

Standard Pacific Corporation の沿革

Standard Pacific は、ニューヨーク証券取引所で株式を売買している米国最大かつ最も成功したホームビルダーの 1 社である。当社は過去 40 年間に、カリフォルニア州、テキサス州、アリゾナ州、コロラド州、フロリダ州で 49,000 戸以上の住宅を建設したことに誇りを持っている。この自負は、所有する住宅を大切にするとことが、アメリカの伝統であることから来ている。新しい住宅はまた、ほとんどの家族が今までに行ったことのない最大の一つの財政的関与である。Standard Pacific の全員は、新しい住宅の選択肢、品質、価値を最大限に引き出すことに専念している。Standard Pacific という名前を冠した新しい住宅開発は、住宅所有者の信頼と尊敬を毎年受けてきたデザインと職人技の卓越性への長年にわたる関与を示している。

主な軌跡

1966 年：

Standard-Pacific は、カリフォルニア州オレンジ郡の土地で事業を開始した。

1986 年：

同社は企業形態を master limited partnership. (M L P) に転換した。

1992 年：

Standard Pacific は、会社名からハイフンを削除した。

1996 年：

Stephen J. Scarborough が社長に任命された。

1998 年：

Standard Pacific は、アリゾナ州の住宅建設市場に参入した。

1999 年：

同社は初めて売上高 10 億ドルを達成した。

2000 年：

コロラド州への最初の進出は、Writer Corporation の買収によって完了した。

2002 年：

Standard Pacific は、フロリダ州の住宅建設市場に参入した。

会社沿革：

Standard Pacific Corporation は、カリフォルニア州、テキサス州、アリゾナ州、フロリダ州、コロラド州で事業をしている米国最大のホームビルダーの 1 つである。Standard Pacific は、主に planned communities（計画都市）のような大規模なプロジェクトに焦点を当て、一戸建住宅を建設している。同社はまた、カリフォルニア州の顧客に不動産担保ローンを提供する Family Lending Services, Inc. という抵当銀行子会社を運営している。合併会社である SPH Mortgage を通じて、Standard Pacific はアリゾナ州とテキサス州の顧客に不動産担保ローンを提供している。Standard Pacific の創設者である Arthur E. Svendsen は、社長兼最高経営責任者（CEO）として Stephen J. Scarborough の助力を受けて会長を務めている。

創設期：1960 年代～80 年代

スタンダード・パシフィックは、1966 年に Arthur E. Svendsen によって設立され、カリフォルニア州オレンジ郡にある単一の土地で事業を開始しました。およそ最初の 15 年間は、同社の建築事業は南カリフォルニアの住宅市場に限られていた。当初から Standard Pacific の会長兼最高経営責任者を務める、Svendsen は、中価格およびより高価な住宅の建設に注力し、第 2 次住宅購入者のための会社に位置づけようとしていた。その歴史を通して、同社の開発は、業界で一般的な状況によって、もみ合いながら拡大してきた。住宅市場は、ビルダーの財産を急速に膨らませたり、流出させたりする可能性がある不安定さが特徴とする、非常に変化の激しいビジネスである。Svendsen の課題は、何十年も絶え間なく変化し続け、生き残るために、不況の年に耐え、ブームの年はこれを活用することであった。

1970 年代初頭の不況は、Svendsen の最初の大きな試練であった。彼はオレンジ郡の会社の拠点を越えて、地理的に拡大させてその挑戦に堪えた。Svendsen は、10 年の間に、ロサンゼルス、リバーサイド、サンバーナーディーノ、サンディエゴ、ベンチュラの各郡に拡大し、近隣の郡のあちらこちらで住宅の開発を行った。

住宅市場の次の深刻な谷間は、1984 年 2 月 6 日のフォーチュン誌で「悲惨な」年と言われているように、金利の上昇が 101 万戸の住宅着工に終わった 1980 年代初めに発生した。ほとんどすべてのホームビルダーが経験している悲惨な状況を共有していたにもかかわらず、ハイフネーションで繋がれた Standard-Pacific として機能していた Svendsen の会社は、貧血状態に直面してもたじろくことがなかった。他のホームビルダーとは異なり、Standard-Pacific は市場の低迷時にも大規模な土地を所有していた。いくつかの例、特にロサンゼルス地区とサンディエゴ地区では、投資は好調な財務条件で行われ、

優良な場所にあった。土地を保持することによって、Svendsen は Standard-Pacific の市場シェアを拡大することになった。1983 年には住宅着工が 170 万戸にまで増加したことで示されように、住宅市場が回復し始め、Svendsen は競合他社より安く売ることができた。

悲惨な 1980 年代以降の状況の改善により、その後 10 年は住宅着工が急増した。住宅市場の環境が改善されるにつれ、Svendsen は Standard-Pacific の税負担を軽減するための戦略的決定を下した。1986 年 12 月に、同社は master limited partnership (MLP 投資事業有限責任組合の一種) に転換し、一度は利益に、二度目は配当へと、税金を 2 回支払うのを回避した。この構造の下で、Standard-Pacific は収益の 60%から 70%を partnership units (出資金) の保有者に分配した。その後、出資者は税金を支払った。その支払額は課税の対象となった会社の所得に対するシェアを比例配分することによって決定された。

Standard-Pacific は、住宅建設の上昇によって引き起こされたビジネスの急増に浴した。最も大きな市場の成長は、ソロモン・ブラザーズの建築アナリストは 1987 年 4 月 27 日号のフォーチュン誌で「カリフォルニア州は全米で最もホットな市場である」と言った、同社の主な事業エリア起こったが、Standard-Pacific は数年前にテキサス州の住宅市場に拡大したことで恩恵を受けた。この時点で同社の開発では、Svendsen の成長事業の資金調達拠点となった Standard Pacific Savings & Loan と名称の貯蓄貸付を運用し、金融サービスを多角化している。

1990 年代における成長と変化

1980 年代後半のブーム時代は、景気後退で 90 年代初め不況な時代となり、再び住宅建設業界に打撃を与えた。索漠とした経済時代、Standard-Pacific はその名前からハイフンを削除し、資金調達能力を向上させることを期待し、1992 年には従来の企業体制に再編した。

同社は 1990 年代初めに抜け出し、Standard Pacific の市場状況が改善した。1995 年までに同社は、全米 50 大ホームビルダーの 1 つとして、そしてカリフォルニア州で 5 番目のホームビルダーとしてランク付けされたが、そうした栄誉は Standard Pacific の貸借対照表の汚れを隠すのに十分ではなかった。同社は 1995 年に 3 億 4600 万ドルの収益を上げたが、2740 万ドルの純損失を計上した。1996 年の第 1 四半期には、同社は純利益が 573,000 ドルで、1995 年の同期間の 110 万ドルから大幅に減少した。下降傾向は同社の売上高にも広がり、1995 年と 1996 年の第 1 四半期にそれぞれ 7730 万ドルから 7900 万ドルに 8.3%減少した。

1999年の夏の終わり近くに、同社の上級管理職に2つの変更が加えられた。8月、同社は27年間役職に就いていた65歳の社長、Ronald R. Foellの辞表を発表した。同時に、Standard Pacificは、同社の最高財務責任者であるApril J. Morrisの辞任を発表した。ビジネス紙は、年齢を考慮して、Foellの辞任に少し驚きを表明したが、業界の少数の女性上級幹部の一人であるMorrisの辞任が騒動を起こした。「これは良いニュースではない」1996年8月1日のLos Angeles Timesのインタビューでアナリストは説明した。「最高財務責任者が明確な理由なく辞任すると、いつも疑問が浮上する」と同氏は述べた。「彼ら(Standard Pacific)には依然としていくつかの問題があり、私は懸念している」

他のアナリストも心配していた。Prudential Securitiesの1人のアナリストは、懸念することなくMorrisの辞任に反応したが、最高経営責任者(CEO)としてのSvendsenの役割についていくらかの気がかりな点を述べた。「彼らは非常に有能なCFOを失っているが、それは彼女が置き換えられないことを意味するものではない」Larry Horanは1996年8月1日、the Los Angeles Timesのインタビューで述べた。Horanは、「より重要なのは、誰が彼らの最高経営責任者(CEO)を置き換えるかということだ」と、72歳のSvendsenに言及した。「この会社は成長を再開するのに役立つ新しい戦略とビジョンを本当に必要としている」。他のアナリストは、同社に付きまとう貯蓄貸付銀行のStandard Pacific Savings & Loanに悩まされているとした。Savings & Loanはかつて4億2000万ドル以上のローンと資産を保有していたが、1990年代半ばまでにその活力は枯渇した。1993年から1995年の間、Standard Pacific Savings & Loanは500万ドルの損失を出し、親会社の憔悴をさらに高めた。1995年、Standard Pacificは、問題のある子会社を清算するかどうか決定するために、貯蓄貸付銀行の業務を中断した。

1990年代後半に明らかになったように、経営陣の大刷新に対する懸念は誤っていた。Standard Pacificの会計担当、Andrew H. Parnesは、Morrisに代わって最高財務責任者に昇進した。Ronald Foellの後継者は、ビジネス紙からほとんど注目を集めていなかった、Standard Pacificの上級管理職からの昇進であった。1981年以来のStandard Pacificの従業員であるSteven J. Scarboroughは、Svendsenが最高経営責任者として役割の継続するために、新社長に就任した。Scarboroughは同社のオレンジ郡の建築部門を率いて執行副社長に昇進した。Scarboroughには、Standard Pacificの復活のための功績が多く、会社の批評家のうちの1人が欠けていたと言った「ビジョン」の源泉となった。Scarboroughの1996年の就任は、20世紀の残りの期間と21世紀に亘って継続する堅調な成長の出発点となった、Standard Pacificの歴史における標識としての役割を果たした。

住宅市場の成長は、特に同社が住宅単独ではなく、計画都市のビルダーに発展したため、1990年代後半にStandard Pacificの躍進を促進させた。しかし、Standard Pacific Savings & Loanをどうしたらいいかといった問題は残っていた。1997年5月、同社は貯蓄貸付銀行の処分計画を策定したが、契約を完

了することは面倒であることが判明した。1997年6月、カリフォルニア州アーバインに本拠を置くモーゲージ・バンキング会社の First Alliance Corp.が、the savings and loan のために 1,100 万ドルで購入することを告げた。1998年2月に、連邦規制当局が承認を得られなかったため、契約は失敗した。1998年2月のカリフォルニア州南部の旧市街の小規模な新しい住宅プロジェクトの Olson Co. を買収したという、Standard Pacific の発表により、同様の齟齬が感じられた。しかし、買収は 1998年5月に決裂し、失敗した理由は公にはされなかった。

決裂された取引によって Svendsen と Scarborough が落胆していたならば、1998年春の同社の年次会計報告書の発表は、大きな救済策を提供したに違いない。同社は 1997年の、37年間で最高の財務実績を発表した。利益は 2 倍の 2730 万ドル、売上高は 46%増加して 5 億 8400 万ドルに達した。1997年の株価上昇率は 160%だった。1年後、1998年の財務総額が公表されたとき、さらなる祝賀の理由があった。拡大するカリフォルニア州の住宅市場は、建設活動を記録レベルまで引き上げ、同社にとってもうひとつの記録年を迎えた。年間売上高は 30%増の 7 億 5,900 万ドル、利益は 68%増の 4,600 万ドルであった。

財政再建が背景にありながらも、Standard Pacific は拡大の努力に成功した。1998年には、20年以上の歴史の中で初めて、同社は州境を越えた。フェニックスでの建築業者を買収することにより、Standard Pacific はアリゾナ州の住宅建設市場に参入し、カリフォルニア州全体でのその存在に加わえて、テキサス州では、ダラス、ヒューストン、オースティンで事業を行った。

さらに多角化が 1998年に起こり、同社の新しい貯蓄貸付銀行の子会社である Family Lending Services, Inc を通じて様々なタイプの不動産担保ローンを提供し始めた。アリゾナ州への会社の進出後、Wells Fargo と合併して設立された合併会社 SPH Mortgage を通じて、アリゾナ州の顧客にも同様の融資を提供し始めた。1999年、SPH Mortgage はほぼ同時にテキサス州における同社の住宅建設事業を支援し始めた Standard Pacific は、Standard Pacific Savings & Loan との関係性を切ることに成功した。ヒューストンに本拠を置く金融サービス会社、American General Corp.は、1999年4月に「その貯蓄貸付銀行を取得するための承認を得た」発表した。

1999年はひとつの時代の終わりを告げた。12月、Svendsen は「Standard Pacific の最高経営責任者（CEO）として約 40 年間在籍してきたが、76 歳でそれを終わらせ。最高経営責任者（CEO）の任務を Scarborough に渡した」と発表した。

Svendsen は会長としては留まったが、しかし Scarborough の社長兼最高経営責任者（CEO）としての

二重の能力で、彼はカリフォルニア州、テキサス州、アリゾナ州における同社の住宅建設事業を統轄し、多くの支配権を握った。継承計画は数ヶ月にわたって議論され、スムーズな移行を確実なものにした。Scarborough の指導の下、売上高は 1997 年の総売上から 70%増加し、新築住宅建設は 3,400 戸に達し、1997 年の建設から 75%の増加となった。同社の売上高は、前年度の 7 億 5,900 万ドルから大幅に増加した 11 億 9,000 万ドルで、売上高 10 億ドルを凌駕することでその 90 年代を終えた。

新世紀に向けて全力を尽くす

舵を取った後ずっと、Standard Pacific が地理的展開を続ける中、Scarborough'の責任は拡大した。Writer Corporation は、2000 年 1 月、2 年間の臨時の議論と 6 ヶ月の詳細な議論の後、Standard Pacific がコロラドの住宅建設市場への参入を提供する契約をし、買収されることに合意した。

Writer Corp.は、デンバー大都市圏で 11 番目に大きなホームビルダーとしてランクされていた。2000 年 8 月に 6540 万ドルでの買収の条件の下で、買収が完了した。Writer Corp.は、既存の名前で、同社の創設者である George Writer, Jr を含むと元来からの同じ経営陣のもとで引き続き業務を続けた。契約が締結されるまでには、Standard Pacific は、米国最大の 12 のホームビルダーの 1 つに数えられた。

Standard Pacific が将来のために準備したように、1996 年から 2001 年の間に達成された成長は、さらなる拡大のための刺激を与えた。5 年間で、同社の収益は 3 倍になり、当期純利益は平均年率 70%で急上昇した。2002 年には際立って前進し、事業範囲を大幅に拡大した、一連の買収を完了した。

この年の春には、マイアミに拠点を置くホームビルダーの、Westbrooke Homes、とオーランドを拠点とするホームビルダーである Colony Homes の買収により、フロリダ州の住宅建設市場に参入した。Standard Pacific は、Westfield Homes USA を 5,900 万ドルで買収することに合意したと 2002 年 6 月に発表し、再び衝撃を与えた。Westfield Homes は、タンパベイとフロリダ南西部で事業を展開し、Standard Pacific の地域内での存在を強調し、Scarborough が構築した拡大型ホームビルダー帝国に新たな一角を加えた。

主な子会社: Westfield Homes USA Inc.; Writer Corp.; Family Lending Services, Inc.

主な競合企業: Centex Corporation; KB Home; D.R. Horton, Inc.

