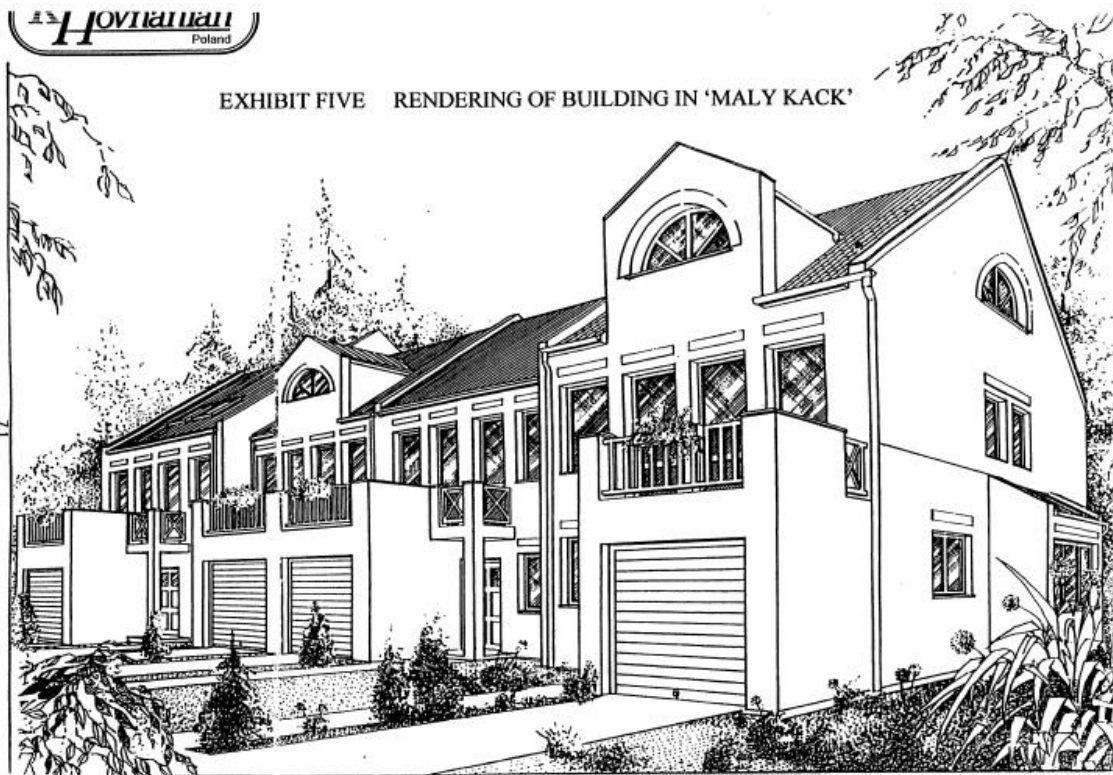


Hovnanian Enterprises, Inc. の沿革

会社沿革：

ニュージャージー州に本拠を置く Hovnanian Enterprises, Inc. は、マンションおよび連棟タウンハウス（主に1次取得者向け）、ガレージ付きの中程度の価格のタウンハウスと戸建住宅（主に1次取得者およびステップアップの買い替え購入者と元気な高齢者向け）の設計、施工、販売を行っている。同社は住宅購入者および第三者にも不動産担保貸付および所有権保険を提供している。同社は1998年には6つの州とワシントンそしてポーランドで活動していた。1959年に Kevork S. Hovnanian によって設立されたこの会社は、40年後も依然として彼の支配下にあった。



ローコスト個人ビルダー：1959～1983

イラクで生まれ育った Kevork Hovnanian は、イラクのハーシム王政が1958年に急進的な自由将校団による7月14日革命で倒されたとき、国有化されたイラク最大の道路舗装会社を担当していたアルメニア人だった。Hovnanian は翌年に米国に脱出し、すぐに彼の3人の兄弟と2人の姉妹が続いた。

アメリカでは、Hovnanian 兄弟は、自分たちのビジネスを始めるために、義理の兄弟の1人から2万ド

ルの融資を得ることができた。彼らはともに建築事業に入ることを決め、ニュージャージー州 Toms River で投機的にいくつかの住宅を建てた。これらの住宅が利益を得て売却され、Kevork Hovnanian は新たに設立された Hovnanian Brothers, Inc.の社長としてホームビルダー事業に携わるようになった。

1964 年までに、Hovnanian は注文住宅からコンドミニアムに事業を転換したが、それはまだこの地域ではまれなものであった。the New York Times の Thomas J. Lueck の 1986 年のインタビューで、その理由を聞かれ、Hovnanian は、注文住宅の費用を適切に見積もることができなかったことを思い出し、「とても腹立たしかった」からと言った。

どんどん売られていた Hovnanian brothers の初期の住宅は小さく、安価であった。950 平方フィート (85.5 m²) の床面積の住宅は、18,000 ドルから 19,000 ドルであった。1966 年から 1969 年の間にイラクを脱出した Jirair Hovnanian が同社に入社し、1967 年に K. Hovnanian Enterprises として企業を再編した。その後、Jirair はニュージャージー州に拠点を置くホームビルダー会社 J.S. Hovnanian and Sons Inc.を設立した。他の兄弟も 1969 年に自からの建築会社を設立するために去っていった。

70 年代には Hovnanian Enterprises が 1970 年にフロリダ市場に参入し、1973 年にはテキサス州とジョージア州、1976 年にはペンシルベニア州に進出というように、市場を拡大させた。この間の収益は約 950 万ドルであったが、Hovnanian は財務的に過度に拡大し過ぎている事に気付いた。彼は 1980 年末までに全額を返済しなければならなかった、借入金の返済を先伸ばししなければならなかった。ペンシルバニア大学のウォートンスクールを卒業した創業者の息子、Ara は、1979 年に執行副社長として入社した。

その年の売上高は 2520 万ドルで、純利益は約 50 万ドルであった。この間、Hovnanian Enterprises は、より小規模で手頃な価格の住宅を主な商品として建てることで、「ベビーブーム」世代の住宅市場を掘り起こすことにした。価格を下げるための同社のアプローチは、大量で迅速な販売、迅速な供給を伴うものであった。住宅ローン処理手続きを迅速化するため、同社は 1982 年に不動産担保ローン仲介業の R.E. Scott Co.を買収した。さらにコストを抑えるため、同じ年にエンジニアリング会社 Najarian & Associates を買収した。

1983 年 2 月に終了した事業年度において、Hovnanian Enterprises は 1250 戸のマンションとタウンハウスを建設し、7,020 万ドルの収入を得た。新しい住宅市場に吹き荒れた高い金利によってもたらされた長期間の不況を考えると、これらは堂々たる結果であった。しかし、純利益は、前年の 300 万ドルのピークからは落ちた。

Hovnanian Enterprises は、1983年にニュージャージー州に466戸の家を売却したが、そのほとんどはNorth Brunswickのルート1から離れた63エーカー（25.5万㎡）の敷地に建てられた。この開発のSociety Hill Northに続いて、East Brunswick近隣の別のSociety Hill開発がなされた。2ベッドルームとバス付きの1,133平方フィート（102㎡）のコンドミニアム住戸の51,000ドルの開始価格は、そのエリア内の他の新しい住宅より10,000ドル下回っていた。

Society Hillは1ベッドルームと2ベッドルームのタウンハウスを60,000～63,000ドルで提供し、2ベッドルーム、2バスのタウンハウスモデルも1,048平方フィート（94㎡）あり、73,500ドルであった。これらの住宅には、ガレージ、コミュニティ施設、スイミングプール、特別融資取り扱いはなかった。フロリダやジョージアなどの他の市場では、Hovnanianはわずか38,000ドルの新しい住宅を建てていた。

Hovnanian Enterprisesは、慎重な計画を通じてコストを抑えて安く売っていた。たとえば、綿密な敷地選定手続きでは、土の移動量を計算することさえ見込んだ。同社は、建設を標準化するために提供する住宅モデルの数を限定した。住宅モデルは壁の高さに変化をもつけなかった。すべての壁は同じ長さのボードで作られていた。この方法により、Hovnanianは、大工や他の下請け業者に複数のプロジェクトを一度に割り当てることができ、対応する速度と効率が向上した。

Hovnanian Enterprisesは、マーケティングと広告のために、住宅ごとに3,000～4,000ドルも費やして売上高を揃えるような努力はしなかった。「まず販売第一、売り上げにことで、売上高と利益が得られる」Hovnanianが1983年にForbesのHoward Rudnitskyに語ったことである。実際のモデルハウスの建設前に、Society Hillを購入する意欲のある顧客は、数千ドルの割引を受けた。

Hovnanianはエンパイア・ステート・ビル内にモデル・ホームを建設し、フロリダ州の新しい開発を宣伝した。同社はまた、24時間以内に、Hovnanianが建てた住宅を購入すると、購入者の直系家族の誰にでも譲渡可能な1,000ドル相当の「Family Plan」証明書をそれぞれの住宅購入者に提供した。Hovnanianプロジェクトの建設作業は、通常、居住できる住戸の少なくとも半分が、契約書に署名されるまで開始されなかった。

ブームと不況：1983年～1990年

Hovnanian Enterprises がまだ個人的に所有されていたとしても、ウォールストリートのメジャー投資銀行の Drexel Burnham Lambert が公的債務問題を引き受けて、1980年代初頭の信用収縮を回避した。この資金調達により、同社は12年債を売却して2300万ドルを調達することができ、2年のリボルビングローンで4500万ドルを借り入れることができた。同社が1983年に公開されたとき、その株式の大部分は創業者および他の家族の手元に残っていた。

1984年初め、Hovnanian Enterprises はフロリダ州とニュージャージー州で9つのコミュニティが開発中であり、31,450ドルから81,450ドルにおよぶ6,000の住戸ユニットで構成されていた。国の経済が再び好調に推移したことで、ニュージャージー州での売上高は急増した。例えば、Piscataway では、住宅購入希望者が、新しい開発の購入申し込み開始の3日前にテントや寝袋を設置した。申し込み開始日には、チェック用のモデルハウスがないにもかかわらず、大部分が若い1次住宅取得者であろう700人が、75,000～93,000ドルで売り出されたマンションとタウンハウスの370戸の前払いするために並んだ。フロリダ州の売上は横ばいであったが、Hovnanian は1985年に1億690万ドルの収入を記録し、純利益は660万ドルであった。

Hovnanian Enterprises は、そしてまた、ニューヨーク州 Westchester County に範囲を広げ、1986年4月ニューヨーク州 Peekskill に91のマンションを提供し、400人以上の顧客を集めた。そのうちの何人かは近隣の駐車場に5日間キャンプアウト生活した。会社の住宅の需要は、タウンハウスやコンドミニアムのために宝くじを催すほど、非常に大きかった。典型的な Hovnanian 分譲マンションは2から3の寝室と2つのバスルームを備えた二層式のままであったが、ガレージ、地下室、キッチン備品やカーテンは備えられていなかった。1986年に収入は2億2280万ドル、純利益は1150万ドルに達した。同社のリボルディング・クレジットの上限枠は1987年に1億5,000万ドルに達した。

Hovnanian Enterprises は、1986年にノースカロライナ州とアトランタのビルダーの New Fortis Corp. の支配株式、150万ドルの株式を取得した。Hovnanian はそしてまた、ニューハンプシャー州南部にもその範囲を拡大し始めた。1989年の Hovnanian は、国内トップ100のホームビルダーの18番目にランクされ、分譲連棟住宅のホームビルダーでは1番目であった。

全米の住宅市場はその年をピークに、1990年末までに3分の1にまで収縮した。1990年に4億1,800万ドルの収入を報告した Hovnanian は、1991年には収入がわずかに2億7,540万ドルで1520万ドルの損失であった。ニュージャージー州を除くすべての市場は、この期間中不採算であった。

1990年12月、ニューハンプシャー州、ニューヨーク州、フロリダ州の未売却の不動産について、1900万ドルの評価切り下げをし、マンションを格安価格でオークションすると発表した。「市場のピーク時に拡大し、土地に最高金額を支払った」1988年に社長に就任した Ara Hovnanian は、後にセントラルニュージャージーのビジネスで Dan B. Levine に委ね、「われわれはまた、これらの市場にも、私たちにも馴染みのない人を雇った」と付け加えた。ニュージャージー州では、同社はマンション市場から撤退し、州の中央部に高価な住宅を建築、販売することに集中することにした。

ニュージャージー州はさらに、1990年代初めに Hovnanian が関与した法的紛争の中心になった。具体的には、Hovnanian Enterprises は、耐火処理された屋根用合板のメーカーおよび供給業者に対して訴訟を起こした、ニュージャージー州のいくつかのホームビルダーの1人となった。この材料はわずか数年で腐朽することが判明し、ローレンス・マンションの屋根が崩壊して2人の労働者が倒壊の下敷きになり、そのうちの1人が負傷した後、同社はニュージャージー州の32の開発を訴えた。1992年に発表された和解では、州内の Hovnanian が建てた住宅の11,000人に、屋根を交換する2,000ドルの費用をカバーするために、それぞれ200~400ドル程度しか支払うことができなかった。合板業者、化学材料供給業者、建築家、木材会社が、決済にかかる費用5,000万ドルの大部分を負担した。

1990年代の入り混じった繁栄

1992会計年度までに、Hovnanian Enterprises は再び利益を上げた。1990年~91年の景気後退により、多くの小規模な非公開ビルダーが弱体化または廃業になり、ニュージャージー州とノースカロライナ州の土地取得権を大幅に引き下げて価格競争力が強化した。当時同社は、マンションよりも戸建て住宅のように見えるよう設計された、ガレージ、地下室、ファミリールーム、小屋現し天井などのアメニティを備えた新しいタウンハウスを販売していた。これらの住宅はニュージャージー州で約85,000ドルからの価格であった。

1993年、Hovnanian Enterprises は、富裕な住宅購入のための戸建住宅の、最初の大きな開発を開始した。ニュージャージー州 Monmouth County に拠点として、3034㎡の敷地に、4寝室と5寝室で、それぞれに車3台分のガレージが付いていた。価格は349,950ドルから429,950ドルであった。この年 Hovnanian が建築した住宅の72%が約50万ドルで売られた戸建住宅であったが、これに対して1989年に建てられた住宅では8%であった。1994年、ニュージャージー州 Ocean County の第一段階を開始し、55歳以上の購入者向けに開発を始めた。このプロジェクトは、マンション、タウンハウス、戸建住宅で構成され、発売特別価格は95,000~190,000ドルであった。この時までには、Hovnanian は、米

国内で 10 番目に大きなホームビルダーであり、ニュージャージー州で最大規模であった。

この間、多くの業界の多くの企業がそうであるように、Ara Hovnanian は、測定可能尺度で企業の業績を改善させるために、総合的な品質マネジメントプログラムを導入した。この作業を実行する責任者のマーク・ホッジズは、その後、Professional Builder 誌の William H. Lurz に、「1993 年に始まったとき、顧客との関係はひどく悪いものであった」、そして「私たちの購入プロセスは、私たちがインタビューした購入者の一人によると、根管手術よりも一枚上手であった。」と話した。社内で運用された 150 のプロセス改善チームのそれぞれに、厳しい測定と報告手法を課すことで、この新しい品質マネジメントプログラムは、1996 年度に 120 万ドル以上の収益を達成したと言われている。Professional Builder は、この取り組みで、同社に 1997 年に National Housing Quality Gold Award を差し出した。

Hovnanian Enterprises は San Diego と Riverside counties. にいくつかのコミュニティを建設してきた residential developer (住宅開発業者) の Stonebrook Homes を 1994 年に買収し、カリフォルニア州の住宅市場に参入した。当時、同社はフィラデルフィア地区でも事業をしていた。しかし 1990 年代半ばには売り上げが減速し、金利も上昇し、1994 年 10 月の期末の 8 カ月間に 1040 万ドルの損失となった。翌年、Hovnanian は労働者の 10% を解雇し、下向きの市場動向に対処するために、他の再編活動を開始した。

Hovnanian の収益と純利益はすぐに回復した。1997 年後半までに同社は 7 つの州で 100 のコミュニティで建設活動をしていたが、1998 年の初めにマンハッタンのミッドタウンの向かいにあるニュージャージー州ウエスト・ニューヨークの水辺に沿って、ハドソン川に沿った最初のタウンハウスプロジェクトを建設した。はるか遠く離れ、同社は 1997 年にポーランドで住宅建設を開始した。

1997 年と 1998 年にそれぞれ 7 億 8400 万ドルと 9 億 4200 万ドルの売上高を出した Hovnanian Enterprises は、21 世紀に向けてうまく動き始めた。さらに、同社の長期借入金も 3 億 1000 万ドルで、1995 年末のピーク時から 1 億ドル下回った。Kevork Hovnanian は、1997 年に最高経営責任者 (CEO) を息子に譲り、取締役会長は続けた。彼は 1999 年の初め、同社の A 種株式の約 40%、B 種株式の 4 分の 3 以上を保有していた。息子の Ara Hovnanian は同社の A 種株式の 10%、B 種株式の 15.6% を保有していた。

主な子会社: K. Hovnanian Mortgage; K. Hovnanian Investent Properties.

