

寄稿／不動産ファンドの雇用情勢

若手には転職の好機到来 問われる意思疎通力と語学力

市況停滞からようやく脱しつつある不動産市場。倒産や撤退で参加者が大幅に減少した不動産ファンド業界だが、徐々に新たな人材を採用し始めた。今、業界に必要とされているのはどのような人材なのか。不動産ファンド業界に特化した転職支援会社MUCを率いる梅小路学代表が、リーマンショック後の環境変化に揺れた不動産ファンド運用会社の雇用動向を解説する。

リーマンショックから丸4年が経過し、不動産ファンド業界もずいぶん様変わりした。1997年ごろからリスクマネーとして日本に上陸し、不動産投資マーケットを席卷したオポチュニスティック系の外資系ファンド運用会社は、すっかり影を潜め、債務危機の影響が深刻な欧州勢は軒並み撤退もしくはそれに近い開店休業の状況にある。米系の多くは大規模なリストラが一巡し、組織としての体裁は保っているものの、預かり資産残高の減少に伴い人員を減らしている。今まで長年、外資系ファンド運用会社をけん引してきたトップマネジメントの交代も、リーマンショック以降頻繁に起きている。

リーマンショック以降も外資系ファンド運用会社が新規ファンドの組成に成功したという話は、意外と多く耳にする。しかしながら、その多くの新規ファンドが背負う高い期待利回りに応えられるような物件への投資機会は、全くと言っていいほどなく、「お金はあるけれども投資先がない」という歯がゆい状況が継続している。

高い給与が転職の足かせに

そうこうしている現在も余剰となった従業員は、日たり



梅小路 学氏
エムユーシー代表取締役社長
九州大学卒業後、住友建設（当時）に入社。在職中に米Arthur D. Little MEI（現Hult International Business School）にてMBAを取得。2000年にクリードに入社し、デューデリジェンスやソーシングなどを手がける。2004年にオランダ系再就職支援会社に転職。2006年からは現職を務めるとともに、業界人向け勉強会である不動産金融塾を主宰。

ストラの対象となり会社から去ることを強いられている。外資系ファンド運用会社を退職した場合、別の外資系で次の仕事が見つかることは少なく、多くの場合は転職先を確保するのに苦労する。

理由の一つは給与の問題だ。ファンドバブル時代の外資系ファンド運用会社では、若手でも年収1000万円以上、インセンティブを含めると2000万円以上もらっているケースが珍しくなかった（下の別項参照）。企業規模が縮小しているとはいえ、今でも外資系運用会社の給与水準は高い。

しかしこの高い給与水準が、いったん外資系の枠を外れて日系ファンド運用会社への転職を考える際には足かせとなる。現在の日系ファンド運用会社の報酬は、日系メーカー並みもしくはそれよりも少し良いという水準だ。本人が生活水準を落とさなければならないという問題に加え、日系企業は一度でも高い報酬レベルを経験してい

●不動産ファンド運用会社の給与体系

外資系ファンド運用会社では「年棒+インセンティブ」という給与体系が一般的だ。インセンティブは業績に応じて年棒と同額程度まで支払われ、なかには年棒を大きく上回るインセンティブが支払われることもあった。例えばアクイジション職（30歳）で年収1500万円（年棒750万円、インセンティブ750万円）、同じくアクイジション職（32歳）で年収2400万円（年棒1000万円、インセンティブ1400万円）といった具合である。しかしリーマンショック以降、インセンティブはほとんど支払われず業界全体の給与水準は下がった。日系でも同様の給与体系を取り入れた会社が多かったが、最近では「基本給+諸手当+賞与」という従来型の給与体系に戻すところも出てきている。

る人材の採用に尻込みしがちである。

外資系特有の個人主義、成果主義のやり方を経験した人が、年功序列を重んじる日系のカルチャーになじむのかという危惧を持たれる場合もある。そういった採用側の懸念を払拭できるかどうか、日系ファンド運用会社への転職の鍵となる。

シニア層の転職は狭き門

最近の求人は若手に集中する傾向にある。背景にあるのは年齢構成の偏りだ。積極的に人材を採用した2004年～2007年の4年間、各社は即戦力性を求め30代前半から半ばの人材を多く他業界から招いた。そのため現在は、人材のボリュームゾーンが30代半ばから40歳前後に上昇してしまった。

この状況を少しでも改善しようと「とにかく若手を採用したい」というニーズがREIT（不動産投資信託）を中心に日系ファンド運用会社に広がっている。30歳前後、望むべくは20代半ばから後半の業界経験者が主な採用ターゲットとなっている。

しかしながら現実には、若手の転職希望者は絶対数が少なく、日系ファンド運用会社各社は採用に苦戦を強いられている。若手の転職活動があまり活発ではない背景にはいくつか理由が考えられる。まず一つは、日系ファンド運用会社の大型倒産が一巡し、何が何でも転職活動をしなければならないという状況ではないということ。そして、不動産ファンドバブルから一転、リーマンショックというマーケットのダイナミズムを実体験した若手が「転職する度にステップアップをする」という発想から、「今いる会社でしっかりとスキルを磨き、資格取得などの自己啓発に地道に取り組む」というように意識を大きく変化させていることがある。

他業界から未経験者の採用を試みる企業も出てきているが、成果は芳しくない。リーマンショック以降、ファンド運用会社は、業界外の若者にとって魅力が薄れてしまった感がある。いったん失った業界の信用を取り戻し、優秀な若者を外部から招き入れるには、まだまだ時間と実績の蓄積が必要である。

一方、ボリュームゾーン以上の年齢になると思うような転職は難しくなっている。特にシニア層の求人は極めて少ない。ファンドの新規組成が少なく、マネジャーへのニーズが出てこないためだ。よってシニア層の求人は

ほとんどが欠員補充案件となる。

すでに出来上がった組織のマネジャー、部門長というのは、既存メンバーとの年齢・スキル・経験のバランスもさることながら、人物としての相性も重要視される。結果、シニア層の転職はかなり狭き門となっている。ただし市場が好転し、ファンドの新規組成が増えてくるに従って、シニア層の求人も回復してくるものと期待される。

重視されるコミュニケーションスキル

近年、不動産ファンドで最も求められる職種は、主に期中管理をする優秀なアセットマネジャーだ。不動産ファンドバブル全盛の頃は、アキュジション（仕入れ）担当者が花形であり、高い報酬をもって厚遇され、アセットマネジャーはそれに次ぐ存在であった。というのもファンドバブル時代は、物件を仕入れさえすれば、時の経過とともに物件の価格が上昇し、各社は濡れ手で粟のキャピタルゲインを上げられたからだ。アキュジション担当者はインセンティブとしてその果実を享受した。

当時のアセットマネジャーの期中管理業務は現在とは随分様子が違った。賃料はうなぎ上り、空室は簡単なりノベーションをすれば埋まり、それをバリュアアップだと投資家に説明した。保有期間が短いため物件を一度も見ることなく転売というケースも珍しくなかった。経営者は、アセットマネジャーは誰がやってもうまくいく仕事と考え、優秀な人材をアキュジションに配置した。当時はとにかく「買う」ことが最優先された。

しかし、リーマンショック以降はマーケットが反転した。マーケットには買いたい価格の物件が存在せず、アキュジションは誰がやっても同じ、とにかく買うことができないという状況に陥った。ファンド運用会社の優先課題は「買う」ことから、保有する不動産のパフォーマンスを高めていかに投資家の信頼をつなぎ止めるか、レンダーと交渉していかに有利な条件を引き出すか、つまり「期中管理」へとシフトした。

アセットマネジャーには、プロパティマネジメントやビルマネジメントなどの外部ベンダー、投資家、レンダーと良好な関係を構築できる非常に高いレベルのコミュニケーション能力が求められるようになっている。採用面接においては、学歴、所属企業のブランド、過去の実績だけでは通用せず、面接官と良好な関係を構築できるコミュニケーション能力を備えていなければ思うような転職は

過熱する物流不動産投資市場 専門家の供給不足で新規採用はままならず

物流ファンド運用会社はREIT、私募を問わず堅調である。2012年11月28日には大和ハウスリート投資法人が物流施設と商業施設に投資する複合型REITとして、12月21日にはGLP投資法人が物流施設特化型REITとして上場し、ともに初値が発行価格を上回った。

物流ブームに乗り急速に残高を増やし続けてきた物流ファンド各社だが、現在三つの問題に直面している。第一に、物流業界は大手物流・倉庫会社が倉庫オーナーの役割を担ってきたクローズドな市場だったために、物流施設を扱う経験豊かな専門家の絶対数が少ないことが挙げられる。ファンドバブル時代さながらに、運用会社は通年で様々な職種を募集しているが、思うように採用は進んでいない。外資系不動産コンサルティング会社が物流関連の人員を削減すれば、瞬く間にファンド各社に吸収される状況だ。

第二に、物流ファンドビジネスの急激な勃興により、投資対象となる良質な物流施設が不足し、資金は集まるが投資ができないという需給アンバランスに陥っていることが挙げられる。既存物件は古くて小ぶりなものが多く、投資適格物件

が不足している。そうであれば自社で素地を仕入れて物流施設を開発するというのが各社の流れだ。新築物件が近年マーケットに大量供給され、旺盛なテナントニーズがそれを順調に消化してきた。一級建築士など開発の専門家の採用もこの2、3年各社が積極的に進めている。ファンドバブル時代にゼネコン、デベロッパーからファンド運用会社に転職をしたものの、リーマンショック後に退職を余儀なくされた人材の受け皿となった。一方、素地の仕入れ競争が激化するなかで各社とも優秀な仕入れ担当者を渴望しているが、こちらの方は採用が思うように進んでいないのが現状だ。

第三の問題として、物流市場には相当な過熱感があり、いつ需給バランスが崩れるのかという不安が浮上している。eコマースの拡大や、小売業の大型量販化に伴い、効率的な物流施設に対するニーズは高く、物流セクターそのものには追い風が吹いている。しかし今後も続く大量供給によって物流施設間のテナント獲得競争は確実に厳しくなり、物件の選別が進むことは明らか。物流ファンド運用会社各社の今後の重要な経営課題となっている。

難しい状況だ。

クロスボーダー取引に対応

全面的に低迷する外資系ファンド運用会社の中では、香港系、シンガポール系が前向きな姿勢を崩していない。厳しい市況の中にいることには変わりがないが、不動産投資ポートフォリオのあり方や考え方の違いから、欧米系と違ってリーマンショック後も継続的に投資を続けている。雇用の受け皿としてはまだ小規模だが、各社積極的な採用姿勢をみせている。

ただしレポーティングラインが外国人の場合は、社員にビジネスレベルの英語力が求められ、徐々に訪れつつあるクロスボーダー時代の転職活動にはやはり英語力が必要となることを予感させる。

昨今では、外資系に限らず日系ファンド運用会社でも、業務上の英語ニーズは日に日に高まっている。新たなインバウンド投資（外国人投資家の日本への投資）、アウトバウンド投資（日本人投資家の海外への投資）に備え、バイリンガルの人材を確保するという動きが日系ファンド運用会社で活発化しており、複数の大手運用会社が継続

的に採用を行っている。帰国子女でなくても自らの努力でTOEIC900点以上のレベルに達するような人には、業務経験はさほどでなくてもワンランク上の会社に転職できるチャンスが巡ってきている。

ファンドの復権が求人増を呼ぶ

過去、不動産ファンドは金融商品として投資家保護の観点から評価や制約を受けてきた。しかしヘルスケア施設や社会資本など、多様な投資資金が求められる事業は多い。2013年は不動産ファンドの“社会インフラ機能”にスポットライトがあたり、大きく成長する年になると思われる。不動産ファンド業界がオポチュニスティック投資からコア投資へとはっきりと舵を切る年とも言い換えることができる。

不動産ファンド業界の求人はリーマンショック直後、それまでの1割程度にまで落ち込んだ。現在は3割ほどに持ち直した状況だ。今後、不動産ファンドの預り資産残高がコア投資を中心に大きく伸びると予想される。それに伴って、求人数も2013年中にはリーマンショック前の5割程度の水準にまで戻るのではないかとみている。