



※1:HERBプログラム  
以下の4つの頭文字を取った改善プログラム。Hospitality:おもてなしの心、して差し上げたいと思う気持ちの醸成。EIS:従業員感動満足。スタッフのマインド向上。Realization:気づきの教育、お客様の気持ちを考える。Benchmarking:成功事例の共有、成功事例から改善ポイントを整理。研修プログラムには、店長向けとPA向けがある。

## 「HERBプロジェクト」

～全員で考え行動する創造性溢れる組織へ～

### ドラッグイレブン改革 ～第1期レポート～

ドラッグストア業界。2007年度、市場規模は4兆9千億円を超え、毎年右肩上がりでの成長を続け、2012年には10兆円産業にまで発展すると予測されている。また2009年は改正薬事法が完全施行されたことで、登録販売者制度発足など新たな動きがあり、新規参入企業が多く予想される「熱い」市場である。

しかしながら、拡大する市場規模の中ではチェーン同士の激しい生存競争が繰り広げられ、商圏内に競合店が何店舗も乱立する光景は、もはや当たり前になりつつある。

そのような中、創業平成元年、現在九州・沖縄エリアにドラッグストアや調剤薬局を173店舗展開する株式会社ドラッグイレブンは、平成19年5月にJ.R九州グループに入ったのを機に、同年8月、全社のサービス改善のためのプロジェクトチームを立ち上げ、ドラッグストア業界での生き残りさらなる発展をかけた本格的な改革に取り組み始めた。

### 目的は全社の組織風土改革

企画時、店舗へのアプローチはトップダウンで行うべきか？ボトムアップで行うべきか？が検討されたという。それまでのドラッグイレブンはトップダウン型の組織運営を行っていたため、現場では「やらされ感」が充満していた。「どちらの方が現場はやりがいを持って働くことができるか」を検討した結果、これまでとは真逆のボトムアップのアプローチを取るという一大方針転換がなされた。

「一番お客様の近くにいる現場スタッフがお客様目線になる。そして、お客様に感動を与えるために皆が知恵を出して行動して、本部をも動かす。そんな会社を想像すると、とてもワクワクしました。今思えば、あの時が転機と言えるかもしれません」(プロジェクト事務局 田之上氏)。

### HERBプロジェクト始動

プロジェクトの第1期目は2008年8月から2009年1月までの半年間。5S(※2)とカウンセリン

グ力の強化を目的に全店で改善活動を展開。全店には定期的にミステリーショッピングリサーチ(以下、MSR)と本部員による5Sチェックを実施した。また、全店の1割にあたる16店舗を代表店舗として選出し毎月集合型の研修会を開催した。店舗では社員、パート・アルバイト(PA)、薬剤師等、全スタッフを巻き込んでミーティングを開催し、改善活動を促進していった。

※2:5S  
一般的には、「整理・整頓・清掃・清潔・躰」の日本語の頭文字を取った職場環境維持改善のためのスローガンを表すが、ドラッグイレブンでは「整理・整頓・清掃・清潔・接客」を表す。

しかしながら、どの店舗も最初は大変な風土に慣れていた店長は「いきなりボトムアップ、店舗



■株式会社ドラッグイレブン 福岡県大野城市川久保1-2-1  
URL <http://www.drug11.co.jp/>

JR九州グループ。「お客様志向」を理念に掲げ、九州・沖縄全域にドラッグストアや調剤薬局を173店舗展開する。2008年8月よりミステリーショッピングリサーチを導入し、同時にHERBプログラム(※1)を開始。差別化に向け、現場主体の改善活動を実践している。



表彰式：留みなながらも全スタッフで知恵を出し合い改善活動を行って成果につなげた。壇上の発表者の充実感にあふれた表情が印象的。

の自主性に任せると言われても、何をどうしたらいいのか」と困惑を隠せなかった。また店舗でミーティングを開きスタッフの意見を聞き出し「言っても愚痴、できない言い訳ばかりで前に進まない」「自分がいなければいいのかとその場を離れても、結局スタッフだけではまとめきれない」といきなり壁にぶち当たった。

みゆき通り店の黒岩店長は「最初から、感動的な店を作る！」「理想的なミーティングを開く！」「漠然と目標を立てたのでうまくいかなかった。でも、まず自分達ができることから始めようと考え方を変えようと、徐々にいい方向に進み始めた」と振り返る。

研修会では毎回取組み事例発表が行われ、他店舗の取組みを参考にし

## ドラッグイレブン 成果発表会 ～各店舗の発表内容～



近隣に競合店舗が出店することが明確であった玉名店。しかし、当時の店の状態はひどく、とても競合店舗に立ち向かえるような状態ではなかった。新しく異動になった和田店長のリーダーシップのもと競合店出店までに急いでお店の立て直しを行った。

しかし、競合店の影響は大きく、10月以降売上・客数・粗利とも前年比20%近いダウンとなった。「一人ひとりが一日一回ありがとうと言われる店」というスローガンを掲げ、店舗の掃除、定期的なミーティング開催、目標を立てた取組み等お客様に快適に過ごしてもらえるような店作りを進めていくにつれ、メンバーの心には「必ずお客様は戻ってきてくれる！」という強い信念が生まれていった。結果、お客様からのたくさんの応援の声も頂き、1月度では前年対比で売上90%、粗利98%まで回復させることに成功した。ドラッグイレブンの他店舗に対しても勇気を与える発表だった。

玉名店(熊本県)

<p>発表資料：メンバーは総勢9名</p> <p>店舗の意識改革について</p>	<p>発表資料：お客様からも嬉しい言葉</p> <p>お客様の声</p>	<p>発表資料：全員で決めた目標値の達成</p> <p>1月度 90.3% 1月度 98.3%</p>
--	--------------------------------------	---





全店で2番目に売上規模の大きい六本松店。スタッフ数も総勢35名と大所帯である。これまでスタンドプレーの多かったメンバーをチームとして1つにまとめたことが大きな成果であった。その背景の1つには「ありがとうキャンペーン」の成功がある。わずか1ヶ月で1000枚の「ありがとう」が店内に溢れた。また「レジでの買上げ点数読み上げを徹底し、売価クレーム0を目指す」というミーティングで決めた1つのルールを徹底して全員で守ることができたことも大きな理由だ。月間6万人の来店数に対して現在5ヶ月連続クレーム0を更新中だ。

また、35名もいればなかなか全員と顔を合わせることができない店舗であるため、お互いに関心を持てるように「顔写真入りの年間個人目標」を貼り出したり、「毎月の個人目標」をロッカーに貼ったりと工夫もしている。大所帯の六本松店でメンバーを巻き込んだ取組みができたことは、チェーンオペレーションへのインパクトが大きい。第2期目の取組みに向けて、モデル店舗となるだろう。

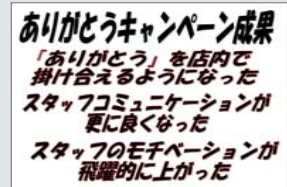
発表資料：2009年・年間個人目標



発表資料：ありがとうキャンペーン



発表資料：ありがとうキャンペーン成果



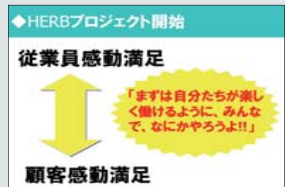
今回、見事グランプリに輝いた博多駅前店。HERB活動を通じて「従業員感動満足が顧客感動満足につながる」という考え方を学び、「自分たちが楽しく働けるために何かやろう!」と様々な活動を行ってきた。それを端的に表したのが「LED(Let's 笑顔 DrugEleven 博多駅前店)=笑エネ」というスローガンだった。スタッフの笑顔をエネルギーにしていこうという想いが込められたものだ。

このスローガンのもとにたくさんの取組みを実施。全てがうまくいったわけではないが、全スタッフで考えて行動することを繰り返すたびに、ばらばらだったスタッフの気持ちが一つになっていった。結果、最盛期の11月。これまでどうしても達成できなかった売上4000万円を見事に達成。しかもMSレポートも過去最高の192点を獲得。従業員感動満足が顧客感動満足につながることを全員が実感した瞬間だった。

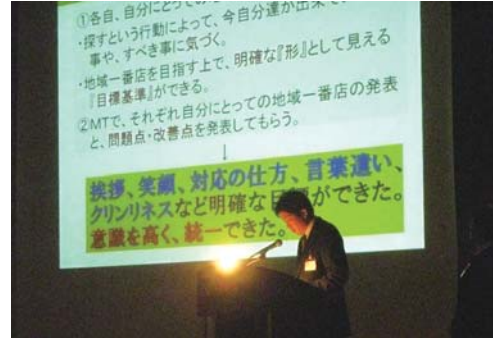
発表資料：博多駅前店の次なる目標



発表資料：一つの言葉が心に響いた



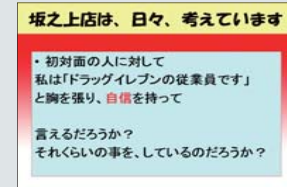
発表資料：スローガンは「LED⇒笑エネ」



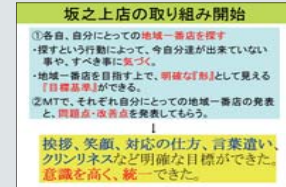
研修参加店舗以外の店舗からマネージャー推薦で成果発表を行った坂之上店。「地域一番店」に向けた取組みを発表し、見事2位の結果を残した。「地域一番店」というのは多くのお店で掲げているが、坂之上店では言葉だけで終わらせずに形にしていた。もともとは同じイレブン内で比較するだけで、自分達では「できている」と思っていた。しかし、5SチェックやMSR結果から、お客様目線で見えた場合に「できていない」ことが多いことに気付く。その後、スタッフそれぞれにとっての地域一番店を探し、自店舗と比較して問題点・改善点を全員で話し合い、坂之上店像を作り上げてきた。中でもレジを離れる際のお待たせPOPは大変参考にもなるものだった。お客様目線でお店を見直した結果の成果物だ。

周辺には競合店だけでなく同じドラッグイレブンの店舗も多いエリアであり、今後地域をリードする店舗になっていくに違いない。

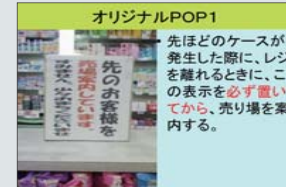
発表資料：日々考えている、坂之上店



発表資料：同じ目標で意識を高める



発表資料：「売り場案内中」の表示作製



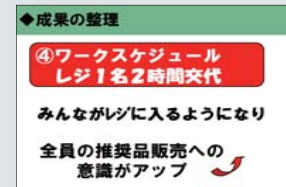
みゆき通り店は研修参加の16店舗の中でもスタッフの巻き込みがなかなかうまくいかず、苦戦をしていた店舗だった。しかしながら、後半では全スタッフの力を結集し見事に成果につなげることができた。代表的な取組みが「レジ1名2時間交代制」だ。従来は推奨品を売れる店長や数名のスタッフが1日何時間もレジを担当していた。そこを「思い切って」他のスタッフにも任せることになった。一時数字は落ちたものの、結果的に販売ロスが少なくなり全員が個人別予算を達成。予算比290%を達成したアイテムも出る等大きな成果につながった。

このようにスタッフを巻き込むことに成功したのは「ファミリー」という店舗スローガンがあったことも忘れてはならない。「家族だから悩みや辛いことがあった時は一緒に悩み、励まし合う。嬉しいことがあった時は共に喜ぶ。スタッフだけではなくお客様も家族だと思って接する」という想いを全員で共有している。一丸となったみゆき通り店の今後の活躍が期待される。

発表資料：メンバーの自己紹介



発表資料：推奨販売へ意識の向上



発表資料：ワークスケジュール説明



ながら、各店舗では何度も試行錯誤を繰り返し、全スタッフを巻き込んだ活動を進めていった。

「まずは『お店をキレイにする』カウンセリング力を強化する」というドラッグストアとして当たり前のことを徹底できるようにすることが目標でした。店舗へのアプローチの仕方としては、MS&Consultingさんの提案を受けてポトムアップの改善活動を立ち上げ、定着を図りました」(店舗運営部部長 原野氏)。

### 活動の集大成 成果発表会

2009年1月19日、研修に参加する全16店舗による成果発表会が開催された。3つのグループに分かれて堂々とした発表がなされた。発表内容は様々で、全員で決めた店舗スローガンやミーティング等の店内コミュニケーションの改善、ワークスケジュールの工夫や業務オペレーションの改善、楽しい売場作りや勉強会の開催、積極的な声掛けによる推奨品販売等の販売力の改善等、店舗独自の取組みが次々と発表された。

プロジェクト始動当初は戸惑いを隠せなかった各店長やスタッフ。この活動期間中、悩みながらも全スタッフで知恵を出し合い改善活動を行い成果につながったという自信にあふれた表情が印象的であった。

そして、幹部やエリアマネージャーによる評価をもとに16店舗から代表4店舗が選出され、全店から推薦された1店舗を合わせた合計5店舗による全社成果発表会が、3月3日に開催された。

### 成果発表会を振り返って

#### 第2期・新たな改革へ

表彰式で「これまで何度も壁にぶち当たってきた。その度にスタッフに励まされ頑張ってきた」と涙ながらにメンバーへの感謝の気持ちを表現された田副店長。今回の第1回成果発表会の全社への影響は、販売部にとどまらず、調剤部、商品部、管理本部等、他部署までも含めた大きな波になっていくだろう。

九州・沖縄で173店舗を展開するドラッグイレブン。今回の成果発表会の発表店舗のように、全社・全店の従業員がやりがいを持って働き、店舗を利用する地域のお客様に感動的なサービスを実現できたならば、私たちは社会にとって大変価値のある会社になることができる」と取締役常務執行役員山根氏は語る。真に地域の役に立つチェーンを目指し、ドラッグイレブンの改革は既に2期目がスタートしている。