

米国の住宅産業の現状（その2）

新築住宅建設分譲業者と巨大企業化

01 新築住宅建設分譲業者のつくる住宅種別

わが国で米国のホームビルダーとして一般に知られてきたのは、ホームビルダーの中で新築住宅を建て販売している、New housing for-sale builders（新築住宅建設分譲業者）である。新築住宅建設分譲業者が建てている住宅は、Production Homes（規格型住宅）と Semi-Custom home（セミオーダー住宅）がある。1990年代まではわが国の建売住宅に相当する Production Homes（規格型住宅）であったが、購入者のニーズに応えることができる Semi-Custom home（セミオーダー住宅）も、増えてきている。

Production Homes（規格型住宅）

プロダクション・ホームは、何度も何度も繰り返し使用されている同じ住宅デザインを取り入れている。これらは、通常、大規模なホームビルダーによって建てられる。これらの規格型住宅は、より人口密度の高い地域の郊外で見られることが多い。こうした作り方をすることで、大規模な土地を小さな区画に細分化することができる。住宅団地のすべての住宅は、すべての区画を所有している1つのプロダクション・ホームビルダーによって建てられる。この種の住宅を分譲する地元または地域のホームビルダーだけでなく、評判の良い大規模な全国的なプロダクション・ホームビルダーが数多く存在する。



tract home（規格型住宅）

同じ業者が作った住宅団地の一軒を指す。トラクト・ハウスは規格化されており、通常外観や間取りなどに幾つかのバリエーションはあるもののお互いによく似ている。同意語：production home [house]

tract housing（規格型住宅団地）

似たような家が立ち並ぶ郊外の住宅地。同意語：cookie-cutter housing



Custom home (注文住宅)

カスタムホームは固有で無二なもので、通常は一から設計されている。このプロセスには、住宅所有者、カスタムビルダー、建築家、および設計や資材流通に携わる様々な関係者の協力が必要である。通常、宅地の区画は、設計と住宅建設の原動力である。多くの場合、住宅所有者は販売中の宅地を自分で探すか、時にはそれがビルダーが持つ宅地区画の場合もある。カスタムビルダーは、質の高い仕事をする傾向があり、地方や地域のより小規模な市場に注力している。



Semi-Custom home (セミオーダー住宅)

プロダクション・ホームとカスタムホームの中間にある、セミカスタムハウスは、購入者のニーズを満たすために、既成の住宅セットを変更して作られているが、柔軟性の高い一部のプロダクション・ホームビルダーは、新しい住宅購入者のための既成プランに、カスタマイズするための多数のオプションセットを設けているところもある。



move-up homes (ステップアップ住宅)

居住している住宅を売却し、新たに購入し移り住むワンランク上の住宅。米国では、収入や生活の変化など、ライフスタイルに合わせて家を住み替えることが多い。平均7年で家を住み替えると言われている。

age-restricted community (リタイアメント・コミュニティ)

55歳以上、あるいは60歳以上など居住者に年齢制限を設けた住宅団地。C C R C (Continuing Care Retirement Community、継続介護付きリタイアメント住宅団地) と、A A R C (Active Adults Retirement Community、元気な高齢者向けリタイアメント住宅団地) がある。アリゾナ州にある有名なサンシティ(Sun City)は、A A R Cである。

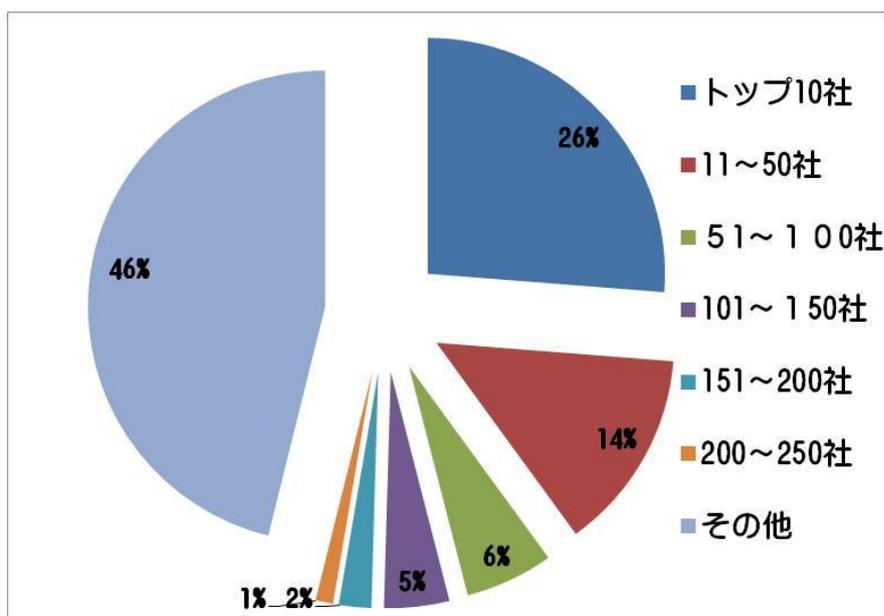


02 新築住宅建設分譲業者の巨大寡占化

米国の新築住宅市場は景気の指標になるほど変化の振幅が大きい。2016年のProfessional Builder誌によるホームビルダーランキングは2015年度の売上げ高を元に行っている。この年の新築住宅販売戸数は約50万戸である。トップ10が、13万5,433戸で全体の26%を販売している。トップ11から50が、7万1,097戸で14%である。トップ50で全米の約40%を供給している。トップ100まで

含めると全米の約46%を、トップ200で全米の約53%を供給している。ランキングに載っているトップ250全米の約54%を供給している。

有給従業員を持つ、New housing for-sale builders（新築住宅建設分譲業者）1万6,093社ある。さらに有給従業員を持たない自営のホームビルダーもあるが、ほとんどは自らは販売しない請負のホームビル



ダーであると思われる。1万6,093社からトップ250社を引くと、残りは1万5,843社が21万1,881戸を販売していることになり、それらの平均は13.37戸ということになる。

1980年代までは、米国で最も大きなホームビルダーでも、年間1500戸程度、せいぜい3つの州で仕事をする、地域的な小規模なものであった。しかし①米国の新築住宅着工戸数の浮き沈みが激しいこと、②それでも住宅需要が好調な地域と、不況の地域があること、③株式市場に上場し資金を得て、進出したい地域のビルダーの買収を行ったことなどから、1990年代半ば以降米国のホームビルダーの大規模化、広域化が始まった。

ホームビルダーの買収、その最新の例は日本のハウスメーカーによるアメリカのホームビルダーの買収である。2017年2月、積水ハウスは、完全子会社の米国子会社を通じて、ソルトレークシティに本社を置き、アリゾナ州、カリフォルニア州、ネバダ州で事業を展開する、アメリカのトップ30のホームビルダーの1つの、ウッドサイド・ホームズ（Woodside Homes）を買収した。ここは2016年実績で、1,842戸、6億8661万3000ドル（約771億円）の売上高で全米ランキング27位となっている。積水ハウス代表取締役会長兼CEOの和田勇は、「両社はともに環境に配慮した社会づくりの理念を共有し、次世代への住宅産業の責任を果たしており、Woodside Homesは、当社の北米での住宅建設事業にとって重要な成長プラットフォームである」と述べている。

Woodside Homes の会社名、幹部チーム、および日々の業務は同じままで、積水ハウスは、Woodside Homes の成長を支える共通の技術と経済資源を提供する。両当事者は、創造的なアイデアや技術を交換して、価値を創造し、個々の住宅所有者と幅広い住宅市場の多様なニーズに対応するという。

03 新築住宅建設分譲業者の巨大化の軌跡

1978 年創業の D.R. Horton が、どのようにして米国最大のホームビルダーとなったか、その歩みを追ってみることにする。2015 年 D.R. Horton は、20 以上の州で 50 以上の事業部を運営し、その売上高は 105 億 6970 万ドル（約 1 兆 1627 億円）、3 万 6736 戸を販売している。D.R. Horton の創業者であるドナルド・R・ホートンは、父が牧場経営者と不動産業者として働くアーカンソー州北部の小さな町マーシャルで育った。父親の仕事のいずれかに加わらず、マーシャルを離れて別な仕事の道を選ぶことにした。彼はセントラルアーカンソー大学に入学し、薬剤師になることを決め、その学位をめざしてオクラホマ大学に転校した。しかし、ホートンは、1972 年に大学を中退しマーシャルに戻り、家族の経営する不動産業に加わることにした。



D.R. Horton 会長

Donald R. Horton

しかしアーカンソー州の不動産事業は季節的だった、しかも地元のマーシャルの住宅市場は、あまりにも小さすぎた。ホートンは 1977 年にマーシャルを離れ、テキサス州フォートワースに移った。彼は仕事を求め、ビルダーの販売員としての職を見つけた。ホートンは営業の職場環境で成功した。しかし当時のホームビルダーが皆そうであるように、彼の勤めるホームビルダーも、住宅購入者が標準的なフロアプランに含まれていないものや、追加のキッチンキャビネットや別の出入口などの追加装備を求めても、その変更に応じなかった。こうしたことから、住宅販売を達成する情熱の大きさから、欲求不満につながり、彼はそのホームビルダーを 1 年余りで辞めた。

最初の住宅を建てるため銀行からの融資を受け、1978 年 11 月に自らの仕事を立ち上げた。住宅建設市場への彼のアプローチを示す機会が、フォートワース地区での彼の最初の住宅建設中に到来した。建設のフレーミング段階で、関心のある購入者がベイウィンドウを追加できるかどうか尋ねてきた。ホートンは、追加費用が 500 ドルかかると説明した。購入者はすぐに合意し、ホートンはこの新しい隙間市場を活用する方向に舵を取った。

標準的なフロアプランの変更を可能にする建設戦略の成功の中心は、俊敏で細かい管理であった。同社の営業戦略で特異な柔軟性が利益をもたらすシステムを構築することができた。既存のフロアプランを変更すると、追加費用がどのくらいかかるかを正確に把握し、その所定のコストで追加を行う必要があ

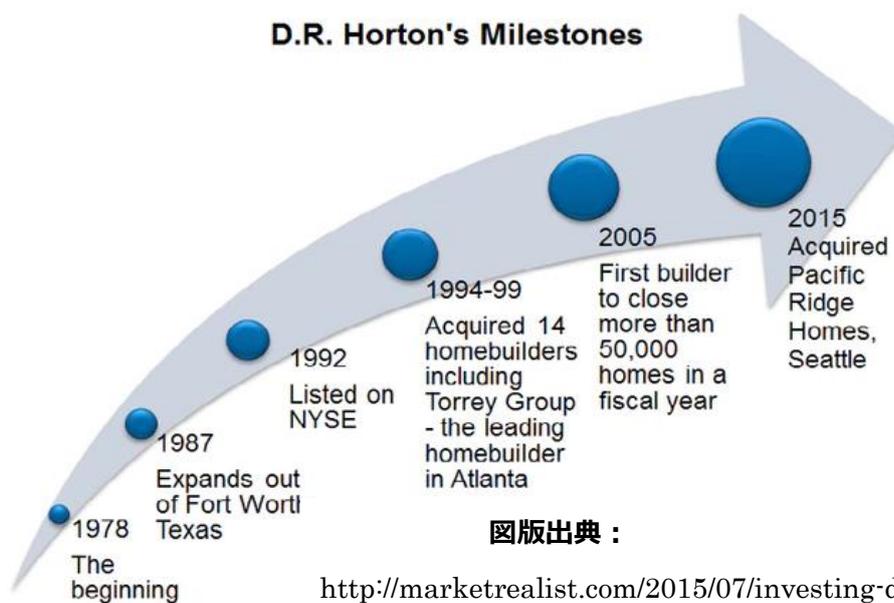
った。ホートンは、すぐに成功を納めた。彼は 1979 年に 20 棟、1980 年に 80 棟を建設し、着実に驚異的な成長の記録を始めた。

1980 年代、会社の規模は基本的に毎年倍増した。その創業からの最初の 10 年間、D.R. Horton は、ダラス・フォートワース首都圏でのみで仕事をしてきたが、1987 年にホートンは、全国の住宅市場における企業統合化の趨勢が始まったことを感じた。彼は企業統合化への動向に対応することによって、全国的規模での主要な企業になることを決め、その後数年間で、D.R. Horton はダラス・フォートワース地区を超えて、その柔軟な建設システムを全国の住宅市場に適用していった。

同社のビジネスモデルでは、どのようなフロアプランが好まれるか、またどのような変更、追加が望まれ、その費用がどのくらいかかるかを、正確に把握しておく必要があったので、新たに進出する住宅市場に 3 から 5 年間かけて調査した。地域の市場で住宅購入者がどのような住宅を望んでいるかを判断するために、同社の営業担当者は他のビルダーのモデルハウスに行き、来訪者が好む住宅の属性を調べた。1990 年代に入ると同社は積極的な企業買収の姿勢をとって、全国的な舞台に駆け登るビルダーが市場シェアを年々拡大している業界で、有数の市場統合会社になった。まさに業界の巨人が誕生しようとしている時代で、ホートンもその巨人になろうとしていた。彼は 1992 年 6 月に会社をニューヨーク証券取引所 (NYSE) で一般公開し、売上高は 1 億 9,000 万ドルに達し、同社が米国で 24 番目に大きなビルダーにランクされた 1993 年、株式市場での D.R. Horton の株式公開で 4,000 万ドルを調達した。その間に、新しい地域部門がサンディエゴ、ロサンゼルス、テキサス州オースティン、ユタ州のソルトレークシティで営業を始めた。

D.R. Horton の企業買収活動は 1994 年に本格的に始まった。当時同社は 11 州の 25 都市で営業していた。1994 年から 1999 年の間に、同社は 14 のホームビルダーを買収し、地域部門別に組織体制を強化した。買収された企業は、引き続き彼ら自身の名前で経営されたが、D.R. Horton は、Joe Miller Homes、Arappco Homes、Regency

Homes、Trimark Communities、SGS Communities、Cambridge Homes などの子会社の活動を指揮し、その包容力でホームビルダー集団を統括した。当時の米国内で最大の住宅市場であったアトランタの有力ホームビルダーとしてランクされた the Torrey Group の 1997 年の買収など、時には、買収はか



図版出典：

<http://marketrealist.com/2015/07/investing-d-r-horton-must-know-company-overview/>

なり大きなものであった。

買収により創出された D.R. Horton の各地域部門には、業務の相当な自主的管理が許され、それぞれに分散された企業体制が与えられた。しかし、1998 年に全米会計部門がテキサス州アーリントンに創設された後は、同社の全体的な業務の中で、会計、財務、人事、情報技術などの管理機能は、中央指揮の管理下に入った。

1990 年代の終わりまでに、D.R. Horton は、会計四半期ごとの総収入、住宅建設棟数、利益で 21 年連続の成長を遂げることができた。総収入は、1995 年の 8 億 6,900 万ドルから、1997 年には 15 億ドルに、そして Professional Builder 誌が「Builder of the Year」として D.R. Horton を選んだ 1999 年には 31 億ドルに急激に増加した。2000 年までに、同社は 23 州で 50 の地域部門を持つ全米第 3 位のビルダーとしてランクされた。

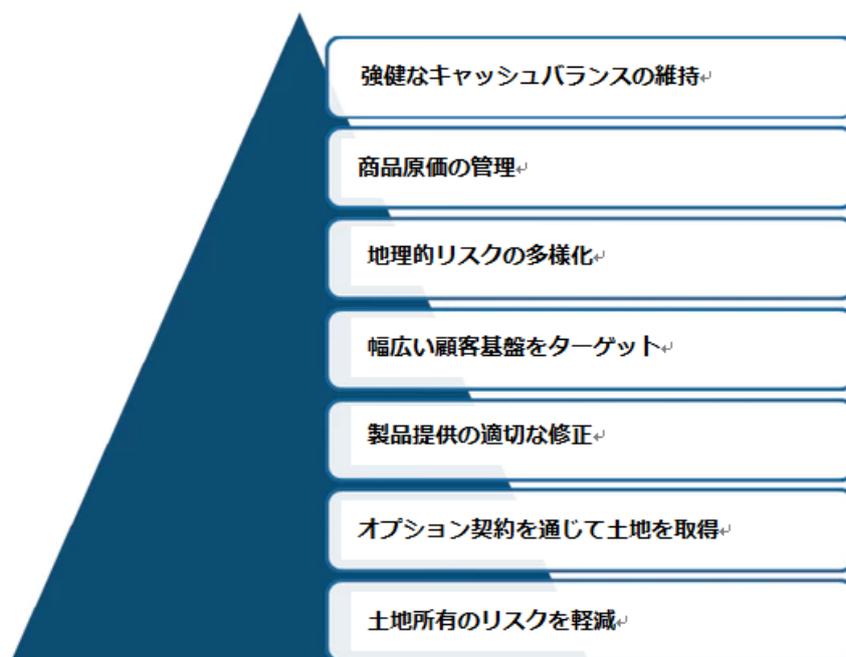
創業 25 周年記念の年である 2002 年に、同社は、29,761 棟の住宅販売し 67 億ドルの収入を得た。この年の純利益は 4 億ドルとなり、前年の利益を 57%も上回った。同社の歴史の中で最大の買収がこの年完了した。D.R. Horton は、カリフォルニア州エル・セグンドにある、戸建および連棟住宅の設計、施工、販売会社である Schuler Homes を買収した。この統合により、D.R. Horton は、米国で 2 番目に大きなホームビルダーになるとともに、カリフォルニア州、コロラド州、オレゴン州、ワシントン州、アリゾナ州、ハワイ州で支配的な市場ポジションを得た。

D.R. Horton は、社内の地域部門が自主的に行動し、地元の市場状況や志向に対応できるようにすることで、ついに 2013 年の Professional Builder 誌のランキングで Pulte Homes を追い抜き、米国で 1 番目に大きなホームビルダーにな

った。さらに 2015 年 D.R.

Horton は、北西部での市場を拡大するために、シアトルに本拠を置く Pacific Ridge Homes の住宅建設事業を、現金約 7200 万ドルで購入した。

D.R. Horton の事業戦略は、強力な財務および競争力を活用して、高い収益性を生み出し、キャッシュフローを改善し、在庫投資収益率を上げることに重点を置いている。この事業戦略は巨大化、広域化によってのみ支えられるものである。

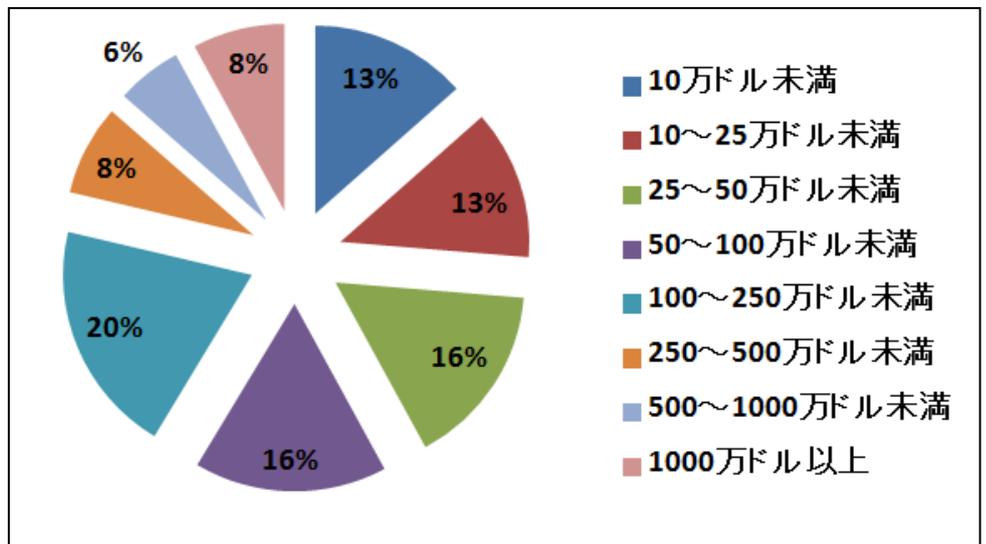


図版出典：

<http://marketrealist.com/2015/07/investing-d-r-horton-must-know-company-overview/>

04 中小新築住宅建設分譲業者の業容

The Economic Census（経済統計調査）は、米国の the Census Bureau(国勢調査局) が5年ごとに実施するもので、2012年のものが2015年11月に発表されている。Economic Censusの建設業データは建設会社の建設業績や業績データだけでなく、住宅産業の構造に関する詳細な情報を提供している。

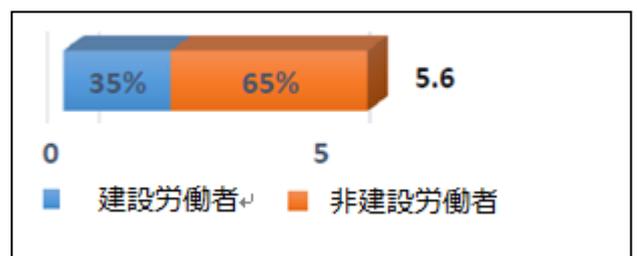


有給の従業員を抱える新築住宅建設分譲業者（New housing for-sale builders）1万6093事業所の約60%は、事業収入が100万ドル（約1億1000万円）未満の小規模業者である。

新築住宅建設分譲業者の51%は、S法人で、25%がC法人など、25%が非法人である。S法人を選択した企業は、原則として法人税の課税関係は消滅し、個人事業同様、法人段階の所得・利益・損失および控除項目は、年度ごとに持ち株数に応じて、各株主に割り当てられ、株主の段階で課税を受ける。



有給従業員は、平均5.6人で、そのうち1/3が建設労働者である。残りは、作業職長レベル以上の管理職、経営幹部、購買、経理、人事、専門職およびその他の事務職を含む非建設労働者である。



新築住宅建設分譲業者は、建設作業の36%を、特定の建設

作業をより効率的に行うことができる下請け業者に委託している。下請け業者のために元請事業者によって購入される材料の費用は、外注された建設作業の費用には含まれていない。逆に、建設作業の内製費用（内部経費）で捕捉される。下請け業者への36%と少ないが、これは戸建住宅総合請負業者

（Single-family general contractors）と同じ比率で、新築住宅建設分譲業者（New housing for-sale builders）のほとんどが小規模で、自ら住宅建設を行っているからである。



また新築住宅建設が事業収入全体の 97%を占め、残りは、additions (増設)、alterations (改造)、reconstruction (再建)、メンテナンス、修理、その他の業務 (オペレーターなしの機器レンタル、法律事務、保険、金融およびその他の非建設活動) となっている。

100 億ドル (約 1 兆円) を超えるホームビルダーがある一方で、その 1 万分の 1 である 100 万ドル (約 1 億円) 未満の小規模業者が、約 9600 社が生き残り続けられるのは、①顧客との住宅販売の契約ができた時点で、宅地売買契約が行える Residential Real Estate developers (住宅地開発業者) があること、②地域の建築許可を受けた、顧客に人気のある住宅設計図の販売業者がいること、③巨大ホームビルダーは、その施工を Single-family general contractors (戸建住宅総合請負業者) に外注していること、④新建戸建住宅の販売を行う real estate agent (不動産エージェント) がいることなどからである。



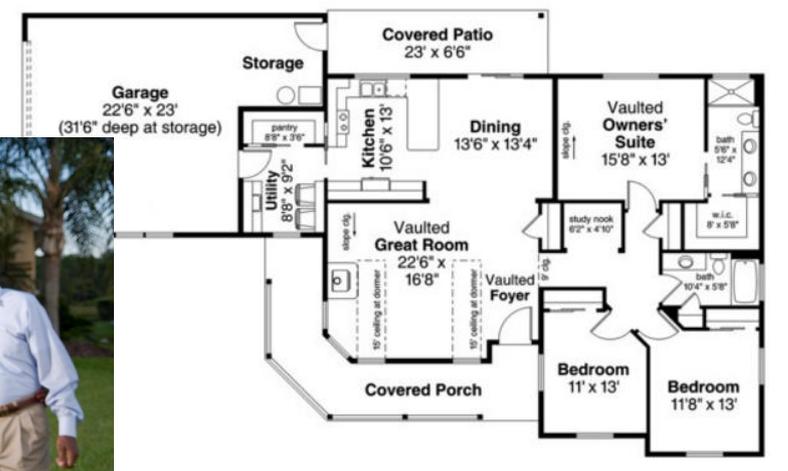
住宅地開発業者とオプション契約し、宅地を手当てする。住宅設計図を 9 万円程で購入する。建築許可を受けることができる図面をもとに住宅を建築し、販売は不動産エージェントに委託する。



5 Copy Set \$820. 5 printed plan sets mailed to you.



Floor Plan - Main Floor Plan



このように、宅地取得から設計、販売まですべてアウトソーシングできるので、Single-family general contractors (戸建住宅総合請負業者) と同じような体制で、売れ残るというリスクを上回るリターンを期待して、新築住宅建設分譲業者 (New housing for-sale builders) は事業を進めることができる。