

実はすごい経営戦略が・成長続くアメリカPMP業界

鵬岡商事株式会社 顧問 岩本 龍彦

じつは筆者には前々から温めてきたテーマがある。それは、PCT誌(米国PMP業界誌のひとつ)が毎年5月号に特集する“TOP 100”を、日本のPCOたちはどう見るか聞いてみたかったこと。市場調査会社SPC社が毎年実施するPCO市場調査。その報告書「アメリカ建築物害虫防除業界の戦略的分析」から、その時々トピックスを抜き出して特集記事は組まれる。目玉は売り上げ順トップ100社の発表。それに、業者にとって喉から手が出るほどに欲しい業界情報が満載だ。

SPC社がPCO業界調査を始めて今年で15年。2016年5月号は15にちなみ、アメリカPMP業界“15 IN 15”と題し、この15年間の業界動向から15のトレンドを選び出した。

さて「PCOは実力が9割」の連載はシリーズ第6話で完結と当初からの予定だが、今回お届けするテーマ“15 IN 15”は、実にそれに相応しいと思わざるを得ない。筆者は米国PMP市場に明るいジャック・ドラゴン氏の助けもあって、この15年間にわたり“TOP 100”を観察してきた。そこで、我が国PCO業界の先行きにいくらかでも参考になればと、15のトレンドをご紹介しながら、両人で若干のコメントを試みることにする。

筆者(TI)：ノース・スモールマニー (Pine Door市)にお住いのジャック・ドラゴン(JD)さんとは久しぶりにお会いするんですが、お変わりありませんね。

JD：「もっと知りたいIPM」を出版して以来でしたかね。TIさんもお元気そうで。

TI：早速ですが、本日はPCT誌5月号の特集“15 IN 15”を、日本のPCOの皆さんにご紹介したいと思っています。まずはアメリカ防除業界の概要からですかね。

「アメリカ建築物害虫防除業界の戦略的分析」によれば、PMP業者数は20,500社。

この業界の2015年売上額は7,815百万ドルと推測され、2014年の売上額7,466百万ドルの4.7%増。

2015年までの5年間CAGR(年平均成長率)は4.4%だった。うち、トップ100社2015年の売上総額は6,400百万ドル。企業数では全アメリカPMP業の1%にも満たないトップ100社で、市場総額の80%を優に超える規模である。

来るべき5年間、CAGR4.6%が維持されれば、2020年には当業界の100億ドル達成が確実視される。

TI：100社で82%の売り上げとはすごい。20年には、いよいよ1兆円産業誕生ですか。

JD：これほどの伸びを示す産業も珍しい。対象害虫別ではトコジラミ需要がアメリカ全土に拡大して、前年比1億ドル増で計573.2百万ドルの売り上げになった。

コマーシャル部門のゼネラルコントロール事業で対2014年比4.5%の伸張があり、こ

実はすごい経営戦略が・成長続くアメリカPMP業界

これは主にネズミ駆除が寄与したらしい。ネズミ駆除事業は前年比12%の伸びで、約800百万ドルもあったんだ。

シロアリの建築後処理は同様に7.2%伸張り、処理件数は3.6%増えている。平均施工費は処理1件当たり3.5%値上げの891ドル。施工時にはシロアリの加害が認められなかった家屋でも、その30%が予防施行などの処理をした。建築前処理は2014年に比べ10.8%伸張り、新築個人住宅の約42%が処理されたと言うよ。

TI: 本日のテーマ“15 IN 15”は、この15年間に観察できた業界トレンドを紹介してるんで、後追いの日本のPCO業界の指標というかヒントになればと…。

トレンド1 M & Aのボリューム急拡大

この業界専門の仲介人も居るほどに、以前からその素地はあった。2015年は総額750百万ドル超の金が動く、M & A「買収金額の絶頂年」だった。

JD: その通り。15年にちなんで、この間の業界の趨勢を15項にまとめたそうだ。

業界は買収側のトップ・ファイブ企業をロリンズ、ターミニックス(PCOは実力が9割・第1話参照)、レントキル(同)、マッセイ・サービスおよびアロー・イクスターミネーターと考えてるらしい。M&Aによる企業合同は経費圧縮効果が絶大なので、日本の業界でも、今後は盛んになると思うよ。

TI: M&Aは経営戦略中の経営戦略と言えるかな。トレンド2も同じ課題に見えるけど。

トレンド2 レントキルが目覚めた

レントキルが米国に参入したのは1974年だった。イギリスに本拠を置くこの企業は、遅々とした歩みで、2006年には24位・売上額18百万ドルに甘んじる企業だった。

それが、2015年には440百万ドルにまで売り上げを伸ばした。

JD: ちょっと違う。これは世界戦略なんだ。

レントキル・アメリカは米国各地、カナダ、メキシコおよび中央アメリカへとアグレッシブに販路を拡張している。親会社のレントキル・イニシャルが、本国の低マージン企業だった建築物管理会社を売却してから、いまでは60か国を超える国々でPMP活動を展開中だ。

トレンド3 PMP産業の躍進

2002年に18,425社だったのに2,075社も増えて、2015年に20,500社に達した。

TI: しかし、ひとりPMPや夫婦で営業するのも多い。この種のサービス産業は人口に比例するんだから、日本にも10,000社くらいあってもおかしくないだろうね。

営業のやり方に違いはあるのかな。

トレンド4 D2Dセールスが売り上げ増に

ドア・ツー・ドアの戸別訪問販売は決して新しい手法ではない。しかし、このやり方を得意にする企業がトップ100社の中にもある。

JD: D2Dはドア・ツー・ドアと読む。日本で

いう訪販とやり方はほとんど同じなんだけど、TIさんはこのセールス手法が嫌いだろう？

TI：嫌いと言うほどではないけど、一般にマイナス・イメージが強いんじゃないか。戦略でもないし、戦術と呼べるのかどうか。

JD：ところが奴さんたちは、「サービス産業におけるドア・ツー・ドア営業のインパクトは誰も否定できない」とか「訪販のマーケティング・テクニクを持つ営業マンを雇ったPMP業者の中に伸長目覚ましいものがある」とも言ってる。

トレンド5 アウトサイダーの参入

ある有力コンサルタントは、「D2D業者は外から参入してこの産業を分裂させている。PMP協会の年次大会ベスト・ワールドに参加もしないし、協会に入ろうともしない」と言う。アウトサイダーも我々と同じようなベストコントロール・サービスを提供するが、顧客のライフサイクル管理、記録保持、技術面やマーケティング・チャンネルに違いがある。「彼らは、それこそできるだけ搾り取り、伝統あるもしくは古いPMP達を葬ってしまう」

TI：おっしゃる通り、洋の東西を問わないってかい？

JD：私の記憶ではNPMAの現会員数は5,500社だけど、その中の1,500社は海外会員だから、アメリカのPMP業は4,000社ということになる。だから、NPMAに加入しているPMP業者は全体の20%ほどに過ぎない。

TI：残り全部がアウトサイダーだって？

JD：そうなんだ。しかしアメリカではPMP業

が免許制なので、アウトサイダーだって免許の所有者だ。だから、NPMAは協会員になるメリットをPRしたり、未加入者に加入を呼び掛けたりする。それに、NPMAの年次大会の折などに開かれる免許更改のための研修には、協会未加入のPMPも会員料金よりも少し高い参加費を払って教育・研修を受けてるようだね。業界荒らしのようなひどい営業をするのはごく一部なんじゃないかな。

TI：組織率が20%ってえのは日本ペストコントロール協会と同じくらいなんだね。

経営手法で日本と違う点はなにかな？

トレンド6 ネットがすべてを変えた

15年前といえば、たった36%のPMPしかウェブサイトを持っていなかった。

JD：オンラインでスケジュール管理していた企業は14%。オンラインで支払い可能だった会社は4%に過ぎなかった。(2001年PCT誌リーダーシップ・スターディ)

今はクレージーと言えるほどのネット時代だ。企業と生活のすべての面で、ネット化とデジタル・マーケティングの採用が、トップ100社入りのカギになった。

顧客管理と業務管理にもデジタル化が進んでるよ。

トレンド7 先端テクノロジーが生産性向上に寄与

GPS、クラウドをベースにするサービス、様々なアプリ、スマートフォンやタブレットなど、PMP業界にも先進の顧客管理システムとルーチン業務管理のソフトが普及。

実はすごい経営戦略が・成長続くアメリカPMP業界

TI：世界中でPokemon Goやってるし。

JD：次に来るのはテクノロジーがいかに防除技術を変えるか、例えばネズミ検知用赤外線装置、特定のそ昆虫防除に対応するバイオテクノロジー開発および、電子技術とセンサーを組み合わせた機器とインターネットとの結合(a.k.a., IoT；ザ・インターネット・オブ・シングス)と思って間違いない。それに、業態開発だろうね。

トレンド8 サービス業種の拡大

過去15年にわたって、業界はサービスメニューの拡張に励んできた。それらは「何でも屋」「芝生管理」「家屋壁面処理」「電飾」「プールや窓の清掃」「天井裏掃除」「水道修理」など。

TI：日本でも同じだね。テレビに出るスズメバチ駆除なんかは、大抵は何でも屋さんだ。

トレンド9 コマーシャル・ペスト・コントロールの飛躍

コマーシャル・ペスト・コントロール分野の2000年から2015年のCAGRは5.8%を記録した。

JD：ホテルや観光業者のトコジラミ防除が増えるのと同時期に、ネズミ防除も倍増した。顧客たちは、そ昆虫対策が彼らのブランドに大きく影響すると思うようになってるんだ。

TI：また、国際的な食品安全監視の高まりや食品衛生への市民の関心が、食品産業にIPMによるそ昆虫防除の必要性を認識させてるんだね。それにはモニタリングが欠かせない。

トレンド10 施工サービス回数の変更

1か月1回訪問方式は、2012年には全PMPの24.8%が採用していたが、2015年には16.5%へと減少した。年4回訪問するサービス方式は40.7%から49.2%へと増えた。

JD：ターミニックスのように、施工担当者にシロアリのベイト施工に加えて、ゼネラル・ペストコントロールもできるようにトレーニングする業者もいるんだ。“ユニバーサル・テクニシャン”（分野を問わない施工担当者）は今ではめったに居ないけど、多様なスキルを持つ従業員を雇用するのはごく普通なことになるだろう。

トレンド11 薬剤開発がビジネスモデルを変えた

ビジネスのやり方を変えるような新薬の開発が、工賃の低減や施工時間の短縮化ならびに環境影響を抑えることなどを可能にし、ひいては顧客の引き留めにつながった。

TI：その2つの新薬とは、BASFのシロアリ用／ゼネラル害虫用兼用薬のテルミドール®(フィプロニルを有効成分の非忌避性殺虫剤)と、ダウ・アグロサイエンスのセントリコン®・システム(ノバフルムロンを有効成分にしたシロアリ用ベイト)だったね。

JD：ところが、住宅バブルは2008年にはじけ、経済は停滞へ向かった。

当時シロアリ防除事業に重点を置いていたPMP業者らは散々な目に遭ったんだ。仕事に見切りをつける業者も居た。しかし、2014年に住宅建設が好況に転じ、シロアリ

防除業も8.3%の伸張を見た。いまでは売上額は業界全体の18.9%だよ。

トレンド12 シロアリ防除事業の盛衰

2000年代初頭、ハウジング・マーケットは絶頂期を迎え、建築数や販売戸数でそれまでの最高を記録する。多くのPMPにとって、当時のシロアリのインスペクションや建築前処理は「ぼろ儲け」と言えるほどのものだった。

TI：日本でもシロアリは一時より良くないらしいけど、トコジラミは増えてるみたいだ。

トレンド13 トコジラミの再興

最近のPMP業界にとってトコジラミほどの需要を形成できた例はほかにない。

JD：2002年まで、トコジラミはPMPの口の端にも上らない害虫で、PCT誌も調査項目に入れることさえしていない。ところが、11年後の調査ではPMP業者の中には売上げの13.2%を占めると回答する例も出たんだ。(PCT-NPMA 2014 ビジネス・オペレーティング・レイシオ調査)

PMPも顧客側も世代がわりをしたという、少し観点を変えた調査結果もあるんだ。

トレンド14 顧客層の変化

ベビー・ブーマー世代(1946～1964年生まれ)はリタイアの時期を迎え、代わってミレニアル世代が働き手の中心になった。

TI：このデモグラフィック・チェンジが、リタイアを思索中のオーナー達を方向づける

M&Aに拍車を掛けてる、ということか。

JD：ミレニアル世代のPMP業者は、如何に従業員を雇用し定着を図るか、顧客と良い関係を保つかにもよく配慮してる。このような経営戦略の策定ということが、実はもっとも基本的なPCOの実力につながってるんだろうね。

トレンド15 PMP業界がメッセージを発信するようになった

消費者は、この産業を環境衛生や食品や家財などの守り人であると、いつもそう見ているわけではない。

JD：2002年にNBCテレビの“トゥデイ・ショウ”が、小児喘息と害虫の関わりを話題にした番組に、当時のNPMA会長ボビー・ジェンキンスを招いたことがきっかけだった。このとき以来、PMPたちはそ昆関連事項のエキスパートとして、“ウエザー・チャンネル”“リアル・シンプル”や“USAトゥデイ”などの名だたる番組への情報供給源になったんだ。昨年には、PMP産業に対するSNSを介した肯定的なメディア・インプレッションが20億人(回)以上にも上ったというよ。

10年前、ある中堅企業は、害虫防除業から健康生活環境づくりへと事業の方向を変えた。その結果、グリーンな害虫防除の提供が顧客にアピールして、同社の成長の促進につながったんだ。

2014年には自宅保有者の37%がPMPを利用したけど、2001年では18%に過ぎなかった。いわゆる中流家庭と呼ばれる世帯主がPMPの顧客になってる。業者の全売上に占める、こうした世帯主への売上額は5割以上

実はすごい経営戦略が・成長続くアメリカPMP業界

もある。ミレニアル世代が顧客層の主流を占めれば、家屋の衛生環境づくりまで、専門家の手に委ねることになると踏んでるらしい。

TI: さすが、アメリカの業界だけあるね。なにかで読んだんだけど、世帯の年収が日本円に換算して800万円(2015年)くらいの層をターゲットにしているらしい。日本にもこんな資料が欲しいよ。

JD: 日本のPCO業界の誰もがこの種のデータを望んでるってことじゃないかな。

TI: 日本にも個々の依頼で調査報告する市場調査会社の資料があるにはあるけど、ほとんどの場合調べる人が業界をよく理解していないから、なんか上滑りのレポートになっている。

JD: 要は個々のPCOによる経営戦略の策定なんだ。

それよりも、個人的には日本のPCOが社会的認知を得ることが先のような気がする。例えば、一般の人にピーシーオーって言っても何のことか分かってくれない。日本に協会ができてから50年たつけど、大方の認識はほとんど変わってないんだ。

PCOは高い技術水準に裏打ちされたサービス業で、その技術は普遍的なものではないと困る。それにPCO自身が身につけた知識や技術を、外部へ発信するようにならないとね。

だから、それには公的な資格制度がどうしても必要になるんじゃないかな。その枠組みの中で、オペレーターの労働安全衛生などにも配慮が行き届くようになると思うよ。

TI: なるほどね。

JD: 国勢調査の職業分類では「その他の清掃従事者」に入れられてるんじゃないかな。PCOは清掃従事者じゃないのだから、これは当たらない。

防疫の担い手として地方自治体と手を携えて、最前線で活動しているPCOが、なぜ社会的な認知を得られないか。その原因の多くが、この産業の市場力が正しく把握されていないことと、さらには透明化されていないことに尽きると思うんだ。

TI: サービスの提供側にいるPCOが、何ができるかを率先して発信することなんだろう。

JD: そう。技術面もなんだけど、この産業の業界規模つまりは総施行高かな。それにかかわる企業数や就業人員や労働衛生なんかについて、公にされれば、確かな人材も集まることになると思うよ。やはりヒト・モノ・カネを総合して考えるようにしなければね。

TI: そうだね。やはり経営戦略なんだろうな。

JD: 順風満帆に市場が育成されたかに見えるアメリカのPMP業界だけど、実はすごい経営戦略を実践した賜物なんだ。それが、今日見てきた15のトピックスにも表れているのがお分かりかな。

PMP業はもともとアメリカ移民の中でも、社会的に敬遠されていたユダヤ系の人たちが産業として確立させた歴史がある。機会があれば、ボブ・スネチンジャーがペンシルベニア州立大学で教鞭をとっていた頃、1983年に著した“The Rat Catcher’s Child”をお読みになるようお勧めしたい。

日本でPCO業に携わることになる人達には、まずは建築物衛生法をはじめ感染症予防法、食品衛生法や薬機法などへの理解を深めることから始めるのも良いんじゃない。

TI: ジャックさんの話が、いつもの落としどころにたどり着いたところで、今回の切り上げとしましょう。今日は長時間お付き合い

いただいております。

JD: こちらこそ。では、See you again.

読者の皆さんには、TOP 10がどのような規模のものかをお知りいただくため、1位から10位までの企業規模とその内容を見る表を作りました。

(PCT誌 2016年5月号から引用して作表)

15年 ランク	会社名	14年 ランク	15年 売上額	15/14 %増減	GPC	TC	その他	RES	COM	その他
1	Rollins	1	1,485m\$	5%	82%	17%	1%	59%	41%	0%
2	Terminix Intn'l	2	1,443	5%	56%	39%	5%	74%	21%	5%
3	Rentokil N.A.	4	440	14%	80%	10%	10%	40%	60%	0%
4	Ecolab	3	403	7%	n/a	n/a	n/a	0%	100%	n/a
5	Massey Services	5	200	12%	39%	26%	35%	88%	12%	0%
6	Arrow Extermin.	6	160	10%	45%	44%	11%	87%	13%	0%
7	Steritech Group	7	150	n/a	n/a	n/a	n/a	0%	100%	0%
8	Cook's Pest Cont.	8	143	6%	59%	41%	0%	75%	25%	0%
9	Terminix Service	9	117	2%	65%	35%	0%	75%	25%	0%
10	Truly Nolen AM	10	114	4%	67%	24%	9%	75%	25%	0%

★表中の略号はそれぞれ次のとおり

n/a=回答なしまたは不明

GPC=ゼネラル・ペストコントロール、TC=シロアリ防除、

RES=レジデンシャル、COM=コマーシャル

売り上げの中身はゼネラル・ペストコントロール、シロアリ防除およびその他に分類されているので：

GPC+TC+その他=100 %

また、その売り上げが個人住宅（レジデンシャル）からのものか、又は料飲店やビル（コマーシャル）での施工の売り上げかの割合を示しているので：

RES+COM+その他=100%