

老朽化
マンションの
再生

マンション 建替え モデル事例集

Ⅲ



本書を
推薦します

(公財) マンション管理センター
(公社) 全国市街地再開発協会
(公社) 日本建築家協会
(公社) 日本建築士会連合会
(一社) 再開発コーディネーター協会

(一社) マンション防災協会
(一社) 日本マンション管理士会連合会
(一社) 不動産協会
(一社) マンション管理業協会
(一社) マンションリフォーム推進協議会

(一社) マンションリフォーム技術協会
NPO法人全国マンション管理組合連合会
NPO法人リニューアル技術開発協会
建物診断設計事業協同組合

一般財団法人 経済調査会

JKK東京のマンション再生 コンサルティングサービスについて

JKK東京（東京都住宅供給公社）

JKK東京のマンション再生
コンサルティングサービスとは

JKK東京は、100%東京都出資の特別法人です。前身の「財団法人東京府住宅協会」の時代から100年以上にわたり、公的団体として、透明かつ公正な経営を基盤に、東京都の住宅政策の一翼を担ってきました。

当社は、自社のJKK賃貸住宅に加え、都や区市の公営住宅管理を受託しており、東京都内で合わせて約34万戸の住宅管理を行っています。また、分譲マンションや宅地の供給、超高層賃貸住宅、高齢者向け住宅、多世代共生のまちづくりなど、時代の社会課題と常に向き合い、住まいを通して人々の暮らしに寄り添い、事業を推進

してきました。

それらの事業で培った、住宅の建設から維持管理、建替えまでの一連のノウハウを生かしてマンション再生のお手伝いをするために始めたのが、当社の「マンション再生コンサルティングサービス」です。

JKKがコンサルティング
サービスをはじめたきっかけ

当社が初めてコンサルタントとして関わった建替え事業は、1952年（昭和32年）に当社が分譲した諏訪町住宅（東京都新宿区）です。山手線の高田馬場駅から徒歩8分の便利な立地にあり、竣工当時は最先端のモダン住宅でした。当時の管理組合は、隣地を購入した建設会社から共同建替えの提

案を受けたことをきっかけに、「諏訪町住宅を考える会」を発足させ、今後の方向性について検討を開始しました。築34年目のことです。

当時お住まいの方々も、建物の物理的な老朽化だけでなく、冷蔵庫や洗濯機の使用も想定されていない間取り等、生活面での不自由さを感じ、再生検討の必要性を認識していましたが、その後約10年間、行政や専門家に相談しながら検討したものの、合意形成が進んでいませんでした。

そこで、当時住宅管理業務を受託していた当社が、建替えに関する相談を受けたことが、当社がマンション再生検討のお手伝いをさせていただくことになったきっかけです。

相談を受けた2000年（平成12年）頃は、マンション建替えに

関する法整備が整っておらず、等価交換方式による小規模マンションの建替え事例がほとんどでした。しかし幸運なことに、当住宅の建替え事業を推進していた時期と、国土交通省で法整備を進めている時期とが重なり、「マンション建替え等の円滑化に関する法律（マンション建替え法）」の策定関係者による当住宅の現地視察や建物劣化状況の調査、意見交換会の実施等を経て、マンション建替え法を用いた組合施行の建替え第1号となりました。

以来、当社では、都内の再生検討をしている管理組合を対象に、検討段階から工事完了までをサポートする、「マンション再生におけるコンサルティングサービス」を提供しています。

これまで当社が建替え完了まで

支援を行ったのは諏訪町住宅を含めて4住宅です。図1に概要を示します。

JKKのサービスの特徴

当社のコンサルティングサービスの特徴は2点あります。

1つ目は、「公的団体ならではの公平・中立な立場で判断材料を提供し合意形成を支援できること」です。

当社は、民間デベロッパーと利害関係を持たない中立的な第三者として、区分所有者に寄り添って支援します。そのような「中立的な第三者」の存在が、区分所有者一人一人の疑念や不安感を解きほぐし、スムーズな合意形成につながっていきます。

2つ目は、「検討段階から事業完了までを、Stepごとに分けて支援できること」です。

当社のコンサルティングサービスの支援フローは、管理組合や建替組合の合意形成の節目に合わせて6つのStepに分かれており(31頁図2)、Stepごとに契約が可能で、また、「区分所有者向けの勉強会」は実施済みなので、

意見交換会やアンケートから実施したい」など、管理組合の検討状況によってメニューを選択することが可能です。Stepごとに支援メニューを相談できるため、管理組合が求める支援内容で、安心して契約することができます。

マンション再生支援の流れ

Stepごとの支援内容は、次の通りです。

Step 1

Step 1では、管理組合の理事会を対象に、マンションの現状の整理や合意形成に向けた管理組合の運営等に関する勉強会を実施し、本格的なマンション再生検討に進むかどうかを検討してもらいます。

Step 2

Step 2では、区分所有者全員を対象に、「勉強会」「意見交換会」「アンケート」を実施し、区分所有者全員の理解度や納得度を高めながら、「修繕」に進むか、「建替え」に進むか、といったマンションの再生方針の合意形成までを

■ 平塚町住宅 (品川区)

建替え前/竣工 1959年(S34)戸数23戸
建替え後/竣工 2020年(R2)戸数38戸



検討経緯

2005年(H17)
居住者で検討を開始
2007年(H19)
当公社とコンサルティング
契約を締結
2020年(R2)
施行再建マンション竣工



■ ハイツ駒込 (文京区)

建替え前/竣工 1971年(S46)戸数25戸
建替え後/竣工 2014年(H26)戸数49戸



検討経緯

2000年(H12)
居住者で検討を開始
2008年(H20)
当公社とコンサルティング
契約を締結
2014年(H26)
施行再建マンション竣工



■ 新蒲田住宅 (大田区)

建替え前/竣工 1969年(S44)戸数134戸
建替え後/竣工 2007年(H19)戸数202戸



検討経緯

2000年(H12)
居住者で検討を開始
2002年(H14)
当公社とコンサルティング
契約を締結
2007年(H19)
施行再建マンション竣工



■ 諏訪町住宅 (新宿区)

建替え前/竣工 1957年(S32)戸数60戸
建替え後/竣工 2005年(H17)戸数96戸



検討経緯

1991年(H3)
居住者で検討を開始
2001年(H13)
当公社とコンサルティング
契約を締結
2005年(H17)
施行再建マンション竣工

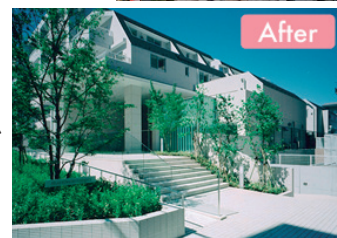


図1 JKK東京が建替え完了まで支援した4事例

支援します。建替え事業の視点でいうと、合意形成の過程で必要な「建替え推進決議」の採択までになります。

当社はコンサルタントとして、「建替え」「大規模修繕」「耐震補強」など、それぞれの選択肢についてメリット・デメリットを整理します。費用やスケジュールの比較など、再生方針を決定するために必要な判断材料を区分所有者に提供し、区分所有者全員が納得する合意形成を目指して支援します。

また、この段階では、相続、抵当権、贈与等の権利関係の問題や資金調達問題等も生じやすいことから、必要に応じて専門家（税理士、弁護士）を交え検討することもあります。その場合も、当社が区分所有者と専門家の間に入り、分かりやすく区分所有者の不安や課題、疑問を解決するお手伝いをします。

この段階で相談される管理組合が置かれている状況は、次のような場合が多くあります。

「耐震性が低く改修に莫大な費用がかかることが分かった。建替えの検討が必要になったがどう進めたらいいのか」「事業者から建替え事業の提案を受けたが、正しい

内容なのか、信頼していいのか」「複数提案があり、何を基準にどうやって選んだらいいのか」「専門的な話で役員では判断できない」「区分所有者に何をどう説明したらいいのか」「知識のある人が混在し、合意形成が進められない」

このように、第三者の専門家が必要になってくる段階といえます。

Step 3

Step 3では、Step 2において、「建替え」の方向性で合意形成に至った管理組合向けに、建替えの事業協力者選定の支援を実施しています。当社は中立的な第三者として、複数の事業協力者候補を募り、各建替え計画案を、区分所有者がより分かりやすく、比較検討しやすくなるよう整理・説明し、スムーズな事業協力者の選定を支援します。

この段階で行われる事業者選定作業（コンペの開催）は、次のような作業を進めていきます。

〈事前準備〉

ワークショップやアンケート結果をもとに建替えコンセプトを作成し、事業者に伝えるべき事項を

募集要項にまとめていきます。

〈コンペの開催〉

事業者に対する参加への声掛け、事業説明会の開催、プレゼンテーションの実施等を行います。

〈事業者の決定〉

提案内容の比較表・採点表の作成、内容の説明、住民による評価（各区分所有者が採点を実施）をまとめ、総会決議で事業者を決定します。

このような作業を、事務局の立場で支援していきます。

Step 4～6

Step 4からStep 6までは、「建替え決議」「工事着手」「工事完了」まで、建替え事業における各段階に応じ、事業協力者等の関係者と区分所有者との意思疎通が円滑に進むように橋渡し役を担い、事業推進のお手伝いをします。

各段階で、区分所有者が疑問に思うこと、不安に思うことをくみ取り、事業者に伝え解決する。また事業者からの提案内容を分かりやすく区分所有者に伝え理解を得ていく。この手続きを繰り返すことで両者の相互理解が進み、よりスムーズで納得感のある建替え事業

となるよう支援しています。

実際、事業内容を決める過程では、事業者と区分所有者の間で優先するものが違い、一見すると対立するような場面が出てきます。

「区分所有者が希望する住戸（規模、方位、価格）」と事業者の販売のしやすさを優先した住戸計画のずれ、「事業者は、販売上、駐車場台数を増やすため機械式駐車場の設置を希望するが、管理組合は竣工後、利用者数の減少や維持管理負担増といったリスク回避のため平面駐車場を希望する」等。そこに当社が中立的な立場で、両者の主張を事例紹介、費用負担シミュレーションの作成、回避できる案の提案等を行い、両者の着地点を見つけ、事業を進めていく。そんな役割を担います。

以上のように、Step 1からStep 6のフローで、検討段階から、建替えを選択した場合には工事完了まで、区分所有者に寄り添ってトータルにサポートする体制を整えているのが、当社の「マンション再生におけるコンサルティングサービス」です。



合意形成を中心に、検討段階から工事完了までをトータルで支援します。
Step1からStep6まで、段階ごとに依頼(契約)が可能です。

無料相談

マンション再生に関するご相談

マンションの再生に関するどのようなことでもまずはご相談ください。

準備段階

Step 1 マンション再生の検討段階

マンションの再生・検討方法について基本的な情報を提供します。

建替えか修繕か検討

Step 2 再生方針の合意形成をご支援

マンション再生の方向性を判断するお手伝いをします。

皆さまが納得して進められるための主な**3つの支援サービス**

マンション再生の方向性を判断するための知識を提供する
[勉強会の実施]

JKK東京が公平・中立な立場でサポート

皆さまの意見を集め方向性の共通認識を高める
[意見交換会の実施]

皆さまの本音を受け止めて希望する方向へ導くための
[アンケートの実施]

複雑な権利関係など困難な問題は適切な専門家(弁護士・不動産鑑定士・税理士など)を活用しサポート

再生方針の方向性の決議(建替え事業においては「建替え推進決議」と呼ばれます)

建替えを選択

大規模修繕を選択

選定支援

Step 3 事業協力者の選定支援

事業協力者の選定支援のお手伝いをします。

完了まで

Step 4~6 建替え完了までのお手伝い

- Step4 建替え決議までの支援
- Step5 工事着工までの支援
- Step6 工事完了までの支援

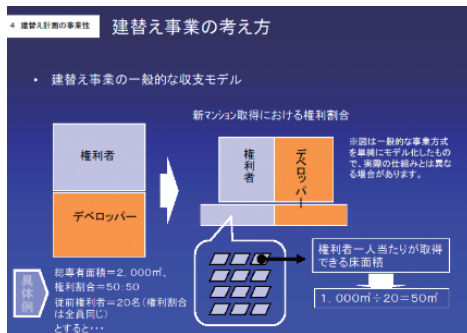
図2 JKK東京の支援フロー

合意形成の課題とポイント

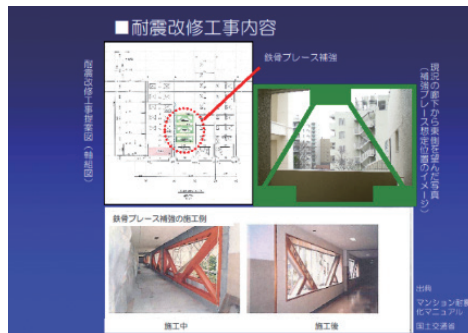
ここからは、マンション建替え事業の山場となる、マンションの再生方針の合意形成と事業協力者選定に焦点を当てて、当社が過去にコンサルティングとして支援した物件の事例を交えながら、「建替え」までの合意形成の課題とポイントをお伝えします。

① 公平中立的な存在「JKK」に依頼したきっかけ

管理組合が当社にコンサルティングを依頼することになったきっかけはさまざまです。そのなかでも、「最初は自分達だけで再生や建替えについて検討を進めてみたものの、意見がまとまらなかった」「意見の食い違いにより、区分所有者間の分裂に発展してしまった」「建替えを推進する区分所有者に、特定のデベロッパーと組んで利益を得ようとしているのではないかと疑念がかけられ、再生検討が頓挫してしまった」など、一度は自分達で再生の検討を試みたものの、合意形成がうまくいかず、第三者の仲介が必要となったという理由が多く見受けられました。



建替えについて(一部抜粋)



耐震改修工事について(一部抜粋)

図3 勉強会資料

現在は、将来の建替え事業協力者が初期の合意形成までサポートする事例も多くなりましたが、再生検討の開始直後から、特定のデベロッパーを協力者として管理組合活動の場に招き入れることで、区分所有者に「建替えありきの検

討ではないか」「利権が絡んでいるのではないか」というような不安感を与えてしまうこともあるようです。

区分所有者間の「疑念」や「認識の齟齬」を解消し、このような状況に陥らないために、第三者の存在は不可欠です。特に、デベロッパーと利害関係を持たない、中立的な立場である当社のような役割は重要であると感じています。

② 情報共有と理解度の向上 勉強会の開催

Step 2で当社が実施する勉強会では、マンション再生の基礎知識から、建物調査によるマンションの現状などを共有します(図3)。

居住中の区分所有者のみではなく、外部居住の区分所有者にも積極的な参加を促し、同じ情報を共有し問題意識の醸成を図ることで、再生検討を自分事として認識してもらうことを大事にしています。居住していないと分からないことを明らかにするために、専有部分に特化したアンケートを実施したり、勉強会資料に写真をたくさん載せて視覚で建物状況が伝わるような工夫をします。

また、再生検討に乗り気ではない方、活動に反対する方にも、勉強会などの集会に参加していただくことが重要です。

理事会や専門部会等の委員は、活動を通して最初に情報を取得し、理解も深まります。そのため、全区分所有者のために活動されているにもかかわらず、一部の組合員から「何か得ることを考えているのでは」等の不満が出てしまうことがあります。

過去に支援した物件では、初期の段階から勉強会等を頻繁に開催し、活動に疑問を持つ方には専門委員会にも参加を促し議論を重ねました。開かれた場で公平にさまざまな意見を聞くことで、お互いの課題を認識でき、早期の課題解決につなげることができました。

また、勉強会を重ねていくと、当初の「専門用語ばかりで分からない」という質問ばかりの状況から、後半には、専門用語を使ってご質問される等、深い議論が展開されていき、理解度の向上を実感する場面がたくさんあります。

③ 活動の透明性 広報紙の発行

当社は、広報紙(ニュース)を

作成し、再生の検討活動の状況を区分所有者に周知します(図4)。集まりに参加できない区分所有者にも、委員会や勉強会での協議内容を詳細にお知らせし、理解度を深めるとともに、事業の透明性を保っています。広報紙の発行は、建物の実情や再生の検討の状況が分かりづらい外部居住者の方にも、再生を検討する必要性を認識してもらう重要な役割を担っています。

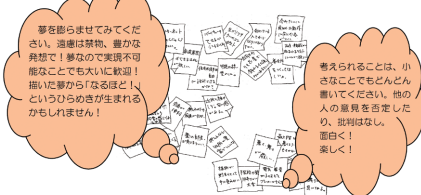


図4 広報紙の紹介



図5 意見交換会の様子

ピンク用紙	：今の平塚町住宅のいいところ、気に入っているところ 例「日当たりがよくて気持ちいい」「駅が近くて便利」等・・・
青い用紙	：今の平塚町住宅の気に入らないところ、不便なところ 例「コンセントが足りない」「ベランダが狭い」等・・・
黄用紙	：平塚町住宅の未来（こんな住宅に住みたい）こうしたい 例「防犯対策が万全な住宅」「収納室たくさん」等・・・



④ 住宅への思いを具現化 意見交換会の開催

Step2やStep3の段階では、区分所有者同士の意見交換会も実施しています（図5）。

Step2で行う意見交換会では、「今のマンションのいいところ／不便さや困りごと」をテーマ

に意見交換をします。

「いいところ」は建替えでも継承していいける？ 「不便さや困りごと」は改修で改善できる？ 等を議論し整理していきます。この議論の経験は、その先の再生の方向性の意思決定のための一つの材料として活用できます。

Step3で行う意見交換会では、建替え後のイメージを共有するため、「新しいマンションに承継していきたいところ」「今のマンションで苦労しているところ、嫌なところ」等を出し合います。そして意見を「建替えコンセプト」としてまとめ上げ、将来の事業協力者に要望し、新しいマンションに反映させることができるようになります。

意見交換会は、ポストイットを使って意見を出し、内容をグループ分けしてもらう方式で行います。当社職員がファシリテーター役となり場を盛り上げ、意見を引き出します。皆さんからの「こんな住宅になるといいな」「これだけは欲しい」などの意見をまとめ、導き出されたコンセプトを、次のStepである事業協力者選定につなげることができます。

マンシヨンごとに、抱える課題は違います。区分所有者の漠然とした思いを可視化し、課題や要望を一つ一つ確認し共有する作業は、合意形成に有効に働くことは間違いありません。

⑤ 最良の事業協力者の選定 住民自身による審査

Step3の事業協力者選定はプロポーザル形式で実施します。各事業者からの提案を、当社が分かりやすく整理したうえで説明し、区分所有者自身に評価をしていただく流れです。建築計画、事業費、還元率、居住者対応等、さまざまな要素で構成されている事業者からの提案書を、同じ基準・条件で整理し直すことで、公平な審査が可能になります。

このプロポーザルを実施する際には、Step2や3の意見交換会等でまとめた区分所有者の意見を、建替えコンセプトとして「募集要項（募集する業務の目的や条件等を記載した書類）」に反映させます。

過去の事例から、建替えコンセプトに対する事業協力者からの提案を一部紹介します。

「高齢者の仮移転期間の不安」

：住民のソフト面をケア（引っ越し業者や不動産業者との手続きのサポートや定期的な訪問等よろず相談を実施）する専属の職員を配置

「共用部分のバリアフリー」

：中庭を見下ろす幅広い共用廊下を計画

「仮移転住戸の確保に不安」

：社宅を一棟借上げて提供



このように、意見交換会等で作成した建替えコンセプトが事業者からの提案にどの程度反映してもらえているかを、評価の対象にすることができま。区分所有者の思いを事前に明確にしておくことで、評価の指標が明確になるとともに、より区分所有者に寄り添った事業が期待でき、意見がまとまりやすくなります。

⑥ 全員合意を目指す 建替え決議

この段階に来ると、金銭面、健

康面、家族関係等、個々の問題が表出していきます。「総論賛成ではあるものの各論では……」という方が当然いらっしゃる。ここからは事業協力者も加わり、個別相談を繰り返し、問題の解決方法を見つけていくしかありません。

反対者だけでなく、管理組合内でも「合意形成の進め方が間違っていないか」「法律上の手続きに瑕疵はないか」「買取価格は妥当か」等が争点となり、対立に発展することがあります。そのような状況になることは、事業スケジュールの遅れにつながり、精神的にも体力的にも大きな負担になります。

過去の事例で印象に残っている建替組織委員長の言葉をご紹介します。

「全員合意するという目標のもとに議論に議論を重ね進めてきた。考え方や好みの違いからさまざまな意見が出てくる。どれが正しいと客観的に判断できるものではない。言い負かしたり強引に押し付けたりしてはまた別のところで不満が噴出する。ただただ話し合っ



建て替え決議総会の様子

議決権行使書提出状況の事前確認や総会受付での出席者の資格の確認等、法律上瑕疵がないように慎重に進める。

⑦ 区分所有者の意向推移 ～検討開始時から建替決議まで～

各Stepで実施したアンケートや総会決議による、区分所有者の意向の推移は図6の通りです。

勉強会や意見交換会、広報紙等により、管理組合の活動に気持ちをおかされ、興味のなかった人、外部居住者たちの再生への気持ちが醸成されていっていることを実感します。

⑧ 学ぶことばかり

過去の事例で出会った方々の印象に残る姿を少し紹介します。

・建替えは高齢者問題

「みんながこんなに頑張っているのに自分が足を引っ張ってはいけ

ない」建替えに参加された高齢の女性の言葉です。「ここで生涯を終えたい」が本音でした。しかし、既存コミュニティや事業協力者が、生活圏の変わらない仮住まい先の確保や定期的な訪問の実施といった支援体制を構築し、1年間の仮移転を経て新しい住宅に入居されました。

建替えでは高齢者問題は避けられません。仮移転、経済負担、既存コミュニティの解散等、不安が山積みです。一方で、マンションの老朽化は避けられないことも事実です。個人の問題で片付けず、事業の中で議論し解決策を見つけることができた事例でした。

・居住者間のコミュニケーション力がさく裂

居住者間のコミュニケーション力がさく裂します。「醤油貸して〜」「はいどうぞ！」本当にそんな暮らしが展開していたそうです。「明日勉強会よ、必ず来てよ」「分からないことがあったらどんな質問しない」「仮移転不安よね、一緒に近くに移転できるよう頼んでおくから」等、居住者間のコミュニケーションが大きな力を発揮したことは言うまでもありません。

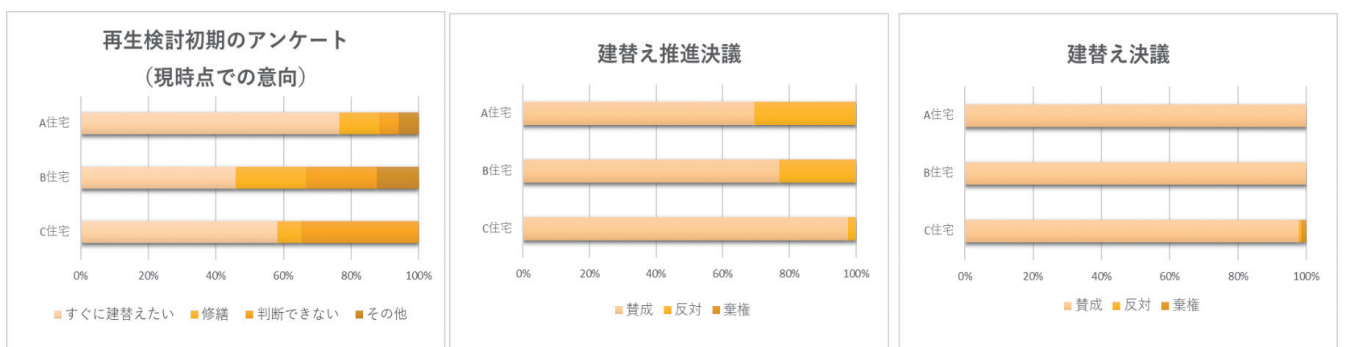


図6 区分所有者の意向推移

・活動推進するメンバーの思い

役員の方々の苦労は言葉で言い尽くせるものではありません。過去の事例では、建替え決議前の1年間で57回の会合がありました。それだけやっても、活動中は感謝の言葉もあれば批判されることもあります。

しかし、建替組織委員長のこんな言葉があります。

「時間も労力も取られるし、不慣れな勉強も必要です。勝手な要求や些細なこだわりにも対応しなければならず忍耐力が不可欠です。できることなら人任せで済ませたいものです。でも、振り返ると人任せにしないで良かったなと思っています。自分の大切な財産をどうするか自分の目の届くところで進んで欲しいじゃないですか」

・一度決めたら蒸し返さない

建替え事業完了後、建替組織委員長が一般組合員に向けて教訓としてお伝えになった言葉です。

「プロポーザルの結果、総会決議を経て選定した事業協力者と、本格的に事業を進め始めて半年が経った頃です。プロポーザルで落選した事業者から『もったいない条件がありますよ』とそんな誘いがあり

りました。『これを握りつぶすのは皆のためにならない』という強硬な意見もあり、1カ月の期限を切り、選定した事業協力者と3者で共同建替えができないかを検討をすることになりました。しかし、

結局合意に至りませんでした。スケジュールは遅れ、せっかくの建替えに向けた氣勢をそがれ、後味の悪い思いをしました。総会の中では『もう余分な話は持ち込まないでくれ』と批判される始末です。

一つの案を決議することは、他の可能性を捨てる決断をしたこと。慎重に議論して決議したことは、もう未練がましく蒸し返さないという覚悟が必要です」

建替え事業は、そのような決断と覚悟の積み重ねの結果であることに気付かされる言葉でした。

コンサルタントの役割

マンション再生に向けた合意形成の障壁となるのは、「年齢や経済状況による建替えへの不安」「組合執行部と一般組合員の温度差や情報格差」などさまざまです。それに加え、建築の専門知識、広報活動などの事務作業の担い手など

が必要になり、区分所有者だけで進めるのはとても難しいことです。

そのような障壁を取り払うため、「組合員間の相互理解の醸成」「検討経緯の透明性の確保」「組合員への情報提供」などを行う専門家という立場で、当社を活用していただけると思っています。

もう一つ大切に行っている役割があります。皆さんの「思い」の翻訳家という立場です。事業を進める過程では、さまざまな意見や要望が出てきます。区分所有者が100人いれば100人分の思いがあります。さらに事業協力者がいれば、事業者の立場で譲れない事項があります。当社は、共同事業者同士の意見を拾い上げ、交通整理します。そして、大小関わらず議論の組上^{そじょう}にあげ、全員で議論し一つ一つの採択を決議していく体制を構築します。時間と労力がかかる作業ですが、これが合意形成の一番の近道だと思っています。

これからのマンション再生

還元率が高く費用負担が少ない事例は合意形成が比較的進みやすいですが、そのようなポテンシャル

の高い物件は今後ますます少なくなっていくます。世代の違い、経済状況の違い、世帯構成の違い等、一人一人置かれた状況が違うにもかかわらず、生活の拠点であり、家計への経済的な負担が大きいマンション再生の合意形成は非常に難しいです。

戸建て住宅であれば、自分のタイミングで自分の負担できる範囲での建替えが可能です。マンションでは、区分所有者全員が同じタイミングで自己負担し建て替える覚悟を持つということはとても難しいことです。しかし建物は当然古くなり、住宅の社会的劣化も進み、高齢になるほど住戸水準の低さが生活の質の低下につながっていきます。いずれは、再生の在り方について、議論を重ねて答えを見つけ出す作業が必要になります。

そのような場面で、「JKK東京」にぜひご相談ください。公的団体ならではの公平・中立な立場で、各管理組合が抱える課題や要望を尊重した合意形成が図れるよう支援させていただきます。

当社は、これまでに培ったノウハウの蓄積に加え、皆様のお役に立てるように一層の技術力の向上を図ってまいります。