



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  
http://dgmp.jp/

■HERBプロジェクトの概要

【1期目】  
ベンチマークの風土づくり

まずは16店舗の規模から取り組み開始して成功事例を生み出し、ベンチマークの風土を作ることを1期目の目標に据えた。売上400億円、150店舗の企業風土変革への挑戦を開始。

【2期目】  
成功事例の拡大と店長のリーダーシップ強化

成功事例の全エリアへの拡大に向け、対象店舗を50店舗に設定。また、1期目の結果の分析と現状診断を行った結果、活動の成否が店長のリーダーシップに掛かっていることが明らかに。店長のサポート役を担うエリアマネージャーが中心となり、店長のリーダーシップ強化に取り組む。

【3期目】  
店舗内におけるNo.2人材の育成

成果事例共有の活動を日々の習慣とするため、エリアマネージャーの主導で店舗内のNo.2を担う人材を育成し、活動の浸透度向上を目指す。

セルフメディケーションの担い手として、地域のかかりつけ薬局へ  
HERBプロジェクトによる  
全社組織風土改革への挑戦

株式会社ドラッグイレブン

ドラッグストア業態



2009年3月に行われた、2期目のHERBプロジェクト成果発表会表彰式の様子。コミュニケーションを意識したマネジメントが定着した店舗が続出。成果につながった。

2極化が進むドラッグストア

高齢化社会の進行による社会保障費膨張を抑えるため、スイッチOTC(※)市場の拡大はほぼ確実と予測されており、今後は大衆薬である一般医薬品の重要性がより高まっていく。現在のドラッグストアの市場規模は約5兆円、調剤薬局の

市場規模も約5兆円と言われているが、今後、適切なアドバイスによる未病・予防を中心とした地域医療の担い手として、ドラッグストアがセルフメディケーションの役割の一端を担うことができれば、さらなる市場拡大が見込まれる中、ドラッグストアは10兆円産業を実現できるであろう。そのような状況の下、地域住民に美容と健康を届けるという同じ目的を達成するために、利便性を追求したディスプレイ重視型の業態と、調剤薬局的な専門性を追求した地域のかかりつけ薬局としての業態への2極化が進みつつある。

※スイッチOTC:これまで医療機関を受診しなければ手に入らなかった処方薬が、一般用医薬品として薬局などで買えるようになったもの。OTCはOver The Counterの略で、医師の処方箋なしで購入できる医薬品のことを指す。

サービスカとカウンセリングカ  
の強化に向けて

株式会社ドラッグイレブン(以下、ドラッグイレブン)では、地域のかかりつけ薬局としてのポジションニングにより九州ナンバー1のドラッグストアを目指して『お客様に選んで頂けるサービスとカウンセリング』をテーマに掲げ、2008年8月からミステリーショッピングリサーチ(以下、MSR)とHERBプロジェクト

トを開始した。HERBプロジェクトとは、お客様の声を取り入れた現場主体の改善活動プログラムだ。その活動が3年目を迎えた今年、着実に成果が現われ始めたプロジェクトの概要を、2010年3月19日に(株)MS&Consulting(以下、MS&C)が主催した「経営者フォーラム」にて、ドラッグイレブンの当時のプロジェクトご担当者としてMS&C常務執行役員 渋谷行秀が発表した。

(1)ベンチマークの風土づくり

プロジェクト開始当時のドラッグイレブンは本部主導の色が濃く、「組織全体が社内の上の方を見て仕事をしており、指示されたことをすれば良い組織」(ご担当者)だったという。まずはお客様視点の会社にすることを目指し、お客様の声を現場に取り入れるべく導入したMSRの最初の平均点は135点。業界平均は150点であったことから、現場に大きなインパクトを与えた。また、HERBプログラムの主要コンセプトであるEIS(従業員感動満足)の考え方は新鮮で、その考え方に基づき、皆で考え、皆で決め、皆で行動するという活動方針が定着。この活動を通して従業員のやる気が引き出されていった。

売上400億円、150店舗の企業風土を変えることは容易ではなく、一朝一夕で実現できるものではない。まずは16店舗から開始して成功事例を生み出し、ベンチマークの風土を作ることを1期目の目標に据えた。「自分達と同じような環境の中で、全く異なる成果を出しているのを目の当たりにしたことの衝撃は本当に大きかった。それが従業員のモチベーションに拍車を掛けた」(ご担当者)という。

HERBプログラムでは、一定期間の間に各店舗の現場で生み出された成果事例を整理し社内共有するために「成果発表会」を実施するが、博多駅前店の取り組み内容が秀逸であり、圧倒的な業績成果が実現されたことにより、組織全体が自分達の取り組みに対する自信を持って取り組むことができた。それにより、同店

(2)成功事例の拡大と  
店長のリーダーシップ強化

1期目の活動分析と現状の診断を行った結果、活動の成否は店長のリーダーシップにあることが明らかになった。そこで、2年目はその活動を全エリアに拡大していくことと、店長のリーダーシップの強化を目標としてスタート。対象店舗は50店舗に拡大した。鍵を握るのは、店長のサポート役を担うエリアマネージャー。彼らが中心となって、「部下を育て、モチベートできるリーダー」としての店長の育成(ご担当者)を目指したという。

2期目の成果発表会では、博多駅前店に勝るとも劣らない成果創出店

舗が続出。エリア内での成果を共有し、皆で学び、伸びていくという風土ができ上がってきた。何よりも大きなポイントが、エリアマネージャーが主体となって改善活動を独自に進めていく体制が自然と実現されたことだ。MSRの結果も右肩上がりであり、150店舗の全店平均は開始当初の135点から155点まで飛躍的に向上した。

(3)店舗内における  
ナンバー2人材の育成

3期目となった今年は、このような成果事例共有の活動が日々の習慣となる、即ちコミュニケーションの前提となり、マネジメントの一環となるような状態を目指しているという。そのためにやろうとしているのは、エリアマネージャーの主導で店舗内のナンバー2を担う人材を育成し、活動の浸透度を高めることだ。最後に、ご担当者はEISについてこう語る。

「EISを実現するにはお金が必要だと思いましたが、そういったことではなく、各スタッフに役割や責任を持たせるといことが、一番EISの向上に効果がありました。役割や責任が仕事のやり甲斐を生み出し、笑顔を増やし、雰囲気を変え



「健康と美容の専門店」として、「好感度地域No.1」を目指すドラッグイレブン。各スタッフが役割や責任を担い、横のつながりを重視したチーム力が強み。

ていったのです。改善活動が進むにつれ、CIS(顧客感動満足)に直接関係することだけでなく、店舗運営の効率化を実現する提案も多く出されました。お客様の一番近くにいる人達が知恵を出し合うことの素晴らしさを実感しています(ご担当者) ご担当者として渋谷によるこの発表を通じて、HERBプロジェクトが従業員の主体性を引き出し、皆で考え、皆で決め、皆で行動するという現場の改善活動を促進するプログラムとしてフォーラム参加者からの注目を浴びた。ドラッグイレブンはこれから先、エリアマネージャーを通じて活動を全店舗に拡大させていく計画だ。心温まるサービスを兼ね備えたドラッグストアとして、九州ナンバー1への挑戦は続く。取材・文 西山博貴