

D.R. Horton, Inc.の沿革

会社の視点：

同社は、エントリーレベルのプロダクション・ホーム（規格型住宅）から、カスタマイズされたプロダクション・ホーム（規格型住宅）、第1次、第2次のステップアップ住宅、リタイアメント・コミュニティーの元気な高齢者用住宅まで、幅広い住宅を提供することにより、現在の市場に進出することができた。すべての価格レベルで注文に応じた変更を提供することで、住宅の購入者に、常に「はい！」という用意ができています。これは、彼らにとって有益な隙間市場であるだけでなく、競合他社に比べて大きな利点をもたらす戦略でもある。

主要な軌跡：

1978年：

ドナルド・ホートンが、テキサス州フォートワースに最初の住宅を建設を行う。

1987年：

D.R. ホートンが、ダラス・フォートワースを超えて市場拡大を開始する。

1992年：

D.R. ホートンが、株式公開を完了した。

1997年：

D.R. ホートンは、アトランタの大手ホームビルダーのthe Torrey Group（トーリーグループ）を買収する。

2002年：

D.R. Horton が Schuler Homes, Inc.を買収し、米国で2番目に大きなホームビルダーとなった。

会社沿革：

D.R. Horton, Inc.は、米国最大のホームビルダーの1つである。同社は20以上の州で50以上の事業部を運営している。D.R. ホートンは、住宅購入者が求めた変更に応じる規格型住宅を建てている。

創設期

米国のホームビルダー業界でのD.R. ホートンの急速な拡大は、同社の創業者であるドナルド・ホートンによって指揮された。ホートンは、父が牧場経営者と不動産業者として働いていたアーカンソー州北部の小さな町であるマーシャルで育った。父親の仕事のいずれかに加わる代わりに、ホートンはマーシャルを離れて別な仕事の道を追求した。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た後、学位をめざしてオクラホマ大学に転校した。しかし、ホートンは勉学を修了せず、1972年に

学校を辞め、マーシャルに戻り、家族の経営する不動産業に加わった。

「本当にうまくいった」、ホートンは1999年12月のProfessional Builderとのインタビューで、「しかしアーカンソー州の不動産事業は季節的だった」と語った。彼のキャリアが後に反映されるように、ホートンは並外れて野心的であった。マーシャルの住宅市場は、国内で最も多く住宅を建てるビルダーの一人になる者にとってはあまりにも小さすぎた。「私は冬にももっと仕事をする必要があった」と彼は1999年12月のインタビューで説明した。「そこに行けば、もっとより仕事ができるどこかに行きたいと思っていた。」

ホートンは1977年にオザーク山脈のふもとを離れ、1990年代に繁栄する不動産帝国の拠点となった、テキサス州フォートワースに移った。しかし1977年、ホートンはとにかく仕事が必要であった。彼は地元のビルダーのオフィスに入って行き、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。彼は仕事場で初日に住宅を売ったが、販売を達成するための情熱はまもなく欲求不満につながった。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たことで、販売の可能性をなくしたことがあった。彼の雇用主は、何らかのカスタム変更に応じなかったが、これは規格型住宅のビルダーの典型的な対応であった。ホームビルダー業界は、規格型住宅のホームビルダーと、カスタム住宅を提供するビルダーに分かれていた。標準化された規格型住宅のホームビルダーにとって、収益性は既存の住宅プランを遵守することに依存していた。変更にはより多くの費用がかかり、その増加分は元の予算に含まれず、規格型住宅のホームビルダーの営業戦略を打破するものであった。ホートンにとっては、システムの柔軟性の無さは、自らの戦略を破るものであった。「購入者にとって『できません』という答えを聞くほど嫌なことは何もない」と彼はフォーブスの1994年2月28日のインタビューで語った。彼が数十億ドル規模のビジネスの創造につながる起業家のキャリアを始める前に、フォース・ワースで1年未満、他人の元で働いた。

ホートンは最初の住宅を建てるためのお金を貸してくれるよう銀行に納得させた後、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は、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。「私はその住宅を販売した」、ホートンは1999年12月のProfessional Builderのインタビューで述べた、「それから2棟、さらに4棟、さらに8棟と住宅を建設するお金のために銀行に通った」。

ホートンの急激な成功は、彼が大部分を生み出したこの新たな市場セグメントで広く活用された。ホー

トンは、カスタム変更を受け入れるよう準備された規格型ホームビルダーとして、その業界の中心として働いた。1970年代後半には、カスタム変更を受け入れそのものを特徴としてホームビルダーは、ほとんどいなかった。ホートンがずっと後になって最終的に行うようになる、全国規模でビジネスをしている人はまだ少なかった。

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、広義には、俊敏で細かい管理であった。販売担当者としての立場を、ホートンは最も居心地よく感じていたが、同社の営業戦略で特有な柔軟性が利益をもたらすシステムを構築することに優れていた。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、住宅購入者は壁を動かすか別の窓を追加するためなどにもっと払うつもりであることを経験したが、会社の収益性に影響を与えることなくその変更を可能にするシステムを作り上げなければならなかった。その後数年間、D.R. Horton はますます大きくなり、柔軟な建設戦略を統括するという任務は、それに比例してより困難になってきた。しかし住宅建設の体験から生まれたホートンのビジョンが全国に広がっていることで、同社は、それが業界の重要な役割になっていることを明確に示した。

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、彼の会社の規模は基本的に毎年倍増した。その10年間各四半期毎に、D.R.ホートンは収入、利益および会社の住宅建設棟数を増やした。同社の不変的な成長と住宅産業の変化によって勇気付けられたホートンは、1987年に同社の発展の転換期を迎えたものである、重要な決定を下した。その創業からの最初の10年間、D.R.ホートンは、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統合化の趨勢が始まったことを感じた。彼は、会社を統合化への動向に導くことによって、全国的規模での主要な競合会社になることを決心した。その後数年間で、D.R.ホートンはダラス・フォートワース地区を超えて、この経営者の考えた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。

会社が拡大しても、顧客主導の哲学に忠実に従った。通常は、進出前に3から5年間かけて新しい市場を調査し、最初の1年目には約50程の住宅地で500万から1000万ドルを使って調査を行った。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側面を調べた。これに関してホートンは1994年2月28日、フォーブスとのインタビューで「足で蹴ってタイヤを点検するように調べた」と述べた。営業担当者と同社が雇った地域の建築家がある傾向がわかった場合、この特性はその舞台になっている市場向けに設計された、いくつかの住宅タイプに組み込まれた。しかし、いつものように、同社は大理石の廊下、ジェットバス、装飾用のモールディングなどのような追加に同意し、他の変更も受け入れていた。

1990年代に出現した業界の巨人

1980年代の指数関数的成長は素晴らしいものであったが、1990年代の財務的および物理的業績は、D.R. ホートンの名前を、全米有数のホームビルダーの一つにした。同社は積極的な企業買収者の姿勢をとって、全国的な舞台に駆け登り、上位5社の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。業界の巨人が誕生しようとしていて、ホートンはその巨人になろうとしていた。彼は1992年6月に会社を一般公開し、売上高が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.ホートンの株式公開で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.ホートンの企業買収活動は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.ホートンは、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、買収はかなり大きなものであった。買収により創出されたD.R.ホートンの各地域部門には、業務の相当な自己管理が許され、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一定の面は中央指揮の管理下に入った。同社の本社を通じて、会計、財務、人事、情報技術などの部門のすべての管理機能が実施された。

1990年代の終わりまでに、D.R.ホートンは、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.ホートンを選出した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。

21世紀におけるD.R.ホートン

D.R.ホートンの25周年記念の年である同社の財務的および物理的成長の記録はそのまま存続していた。同社は2002年に67億ドルの収入を得た。これは29,761棟の住宅販売を遂げたことから集められたも

のである。この年の純利益は4億ドルとなり、2001年の利益を57%上回った。記録的な財務数値に加えて、同社の歴史の中で最大の買収が完了したことも、この年の大きな成果の1つであった。2002年2月、D.R. ホートンは、カリフォルニア州エル・セグンドにある、戸建ておよび連棟住宅の設計、施工、販売会社である Schuler Homes、Inc.を買収した。Schuler Homes の統合により、D.R. ホートンは、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. ホートンの2002年第1四半期の事業は、ホームビルダー業界で驚異的なサクセス・ストーリーを示した。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、同社は国内で最も強力な競争相手の1つになった。Schuler Homes を加えることで、D.R.ホートンは、Pulte Homes、Inc.のみの後を追う、米国で2番目に大きなホームビルダーになった。同社は2003年には新たな買収を行うつもりはないと発表したが、成長へ貢献するものが何かは、未確認であった。ホートンが率いる帝国の支配的な将来を暗示する成功の遺産によって、D.R.ホートンは、今後数年間、全米の住宅市場の多くで突出した競争相手であること誓った。

主な子会社 : CH Mortgage Company I Ltd.; CHI Construction Company; Continental Homes Inc.; D.R. Horton-Emerald Ltd.; Schuler Homes, Inc.; DRH Cambridge Homes, Inc.

主な競合企業 : Centex Corporation; Lennar Corporation; Pulte Homes, Inc.; KB Home Corporation.



