

ダナハーはどのように成長を実現したのか

事業に対する明確な意志を持ち、多角的な展開を見せる事業会社ダナハー。企業買収とイノベーション、ダナハー・ビジネス・システムとして知られるオペレーション改善能力により成長を続けている。

本記事は、Danaher社(ダナハー)のM&Aや成長をテーマにダナハーのシニアエグゼクティブの方々とラウンドテーブル型討議をまとめたものである。

ラウンドテーブル参加者：ダナハーのシニアエグゼクティブ
司会：ジョージ・ロス、アート・クライナー
監訳：樋崎 充

ダナハーは「企業を作る企業」として、M&Aと優れた業務遂行能力によって企業価値を高めている。ダナハーは過去30年間で400社以上の企業を買収してきたが、その成功確率は驚くほど高い。ダナハーの成功は、ダナハー・ビジネス・システム(DBS)として知られる継続的なオペレーション改善アプローチからベネフィットを得ることができる企業にM&Aの照準を合わせていることによる。当初のDBSは、日本の品質管理活動をもとに考え出されたものであったが、技術革新、事業開発、リーダーシップ開発に関する取り組みを改善していくプログラムとして発展してきたダナハーの中核をなす仕組みである。(樋崎 充)

2015年5月、ダナハーは会社分割することを発表した。当初、この発表は同社の歴史に逆行する出来事のように思われた。過去40年間、ダナハーは企業買収をしては、買収した企業を一体化し、ダナハー・ビジネス・システム(DBS)として知られる経営活動によって収益改善をはかり、その後は事業を手放さず保ち続けることで驚異的な成功を遂げてきたからである。投資会社と比較されることもあるが、ダナハーはそれとは違う。なぜならば、ダナハーは買収した企業を立て直して売却するのではなく、長期間持ち続けることを目的にしているからである。子会社売却はダナハーのやり方ではない。

しかし、戦略的視点から見ると、2015年に発表した会社分割は理にかなっている。分割後の2社の遺産や経営手法は共通だが、両社の事業はまったく異なるため、異なったケイパビリティが必要だからである。

ダナハーの社名を残す方の新会社は、科学技術事業を軸としている。全般的には、長期的に好調な伸びを示し、粗利益が高く、補修部品等を取り扱う売上の大きな子会社がこの傘下に入る。もう片方の新会社、フォーティブ・コーポレーションの傘下には、ダナハーが「産業成長」企業と呼ぶ子会社が集まっている。フォーティブ・コーポレーションは、やや景気変動型市場ではあるが、高い営業利益、強力なキャッシュフローを特徴とする産業市場向けの事業を行っている。この会社分割により、両社はそれぞれが得意とするビジネスに焦点を合わせ、より柔軟に資本配分を行い、独自の方法で成長機会を見いだすことを狙いとしている。

独自のケイパビリティを構築することこそが、1980年代半ば以降のダナハーの成功の中核をなすものである。当時、不動産会社を運営していたミッチェル・レイルズとスティーブ・レイルズの兄弟は、自分たちには経営難の製造会社を買収し立て直す

ジョージ・ロス

MITスローン経営大学院のリーサー・アソシエート、ニューハンプシャー大学経営学客員助教授。Systematic Change Management: Five Capabilities for Improving Enterprises (Palgrave Macmillan社、2015年アンソニー・デーベラと共著)

アート・クライナー

kleiner_art@strategy-business.com

Strategy&の経営誌「strategy+business」の編集長。

樋崎 充 (といざき・みつる)

mitsuru.toizaki@strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのディレクター。約15年にわたり、IT関連企業、総合電機メーカー、電子部品メーカー、製薬会社に対し、事業戦略、組織戦略、M&A戦略、SCM戦略の立案および実行支援等のプロジェクトを数多く手がける。

才覚があることに気付き、新規事業を立ち上げた。長い時間をかけ、高収益ベンチャー企業グループに成長し、2013年の時価総額は400億ドルを上回った。レイルズ兄弟は、よく釣りをするモンタナ州の小川にちなんで社名をダナハーとし、同社とその子会社の経営陣の経営手腕に多額の投資を行った。やがてDBSと呼ばれる独自の方法が、レイルズ兄弟と子会社のリーダーたちによって開発された。この集中的な継続改善プログラムは、日本の品質管理活動をもとに、米国なりの方法で技術革新、市場開拓／売上向上、リーダーシップ開発に対する取り組みを拡大したものである。特にリーダーシップ開発についてはあらゆるレベルのマネジメントが参加し、代々ダナハーの最高経営責任者が直接指導することになっている。

Strategy&では、これまでにダナハーの優れた買収能力について分析してきた(「成功するM&A:ケイパビリティ・プレミアム」(マネジメント・ジャーナルvol.20 2012)、「Deals That Win ケイパビリティから考察したM&A戦略のあり方」(Strategy& Foresight vol.9 2016参照)が、「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか」(2016年、ダイヤモンド社ハーバード・ビジネス・レビュー)での調査研究を通じて、ダナハーのケイパビリティが同社にとってどれほど重要なものか理解が深まった。このラウンドテーブル形式による幹部へのインタビューは2012年に行われ、記事を出すにあたって再度チェックを行い、最新の情報に改訂した。このインタビューは、最も得意とする能力を中核に組織化された企業が、どれほど長期間一貫して高い業績を生み出すことができるかを示している。

初期のダナハー・ビジネス・システム

コマス： 創業者のスティーブ・レイルズとミッチ・レイルズは、1980年代に不動産会社を始めました。経営状態の悪い製造会社をいくつか買収して手を入れると経営が改善し、儲けを出せるようになりました。しかもこのほうが不動産事業より利益が

図表1：ダナハーのアイデンティティ・プロフィール

ダナハー(本社:ワシントンDC)は医療診断機器、ライフサイエンス研究、工業生産、メンテナンス、サービスなど、多様な産業市場向けの機器やソリューションを提供する企業グループである。世界全体の従業員数は7万1,000人で、2014年の売上は199億ドル。1980年以降の年率換算の株主利益は、スタンダード・アンド・プアーズの工業インデックスの3倍となっている。

価値提供

同社は「企業を作る企業」として、M&Aとオペレーションの卓越性を通じて価値を生み出す。子会社はB2Bカテゴリーのトップ企業であり、プロ向け、医療関係、商工業関係の顧客に、常に高品質の製品やソリューションを提供している。

ケイパビリティ体系

- **買収と融合**：ダナハーは、同社の企業文化とケイパビリティ体系の中で成長可能な企業を買収統合し、成功を収めている。
- **経営陣の育成**：このケイパビリティによって、同社は人々に洗練された経営手法を身につけさせた。
- **集中的で持続的な改善(ダナハー・ビジネス・システム)**：このケイパビリティは品質、サービス、信頼性、コストに関するオペレーションの改善を推進し、市場を上回る成長と利益を生み出している。
- **科学・技術のイノベーション**：ダナハーの持つ技術革新ケイパビリティによって、多様な顧客基盤のニーズ変化に対応できる製品の開発が可能になっている。

商品・サービスのポートフォリオ

ダナハーは、産業(コルモーゲン、ビデオジェット)、試験・計測機器(フルーク、テクストロニクス)、歯科(カボ、カー)、生命科学・診断(ベックマンコールター、ラジオメーター)、環境(ハック、ギルバルコピーダールート)という5つの分野に40以上の事業を展開している。

出所:「なぜ良い戦略が利益に結びつかないのか—高収益企業になるための5つの実践法」(ダイヤモンド社ハーバード・ビジネス・レビュー、2016年)

ラウンドテーブル参加者
(敬称略、役職は2015年時のもの)

ダン・コマス
Dan Comas
ダナハー執行副社長兼最高財務責任者。

トーマス・ジョイス
Thomas P. Joyce Jr.
ダナハー社長兼最高経営責任者。

ケビン・クラウ
Kevin Klau
ハック・ラング社長、元ダナハー人事担当副社長。

ジョージ・コエニグサッカー
George Koenigsaecker
元ダナハー上級執行役員、最初のダナハービジネス・システム(DBS)の開発者。現在リーン・インベストメントの経営者。

クリス・マクマホン
Chris McMahon
元ダナハー財務担当副社長。現在は引退。

ヘンク・ファン・デュインホーフェン
Henk Van Duijnhoven
元ダナハーデンタル事業担当上級副社長。現在は引退。

独自のケイパビリティこそ、 1980年代半ば以降のダナハーの成功の中核をなすものである

大きかったのです。レイルズ兄弟の小さな会社は、1985年から1990年までの間に、ほとんどゼロの状態から時価総額約4億ドルの企業へと成長しました。

コエニグサッカー：ダナハー・ビジネス・システム(DBS)が誕生したのは1986年のことです。当時私はコネチカット州ブルームフィールドにあるジェイコブズ・マニュファクチャリング社の社長を務めていました。「ジェイク・ブレーキ」と呼ばれたこの会社は、以前は一族経営企業で、ディーゼルトラック用ブレーキを製造していましたが、1984年に電動工具や産業機器のメーカーであるシカゴ・ニューマティックと合併し、その後ダナハーに買収されました。

ジェイク・ブレーキは好調だったものの、倒産の危機に陥っていました。会社が顧客に罵詈雑言を吐き、顧客が別の業者を探し始めたからです。私は数年前に日米共同ベンチャーで仕事をしていたから、そのアプローチがいかに有効か身をもって知っていましたから、そのアプローチを実験的に取り入れてみることにしました。

1988年初め、トヨタ生産方式の先生である岩田良樹氏と中尾千尋氏がハートフォード大学で教えていることを知りました。この2人はトヨタ生産方式の開発責任者だった大野耐一氏の愛弟子でした。私は2人を夕食に招き、彼らのコンサルティング会社に助けてもらえないかと尋ねてみました。2人は承知の返事をする前に、今すぐその工場を見せてもらいたいと言いました。当時は反日感情が強く、特にわが社の労組である全米自動車労働組

合ではそれが著しかったため、夜の11時に私が工場へ2人の日本人を連れていくと、夜のシフトに入っていた従業員全員に緊張が走ったほどです。

工場の中を歩きながら、岩田氏はいくつも小さなジャブを繰り出してきました。「大きな倉庫ですね。工場はどこにあるのですか」。たしかに、私たちは仕掛品に埋もれているも同然でした。岩田氏は、「こんなひどい工場は見たことがない。あなたは即刻クビですね」と言いました。最後に、工場で最も重要なセルへやってくると、彼は尋ねました。「これを今すぐ直しましょうか」。

機械のレイアウトがさかさまでした。時計回りに配置されていたのです。これを逆時計回りに並べ替えば、どの労働者も右手を使うことができるため、作業効率が平均3%高くなり、生産性が3%上がります。ただし、そのためには機械をすべて動かさなければなりません。

私たちは朝の5時までセルのレイアウトを変更しました。この出来事をきっかけに、当社の生産システムは完全な変貌を遂げました。

そのころダナハーが敵対的買収でシカゴ・ニューマティックを買収し、新しく経営者となったスティーブとミッチのレイルズ兄弟が、私たちの仕事ぶりを見にきました。私たちはこの新しいアプローチが廃止されると思っていたのですが、レイルズ兄弟にオペレーションの専門知識がなかったことが幸いしました。彼らが通常の製造業者だったら、私たちのやり方は理解できなかったでしょう。ですが幸運なことに、彼らは製造については素人だったので、このやり方が論理的に思えたようです。しかも私た

ビル・キング
Bill King

ダナハー戦略開発担当上級副社長。

ジム・リコ
Jim Lico

ダナハー執行副社長。2016年にダナハーから分離する新会社、フォーティブ次期社長兼最高経営責任者。

スティーヴ・シムス
Steve Simms

元ダナハー執行副社長。現在は引退。

ちの生産量は非常に高かったのです。同年後半、ダナハー初の企業ミーティングで、私たちはこのやり方について発表するよう求められました。その後まもなくこのやり方を、初期のDBSとして制定しました。

リコ：そのジェイク・ブレイキの工場は今でもダナハーの子会社で、巨大な市場シェアを持ち、顧客満足度は非常に高く、品質も良いのです。この例が示すのは、効率的な生産にはビジネスを好転させる力があるということ、そして、オペレーションが生み出すキャッシュによって買収の資金調達ができるということです。おそらくダナハーの上級幹部は誰でも、このジェイク・ブレイキ救済物語を話せると思います。幹部から幹部へと世代を超えて語り継がれており、ダナハーで働く私たちの存在理由を教えてください。

シムス：当社は買収によって規模を拡大しているが、新しく加わったひとつひとつの事業にDBSを展開し、すべての事業にカイゼンセッションと方針展開(PD)レビュー(あらかじめ合意した目標に向けてどれほど進歩したかを評価する会議体)を設定しています。職階を問わず、社内のあらゆるチームメンバーに、何かひとつ具体的な事柄について責任を持つことを勧めています。戦略計画のレビューでも、オペレーションのレビューでも、成長プロジェクトでも、あるいは工場内を歩いているときでも、あらゆる質問や課題は、究極的には「どうすればもっとよくできるか」という一点に集約されています。

これは、アナリストミーティングや取締役会の前にちょっと話し合うという内容ではありません。ダナハーの社員は毎日そのことを真剣に話し合っています。そして工場以外の一部の事業部門も含め、あらゆるところで建設的なディスカッションが展開されています。

コマス：レイルズ兄弟は1989年にジョージ・シャーマンを最高経営責任者に迎えました。ジョージは当時、わが社よりはるかに大企業だったブラック・アンド・デッカーの最高執行責任者、ナン

バー2でした。スティーブとミッチには人を説得する力があるので、ダナハーの方が明るい未来があるとジョージを納得させたに違いありません。

シムス：企業文化はトップから変わっていきました。ジョージ・シャーマンを迎えても何の混乱もなく、DBSが唯一の経営指針でした。ジョージは私の知る誰よりもこのツールに精通し、うまく使いこなしていました。2001年にはラリー・カルブに最高経営責任者の座を引き継ぎましたが、ラリーはDBSをさらに強化し、毎日社内のイントラネットに全社員向けのメモを投稿しました。これは今でいうブログで、その日のカイゼンについて書き込むものです。例えば「現在夜の9時。シムスは私と会う予定なのにまだ来ていない。彼のチームはまだ工場機械を動かしているからだ」といった具合です。いつも刺激を感じ、常に注意深くあることが当社の企業文化の一部になりました。実のところ、上級幹部は毎年、DBSツールをどれほどうまく使いこなしているかについて、評価を受けていました。

1年に1回、ダナハー指導者会議が開かれ、3日間で40~50名がプレゼンテーションを行い、事業会社の上位100~150名のリーダーの優良事例を紹介しています。例えば、水質計測プラットフォームによって顧客が何を求めているかを洞察し、製品開発の加速につながった事例などです。

また「15年経ってやっと正しい方針展開ができるようになった」という事例もありました。どのプレゼンテーションも、問題と根本原因、それを解決するための対策、振り返ってみて「関係者が」何を改善したかを説明し、メールアドレスと電話番号を添えてアドバイスを提供してくれます。「電話してくれば、カイゼンの取り組みを始めるためのアイデアと人材を提供します」ということです。

ケイパビリティの構築

デュインホーフエン：通常、DBSは座学で学んだ後、その改善を実際の現場に適用します。ツールの実施に参加するのは、非常

「当社はきわめて一貫性の高い長期的なアプローチと方法を続けてきました。
今後もぜひこのやり方で頑張っていきたいです。
正しい方針展開ができるようになるまで、何百回も失敗するでしょう」

により学習体験になります。私たちはこのようにして、企業文化とケイパビリティ構築、そして人材開発をひとつに結び付けているのです。

リコ：ダナハーの最高経営責任者も合わせて、上級幹部25名が全員、1年に2、3週間教壇に立ちます。こうしたクラスでは、ただ教えるだけではなく、リーダーが自分のビジネス上の問題について話せる雰囲気づくりをしています。チームや工場や作業現場で、最高経営責任者がカイゼンを教えています。

シムス：上級幹部はみな、自分が教える資格のある分野で、定期的にこのツールを教えています。私も引退する前はこのツールの一部については「黒帯」でした。つまり、先頭に立ってこのツールを使い、結果の評価を受ける責任者だったのです。私の直属ではないダナハーの子会社でも、何度も教えたことがあります。私が自分のグループに属さないチームの手助けをして1週間過ごすというのは、このツールの重要性が高いことの表れです。

ポートフォリオの変化にとまらぬ、DBSも成長し変化できるように、DBSには常に新しいことを取り入れる努力をしてきました。多くの企業がDBSツールをひとつのテクニックとして使っています。ダナハーにとって、このツールは当社の企業文化の本質的な部分です。ブラック・アンド・デッカーにいた私がダナハーにスカウトされたとき、この会社の企業文化が独特で非常に力強いことはすぐ感じ取れました。

上級経営陣は「偽のDBS」を見抜くのが非常に上手です。3次元で完璧に色分けされたきれいな表や計算表を示していても、詳しい説明を求めると、きちんと答えられないことがあります。ダナハーの企業文化は事実重視型なのです。ちゃんとした事実があれば、あるいはそれを得ようとしているなら問題はありませんが、基礎資料を飾り立てて発表するような者には、ダナハーは安全な場所とはいえません。

マクマホン：当社はシックス・シグマや目標管理などの流行に感

わされず、きわめて一貫性の高い長期的なアプローチと方法を続けてきました。今後もぜひこのやり方で頑張っていきたいです。正しい方針展開ができるようになるまで、何百回も失敗するでしょう。しかし私たちはビジネスの最も重要なプロセスと原則にこのような規律を適用してきたのであり、この着実な歩みが勝利のカギなのです。ダナハーが何年にもわたって、長期的な成長、長期的な利益率の拡大、素晴らしいキャッシュフローの実績を維持することに注力してこられたのはそのおかげといえます。

リコ：私たちは、DBSをもっと大規模に展開するにはどうすればいいかを10年以上も研究しています。2003年、DBSオフィスの責任者だった私に、今後3、4年の間に、2万4,000人にDBSを教えるにはどうすればいいかと、ミッチ・レイルズが尋ねました。私が「2万4,000人というのは当社の現在の社員数です」と言うと、ミッチは「それはそうだが、今後3、4年の間に社員数を倍増する計画で、DBSを教えなければならない」と言いました。

規模の拡大にとまらぬ、ダナハー本社が決めるのではなく、各事業会社がそれぞれのやり方で、DBSの拡大方法を考えると良いと思います。また、DBSも初期の頃より体系化されています。今では研修やリーダーシップ開発に力を入れています。

デュイン・ホーフェン：ダナハーの首脳陣の話し合いの中から、新しいツールが登場してくることが多いです。この首脳陣というのはトップの20名の幹部で、大半はダナハー傘下の子会社の経営者です。このグループは年に数回集まっています。

新しいツールは、たいていダナハーでまず実験してみます。ある程度良くても、さらに一段上のレベルへ引き上げるためです。その後、学んだことを他の数社へ伝えます。たいてい12カ月以内に、すべての事業会社がそのツールを実施することになります。どの事業会社も全部のツールを実施する必要はなく、独自の戦略目標の達成、品質問題の解決、物流の改善、あるいは事業会社の目標達成に役立つツールだけを選べばよいのです。製品ライフサイクル管理は、新製品を次々と生み出している会社には役に立つが、子会社のひとつで、産業用冷却機器を取り扱う

ケムトリート(ChemTreat)のような会社には重要ではないかもしれません。

ジョイス：DBSの基本はプロセス重視であることです。私たちが使うツールは、使いやすさより再現可能性や持続可能性が重要であり、教えやすくシンプルでなくてはなりません。

シムス：私は2000年代初めに、当時の最高経営責任者だったラリー・カルブに、本業による成長の商機を見つけるチームの責任者になる気はあるかと尋ねられました。本業による成長と高い株主価値に相関関係があることを示す分析結果が出たからです。私たちは社内外の製品開発や技術革新についてのいろいろな考え方を調べ、高度な販売技術や、価格設定についても話し合いました。

また、いろいろな業界ナンバーワンの企業も調べて回り、プロクター・アンド・ギャンブル(P&G)にはチームを送りました。当社とは根本的に異なる企業でしたが、技術革新に関する考えは私たちの思考プロセスを広げ、そのおかげで多くの事柄について今までと違うやり方ができました。スターバックスにも何度か足を運んで、その顧客管理法を見せてもらいました。価格設定や価格分析については専門家と話し合いました。

その結果をダナハーの文化に合わせてカスタマイズし、本業成長ツールを作成、ダナハーの中で最大の商機と能力があると思われる子会社を選び、そのツールを試してみました。最後に、このツールをダナハー全体に展開しましたが、その際、各社にはシンプルな戦略マトリックスと成長ツールについて徹底的に話し合うよう要請しました。「本業の成長で成功を収めたければ、どのツールが最適か？最終的にそのプロセスを独自に主導できるようにするには、どのように社内機能を強化するのか？」

有意義な基準

コマス：新入社員が言うことはいつも決まって同じ、「ダナハーは信じられないほど基準を重視する」です。あらゆるものがリア

ルタイムベースで測定の対象となります。毎月はもちろん、毎週、時には毎日、さらに工場のセルでは毎時間測定しています。

マクマホン：2006年に調べたところ、当社には主要業績指標が150種類もあることが分かり、基準やデータが多すぎて混乱しそうでした。そこで一番重要な基準だけに絞ることにして、8つの価値ドライバーを決定しました。

ジョイス：最初の4つの基本価値ドライバーは、中核事業の成長、営業利益の拡大、運転資本利益、投資資本利益です。この4つは株主に対応する財務基準です。

次の2つは顧客対応基準です。デリバリーは、顧客の納入希望時を基準に測定します。外部品質は顧客体験のあらゆる側面をさまざまな角度から測定します。

次の2つは社員対応基準です。社内補充率とは、社内の候補者で補充した管理職の割合です。そして最後に定着率です。ダナハーの子会社はいずれもこの8つの基準を使って「私たちは成功しているか」という問いに答えています。

それぞれの子会社では、所定の議題に関する8時間の1対1のミーティングと、20の月次目標について、毎月末に営業レビューを規律正しく行っています。営業レビューはワシントンDCにあるダナハー本社ではなく、常に子会社の地元で行われます。データを重視し、何が問題なのか、それを改善するにはどうすればいいかということに焦点を合わせてレビューを行います。

数字も重要ですが、基準への対応もまた重要です。営業レビューで、20項目の月次目標がすべて達成できたという結果が出たら、おそらく目標が低すぎたのです。また20項目のうち10項目が未達成の場合は、そのチームの対応の仕方が重要になります。チームにはこれで満足してもらいたくないけれども、やる気をなくされるのも困ります。挑戦を受けて立ち、精一杯の目標を設定し、改善の努力をしてもらいたいものです。

ダナハーの子会社の製造現場にはどこでもビジュアルボードが掲げられています。そこには、安全、品質、配達、コスト、在庫という同じ基準が記載されています。毎月、毎週、毎日のセルレベル

「当社の最も重要なM&Aの基準は
『この買収を通じて、最終的にはその産業の市場リーダーのひとつになれるか』
ということです」

の目標など、明確な目標に対してどれほど進歩したかを見ることが出来ます。このように業績を視覚化し透明性を持たせることで、見た通りの状況を評価しやすくなります。「データによると、進歩が見られない」と言って、議論を始めることができます。

シムス：当社の戦略計画は2つの質問に集約されます。「これからどんなゲームをしようとしているのか」「その内で、どうやって勝てばいいか」。この2つの質問に、どの社員も比較的簡単な言葉で答えられるはずで

優れたM&Aのケイパビリティ

コマス：当社が買収対象を見つける方法は、20年かけて確立したものです。それは、買収の可能性のある企業をゴールドマン・サックスに教えてもらうのをやめると決めたときから始まっています。やめた代わりに有望市場の予備調査を独自に行い、買収候補の社名や参入する業界の絞り込みを開始しました。

デュインホーフェン：買収候補を一社だけに絞ろうとする企業は多いです。でも、カネはあっても買収経験のない上級幹部にとって、それは危険な方法です。私たちはそんなやり方ではなく、多くの買収案件を継続的に調査し、かなりの数の買収を実現しました。何度も買収を経験すると、すべきこととすべきでないことが分かってくるものです。

当社の最も重要なM&Aの基準は「この買収を通じて、最終的にはその産業の市場リーダーのひとつになれるか」ということです。そのためにはたいがい、その産業の中でも強力なブランドや資産を持った会社を選ばなければなりません。また、現在の経営者に勝るとも劣らぬ価値を生み出さなくてはなりません。

キング：たいがいは、1件買収すると、すぐまた買収することはないだろうと皆が考え、競合相手は自分たちが有利になったと思うものです。ところが当社は、オファーを出す前に、その相手を

補完する会社を探しています。2011年にベックマン・コールターを買収したとき、私たちはすでにブルーオーシャン・バイオメディカルを買収したいという考えを持っていました。ブルーオーシャンは血球計算の会社で、ベックマンの血液事業を活性化することができるからです。私たちはベックマンとの買収完了から6カ月以内にブルーオーシャンを買収しました。

ジョイス：当社のM&Aプロセスは非常にしっかりしています。まず、どのような市場が魅力的かをはっきり認識し、市場規模が大きく、成長市場であり、景気変動の影響の少ないところを探します。また、ブランドや知的財産を通じて、持続的な競争優位性を高められる市場を探します。もちろん利益が大きく、資本集約度の低い市場でなくてはなりません。市場が気に入らなければ、それ以上特定の企業を調べることはありません。

コマス：特に専門家が用いるブランド商品を数多く持つ企業は、儲けが多いことが分かりました。こうした製品は価格決定力が高いのですが、コスト的に経営難であることも多いです。技術とブランドで利益を出していますが、製造、サプライチェーン、事務管理は付け足しにすぎません。こうした企業は粗利益率が50%というところもあって、私たちはなぜこのような企業が魅力的なのかを、アナリストに説明しなければならないことがあります。こうした企業を改善するほうが、経営状態が非常に好調な工業製品メーカーで、粗利益率が25%のところを改善するよりたやすいのです。この考え方は、すぐには受け入れられないかもしれませんが、よく考えれば納得できるでしょう。

マクマホン：1年に12~14件の買収を行っていますが、その10倍の案件を没にしています。つまり、世界中で年間150件のデューデリジェンスを行っています。買収前の事前調査は、特に財務面についてのあらゆるリスクを掘り起こし、どのような企業を買収しようとしているのか誰でも分かるようなレベルまで分析しています。不安な点があれば、必ず全員が集まって解決法を考えるか、または案件自体を中止にします。どんな投資に対しても

忍耐強く対応し、感情的にならないように努めています。

ジョイス：私の前任の最高経営責任者だったラリー・カルブは、1999年にハックを買収しました。しかしそれまでに非常に長い時間をかけて、同社の創業者であるキャスリンとクリフォード・ハックとの人間関係を深めていました。もっと早くあきらめなかったのが不思議なくらいですが、このモデルはうまくいくことが証明されました。当社が敵対的買収を行っていたのは、ごく初期の頃だけです。

コマス：企業のトップにはこのように言っています。「あなたはお存じないかもしれませんが、私たちはこの分野に関心があるのです。いつか事業を売却したいと思ったら、私たちにご連絡ください。私たちは長い目で見ており、長く付き合いたいと考えています」。このようなコミュニケーションは非常に強力なツールであることが証明されています。今はまだ売りに出ていない会社で、関係を保っているところは、おそらく常に200社はあるでしょう。中には10年も付き合っている会社もあります。売却の準備ができたなら、たいてい私たちに連絡してくれます。なぜなら私たちが関心を持っているのを知っていますし、私たちの運営の仕方も理解していますから。

デューデリジェンスでは、当社が日常活動に使うのと同じ基準で、その企業の潜在能力を査定します。「これがこの会社の現在の収益だが、3年後にはどれくらいにできるだろう。それを達成するための要素を5つ6つ挙げるとすると、それは何だろう」。工場、社員、市場開拓投資、新製品という視点から、その会社を調べます。

私たちは、所定の期間に達成したい利益の数値と、それをどのように達成するかを公表しています。このようなやり方を始めたとき、それは危険だと警告したM&Aアドバイザーがいました。そんなことをすれば潜在取引において自分の両手を縛ることになるというのです。しかし、実際にはその逆で、投資家はこのアプローチに安心感を持っているのです。入札額が高くなって、利益を出すのは無理と思われる水準になったら、私たちは次の案件

に移ることを知っているからです。

買収企業の経営陣がDBSを受け入れるかどうかも査定します。この経営陣とは仕事ができなと感じた時には、取引をやめたこともあります。新しい買収企業の経営陣が10名いればおそらく平均2、3人は交代させています。最高財務責任者(CFO)を交代させることが多いです。なぜなら当社は基準重視の企業であり、CFOにはダナハーの基準を理解している人を充てたいからです。

ジョイス：買収した各企業について、取引完了から100日以内に戦略計画を策定するという目標を設定します。このプロセスによって協力が生まれ、デューデリジェンスから迅速に財務目標を設定し再確認することができます。デューデリジェンスの役目はここで終了。今後はその会社の経営陣に、私たちと協力して、将来の方向性を決める中心的な役割を果たしてもらわねばなりません。

リコ：私たちは傘下のすべての子会社に、なぜその仕事をしているのか問いかけます。そうすれば、私たちが何もかも変えようとするのではないことをすぐ理解してもらえますから。私たちが本当にしようとしているのは、ビジネスを好転させることなのです。ダナハーで使う有名な文句に『「完全なもの』に『よりよいもの』の邪魔をさせてはならない』というのがあります。

ベックマン・インスツルメンツを買収したのは、バイオ医療研究機器メーカーのベックマン・コールターブランドが欲しかったからです。そのブランド力を確立するために、100年間どれほどの努力があったか、私たちは十分承知していました。すべてを変えようとしたら、ベックマンの企業文化を壊すことになり、そのブランドの継続性も失ってしまいます。私たちはダナハーの付加価値的な側面を取り入れると同時に、ベックマンの素晴らしい点を残そうと努めました。今日のベックマンの成功は、経営陣と社員がDBSを受け入れたからです。

企業を買収すると、新しいことが学べます。歯科事業の販売管理実務は素晴らしく、私たちには未知の領域でした。フルークと

「私たちは根っからの中小企業人で、
倉庫が一杯な金曜日には製品を出荷しようと必死で仕事をした日のことを
今でも思い出します」

ハックの買収によって、よりよい製品管理を学びましたし、またテクトロニクスはじめいくつかの生命科学事業を買収することで、技術開発、高度な研究開発、ソフトウェア開発についての知識が増えました。そして、こうした学びはダナハーの事業に組み込まれました。DBSについて言える最も重要な事柄のひとつは、当社のポートフォリオの変化とともに、DBSも改善し変化することです。

企業魂

コマス：当社は雇用者に非常に配慮しています。それは雇用段階においても、また入社後、仕事で成功を収められるように支援する体制においても同じです。ダナハーの幹部については、能力と企業文化への適合度を対象とした個人別評価を何年も前から心理学者のグループと共同で開発してきました。中間管理職以上の職位で入社する人は、この評価を必ず受けることとなります。

私たちが求める人材は、積極的で頭がよく、基準を重視し、失敗してもへこたれず、政治と関係がなく、自己弁護をしない人です。最高経営者とのミーティングでも「今期は標準以下だった。その理由はこの3つで、それを改善するため、今までとは違い、こういうやり方をする予定だ」と言える人が欲しいのです。

シムス：通常、ダナハーで幹部を雇うときに考慮する最も重要な要素は、その人がプロセス開発と継続的改善の企業文化を受け入れられるかどうかという点です。例えば、四半期の終わりに、力づくで、あるいは何らかの「英雄的行為」でノルマを果たす、という企業文化で育った営業のリーダーや製造部門の幹部がいるかもしれません。しかしそういう人の日常業務はいい加減です。こんなアプローチがうまくいく企業もあるかもしれませんが、ダナハーは違います。ダナハーが目指すのは、当社の目標と期待を達成するのに必要なプロセスを力づくではなく創出し、それを継続的に改善していける強力なリーダーを雇い、育て、定着させることです。それが競争上の優位性を生み出す源泉なのです。

クラウ：重要な新規雇用者にはまず、ダナハーの企業文化にどっぷり浸ってもらいます。60～90日間は何も仕事をしないで、さまざまな方法でダナハーを体験し、企業文化の理解に努めれば自分の中でネットワークができ、成長の過程で「良い」とはどのようなものか、さまざまなビジネスや組織はどこにあるのかを理解しやすくなります。DBSや当社の企業文化が独特な理由や、優良事例を生かすためには社内のどこに行けばいいかなどを把握し、しかるのち仕事につけば、業績を高めるための課題がはっきり見えてくるのです。

ジョイス：買収でも、そうやって当社に仲間入りした多くのリーダーを対象に、この浸透プロセスを実施しています。しかし新しい企業を買収したとき、首脳陣全員が何週間も仕事をしないわけにはいきません。そこで、もっと長期の浸透プロセスを実施しています。1～2年かかることもあります。

首脳陣にはDBSの基礎を教える3日間の研修に出席してもらい、そこでDBSツールのオリエンテーションを行います。カイゼンを体験するため、他の企業で営業レビューも行います。その企業にはダナハーの専門家を送りこみ、毎月8時間の営業レビューを実施しています。

私たちは、買収企業の業績向上のための具体的なチャンスを探していますが、買収企業のチームが前から知っていたもの、長年放り出していたものが、実はチャンスだったということがしばしばあります。それを中心に、買収した企業の幹部チームとDBSリーダー数名を集めて、最初の1週間のカイゼンを行います。DBSツールの力を例示し、大きな問題をあつという間に排除できる楽しさを実際に味わってもらいます。その後、本格的に仕事にとりかかるのです。

リコ：私たちは根っからの中小企業人で、倉庫が一杯な金曜日には製品を出荷しようと必死で仕事をした日のことや、最高幹部なのに電話で技術部門のサポートを受けていた日のことを今でも思い出します。そんな時代はとっくに終わりましたが、私たちの将来に適したものを学習し進化する一方で、そういう文化を

忘れず保っていきたいと思います。

コマス：ここに集っている多くのリーダーは、かけがえのない企業の一員でありたいと思っています。ダナハーは買収活動が多いので、投資会社と比較されることもありますが、それには少し不満があります。ダナハーはそういう会社ではないからです。事業を手放すことはめったにしません。もちろん投資会社と同じく、買収した企業の収益を向上したいと思っていますが、そのやり方はまったく違います。私たちは、事業を売却することではなく、事業を構築することに情熱をかけるのです。

“Danaher’s Instruments of Change” by George L. Roth and Art Kleiner, strategy+business, Issue 82, Spring 2016