

The Ryland Group, Inc. の沿革

Ryland の使命は、有力な大規模生産の住宅建設業者になり、顧客、従業員、および株主に最高の満足度を提供することである。これを達成するための当社の戦略は、住宅の 1 次取得者、一回目と二回目のステップアップ住み替え購入者、および退職者住宅を求める元気な高齢者に焦点を当てている。住宅購入者に製品と価格の観点から最高の価値を提供する。私たちの全国ブランドの強みと顧客サービスに対する私たちの評判を踏まえ、当社の広範な市場知識を活用するための分散型運営戦略に従って、地理的多様性を維持する。すべての活動を責任ある立場で行う。

主要な軌跡：

1967 年：

James P. Ryan Company が設立された。

1970 年：

The Ryland Group, Inc. に改称された。

1971 年：

The Ryland Group, Inc. が市場公開された。

1978 年：

Ryland Mortgage Company が設立された。

1983 年：

同社の株式がニューヨーク証券取引所に移された。

1987 年：

Ryland Group の収益が 10 億ドルを超えた。

2000 年：

本社をメリーランド州からカリフォルニア州に移転した。

会社沿革

米国の大手ホームビルダーである The Ryland Group, Inc. は、14 州とワシントン D.C. の約 21 の住宅市場で事業を展開している。約 19 万ドルの平均販売価格で、同社の住宅は住宅の 1 次取得者、一回目と二回目のステップアップ住み替え購入者、および元気な退職者に対応している。Ryland Group は、エスクローおよび所有権調査サービスから住宅保険に至るまで、モーゲージ関連のサービスも提供している。同社が扱う貸付の大部分は、The Ryland Group によって建設された住宅を対象としている。

ホームビルダーとしての初期の年代：1960年代後半～70年代

The Ryland Group は、エネルギー豊富な不動産起業家の James P. Ryan が 1967 年、メリーランド州コロンビアに James P. Ryan Company を設立した、その創業者の名前を冠したグループである。コロンビアは、ワシントンとメリーランド州のボルチモアの間に位置し、ここで 220 の一戸建住宅の新しい住宅地を計画した。ライアンは、最初の 2 文字が偶然隠れている「Maryland」と書かれた標識を見たとき、「ryland」、そうだ ry は「Ryan」の ry、「Ryland Homes」だという名前が頭に浮かんだ。「Ryland」は彼の住宅会社の理想的な名前として彼を襲った。

ダイナミックで不安定な住宅市場で事業する Ryland は、中産階級や新興中産階級を対象としたマーケティング戦略を策定した。住宅はブランド名の建築資材と家電製品のみで建設され、20,000 ドルからの中級価格で販売された。Ryland は、土地取引や「更の」土地の開発を投機的に進める開発会社ではなく、住宅建設事業に高度に集中することを模索していた。運営初年度には、48 戸の販売を完了し、1,270 万ドルのまあまあの利益を達成した。

1970 年に会社名を The Ryland Group, Inc. に変更し、翌年に会社を市場公開した。同年、Ryland はジョージア州アトランタの郊外に、あらたに計画された住宅コミュニティー Peachtree City を起工した。ここでは、Ryland Homes は細心の注意を払い、建物の重要な段階で頻繁に検査を行い、さらにプレミアムブランドの材料や器具（アンダーソン窓、アームストロング床材、オーウェンスコーニンググラス、ゼネラルエレクトリックストーブ、冷蔵庫）だけを使用し、消費者に非常に人気のあるものを選び、コスト、品質のバランスをとっていた。顧客は 15 の異なるフロアプランから、また地域の好みを反映した様々な異なる住宅スタイルから選択することができた。Ryland はまた、戸建住宅からタウンホーム（townhome タウンホームのコンセプトは Ryland によって開拓された）、マンションまで、最後にはどれも同じように人気が高まったが、さまざまな住宅を建設した。建築ベンチャー企業 Ryland は繁栄し、従業員の 75%以上が株主になった。

それから数年後には、はテキサス州へのさらなる拡大を行った。当初は Ryland Building Systems（後の 1992 年に the Ryland Homes division に統合された）と呼ばれていた Ryland の部材製造センターも、この頃建設され、工場管理され組み立てられた住宅構成部材を住宅建設現場に供給した。1977 年には、フィラデルフィア地区だけでなく、中西部の住宅市場にも参入し、1 万番目にあたる住宅を完成させた。そしてそれからわずか 8 年後の、1985 年に、Ryland は 5 万戸目の住宅の完成を祝った。

多角化と継続的成長：1970年代後半～1990年代初め

オハイオ州シンシナティにある Crest Communities の 1978 年の買収により、Crest の子会社である Crest Financial Services を通じて、だんだんと始まり、Ryland のモーゲージ業務が開始された。そこから Ryland Mortgage Company は、18 州の支店で全ての種類のモーゲージ・ファイナンスを提供、国内最大のモーゲージ・ファイナンス会社の 1 つに成長した。1981 年、Guardian Mortgage Company の買収により、RMC は full loan（全額融資）サービスを導入した。1990 年代初めまでに、RMC は毎年 20 億ドル以上の住宅ローンを取り扱っていた。1982 年に、RMC は、mortgage-backed securities（不動産担保証券）の管理者および販売業者である Ryland Acceptance Corporation（1987 年に RMC の完全子会社となった）を設立した。

1990 年代、Ryland は急成長を遂げたフロリダとカリフォルニアの住宅市場に参入した。後者に関しては、ロサンゼルスとサクラメントに事業部を持つ M.J.Brock Corporation を 1986 年に買収した。Ryland の住宅は、カリフォルニア州で Brock Homes あるいは Larchmont Homes というブランドで販売され、1990 年代初めには同社の事業の 40%が、南カリフォルニアで販売されたものから生まれたものである。しかし、その当時、貯蓄貸付スキャンダルと 1990 年代初めの不況が、カリフォルニア州、特にこの Golden State.への土地投資からの堅実で節度ある利益を襲った。

幸運なことに、Ryland はカリフォルニア州でも拡大していたが、アリゾナ州、コロラド州、ジョージア州、ノースカロライナ州とサウスカロライナ州でも積極的に市場に浸透していた。1987 年、Ryland は収入 10 億ドルを超えた。同年、設立者の James P. Ryan は取締役会から引退した。1989 年、Ryland は、メリーランド州コロンビアに RMC の完全子会社である Cornerstone Title Company を設立し、不動産所有権移転サービスを始めた。

市場分析者は、その地理的多様性によって、Ryland に信用を与えた。これにより、カリフォルニア州やその他の地域市場での困難な状況を補うことができた。Ryland は南西部で活動の拡大だけでなく、中西部でも拡大させた。

景気後退中に住宅ローンの利息が低下とともに、Ryland Mortgage Company は、大規模に「スポットローン」創出市場に参入したことにより、過去最高の利益を達成した。連邦政府が腐敗した金融機関を引き継ぎ、資産を 1 つずつ売却することで最高潮に達した、the savings and loans crisis（貯蓄貸付危機）もまた、RMC にとって有利に働いた。Ryland の強力な住宅ローンサービス事業部門は、S&L（貯蓄貸付組合）の住宅ローンが政府によって引き継がれたとき、連邦政府の mortgage servicing（不動産

担保ローン) 契約の引き受けから利益を得た。この引き受けは 1990 年代初めまでに、RMC の mortgage servicing (不動産担保ローン) のポートフォリオの約 50%を占めていた。

1993 年までの最悪の景気後退の中で、同社はこれまで以上に強力であった。住宅市場は、カリフォルニア州とフロリダ州を除いて完全に回復した。Ryland の地理的多様性とその保守的な経営理念のおかげで、景気後退を乗り越えたばかりでなく、競合他社とは異なり、(1991 年から 1992 年にかけて 191%の収入増と) 企業財務は黒字を続けた。年間売上高は依然として 10 億ドルを突破していた。Ryland の住宅用の基幹素材(製材と加工部材)を生産する同社の 4 つの製造センターは、西部の州を除いてすべて生産能力を超えて作業していた。これまで住宅市場に適応してきた同社は、1990 年代のマーケティング戦略を、住宅の 1 次取得者には必ずしも対応しない大型の住宅にシフトした。Ryland の住宅の平均価格は 15 万ドル以上に上昇し、利益率も向上した。

1991 年 2 月、Ryland Homes は、ロシアからの移住者の大規模な流入のために、イスラエルに戸建住宅を建設するよう求められた。建設に平均 18 ヶ月かかるイスラエルの組積造住宅とは異なり、Ryland の住宅は数週間で組み立てることができた。結局、イスラエルで組み立てるために、1,300 戸分の住宅躯体が慎重に箱に詰め込まれた。こうすることで、Ryland Homes はイスラエル住宅市場の中で最大のアメリカの製造業者となり、1300 万ドルの収入を得た。

また、1991 年に同社は、東欧と旧ソ連の住宅市場への参入機会に目を向け、海外市場向けに Ryland homes の建築を専門にする新しい子会社 Ryland Trading Ltd.を設立した。連邦政府は、Ryland Trading Ltd.に対し、旧ソ連の住宅市場への参入機会の検討と、住宅工場建設を奨励するため、2 件の助成金 40 万ドルを拠出した。

その結果、70 年以上にわたり新しい民間住宅の完成を見ていなかった、新しく名前が変更されたロシアのサンクトペテルブルクにおける、最初の米国の住宅プロジェクトであった。1992 年、Ryland はロシア企業との合弁事業で、15 万ドル以上のアメリカンスタイルの住宅で構成された郊外での住宅団地づくりを開始した。この住宅は、ロシアにビジネスで駐在する外国人を対象にしていた。さらに短期間で Ryland Trading Ltd.は、メキシコ、スペイン、トルコ、セネガルとの合弁事業も拡大した。

1990 年代半ばから後半にかけての新しい方向性

Ryland は軌道に乗っているように見えたが、同社は拡大努力と景気後退の影響を受けて苦勞し、Ryland は 1993 年度に 270 万ドルの純損失を計上した。1993 年 11 月に Ryland に社長兼 CEO として就任し、

1994年に会長に就任した R. Chad Dreier は、Ryland の取り組みを、住宅建設の中核事業に戻す再編戦略を実施した。Dreier は、Ryland のモーゲージ・バンキング事業を重視せず、長期的に見ると、同社が最高の利益と最も成功した住宅建設に集中することによって、より効果的にコストを管理し、全国的な競争力を確立するよう考えた。Ryland はさらに、新しい住宅モデルを導入し、より多くの顧客のカスタマイズを可能にすることで、1980年代後半の約 85%から 1990年代初めには 70%以下に低下した顧客満足度を高めるよう考えた。

1995年に、Ryland は、460億ドルの債権を扱った Institutional Financial Services 部門を、Norwest Bank Minnesota に売却した。住宅ローン担保証券の主要な民間発行者および管理者である部門の売却は、Ryland の住宅建設および住宅ローン貸付の販売業務に集中する戦略に沿って行われた。翌年、Crestar Financial Corp.は、Ryland Funding Group として知られる Ryland の卸売モーゲージ・バンキング事業を買収した。

Ryland の合理化は、1995年度の 260万ドルの純損失から、1996年約 1600万ドルの純利益を報告し、成果を上げ始めた。しかし、住宅市場が比較的緩やかなことから、Ryland の住宅建設は 8,388 戸（1994年の完工戸数に比べ 6.2%減の）、新規住宅受注は 7,838 戸（14.2 パーセント減）となった。1997年、Ryland は純利益を 2,200 万ドルに上げたが、完工戸数は伸びておらず、8,377 戸の住宅が建設された。

継続的に事業を改善し、住宅建設事業に注力している Ryland は、1998年にアメリカの PNC Mortgage Corp.に 27億ドルの住宅ローンを売却し、Ryland に約 8億ドルの貸付残高を残した。同社は Ryland 住宅の購入者に住宅ローンを提供する予定であったが、ビジネスリスクと不採算になる可能性が残った、住宅金融事業における競争の激化を感じた。いくつかの住宅ローンを売却し、Ryland は相当の利益を上げ、同社はフロリダ州のホームビルダーである Regency Communities とボルチモアの Thomas Builders を買収した。Regency Communities の買収は、フロリダ州で拡大している退職者住宅市場において強力な足場を提供している。

1998年度の純利益は、1997年度の 2200万ドルから、ほぼ倍増して 4000万ドルに達した。建設された住宅の数は 8,994 戸に増加し、Ryland は安全な軌道に乗ったように見えた。1999年第 1 四半期の利益は、1998年の第 1 四半期の収益と比較して 116%増加し、6 四半期連続、利益の増加を示した。1999年通年の売上高は 20 億ドルで、過去最高の 6670 万ドルの利益を計上した。建築された住宅数は 13%増の 10,193 戸で、新規受注は 10%増加した。

住宅ローンの子会社を南カリフォルニアに移転することを決定した 1999年に、同社は大きく変わった。

その後本社が続き、2000年に移転を完了した。カリフォルニア州は、住宅建設のイノベーションの先進地として知られており、Rylandも、住宅建設の動向をより正確に把握したいと考えていた。この移転はそれほどRylandの収益に影響を及ぼさなかったが、同社は好調な販売と売上高を記録し続けた。2000年の最初の9ヶ月間、Rylandは連結純利益を5,070万ドルと報告し、1999年の最初の9ヶ月間の4590万ドルから増加した。同社は、ラスベガス、セントルイス、デトロイト、ナッシュビルなどの急成長する、新しい住宅市場への拡大など、そして「元気な高齢者」を対象としたタウンハウスコミュニティや退職者コミュニティの構築の可能性を含んだ、顧客のライフスタイルや希望に合わせて、21世紀もこの勢いを維持しようと計画している。

Dreier 最高経営責任者（CEO）は、「われわれは現在、われわれが行っていることを誇りに思っています」と the Baltimore Sun に語った。「でこぼこ道や天気の良い日もありますが、将来的にはもっとうまくいくと自負しています」と続けた。

主な子会社: Ryland Mortgage Company; Cornerstone Title Company; RH of Indiana LP; RH of Texas LP; Ryland Homes of Arizona, Inc.; Ryland Homes of California; Ryland Homes of Florida, Inc.

主な競合企業: Pulte Corp.; Centex Corp.; Kaufman & Broad Home Corp.; D.R. Horton, Inc.; Lennar Corp.



