ツルハの80年



TSURUHA

1929→2012 and more ...

For Your Smile

健康で豊かな生活を



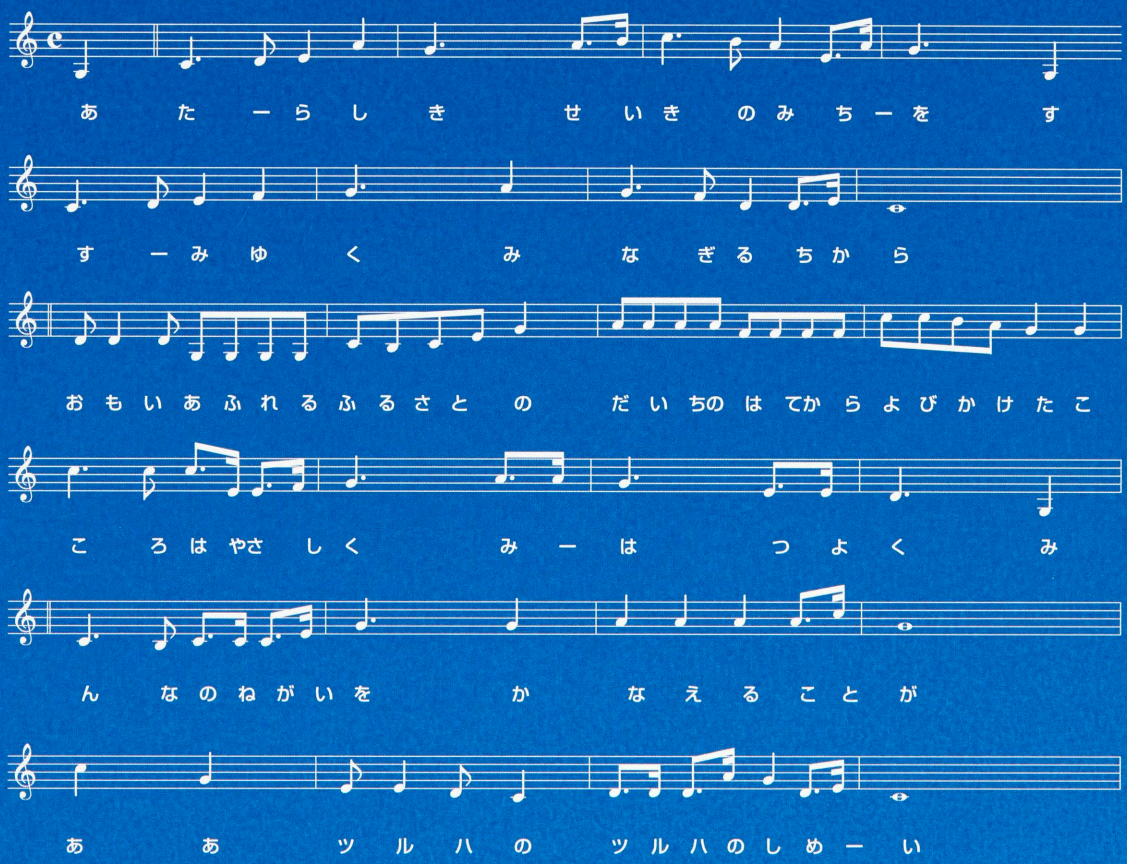
ツルハ80年史

Since 1929

TSURUHA

ツルハ ドラッグ

社　歌



社　歌

作詞・作曲　山本篤志

一

新しき　世紀の道を
進みゆく　みなぎる力
想いあふれる　故郷の
大地の果てから呼びかけた
心は優しく　身は強く
みんなの願いをかなえることが
ああツルハのツルハの使命

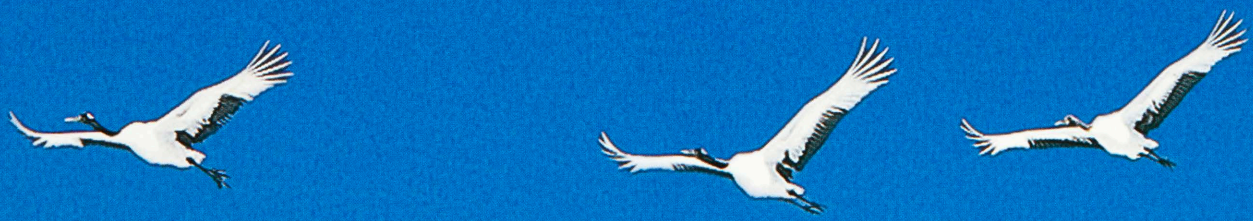
二

変わりゆく　文化の歩み
脈々と　膨らむ夢
樹氷の山に　風ふけば
熱き情熱　湧きいでて
望みは高く　喜び深き
みんなの未来を見守ることが
ああツルハのツルハの使命

ツルハ80年史

TSURUHA 80 year history

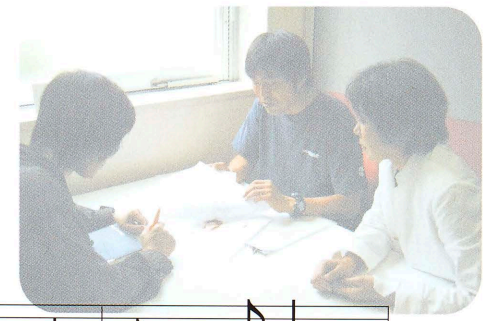
Since 1929



TVCM

みんなのツルハ









シニア感謝デー編(2011年3月)

社歌のページをご覧になって「CMとちがう」と思われた方もあるかもしれません。
CMソングは、社歌とは別につくられました。
「一番そばにツルハ」
覚えていらっしゃるのはこの曲ですね。
ツルハのイメージとして定着したこの曲を、
これからも皆さんにお届けします。







コスメ姉妹編(2010年8月)







スマイルXピック編（2011年6月）



暮らしのそばにM's one編（2009年11月）











ポイントカード編（2009年11月）



プライベートブランド

M's one

エムズワン

ツルハ店舗運営部、TGMD、そしてグループ各社が集い、消費者ニーズに応えるPB（プライベートブランド）商品を開発しています。
「企業イメージが良く、しかも安ければ、お客様には安心して買っていただける」
「お客様が心から喜んでくれた時、プライベートブランドはナショナルブランドに変わる」



医療品



食品



ペット用品



化粧品



日用品・雑貨

お客様の生活に豊かさと余裕を提供する

グループ企業一覧

◎株式会社ツルハホールディングス

■ドラッグストア事業

ツルハドラッグ

◎株式会社 ツルハ

リバース

◎株式会社リバース

Smile every day!
くすりの福太郎

◎株式会社くすりの福太郎

スパーク
人を愛し、自然を愛す

◎株式会社スパーク

ドラッグストア ウェルネス

◎株式会社ウェルネス湖北

■通信販売事業

株式会社ツルハeコマース

◎株式会社ツルハeコマース

◎株式会社 クチュール

■グループサポート事業

Tsuruha Group Merchandising
TGMD
ツルハグループ

◎株式会社ツルハグループマーチャンダイジング

◎株式会社ツルハフィナンシャルサービス

W-ing

◎株式会社 ウイング

TSURUHA CAREER SUPPORT

◎株式会社 ツルハキャリアサポート

◎株式会社 セベラル

「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」の理念の下 皆様と共に、日本一のドラッグストアチェーンを目指します

発刊ご挨拶

株式会社 ツルハ
取締役会長 鶴羽　肇

株式会社 ツルハ
株式会社ツルハホールディングス
代表取締役社長 鶴羽　樹

THANKING TOP MESSAGE

当社は昭和4年（1929）5月、北海道旭川市におきまして私どもの父（故）鶴羽勝が、売場面積約9坪（29.754）の薬店「鶴羽薬師堂」を創業し、医薬品・化粧品、それらに関連する商品の販売を開始しましてから、83年を迎えます。当時は昭和大恐慌の真っ只中という、厳しい経済状況の中でありながら、その頃と致しましては大変ユニークな経営方針を実行しながら、この困難な時期を乗り越え、その後の第二次世界大戦とその戦後の苦難の時を過ごし、社長も2代目鶴羽肇（現：会長）に引き継がれ、平成9年（1997）からは3代目鶴羽樹が社長となりました。

創業からおよそ70年後の平成10年（1998）6月には日本証券業協会に（株）ツルハの株式を店頭登録し、平成14年（2002）5月には念願の東京証券取引所市場第一部銘柄に指定されました。さらに平成17年（2005）11月には、株式交換により（株）ツルハを（株）ツルハホールディングスの完全子会社とし、同時にツルハグループの持株会社として（株）ツルハホールディングスが東京証券取引所市場第一部への上場を果たしました。

時代の移り変わりの中では当社も多くの試練に直面してまいりましたが、これを乗り越えて順調に今日を迎えることができましたのも、お客様、お取引先様、株主各位、関係者の皆様の心からのご支援の賜物であり、また当社役員・社員の努力によるものと深く感謝を申し上げます。

平成11年（1999）3月には、創業から70年の区切りとして、社業の歩みの軌跡をたどった初めての社史『ツルハ70年史』を刊行致しました。以来、10年余、今回の社史発刊は、北海道内で50店舗を達成した昭和60年（1985）に、当時の社長である鶴羽肇が掲げた「2010年　全国1000店舗 売上高2000億円」という目標達成を記念するものであります。

1000店舗の達成は当初、平成23年（2011）秋頃を予定しておりましたが、同年3月11日に発生した東日本大震災による甚大な影響で数カ月ずれ込むこととなりました。試練ではあります。しかし、挫けてはおられません。幸いにして、当社には試練に打ち克って来た歴史があります。当社の社員にとっては、多くの学ぶべきものが含まれていると思います。また、お客様、お取引先様、関係各位におかれましては、この社史を閲覧賜り、当社へのご理解をより一層深めて頂ければ幸いと存じます。

私どもは、「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」という経営理念の下に、創業者の遺訓である「お客様にしんせつ第一」をモットーに、今後とも美と健康に関するあらゆる商品の豊富な品揃えと、適正な価格、情報の提供、快適な買い物のできる店舗の開発に力を注いでまいりたいと存じます。日本は今「超高齢社会」の真っ只中にあり、人々の健康への関心の高まりを反映して、ドラッグストアの担う社会的役割もきわめて大きくなりつつあります。このような社会環境の中、当社は名実ともに日本一のドラッグストアチェーンの構築を成し遂げ、地域社会に貢献するとともに、タイをはじめとする海外市場にも進出し、懸命に努力を重ねてまいります。

どうか今後とも変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げ、社史発刊のご挨拶と致します。

平成24年（2012）4月



取締役会長　鶴羽　肇



代表取締役社長　鶴羽　樹

【昭和4年(1929)、たった9坪のその店舗が私たちの原点です】



鶴羽薬師堂
(創業店)



旭川／旭町店



札幌／大谷地店



旭川／永山南店



札幌／北野６条店



旭川／ツインハープ店



札幌／北２４条店



札幌／北１３条店



幕別町／札内店



余市町／余市店



旭川／愛宕店



旭川／銀座店



札幌／北野店



小樽市／小樽店



小樽市／手宮店

【そして今、各地にお客様を迎える私たちの顔があります】

















ツルハ薬局
（新築移転の旧四条店）















【私たちの顔を、日本全国へ、海外へと広げます】



札幌／中の島2条店



札幌／西岡3条店



札幌／平岸3条店



札幌／新川3条店



札幌／元町駅前店



札幌／西野2条店



江別／大麻北店



札幌／手稲富丘店



旭川／春光5条店



本社／元町店



札幌／菊水3条店（スーパーアークス内）



旭川／末広5条店



千歳／新千歳空港店



石巻／石巻中里店



仙台／宮千代店



石巻／石巻恵み野店



仙台／グロージェ泉大沢店



千葉／鎌取店



東松島／矢本関の内店



仙台／名取バイパス店

【“ありがとう”そのひと言に出会うために、私たちの毎日があるのです】





【今日から明日、そして未来へ。私たちの願いがお客様の心に届きますように】

【分かち合う感動、結び合う信頼感。皆で大きな夢を語りたい】





【いろんな夢があるから面白い。もっと快適にもっと創造的に】

【オーバー1000店舗へ、増える仲間。増える夢。ヤリガイとチャンス】





【世界にも仲間を増やしていこう。夢が加速してゆく】

80年史記念

社員座談会

■PART1
店舗運営部長座談会
「1000店舗のその先へ」
■PART2
メイクアップコンテスト最優秀賞受賞者座談会
「あくなき美の追求で、お客様を笑顔に!」

店舗運営部長が語り合う、昨日・今日・明日のツルハ

1000店舗の、その先へ

ツルハがまだ北海道内に50店舗だった頃、
当時の社長であった鶴羽肇(現会長)が打ち出した
「2010年 全国1000店舗 売上高2000億円」という壮大な
目標は今や現実のものになろうとしている。
北の大地から熱いフロンティア精神を携えて、
困難を乗り越えながらも、ツルハを力強く牽引してきた勇者たち。
1000店舗という通過点を越えて、次なる目標である1500店舗へ。
また、日本一のドラッグストアへ、そして世界を目指すために…。
各地域の店舗運営部長8名にお集まりいただき、
これまでの歩みを振り返り、新たな意気込みを語り合っていただいた。



(収録日:平成23年(2011)3月4日(金)／本社1階 会議室)

【出席者プロフィール】



鶴羽 順
北海道店舗運営本部 第一店舗運営部長(当時)
現:取締役兼執行役員 北海道店舗運営本部長
平成10年(1998)入社



紺谷 敦
北海道店舗運営本部 第二店舗運営部長
昭和58年(1983)入社



室本 幸夫
北海道店舗運営本部 第三店舗運営部長
昭和57年(1982)入社



八幡 政浩
東北店舗運営本部 第一店舗運営部長
平成3年(1991)入社



後藤 秀明
東北店舗運営本部 第二店舗運営部長
昭和57年(1982)入社



半澤 剛
東北店舗運営本部 第三店舗運営部長
昭和61年(1986)入社



三浦 和之
関東店舗運営本部 第一店舗運営部長
昭和62年(1987)入社



成田 稔史
関東店舗運営本部 第二店舗運営部長
平成6年(1994)入社



1000店舗 達成間近！

(司会)「全国1000店舗2000億円」の目標がいよいよ現実のものとなりますが、今の感慨・感想をお聞かせください。



(八幡) 1991年の入社当時は100店舗程でしたが、すでに掲げられていた「2010年1000店舗2000億円」は“雲の上の目標”という印象でした。ただ、この数年は“もうすぐ手が届く”ことを実感し、数カ月後の達成にワクワクしています。

(後藤)「1000店舗2000億円」というのは、自分の数字としては実感できないですが、ようやくここまで来たという安堵感はあります。新たな目標である「2015年※1500店舗5000億円」の方が、今の自分の立場としては、何としてでも達成しなければと強く感じますね。(※2016年5月期)



(半澤) 入社して25年になりますが、店長時代は「全国1000店舗2000億円」という目標をそれほど意識しておらず、立場が変わるにつれて、少しずつ強く感じ始めました。確かに当時からしてみると驚くべき数字だと思いますが、この何年かは「ああ本当に実現できるんだ」という実感が持てるようになりました。

(成田) 入社した1994年には事務所に「2010年全国1000店舗2000億円」の目標が貼ってあり、いま現実的なものとなって、本当に従業員1人ひとりの努力の結果かなと思います。ただ、これは通過点であり、さらに大きな目標に向けて従業員が一丸となり、さらに頑張っていかなければならないと思っています。



(三浦) 1987年に入社した当時は、この目標について、正直なところ「絶対に達成できない」と思いました。しかし1999年に200店舗を達成し、10年後に800店舗になって、目標達成を確信できるようになりました。会長、社長をはじめ役員の方々の「絶対に目標を達成する」という強い意志が我々にもしっかりと伝わり、社員一丸となって頑張ってきたことで今があると感じています。



(室本) 私が入社した1982年は30店舗あるかないかでしたが、あっという間に100店舗になりました。1000店舗の目標も、東北に出店して店舗数が増えてくると確実に達成できると計算してわかりました。目標達成を目前にして、会長の計算はスゴイと改めて思っています。

(紺谷) 就職活動の面接で「日本一を目指す」と聞き、この会社で頑張りたいと入社を決意しました。28年目を迎え、改めて「いい会社に入れた」ことを強く感じています。1000店舗を目前にした今は喜びと同時に、早く1位になりたいと思いますし、また海外進出の話も出てきましたので、世界一への期待感もあります。そして、このような躍進企業で働くことができていることを誇りに思います。

(鶴羽) 私はこの中では最も若く1998年の入社で200店舗くらいの頃ですが、その時でさえ1000店舗など達成できるわけはないと正直思いました。1000店舗に向けての時期は自分自身、一店員として精いっぱいでしたので、今は新たな「2015年※1500店舗」の目標に向けて頑張っていこうという気持ちが強いです。(※2016年5月期)

飛躍と激動の10年間

(司会)創業70年(1999年)からの約10年間で、ツルハという企業および周辺環境、またご自身はどう変わりましたか。

(八幡) 創業70年の頃は札幌市内で店長をしており、後に室蘭に異動になって室本SV(当時)の部下としてがむしゃらに働いていました。今は東北・第一店舗運営部長として、宮城と福島の約130店舗を統括しています。この10年でシステムや環境はものすごく進化し、業務の精度も高くなりまし

たが、当社のモットーである「しんせつ第一」は今も昔もまったくブレておらず、価値観という部分では変わらないと感じます。



(後藤) この10年で最も変わったのは、東北に転勤になったことです。それまではスーパーバイザーであると同時に薬剤師でもあるため、店舗への応援が月の半分以上に及び、行動範囲はとても狭かったのです。今は東北・第二店舗運営部長として秋田と山形を担当していますが、約90店舗を見るようになると、ものの見方や考え方が変わります。会社の目標を達成するためには…、店の5年後、10年後は…など、視野が広がりました。

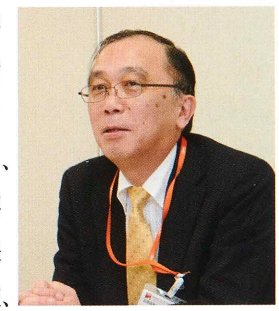
(半澤) 私は旭川出身で、創業70年の頃は釧路、その後山梨県へ行き、今は岩手県と、社内では一番異動しているのではないかと思います。現在は東北・第三店舗運営部長として、岩手と青森の約80店舗を担当していますが、地区によって売れ筋商品が違い、お客様の個性を肌で感じています。業務的には社員に負担のない仕組みづくりができ、接客に専念することができるようになっていると感じます。

(成田) この10年間で苫小牧での店長からスーパーバイザーになり、次長として関東へ異動し、今は関東・第二店舗運営部長として、千葉と茨城の50店舗弱を担当しています。関東に来て改めて、ツルハがお客様から絶大な信頼を受けていたことや恵まれた環境の中で仕事ができていたこと、先輩方がその環境を築いてくれたことを実感しました。もうひとつ勉強になったのは閉店を経験したことです。従業員やお客様に残念がられながらも閉店に至ったショックは大きく、同じ轍を踏まないよう、お客様に信頼される環境づくりを強く心に誓いました。



(三浦) 創業70年当時は北野6条店の店長をしており、初めての300坪店舗で相当のプレッシャーでした。現在は関東・第一店舗運営部長として、東京、埼玉、神奈川、山梨、長野と広域を担当しています。この10年間でM&Aが活発化しましたが、2005年の東証一部上場とツルハホールディングスの設立によって会社が大きく成長したことが最も大きな出来事だと思います。関東も今は約100店舗になって、急成長にやっとついていっている状態で、今後は自分が牽引する立場にならなければいけないと感じています。

(室本) 創業70年の頃は苫小牧地区でスーパーバイザーをしており、現在は北海道・第三店舗運営部長として、滝川から稚内、根室、釧路など約130店舗、面積でいうと北海道の約3分の2のエリアを担当しています。私は道内の勤務経験しかありませんが、以前に比べツルハに対するお客様の目は大きく変化して「ここまで言われるの？」と思うほど厳しい指摘を受けることもあります。それはお客様がツルハをトップ企業だと考えている証ですが、HB社員・アルバイト社員にしてみればものすごいギャップがあることを実感します。この先も同様のギャップは生まれるでしょうが、我々部門長が従業員を正しく教育することが、真の成長を支えるカギになるだろうと改めて思います。



(紺谷) 創業70年当時は札幌でスーパーバイザーをしており、現在は北海道・第二店舗運営部長として、北は三笠、岩見沢から南は函館まで、小樽、浦河、静内などの地域を担当しています。唯一外れているのが都会の札幌です。この10年間の最大の変化は、ツルハホールディングスに変わったことで、各事業会社の社長さんなど多くの方とお会いでき、いい勉強をさせていただいています。私は今でも店でレジを打つことがあり、株主となったお客様に話しかけられると、知名度のある会社になったことを実感しますね。

(鶴羽) 創業70年当時の私は店長にもなっておらず、10年間で店長、スーパーバイザーを経て、今は北海道・第一店舗運営部長として、札幌市内と石狩市の約100店舗を担当しています。勤務地はずっと札幌で



とても勉強になる「拡大営業会議」



すが、立場が大きく変わり、さまざまな人に会うことで業界を見る視野は広くなりました。また、自分が現場にいた頃に比べ、システム面はめざましく革新したと感じますが、会社が急激に大きくなって人材教育が行き届かないことでの難しさや、オーバーストア状態でいかに利益を出していくかなどの課題も痛感しています。

(司会)人知れぬ苦労や新たな発見など、多くの経験をなさったと思いますが…。

(三浦)M&Aに関して、関東では「くすりの福太郎」と一緒になりましたが、売れ筋商品が従来のツルハで扱っているものとは違ったり、北海道では当たり前の棚割が通用しなかったりと驚きました。

(成田)関東では複数のドラッグストアや小さな個人薬局がそれぞれのブランドを育て、競合に勝てる商品を作っており、他地域とは異なる独自の売れ筋ができているように思います。だから、ツルハで扱っていないものでも地域では圧倒的なシェアがあったりする。また、店が狭いうえに家賃も高いので、ほんの少しの隙間に商品を置いているケースもあります。

(紺谷)四半期ごとに全国からスーパーバイザーが集まって戦略などを話し合う「拡大営業会議」では、ここにいるメンバーも全員、発表経験がありますが、そのためには調査や分析が必要で、とても勉強になります。いい地獄ですね。

(八幡)発表後には質疑応答もあり、中には“火だるま”状態になる人もいます。質問には即座かつ的確に答えられるよう準備しなければなりません。前日は眠れず、本番では2ℓくらい汗が出ます(笑)。

ボーダーレス & 原点回帰

(司会)現在の業界状況やツルハの事業展開をどのように捉えていますか。

(八幡)業界のボーダーがなくなり、コンビニやホームセンターでの医薬品販売も可能になったため、異業種の動向も気にしながら店舗運営を進めています。

また、仙台ではヘルス&ビューティケアに特化した「グロージェ」や、店舗併設の整骨院を出店し、どちらも軌道に乗り始めています。いずれにしても地域のお客様に買いやすく便利で、親切なお店をこれからも模索していきます。

(鶴羽)最近は冷凍ギョウザやバナナなどが売れており、ドラッグストアの垣根を超えた商品でもお客様の求めるものであれば、今後も期待に応えていきます。

また、社長がよく「商売の原点」と言うように、商品知識と接客応対はどのドラッグストアよりツルハが一番優れていると思います。ただ、他店もサービスの質は向上していますから、基本を変えずにしっかりとやっていけば、異業種の参入も脅威に感ずることはないと思います。

(三浦)接客面で「親切、丁寧」をモットーにしていることでお客様に支持されているわけですから、営業時間外はコンビニ等で薬を買うことがあっても、多くのお客様は日中ツルハの店を利用してくださるはずで品揃えも豊富ですから、それほど心配することはないと感じます。

(後藤)私は医薬品の物販にこだわるよりも、むしろ介護やトータルヘルスケアの部分を伸ばしていった方がいいと感じています。規制緩和が進むと医薬品も簡単にネットで買えるようになるわけですから、大きい意味での健康を考えていった方が良いのではないかと思います。

(司会)人材育成という面では、以前との変化や新たな課題はありますか。

(室本)私が入社した頃は先輩から教わる機会がたくさんあり、閉店後に勉強会をやったりしました。今は旭川だけですが、化粧品の新人担当者に研修を実施してモチベーションアップに繋がっていますので、同様の取り組みを各地区でできるようになればいいと思います。

(後藤)昔は店舗の正社員も多く、身近に先輩がいて何でも教えてくれました。今は営業時間も勤務時間もバラバラなので実地にというのは難しいですね。しかし、さらなる成長に向けて、我々はなんとかして人を育てていかなければならないと考えています。

(半澤)今はメーカーさんにお願いして勉強会をしてもらっています。ただ、実際に店舗で接客・販売するうえで先輩から話を

聞ける場面は少なくなっていますので、やはり店頭で役立つ知識・技能を学ぶ場も必要だと感じています。

(紺谷) 昔の勉強会は強制ではなく、勤務時間外に自発的に学んでいました。地区に優秀な薬剤師がいたら、お願いして勉強会を開催し、その結果業績も上がったことがここまで伸びてきた要因のひとつだと思います。また、私が入社した頃は営業拠点が旭川と札幌だけだったので、競争意識も強かったですね。そういった企業文化や風土は今も変わらないはずですから、1人ひとりが学ぶ姿勢を大切にしていくべきだと思います。

(八幡) 若い人たちは多くのチャンスがあることをしっかり認識して仕事に取り組んでほしいと思います。スーパーバイザーや部長になれる可能性も大いにあります。ただ、日々の仕事に没頭してしまうと、同じ所で足踏みをするケースが多いですが、能力次第で上に行けるお手本が身近にいるわけですから、若い人たちにはぜひ頑張ってほしいですね。

日本一へ、そして海外へ!

(司会) 今後10年、またそれ以降、ツルハはどうあるべきであり、ご自身はどうしていきたいとお思いになりますか。

(八幡) ツルハが日本一のドラッグストアになるということ、海外においても日本にツルハという企業、ドラッグストアがあるということをわかってもらえるように引っ張っていかなければならないと思っています。今まで会社にお世話になった分、これからは恩返しの時期と考え、頑張っていきたいと思います。

(後藤) 5年後に「1500店舗5000億円」を達成するために、タイをはじめとする東南アジアに進出していかなければなりません。ただ、闇雲に出ていくのではなく、日本での基盤や人材育成を整えた上でなければ持ちこたえることはできないでしょうから、人材育成等をバックアップしていきたいと思います。また、私自身は薬剤師として、地域に根ざしたかかりつけ薬局のあり方やヘルスケアを見直していきたいと考えています。

(半澤) 今後10年は会社の目標である「日本一のドラッグストアになる」ことに近づけるよう貢献できればと思います。個人的には、10年後はどこにいるのだろうという思いがあります。海外という話もあるでしょうし、国内の出店していない地域かも知れません。ただ、自分はこの先どこへ行っても、会社のために全力を尽くしていきたいと思います。

(成田) 10年後には未出店の商圏、たとえば九州などにも進出していると思いますし、海外でツルハの看板を掲げる日もそう遠くないと感じています。自分がこれまでいろんな方々から教わって現在に至っているように、これからは人材育成に力を注いでいきたいと考えます。また、過去の成功を引きずらず、自分自身も革新し続けていきたいと思います。

(三浦) 関東で収益を上げる体制を作っていかないと、西に行っても成功できないので、まずは関東地区を成功させることが最



も大事だと自分では思っています。特に競合が多い関西ではしっかりと地盤を固めるべきで、あとは躊躇せずに攻めていき、チャレンジ精神を持って進んでいくことが大切だと感じます。

(室本) 10年後は恐らく日本全国に出店する下地ができている時期かと思います。関東が黒字になってこそ発展していくと思うので、東北で店舗数が増えたのと同様に、今後は西日本を中心に大きく発展するような気がします。私自身は大いなる目標である2万店に向けて会社がさらに発展を続けるために少しでも貢献できるよう、人材育成に取り組んでいきます。

(紺谷) 全国1位を達成し、さらに全国展開するドラッグストアにならなければならないと思います。会社が大きくなればスーパーバイザーや部長などを任せるべき人が必要なので、次の人材をしっかりつくっていくことが会社への恩返しだと考えています。

(鶴羽) 会社は1000店舗規模になりましたが、追いついていない部もあり、それらの課題をしっかり考えていかなければなりません。私自身はこの10年、さまざまな挑戦をさせてもらいましたので、若い社員にも大いにチャンスを与えたい。また、海外はもちろんですが、まずは国内において内容・質ともに日本一のドラッグストアになることが先決です。1000店舗など達成できないと思っていたものが、先輩たちの努力で実現できたので、次の目標「2015年※1500店舗5000億円」に対しては、自分が中心的な立場になって頑張っていきたいと思います。(※2016年5月期)

(司会) 海外事業は現在、どのくらいの段階まで進んでいるのですか。

(鶴羽) タイ・サハグループと提携して、私が海外事業部長に指名されました。最初、社員からは「誰が行くんだ」などいろんな声が上がりましたが、今では「ぜひ連れて行ってほしい」と申し出る社員もいて、ある意味夢が広がったのではないかと感じます。タイは非常にいいところで、早く出店したいですね。将来的には社長が掲げる2万店という壮大な目標をなんとか達成させたいと思います。

(後藤) 全国に1000近くの店があり、何千人もの従業員がいるんですが、各人にとってはいつも通い慣れた空間で同じ人たちと365日仕事をし続けているわけで、大きい会社という実感はないのかも知れません。しかし、その1人ひとりに意識をより高く持ってもらい、日本一の接客応対をしてもらった時、その先に海外赴任の可能性があるということは意識高揚にもなり、自信にも繋がると思います。海外事業はぜひ成功させたいですね。

(司会) 本日はお忙しい中、ありがとうございました。これからも皆さんのお力で、ツルハの躍進を支え続けてください。



メイクアップコンテスト最優秀賞受賞者が明かす

【あくなき美の追求で、お客様を笑顔に!】

(収録日:平成23年(2011)5月11日(水)／本社1階 会議室)



自分らしさをより輝かせるために…。
女性にとって美の追求は
“永遠のテーマ”といっても過言ではない。
店舗での丁寧なカウンセリングと的確なアドバイスで
お客様の美しさを引き出すことに努めている化粧品担当者たち。
平成19年(2007)に始まった「ツルハメイクアップコンテスト」は
そんな彼女たちにとって、技術とセンスを試す格好の舞台だ。
ここでは過去4回の大会で最優秀賞に輝いた3名に
コンテストでの苦労話や受賞の喜びを、
“素顔のままに”ホンネで語り合っていただいた。

【出席者プロフィール】※部署・役職は収録時のものです。



小松　美香(こまつ・みか)
八軒店(札幌市)
平成元年(1989)入社　正社員
第1回最優秀賞受賞



三浦　和子(みうら・かずこ)
東旭川店(旭川市)
平成9年(1997)入社　HBL社員
第2回・第3回最優秀賞受賞



間山　繭子(まやま・まゆこ)
伏古店(札幌市)
平成10年(1998)入社　正社員
第4回最優秀賞受賞

実力を試す、晴れ舞台

(司会)最初に「メイクアップコンテスト」の開催を知った時の印象や、率直な感想をお聞かせください。

(小松)ふだん他の人のメイクを見る機会がないので、おもしろうそうだと思いました。ただ、1回目は詳細がわからず、そのうえ予選終了後に体調を崩して入院し、無理を押しての出場でしたので、まさか優勝できるとは思いませんでした。

(三浦)私自身、仕事をする中でメイクが好きでしたので、賞に関係なく実力を試したいという気持ちで出場しました。化粧品担当の立場からは、社長ご自身がメイクアップをひとつのイベントとして取り上げてくださったことで、働く私たちのポジションも確かなものになっていくだろうと嬉しく思いました。

(間山)1回目は産休期間中で、コンテストのことは新聞で知りました。2回目から参加しましたが、産休明けで身体が慣れず、毎日の接客も大変だったほどで、全国大会に出場できたものの、正直よくわからないままに終わりました。

(司会)皆さんのコンテストへの参加状況を教えてください。

(小松)1回目に続き、2回目、3回目と参加しています。グループ分けになった4回目は全国大会には行けませんでした。1回目に優勝したといっても、皆さん上達していますし、4回目は全国大会出場者だけのグループとなり、そこを勝ち抜くことができるのは1人だけですので、条件は厳しくなっていますね。

(三浦)1回目は地区予選で敗退し、自分の活動の中で反省点を見直しました。メイクはスキンケアが肝心であることを確認し、スキンケアからメイクまで、意識を変えながら、お店でメイクする機会を増やしていったんです。するとお客様にも喜ばれ、数字も伸びていきました。2回目の大会は丁度その頃で、日々の活動の結果であり、まさか自分が最優秀賞を取れるとは思いませんでした。

3回目はシード権が与えられ、全国大会から参加しました。地区予選は審査員としてコンテストを見させてもらいましたが、皆さん腕を上げ参加者も増えて、ツルハの化粧品部門の発展を感じることができました。全国大会に向けた特訓に参加して力をもらいましたが、もちろん連覇できるとは思っていませんでした。

次回からはまた一からの挑戦となるそうで、モチベーションを上げ、力もつけていかなければならず、できればアドバイザーとして皆さんに力を与える立場になりたいというのが本音です。

(間山)第2回目に続き、私にとって2度目となる第3回は、前回より練習を重ねたものの直前に子どもが風邪で熱を出し、自分もうつってしまって100%の力を出することができませんでした。

4回目は過去の反省を生かし、早くから勉強を始めましたが、地区予選の1回戦からいきなり小松さんと同じグループになって…。札幌はとにかくレベルが高く、予選を勝ち抜いた段階でもう泣いてました(笑)。ですから全国大会に出場できた喜びは大きく、出場3年目で初めて楽しめましたね。手は震えてましたけど。





にこやかに談笑する歴代チャンピオン

イメージづくりの重要性

(司会)コンテストの難しい点はどんなところですか。また、それに向けての準備や対策はどのようにしていますか。

(三浦)全国大会では自分が行ったメイクについて、1分間スピーチでアピールをします。2回目までは自分でテーマを決めなければならず、3回目からはあらかじめテーマが与えられ、それに合わせて当日まで準備をします。

自分でテーマを決めるに当たっては、いろいろな雑誌を参考に、旬の言葉や流行の色に沿ってキャッチコピーを考えます。それらはお客様も見ているものですから当然知っておかなければいけないことだと気づかされ、そういう勉強ができたのも大会の意義なのだと感じました。



(小松)私の場合、1回目は考えていった3つの中のひとつにぴったり当てはまるイメージで良かったのですが、2回目はクラシックにすると決めて行き、雰囲気づくりという意味でスカーフやヘアアクセサリーをあらかじめ用意して、当日のモデルさんにアレンジしました。

問題は3回目で、どうやっても自分が抱いていたイメージには当てはまらず、当初の予定とはまったく違う仕上がりになりました。ですから当日モデルさんを目の前にして、頭が真っ白になったところを切り替えるのが本当に大変でした。



第4回(2010年)の闘い

(司会)ところで、全国大会のモデルさんはどのように決まるのですか？

(間山)当日の朝の、くじびきで決まります。主にカネボウ化粧品の方で、昼食をともにしながら、その人に合ったメイクのイメージを構築していきます。与えられるテーマは、キュート、エレガントなど10項目くらいから選択します。

(小松)全国大会はモデルさんがいるのですが、地区予選では自分たちが相モデルになってメイクをし合います。その時にスーパーバイザーや店長が応援に来てくれるのは嬉しいのですが、人前で“すっぴん”を披露しなければいけないのが一番イヤですね(笑)。

(三浦)全国大会直前にはカネボウ化粧品の方にご指導いただき、特訓を行いました。たった1日でしたが、それまで知識がなかった分、いろいろ吸収できました。イメージが頭の中で定まらないとうまく作れず、イメージが頭の中で作れても全国大会には魔物がいて、本番ではポンと飛んでしまうことも…。ですから雑誌などを参考にイメージの作り方を繰り返し練習するために、出場前には雑誌を何冊買ったかわかりません。

(間山)メイクアップ以外のアレンジに関しては、4回大会が一番激しいものでした。東北地区からの参加者に髪型のアレンジの上手な人がいて、メイクのイメージに持っていくための雰囲気づくりにとても力が入っていて圧倒されました。できれば次回からはメイク以外の採点基準を明確にしてほしいですね。

(司会)審査の中には「カウンセリング」という項目も含まれていますが…。

(小松)メイクの前に10分間のカウンセリングがあり、その中でいかにモデルさんを知り、本人の魅力を引き出せるかが、店舗での「接客」に通ずる部分だと思います。また、店舗での接客を再現するように、メイクの方法やメイク用品の使い方をアドバイスすることも大事です。ただ、時間との戦いで余裕はありませんけど…。



美は1日にして成らず

(司会)厳しい条件の中で最優秀賞を勝ち取ることができたのは、どのような点を評価されたからだと思われますか？

(小松)運と実力と…、すべてが一致した時に何かが起こったんですね(笑)。

(三浦)連覇に関しては、実はそれほどプレッシャーを感じませんでした。私の勤める東旭川店は郊外にあり、お店に大きなトロフィーを飾ったところ、地域の方が喜んでくださったんです。この賞を取るということは、お店に来てくださるお客様への恩返しになるのだなと思い、ますます役に立ちたいという気持ちで次の大会に臨んだので、連覇したいなどという気負いはなかったですね。

(間山)私は逆で、がむしゃらに突き進みました。優勝できた理由は、ひとえに若くて素敵なモデルさんをくじで引けたこと(笑)。ただ、練習は死ぬほどやりましたから、すべてがいい具合にかみ合った結果だと思います。

(司会)ご自身の持つ技術やノウハウを、今後どのように生かしていきたいですか。

(小松)メイクは好きになり、たくさんの実践を踏まなければ上手にはなりません。絵を描くのと一緒ですが、画用紙ではないので、人によって肌の色が違い、それぞれの肌悩みがある。お客様の希望をかなえ、悩みを解消するにはどうしたらいいのかと、普段から研究を重ねることが大事です。話題のテレビ番組や雑誌を見て、技術を参考にしたり新製品を試してみるなど、好奇心旺盛なことが上達に繋がると思います。

私は話題の商品や限定品などはすぐに買ってしまいます。カネボウ化粧品に限らず他のメーカーにも素晴らしい商品はたくさんあるので、お客様の予算に応じて一番きれいになるアイテムや方法を教えてあげることが喜びです。叶姉妹の名言ではありませんが、「美は1日にして成らず」と実感していますので、これからも日々努力を続けたいと思います。

こだわりを追求し、実践に

(三浦)私は常にスチームタオルを用意し、他の人とは違ったカウンセリングをしており、他店からも習いたいという人が来てくれます。メイクに関しても、ハンドアクション(手の甲での試用)もいいけれど、「お時間があればお顔で体感していきませんか？」というのが私のこだわりで、お客様に喜んでいただける方法を一緒に考えるようにしています。

(間山)スチームタオルのこと、私も知りたいです！(と切実な表情で)

(三浦)良いメイクをするには絶対にカウンセリングありきだと思いますし、クレンジングにもこだわりがあり、充分時間をかけて、お手入れの基本を必ず教えています。そしてクレンジング後の仕上げとして、スチームタオルを用いてからスキンケアに入るんです。

1人のお客様に時間はかかりますが、待ち時間を作らないよう工夫しています。どうしてもお客様のもとを離れなければならない場合も、慌てず落ち着いて「これをやっておいてください」と指示することでお客様に不快な思いをさせることなく、お客様自身がその時間・空間を楽しんでもらうという持っていき方をしています。それはお客様との信頼関係があるからこそできることですが…。

(小松)私の場合は予約を取るとメイクに専念してしまうので、汗だくになって対応しています。だから、三浦さんが1人にどれくらいの時間をかけているのだろうと興味深く思っていました。

(三浦)確かに1日2、3人のメイクをするだけでエネルギーを消耗します。メイクも教えながら半顔はやってあげるけど、半顔は自分でやってもらうとか…。最初のお手入れからメイクの仕上げまでは、だいたい1時間半から2時間くらいかかります。でも、最初は忙しいと言っていたお客様が一体いつ帰るのだろうといった雰囲気にもなりますから、事前に「何時までに仕上げれ



リーダーと勉強会も行いました



「ヘンな汗をかくんですよ(笑)」

ばいいですか？」と聞いておけば問題はないと思います。

経験という財産を後輩たちへ

(間山)(熱心にノートを取りながら)今日は先輩方のお話を“聴く気満々”で来ましたから(笑)。私は新入社員の時から小松さんにお世話になり、実際にエプロンを持って小松さんを訪ねました、お酒も持って(一同、爆笑)。

その時の私はどんな接客をしたらいいのかすらわからなかったので、柱の陰から邪魔にならないように、小松さんがお客様とどんな話をしているのかを盗み聞いていました(笑)。そういうところから教えていただいたので、本当にお2人は別世界の人なんです。

逆にいうと、私はまだ教える側ではなく、もっと勉強しなければいけない立場なんですが、お店にトロフィーが届き、エイリアの方々も一緒に泣いて喜んでくださって、受賞後には何人かの方から「メイクを教えてね」と言われました。

そこで、スーパーバイザーと相談してエイリアの勉強会をすることになり、リーダーと一緒に勉強会を行いました。仲間同士で教え合えば、言いたい放題できると思ったからです。「実はブラシの持ち方がわからなかったんです」などといったところから始め、「たぶんこの方がいいですよ」など、自分が先輩から教わったことなどを伝えました。ただ、私より社歴の長いベテランの方に教えるのはおこがましいので、最後はカネボウの先生にお願いしてエイリアの勉強会も一緒に開いてもらったり、そういった橋渡しはできるかなと思い、いま実際に取り組んでいます。今日も貴重な話を聞けると思い、ノートを買ってきちゃいました。

(小松)本当に間山さんは昔から真面目だから…(笑)。私はご覧の通り「ま、いいかな」とか「なんとかなるよ」という方ですが、とにかく接客の仕方もコンテストに臨む姿勢も、個性がものすごく表れます。私は普段の接客ではお客様を楽しませることを何より重視していますから、化粧品以外の話もたくさんします。いずれにせよお客様の満足度を上げて帰すというのが共通の目的です。豊富な商品知識があるからあの人のところに行こうと思う人もいれば、私のようにおいしいお店を教えてくれるから行こうという場合もあり、お客様の満足が得られるならば、いろんな接客の仕方があっていいと思います。

そして、自分のお店にだけいるとわからないですが、こういう集まりがあればいろいろな話を聞くことができます。今日のように他人の話を聞いてフレッシュな気持ちになったり、反省したり…。それもまた勉強ですので。だから、こういう機会がたくさんあればいいですし、これから伸びていく人にもそういった経験をしてほしいですね。

(三浦)私も今日お2人に会うのが楽しみで、受賞後のお客様の反応や来店頻度などを聞きたかったんです。

(小松)お客様はやはり以前とは違った目で見る人が増えました。トロフィーや写真を見て「この人に接客してもらいたい」と言われると緊張しますし、いい加減なことは言えません。もっと勉強しなければと気持ちが引き締まります。

(三浦)私もテレビや新聞に出ましたので、すぐに電話がかかってきて「メイクをしてほしい」というお客様もいらっしゃいました。身だしなみや立ち居振る舞いもきちんとしなければと思いましたね。

ところで、受賞したことによってお客様が増え、売上の面で多少ラクになるということはありますか？

(小松)残念ながら、数字の上でラクになることはあまりありません。困ったのは忙しい時でも応対しなければならず、予約制にしていても「今ダメですか？」と言われると「できません」とは言えないことです。また、時間をかけてメイクをしてもお買い上げいただけないケースもあり、少し複雑な思いもあります。

ただ、やはりメイクがとても好きなので、お客様を見ると「もっとキレイにしてあげたい」という衝動に駆られます。私は大胆な色遣いが好きなので「すすきのバージョンでやってください」と言われると、嬉々としてやってあげます(笑)。

自分自身も少しでもきれいに見えるよう、ひとりで毎日鏡を見て研究し、うまくいった時はお客様に教えます。ある程度年齢の高い人をきれいにしてあげるのが、大きな喜びなんです。

(司会)全国大会の応援合戦を見ると、周囲の期待も相当のようですが…。

(間山)それが本番の時はまったく耳に入らないんです。面白そうだとは思うのです

が、気に留める余裕はないですね。

(小松)また、なんとも言えないヘンな汗をかくんですよ(笑)。1回目の時は壇上からふと下を見ると偉い人がいっぱいいて、それだけで口から心臓が飛び出しそうになりました。

(三浦)最初はあの応援に圧倒されて、どういうリアクションをすればいいのか困りました。でも2回目には「これってありがたいことだ」と思いましたね。

(小松)みんな自分を応援しに来てくれているのでありがたいですし、後からビデオを見て「こんなことをやってたんだ」と思い、企業がやるコンテストとしては味があっていいのかなと思います。また全国大会では、各地のグループ企業の方々とも交流ができて楽しいですね。



エイリア対抗になる大応援合戦

みんなが参加したくなる大会に

(司会)今後の抱負と、コンテストに対するご要望があればお聞かせください。

(小松)参加者1人ひとりに、誰にでも全国大会に出られるチャンスはあると思ってもらえるような大会にしていくことが大事だと思います。

私自身はこれからもメイクの研究や勉強を続け、定年まで楽しく仕事をしていけたらと思います(笑)。お客様と接することが気持ちいいですし、それぞれのお客様のご要望にパーフェクトに応えられるようになりたい。「ここに来たら私の思うようなメイクにしてもらえた」と言ってもらえるようになりたいですね。

(三浦)38歳までこのような仕事の経験もなかった私が10年ほどで大きな賞をもらえたのですから、みなさんに「私にもできるんだ」という自信を持ってほしいですね。また、これまでは周囲が私の背中を押し、奮い立たせてくれましたので、今度は私が若い人たちの背中を押す番になれるかなと感じます。それぞれのお店で条件が違うので、その中でもし「私はできない」などと思っている方がいれば、会社として悩みを聞き解決してあげて、化粧品担当をひとつのポジションとして見ていただきたいと思います。

(間山)私はコンテストに対する疑問点を誰に聞いたらいいのかがわからず、結局カネボウのセールスの方に聞いて解決できたことがありました。これからはコンテストの運営もツルハが主体的に行って、カネボウさんにサポートしていただくのが良いのではないかと思います。

私自身はこの先ももっと頑張らなければと思っています。育児中の身なので力を出し切れない面もありますが、その中で最優秀賞を取ることができ、社内の同期の人たちも「よくやってくれた。私たちだってできるよね」と喜んでくれました。

(小松)チェーン店であるからには、あちらの店ではやってくれたのに、こちらではやってくれないといった差があってはいけないですね。「私はできないから」という人をなくし、化粧品担当者のレベルアップを会社全体で図っていくべきだと思いますし、その時私たちはいくらでも協力を惜しみません。それと…全国大会は貴重な交流の場なので、札幌以外での開催もあれば、新たな楽しみも加わり、より一層頑張れるんですけど…(笑)。

(司会)本日は楽しいお話をありがとうございました。これからもたくさんのお客様をキレイにしてあげてください。





If you can dream, you can do it.

（もし、あなたが本気で夢を描くことができるなら、
その夢はすでに実現されたと同じである）

私はこの言葉がすきだ。

人類は描いた夢を実現しつづけてきた。「鳥のように空を飛びたい」という夢を飛行機にし、ジェット機に育て、ロケットで月に人間を送り込むまでになった。しかし、夢はこれで終わったのではない。限りなく新たな夢を紡ぎ、チャレンジしつづけているのだ。無限に夢を実現しつづけることで創られてきたのが人類の歴史だと云えよう。そしてそれが人間の持つ世界観・人生観を成長させてきた。

人類は夢によって進歩してきたのだ。一つの夢が実現できた、まさにその瞬間に、大きい新たな夢を抱く、これが人間だ。新しい夢を無限に持ちつづけるのが人間であるならば、北海道に300店舗の店を持ち、1000店舗を全国に広げていくなどの夢は、まだまだ小さい。全世界、いたるところに「クスリのツルハ」の鶴のマークを打ち立てよう。

もっと大きな、限りない夢を持とう。心に大きな夢さえあれば、世の中や社内のトラブル、それに巻き込まれている人々は、いかにも小さく見える。正しい判断と行動がとれるようになる。そして、チャレンジ精神が生まれてくるのだ。

大きな夢を持て!

無限の夢を持て!

生きるということは、

「夢に向かって、ひととき、ひとときを燃えながら暮らす」ことなのだ。

株式会社ツルハ　取締役会長

鶴羽　肇

ツルハ80年史 CONTENTS

～(目次)～

(P)

2 ■ツルハ社歌

4 ■TVCM～みんなのツルハ

6 ■プライベートブランド
M's one～エムズワン

7 ■グループ企業一覧

8 ■発刊ご挨拶
取締役会長／鶴羽　肇
代表取締役社長／鶴羽　樹

10 ■店舗グラフィティ

13 ■やる気の集団・メモリアル

37折込 ■早分かりインデックス年表
(沿革ダイジェスト)

279 ■現役 役員紹介(2011)

280 ■70年史発刊当時役員(1998)

新章(2000～)

(P)

40 ■はじめに

42 ■新章1／立ち上がる底力
東日本大震災からの復興

44 ■新章2／ツルハグループ
東証一部上場
グループ企業社長コメント

52 ■新章3／21世紀医療への対応
かかりつけ薬局への実践
調剤薬局
介護サービスの拠点に
遠隔地健康相談システム
学術発表会

58 ■新章4／PB(プライベートブランド)と新店舗形態
M's one
グロージェ
クレーン整骨院
拡大営業会議

62 ■新章5／化粧品部門
メイクアップコンテスト

64 ■新章6／教育制度
階層別研修
職能別研修
薬剤師研修
eラーニングほか
体系・一覧

70 ■新章7／情報システム
グループウェア
対面式レジ
ポイントカードシステム
販促ツール
eコマース事業

新章(2000～)

(P)

76 ■新章8／大規模物流センター
仙台物流センター
北海道物流センター

78 ■新章9／社会貢献活動
コンサート
グリーンウォーク
パークゴルフ
車椅子寄贈
震災支援
IR・株主優待精度　ほか

82 ■新章10／それからのクラブ活動
野球部(旭川・札幌)
マラソン
フットサル
卓球
雪合戦優勝　ほか

90 ■新章11／あしたのツルハ
世界のツルハへ
タイ、サハグループ
2016年に向けた革新と攻め

70年史改訂版 (1929~1999)

(P)

95 ■テーマ1
［企業戦略・店舗展開・組織体制］

119 ■テーマ2
［取扱商品と出来事（医薬品）］

133 ■テーマ3
［取扱商品と出来事（日用雑貨）］

147 ■テーマ4
［取扱商品と出来事（化粧品）］

161 ■テーマ5
［接客サービス・採用活動・人材教育］

187 ■テーマ6
［情報化戦略とシステム］

197 ■テーマ7
［ツルハを支えた人物像と出来事］

215 ■テーマ8
［クラブ活動］

223 ■テーマ9
［広報・PR・社会活動］

239 ■テーマ10
［鶴羽家小史・初代鶴羽　勝伝］

座談会・言行録

(P)

21 ■80年史記念座談会PART1
［店舗運営部長座談会］
“1000店舗の、その先へ”

27 ■80年史記念座談会PART2
［メイクアップコンテスト最優秀賞受賞者座談会］
“あくなき美の追求で、お客様を笑顔に!”

253 ■70年史記念座談会PART1
［若手・中堅社員が語り合った21世紀のツルハ］
“夢の実現に向かって”

259 ■70年史記念座談会PART2
［ベテラン社員が語り合ったツルハ“自分史”］
“チャンスを活かして築くツルハの未来”

266 ■言行録
［取 締 役 会 長／鶴羽　肇］

272 ■言行録
［代表取締役社長／鶴羽　樹］

(P)

277 ■資料編
281 資本金推移
店舗数推移
売上高推移
経常利益推移
組織の変遷
店舗展開
歴史年表（沿革）

300 ■参考文献・
ご協力者一覧

301 ■編集後記

36 ■本史の便利な読み方と
編集ルール

【ツルハ80年史の構成と凡例】

～本史の便利な読み方と編集ルールについて～

70年史は基本的に残し、改訂を加えました。

本史の構成と便利な読み方

①本史の編集方式は年史に一般的な「編年体（年代の順を追って記述する）」とは異なり、『紀伝体（テーマごと編集）』を採用しています。

②各章はテーマごとに編集されていますので、必ずしも最初のページから読まれる必要はなく、興味・関心のある章から読み進むことが可能になっています。

③各テーマはそれぞれ、ほぼ年代順に記述されていますので、そのテーマに関する出来事を時代をおって読むことができます。

④各テーマは、巻頭の目次ページのほか、扉に設けた「ツメ見出し」によって検索することができます。（70年史改訂部）

⑤歴史年表は一般的な年史同様、巻末にまとめられていますが、さらに巻頭の折り込みページに「早分かりインデックス年表」を設けました。80年間の時代の流れと主な出来事を、このダイジェスト年表で確認することができるのでとても便利です。

本史の編集ルール（凡例）

①本史の収載範囲は、平成24年（2012）2月までを原則としました。ただし、必要に応じてその後の事象にも触れました。

②用字・用語は常用漢字と現代かなづかいを原則としましたが、特殊な専門用語や固有名詞・慣用語、または引用文は必ずしもこれによりませんでした。

③地名・社名・職名などは、該当時期のものを用いましたが、必要に応じて（　）内に現在またはのちの呼称などを併記しています。

④文中、一般的に読みにくいと思われる漢字を使用した場合は、適宜（　）内に読み方を併記しました。

⑤法人の名称は「株式会社」は㈱と表記、その他もこれにならっています。

⑥度量衡はメートル法による表示を原則としましたが、必要に応じて他の単位を併記しました。

⑦年の表示は、和暦に（　）で西暦併記を基本としました。

⑧数字は原則として算用数字を用い、億・万などの単位を挿入しました。

⑨引用文は上記の基準によらず、原則として原文のままとしましたが、本文を横組みとしたため、原典が縦書きの場合もすべて横書きに改めました。また、誤字脱字等は適宜訂正しました。

当社関係者に関する表記

①当社、現：取締役会長である鶴羽　肇は、実兄の昭雄が生後２ヵ月で死亡したため鶴羽家の長男として成長しましたが、本史では戸籍表記に添って次男の表記に統一しました。

②当社、元：副社長である鶴羽ヒサ子は、資料によって「久子」の表記もありましたが、再確認し、「ヒサ子」の表記で統一しました。

■早分かりインデックス年表 ※当社80年の歴史がひと目で分かります。

時代区分 / 分野	【黎明期】 創業以前	【草創期】 S4(1929)～S17(1942)	【戦時統制期】 S18(1943)～S22(1947)	【復興期】 S23(1948)～S30(1955)	【転換期】 S31(1956)～S37(1962)	【体制確立期】 S38(1963)～S48(1973)	【発展期】 S49(1974)～S60(1985)	【拡大期】 S61(1986)～H元(1989)	【飛躍期】 H2(1990)～H11(1999)	【新世紀】 H12(2000)～H23(2011)
当社の主な出来事	●M38(1905)5.20 鶴羽　勝(初代社長)誕生 ●M44(1911)3.6 鶴羽ヒサ子(元：副社長)誕生 ●T 9 (1920) 鶴羽　勝、㐂秋野商店に入店 ●T14(1925) 鶴羽　勝、薬種商免許取得	●S 4 (1929)4.12 鶴羽　勝、ヒサ子結婚 ●S 4 (1929)5.6 鶴羽薬師堂、創業 ●S 7 (1932)6.30 鶴羽　肇(2代目社長、現:会長)誕生 ●S12(1937)10.4 鶴羽弘子(現:常務)誕生 ●S17(1942)2.11 鶴羽　樹(3代目現:社長)誕生	●S20(1945)4.3 鶴羽　宏(元:監査役)誕生	●S26(1951)4.7 鶴羽　肇、京大医学部薬学科入学 ●S30(1955)3.24 鶴羽　肇、京大医学部薬学科卒業 ●S30(1955)11.21 鶴羽　肇、薬剤師免許授与	●S31(1956)8.6 鶴羽薬師堂、店舗移転しツルハ薬局に屋号変更 ●S35(1960)4.10 鶴羽　樹、大阪商大商学部入学 ●S36(1961)9.23 鶴羽　肇、弘子結婚 ●S37(1962) 鶴羽　樹、大阪でセルフ方式の薬局見つける	●S38(1963)6.1 ㈱ツルハ薬局設立 ●S39(1964)3.30 鶴羽　樹、大阪商大商学部卒業 ●S42(1967)8 ツルハ薬局店舗改築し、北海道初のセルフ販売方式採用 ●S43(1968)4 西　功(現:監査役)入社 ●S44(1969)10.13 鶴羽　樹、美美結婚 ●S44(1969)　シンボルマーク制定 ●S46(1971)4 AJDに加盟 ●S47(1972)11.23 2号店「花園店」開設 ●S48(1973)2.21 野村博明(現:常務)入社	●S49(1974)11.25 クスリのツルハコントロールセンター新築 ●S50(1975)5.13 ㈱クスリのツルハコントロールセンター設立 ●S49(1974)11.25 千田晃己(現:総務部長)入社 ●S50(1975)10.22 鎌田宏一(現:副会長)入社 ●S51(1976)5.21 鶴羽　樹入社 ●S52(1977)6.8 鶴羽　勝、死去 ●S56(1981) 30店舗目達成 ●S59(1984) EOS発注実験開始	●S61(1986) 初の海外旅行実施 ●S62(1987) 社内報「ＴＯＰ飛翔」創刊 ●S62(1987) TEOS自社運用開始 ●H元(1989) 100店舗目達成 ●H元(1989) 創業60周年記念クイズ実施 ●H元(1989) 研修体系表できる	●H 2 (1990) ファミリーコンサート始まる ●H 3 (1991)8.16 ㈱ツルハに商号変更、札幌に本社移転 ●H 5 (1993) グリーンウォーク始まる ●H 7 (1995)1.12 ジャスコ㈱と業務・資本提携 ●H9(1997)12.8 ㈱クスリのアオキと業務・資本提携 ●H10(1998) 道内人気企業ランキングで第６位 ●H10(1998)6.25 店頭登録による株式公開 ●H11(1999)1.26 ジャスコ㈱とともにクラフト㈱と業務・資本提携	●H12 (2000) CI導入。ロゴ&マークを一新 ●H13 (2001) ㈱ツルハ、東京証券取引所2部に上場 ●H13 (2001) 社歌の制定 ●H14 (2002) ㈱ツルハ、東京証券取引所1部銘柄に指定 ●H16 (2004) 本社新社屋完成 ●H17 (2005) ㈱ツルハホールディングス東証1部上場 ●H19 (2007) ツルハグループ700店舗達成 ●H21 (2009) ㈱TGMD (ツルハグループマーチャンダイジング) 設立 ●H22 (2010) タイのサハグループと提携
北海道の主な出来事	●M23(1890) 旭川・神居・永山の３村開基 ●M31(1898) 国鉄・旭川駅開業 ●T 3 (1914) 旭川町、区制施行 ●T11(1922) 北海道内６区に市制実施 ●S2(1927) 旭川電気軌道、開通	●S 4 (1929) 道南、駒ケ岳大爆発 ●S 7 (1932) 南部忠平、ロス五輪で金メダル ●S 8 (1933) 札幌飛行場竣工 ●S12(1937) 札幌・東京間に民間航空路開設 ●S13(1938) 夕張炭鉱ガス爆発	●S18(1943) 昭和新山誕生 ●S20(1945) 米軍、小樽・札幌その他に進駐 ●S22(1947) 札幌で道内最初の給食スタート	●S23(1948) ヘレン・ケラー女史来道 ●S25(1950) 第１回札幌雪祭り開催 ●S27(1952) 十勝沖地震発生 ●S27(1952) 道内初のラジオ放送開始 ●S29(1954) 青函連絡船「洞爺丸」遭難 ●S29(1954) 岩内町で大火	●S33(1958) 北海道大博覧会開催 ●S35(1960) 札幌の女性、ミスワールド日本代表 ●S36(1961) 弟子屈町出身の大鵬、史上最年少横綱に ●S36(1961) 北海道初のディーゼル特急走る ●S37(1962) 十勝岳爆発	●S38(1963) 今世紀最後の皆既日食観測 ●S39(1964) 札幌神社、北海道神宮に改称 ●S40(1965) 日勝道路開通 ●S43(1968) 十勝沖地震発生 ●S43(1968) 札医大で日本初の心臓移植手術実施 ●S45(1970) 札幌市100万都市宣言 ●S46(1971) 札幌で地下鉄開通 ●S47(1972) 冬季オリンピック札幌大会開催	●S51(1976) 北海道庁爆破事件発生 ●S51(1976) 札幌２番目の地下鉄開通 ●S52(1977) 有珠山、32年ぶりに爆発 ●S57(1982) 浦河沖で大地震発生 ●S58(1983) 中川代議士自殺 ●S60(1985) リゾート用特急登場	●S61(1986) 北海道21世紀博開催 ●S63(1988) 青函トンネル開通 ●S63(1988) 新千歳空港開港 ●S63(1988) 十勝岳噴火 ●S63(1988) JR札幌駅高架化 ●S63(1988) 早来出身の橋本聖子、カルガリー冬季五輪で入賞	●H 3 (1991) 北大医学部で道内初の生体肝移植手術 ●H 4 (1992) 道央自動車道で玉突き事故 ●H 5 (1993) 北海道南西沖地震発生 ●H 6 (1994) 北海道東方沖地震発生 ●H 9 (1997) 拓銀経営破綻 ●H10(1998) 北海道国際航空就航 ●H10(1998) 北海タイムス社倒産	●H12 (2000) 雪印、食中毒事件発生 ●H12 (2000) 有珠山、噴火 ●H16 (2004) 駒大苫小牧高校、夏の甲子園、優勝 ●H16 (2004) 日本ハムファイターズ、北海道にフランチャイズ移転 ●H17 (2005) 駒大苫小牧高校、夏の甲子園、2連覇 ●H18 (2006) 日本ハムファイターズ、日本一 ●H19 (2007) コンサドーレ札幌、J2優勝。J1昇格 ●H20 (2008) G8、洞爺湖でサミット開催 ●H22 (2010) 北海道大名誉教授の鈴木章氏、ノーベル化学賞
日本の主な出来事	●M７(1874) 佐賀の乱起こる ●T７(1918) スペイン感冒大流行 ●S２(1927) 日本金融恐慌始まる ●S３(1928) 第１回普通選挙実施 ●S３(1928) 株式相場暴落 ●S３(1928) ラジオ体操の放送開始	●S５(1930) 初の国産電気洗濯機、電気冷蔵庫発売 ●S７(1932) 5.15事件起きる ●S８(1933) 日本、国際連盟脱退 ●S11(1936) 2.26事件起きる ●S12(1937) 日中戦争勃発 ●S16(1941) 太平洋戦争勃発	●S18(1943) 樺太を内地に編入 ●S20(1945) B29、東京を大空襲 ●S20(1945) 日本、ポツダム宣言受諾 ●S21(1946) 日本国憲法公布 ●S22(1947) 百万円宝くじ発売	●S24(1949) 湯川秀樹、ノーベル物理学賞受賞 ●S25(1950) 千円札発行 ●S26(1951) 日本、WHOに正式加盟 ●S27(1952) 日米安保条約発効 ●S28(1953) 民間テレビ放送局開局 ●S30(1955) 家庭電化時代始まる	●S31(1956) 日本、国際連合に加盟 ●S32(1957) 南極観測隊、昭和基地建設 ●S33(1958) 東京タワー完成 ●S34(1959) 皇太子ご成婚 ●S35(1960) カラーテレビの本放送開始 ●S37(1962) 東京都の人口1000万人突破	●S38(1963) 国産テレビアニメの第１号「鉄腕アトム」放送開始 ●S39(1964) 東京オリンピック開催 ●S39(1964) 東海道新幹線開業 ●S41(1966) ザ・ビートルズ来日 ●S45(1970) 日本の人口１億人突破 ●S48(1973) 江崎玲於奈ノーベル物理学賞受賞	●S52(1977) 王選手、本塁打の世界記録樹立 ●S53(1978) 新東京国際空港開港 ●S54(1979) ソニー、「ウォークマン」発売 ●S58(1983) 東京ディズニーランド開園 ●S58(1983) 任天堂、ファミリーコンピュータ発売 ●S60(1985) 電電公社・専売公社民営化	●S62(1987) JR民営化スタート ●S62(1987) 利根川進、ノーベル生理・医学賞受賞 ●S63(1988) リクルート疑惑 ●S64(1989) 昭和天皇崩御 ●H元(1989) 平成天皇即位	●H２(1990) 日本人初の宇宙飛行 ●H３(1991) 自衛隊ペルシャ派遣 ●H５(1993) サッカーＪリーグ開幕 ●H６(1994) 大江健三郎、ノーベル文学賞受賞 ●H７(1995) 阪神淡路大震災発生 ●H７(1995) 地下鉄サリン事件発生 ●H10(1998) 長野冬季オリンピック開催	●H13 (2001) えひめ丸の惨劇 ●H15 (2003) 宮崎駿「千と千尋の神隠し」、アカデミー賞 ●H17 (2005) 「郵政民営化」選挙、小泉自民党圧勝 ●H17 (2005) 尼崎のＪＲ西日本脱線事故 ●H18 (2006) ホリエモン、村上代表らヒルズ族、逮捕 ●H18 (2006) マンション耐震偽装、発覚 ●H21 (2009) 政権交代。民主党308議席で鳩山内閣発足 ●H22 (2010) 尖閣諸島で中国漁船が巡視船に衝突 ●H22 (2010) 小惑星イトカワから「はやぶさ」帰還
世界の主な出来事	●M７(1874) 征台の役起こる ●S３(1928) フレミング、ペニシリンを発見	●S４(1929) ニューヨーク株式大暴落 ●S６(1931) 満州事変始まる ●S７(1932) 上海事変始まる ●S11(1936) ベルリン・オリンピック開催 ●S14(1939) 第二次世界大戦勃発 ●S15(1940) 日独伊三国軍事同盟調印	●S19(1944) ワクスマン、ストレプトマイシン発見	●S23(1948) ガンジー暗殺 ●S25(1950) 朝鮮戦争勃発 ●S26(1951) 対日講和条約・日米安保条約調印 ●S28(1953) スターリン没 ●S28(1953) アイゼンハワー、米大統領に就任 ●S29(1954) 米、ビキニ水域で水爆実験	●S33(1958) 米ソ、人工衛星打ち上げ成功 ●S34(1959) ソ連、月ロケットで月の裏側の写真撮影成功 ●S36(1961) ソ連のガガーリン初の宇宙飛行 ●S37(1962) マリリン・モンロー、苦悩の死	●S38(1963) ケネディ大統領暗殺 ●S41(1966) 中国文化革命始まる ●S42(1967) (南ア)で世界初の心臓移植手術に成功 ●S44(1969) 米、アポロ11号月面に着陸、人類初 ●S48(1973) ベトナム和平協定調印	●S50(1975) ベトナム和平実現 ●S53(1978) 世界初の試験管ベビー誕生 ●S55(1980) イラン・イラク戦争勃発 ●S55(1980) 元ビートルズのジョン・レノン射殺される ●S56(1981) 米のスペースシャトル打ち上げ成功 ●S56(1981) 英のチャールズ皇太子、ダイアナと結婚	●S61(1986) 米のスペースシャトル爆発 ●S61(1986) ハレー彗星地球に接近 ●S63(1988) ソ連、ペレストロイカ発表 ●H元(1989) 中国、天安門事件起きる ●H元(1989) 東西ベルリンの壁崩壊	●H３(1991) 湾岸戦争勃発 ●H４(1992) 中国と韓国、国交樹立 ●H６(1994) 北朝鮮、金日成死去 ●H７(1995) マイクロソフト社のパソコンソフト「ウィンドウズ95」爆発的売れ行き ●H８(1996) ペルーの日本人大使館で人質事件発生 ●H９(1997) 今世紀最大級のヘールボップ彗星地球に大接近 ●H９(1997)　香港が中国に返還 ●H９(1997) ダイアナ元皇太子妃、事故死	●H12 (2000) BSE（狂牛病）発生 ●H13 (2001) 9.11／米国同時多発テロ ●H15 (2003) 米英バグダッド急襲。イラク戦争、勃発 ●H16 (2004) スマトラ沖地震　ベンガル湾に大津波 ●H18 (2006) 冥王星を惑星から格下げ ●H18 (2006) 北朝鮮が地下核実験、国連が制裁 ●H20 (2008) リーマン・ブラザーズ破たん。金融危機 ●H21 (2009) 米国、オバマ大統領にチェンジ ●H22 (2010) チリ鉱山落盤事故。作業員３３人全員救助

ツルハ80年史

新章（2000～）



はじめに
1／立ち上がる底力
2／ツルハグループ
3／21世紀医療への対応
4／PBと新店舗形態
5／化粧品部門
6／教育制度
7／情報システム
8／大規模物流センター
9／社会貢献活動
10／それからのクラブ活動
11／あしたのツルハ

――はじめに

いよいよ平成24年(2012)新春、
4月26日の里塚緑ヶ丘店(札幌市)オープンをもって、
長年の目標であった1000店舗が達成されます。
東日本大震災という如何ともし難い天災によって、時期はやや遅れましたが、
1985年に描いた長期ビジョンがようやく現実のものとなるわけです。
その当時、ツルハの店舗数は50店。
「25年後に、20倍の1000店舗」を目指す志でした。

お客様をはじめ、
これまで当社、ツルハグループを支え、推進してきた社員、
および関係各社の方々の尽力には、深く感謝しております。
おかげさまで、天災や不安定な経済環境下にあっても、
1000店舗が達成され、売り上げ、利益も計画を上回る推移をみせています。
また、タイ「サハグループ」と提携し、合弁会社を設立。
タイに「ツルハドラッグ」を展開していく体制も整ってまいりました。
次の中期目標は「1500店、5000億円」となりますが、
新たなビジョンとしては、
1985年当時と同じく「25年後、20倍の2万店舗」を目指しております。
もちろんこのビジョンは、日本国内だけではできません。
まず、タイを拠点にASEAN諸国へ、
「やる気の集団」ツルハは、グローバルに展開してまいります。

本記念誌は、10年ほど前に「70年史」として発刊したものに、
近年の10余年分を加えた「ツルハ80年史」です。
「やる気の集団」ツルハの歴史を楽しんでいただくとともに、
今後も、より親しく、ご支援いただけますよう
お願い申し上げます。

未曾有の大災害にみまわれて 改めて明らかになるツルハの底力

2010年 全国1000店舗 売上高2000億円
目標達成の寸前に襲ってきた
大地震。そして大津波
しかし、
日本は、東北は、ツルハは立ち上がる

悲願の 1000 店舗へ 激震を乗り越えて

平成11年（1999）3月の『ツルハ70年史』発刊当時、株式会社ツルハは北海道・東北地方に約200店舗のドラッグストアを展開していた。それから10年余り、現在は持株会社である株式会社ツルハホールディングスのもと、ツルハグループとして北海道から中国地方にいたるまで982の店舗（平成24年（2012）2月15日現在）を展開する一大ドラッグストアチェーンへと成長している。

「2010年 全国1000店舗 売上高2000億円」

ツルハの飛躍的な成長は、この目標からスタートしたと言っても過言ではない。これは昭和60年（1985）、ツルハが北海道内で50店舗を達成した時に、当時の鶴羽肇社長（現会長）が掲げた目標であり、その時は誰の目にも荒唐無稽なものと映っていた。

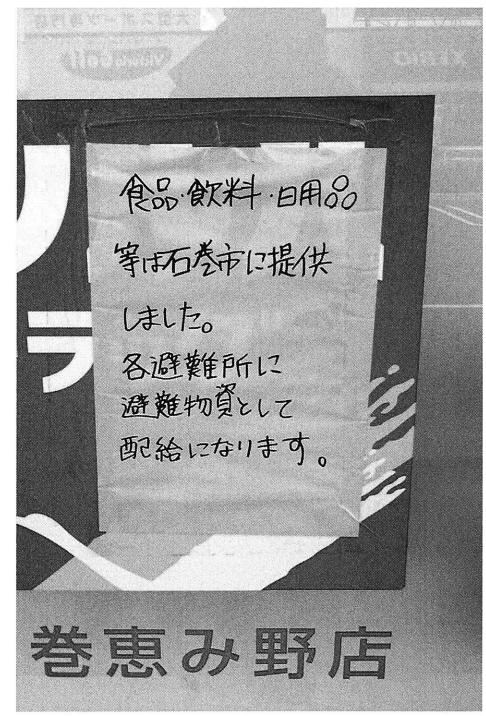
しかし、全社が一丸となり、それぞれの店舗が地域のお客様のご要望に応え、確かな信頼を積み重ねることで、着実な歩みを続けてきた。

売上目標の2000億円は当初の予想をはるかに超えて、平成20年（2008）5月期に早くも達成した。そして、来るべき全国1000店舗の目標を射程に捉え、その記念とすべく『全国1000店舗達成記念 ツルハ80年史』の取材・編集を進めている最中に突然起こったのが、あの大震災だった。

平成23年（2011）3月11日（金）、わが国観測史上最大のマグニチュード9.0を記録した巨大地震と大津波がもたらした被害の大きさは今さら言うまでもない。1000店舗達成を目前にしたツルハにとっても、それはまさに激震だった。


人々の生活を支える大野田店


被災した石巻中里店内部



食品・飲料・日用品を市に提供

被災した気仙沼店



店を開けるという使命
ツルハの底力を見せて

東日本大震災前、ツルハは東北地方に300余店を抱えていた、また、従来のドラッグストアとは異なるコスメ&バラエティ雑貨に特化した新業態『grouge(グロージェ)』や整骨院を併設した店舗など、今までにない取り組みをこの地でスタートさせ、地域の方々のご支持もいただいて、ツルハの新たな基盤を築こうとしている時だった。

ダイヤモンド・フリードマン社『ドラッグストアニュース』平成23年(2011)6月号(5月15日発行)では、緊急特別リポートとして「震災から立ち上がるツルハ　全社一丸の底力」という10ページに及ぶ取材記事を掲載している。そのリード文にある記述を引用させていただこう。

「大津波によって多大な犠牲を出しながらも、生活基盤の大半を失い、その場に立ちすくむ生活者からの『店を開けてほしい。商品を売ってほしい』という切実な声に応えるため、一人ひとりがひたすら前を向き、営業継続のために、できることの全てを傾ける。

今回の取材でわれわれが見たものは、小売業、そしてドラッグストア(DgS)としての使命を果たすため、全社が一つになって立ち向かう企業の姿、そして彼らが培ってきた組織風土、その逆境に負けない強さだった」

誌面では、宮城県内の4つの店舗、気仙沼バイパス店(気仙沼市)、矢本店(東松島市)、石巻恵み野店、石巻中里店(以上、石巻市)の従業員および関係者に取材し、惨状の中でも店を開けるために必死に奮闘した様子を伝え、彼らの思いや行動を通して理解できた「店を開けることの本当の意味」で、リポートは締めくくられている。

「店を開けること。それは、商品供給を通じて、その地域の生活を支える安心そのものを提供することの意味にほかならない。今回の非常時のように、たとえ十分な品揃えができない事態になったとしても、安心を提供し続けるために店を開ける。そこに生活者は信頼を寄せ、その店に期待するのだろう。

『お客さまのために、一刻も早く店を開けなければならない』。ツルハが全社一丸となって取り組む復旧への活動は、その期待に応えたいという一心の行動なのだ」(取材・文=ダイヤモンド・フリードマン社・田中浩幸氏)

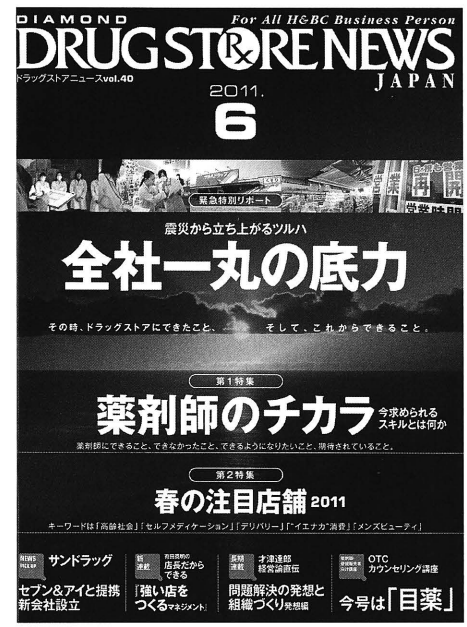
大震災で人々が失ったものは計り知れない。しかし、ツルハがドラッグストアとして果たした役割や価値は、少なからず人々の心に届いたであろうことを信じてやまない。



天地も定かでない鹿妻店内部



おそろしい津波のツメあと／陸前高田店



DRUG STORE NEWS　2011年6月号表紙



ツルハ特集記事



トレーラーが突っ込んだ鹿妻店正面

東証1部上場
新生ツルハグループ誕生

パブリックカンパニーとしての第一歩
持株会社、ツルハホールディングスを設立し、
東京証券取引所第一部に上場
M&Aで同志を募り、店舗網を拡大、出店地域も拡大し、
日本一のドラッグストアチェーンをめざす

東証一部上場で勢いを増す成長力

昭和4年(1929)の創業からおよそ70年をかけて、ツルハは平成10年(1998)6月、日本証券業協会に株式を店頭登録した。これは新規出店に向けての資金調達や優秀な人材の確保、そして小売業にとって何より重要な、知名度を向上させ、壮大な構想を実現するための足がかりを築くものである。

次なる目標は、日本一のドラッグストアチェーンを目指すために、できるだけ早い時期に株式上場を果たすことだった。

業績は順調に推移し、平成13年(2001)2月には株式会社ツルハが東京証券取引所市場第二部に上場。翌14年(2002)5月には念願の東京証券取引所市場第一部銘柄に指定された。さらに平成17年(2005)11月には株式交換により、株式会社ツルハを株式会社ツルハホールディングスの完全子会社とし、同時にツルハグループの持株会社として、株式会社ツルハホールディングスが東京証券取引所市場第一部への上場を果たすこととなった。

鶴羽樹社長は社内報『TOP飛翔』第183号(平成14年(2002)6月発行(上場記念特大号)の中で、次のように語っている。

「上場はゴールではなく、パブリックカンパニーとしてのスタートラインです。自己過信やおごり、大企業病に侵食され組織が官僚的にならないよう、気を引き締めなければなりません。いま改めて心しなければならないのは、社会的責任を自覚し、着実に成長を続けていくことです」

さらなる成長への通過点で、ツルハの原点である「お客様第一主義」の心はいついかなる時も忘れてはならない。樹社長の言葉にはそんなメッセージも見え隠れしている。

ツルハの自力とM&Aで全国に店舗網を拡大

ツルハでは平成7年(1995)10月の秋田県横手市・幸町店を皮切りに、東北地方への進出を果たし、出店攻勢をかけようとしていた。ただし、北海道内では圧倒的な知名度を武器に自力で店舗網を拡大してきたものの、東北は事情が違っていた。県ごとに地場のドラッグストアが幅を利かせ、6県それぞれの勢力図が分断されていたのである。

ツルハの出店戦略は、ここにきて新たな方針への転換を図る。自力(ツルハ)の成長に加え、M&A(mergers and acquisitions=合併と買収)を併用し、拡大を目指すのである。「基本としては地域の有力企業、つまり各県・各エリアの優秀なドラッグストアをグループに取り込んでいくというものです」と、拡大方針を語るのは管理部門担当の大船正博常務。

平成12年(2000)11月には岩手県の㈱ドラッグトマトの全株式を取得して子会社とし、平成14年(2002)6月には山形県の㈱ポテトカンパニーを子会社化。2社はその後、平成15年(2003)5月と16年(2004)3月に(株)ツルハに吸収合併されたが、東北におけるツルハの基盤をしっかりと支えている。

また東北地方にとどまらず、手を組むにふさわ


東証1部銘柄指定を記念して鐘をたたく鶴羽肇会長
(東京証券取引所VIPテラス)



2002年、東証1部銘柄に指定(東京証券取引所)

平成23年(2011)の本社:奥と手前2F／手前1Fは元町店



しい企業との出会いがあり、好機と見るや、速やかに行動に移している。平成13年(2001)11月には神奈川県の㈱リバースを株式交換によって子会社とし、首都圏での基盤づくりの足がかりとした。

ところで、ツルハグループは現在、北海道から中国地方に至るまで店舗網を拡大しているが、中には「ツルハドラッグ」以外の店舗名称を用いているものもある。関東圏の「くすりの福太郎」、中国地方の「ドラッグストア ウェルネス」がそれに当たり、現在グループは3つのブランド名で店舗展開を行っている。これはいわゆる"地元の名店"が築いてきたブランド力を生かすもので、これからも地域やチャネルに合わせて、ブランドを使い分けた店舗展開を進めていく。

ドラッグストア業界における持株会社制度の採用はツルハが先駆けであるが、このことがM&Aに弾みをつける結果となったのは言うまでもない。また、グループ会社への統合という手法により、各事業会社の屋号(店名)や特色を生かすことで、それまでツルハの知名度がなかった地域も十分カバーできる。

「最も大事なことは、グループ会社がひとつになって、全国で一番のドラッグストアチェーンをつくること。それぞれの地域の状況や企業文化に合わせ、お互いを尊重しながら、共に成長していきたい」、鶴羽樹社長は決意を語る。



東証2部上場の際は鶴羽樹社長が鐘をたたいた
(東京証券取引所VIPテラス)

M&Aによるツルハグループ拡大動向

○平成12年(2000)11月
㈱ツルハが㈱ドラッグトマト(岩手県)の全株式を取得し完全子会社化。

○平成13年(2001)11月
㈱ツルハが㈱リバース(神奈川県)を株式交換により完全子会社化。

○平成14年(2002)6月
㈱ツルハが㈱ポテトカンパニー(山形県)の全株式を取得し完全子会社化。

○平成15年(2003)5月
㈱ツルハが子会社㈱ドラッグトマトを吸収合併。

○平成15年(2003)10月
㈱ツルハが㈱くすりの寺田(山梨県)から5店舗の営業権を取得。

○平成16年(2004)3月
㈱ツルハが子会社㈱ポテトカンパニーを吸収合併。

○平成16年(2004)10月
㈱ツルハの子会社㈱リバースが㈱エバラドラッグ(神奈川県)から5店舗の営業権を取得。

○平成17年(2005)3月
㈱ツルハが㈱三光グループ(青森県)から8店舗の営業権を取得。

○平成18年(2006)11月
㈱ツルハホールディングスが㈱くすりの福太郎(千葉県)と業務・資本提携契約を締結。

○平成19年(2007)4月
㈱ツルハが㈱信陽堂薬局(千葉県)から11店舗の営業権を取得。

○平成19年(2007)5月
㈱ツルハホールディングスが㈱くすりの福太郎を株式交換により完全子会社化。

○平成20年(2008)7月
㈱ツルハホールディングスが㈱スパーク(愛知県)の株式を取得し完全子会社化。

○平成21年(2009)2月
㈱ツルハホールディングスが㈱ウェルネス湖北(島根県)の株式を取得し完全子会社化。

○平成21年(2009)6月
㈱ツルハホールディングスの子会社㈱リバースが㈱仁天堂(神奈川県)の株式を取得し完全子会社化。

○平成21年(2009)8月
㈱ツルハホールディングスが㈱サクラドラッグ(東京都)の株式を取得し完全子会社化。

○平成21年(2009)11月
㈱ツルハホールディングスの子会社㈱くすりの福太郎が㈱セベラルから5店舗の営業権を取得。

○平成22年(2010)5月
㈱ツルハホールディングスの子会社㈱リバースが㈱仁天堂(神奈川県)を吸収合併。

○平成23年(2011)5月
㈱ツルハホールディングスが㈱ウイングの株式を取得し完全子会社化。

○平成23年(2011)5月
㈱ツルハが㈱サクラドラッグを吸収合併。

ツルハグループの心をひとつにして、「日本一のドラッグストア」を目指すために。

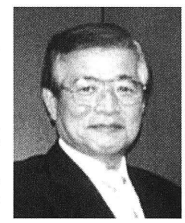
グループ企業 社長に聞く

『ツルハ80年史』発刊に先立ち、グループ企業5社の社長にツルハグループの一員となった経緯や現在の感慨、今後の展望などのテーマについて記載していただいた。

《テーマ》

1. 「2010年1000店舗2000億円」の目標がいよいよ現実のものとなりますが、グループの一員としての感慨や感想は…？
2. ツルハグループにおける役どころ・存在意義・使命とは…？
3. 御社のカラー・社風・使命感・社是などは…？
4. 新世紀に入ってから現在に至る10年余、何がどう変わったと考えますか？
5. 御社、あるいは社長とツルハとの出会い、現在までの経緯、つながり、相性は…？
6. グループの一員として、次の10年へ向けた展望や希望は…？

株式会社リバース



株式会社リバース
代表取締役社長　石川 亨

1.2010年1000店舗2000億円」の目標がいよいよ現実のものとなりますが、グループの一員としての感慨や感想は…？

平成13年(2001)グループに参加したときにこの大きな目標をお伺いし、目標に対して少しでも力になりたいと常に考えておりました。この度の目標達成を目前に控え、当時を思い出し、大変な感動を感じております。

当社におきましても平成13年(2001)当時に比べまして、店舗数・売上高ともに約2倍の規模となりました。微力ながら目標達成に参加できましたことを誇りに思います。

2.ツルハグループにおける、㈱リバースの役どころ・存在意義・使命とは…？

当社の展開エリアは神奈川・東京が中心であり、全国レベルでも特に交通網が発展し、人の流れが盛んな地域です。展開エリアが集中していますので、情勢の変化をいち早くとらえ、素早く行動に移すことを心がけております。

グループ戦略に対して、地域及び特徴に合わせた独自性をプラスした店舗展開で、グループへの貢献をしてまいります。

3.㈱リバースのカラー・社風・使命感・社是などは…？

当社は一致団結を旨としていますので、社内のコミュニケーションを高めたいと考えております。新入社員は内々定の時から複数回集合する機会を設けており、他店舗に対して友情応援が自然に行われるなど、従業員同士の交流が盛んです。

当社はツルハドラッグの屋号で店舗展開をしておりますので、ツルハに追いつけ・追い越せがモットーであり、更には東京近郊の都市型店舗であれば「リバースに任せる」と言っていただけるような店舗運営を目指したいと考えています。

4.新世紀に入ってから現在に至る10年余、何がどう変わったと考えますか？

当社は新世紀に入ってすぐグループ参加しましたので、この10年はそのままグループの中での変革の時期でありました。

平成15年(2003)にはツルハと管理業務の統合を実施したことで社員のツルハに対する一体感はより強固なものになり、それまで以上にツルハグループの一員であることを認識いたしました。また平成16年(2004)の株式会社エバラドラッグ店舗譲受、平成22年(2010)の株式会社仁天堂合併等、グループに参加していなければとても実現不可能な業務拡大を図ることができました。



調印式

5.㈱リバース、あるいは石川社長とツルハとの出会い、現在までの経緯、つながり、相性は…？

鶴羽社長とは、お会いしてすぐに前々からの友人のように思えました。また、目的としている方向も同じに感じました。この方なら信頼できる、一緒に手をたずさえて会社を盛り立てて

けると思いました。その後の躍進はこの『80年史』の通りですが、共に歩めたことを光栄に思っています。

6.グループの一員として、次の10年へ向けた展望や希望は…?

当社は店舗展開エリアを集約し、その地域特性を生かしたドラッグストアとして邁進してまいります。また、各グループ会社との連携をより強固なものにして、グループとして日本一のドラッグストアを目指します。

Smile every day!

くすりの福太郎

株式会社くすりの福太郎
代表取締役社長　小川 久哉



1.2010年1000店舗2000億円」の目標がいよいよ現実のものとなりますが、グループの一員としての感慨や感想は…?

グループ加盟当時、ツルハグループの店舗数は500店舗強であったと思います。早いもので、1000店舗達成が現実のものとなり、当社の成長以上にツルハグループが大きく成長していることを実感いたします。また、グループ加盟当時、当社社員の平均年齢は29歳程度であり、若い社員の多い会社でした。そういう若い社員に対して、ツルハ社員の力強く成長する姿勢は良い刺激にもなると思いました。

何よりも鶴羽社長の嘘いつわりの無い人柄に触れ、当社の社員にも平等にチャンスを与えていただけると思いました。業務・資本提携の発表直後、実際のところ、同業や各取引先様から賛否両論の声をいただきましたが、グループ入りをして5年目を迎える現在、あの時の決断は正しかったと確信するとともに、鶴羽社長には深く感謝申し上げます。今後も、上場企業のグループの一員としてさらなる成長に貢献することで、お客様、株主様、投資家、取引先様、従業員などステークホルダーに対しての利益貢献ができればと思います。

2.ツルハグループにおける、㈱くすりの福太郎の役どころ・存在意義・使命とは…?

やはり関東地区において店舗数・売上高も約半分を占めていますので、関東の実績を盛り上げていくことがグループ全体から見た時の当社の役割であると思っています。とくに首都圏は同業他社との競争が激化しているため、差別化が重要になってきます。売上を上げるための特効薬はありませんが、「基本の徹底」を忠実に行うことで前進していきます。

存在意義や使命としては、地域の皆様に対し、充実した社会生活のサポートと、「美と健康」の提供を通して社会に貢献することをベースに、最終的には「くすりの福太郎の薬はよく効く」という部分を目指しています。同じ薬を販売するにしても、信頼できるスタッフが、お客様に必要な情報をプラスした接客をすることで、薬を飲んだお客様や患者様への効果もより良いものになっています。最終的にはこの部分を「差別化」のゴールとして考えています。

3.㈱くすりの福太郎のカラー・社風・使命感・社是などは…?

スタッフには、ことあるごとに「5K+1」という言葉を話しています。「考える力」「気付き」「気概」「感謝の気持ち」「恋をしよう」の5つに、最近「謙虚」というキーワードをプラスしました。この言葉は当社の全スタッフに、働くうえでも人生を実り多く豊かなものにする意味でも大切にしていただきたい言葉です。

- 考える力…「読む・書く・聞く・話す」という基礎能力を伸ばすことによって考える力を養い、そして行動できる人間になってほしいと考えています。
- 気付き…「相手が今何を求めているのか。何をされたら喜ぶか」と常に周囲を見渡し、相手が何をして欲しいかを考えて先へ先へと行動していくという、私の最も大切にしたい言葉です。気付きを得たときのジャンプはとても大きいものがあり、ぜひ一人でも多くの社員に実感してもらいたいです。
- 気概…いかなる困難に直面しても屈しない心や、目標達成に向けての強い意志が大切です。「気概」のある人とない人とでは、結果という面でも優劣の差が出てきます。やはり気持ちの部分で負けていては、これからの競争にも、また自分自身にも勝てないと思います。
- 感謝の気持ち…店舗では「ご来店いただきありがとうございます。」という気持ちが大切ですが、それだけでなく、自分自身に関わるすべ

ての人に感謝の気持ちを持つことが大切です。新入社員には、初任給で親御様へぜひ何かプレゼントをしてはどうかという話をしています。実行している社員も多く、喜びの声を聞いたときは私もとても嬉しくて幸せな気持ちになります。

・恋をしよう…大競争時代を生き抜くためのキーワードだと思います。目の前のお客様が、自分にとって本当に大切な人と思って接客することで接客の付加価値を高めていくことや、店作りのキーワードである「ワクワクドキドキする福太郎」の実現を図っています。

・謙虚…5Kの+1となる言葉です。謙虚さを失うと人の成長は止まると思っています。反対に、謙虚な気持ちを持つことによって人はいつまでも成長を続けられるのです。この謙虚の部分をベースとして、各自の5Kを育てていって欲しいと考えています。

結果として、店舗においても「5K+1」をベースに行動することで、お客様の「琴線にふれる接客」「感動を与えられる接客」ができるようになることを目指しています。

4.新世紀に入ってから現在に至る10年余、何がどう変わったと考えますか?

薬事法の改正、IT化の進展など外部環境は大きく変わっています。ほんの10数年前は、新入社員を集めるのに奔放していたことなど、ある部分で懐かしく思います。しかし、本質的な点は何ら変わってはいないと思います。1店舗ごと、1年ごと、1月ごと、1日ごと、店舗スタッフ一人ひとりが一生懸命くすりの福太郎を支えたことの積み重ねによって、まぎれもなく今の当社があると考えています。ここ10年間で、店舗数は40店から140店を超え、会社の規模は格段に大きくなりました。もちろん良いことばかりではありませんでしたが、それに伴って、会社の認知度も高まり、当社のファンが着実に増え、多くのお客様や患者様にご利用いただけるようになりました。

5.㈱くすりの福太郎、あるいは小川社長とツルハとの出会い、現在までの経緯、つながり、相性は…?

ツルハはカネボウ化粧品を全国で一番販売している会社というイメージが強かったです。私が福太郎の前身である福に入社して1年足らずの昭和59年(1984)6月、初めてカネボウチェーン店全国表彰式に出席し、4年連続全国第1位で鶴羽統括が壇上で表彰されている姿や、「恋人に接するような気持ち」でお手入れの指先に真心をこめて接客するというご挨拶を聞き、大きな感動とやる気をいただきました。私にとっては大きな目標として、売上ではすぐには追いつくことは不可能ですが、何か目指すものが見えた気がしました。

その出来事をきっかけに、ツルハという会社に興味を持ち始め、詳しく知っていくうちに、鶴羽肇会長の経営手腕や才覚によって、勉強熱心な企業風土を構築し、企業も人も急成長していることを知り、ますます魅力的な会社だと思いました。

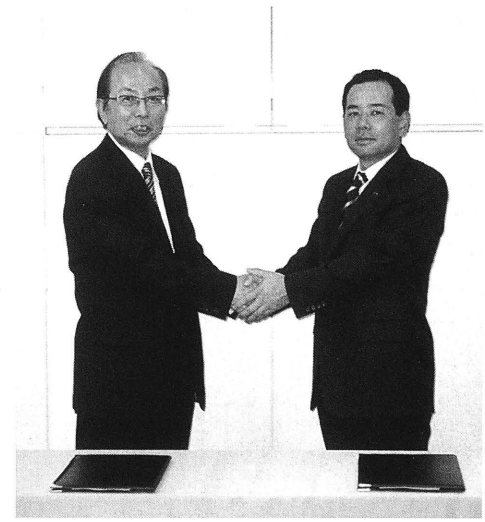
鶴羽樹社長とは仲介業者を通して初めてお会いさせていただきました。一部上場企業のトップ、ツルハの社長ということで緊張していた私に対して、とてもフレンドリーであり、飾り気がなく素朴で正直な人というのが初対面の印象でした。ドラッグストアの将来性や成長性についても、同じような感覚を持っていて、「このトップだったら一緒に仕事ができる!」という直感が生まれました。業界再編成時代の中で連合体を組んで戦っていくには、一番大切なのはトップの人柄だと思っていましたので、初対面の時、鶴羽社長の魅力的な人柄にひきつけられた気がします。その印象は今も変わることなく、何事にも屈せず、硬く強い意志を持った方であり、まさに「剛毅木訥(ごうきぼくとつ)」の方でありました。

6.グループの一員として、次の10年へ向けた展望や希望は…?

同業との競争激化、他業態からの新規参入、新たなビジネスモデルの展開、さらなる業界の再編成など、これから先の10年間でドラッグストア業界が大きく変わっていくことは間違いないことだと思います。業界も成長期から成熟期へ移行し、出店すれば右肩上がりで業績が伸びていく時代は終わっています。しかし、時代の遷り変わりはあれど、いつの時代も社員が会社を引っ張っていくことは間違いありません。

現在当社においても10年後を見据えて、能力開発部の新設、店長・薬局長のランク制度導入、パートリーダー制導入の検討など、人材育成を中心にした新しい試みを行っています。中長期的には、SVを中心とした次世代の福太郎を担っていけるリーダーの育成をベースとして、会社の目指す方向性や指針の的確な浸透、柔軟な対応ができる気付きある社員の育成が重要だと思っています。結果として「福太郎のファン」が増え、「くすりの福太郎の薬はよく効く」を実現していきたいです。

そして、ツルハグループの首都圏でのさらなる実績向上を図り、ツルハホールディングスの発展に貢献できればと思います。



調印式

人を愛し、自然を愛す

ドラッグスパーク



株式会社スパーク
代表取締役社長　石井 美月

1.2010年1000店舗2000億円」の目標がいよいよ現実のものとなりますが、グループの一員としての感慨や感想は…?

平成20年（2008）7月に事業統合し、ツルハホールディングスのグループ会社となりました。1000店舗達成間近で東日本大震災が発生し、復興最優先で、1000店舗を目指すことになりました。何が起ころうと、目標を見失わず、しっかり視野に入れた軌道修正は、大変スピーディでした。逆境を力に変えながら、成長をし、革新を続けることが、未来指向です。1000店舗達成により、また新しい時代が開けてくると確信しています。

2.ツルハグループにおける、㈱スパークの役どころ・存在意義・使命とは…?

東海、関西とまだツルハのシェアの薄い地域で展開しています。一店一店が地域に溶け込み、支持していただくことが絶対使命であり、地域一番店を目指すことが、点から面への展開となります。一人一人が、ひとつひとつの商品を大切に消費者に届け、築いた信頼が、社会に大きく貢献することと信じています。日々新たに目標を定め、今日という日を、常に真摯な気持ちで、大きな目標に向かって行きます。

3.㈱スパークのカラー・社風・使命感・社是などは…?

東海圏と関西圏に店舗がまたがっており、標準語と関西弁が飛び交い、気質、風土が全く違います。唯一一致することは、お客様本位であることです。

“人を愛し自然を愛す”

「私達はお客様を最高の笑顔とあいさつでお迎えします」

「私達は常にお客様に最高のサービスと高品質な商品を提供し続けます」

「私達は常に整理、整頓、清潔、清そう、礼儀正しさを徹底します」

4.新世紀に入ってから現在に至る10年余、何がどう変わったと考えますか?

少子・高齢・グローバル化。
若者の夢。消費者の価値観・嗜好の多様化。

5.㈱スパーク、あるいは石井社長とツルハとの出会い、現在までの経緯、つながり、相性は…?

13年前、証券会社アナリストによる、上場したドラッグストアの企業分析で、ツルハドラッグを知りました。その時の感動が長く私の中にあり、金融機関の方にお話ししました。愛知県は日本の中心にあり、ぐるりはドラッグストアだらけです。しかし私の中には北の中心、北海道のツルハドラッグが強く印象に残っており、いろんなご縁の中で、ツルハドラッグを選びました。

鶴羽社長とは金融機関の方の仲立ちでお会いし、このようなご縁ができました。周囲の方々からは驚きの声だらけでした。今も、働き続けている私に励ましのエールをたくさんいただきます。統合前に培ってくださった社員の人々のおかげです。

6.グループの一員として、次の10年へ向けた展望や希望は…?

サハグループとの業務提携もあり、グローバル化が進んできました。東日本大震災が、日本国中のあらゆるインフラに大きな衝撃を与えました。天から変化の時を明示されているように思います。日本の優秀な人材も世界中に進出しています。あらゆることに対応できる、人づくり。新たなインフラの構築。新たな価値の創造。そして、すべては消費者本位であるということです。

ドラッグストア ウェルネス

株式会社ウェルネス湖北
代表取締役社長　村上 正一



1.2010年1000店舗2000億円」の目標がいよいよ現実のものとなりますが、グループの一員としての感慨や感想は…?

平成21年(2009)のツルハグループ入り以来、常にグループ1000店を意識してきましたが、その実現に微力ながら貢献できたことに喜びを感じています。

2.ツルハグループにおける、㈱ウェルネス湖北の役どころ・存在意義・使命とは…?

グループ内で唯一、西日本で店舗展開をしている当社は、競合他社に対して成長性・収益性に勝る企業づくりを行うことにより、ツルハグループの存在感を示すことが必要であると考えています。

3.㈱ウェルネス湖北のカラー・社風・使命感・社是などは…?

「The healthier, The happier：より健康に、より幸せに」

当社は20年前の創業時よりこのスローガンを掲げ、地域のお客様の幸せな生活への貢献を使命としています。

郊外型のドラッグストアを展開し始めてからは「専・利・接・感」を基本戦略とし、専門性・便利性・接客性・感動性の高い店舗を目指し、基本の徹底を全社員で図っています。

また、チャレンジ精神を大切にし、インターネット事業、介護事業、ドライブスルー調剤などを早くから手掛けてきています。

4.新世紀に入ってから現在に至る10年余、何がどう変わったと考えますか?

少子高齢化の加速、所得格差の拡大などの消費者の変化により、小売業界もGMSの衰退、ディスカウントストアの台頭などの変化がありました。ドラッグストア業界も業態として社会に認知された一方で、大きく企業間の再編も進みました。

5.㈱ウェルネス湖北、あるいは村上社長とツルハとの出会い、現在までの経緯、つながり、相性は…?

平成21年(2009)にご縁がありツルハグループに参加しましたが、ツルハグループに入る決断をしたのは、ツルハの社風・方向性が当社と同じであると感じたことでした。

地域の顧客を大切にする考え方はもちろん商品構成や立地に至るまで、ローカル発祥の企業ならではの同じ匂いを感じています。

6.グループの一員として、次の10年へ向けた展望や希望は…?

西日本における店舗展開の加速を通じて「日本一のドラッグストア」の一翼を担うべく、地域になくてはならない店舗作りをしていきたいと思います。



調印式

W-ing

株式会社ウイング
代表取締役社長　高井 健次



1.2010年1000店舗2000億円」の目標がいよいよ現実のものとなりますが、グループの一員としての感慨や感想は…?

- **ツルハグループの団結力・結束力の強さ。**
- **ツルハグループの経営者と社員の理念の共有化。**
- **目標達成に志する意識の高さ。**
- **ツルハグループ全体の組織力の強さ。**

2.ツルハグループにおける、㈱ウイングの役どころ・存在意義・使命とは…?

- **プライベートブランド「M's one」商品の企画開発。店舗粗利額に対する貢献。ツルハグループの独自性の向上。**
- **独立法人による透明性・公平性の実現。**
- **平成27年度(2015年度)「M's one」店舗売上高1000億円達成。**
- **「M's one」のナショナルブランド化。**
- **「M's one」の基本理念である『みんなで作り、みんなで愛して、みんなで売っていく』の実現**

3.㈱ウイングのカラー・社風・使命感・社是などは…?

- **伝統と歴史を重んじ、過去の拘りにとらわれず、透明・公平なスタンスで商品開発をすること。**
- **約束を守り、嘘をつかず、正直な気持ちをもって仕事に従事すること。**
- **おごらず また へつらわず、自負をもって人と接すること。**
- **夢と希望を常にもち、それを叶えるために努**

力すること。

4.新世紀に入ってから現在に至る10年余、何がどう変わったと考えますか?

・日本において、社会的環境・社会的ルールetc.の変化。
・日本において、人々の人生観・生活習慣・価値観の変化。
・日本において、年収・年俸も含め、格差の拡大。
・企業としては、事業の国際化・他業種交流・M&Aの拡大。

5.㈱ウイング、あるいは高井社長とツルハとの出会い、現在までの経緯、つながり、相性は…?

ツルハドラッグのNID脱退にともなうプライベートブランド「暮らしの良品」の立ち上げが最初の仕事でした。その後、㈱ウイング設立。「M's one」の立ち上げ。ツルハグループのプライベートブランドの統一化。

鶴羽社長の人間性、経営理念に対して、心より共感と尊敬の気持ちでいっぱいです。

6.グループの一員として、次の10年へ向けた展望や希望は…?

ツルハグループの若い社員の方々の意見・考えをより多く取り入れていただきたい。
ツルハグループの歴史・伝統の大切さを、社員の方々に伝えていただきたい。
ツルハグループの社員の方々に、夢と希望をより一層与えていただきたい。
ツルハグループの社員の方々に、教育・研修・体験の場をより多く与えていただきたい。
ツルハグループの大切な宝物である社員の方々に、「新しい、大きな、光り輝く夢」を発表していただきたいと思います。

ドミナント戦略で培った知名度と信頼度

ところで、北海道内50店舗当時に打ち出された「全国1000店舗」という数値は、一見根拠のないもののように思えるが、実は綿密な計算のもとにはじきだされた目標である。

グループの店舗開発を担当する堀川政司専務はこう語る。「ツルハの出店戦略は、①期末店舗数の15%を新たに出店する、②ドミナント化で出店する、という2つの理念に基づいています」。

②のドミナント化に関していえば、一部の県を除いて東北地方での出店では県庁所在地を後回しにして、人口3～10万人程度の地方都市から始まっている。それは「人口30万人の都市に1～2店出店するよりも、人口2～2.5万人に1店の割合で出店していけば確実に知名度は上昇する」(堀川専務談)との計算に基づいている。

このように各地域での知名度と信頼度を確かなものにしながら店舗数を拡大することで、ツルハは成長を続けてきた。

ただし、当初の計算には「閉店する店舗数までを含めていなかった」ため、多少の誤差は生じたものの、出店戦略はほぼ計算通りに進んでいる。この理念を守りながら出店を続けてきたことで、「全国1000店舗」という壮大な目標にも着実に近づけたのである。

ドミナントエイリア [Dominant Area]

その地域の中でもっとも高いシェア率を自店のチェーンが実現している地域のこと。ランチェスターの法則では、商勢圏の42%以上を超えているというのが目標になる。1店舗で商勢圏におけるシェア率を上げるのではなく、多店舗展開することによって、展開しているチェーン全体として地域の商勢圏のシェア率を獲得していくというのが基本的なシェアの争奪の戦略である。

関連　ランチェスターの法則、市場占拠率

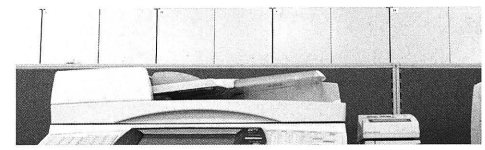
ドラッグストア用語集より
㈱ニュー・フォーマット研究所

「2010年 全国1000店舗 売上高2000億円」を確かに捉えた平成22年(2010)6月には「2016年5月期 全国1500店舗 売上高5000億円」という新たな目標を公表し、さらに数字上の規模だけでなく、名実ともに「日本一のドラッグストアになる」というビジョンに向かい、全社一丸となって邁進している。



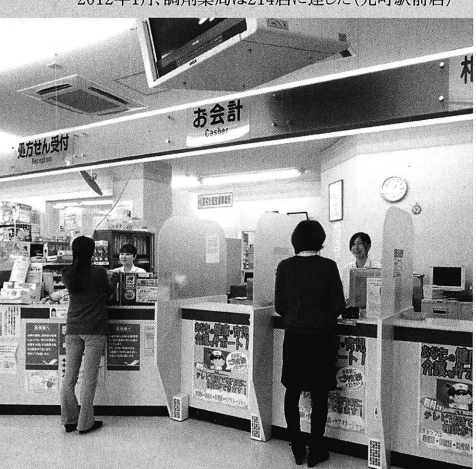






地域の「かかりつけ薬局」に ～スローガンから具体的実践へ～

医薬分業制度の進展に伴って、調剤薬局展開を推進
薬事法の改正にも対応しつつ、
ツルハは、薬剤師を増員するとともに
正確かつ適切な「薬歴管理」を可能にするシステムを構築
地域のお客様に信頼される「かかりつけ薬局」の理想を追い続ける



2012年1月、調剤薬局は214店に達した（元町駅前店）

医薬品の販売制度の変革で生かされる薬剤師の職能

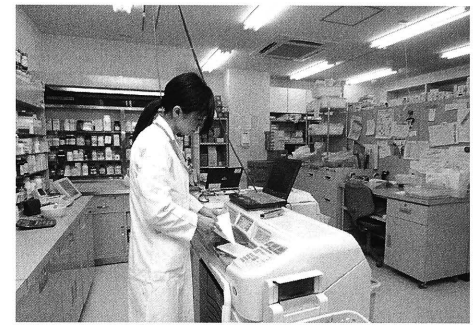
医薬分業制度の進展に伴い、調剤薬局の展開を推し進めてきたツルハでは、『70年史』発行当時すでに、地域のお客様に信頼される「かかりつけ薬局」になることを標榜していた。

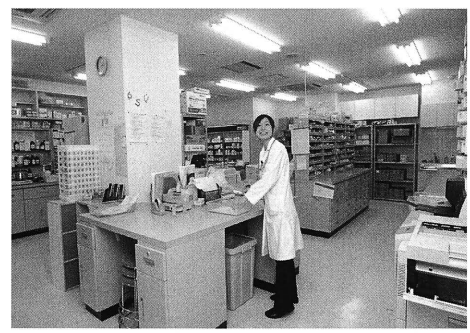
ツルハグループの店舗は、平成24年（2012）1月15日現在、全国に982店舗。そのうち調剤店舗数は214店舗を数える（調剤専門・併設を含む）。

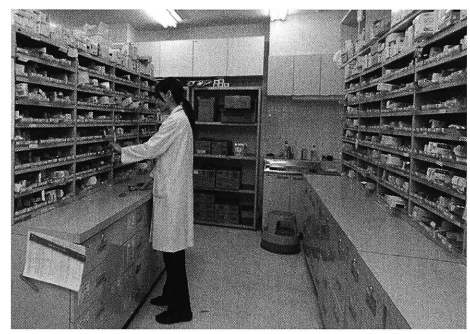
しかし、近年になり小売業における医薬品販売を取り巻く状況は変わってきた。平成21年（2009）6月施行の改正薬事法により、一般用医薬品は、リスクに応じた情報提供の程度によって第1類、第2類、第3類の3分類に分けられることになった。

3分類の中で第1類医薬品は、薬剤師が文書で情報提供することが義務づけられ、そのものの副作用だけでなく、他の医薬品や健康食品との相互作用なども確認したうえで情報提供しなければならない。すなわち、店頭での接客で、薬剤師の職能がより生かされる場面が増えたのである。

ちなみに、一般用医薬品は大衆薬、市販薬、家庭用医薬品、OTC医薬品（OTCはOver The Counterの略）とも呼ばれ、長年医療現場で使われてきて第1類に転用した医薬品は"スイッチOTC"とも呼ばれている。


精度が求められる薬剤の計量


かかりつけ薬局実践に欠かせない調剤室


調剤室は薬剤でいっぱい

正確かつ適切な「薬歴管理」は薬剤師としての仕事の証

ところで、薬剤師にとって最も重要な任務は、患者様の薬歴管理と服薬指導を適切に行うことである。

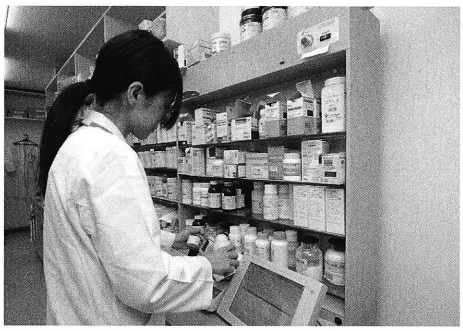
医薬分業制度がスタートした当初は、業界全体に薬歴管理への認識の甘さがあり、薬剤師から患者様に正しい情報提供が行われない場面も少なくなかった。しかし、患者様に薬を渡す際、その人の薬歴がわからなければ、適切な服薬指導はできない。重複投与を避ける、副作用を防止するなどの服薬指導に役立てるため、患者様の医薬品の服用歴を記録として作成し、管理することは何より重要である。そして、このことは薬事法に定められているのである。

「ツルハの調剤薬局では、モニタリング方式で最低限 患者様からの聞き取りを行っております。加えてCO（Confirmation Object）という項目を設けることにより、患者様の状況や薬剤師として指導しなければならないことを細大漏らさず薬歴として記録しているのです」と解説するのは、㈱ツルハ調剤運営本部の吉町昌子部長。これらのやり方はツルハ独自のシステムとしてすでに確立されているという。

また、薬歴管理の記載方法において、一般には看護記録に用いられる「SOAP方式」（S＝Subjective data…主観的情報、

O＝Objective data…客観的情報、A＝Assessment…解析、P＝Plan…計画）を採用するケースが多いものの、ツルハでは独自に「OSAP方式」を実践し、患者様からO情報を先に引き出している。なぜなら、医師の処方箋を見て推測できる症状について、まず患者様により具体的に問いかけることで、薬剤師に対する信頼感や安心感を高めてもらうことができると考えるからである。

この「OSAPによる薬歴管理の記載方法」は平成20年（2008）の薬剤師学術大会や薬学会でも発表したツルハ独自の手法であり、調剤薬局における「薬歴管理」のあり方を提案し、業界をリードしている例といえよう。



ツルハの薬歴管理はOSAP

真の「かかりつけ薬局」を目指し人もシステムも、さらなる進化

とはいえ、ツルハの「OSAP」も当初はそれぞれ1行で終わってしまうような簡単なものに過ぎなかった。しかし、「試行錯誤を繰り返しながら、現在では誰が見ても、誰に見せても安心できる、充実した内容になっています」と吉町部長。

「薬剤師の仕事の結果は『薬歴』であり、『薬歴』を見れば仕事が正しくできているか否かがわかる」と、㈱ツルハ調剤運営本部長を務める後藤輝明常務が力説するように、ツルハの薬剤師が作成する薬歴の質は年々向上している。

また、パソコンのない時代は手書きの書類だった薬歴は、その後「電子薬歴管理システム」に姿を変え、現行のものは平成13年（2001）、外部委託によりツルハ独自のシステムとして構築された。

現在、グループ内の調剤薬局200余の店舗すべてが「電子薬歴管理システム」を導入しているが、店舗単位の管理にとどまり、お客様が転居した場合などは個別に対応している。「将来は全店をつなぎ、全国どこでも情報を共有できる体制にすることが目標です」と語るのは、㈱ツルハ調剤運営本部の杉山裕之課長。地域の「かかりつけ薬局」になり、また「かかりつけ薬剤師」になるために、人もシステムもさらに進化を続けていく。

新しい医薬品販売のスペシャリスト「登録販売者」制度の創設

改正薬事法の施行により、一般用医薬品販売の新しい専門家として、平成21年（2009）6月、新たに創設されたのが「登録販売者」制度である。

「登録販売者」とは

- 都道府県が実施する認定試験に合格した、一般用医薬品販売のための資格である。
- 登録販売者は第2類、第3類の医薬品販売を行うことができる。
- 登録販売者の受験に関しては、1カ月に80時間以上を連続して1年以上の実務経験が必要となる（高校卒業と同程度の学歴も必要条件）。

なお、登録販売者は店舗の営業時間内には常駐することが義務づけられている。ちなみに、平成22年度（2010年度）の登録販売者試験の合格率は北海道で57.6%、全国平均で47.7%と難関であるが、ツルハグループでは約70%の合格率を誇り、すでに約3,200名（平成22年12月現在）もの合格者を輩出している。（※全国平均および北海道の合格率の数値は、「社団法人 全日本医薬品登録販売者協会ホームページ」より引用。）

「登録販売者」のほか、グループには「旧薬種商販売業」約800名、「薬剤師」約1,200名の有資格者がおり、店頭での接客・販売において専門知識を存分に発揮している。

介護事業を全国で展開「ツルハ医療・介護サービス協会」

ツルハでは「医薬品等の販売」「調剤薬局」「介護サービス」の3つの事業を柱として、現在の高齢化社会および地域の皆様の健康と快適な暮らしをサポートする総合的なサービスの提供がドラッグストアの果たすべき役割と考えている。

高齢化社会の急速な進展に対応するため、介護分野への取り組みにもいち早く着手し、ハード・ソフト両面にわたるサービスの実践を目指してきた。

平成14年（2002）7月にはさまざまな介護情報や適切なアドバイスの提供を目的に、「ツルハ医療・介護サービス協会」（任意団体）を設立。サービス協会は地域社会に貢献するという趣旨に賛同していただいた北海道内534の病院や施設、各種サービス事業所で構成され、同年10月には設立記念事業として、一般の方々を対象に、札幌地区650名、旭川地区350名の規模で「ホームヘルパー3級無料講習」を開催した。

その後、「ツルハ医療・介護サービス協会」は平成17年（2005）9月に北海道のNPO法人として登録し、さらに翌18年（2006）4月には内閣府の認証を受けたことで、活動の幅を全国へと広げていく。

主な活動内容は、地域における各種セミナーの開催（医療・介護・健康などテーマは多彩）、口腔ケアや介護における排泄の指導、高度管理医療機器の継続講習や福祉用具専門指導員の講習などで、セミナー開催は全国各地で年間約130回を数えるまでになっている。



ほぼ全てのおむつ見本を確認できる／いきいきらくらく元町店

地域のツルハ店舗を介護サービスの拠点として

独自の介護相談システムの構築に向け、平成13年（2001）7月には「居宅介護支援事業所」を㈱ツルハ本社内に設置した（現在は元町駅前店）。これは、店舗でお客様から受ける介護相談にきめ細かく対応するために、ケアマネージャーが専門知識をもってサポートする仕組みである。平成14年（2002）5月には札幌を皮切りに各店舗に「介護相談窓口」を設置し、7月には道内全ての店舗に拡大した。

このシステムをよりお客様および従業員目線に合ったものとするため、寄せられた相談の大半を占める、「排泄」の問題に着手した。スタート時からの「店舗でお客様の相談に応じる」システムをよりピンポイントなものとし、対象店舗の拡大とより質の高い教育を目指した。それが「オムツフィッタージュニア」の育成である。

「オムツフィッター」は、排泄の困りごとに対して、オムツを含む排泄用品はもとより、医療や住環境、食事など幅広い視点からアドバイスできる専門知識を有する者である。排泄用具の情報館「むつき庵」（京都市）が主宰するこの資格は3級、2級、1級と段階的に研修を設けているが、「ジュニア」が入門編として新設された。この研修は「むつき庵」の許可が得られれば、各地で開催が認められている。「ツルハでは平成22年（2010）からジュニア育成研修を始め、関東・東北・北海道の約200名が受講して排泄ケアを学んでいます。オムツフィッタージュニアの育成を今後も推し進め、『おむつのことならツルハ』を目指していきます」と、調剤運営本部の池ヶ谷真由美課長は語る。


調剤運営本部の池ヶ谷真由美課長

排泄と合わせ、店舗において問い合わせや相談の多い介護用品等に関しても、商品の供給や相談を受ける拠点が必要と考え、平成17年（2005）11月、介護用品コーナー「ツルハ　ホスピタリティプラザ『いきいき らくらく』」を元町店（札幌市）に開設。高齢社会を"いきいき"と豊かに送り、少しでも"楽"に生活できるよう、便利な知恵と商品を提供し、紙おむつや排泄用品をはじめ"暮らしを広げる"多彩な商品を取り揃えている。『いきいき らくらく』は平成19年（2007）11月、東6条店（旭川市）に第2号店をオープンしており、元町店とともに特定福祉用具販売事業者として北海道の指定を受けている。

居宅介護支援事業所は、現在、元町駅前店と平成20年（2008）に新設した津志田店（岩手県盛岡市）の2拠点が調剤の在宅医療との連携を図り、地域に根ざしたサービスの充実に努めている。

薬剤師に新たな使命 在宅医療への取り組み

地域医療の担い手として、よりお客様に身近で安心できるサービスの提供を目指し、ツルハではグループ力を強化してきた。業務・資本提携に際しては、それぞれの提携企業がもつ強みを生かしながら、新たなサービスに結びつけているが、「在宅医療」もそのひとつである。

在宅医療は、岩手県の㈱ドラッグトマトが平成9年（1997）に盛岡からスタートさせたサービスで、平成12年（2000）11月、㈱ツルハが㈱ドラッグトマトを子会社としたことを機にその取り組みを継承し、現在は札幌を含め約10カ所で展開している。（なお、平成15年（2003）5月に㈱ドラッグトマトは㈱ツルハに吸収合併された。）

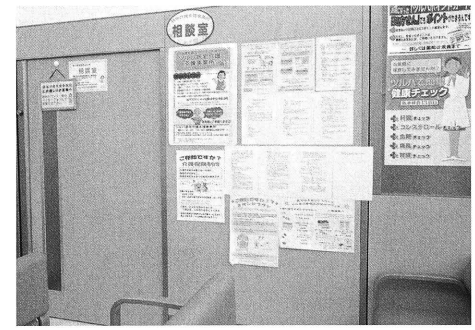
在宅医療とは、1人の患者を医師・看護師・ホームヘルパー・薬剤師が共同で治療・看護にあたる、いわゆる"チーム医療"である。在宅医療における薬剤師の役割は、日常の服薬指導はもとより、服用状況を確認して症状の改善を図ることにある。同時に、薬剤師としての重要な使命と働きを、高度医療の担い手である医師とともに勉強できる貴重な場でもある。

「一般に薬剤師は、患者が亡くなる場面に立ち会うことはありませんが、在宅医療に携わることで、医療のもつ厳しい側面を直視することの重要性を学ぶことができます。ツルハの薬剤師は接客・サービスを通して人とふれあうことを学び、在宅医療を通して死と向き合うことを学ぶ。そのことで、より大きな使命感とやりがいが培われるのです」と、後藤常務は語る。ツルハの薬剤師は、これからの医療・介護分野において、他の



介護の悩みも相談できる／いきいきらくらく元町店


介護用品コーナー「いきいきらくらく」（元町店）



在宅介護相談室（元町駅前店）

職能と連携しながら、重要な役割を果たしていくことだろう。

一般用医薬品を患者様のもとへ配置販売業の許可を取得

従来、一般用医薬品（OTC医薬品）を薬剤師がお客様や患者様のもとに届けることはできなかった。しかし、平成21年（2009）6月の薬事法改正による医薬品販売制度の変更を受け、在宅医療に携わるうえで配置販売業※の許可を得ることにより、医師が処方する医薬品とともに、一般用医薬品（OTC医薬品）も患者様のもとに持って行くことが可能になった。

※配置販売業＝古くから「置き薬」と呼ばれてきたものであるが、配置販売業は都道府県知事から許可を得て、厚生労働大臣から指定を受けた品目について、許可を受けた地域での業務が可能になる。許可の有効期限は6年であり、業務を継続する場合は許可の更新が必要となる。

学術・研究分野でも高い評価「ツルハグループ学術発表会」

調剤教育の一環として、平成20年（2008）からは「ツルハグループ学術発表会」を開催している。日常業務の中から興味のあるテーマを見つけ、調査・研究した成果を発表することで薬剤師業務の向上・発展に寄与するとともに、発表後の質疑応答を通して薬剤師としての知識・能力のレベルアップを図ることを目的としている。

学術発表会は平成23年（2011）で第3回目を迎えた。毎回、研究内容のレベルの高さに審査委員を務める薬科大学や医療大学の教授を感心させている。優秀者は表彰されるとともに、日本薬剤師会学術大会で発表する機会も与えられる。

国の医療費抑制政策への調剤薬局としての対応

国の医療費抑制政策に対応し、調剤薬局でも後発医薬品（ジェネリック医薬品）の取り扱いが増えつつある。しかし先発医薬品・後発医薬品に共通するのは、薬剤師として、患者様の薬の服用実態を正確に把握し、適切な服薬指導を行うことである。

医師は処方箋を書くと、それに基づいて患者様はきちんと薬を飲んでいるものという認識を持つ。ところが、検査結果の数値が改善しなければ、処方量が増えることになるのである。しかし、果たしてその実態は、患者様が処方箋通りに薬を服用していないケースが少なくない。そこで薬剤師に求められるのは、患者様の服用状況を再確認し、正しく服用するよう患者様に端的に説明できることであり、同時にそのようなシステムをつくることである。そのためにもツルハでは、日頃から薬剤師としての高い知識と技能を身につけるよう努めている。

新しい地域医療の取り組み「遠隔地健康相談システム（ヘルスプレゼンス）」

平成22年（2010）3月、ツルハでは北海道内の3店舗（中標津東店（中標津町）、岩見沢大和店（岩見沢市）、元町駅前店（札幌市））において、テレビ回線を使った健康相談の実証実験を開始した。

これは北海道大学大学院保健科学研究院とネットワーク経由で遠隔健康相談を行う「Health Network System」（HNS）プロジェクトで、ネットワーク機器開発のグローバル企業であるシスコシステムズの遠隔医療技術プラットフォーム「Cisco Health Presence」と全自動血圧計などを利用して、同大学保健科学研究院の相談員がツルハドラッグのお客様の健康相談に応じるものである。実験結果が良好であれば、遠隔地医療の新たな形として提供できるようビジネスを構築していく。

実証実験は平成23年（2011）7月現在、恵み野西店（恵庭市）と小竹向原店（東京都）を加え、あわせて5店舗で行っている。



元町駅前店の遠隔地健康相談ルーム

被災地で遠隔健康相談仮設住宅巡回も計画

平成23年（2011）6月2日からは、遠隔地健康相談システムのテレビ電話を、東日本大震災の被災地にあるツルハの店舗に設置して、無料健康相談を開始した。宮古中央店（岩手県宮古市）を皮切りに、今秋には大船渡店（岩手県大船渡市）、気仙沼バイパス店（宮城県気仙沼市）、大街道店（宮城県石巻市）の3店舗でも相談できるよう準備を整えている。また、仮設住宅の巡回相談も行う計画で、被災地の健康維持に貢献する。


遠隔地健康相談システム（ルーム内）

◎薬歴管理

●ツルハ調剤店舗における薬歴管理の一例

処方（H20／3／31）

RP　1）マイスリー5mg分1
　　寝る前　　28日分
RP　2）ノルバスク5mg　1錠分1
　　朝食後　　28日分

薬歴

【指導内容】

O　：前回3／3と同処方
CO：ノルバスクでの房室ブロックの有無、血液検査の実施状況、血圧。
S　：血圧は120−70と安定している。薬も飲み忘れなくきちんと飲んでいる。
　　本日血液検査をした。薬飲んでいて、脈が少なくなったり疲れたりすることはない。
A　：ノルバスクによる房室ブロック発現の可能性なし。服薬状況も良好で、血圧もコントロール良好と判断した。ノルバスクの重大な副作用である肝機能障害の初期症状の説明が必要。
P　：血圧は安定しているのでこのまま飲み忘れることなく服用続けること、また、ごくまれにしか起きませんが、体がだるい、食欲がない、などいつもと違う症状の時は、医師または薬剤師に連絡するように指導した。
OP：ノルバスクでの肝機能障害の有無、血液検査結果。

◎薬事法の改正と医薬品販売

●一般用医薬品のリスク別販売における情報提供

	情報提供	相談応需	対応者
第1類医薬品（特にリスクが高いもの）	義務（書面）	義務	薬剤師
第2類医薬品（リスクが比較的高いもの）	努力義務	義務	薬剤師または登録販売者
第3類医薬品（リスクが比較的低いもの）	義務なし	義務	薬剤師または登録販売者

ツルハと北海道大学は全国の医療関係者や東北の自治体とともに、4月中旬、東日本大震災の被災者の心と身体のケアを目的に「継続ケア・キュアネットワークプロジェクト」を設立し、北海道内4店舗と東京1店舗で行っている遠隔健康相談システムを被災地でも活用することにした。

また、遠隔相談で治療が必要と判断した場合には、プロジェクトに参加している東京都内の病院への搬送も可能にするなど、地元医師の負担軽減にもつなげていく。

手軽な検診で自己管理「自己採血による健診システム」

平成22年（2010）10月に始まった「自己採血方式による健康診断」は、ドラッグストアに来店するお客様が薬剤師の指導のもと、自己採血と51項目にわたる健康生活質問調査票に回答し、検査機関の結果と医師の所見や食生活・運動などに関するアドバイスを利用者にフィードバックするというもの。遠隔健康相談同様、北海道内の3店舗からスタートし、平成23年（2011）1月には恵み野西店（恵庭市）でも導入。当初は実証実験として2,625円で、平成23年（2011）5月以降は3,800円にて検査を実施。今後はドラッグストアとの併設店を含む北海道内の調剤薬局全店に拡大していく。

「自己採血の結果に基づいてHNSで遠隔健康相談を受けられれば、相談内容をこれまで以上に充実させることが可能でしょう。今後は、自己採血サービス以外にもさまざまな自己検査キットによるサービスの提供と、遠隔健康相談とをセットにしたビジネスモデルを模索していきたい」と語る後藤常務。

地域の「かかりつけ薬局」に向け、「ツルハに行けば大丈夫!いつも安心」と言っていただけるような体制づくりが着々と進んでいる。



自己採血による検診ができるコーナー

◎ツルハグループ学術発表会

実施要綱

1. 実施目的

1)日常業務の中から興味のあるテーマを見つけ、積極的に調査研究を行い、その成果を発表することで薬剤師業務のさらなる向上・発展に寄与することを目的とする。

2)発表者のみならず参加者も活発に質問や議論を行うことで、薬剤師能力のさらなるレベルアップを図ることを目的とする。

2. 発表形式・発表時間

発表形式はパワーポイントまたはオープンオフィスによるプレゼンテーションとする。パソコン操作は発表者自身で行い、発表時間は10分以内とする。

3. 質疑応答

質問、意見のある方は、挙手し、所属と氏名を告げてから発言すること。質疑応答は1演題につき5分以内。

4.審査・表彰

①発表資料の見やすさ、②説明のわかりやすさ、③興味深さ・有用性・発展性、④質問への対応、⑤発表時間、に関して審査を行い、最優秀賞1名、優秀賞3名を社長表彰する。なお、一定の基準に達しない場合は表彰件数が減ることもある。



ツルハ学術会議は、全国薬剤師の研究発表会

第3回 ツルハグループ学術発表会

日時：平成23年(2011)7月17日㈰
13:00～18:30

会場：札幌市産業振興センター
産業振興棟2F セミナールームA
(札幌市白石区東札幌5条1丁目1-1)

プログラム

13:00～13:10 開会挨拶

㈱くすりの福太郎 代表取締役社長
小川 久哉

13:00～17:10

1.「薬剤師卒後教育における専門職連携教育(IPE)の果たす役割～千葉大亥鼻IPEへの協力を通して～」
阿部 慎也(ツルハ二本松店)

2.「インシデントの傾向と対策」
吉原 真理(ツルハ小竹向原店)

3.「カーボカウントを考慮した自己血糖測定値の推移」
○斎藤 雅江(ツルハ大堤店)
○河東田利香(ツルハ西大通店)

4.「服薬指導のプライバシー保護～マスキング音の利用～服薬カウンターでの会話保護を目指して」
海老 昌子(リバース白金台店)

5.「殺虫プレートの使用状況と情報提供の必要性」
山口 浩(ツルハ宮城白石店)

6.「後発医薬品を取り巻く最近の話題」
山田 真人(ツルハ砂川店)

7.「お薬手帳 患者様の意識調査」
岩浅 雅昭(ツルハ紋別店)
○佐々木貴規(ツルハ南稚内店)
樽井 純一(ツルハ神居3条店)
八谷恵美子(ツルハ留萌店)
西岡 充喜(ツルハ エースリー錦町店)

8.「OTC医薬品販売時におけるお薬手帳利用の啓蒙活動と課題」
美保百合子(ツルハ帯広ニュータウン店)

9.「薬局医薬品 第1類医薬品に対する患者様の意識調査」
杉山 新芽・橋原美由紀(ツルハ帯広北店)

10.「大麻店における胃瘻にまつわるトラブル対処覚書」
小田由美子(ツルハ大麻店)

11.「飲み忘れを防ぐための患者様の工夫調査」
助川 れい
(くすりの福太郎 船橋市場通り店)
宮本 栄子(くすりの福太郎 調剤部)

12.「お薬が飲みやすくなる小児服薬レシピーその基本的考え方と効果ー」
峯岸 昇(くすりの福太郎 調剤部)

13.「自己採血による健康診断と遠隔健康相談システムを組み合わせた薬局の地域健康ステーション化への取組」
深堀 泰弘(ツルハ元町駅前店)

14.「家庭血圧測定による服薬コンプライアンスの向上～薬剤師による測定の勧め～」
小野寺純也(ツルハ 小樽店)

17:20～17:50 特別講演

「北海道薬科大学の実務実習～実務実習に役立つ真の意味での事前学習とは～」
北海道薬科大学 早瀬 幸俊教授

「北海道医療大学における平成22年度実務実習の概要」
北海道医療大学 唯野 貢司教授

18:00～18:20 表彰式、審査員講評
閉会挨拶

㈱ツルハ 取締役兼常務執行役員
調剤運営本部長 後藤 輝明



日ごろからの研究成果を披露



専門的な質疑も交わされる

品揃えは時代を映し、PBはプライドをかけて ～満足と価値を追求する商品戦略～

**多くのお客様に満足していただくためには
高い品質とリーズナブルな価格を併せ持つ商品を
欠損なく、揃えなければならない
「M's one(エムズワン)」は、
プライベートブランド(PB)の理想をめざす**

お客様の満足にお応えする品質と価格、品揃えを目指して

ツルハでは昭和50年（1975）頃からボランタリーチェーンのプライベートブランド（PB）商品を取り入れ、その後も品質と価格を追求した価値ある商品の提供に努めてきた。しかし、一口にPB商品と言っても、大手流通業者の独自開発商品もあればボランタリーチェーンによる共同開発商品もあり、ツルハの店頭には「暮らしの良品」や「T-プラウド」をはじめとする幾種類ものPB商品が並んでいた。

そこで、それまで何社もあったプライベートブランドの企画会社を1社に絞るべく、平成19年（2007）3月にはPB商品の企画・製造・販売促進を専門とする㈱ウイング（東京都）を設立。W-ingとは「羽ばたく、ふたつの羽」を意味し、人と店、店とモノ、モノと人をつなぎ、より健やかで豊かな生活の提供を目指して羽ばたこうという思いが込められている。

メーカー品と同等の品質で価格が安く、他社との差別化を図るための戦略商品として、ウイングで新たに企画・開発し、発売したのが『M's one（エムズワン）』である。

品質と価格にこだわったPB商品「M's one(エムズワン)」

ツルハグループのプライベートブランド「M's one」は、M's=MANZOKU's（たくさんの満足）+one（ひとつの、とっておきの）を組み合わせたネーミングで、「ベストクオリティ」と「ベストプライス」というツルハが保証する2つの安心をコンセプトに商品開発に取り組んでいる。また、お客様の声を生かし育てながら、たくさんの満足とともにお客様1人ひとりの逸品となる商品をお届けしたいという想いも込められている。

「M's one（エムズワン）」はお客様からのご支持をいただき、商品品目数・売上高とも順調に推移。商品カテゴリーは、医療・介護用品、化粧品、日用雑貨、健康食品、食品などにわたり、アイテム数は平成22年（2010）5月期で1000品目を突破。平成27年度（2015年度）には売上高1000億円を目指し、今後もお客様1人ひとりの声を生かしながら、品質・価格ともにたくさんの満足をお届けできる“逸品”の企画・開発に努めていく。

プライベートブランドからナショナルブランドへ

この間、平成20年（2008）12月には、ツルハグループの商品部機能を担う㈱ツルハグループマーチャンダイジング（TGMD）を設立し、5つの事業会社の商品調達をスムーズに運営するため、東京に拠点を移す。TGMDにはツルハ、リバース、くすりの福太郎、スパーク、ウェルネス湖北からバイヤーが集まり、取引先を集約することで、より大きなマスメリットを利用した商いとしての優位性（＝原価ダウン）を目指すものである。ただし、TGMDでの仕入れにメリットがあるものについては集約化し、地域での仕入れにメリットがあるものについては各事業会社で…と、現在は最も利益の出る方向での集約化を進めている。

同時にTGMDは、ウイングとともに「M's one（エムズワン）」の商品開発にも携わっている。毎月行われる商品開発会議には㈱ツルハの店舗運営部長やTGMDの各リーダー、グループ各社の店舗運営部担当などが集い、現場の消費者ニーズに合った商品開発を目指している。特にバイヤーは月1回、現場の店舗で商品の売れ行き等を確認しながら、商談に生かしている。

企業が開発するPB商品は、企業イメージそのものといえる。「企業イメージが良く、しかも安ければ、お客様には安心して買っていただけます。作る側も売る側もツルハというプライドをかけて安心して売ることができ、お客様もツルハのブランドを喜んでくださ

全てのジャンルに広がる「M's one（エムズワン）」



る。『M’s one』はそんなブランドでありたい」と、㈱ツルハグループマーチャンダイジング江口典幸社長は語る。

「プライベートブランドをナショナルブランドにするのが本当のPB。お客様が心から喜んでくれた時、プライベートブランドはナショナルブランドに変わる」。かつてコンサルタントが語っていたそんな言葉が、ベテラン社員たちの心には今もしっかりと響いている。

※なお、平成23年（2011）4月には㈱ツルハホールディングスが㈱ウイングの株式を取得して完全子会社としている。

取扱商品の広がり 酒、冷凍食品、水…etc

いま消費者の皆様がツルハドラッグの新聞折込チラシで、真っ先に見るのはどのコーナーだろうか。目玉となる日替わり商品はもとより、医薬品、化粧品などのHBC（ヘルス&ビューティーケア）商品、季節用品などに加え、近年は食品コーナーに並ぶ商品も多彩になっている。

ちなみに米は昭和61年（1986）、酒は平成13年（2001）に販売を開始している。規制緩和を受けてただちに販売許可を申請し、取り扱いを開始したものだ。また、平成16年（2004）に環状通苗穂店（札幌市）から取り扱いを開始した冷凍食品や日配品も、店舗の周辺環境によっては軽視できない。もはや食品は重要部門なのだ。

卵、食パン、ヨーグルト、バナナ…。超高齢化社会を見据え、「近くにある便利なお店」を目指して、今後も食品の取り扱いを積極的に進め、同時に日用品の品揃えも強化していく。

また、かつて日本では「水」を買うことなど考えられなかったが、今ではペットボトル入りのミネラルウォーターもかなり売れるなど、「水が立派なビジネスになる時代」（堀川専務談）となった。併せて平成17年（2005）からは店舗に水のサーバー（純水器）を設置したところ、レジ通過客の10～15%が利用しているほど好評で、現在250以上の店舗で実施している。

社会環境の変化に応じた 店舗および営業形態の推移

ツルハの出店形態にも、10年余で大きな変化がみられた。2000年代なかばまではショッピングセンター（NSC）への出店が年間出店数の3割強あったのだが、2010年代に入ると8割以上を単独出店が占めるようになったのである。ショッピングセンターへの出店は目に見えて減少している。

その理由はひとつには限定できない。まず、長引く不況でテナントが安定せず、ショッピングセンターとしての充実した構成を保てなくなったことが挙げられるだろう。さらに「まちづくり三法」（都市計画法・大店立地法・中心市街地活性化法）の制定によって、大都市のショッピングセンターは敷地を確保することが難しくなった。また、高齢化が進み、遠くへ買い物に行けないお客様も増え続けている。「郊外のショッピングセンター」というコンセプト自体の有効性が失われつつあるのだ。

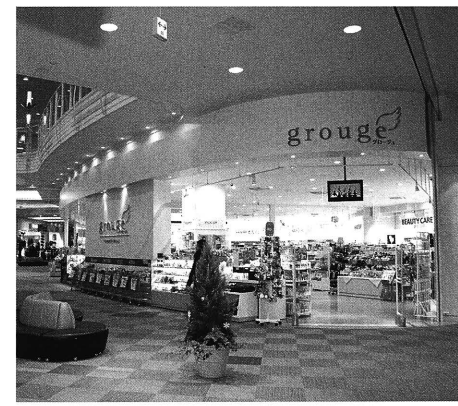
こういった社会環境の変化に対応して、ツルハの単独出店用地を選定する基準も「買い物客が住んでいる“足元”を目指して出店する」方向に変わってきた。

一方、取扱品目は増加しており、売場面積は拡大している。平成23年（2011）の標準店である約200坪という規模は、平成12年（2000）当時の標準店のおよそ2倍だ。

また、営業時間についても以前は一律で午前10時から午後8時までとしていたが、近年は南池袋店（東京都）の24時間営業に代表されるように、立地や来店状況を踏まえた一店舗ごとの営業時間見直しを図り、各地域のお客様のニーズに応えている。

コスメ&バラエティ雑貨にフォーカス 新業態店「グロージェ」

ツルハでは新しい店舗のあり方も模索している。平成22年（2010）6月19日には、流行に敏感な働く女性や学生をターゲットにした「grouge（グロージェ）」第1号店を宮城県仙台市にオープン（「グロージェ泉大沢店」）。この新業態では「キレイはここからはじまる」をコンセプトに、ブランドコスメやドクターズコスメをはじめ、バラエティ雑貨を豊富に取り揃え、同時に気軽に相談できるカウンセリングサービスを取り入れた店づくりを展開している。さらに平成23年（2011）4月28日には、JR仙台駅とペディストリアンデッキで直結した商業ビルに、第2号店となる「グロージェ仙台駅前店」をオープンした。



グロージェ泉大沢店


通常店とは違う雰囲気のグロージェ泉大沢店

COLUMN
これもツルハ！ 新業態インタビュー その1

お客様にいつも
ワクワクしていただける
お店でありたい

グロージェ 泉大沢店
店長　佐々木 めぐみ

新業態のお店への異動が決まった時、初めは日に日に期待がふくらみ、オープンが近づくにつれて、今度は不安とプレッシャーが大きくなっていきました。取扱商品はもちろんディスプレイの仕方もツルハの既存店とはまったく違うため、まるで別の会社に就職したようでした。

メインターゲットは20代から40代の女性ですが、実際には高校生から年配の方まで幅広い年齢層の方が来店し、女性ばかり11人のスタッフで対応しています。取り扱ったことのない商品が多く、当初はお客様への説明や商品管理面での苦労もありましたが、メーカーさんにご協力をいただき勉強会を開催し、新商品や使ったことのない商品は積極的に使うよう心がけています。多彩な商品を知ることで、私自身、メイクやスキンケアの楽しさをより実感できるようになりました。お店では化粧品のお買い上げ点数に応じてプレゼントを差し上げるなど、独自のサービスを展開しています。これからも、お客様がいついらしてもワクワクしたり喜んだりしていただける店づくりに努めていきます。


店長　佐々木 めぐみ

ツルハ店内に併設した「クレーン整骨院」

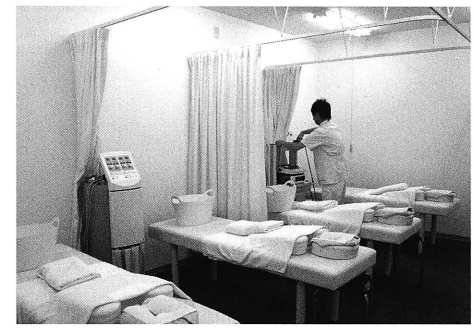
このほか、ツルハドラッグではすべての店舗に調剤スペースを確保し、環境や需要が整えば速やかに開店できる態勢を整えている。

平成20年（2008）3月にオープンしたツルハドラッグ仙台宮千代店（宮城県仙台市）では、店舗機能の充実を図る取り組みとして、店内に整骨院を併設している。店舗オープンから2年後の平成22年（2010）5月14日、調剤スペースを活用して「クレーン整骨院」を開院。もともと整骨院の多い土地柄であり、地域の人口や年齢層から集客が可能であると判断してのスタートだったが、何よりツルハにある整骨院ということで、買い物をしながら気軽に入れる点が支持され、また整骨院にお越しいただいたお客様に関連商品を紹介することにより、店舗との相乗効果も表れている。

「クレーン整骨院」はその後、平成22年



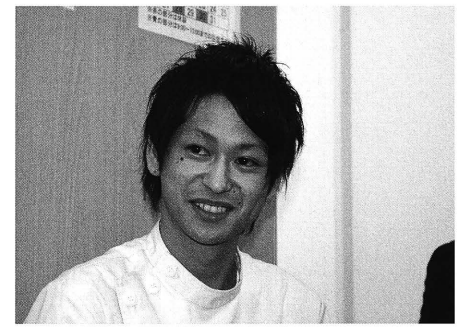
仙台宮千代店内にあるクレーン整骨院


クレーン整骨院内部

COLUMN
これもツルハ！ 新業態インタビュー その2

患者様に応じた治療と
医薬品に関するアドバイスが
より大きな信頼に

ツルハドラッグ仙台宮千代店内
クレーン整骨院
院長　櫻井 孝也


院長　櫻井 孝也

整骨院というと、初めての方には入りにくいイメージがあるようですが、ツルハの店内にあることでお客様の安心感につながり、1日平均20～30人ほどの患者様にご利用いただいています。開院当初の1名体制から今は2名体制となり、日曜・祝日も営業。年齢層は10代から90代までと幅広く、保険も使えて低料金であることから、ほとんどの方が継続治療をしています。利用者からの口コミで来院される方が4割を超え、また患者様の6割以上がツルハで買い物をしてくださっているのも嬉しいことです。

柔道整復師である私は、以前、東京で整骨院を開院していましたが、今は新しい挑戦にやりがいを感じ、また医薬品の知識に触れることもできるので、医療人としてのスキルアップにもつながります。診療ではカウンセリングを重視し、状況に応じて医薬品に関するアドバイスも行います。今は店舗の登録販売者に指示を仰いでいますが、いずれは私自身が登録販売者の資格を取得して、今以上に地域の皆様の信頼に応えていきたいと思っています。

(2010) 10月に石巻中里店 (宮城県石巻市) に2号店が開院し、さらに平成23年 (2011) 10月18日には矢本関の内店 (宮城県東松島市) に3号店を開院。いずれも地域のお客様の健康生活をサポートしている。

毎日の暮らしをトータルサポート「暮らしレンジャー」

“お客様の困っていることを解決してあげたい”という発想をもとに、平成18年 (2006) 6月に札幌市の東区、北区、白石区からスタートした、毎日の生活をサポートするサービスが「暮らしレンジャー」である。水漏れなどのトラブルへの対応をはじめ、内外装のリフォーム、掃除や模様替え、草刈りなど、住まいや暮らしに関するあらゆる相談に電話1本 (フリーダイヤル) で応じ、防犯対策やバリアフリー化などの相談にも応じている。

現在、サービス対象となっているエリアは、北海道内全域と山形県山形市および宮城県内全域で、今後もサービスの内容や提供方法、料金設定などを適宜見直しながら展開していく。



「暮らしレンジャー」のWeb広告

ツルハ発展のカギを握るスーパーバイザー

ツルハグループの経営姿勢を表すキーワードのひとつに「徹底」という言葉がある。今後、さらなる発展のためには従業員の育成と商品力の強化が重要であるが、そのカギを握るポジションが店舗運営部長とスーパーバイザーであり、「なかでもスーパーバイザーが最も核となる」と、鶴羽樹社長をはじめ役員たちは口を揃える。

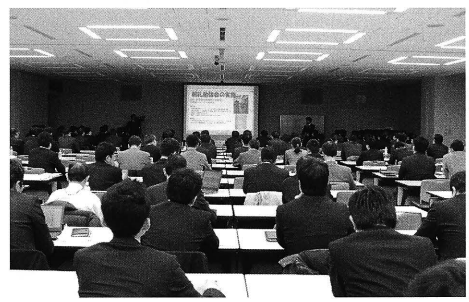
ツルハの成長要因の源となる「拡大営業会議」の熱い議論

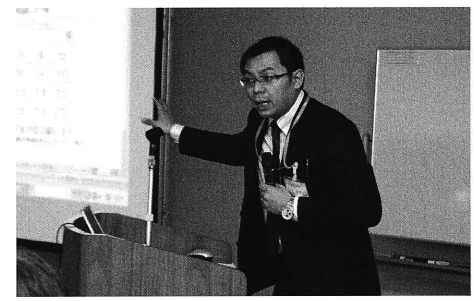
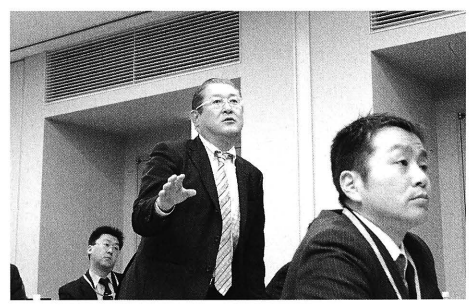
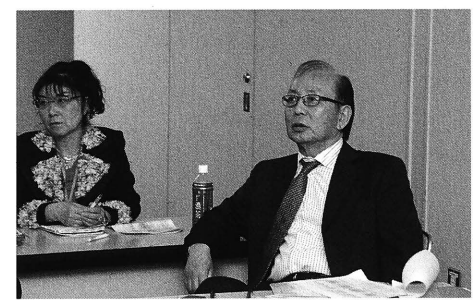
四半期ごとに行われる「拡大営業会議」は、グループ各社の役員および各地区店舗運営本部のスーパーバイザー、部門長が一堂に会する、「グループの成長要因となる重要な会議」(鶴羽樹社長談) である。

会議では、直前四半期の業績と行動事例を、パワーポイントを用いてプレゼンテーションするが、「単に数字の結果を発表するのではなく、販売や陳列などにおける成功事例や、あるいは失敗した場合はその反省点を、水平展開するための発表の場である」と鶴羽社長は力説する。

プレゼンテーションでは、店舗やエリア独自の販売方法や陳列方法をはじめ、全社挙げてのイベントとなった「ツルハメイクアップコンテスト」に刺激され、エリア内で勉強会を開催し、従業員の技術向上やモチベーションアップにつながった事例なども報告されている。

プレゼンテーションの持ち時間は1人10分であるが、発表後の質疑応答では鋭い質問や意見が飛び交い、スーパーバイザーの熱い心意気がツルハを力強く支えていることを実感できる会議といえる。



白熱する「拡大営業会議」

Theme 005
【新章5／化粧品部門】

充実する化粧品部門の檜舞台「メイクアップコンテスト」

毎年、全国の化粧品担当者が地区予選からしのぎを削り、全国800余人の出場者の頂点を目指す そんな檜舞台がツルハにはある「ツルハメイクアップコンテスト」だ

ツルハ化粧品部門、発展の証「メイクアップコンテスト」

ツルハにおける化粧品の取り扱いは、昭和37年（1962）のカネボウ化粧品に始まり、やがて資生堂、花王ソフィーナ、コーセーなどを加え、現在ではメーカー数やアイテムの種類も飛躍的に増加している。また、店頭ではカウンセリングを重視した接客・販売を基本とし、化粧品担当者のスキルアップも欠かせない要素である。

平成19年（2007）2月27日には資生堂化粧品の協力のもと、「北東北メーキャップ技術コンテスト」決勝大会が岩手県（盛岡市プラザおでって）で開催された。エリアごとに行われた予選には北東北地区の化粧品担当者100名が参加し、各エリアの最優秀賞に輝いた9名が決勝大会に臨み、技術を競い合った。

この大会の感動と熱気を全社的に共有しようと、同年11月13日には「第1回ツルハメイクアップコンテスト」全国大会が札幌後楽園ホテルで開催される（現在は東京ドームホテル札幌に名称変更）。この大会はカネボウ化粧品の協力によるもので、決勝には地区予選を勝ち抜いた16名が参加。537名の頂点に立ったのは、八軒店（札幌市）の小松美香で、日頃磨き上げたメイクアップ技術を本番でも遺憾なく発揮していた。

この「メイクアップコンテスト」は平成23年（2011）までに5回を数え、第2回・第3回は東旭川店（旭川市）の三浦和子が見事に連覇し、第4回は伏古店（札幌市）の間山繭子、第5回は青森新田店（青森市）の杉山真季が栄冠に輝いている。


華やかな全国大会の舞台

本大会は「ツルハ化粧品部門の発展を実感できる」（三浦和子 談）一大イベントであるが、参加者のモチベーションアップにつながる運営のあり方やコンテストの全社的浸透に向けて、より一層の進化が期待されている。

コンテストの詳細については、最優秀賞受賞者3名による「座談会」（27ページ～32ページ）をご覧いただきたい。


第4回（2010年）優勝の間山繭子（伏古店）



全国大会であいさつする樹社長



歴代優勝者タペストリー

第4回ツルハメイクアップコンテスト



◎ツルハメイクアップコンテスト 全国大会
会場:東京ドームホテル札幌

第1回　平成19年(2007)11月13日
参加者16名(地区大会537名参加)
第2回　平成20年(2008)10月22日
参加者22名(地区大会607名参加)
第3回　平成21年(2009)10月22日
参加者23名(地区大会645名参加)
第4回　平成22年(2010)10月22日
参加者23名(地区大会651名参加)
第5回　平成23年(2011)10月18日
参加者24名(地区大会840名参加)

〔コンテスト展開詳細〕

●カウンセリング(10分)
□実際の店頭での技術指導を想定し、お客様の要望を伺いアドバイスを記載する
□カウンセリングに伴い、商品選択をする

●化粧品準備(10分)
□身だしなみチェック(アーティスト)
□使用するアイテム、美容ツール等を揃える(カウンセリングに基づく商品準備)
※審査員はモデルの素肌のチェックをする
※要望テーマを貼る

●メイクアドバイスシート(10分)
□お客様の要望に基づき、アドバイスシートを作成
※色づけ使い方順序記載

●メイク(40分)
□ケープをつけ、準備が整ってから技術指導を始める
□お客様と会話しながら進める
・使用アイテムのタイプや特徴、仕上がり感など
・美容ツールの効果的な使い方、コツなど
・お客様の肌悩みに応じたカウンセリング・技術
□時間となったらケープをはずして終了する
※審査員は、その都度採点する

●1分間スピーチ(30分)
□ お客様要望説明
□ アドバイス説明
□ 成果アピール

〔各回の表彰者〕　※店名は受賞時

第1回　受賞者
○最優秀賞　小松　美香(八軒店)
○優秀賞　鍵谷由美子(富久山店)
○準優秀賞　武藤　愛香(角館店)
○努力賞　長谷川師子(網走北店)
○敢闘賞　杉山　真季(青森西バイパス店)
○特別賞　奥石　裕美(下井草駅前店)

第2回　受賞者
○最優秀賞　三浦　和子(東旭川店)
○優秀賞　中村美穂子(北見店)
○準優秀賞　大西　初穂(桔梗店)
○敢闘賞　貝山　彩(小田原店)
○努力賞　小松　美香(八軒店)

第3回　受賞者
○最優秀賞　三浦　和子(東旭川店)
※2連覇
○優秀賞　杉山　真季(青森西バイパス店)
○準優秀賞　菊地　邦子(遠軽店)
○努力賞　堀内亜由美(発寒13条店)
○敢闘賞　武藤　愛香(角館店)
小長谷未絵(西野3条店)

第4回　受賞者
○最優秀賞　間山　繭子(伏古店)
○優秀賞　小野加代子(角田店)
○準優秀賞　大西　初穂(桔梗店)
○努力賞　志田つばさ(山形嶋店)
○敢闘賞　松本　恵子(古淵店)

第5回　受賞者
○最優秀賞　杉山　真季(青森新田店)
○優秀賞　三浦　和子(東旭川店)
○準優秀賞　大類　弘絵(屯田6条店)
○努力賞　武藤　愛香(角館店)
○敢闘賞　長沼由起乃(リバース東海市場店)


社長から授与される特大トロフィー


メイクされるモデルの皆さん


第4回(2010年)のゲストは茂木健一郎氏

Theme 006
【新章6／教育制度】

ツルハを支える人間力 ～人材を育む充実の教育制度

「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」使命を果たすべく
一人ひとりが全力で取り組む「やる気の集団」ツルハ
そのために、個々の能力を最大限に引き出す仕組みが教育・研修制度だ
職能だけでなく、時代に対応できる人間の育成を目指して
70年史発刊時からも進化を重ねてきた

ツルハを支える人間力 ～人材を育む充実の教育制度

お客様の健康で豊かな暮らしを支え、地域の皆様に信頼される「かかりつけ薬局」を目指して、ツルハグループでは従業員1人ひとりの力を最大限に引き出すための教育・研修制度を用意している。

従業員のキャリアアップを目指す階層別研修と、専門知識の習得を目指す職能別研修がグループにおける教育・研修体系の2つの大きな柱になっていることは、今も昔も変わらない。しかし、それらの内容は時代背景や社会環境に対応して、少しずつ変化してきている。また、最近では店舗数の増加に伴って正社員比率が低下していることから、HB社員・アルバイト社員の教育の重要性が新たな課題となっている。

■階層別研修の概要

- **新店アルバイト・HB社員研修**
- **新入社員研修**
- **新入社員フォローアップ研修**
- **店長候補者研修**
- **新人店長研修**
- **店長研修（全店長）**
- **スーパーバイザー研修**
- **新人薬剤師研修**
- **薬剤師スキルアップセミナー**

OTCと調剤の知識を兼ね備えたハイレベルな「薬剤師」の育成

ツルハにおける薬剤師には、セルフメディケーション志向に応える一般用医薬品（OTC医薬品）と処方箋に基づき適切な服薬指導を行う調剤。それら両方の専門知識を兼ね備え、お客様にトータルに説明することができ、地域の皆様の健康相談に応じることができる薬剤師像が求められる。

薬剤師の教育内容については、法律に基づき、研修マニュアルに則ってグループ独自の運用方法を確立している。なかでも、各人がテーマを設定し調査・研究して発表に挑む「調査研究セミナー」に重点を置き、社内学術大会で発表する土台としている。これはテレビ会議システムの活用により、同じセミナーを3回まで受講することができることで参加率が向上し、さらに質問・回答内容を薬剤師全員が共有することで、質的レベルの向上にもつながっている。

ツルハでは新店舗の開店と同時に調剤薬局をいつでもオープンできるようスペースを確保しているが、調剤・一般用医薬品いずれのコーナーでもお客様からの相談に親切丁寧に応じることで他業種との差別化を図り、今後も必要な人材の育成を図っていく。

専門知識の習得を目指す「職能別研修」

現在、ツルハグループにおける職能別研修は、主に能力開発部が担当し、専門知識の向上


新入社員研修


SV研修


新入社員フォローアップ研修

を目指している。

そのひとつが「登録販売者」試験の合格に向けたセミナーで、都道府県が実施する試験対策はもちろん、試験に合格し資格を取得した後も、より信頼される接客ができるように医薬品資格者継続研修を実施している。

パソコンで学ぶ商品知識「web勉強会」(eラーニング)

ツルハグループの経営理念である「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」ためには、専門知識の習得は不可欠である。平成18年(2006)からスタートした「web勉強会」は、動画コンテンツを利用して、商品・販売知識、接客技術を学ぶことができ、5年間でヘルスケア、ビューティケアなど、160以上の教材が掲載され、多くの社員が活用している。

その他、このeラーニングの仕組みを利用して、個人情報やインサイダー取引に関するテストなども実施しており、さまざまな情報提供のためのツールとして幅広く活用している。

自ら学び、意識を高める伝統の「通信教育制度」

「自己啓発」のひとつとして、平成5年(1993)より実施している「通信教育制度」は、現在グループ会社全体で取り組んでいる。ここ数年はeラーニング(web勉強会)なども含め、自己啓発の手段が多様化しているが、伝統的な学習方法で勤務時間外にコツコツと学び知識の習得に努める社員も少なくない。

現在、ツルハの教育は、現場教育、集合教育や、自己啓発を目的としたeラーニング、通信教育を中心に行われているが、1万数千名という社員に対し10名余りの能力開発部門がすべてをカバーするのは難しい状況にある。

「効率的な現場教育・集合教育に加え、eラーニング、通信教育では社員自らが学びやすいツールや有益な情報の提供に努めています。ただし能力開発は、本人のやる気に負うところが大きいものです。社員同士が刺激し合い、知識や技術を高め合うことはもちろん、外部研修への参加などを通して、より一層やる気を喚起してくれればと考えます」と、能力開発部能力開発グループリーダーの藤戸三郎課長は語る。

商品・販売知識を養う「社内考査」

ドラッグストアに従事するうえで必要な、業務の基礎となる商品および販売知識の向上を目的として、平成9年(1997)10月から春と秋の年2回、「社内考査」を実施。ツルハグループの社員として、指定のテキスト内容を最低限習得することが求められる。出題数は50問で、96点以上の者には報奨金が与えられ、90点未満は再試験となる。これにより社員が日頃から勉強する習慣をつけることや、意識向上のきっかけとなることを目指している。

受験対象者は、アルバイトを除く全従業員。
平成23年の受験者数は、約4,300名。
出題範囲(テキストの構成)は以下の通り。

第1章　小売業経営用語・法規
第2章　医薬品・漢方薬
第3章　病気・基礎医学
第4章　健康食品
第5章　医療・福祉・介護
第6章　ベビー
第7章　ビューティケア
第8章　ハウスホールド
参考資料:人体の仕組み

店舗現場で接客を実体験「新店アルバイト・HB社員研修」

平成18年(2006)10月より、新規出店に際して、新たに採用したアルバイト、HB社員の研修を現地に赴いて実施。以前は既存のアルバイトも新規採用のアルバイトも合同研修を年1～2回のペースで実施していたが、初期段階の教育をより重要視し、店舗のオープンごとに行うこととした。

研修内容は、教育ビデオに沿って、経営理念、経営目的、お客様第一主義、ルールやマナーについて学び、OJT教育にて基本動作やレジ応対など、「また来よう、みんなに教えてあげよう」につながる応対とはどのようなことかを学ぶ。

映像で学ぶ接客サービス「ツルハ教育ビデオ」

お客様がツルハのどの店舗に来店しても等しくご満足いただけるサービスを受けることができ、安心感と信頼感をお持ちいただけるように、平成19年(2007)には「教育ビデオ」を作成。店舗スタッフはこれらのビデオを通して接客応対を学び、能力開発部門のスタッフは社員の指導ツールとして活用している。

■ツルハ教育ビデオ　コンテンツ
①「全員徹底! ルールとマナー編」
②「レジ応対編」


教育ビデオの1場面

弱点を克服し、レベルアップ「新人育成システム」

平成21年(2009)4月よりスタートした新入社員のための育成システムで、ツルハグループの人材教育における大きな改革のひとつである。業務システム推進部の水口裕二部長が中心と

Theme 006

【新章6／教育制度】

なりプログラムを開発した。新入社員の育成が店舗や店長によって格差を生じることのないよう、指導すべき内容を店舗作業マニュアルと連動させた形で実施するシステムである。

プログラムの「業務習熟度チェック表」に記載されたリストは多岐にわたり、細目のチェックで明らかになった弱点を重点的に指導することで、レベルアップを図ることができる。

感動や喜びを共有する「ありがとう運動」

社員のモチベーションアップを目的として、平成18年(2006)10月から始まった「ありがとう運動」は、お客様から寄せられた「ありがとう」の内容を定期的に吸い上げ、グループ全体で共有して、お客様に感謝される喜びを感じ、明日への活力とするものである。現在は月に1回、店舗から集められた事例をエイリア内で絞り込み、さらに本部で厳選したものを一覧表にして各店舗へとフィードバックしている。

視野を広げ、自らの成長を図る「海外視察」「社外セミナー」

ツルハでは前述のようなグループ内研修の他、アメリカ視察研修や社外セミナーなども効果的に取り入れている。

ツルハグループの人材育成においては、近年、「教育・研修マニュアル」の整備が進み、内容や精度も飛躍的に改善した。また、アルバイト・HB社員のための教育ビデオをはじめ、教育ツールも整備され、積極的に活用されている。

「いずれの研修カリキュラムにも、『お客様第一主義』、『しんせつ第一』というツルハの基本理念が貫かれ、それらを体現するための教育なのです」と、能力開発部長の古川義洋は語る。お客様の笑顔と、お寄せいただく信頼が、社員1人ひとりにさらなる力を与え成長させるのである。



アメリカ研修

教育体系図(2012年1月現在)

年	階層	階層別研修（社内）	専門研修（社外）
19 18 17 16 15	役員 部門長	・管理者研修	・政策セミナー（ペガサスクラブ） ・経営戦略セミナー（タナベ経営） ・全国経営者セミナー（日本経営合理化協会）
14 13 12 11 10	SV 次長 課長	・スーパーバイザー研修	・ドラッグストア研究会（松村　清先生） ・スーパードラッグストア開発研究会（有田英明先生） ・ニューフォーマット研究会（日野眞克先生） ・ビジネスグランドワークス
9 8 7 6	店長 薬局長	・新人店長研修	・中堅育成セミナー（ペガサス）
5 4 3	一般社員	・店長候補者研修	
2 1	新入社員	・新入社員フォローアップ研修 ・新入社員研修	・イオンハピコム総合研修（薬剤師）
	HB アルバイト	・新店アルバイト ・HB 社員研修	

職能別
海外研修
化粧品担当者セミナー
登録販売者セミナー（合格対策・継続教育）
Web勉強会（OTC・認定薬剤師）
通信教育
ビデオ教育
薬剤師セミナー

社内研修　研修一覧表（階層別研修の概要）

研修項目	目的	内容	対象者	期間
新店アルバイトパート社員研修	会社の方針、現状を知り、自分の役割と行動を知る。知識、技能を身に付ける	経営理念・お客様第一主義・接客マナー 接客の五原則　レジ応対の実務 電話応対、品だし作業、前だし作業	アルバイト社員 HB社員	新規採用時 (新店)
新入社員研修	社員としてまた社会人としての基本的心構えと技術、基礎知識を学ぶ	経営理念・お客様第一主義・命令と報告・接客マナー・礼儀 会社の概要・接客電話応対・聴き方　話し方 商品基礎知識・ホスピタリティ	新入社員	年1回 4月 5泊6日
新入社員 フォローアップ研修	自主的・積極的行動を身につける 目配り・気配り・心配りの出来る人間になる	ドラッグストアの社会的役割、MD、計数知識 自己成長計画、商品基礎知識、顧客満足	新入社員	年1回　10月 4泊5日
店長候補者研修	上司を補佐し、店長の仕事を習得する	①リーダーシップとは、店長と代行の違い ②クリンリネスの仕方と効果 ③クレーム対応　不正防止 ④店舗における経費の無駄、ロス管理 ⑤店内会議の必要性と進め方 ⑥コミュニケーション能力 ⑦計数知識　⑨ホスピタリティ ⑧緊急時対策　⑩レジ応対の徹底	中堅社員	全3回
新人店長研修	①店長として必要なマネジメント技術の向上 ②組織の活性とリーダーシップ能力の向上	店長の役割・技術の向上 ①店長の心構え リーダーシップとは、自らが手本となる行動が出来ているか ②店舗作業マニュアルの確認 主な作業項目で目的や心構えが理解出来ているか ③クレーム対応 クレームにしない為の対応とは、どのような対応か ④店長マニュアルの確認・労務管理 ⑤従業員教育・部下育成 指示命令・アドバイス・ティーチング・コーチング ⑥コミュニケーション 上司・部下・お客様・年上、年輩の社員 ⑦計数知識 店長が使う売り場の数字 ⑧経費の無駄・商品のロス管理 ⑨売り場管理・MD理論	新人店長	全2回
店長研修（全店長）	マニュアルに基づいた応対の再徹底	①マニュアルに基づいた応対を全店で徹底する。 ②レジ応対の徹底 ③店長のリーダシップ能力の向上	全店長	年2回
スーパーバイザー研修	①スーパーバイザーとして、会社の方針を理解し徹底させる。 部下の指導と教育を通じて自己成長する。	マネジメント能力アップ スーパーバイザーの役割 主な内容 ・社長の訓話 ・MDの概論 ・売場管理 ・マネジメント能力アップ ・計数知識 ・ロス対策 ・リスク管理 ・SV勉強会　PB勉強会 ・システム勉強会 ・経営理念　お客様第一主義　・部下育成 ・コミュニケーション能力アップ	スーパーバイザー	年4回
	②スーパーバイザーとして、基本スキルの強化 管理者意識強化研修　部下指導強化 ※社外（ビジネスグランドワークス）	・組織力の強化 ・リーダーシップの強化 ・現場感覚と強い責任感を培う ・コミュニケーション能力の強化 ・指導力の強化	スーパーバイザー	1回 3泊4日 (B·G·W)

その他の取り組み事項

ビデオによる教育	目的	内容	対象者
①ルールとマナー編	新規採用者、または既存全従業員に対して勤務の基本、ルールとマナー、礼儀等を動画を通じて分かりやすく伝え、徹底させる。	①経営理念、経営目的 ・会社の目的、理念を理解する。 ②1日の勤務の流れ ・出勤から退店までの１日の流れを再確認 ③6つの基本ルールとマナー ・身だしなみ　・あいさつ ・お辞儀　・表情 ・言葉遣い　・姿勢、動作 ・勤務中の禁止事項 ④接客中の基本応対 ・八大用語　・レジでの応対 ・店内での応対　・クレーム応対 ・電話での応対	全従業員 ※特に新規採用者に対してはこのビデオを事前に見せることで、勤務の基本を理解させる
②レジ応対編	レジ応対～挨拶･表情･言葉遣い･動作等全従業員に徹底させる	①基本的な動作、立ち振る舞い、言葉遣い ②さまざまなケースにおける対応法	全従業員
Webによる商品教育	**目的**	**内容**	**対象者**
Web勉強会	重点商品販売、推奨販売品、及びPBに関して商品知識を付けることにより一層の拡販を図る	毎月度、販売計画に基づき4アイテムを選定し、選定したアイテムについて、動画コンテンツを配信。店舗従業員が広く学習し、商品、販売知識、接客ノウハウを身に付けることにより該当商品の推奨販売を積極的に行い、該当商品の売上向上を図る。	全従業員
通信教育	**目的**	**内容**	**対象者**
	自己啓発	種々の知識習得、スキルアップ講座	正社員、HB社員

社外による教育

海外視察	目的	内容	対象者	期間
アメリカ視察研修	米国消費者の変化と小売業の対応、メーカー卸の小売業への提案等を、実際の現場を視察しながら学び、自己成長する。	①米国消費者の変化に対し、米国の各種業態がどのように戦略を変化させているか、見つけ出す。 ②成功している小売業及び失敗した小売業について、それぞれ共通のポイントを見つけ出す。 ③価格競争に巻き込まれないで、勝ち残っているドラッグストアの経営ポイントを見つけ出す。	スーパーバイザー バイヤー、管理職、他	年3回 1週間程度
社外セミナー	**目的**	**内容**	**対象者**	**期間**
①松村先生 ドラッグストア研究会 ②有田先生 スーパードラッグストア開発研究会 ③日野先生 ニューフォーマット研究会 ④日本リテイリングセンター（ペガサスクラブ） ⑤ビジネスグランドワークス	チェーンストアの原理原則を学ぶ 時代の流れを掴み、変化に対応する力を身に付ける。 自身のノウハウと合わせることにより自己成長する。	①顧客を魅了する店舗造り ②ドラッグストアの商品戦略 ③効果的なドラッグストアの販売促進策 ④ドラッグストアの売り場（MD、VMD、カラーマーケティング） ⑤ロイヤルカスタマー作り ⑥ストアコンパリゾン ⑦数値管理 ⑧リーダーシップ、マネジメント力のスキルアップ	スーパーバイザー バイヤー、管理職、他	通年

新人薬剤師研修

●第一回（6日間）：①薬剤師の責務、②コミュニケーション、③薬事関連法規、④調剤の流れ･調剤実技、⑤調剤報酬、⑥OTC医薬品の特徴と接客ロールプレイング（基本接客方法）

●第二回（6日間）：①医薬品の安全管理、②コミュニケーション（2）、③副作用モニタリング、④POS概論、症例検討、⑤健康食品、⑥漢方薬、⑦医療機器、⑧症状判別と受診勧奨、⑨OTC接客カウンセリング（受診勧奨、副作用）

●第三回（3日間）：①介護用品、②OTC接客カウンセリング、③特殊な製剤の服薬指導、④症例検討

●調剤システム研修：①患者登録、②処方入力、③薬品管理など

薬剤師スキルアップセミナー

1) 基礎セミナー①（4時間）：特定薬剤管理指導について、薬剤師の常識
　基礎セミナー②（4時間）：マニュアルに関する研修

2) 調査研究セミナー
　◎12月に各地域にて発表会→3月までに修正して学術発表会へ。

3) 学術発表会
　◎3月中旬に各地域からの代表者が発表

Theme 007
【新章7／情報システム】

経営の効率化とシステムの進化 ～ツルハの情報化戦略

情報化時代と言われるようになって久しい現代
量・質・速さ・新しさ、そして処理・洞察能力
単純なパワーゲームではなくなっている最先端の戦場でも
ツルハは日々進化を続けている
70年史発刊後の情報システム進化を紹介する

本社 ヘッドオフィス



多店舗展開を力強く支える グループウェアの稼働

ここ数年、高度情報化の波は企業経営のあり方にさまざまな変革をもたらしてきた。ツルハにおいても、この10年ほどで最も大きく変化し、著しく進化したのが「情報システム」であろう。

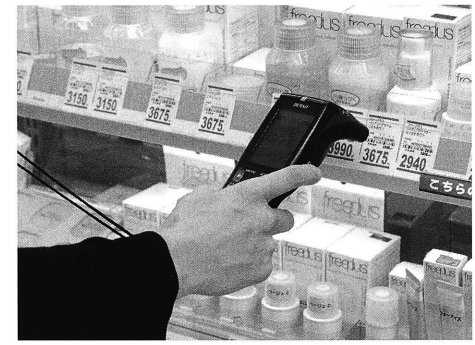
ツルハの情報システムに関しては、「平成13年(2001)7月のグループウェア『Star Office(スターオフィス)』稼働が大きな転換点でした」と、情報システム部の寺嶋晋課長は語る。ネットワークへの投資を重視することで、システムにかかるコストを抑え、効率アップにつなげることを意図したものである。これ以降、管理部門ではパソコンが1人1台体制となり、業務連絡は紙から電子化へと移行した。もちろん現在は全店舗にパソコンを導入。その後、平成19年(2007)11月にはグループウェアを「P2Net」へと刷新し、それまですべての連絡をメールで行っていたものを、メールと店舗指示連絡とを使い分けできる形となった。

新規開発の対面式レジで 高品質な接客サービスを実現

平成18年(2006)9月にはNECの対面型POSレジを実験導入。従来のハンディスキャナから固定スキャナに変更することで、会計から袋詰めまで、常にお客様と顔を合わせ会話しながらの接客が可能になり、作業効率が大幅にアップしたのである。これはツルハから要望



NEC対面型POSレジ(2006年から)



無線POT

を提案し、新規に開発していただいたシステムで、使い方や設置の仕方が高評価につながり、NECのユーザーフォーラムで「創意工夫賞」を受賞するほど革新的なPOSシステムとなった。

また、同年10月には無線POTの導入で、理論在庫・売上情報を確認し、在庫調整できるようになった。いわゆる適正発注システムの第一歩である。ただし、この時点はまだパッケージソフトを使っていたが、平成22年(2010)10月には自社開発した適正発注システムのソフトをテスト導入。これは店舗の商品在庫数を一律に標準化するのではなく、各店の個性を生かす形へと方針を転換したものである。これにより、ロスを抑えて欠品を防ぎ、適正な商品管理が可能になった。

ポイントカードの導入と 「お客様感謝デー」

平成15年(2003)3月20日、「ポイントカード」が北海道の八雲店にて先行導入された。導入初日は木曜日だったが、改装による一時閉店後の開店ということで土日同様の来客数があり、20日以降のポイントカード利用者数も全来客数の約半数と順調な滑り出しを見せた。それ以前に化粧品限定のスタンプカードなどはあったが、購入商品によってレジで出す必要があるかどうかを悩むことのない1枚のカードは、お客様にとっても受け入れやすいものとわかった。事前に店頭にて声かけし、チラシや申込書を配布していたこともあり、八雲店では運用開始から5日後にはポイントカード会員数が2000名を



ツルハポイントカード

軽く突破。同年6月からのグループ全店での導入に弾みがつくこととなった。

また、「ツルハドラッグお客様感謝デー」を設定し(平成16年(2004)8月までは毎月14日、同年9月からは毎月1日、平成19年(2007)10月からは毎月1日と20日)、店頭でのお買い物の精算時にポイントカードを提示することで5%の割引を受けられるサービスを開始し、大変ご好評をいただいている。

さらに平成23年(2011)2月からは、満60歳以上の方を対象にした「ツルハグループ シニア感謝デー」も設定。偶数月の15日·16日·17日にポイントカードを提示することで5%の割引を実施している。

より便利でお得なカードに…新ポイントアップシステム導入

平成20年(2008)7月1日からは、1人でも多くのお客様に満足していただくために、新たなポイントサービスが加わった。ポイントカードの利用実績(1年間のお買い上げ金額〈税抜〉積算合計)に応じて、一般·ゴールド·プラチナと、会員ランクを3段階に設定。ランクが上がれば、特典や加算されるポイントが増え、より便利でお得なカードに変身することとなった。

あわせて、携帯電話とパソコンにポイントカード会員のみの専用サイト「ポケナビツルハ」を開設し、お買い得情報などの提供を開始。この「ポケナビツルハ」は平成23年(2011)5月16日には携帯サイト「ツルハモバイル」としてリニューアルし、会員制サイトから全ユーザー様公開型のサイトとなった。さらに9月27日には会員専用サイト「ツルハモバイル」を開始した。



新ポイントアップシステム導入(2008年から)

平成23年(2011)3月31日現在、ツルハポイントカードの会員数は、全国で1,100万人を超えている。

M&Aにおける情報システム構築の苦労

ツルハグループではこれまで多くの企業とのM&Aを進めてきたが、そのことによる情報システムの新たな構築には毎回相当の苦労や痛みを伴っている。なかでも「商品情報のマスター登録が最も大変です」と寺嶋課長は苦渋の表情を浮かべる。なにしろマスター登録が完了しなければ、その先には一歩も進めない。店舗のレジも稼働しないのである。

管理部門は方針が決まればそれほど問題はなく、社員教育もマニュアルがあれば混乱を生じない。しかし、「営業政策の交わりをどのようにつけていくか、そのつなげ方に一番苦労します」とのこと。それは、企業が長い時間をかけて築いてきた実績や誇り、さらには経営者のこだわりを、システムにどう反映していくかという問題でもある。

加えて、そうした苦労の中で最もデリケートなものが「ポイントカード」の取り扱いである。平成20年(2008)7月に始まった「ポイントアップシステム」は合併前のお店で使っていたポイントカード会員のロイヤルカスタマーとしての優位性を守りたいという発想から生まれたサービスといえる。

ツルハを動かす高度なシステムは熱い信念に支えられて

現在、ツルハの商品登録数はおよそ40万アイテムに及び、実際に店舗で取り扱っている商品も3万アイテムを超えている。それだけの商品を抱えると、毎年1回の棚卸しはもちろん、日常のレジ操作の複雑さも相当なものである。特に「お客様感謝デー」に一旦5%オフで買い物をした商品の返品処理はきわめて難しいという。

しかし、今や1000店舗規模の巨大チェーンが、「何事もなく無事に稼働していることは大きい」と寺嶋課長は語る。最後に、ツルハのシステムに対する寺嶋自身の考え方を尋ねると、こんな答えが返ってきた。「人がなすべきところは人がやり、機械が向いている部分を機械に任せる。そのなかでシステムに頼らないところ、つまり心のこもった接客でお客様にアピールすべきだと考えます」。

これから先、さらにシステムが進化しようとも、ツルハを根底から支えていくのは、やはり“熱い気持ち”を持った人であろう。

チラシから電子媒体へ進化する販促ツール

ツルハの販促ツールといえば、新聞折込チラシが真っ先に浮かぶことだろう。店舗数の増加に伴い、ツルハドラッグだけでも現在は1回に560万枚ものチラシを投下しているが、新聞購読率の低下を受けて、残念ながらチラシの効



販促企画部長の小原直之

果度が投下枚数に比例しているとは言い難い。

そのような背景から、10年前はチラシ一辺倒だったものが、現在は紙媒体だけでなく、ホームページや携帯サイトなど、電子媒体にシフトしつつある。

「ここ数年の社会の変化と同様に、当社でも50代以上を新聞世代、40代をパソコン世代、30代を携帯世代、20代を携帯プラスアルファ…と考え、情報提供の手段を多様化しています。電子媒体の入り口はたくさんありますが、どの企業も試行錯誤をしているのが現状で、20年後を見据えながら、手段や方法を確立していかなければなりません」と、販促企画部長の小原直之は語る。現在はツルハドラッグのホームページはもとより、凸版印刷が運営するチラシ検索サイト「Shufoo!（シュフー）」でもツルハのチラシを見ることができる。

また、チラシに掲載するアイテム数も現在は270アイテム（1,100SKU）に及び、お客様のニーズに合うものをカテゴリーごとに掲載することが可能になった。さらに地域の特色や競合店に応じて、一度の印刷で70ものパターンに対応。制作や印刷にも以前は相当な時間と労力を費やしていたが、現在はデータ化し印刷会社と共有することで、きわめて効率的かつ迅速に仕上げることができ、大幅なコスト削減にも繋げている。



チラシ検索サイト「Shufoo!（シュフー）」でツルハのチラシを見る



ツルハドラッグホームページ



当たる当たるキャンペーンポスター

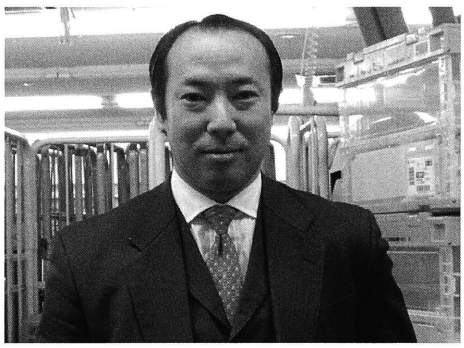
e-コマース事業（e-shop）バーチャル店舗が拓く新たな世界

インターネット上にもツルハは店舗を展開している。いわゆるe-コマース事業だ。ツルハドラッグe-shop本店として自社サイトを開いているほか、楽天やアマゾンといったショッピングモールやポータルからもアクセスできる。

このe-コマース事業を行なっているのがグループ企業の「㈱ツルハeコマース」。以前からグループ各社それぞれに通信販売事業を行なっていたのだが、2010年3月を期にグループ内の通信販売事業を統合・再編成。株式会社として設立したのだ。

前年同月比120%超のハイペースで急成長を続けているため、受注数もアイテム数も取扱い金額も右肩上がり。代表取締役社長の高野博昭は「そろそろパンクしそうだ」と苦笑する。

2012年現在、札幌と島根県松江市の2箇所を拠点としているが、発送しなくてはならないのは日本全国。なかでも突出して多いのが東



「アクセルを踏む準備をしている」と語るツルハeコマース高野博昭社長

京都心なのだという。

「実店舗は郊外店が多いですし、街中をトイレットペーパーやティッシュ、紙おむつ、水などの重たくてかさばる品物を持って歩きたくはないということですよ。小さい商品もまとめ買いされるお客様がいらっしゃいます。

東京都心を除けば、おしなべて全国まんべんなくという感じです。ただし、大変な田舎と都市中心部が多いですね。中間の都市郊外などでは、実際の店舗が機能しているのでしょう。」

高野があげた「かさばって持ち帰りにくいもの」の他にも、e-コマースならではのヒット商品は少なくない。e-コマースでは、売れ筋



ツルハeコマース本店トップページ

も実店舗とは異なるのだ。

まず挙げなくてはいけないのは離島など、通常の物流でカバーされていない地域への配送である。生活必需品を含む幅広い商品が求められるという。最近は、買い物難民と言われる高齢者のニーズもこれに加わってきている。なかなか買い物に出られない方達の命綱として機能しているのだ。そういうお客様は、まだ電話やFAXでの発注が主流だと高野が教えてくれた。

「インターネットがいくら普及しても、電話やFAXの発注が無くなるとは思いません。このお客様は安いから買うのではなく、本当に切実に必要とされている方々ですしね。信頼される馴染みのお店であり続けなくてはなりません。」

逆に、その日その時の価格が全てというお客様も多い。価格.comなどの検索サイトで価格比較を行なってから、どこから買うのかを決める方々である。インターネット利用のリテラシーが向上するとともに、こういったお客様が主流となり価格競争は熾烈さを増している。原価、仕入れ価格に応じて販売価格を設定するのではなく、他サイトの値付けに対応・対抗しなくては勝負にならなくなっているのだ。

「一番安いかどうかで売り上げはまるっきり違ってきますね。ですから、価格を自動的にチェックするシステムを組んで、24時間ワッチ（監視）しています。

もっとも、ツルハの価格設定幅というものもありますから、いつも最安値を付けられるわけではありません。そんな時は工夫が必要になります。

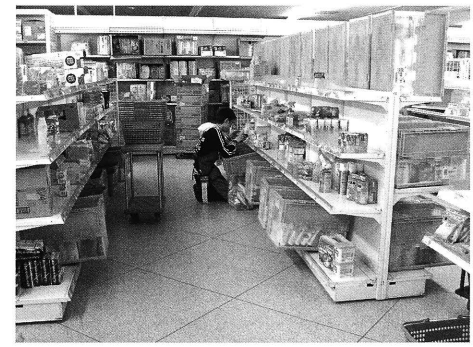
ミネラルウォーターや精製水のペットボトルを2箱（12本）をセットにして送料無料にしたのは大成功でしたね。1本や1箱の価格では勝負にならなかったのですが、2箱プラス送料の総額で最安値を実現したのです。これは売れました。すぐに真似されましたけれどもね。」

最近コンスタントに売れているのが世界で唯一のインスタントコーヒーを使うネスカフェのコーヒーメーカー「バリスタ」。ツルハ実店舗での販売は考えにくい商品だが、「㈱ツルハeコマース」では毎月2000台のペースで売り続けている。それも最安値どころかメーカー希望小売価格だ。

「80gの小さなパックですけれども、コーヒーをおまけに付けたんですよ。そして、「期間限定1500円以上お買い上げで送料無料」のキャンペーンと合わせた。

コーヒーマシンが届いたら、すぐ試してみたくなるのが人情でしょう。うまくツボにはまりましたね。」

こんな例もある。カップめん、インスタントラーメンのスープは地域によって味付けが異なるのだが、高野は「北海道バージョンの詰め合わせ」を企画したのだ。これも大ヒット。現在も売れ続けている。本来、現地に赴かなければ手に入らない商品をセットにして、価格ではなく企画性で買っていただく。まさに通販ならではの成功例だ。



少量ながら多品種の商品で溢れる札幌センター

供給が追いつかなくなってしまったのが「災害用セット」企画。3日分くらいの保存が利く食料、水、ラジオや断熱シートなどをまとめたものだったが、好調に売れ、すぐに在庫がなくなった。現在は供給元での生産が追いつかない状態になっている。北海道の危機感はまだ薄いが、関東圏では必需品に近い切迫性があり、あれば売れる状態だったという。セット以外にもカン詰めの5年保障ビスコやリッツなどの保存用ビスケットも単品で売れるそうだ。このあたりも実店舗に常備するのがためらわれる商品群ではある。

「ツルハの大看板を背負っているおかげも

あって、総体では全年齢、全職業、老若男女の幅広い層がお客様です。

ただし、それは良いことばかりではありません。定番の売れ筋商品で売り上げの大部分が占められる事業ではなく、少数しか売れない多種多様な商品で売り上げを積み上げる事業だということでもあるのです。ヘッドがない超ロングテール事業だということですね。

また、各層が同じ傾向・嗜好だと思うと間違います。売れ筋や必要なサービスが、ショッピングモールごと、サイトごとに違うのです。」

例えば、アマゾンでは価格が第一ではなく、「欲しいアイテムがあるかどうか」が全てなのだという。その時欲しいアイテムを探し、持っているところから買っていくのがアマゾンのお客様。お値段や送料負担は気にしない。しかし、イメージした商品がないと、買い物自体をご破算にしてしまい、確実に持っているところに移動してしまうのだ。

「ですから、SNS(ソーシャルネットワーキングサービス)やステルスマーケティングなどの情報収集も行なっていますが、何か仕掛けを実行するというようなところまではまだ行けませんね。

むしろ、草創期のツルハと同じように、「置かなければならない商品は、他店から買ってきてでも置く」というスピード感でやっています。毎日いろいろなところから上がってくるデータのどこに着目し、どんな仮想をして、いけるかどうか判断して、やってみる。この繰り返しです。教科書風に言えばデータマイニングですが、カンですよね。まだ規模が小さいですから、すぐ判断できるのが良いところです。」









どこに何があるのかを覚えるだけでたいへん(札幌センター)

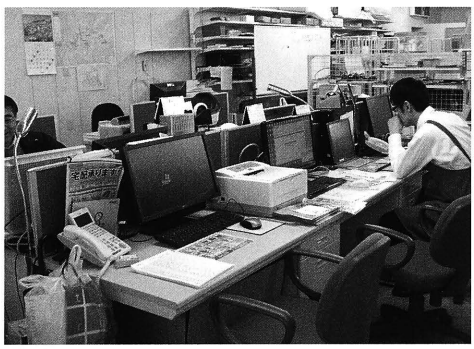
売れ筋がこれだけ実店舗と違ってくると、通常のツルハ仕入れルートからは入ってこない商品も増えてくる。その商品を売りたければ、新たに仕入先を開拓しなければならないのだ。

しかし、高野はひるまない。実店舗では扱わない商品でも、手配がつくものには積極的に取り組む。仕入れコネクションづくりには、高野自身の持つ人脈が大きな力を発揮している。

実は、高野は元証券マンの転職組。前職から培ってきた人脈が現在も活き、発展を続けているのである。また、売れ筋の見極めや値づけ、セット・キャンペーンなどの工夫にも、「機を見るに敏」な証券マンのセンスが活かされている。

「そもそも、この札幌センターや松江センターにしてもツルハの通常店舗とは違いますから、部材や機器の調達には苦労しました。いろんな人に話を聞き、口を利いていただき、紹介していただいて調達できているんです。これから規模が大きくなっていくと、またいろんな方のお世話になるんじゃないでしょうか。

東京都心が突出していることからも、関東圏の強化は意識にあります。しかし、実店舗用物流との兼ね合いもありますし、すぐに拠



狭いながらもヘッドオフィス(札幌センター)



ピッキングもコンピュータと連動(札幌センター)



松江センターも大忙し

点を増やそうとは考えていません。」

パンクしそうだと言いながらも、高野の言葉に焦りは感じられない。

「幸い当社のＳＥが優秀なので助かっていますが、ソフトやシステムも市販品を買ってきてオシマイとは行きません。価格チェックのシステムだけではなくて、サイト自体や発送システムにも日々改良や追加が加えられています。まだまだこの事業は固まっていないんですよ。」

機械やシステムの柔軟な可塑性を維持していなければならない一方で、マンパワーやコストは削っていかないと通販のメリットがなくなってしまう。

「手が足りているとはとても言えない」と笑いながら、高野はこうも言う。

「ただ、現在はまだ本番ではありません。

2009年６月の改正薬事法施行以来、第３類を除く医薬品の通信販売は禁止されているのですが、禁止されたままというのも考えにくい。これが解禁された時にどうしていくかというのがひとつあります。その前哨戦と言いますか、この2012年の４月から資生堂の化粧品を扱えるようになります。他のメーカーも追随してくるでしょうから、実店舗とどのように異なるのか、どうするのが一番良いのか、しばらく試行錯誤があるでしょうね。

もう一つは海外への発送です。現在のところ輸出禁止のものがあったり、輸出先でのデリバリーや関税など、課題が数多くあって現実化していませんが、TPPなどの外圧を考えれば、時間の問題でしょう。すでに引き合いも来ています。中国をはじめとするアジア諸国では偽薬や商品の安全性が問題になっていますから、潜在需要はとても大きいのです。



また、現在のｅ-コマースは大手チェーンから中小商店クラスまでが参入しては撤退している群雄割拠状態だということが挙げられます。資本力の無いところは厳しいはずですが、消耗戦を闘っているわけです。消耗戦ですので、ここで一気にアクセルを踏むというのはなかなかしにくいのですが、これが一段落すると、大手のライバル同士の闘いが始まるし、需要も本格化してくるでしょう。

小さい規模でスタートしたツルハのｅ-コマースですので、うまくバランスをとりながら態勢を整え、アクセルをいつでも踏めるように準備しているところなのです。」

ツルハ実店舗群の売上高は巨大だが、「㈱ツルハeコマース」も中長期的には、世界を相手に売り上げを伸ばしていく「ツルハ第２の柱」を目指して、力を蓄えているのだ。

実店舗を持たない形態だけに、アクセルを踏んだ時の成長力が期待される。

Theme 008
【新章8／大規模物流センター】

ツルハグループの大動脈 物流センターは進化を重ねている

70年史発刊の1999年当時には200店規模だったためか、強調しなかったが、現在は1000店舗規模で全国展開し、数万のアイテムを扱っているツルハその商品供給は言うまでもなく、たいへんである集約が基本ではあるが、中央集権的物流センターが1つというのも現実的ではない現在、ツルハグループでは北海道・東北・関東に3つの物流センターを稼働している

大規模物流センターの稼働で店舗オペレーションを大幅削減

店舗数が増加し、取扱商品が拡大するにつれて、各店舗への円滑な商品納入に向けた物流センターの開設が急務となった。

現在、ツルハグループでは北海道・東北・関東に3つの物流センターを稼働している。

「ツルハ北海道物流センター」は、平成14年（2002）8月、札幌に隣接した石狩市にて業務を開始。次いで平成16年（2004）5月には宮城県に「ツルハ仙台物流センター」を、さらに平成21年（2009）5月には千葉県に「ツルハグループ関東物流センター」を開設し、それぞれ3拠点からツルハグループ各店舗への物流体制を確立している。これらのセンターはいずれも仕入れ先である㈱あらたに業務委託しているもので、ツルハの経営理念や営業方針にもご理解をいただき、このうえないご協力をいただいている。

物流センター開設の最大の目的は、円滑な商品の流れを構築することにより、店舗オペレーションを削減することである。センター開設前はベンダー様、メーカー様が各々チェーンストア伝票に基づいてそれぞれの店舗に商品を納入する形をとっていたため、店舗では検品作業と伝票の検収に追われ、お客様に接する時間が割かれていた。しかし、センターの開設によってそれらもすべて解消され、店頭でのきめこまやかな接客応対を取り戻すことができたのである。

また、商品の仕入れを集約し、物流センターを通すことで、作業コストを削減して効率を高め、PB商品の販売に注力して利益を得ることが、ツルハグループの強みとなるのである。

店舗の作業効率を高める物流センターへの進化

物流センターから各店舗への納品は、平成17年（2005）に導入したEDI（Electronic Data Interchange＝電子データ交換）により、伝票レスで行われるのが基本である。「EDIにすることで店舗における検収作業を省略することができ、本社の仕入れ事務作業も省力化できるため、お得意様のコスト削減にもつながっています。物流センターの役割は、商品の流れの効率化ももちろんですが、オンライン受発注などデータのやりとりによるメリットの大きさを実感できることです」と、情報システム部門担当の松原博美部長は語る。

また、システム上の課題が解決したわけではないが、平成23年（2011）5月から全事業会社で稼働した自社開発の適正発注システム『TIME（=Tsuruha Inventory Management Engine）』は、商品の売れ具合によって数量が判断され、店舗の棚に合わせて合理的に計算できるように改良された。システムの細かいチューニングが進めば、商品棚にきっちり納まり「棚割の仕組みと発注をさらに連動させることで、店舗の作業効率の改善が実現できる可能性が高まる」と、TGMD 物流システムグループ次長の井上健治は語る。

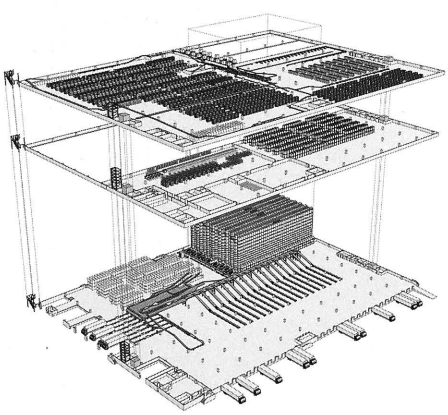
商品を流すだけのセンターから、店舗の作業効率を高める物流センターへ。店舗運営部とTGMDとが互いに協力体制を築き、より良いシステムを構築することが、ツルハグループのさらなる成長と発展にとって重要な要素となる。



北海道物流センター全景



店舗効率を高める北海道物流センター


北海道物流センター（石狩）

◎物流センター概要

施設名	所在地	稼働開始日	施設規模
ツルハ北海道物流センター	北海道石狩市	平成14年(2002) 8月3日 平成23年(2011) 8月10日 新築移転	23年稼働新センター 敷地面積:33,000㎡ (約10,000坪) 延床面積:39,318㎡ (約11,893坪)
ツルハ仙台物流センター	宮城県黒川郡 大衡村	平成16年(2004) 5月17日	敷地面積:56,196㎡ (約17,000坪) 延床面積:30,412㎡ (約9,200坪)
ツルハグループ 関東物流センター	千葉県八千代市	平成21年(2009) 5月16日	敷地面積:29,138㎡ (約8,814坪) 延床面積:16,914㎡ (約5,116坪)

ところで、平成23年(2011)8月10日には「ツルハ北海道物流センター」が新築移転して拡大オープンし、保管能力や作業性が一段とアップするとともに、今後のモデルセンターとして、さまざまな実験的試みにも取り組んでいる。また、現在は山梨県や長野県まで広範囲のエリアを関東物流センターでカバーしているが、近い将来、西日本エリアへの出店やM&Aに対応し、新たな物流センターの構築も視野に入れている。

専用センターの基礎を確立 — ツルハ仙台物流センター

ツルハの物流センターを運営している㈱あらたは、前身のダイカ㈱時代から、当社の仕入先として苦労や喜びを分かち合い、共に歩んできた。

平成16年(2004)開設のツルハ仙台物流センターは、㈱あらたのツルハ専用センターで、他の取引先もセンターに商品を持ち込み、あらたが仕分けするという、当時としては特殊な形態だった。そのためスタート当初は、相当なお骨折りをいただいたことは想像に難くない。

現在、ツルハ仙台物流センターの3代目センター長を務める柴田豊氏は、「発注された商品を各店舗に確実に届けることが物流センターの最大の役割ですが、その中でツルハさんが求めるものを当センターがどのように実現していくか、日頃からより良い方法を模索しています。私



仙台物流センター正面

は前任者がつくった仕組みをより進化させるべく、"より速く、より高い精度で"を常に心がけています。何よりツルハさんのTGMD·店舗運営部がセンターのことをいつも気にかけ、適切な情報提供をしてくれるので、段取りがしやすく、店舗への納品も時間通り正確に行えます」と語る。仙台物流センターは東北地区の300余店をカバーし、昨年からは夜間配送もスタートしている。

人と機械の見事なコラボレーション — ツルハ北海道物流センター

平成23年(2011)に新築移転したツルハ北海道物流センターは、最新鋭の物流機器と働く人が見事に調和し、精度の高さを誇っている。

「新センターはマテハン（機械による作業。マテリアルハンドリングの略）がほとんどで、新しい機器に慣れるのは大変ですが、新たな仕組みを構築するという"やりがい"があります」と、ツルハ北海道物流センター長を務める仙台裕一氏。

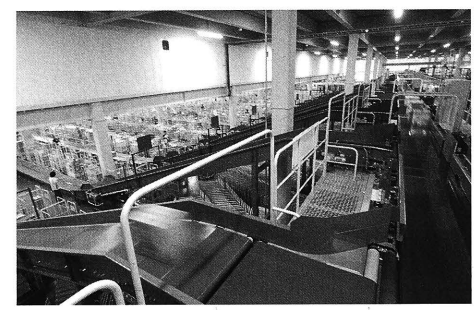
「総量返品システム」という画期的な機能が備わったのも、新センターの特色のひとつだ。これは従来、仕入れ先ごとに店舗で仕分けして返送していたものを、各店舗の返品をひとつのオリコンに入れて一度すべてセンターに引き上げ、センター側で仕分けして仕入れ先に返品する仕組みである。つまり、物流センター側ですべてのバーコード検品を行うため、返品精度は高くなるうえ、店舗での作業は少なくなり、運送コストも削減できる。

もちろん、各店舗への納品も正確かつ時間通りに行われている。商品のピッキングはJANコードと重量による二重チェック体制で精度を高めるとともに、オリコンへの商品の収納はカテゴリーごとに整理し、店舗で陳列がしやすいよう工夫されている。また商品が少ない場合、搬送中の破損や変形を招かぬよう、内箱をテープで止めるなど細かい気配りもなされている。

また、センターが一体となって生産性を上げるための目標として、従業員の仕事の速さを「亀→うさぎ→チーター→フェニックス(不死鳥)→ユニコーン(一角獣)→ドラゴン(龍)」とランクに応じてアイコン表示し、一人ひとりの仕事の精度を高めるうえでの指標としている。

道内300店以上をカバーする北海道物流センターは約600名体制で、営業時間は朝6時から翌朝6時まで。従業員の仕事は夜12時くらいに終わるものの、配送のトラックの出入りは朝まで続く。すなわち、"眠らないセンター"なのである。

いずれのセンターでも、人と機械が見事に連係し、働く人の真摯な姿勢が伝わってくる。専用センターとしての誇りと意気込みが、ツルハの店舗運営を力強く支えているのである。


地域ごとに自動配送仕分け／北海道物流センター

企業の成長とともに増す充実度 — 社会貢献活動

経済活動における利益追求にとどまらず、企業の社会的責任を果たすべく、さまざまなCSR(Corporate Social Responsibility)活動に取り組んでいる社会への還元や地域とのコミュニケーションはツルハが広く公的企業として認知され、多くの方々から寄せられる信頼に対する社会的使命なのである

ツルハファミリーコンサート & マタニティコンサート

ツルハが主催するコンサートの歴史は、平成2年(1990)、旭川で開催した「100店舗達成記念コンサート」にさかのぼり、翌年からは「ツルハメモリアルコンサート」として旭川と札幌にて毎年開催。平成8年(1996)以降は「ツルハファミリーコンサート」と名称を統一し、平成23年(2011)のコンサートで第22回を迎え、毎回大盛況をいただいている(平成23年は旭川のみ)。

また平成18年(2006)からは、妊娠中の女性とその家族を対象に、ベビー用品メーカーであるピジョン㈱との共催で、プレママクラス「マタニティコンサート」を毎年秋に開催している。第1部では産婦人科医師や助産師、バースコーディネーターなどによるお話やレッスンを行い、第2部ではミニクラシックコンサートを催している。マタニティコンサートは当初札幌のみでの開催だったが、平成20年(2008)の第3回からは札幌・仙台の2都市で開催し、年を追うごとに人気が高まっている。



ピアノ＋民族楽器のる・それいゆ／マタニティコンサート

ツルハグリーンウォーク & パークゴルフ大会

お客様を対象とした健康・スポーツイベントも、内容・回数ともに年々充実しつつある。

平成5年(1993)からスタートし、敬老の日の恒例となった「ツルハグリーンウォーク」は、今や20倍もの参加希望がある人気イベントとして定着した。札幌芸術の森(第4～6回)、野幌森林公園(第7、8回)での開催を経て、平成13年(2001)からはスタート当初の「国営 滝野すずらん丘陵公園」にて開催し、平成23年(2011)で第19回を数えている。豊かな緑に抱かれ、会場内に用意したチェックポイントでゲームやクイズを楽しみながら過ごす1日を心待ちにしているファンも少なくない。

一方、東北地区では平成20年(2008)から宮城テレビ放送主催による「ツルハクリーンフェスタ in 仙台」(仙台市台原森林公園)を開催し、クイズラリーやイベントを通して「環境」を考える機会をつくっている。

また、お子様から高齢者まで幅広い年齢層の方々にお楽しみいただける「パークゴルフ大会」も全国各地で開催している。

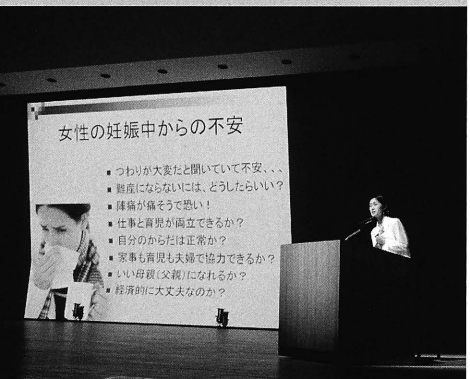
平成18年(2006)に500店舗達成記念として、STVラジオ主催の「パークゴルフ大会」を初めて札幌で開催した。翌平成19年(2007)に旭川から始まった「HTB杯 ツルハパークゴルフ健康大会」は、その後旭川・札幌両地区での開催となり、平成23年(2011)の第5回大会も大いに盛り上がりを見せた。また同じく平成19年(2007)には「KHB杯ツルハパークゴルフ健康大会」が宮城県で始まったほか、現在は東北・関東地区でもさまざまな大会が開かれている。

このほか、野球教室、ソフトボール基礎講習会、サッカー教室、フットサル大会など、各地で多彩な取り組みを展開し、地域の皆様とのふれあいを大切にしている。



さぁ、コースへGo!／ツルハグリーンウォーク

大葉ナナコ先生のレクチャー／マタニティコンサート



健康セミナー・介護フォーラムの開催

健康を自己管理する「セルフメディケーション」意識の向上を受け、医療・保健・福祉等のテーマに沿った健康セミナーを、北海道・東北・関東地区で年間約130回開催している。

古くは平成10年(1998)に大塚製薬㈱の協力で始まった「ツルハビタミンセミナー」をはじめ、平成20年(2008)には最新のスポーツ栄養学を学ぶ「サバス スポーツ栄養セミナー」など、時代に即しお客様のニーズに応じたプログラムを展開する。

また平成14年(2002)7月に設立したツルハ医療・介護サービス協会(その後、平成17年(2005)9月にNPO法人化)主催による「ツルハ医療・介護セミナー」や「在宅介護フォーラム」では、さまざまな分野の専門講師や著名人を迎え、豊かな暮らしを送るための情報提供かつ相談の場として活用いただいている。

健康に携わる企業として車椅子の寄贈、支援募金

高齢化社会が急速に進むなか、社会貢献の一環として、各施設で不足している車椅子を寄贈する取り組みも継続している。これは平成12年(2000)に㈱ツルハおよびユニ・チャーム㈱の共同企画により、札幌市社会福祉協議会に車椅子10台を寄贈したのが始まりである。現在は㈱ツルハホールディングスと、ユニ・チャーム㈱およびクラシエホールディングス㈱との共同企画により、北海道・東北・関東地方各地域の社会福祉協議会に寄贈しており、平成23年(2011)10月までの寄贈台数は490台を数えている。



平成23年(2011)10月までの寄贈台数が490台を数える車椅子

このほか、「カンボジア学校設立支援募金」、「スマトラ沖地震津波被害者支援募金」、「高齢者・障がい者の健康づくり・自立を支援する募金」などの店頭募金活動も行っている。

東北へのささやかな恩返し ～今こそ被災地の力に

平成23年(2011)3月12日から31日までの20日間実施した「東北地方太平洋沖地震(東日本大震災) 緊急支援募金(イオン募金)」の総額は、ツルハグループ全体で総額17,669,355円を集めることができた。お寄せいただいた募金のほぼ同額を「イオン1%クラブ」が加算し、被害に遭われた自治体に寄付されることになる。

また4月5日には、ツルハグループ14社で、東日本大震災の被災地に1億円を寄付することを決定。東北地方の各店は自治体との災害協定に基づき、おむつやミルク、食料品の提供など被災者支援に取り組み、約3千万円相当を宮城、岩手、福島などの被災地に寄贈。ツルハを愛してくださる地域の皆様に、少しでも恩返しができればと考えている。

ツルハのお店は子どもたちにも大人気！

ツルハが主催する文化・スポーツイベントは地域にすっかり定着してきたが、近年はユニークな地域イベントにも積極的に参加している。平成21年(2009)からは、札幌市などが主催する「こどものまち『ミニさっぽろ』」に出店。これは札幌市内の小学校3、4年生が仮想の街「ミニさっぽろ市」の市民となり、職業体験や消費体験を通して働くことの楽しさや大変さを知り、社会の仕組みを学んでいくというイベントである。

会場となるアクセスサッポロ内の商店街ゾーンには、本物さながらの「ツルハドラッグ ミニさっぽろ店」を設営。イベント開始早々、ツルハのお店で働きたいという子どもによる長蛇の列ができ、白衣をまとった"従業員"役の子どもは商品の陳列、値付け作業、正しい言葉使いを練習して、実際にレジ打ちにもチャレンジする。また、オリジナル通貨「ドーレ」を片手に買い物にやってくる子どもたちであふれ、2日間の会期中、店内は常に大賑わい。普段から家族と一緒に、あるいは1人でもツルハのお店を訪れるという子どもたちにとって、「ツルハで働くこと」や「ツルハのお店の良さ」を知ってもらい、将来にわたりツルハと関わってくれそうな期待の持てるイベントである。


キーをたたく指もウキウキ


街に入ることができるのは子供だけ。
親御さんも夢中でお子さんの姿を追う



ツルハドラッグミニさっぽろ店

働く女性を応援して「元町にこにこ保育園」

少子高齢社会が到来し、女性の社会進出に伴って、次世代育成支援の方法として、平成19年(2007)4月1日に開園したのが「元町にこにこ保育園」である。「企業内保育」を行うことで、女性社員の就労支援、子育て支援を行い、優秀な人材確保と社員の福利厚生の充実を図るとともに、地域にも開放して社会貢献活動の一翼を担っている。平成23年(2011)4月には認可保育園となった。ここでのノウハウを生かし、数カ所の設置を目指していく。

運営／社会福祉法人 鶴翔福祉会
所在地／札幌市東区北22条東16丁目1-11
元町メディカルビル4階・5階
※入園対象:生後6カ月～就学前
※特別保育:一時保育、延長保育
※保育時間:年中無休、7:00～20:00
延長保育 18:00～20:00



49回(2011年)定時株主総会

投資家、株主様に向けた企業情報の開示

株式の上場により、ツルハでは投資家などに企業情報を開示するIR(Investor Relations)活動も積極的に行っている。現在、㈱ツルハホールディングスの株主様は約1万名を数えるまでになったが、投資家の方々やマスコミを対象に、決算期ごとに年4回決算説明会を開催し、有価証券報告書を開示。また、株主総会を毎年8月に行っているほか、投資家への個別訪問と個人投資家説明会を実施している。

1万名に及ぶ株主様の約3割を海外投資家が占めるのも大きな特徴で、平成22年(2010)には、鶴羽 樹社長をはじめ役員3名がパリ、ロンドン、エジンバラなどを訪問し、外国人株主に向けた初めての海外IRも行っている。

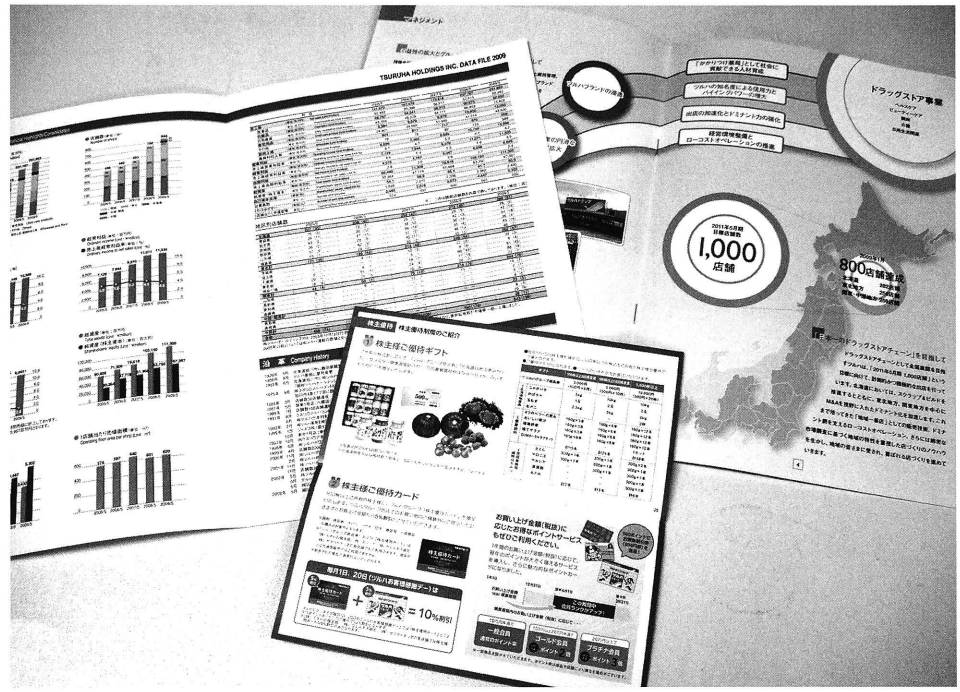


株主懇親会

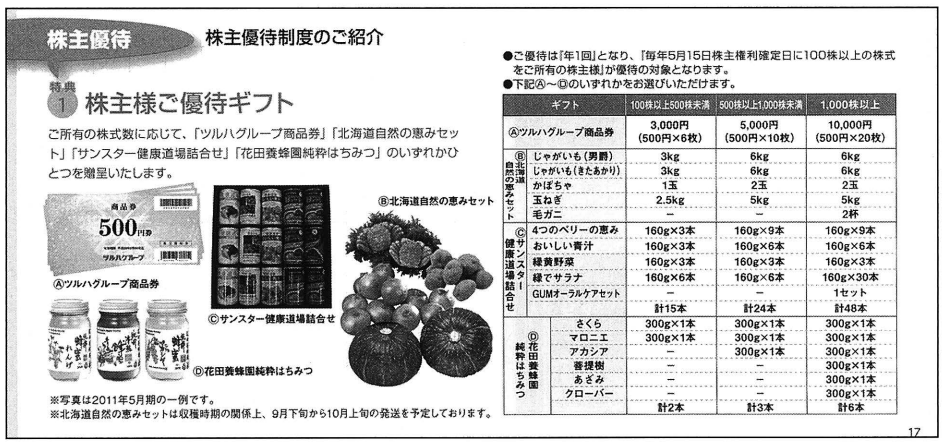
個人株主様にご好評の「株主優待制度」

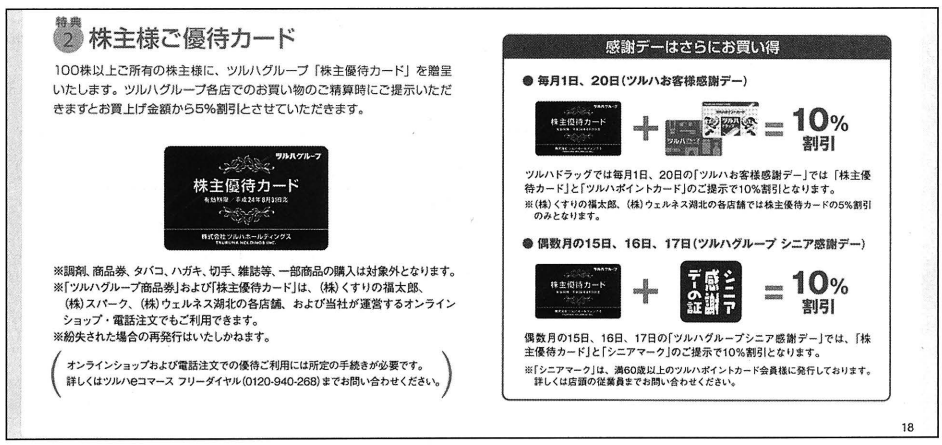
当社では個人株主が多いことから、株主様への利益還元、サービスの一環として、株主優待制度を用意している。ご所有の株式数に応じ、ご希望により「株主優待券（商品券）」「北海道自然の恵みセット」「サンスター健康道場詰合せ」「花田養蜂園の純粋蜂蜜セット」の中からいずれかひとつを贈呈している。

また、100株以上ご所有の株主様には、ツルハグループ各店で利用できる「株主優待カード」を贈呈。株主優待カードはグループ各店での買い物の精算時にご提示いただくと、お買上げ額から5%を割引するもので（1年間有効）、大変ご好評をいただいている。



IRの取り組み





仲間との活動を通して得られる充実感は毎日の仕事への意欲と力になる

『70年史』発刊当時（1999）、活動中のクラブが11あった以来10余年、新たに誕生したクラブもあるが、組織としての活動を継続し得なくなったクラブが少なくない。この10余年を振り返り、かつて元気に活動していたクラブも含め、ツルハのクラブ活動状況をまとめてみよう



プレイボール／旭川野球部

全国大会で黄金チームの勇姿を！ 旭川野球部

『70年史』発刊以降の10余年間に、全国大会への出場を4回果たしている、旭川野球部。チームの実力も、伝統としてしっかりと受け継がれている。

練習は週3回、早朝5時から約2時間、旭川龍谷高校のグラウンドを借りて…という活動もすっかり定着しているが、早番の部員は練習途中で出勤し、遅番の者は自主トレを続けるというスタイルである。

毎年出場する大会のうち、主なものは3つ。最高峰の大会である「天皇賜杯 全日本軟式野球大会」、「国民体育大会 軟式野球競技」（国体一般一部）、「北海道知事杯 北海道軟式野球選抜選手権大会」。なかでも「天皇賜杯 全日本軟式野球大会」は現在、軟式野球界においてもっともレベルの高い権威ある大会で、ツルハ旭川チームは、北北海道大会を勝ち抜いて、全国大会に出場することを毎年の目標としている。

全国大会に出場した4回のうち、平成12年（2000）の「第55回天皇賜杯 全日本軟式野球大会」全国大会は9月16日に札幌で開催されたが、初戦で強豪の岡山代表と対戦し、健闘及ばず、延長10回0対1のサヨナラ負けを喫した。

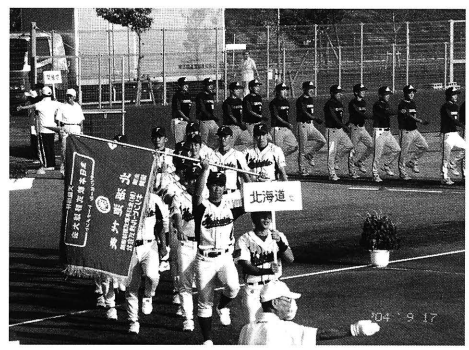
平成16年（2004）の「第59回天皇賜杯 全日本軟式野球大会」全国大会は9月18日·19日に、宮城県河南町で開催された。試合当日は南東北店舗運営部（当時）を中心に約130名の大応援団が「ガンバレ ツルハ」のオリジナルTシャツを着て、ツルハ旭川チームに力強い声援を送った。その甲斐もあり、1回戦は三重県代表の東芝に延長戦の末、5対1で逆転勝利し、念願の全国1勝をあげることができた。しかし、2回戦の徳島県庁には、同じく延長戦の末、2対3と惜敗。それでも「大会を通じてツルハの名前を全国にアピールでき、企業スポーツの役割を十分に果たすことができた」と選手たちは胸を張る。

また同じ平成16年（2004）には「第4回北海道知事杯 北海道軟式野球選抜選手権大会」を勝ち抜いて、東日本大会に出場し、ベスト4まで勝ち上がった。翌平成17年（2005）の「第5回北海道知事杯」の大会でも連覇を果たしたものの、この時の東日本大会では初戦で敗れている。

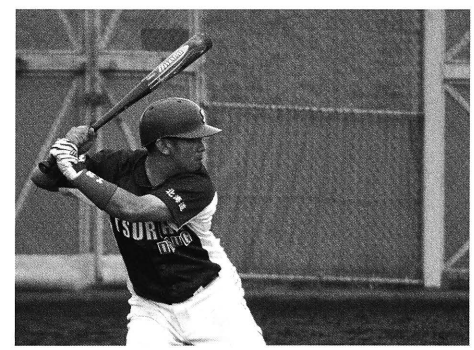
また、シーズンオフについて、かつては「11月からは夜8時から10時までの2時間、室内練習場でサッカーやバレーをして体力作りをしたり、バーベルを使っての筋力トレーニングなども実施」と、平成11年（1999）1月発行の『TOP飛翔』第142号に記されている。現在は基本的にオフとしながらも、数年前からトレーニングとチームワークの強化を目的に「昭和新山国際雪合戦」に参戦。150チームほどが出場する全国大会で準優勝した実績をもつ。

監督の藤根啓充（旭川市·永山店店長）は、「みんなで練習できる時間は限られるので、大事に集中して練習に取り組み、今のような時代にも野球ができることの喜びを感じています」と語る。しかし、もちろん仕事優先であり、「シーズン中は店舗スタッフの協力があるからこそ、好きな野球も楽しめる」と感謝の言葉も。

野球部を支え続けてきた選手の1人、村田匡（旭川市·4条店店長）は、「仕事の悩みなども打ち明けることができて、部員同士の結束は固く、仕事だけではない横のつながりができるの



第59回天皇賜杯は惜しくも準決勝で敗れた



豪打、村田

は大きい」と語る。

野球部のマネージャーを務める倉持正郎（北海道第三店舗運営部SV）は、「新店オープンや改装時には、野球部が非常に大きな力になるんです」とも。「商品の搬入や撤去では、オリコン1,500枚分などという肉体労働が待っており、一般社員は体を痛めかねません。野球部は大活躍です!」と笑う。

とはいえ、部員数は現在14名と、決して余裕をもって試合に挑める数ではない。「故障者が出たら…?」の問いには、「みんな故障者です! 全員クスリの力を借りています」とツルハの社員ならではの回答。平成23年（2011）には新戦力が加わり、待望の女性マネージャー・安藤彩（永山南店）も誕生して、「黄金時代を、もう一度!」と選手たちは気合いを入れ直している。

■『70年史』発刊以降の、旭川野球部 戦歴（全道大会および全国大会）

年度	大会名	全道大会	全国大会
平成11年 (1999)	国体一般A級 北海道 天皇賜杯 北北海道大会	準決勝進出 準優勝	
平成12年 (2000)	国体一般A級 北海道 天皇賜杯 北北海道大会	1回戦敗退 優勝	 1回戦敗退（札幌市）
平成13年 (2001)	国体一般A級 北海道 天皇賜杯 北北海道大会	準決勝進出 旭川予選敗退	
平成14年 (2002)	国体一般A級 北海道 天皇賜杯 北北海道大会	準優勝 準優勝	
平成15年 (2003)	国体一般A級 北海道 天皇賜杯 北北海道大会	準優勝 準優勝	
平成16年 (2004)	国体一般A級 北海道 天皇賜杯 北北海道大会 北海道知事杯	2回戦敗退 優勝 優勝	 2回戦敗退（宮城県） 全国ベスト4（茨城県）
平成17年 (2005)	国体一般A級 北海道 天皇賜杯 北北海道大会 北海道知事杯	1回戦敗退 旭川予選敗退 優勝	 1回戦敗退（茨城県）
平成18年 (2006)	国体一般A級 北海道 天皇賜杯 北北海道大会 北海道知事杯	1回戦敗退 準決勝敗退 旭川予選敗退	
平成19年 (2007)	国体一般A級 北海道 天皇賜杯 北北海道大会 北海道知事杯	1回戦敗退 旭川予選敗退 旭川予選敗退	
平成20年 (2008)	国体一般A級 北海道 天皇賜杯 北北海道大会 北海道知事杯	1回戦敗退 旭川予選敗退 旭川予選敗退	
平成21年 (2009)	国体一般 北海道 天皇賜杯 北北海道大会 北海道知事杯	1回戦敗退 旭川予選敗退 旭川予選敗退	
平成22年 (2010)	国体一般 北海道 天皇賜杯 北北海道大会	準々決勝敗退 旭川予選敗退	
平成23年 (2011)	国体一般 北海道 天皇賜杯 北北海道大会	2回戦敗退 旭川予選敗退	

優勝の感動をもう一度 札幌野球部

平成2年（1990）の発足以来、主に新聞社主催の朝野球に参加している、札幌野球部。『70年史』発刊後は、毎年4大会程度に出場し、月2～3回、年間で約20前後の試合を消化している。

平成10年（1998）12月発行の『TOP飛翔』第141号には、活動報告として対戦成績が記されており、15試合の結果は7勝7敗1分とまったくのイーブンであった。

その後、平成14年（2002）3月発行の『TOP飛翔』第180号には、創部から10年を経て、確実に実力をつけている様子がわかる。

・平成３年（1991）
　第２回 朋友スポーツ杯軟式野球大会 優勝
・平成６年（1994）
　第12回 政府管掌健康保険軟式野球札幌北地方大会 優勝
・平成８年（1996）
　第14回 政府管掌健康保険軟式野球札幌北地方大会 優勝
　第43回 政府管掌健康保険軟式野球北海道大会 準優勝

ただし、同誌には「部員の体力アップ、およびケガなく1年間野球を楽しむことが大きな目標だが、今年こそは優勝を目指す」とあるように、この時はまだ夢の途中だった。

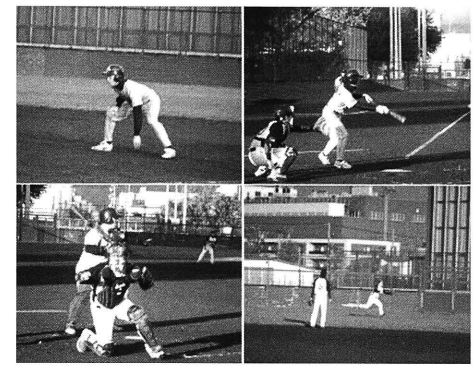
「野球を通じてチームワークの大切さと組織の重要性も学ぶ」真摯な姿勢は、やがて結果にも表れて、平成20年度（2008年度）道新スポーツ軟式野球札幌リーグ戦3部リーグでは見事優勝を果たし、優勝旗が札幌オフィス受付に展示され、注目を浴びることとなった。勝因は「若返り」との説もあったが、真偽のほどは定かではない。

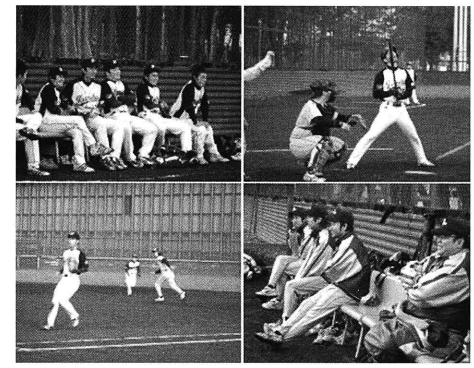
このほか、平成19年（2007）の第1回日専連ジェミス杯でも優勝し、平成22年（2010）の第4回大会でも準優勝している。

近年も好調さは続いており、平成22年

(2010)の対戦成績は13勝8敗3分、平成23年(2011)は26勝7敗2分と大きく勝ち越し、優勝旗を再び手にする日を夢みて、戦い続けている。

平成23年(2011)10月現在、監督の大関浩(人事グループ係長)以下、部員13名の精鋭部隊である。









ホームインする室谷キャプテン

●平成23年(2011) 対戦成績

	日程	大会名	対戦相手	スコア	勝敗	備考
1	5月9日	札幌リーグ	チョッパーズ	8-1	○	
2	5月17日	札幌リーグ	札幌イーグルス	7-3	○	
3	5月22日	日刊スポーツ杯	サッポロブリュワーズ	7-0	○	
4	5月24日	朝日新聞	札幌日産	2-1	○	
5	5月31日	日刊スポーツ杯	札幌スポーツ館	4-0	○	
6	6月3日	札幌リーグ	北海道エネルギー	5-1	○	
7	6月13日	日刊スポーツ杯	コピーサロンサブ	1-1	△	
8	6月17日	札幌朝野球大会	札幌ドジャース	7-0	○	
9	6月19日	朝日新聞	ギャートルズ	4-1	○	
10	6月27日	札幌リーグ	鉄東スワローズ	4-0	○	
11	7月2日	日刊スポーツ杯	コピーサロンサブ	1-4	●	
12	7月3日	札幌朝野球大会	いちざわクリーニング	0-5	●	
13	7月11日	札幌朝野球選抜	サウスサイドバックス	7-0	○	
14	7月16日	札幌リーグ	手稲倶楽部	8-1	○	
15	7月21日	朝日新聞	いちざわクリーニング	3-2	○	
16	7月22日	豊平区	チョッパーズ	2-5	●	
17	7月26日	札幌リーグ	札幌アニマルズ	2-1	○	
18	7月29日	朝日新聞	串鳥	4-2	○	
19	8月3日	札幌リーグ	ダイアモンズ	2-2	△	
20	8月26日	豊平区	トライアルズ	1-0	○	
21	9月7日	札幌リーグ	道工フラッグス	4-0	○	
22	9月13日	アカシア会会長杯	アンクルズ	3-1	○	
23	9月15日	秋季トーナメント	EAST NINE	7-0	○	
24	9月16日	朝日新聞	ノースオーシャン	1-2	●	
25	9月23日	札幌リーグ	札幌トヨペットBBC	2-1	○	2部リーグ優勝
26	9月25日	アカシア会会長杯	デッパラーズ	9-0	○	
27	9月27日	札幌朝野球選抜	社会保健体育OB	5-4	○	
28	9月30日	秋季トーナメント	北海学園ノンキーズ	5-4	○	
29	10月2日	札幌朝野球選抜	平岸ゼブラピップス	10-0	○	
30	10月9日	秋季トーナメント	札幌アニマルズ	2-0	○	
31	10月9日	秋季トーナメント	マイナーズ	5-2	○	優勝
32	10月10日	札幌朝野球選抜	キング運送二軍	0-6	●	
33	10月14日	交流戦	旭川ツルハ	0-1	●	
34	10月17日	アカシア会会長杯	大吉スミイール	13-8	○	
35	10月19日	アカシア会会長杯	風土ベースボールクラブ	2-5	●	

沿道の声援を力に変えて マラソン部

マラソン部が産声を上げたのは、『70年史』発刊直後のこと。平成11年(1999)6月発行の社内報『TOP飛翔』第147号には、「初の活動は洞爺湖マラソン。参加者は3名で5キロ、10キロとまずは力だめし。部員数は18名で、毎月各地で開催されるマラソン大会に出場予定」との記述が見られる。

平成14年(2002)3月発行の同誌第180号クラブ紹介では、「クラブ活動を通じて精神力と持久力が養われ、仕事への意欲もアップ」と活動の意義が語られ、「できるだけ多くの大会に出場し、走ることの楽しさを1人でも多くのツルハ従業員に伝えることを目標とする。同時に、実業団駅伝や札幌ハーフマラソン、北海道マラソンなどの大きな大会に出場できるよう実力をつけ、ツルハのPRを兼ねて活動していきたい」と抱負を語っている。

その言葉を裏づけるように、平成15年の「2003北海道マラソン」では、角田陽一(マックスバリュー手宮店店長代行:当時)が3時間56分で見事完走。翌16年(2004)の大会でも、金浜敦敏(札幌店舗運営部係長:当時)が4時間2分58秒で完走を果たす。いずれも前年の大会において30km地点でリタイアした悔しさをバネに、また沿道の社員から受けた声援を力に変えての完走だった。

さらに平成17年の「2005北海道マラソン」では、増田健治(宮の沢店調剤薬局長:当時)が4回目の挑戦にして初めての完走。大会の3カ月前から、ひと月に300km近く走り込んだことが実を結び、ゴールタイムは3時間52分。「マラソンは、自分の弱さと強さを味わえ、乗り越えたとき、素直に感動できる素晴らしいスポーツ。これからも、健康と新しい自分を発見するために走り続ける」と増田は語っていた。また平成21年の「2009北海道マラソン」でも、佐々木淳浩(マックスバリュ西岡店店長:当時)が3時間58分で完走を果たしている。



マラソン部ユニフォームもつくりました
(左から元起、菅原、金浜)



走る前は余裕の表情(左から金浜、菅原、佐々木)

この他、平成20年(2008)6月の「サロマ湖100kmウルトラマラソン」では、菅原謙二(南7条店店長)が100kmを走破。「40km当たりからスピードは落ち始め、80km地点で体はもうボロボロ」だったというが、家族やマラソン部の声援を受け、12時間58分かけてのゴールとなった。

平成23年(2011)10月現在、菅原謙二部長以下、部員は11名。ゴールのない感動を目指し、走り続ける。

体力の限界に挑戦 ?! 郡山フットサル部

ツルハのクラブの中で最も新顔にあたるのが、平成18年(2006)年に誕生した「郡山フットサル部」である。同年6月から7月にかけて開催されたFIFAワールドカップドイツ大会に触発され、エイリア内の店長および店長代行を中心に10数名のメンバーで結成された。しかし、仕事の関係で初練習に参加できたのはわずか6名。準備運動もそこそこに実践練習と称した3対3のミニゲームでは、メンバーそれぞれが体力の衰えを実感したらしい。

翌日、創部発案者である川崎智宣(八山田店店長:当時)からのメールには「今後の予定」として「①月に2、3回の練習を行う。②小さな大会に出場して優勝する。③シニアの部で日本一になる」とあったという。

その後、郡山市や仙台市などで行われる小さな大会に複数参加するとともに、エイリア対抗試合などを実施。ただし、やはり練習もそこそこに試合に臨んだ結果、「体力·技術ともに足りず、敗戦の連続」で、0勝15敗5分の後に助っ人部員を交え、ようやく念願の公式戦初勝利にこぎつけた。しかし、「その後も負け続け、勝利はまだ1回のみ」とのことである。

メンバーの転勤やエイリア分割などが続き、創部当初の部員はちりぢりになってしまったものの、新たなメンバーを加えて活動は続行。

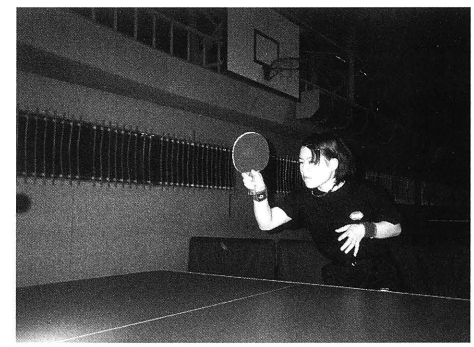
平成23年(2011)10月現在、重共英克部長(須賀川西店店長)以下、部員は12名(郡山地区)。各地区に創部当時のメンバーがいるため、今後は他エイリアとの対抗試合などを行っていく予定だ。

復活がまたれる強豪 卓球部

豊岡店の2階に練習場(卓球台2台)をもつ、卓球部。部員たちは仕事を終えた後、連絡を取り合って練習を重ね、数々の輝かしい成績を残している。

●平成10年(1998)

・北海道社会人卓球選手権大会
(6月27日～28日、北見市)　出場6名


エース　大浦(旧姓:三浦　望)

女子ダブルス　今野幸・野口組　2位
女子シングルス　今野幸　3位
・全日本軟式卓球選手権大会
（7月3日～5日、群馬県）出場女子5名
・全日本実業団卓球選手権大会
（7月28日～8月2日、大分県）出場女子団体
・北海道硬式卓球選手権大会
（10月9日～11日、旭川市）
ミックスダブルス　今野幸　1位

この年の10月10日には、前年度（平成9年度）の全日本卓球選手権において、三島崇昭（旭川自衛隊勤務）とのミックスダブルスで全国3位に輝いたことに対し、今野幸（旭川店舗運営部:当時）が旭川市より優秀選手として表彰されている。

●平成11年（1999）
・全日本実業団卓球選手権大会
軟式の部5位

●平成12年（2000）
・北海道実業団卓球選手権大会
（6月11日、札幌市）団体軟式女子 優勝
・全日本実業団卓球選手権大会
（7月26日～30日、札幌市）　出場

●平成13年（2001）
・全日本軟式卓球選手権大会
（7月19日～22日）
混合ダブルス　今野幸　優勝
女子ダブルス　今野幸・三浦望　3位
・全日本実業団卓球選手権大会　優勝
（4連覇中）

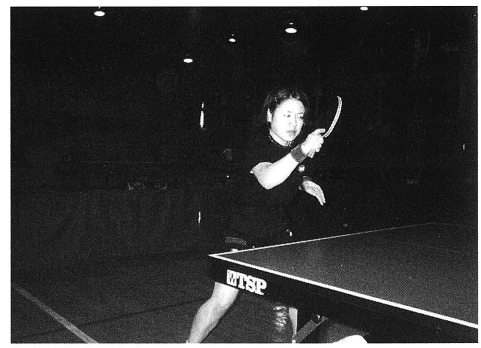
全日本軟式卓球選手権大会は今大会が最後となり、その最後の大会が7月に旭川市総合体育館で開催された。創部15年目にして今野幸（旭川店舗運営部:当時）・三島崇昭（旭川自衛隊勤務）の混合ダブルスで初めての日本一、また今野幸・三浦望（神楽店:当時）の女子ダブルスでも3位入賞の快挙を果たした!

平成14年（2002）3月発行『TOP飛翔』第180号の社内クラブ紹介記事には、「目標は日本一!! 練習や合宿に参加し、全国大会で勝てるチームをつくりあげること」と、部員たちの意識は高い。

平成16年（2004）の部員数は10名。同年4月発行の『TOP飛翔』第205号・新入社員歓迎号のクラブ紹介には、「大会でダイナミックなプレーを見せる三浦望（砂川東店:当時）が中心となり頑張っている」との記述がある。

小学校1年生から卓球を始めた三浦は、平成13年（2001）の入社と同時に卓球部に入部し、すぐにその実力を発揮する。先輩の今野とともに、全日本卓球選手権大会の女子シングルスや混合ダブルスに幾度も出場し、全国にツルハの名を大いに知らしめた。北海道代表として国体に出場した際はベスト8まで勝ち進んで喜んだところ、同行した道の役員から宿泊が1日延びたことに文句を言われたというエピソードも。

その三浦は平成18年（2006）1月に開催された平成17年度（2005年度）全日本卓球選手権大会（東京体育館）出場後に結婚し、平成19年（2007）2月には札幌に転勤。しばらくは札幌でも卓球を続けていたが、出産を機に競技から離れている（現姓は大浦、札幌市・西野2条店）。一方、旭川にいる今野も、結婚・出産を機に競技からは遠ざかっており（現姓は蓮間、旭川市・西店）、2人の競技への復帰が、ツルハ卓球部復活のカギとなるようだ。


大浦（旧姓：三浦）＆蓮間（旧姓：今野）の復帰が待たれる

1年を通して“釣り三昧” 釣り部

1月の氷上ワカサギ釣りに始まり、5月から7月にはカレイ・ホッケ釣り（網走沖、能取沖、白糠沖）、そして9月のサケ釣り（白糠沖）など、ほぼ1年を通して楽しむことができる、釣り部。部員いわく「年中無休で活動している、当社にピッタリのクラブ」だとか。「サケつり大会」では30尾を釣り上げた実績もあり、大物を釣ることはもちろん、女性部員を増やすこと、よりスマートなスポーツフィッシングを行うことなど、毎年の計画や目標に向けて、活動を繰り広げる。平成16年（2004）4月時点で部員数は11名だったが、その後は個人での楽しみにとどまっている。

札幌、帯広、旭川、地区ごとに活動 スキー部

平成10年（1998）には、スキー10名、スノーボード9名、ショートスキー2名、モノスキー1名の計22名（女性10名）が在籍した、スキー部。「寒い冬の体力づくりと厳しい環境で育むコミュニケーションを目的」としている。

また、平成14年（2002）3月発行『TOP飛翔』第180号のクラブ紹介には、「発足から10年間は札幌を拠点として活動していたが、部員数の大半が帯広在住になったことから、拠点を帯広に移して活動（年10回）」とあり、平成11年（1999）から活動拠点が移行したと考えられる。シーズン中は糠平、サホロ、トマムを中心に、月2回の活動をベースにして、年1回1泊2日でトマムや富良野へのツアーも開催される。

さらに、平成16年（2004）4月発行『TOP飛翔』第205号の紹介記事を見ると、「部員は16名で帯広、旭川、札幌地区で構成される」とあるように、活動が道内に広がっている。“Let's enjoy snowing”を合言葉に、ボード・スキーを持ち寄り、ゲレンデに集合。メインは年1回の全地区合同ツアーで、ニセコ・トマム・富良野などで開催され、毎月近場のゲレンデにて各地区単位の活動も展開していたが、その後は部としての活動を休止している。

プレーでも技術継承 旭川ゴルフ部

歴史を重ねてきた旭川ゴルフ部であるが、平成14年(2002)3月発行の社内報『TOP飛翔』第180号クラブ紹介によると、創部当時35名いた部員は、転勤により13名にまで減少。春と秋年2回のコンペは、旭川や富良野をはじめ道内各地で開催しているが、「初期の頃は1泊2日で行っていたのが、ここ数年は日帰りのコンペしかできなくなっているので、今後はのんびりできるコンペを復活したい」と綴られている。

2年後の同誌第205号(平成16年(2004)4月発行)では、部員数が11名とさらに減っているものの、「ゴルフコンペの豪華景品奪取を目指し、日々個人練習も重ねている」との記述が見られ、忙しい仕事の傍ら、ゴルフを愛してやまない紳士たちの技術と道具と景品への探求心は失われていなかった。しかし、転勤による部員減少のため、部としての活動継続は難しくなった。

楽しいが一番、スコアは二の次 札幌ゴルフ部

創部当初のメンバーがほとんど初心者であったことから、「腕前に関係なく、ゴルフ好きが楽しみながら活動する」ことに重きを置いた、札幌ゴルフ部。たとえばコンペもハンディ戦で、「優勝すると2割カット、準優勝は1割カットになり、ハンディがだんだんきつくなっていくので、練習をきちんとすれば、誰にでも優勝のチャンスがある」とのこと。その一方、平成11年(1999)の店長会翌日に行われたコンペでは、部員1名がホールインワンを達成したという輝かしいエピソードも残っている。

平成16年(2004)4月発行の『TOP飛翔』第205号「新入社員歓迎号」の紹介記事にも「部員数20名。ベテランから初心者まで、和気あいあいとみんなで楽しくプレーしている(スコアは二の次)」とあり、ゴルフを始めたい人の参加を心待ちにしていた。しかし、残念なことにその後は部としての活動を休止している。

充電期間が明けるのはいつ…? 札幌サッカー部

日刊リーグに参加し、5月から9月にかけて毎年20試合ほどをこなしていた、札幌サッカー部。最高では20チーム中11位にランク。平成13年(2001)のシーズンには「リーグフェアプレイ賞」を受賞し、試合結果は新聞に掲載され、得点およびアシストなどの個人名も発表された実績をもつ。

各地区サッカー部との交流試合をはじめ、試合終了後には焼肉やゲームなども楽しんでおり、一時は部員も18名いて、2チーム体制での練習試合も視野に入れるほどだったが、残念なことに部員減少のため、平成15年(2003)は充電期間としてリーグ活動を休止した。

地域リーグでは好成績 旭川サッカー部

地元の数チームが集まり、リーグ戦を行っていた、旭川サッカー部。朝リーグ参戦を目標に活動し、平成10年(1998)のシーズンは部員18名が自主トレーニングを中心に体力づくりを進め、試合結果も4勝2敗1引き分けと良好だった。地域のチームとの朝試合や、恒例の札幌サッカー部との対戦も楽しみのひとつだったが、札幌サッカー部同様、現在は活動を休止している。

少人数での楽しみ方に移行…? 札幌ボウリング部

ブームの行方が最も活動に影響を与えている感のある、札幌ボウリング部。平成10年(1998)12月発行の社内報『TOP-飛翔』第141号には、「部員は30名と最盛期の約半分だが、パワーはその時以上。月1回の定例会では楽しく活動を行っている。スコアに合わせてハンディもつくため、時にはスコアが悪くても優勝できる人も…。景品は部員が交代で幹事を務め、その人の趣味で決まる」との活動報告が見られる。ただし、その後は個人で楽しむにとどまり、部としての活動は休止している。

このように、平成23年(2011)10月現在、部としての活動を続けているのは、旭川野球部、札幌野球部、マラソン部、郡山フットサル部の4つにとどまっている。多くのクラブが転勤などによる部員の減少で活動を休止しているのが現状だが、かつてのように仲間が集まって充実の時間を共有したいと考える有志は少なくない。いずれのクラブもぜひ活動再開を目指して、ツルハをさらに元気にしてほしいものである。

極寒の中で練習を重ね、 女子チーム、念願の初優勝!雪合戦部

部としての活動は冬季限定ながら、近年、雪上で熱戦を繰り広げているのが、ツルハ雪合戦部。現在は、野球部員を中心とする男子2チームと女子1チームの、合計3チームが編成されている。もともとは旭川野球部が、シーズンオフのトレーニングとチームワークの強化を目的として、毎年2月に開催される「昭和新山国際雪合戦」に、平成17年(2005)の第17回大会から参加したのが活動の始まりである。

雪合戦のワールドカップともいえる「昭和新山国際雪合戦」は、試合の様子を聞くだけでも激しさが伝わり、試合の模様を目の当たりにすれば、その迫力とスピード感に圧倒される(映像は「You Tube」にも多数アップ)。

大会は1月中旬の地区予選からスタートし、2月中旬の北·北海道大会を勝ち抜いて初めて、2月最後の土日に壮瞥町で開かれる決勝トーナメント(本戦)への出場権を手にすることができる。北·北海道大会では男性(一般の部)·女性(レディースの部)とも14~15チーム中4チームが本戦への出場権を与えられる。そのため頑張れば予選突破はできるものの、いつも勝ち抜くのは常連チームであり、いきなり出場してもなかなか勝てるものではない。

しかし、そんな定説を覆すべく、ツルハの男


優勝チームのゴールドゼッケンをつけて


目指すのはNo.1

子チームは、平成17年(2005)の第17回大会で「SNOW BIRD(スノーバード)」が初出場ながら決勝トーナメントで2位を獲得する快挙(参加154チーム)。翌平成18年(2006)の18回大会でも「SNOW BIRD」「金羽(きんば)」2チームがともに3位入賞を果たし(参加128チーム)、実力を見せつけていた。ところがその後、転勤などにともなうメンバーの流出で戦力ダウンを余儀なくされ、上位入賞は難しい状況にある。

そんな男子チームに代わり、このところ"雪原の丹頂"のごとく華麗に羽ばたいているのが、女子チームである。ツルハ女子チーム「L(エル)」は、平成19年(2007)の第19回から同大会に参加。平成22年(2010)の第22回大会では、決勝トーナメントで強豪チームの「シェイカーズ」に敗れて惜しくも第2位に終わる(参加24チーム)。そして、悔しさをバネにして臨んだ翌23年(2011)2月26日·27日の第23回大会では、並み居る強豪を抑えて見事初優勝を果たしたのである(参加24チーム)。


歓喜の胴上げ

ところで、雪合戦の国際ルールを簡単に説明しておこう。試合は長さ40メートルのコートで行われ、3分3セットマッチ、2セット先取で勝利。競技方法は、時間内に相手チームのフラッグを抜いた時点、または雪球により相手チーム全員を倒した時点で勝利となる。1チームの競技者は7名で、4名がフォワード、3名がバックス。1チームが1セットに使える雪球は90個で、前線のフォワード4名はバックスの3名からしか球をもらうことができない。なお、3セット終了時にすべてが同点だった場合、シェルターの上に置いた雪だるまの目標に雪球を投げて落とす、ヴィクトリースロー(いわゆるサッカーのPK)を行って決着をつける。

…と、言葉で説明してしまうと、試合の緊迫感は伝わらないので、監督を務める辻徹(北海道第二店舗運営部SV)に、雪合戦部の活動の様子を語ってもらうとしよう。

「私はチームができてから監督に就任しましたが、初めて昭和新山での大会を見に行った時は、これほど大勢が集まって熱戦を繰り広げているのかと大変驚きました。そして何より、ツルハの3チームも抜群のチームワークで、しかも熱い! 実戦練習は雪のある時しかできませんから、毎年12月中旬から大会が終わるまで、週2〜3回仕事を終えた後、あらたさん(㈱あらた旭川支店)の倉庫の夜間照明の下で、夜9時から午前1時までびっしりとやっています。マイナス10℃〜20℃の寒さの中で…。そのうえ旭川市内には女

■昭和新山国際雪合戦　概要

●歴史

夏の間、多くの観光客でにぎわう昭和新山も冬は人影がまばらなことから、壮瞥町が地域おこしのためのイベントを企画し、東南アジアからの観光客が雪と遊ぶ姿をヒントに、「昔の雪遊びの楽しさを現代に再生しよう」と雪合戦の開催を決定。平成元年(1989)2月に第1回大会を70チームでスタートし、平成24年(2012)で第24回大会を迎える。各都道府県連盟で組織する日本雪合戦連盟も結成され、現在は道外や海外からのチームも数多く参加している。

●国際ルール

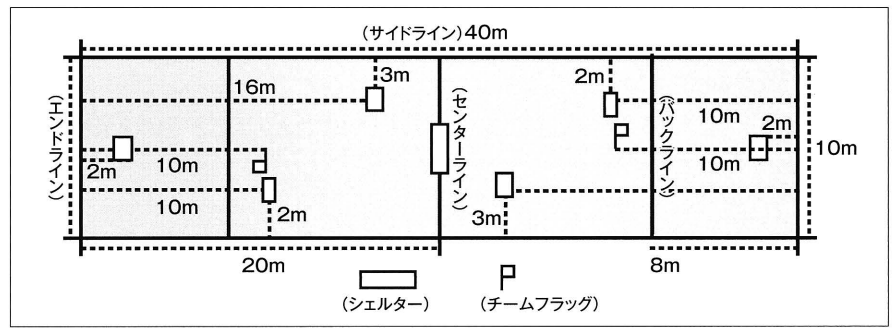
■チーム：競技者7名·補欠2名·監督1名

■競技方法：時間内に相手チームのフラッグをぬいた時点、または雪球により相手チーム全員を倒した時点で勝利

■競技時間：　3分3セットマッチ、2セット先取で勝利

■雪球：1チーム1セット90個

●コート




雪合戦もチームワークが大事

子チームが2チームしかないため、大会での経験を積むために男子の大会にも一般参加し、男子の剛速球を受けて、可哀相になる場面もありました。それでも男子チームに2勝しましたから、実力は本物です」。そのような厳しい練習や苦しい思いを味わったからこそ、優勝を手にした喜びはひとしおだ。

ちなみに、「昭和新山国際雪合戦」の決勝トーナメントではテニスのウィンブルドン選手権のように、決勝の1試合だけがセンターコートで行われる。参加チームはみな、センターコートに立つために苦しい練習を重ねてくるのだ。そして優勝チームにはゴールドゼッケンが与えられ、ツルハ「L」チームは平成24年(2012)の第24回大会に、前年の勝者のしるしであるゴールドゼッケンをつけて挑戦者たちを迎え撃つ。辻監督にその勝算を尋ねてみると…。

「連覇します!と力強く言いたいところですが、毎年チームのメンバーが変わり、戦力維持は難しいのが現状です。チームのキーマンであり、優勝した大会の最優秀選手賞に輝いた角谷あかね(旭川市·旭川2条店)はもともと野球選手で、実績も相当なもの。その角谷が昨年肘



日本テレビ「キズナのチカラ」でも取り上げられた

を痛め、選手生活を続けるために肘にメスを入れ、今シーズンはリハビリ中なので試合に間に合うかどうか…。戦力ダウンは否めず、どれだけ補強できるかにかかっています」とのこと。

また、優勝メンバー7名は全員がツルハの社員ではなく、強力な助っ人もいる。最年少の瀬川優香さんは、当時まだ中学2年生。とはいえ、比布中学校の野球部では男子にまじって活躍する、エースで4番。学生野球界では有名なスーパー中学生を、2条店の岩崎店長がスカウトしてきたのだ。そんな頼もしい助っ人も、本格的に野球を行うため本州の高校への進学を希望している。

しかし、「雪合戦は見るのも楽しいですが、やってみると実におもしろいスポーツだと思いますよ」と辻監督は語る。戦略はどんどん進化し、練習はもちろん、対戦相手の研究と、それを踏まえた作戦の決定、そして試合では状況判断が大切だという。

「重要な大会では、覆面をしてでも対戦相手の試合をすべて撮影して動きを確認します。他のコートで撮影したばかりの映像をチャーターしたバスの中で見ながらミーティングを行い、作戦を決めて次の試合に挑むんです。投げる要素は野球ですが、攻めたり引いたりする要素はサッカー。押し上げ、引き上げが重要になるものの、選手は後ろを振り返れないから、バックスや監督が相手の動きを教え、選手たちはみな常に声を出しながら動いている。だから、チームワークが大きなカギを握るんです」。

現在、雪合戦部は旭川にしかチームを持たず、メンバーもこれまでは旭川近郊からのみ募ってきた。メンバーはみな、家族や職場のあたたかい理解と協力のもと、選手生活を続けている。

「昭和新山国際雪合戦の地区予選は全道各地で行われ、さらに道外でも行われているので、今後は他地域での新チーム結成や、旭川以外の地域から現チームへの加入メンバーを募るなど、選手層の拡大を図っていきたいですね。女子は優勝を、男子は翌年のシード権が得られるベスト8を目標に、これからも強いチームを作っていきます」と意欲あふれる辻監督。

これを読んでいるみなさんも、子どものころ一度はやったことのある雪合戦を、大人のスポーツとして楽しんでみてはいかがだろう。

※なお、ツルハ「L(エル)」チームの優勝への軌跡を追ったDVD『キズナのチカラ』(日本テレビ制作)もありますので、見たい方はぜひ申し出てください。

■第23回 昭和新山国際雪合戦(平成23年(2011)2月26日·27日開催)
レディースの部　優勝 ツルハ「L」

〈優勝メンバー〉

遠藤　麻実(旭川市·緑が丘店)
角谷 あかね(旭川市·2条店)
森川　美帆(旭川市·東神楽店)
太田　亜美(旭川市·東光9条店)
廣瀬　裕未(旭川商業高校1年生)
瀬川　優香(比布中学校2年生)
畑中 みどり(旭川商業高校3年生)

監督／辻 徹(北海道第二店舗運営部SV)
ヘッドコーチ／村田 匡(旭川市·4条店店長)
※翌平成24年(2012)24回大会のツルハ「L」は、準優勝。残念ながら2連覇はならなかった。男子「SNOWBIRD」はベスト16。


優勝杯



優勝旗

Theme 011
【新章11／あしたのツルハ】

世界が扉を開いた
日本一のドラッグストアへの歩み

まだ「日本一」と断言はできないツルハだが、
その座に着くための歩みは日々着実に重ねている
そして、「世界」という新たなステージも扉を開いた
タイの大手企業グループ「サハグループ」との提携である
誰も見たことのない21世紀のドラッグストア像が描かれようとしている

「世界のTSURUHA」へ
タイから始まる新たな一歩

日本のドラッグストア業界は、㈱マツモトキヨシがトップを堅持しているものの、群雄割拠が続いており、2位以下は毎年のように順位が入れ替わっている。今は4番手に甘んじているツルハが熾烈な競争を勝ち抜き、やがて日本でナンバーワンのドラッグストアに成長するためにも、国内はもちろん世界的な企業として認識され、信頼されることが大切である。

平成22年(2010)10月13日、㈱ツルハホールディングスは、消費財の製造·物流·販売を手がけるタイの大手企業グループ「サハグループ」の中核会社SPI社(Saha Pathana Inter - Holding Public Company Limited、本社=タイ·バンコク市、サンティ ウィラーサクダーノン社長)と業務提携契約を締結した。この後、SPI社は『M's one』商品を開発してツルハグループに供給するとともに、当社はSPI社のプライベートブランドである『BSC商品』を開発し、サハグループ企業に供給していく。

また平成23年(2011)4月18日にはバンコク市内に「ツルハホールディングス·バンコク駐在員事務所」を開設し、タイ出店に向けた情報収集をはじめ、タイへの『M's one』の輸出およびタイ商品の輸入、サハグループドラッグストアへの協力などを進めていく。さらに平成24年(2012)年5月にはバンコク、エカマイ駅に近接する大型商業施設に1号店をオープンする予定で、その後、平成25年(2013)春までの1年間に合計10店舗を集中出店し、チェーン展開する計画である。



現地でサハグループとの会議に
臨む鶴羽順(取締役兼執行役員)

50店舗当時、20倍の1000店舗を目標としたように、1000店舗達成を間近にした今、鶴羽樹社長はタイ·インドネシアなど東南アジアを含め、「グローバル20,000店の実現」という新たにして壮大な目標を打ち出している。日本国内のみならず「これからは海外のドラッグストアと競争する時代」と鶴羽肇会長が語るように、ボーダーレス時代のビジネスでは国際競争力をつけていくことが不可欠となる。

日本国内に目を転ずれば、平成23年(2011)3月の東日本大震災と原発ショックによって影響を受けた店舗の立て直しという緊急課題があった。しかし、そのような時だからこそ、歩みを止めてはいけない。「夢を持って取り組んでいれば、必ず実現できる」(肇会長)という強い意志のもと、ツルハは懸命の復旧に努め、一部を除き、ほぼ常態に戻っている。そして、2012年。ツルハは国際ステージという新たな次元へ、いま確かな一歩を踏み出していく。

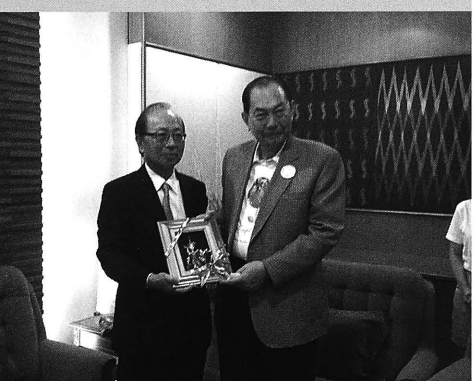


タイにおけるツルハサイン



ツルハHDバンコクオフィス

サハグループ、プンヤシット会長と鶴羽 樹社長



厳しい時代だからこそ変わらぬ基本姿勢と企業努力

『70年史』から10年余、「全国1000店舗 売上高2000億円」達成に至る歩みのしめくくりとして、鶴羽樹社長が打ち出した「2011年度 経営方針」をここに掲げておく。

■2011年度 経営方針

①猛暑効果の反動と震災への対応

昨年度は猛暑による関連商品の需要押し上げ効果があったが、今期はその反動が予想される。また、東日本大震災の影響や原発事故により、消費者の生活と買い物動向、買い物商品などの変化は必至。周到な計画が必要。

②出店および立地対策

(イ)高齢化社会への対応(65歳以上30%、50歳以上50%時代)
車離れ、狭商圏→近くて親切な便利な店舗へ

(ロ)地域No.1店舗(売上・規模)を作ると共に、生活圏全域をカバーする出店

(ハ)ドミナント出店、今以上に自社競合を厭わず、小商圏に出店
そして、高いシェアの獲得とエリアの拡大を重ね、こうした地域を多くしていく

③原価(コスト)を徹底的に引き下げる。

TGMDは「利は元にあり」を忘れずに。取引先様とは、お互いに納得するまで交渉するように。

店舗運営(調剤含む)は営業利益を確保すること。そのためのコストダウンも必要であり、本社も同様。コストダウンは「もう無理だ」と思ったところが始まり。地道な取り組みの連続であり、全従業員が真剣になって原価低減に努力すべき。

④組織・オペレーション戦略

・個店の組織へ
→高齢者対応、地域密着などの対応は、本部主導から現場が自ら考え実行できる仕組みづくり
・化粧品部門の強化
・食品部門の強化

⑤教育部門の強化(増員)

お客様が見ているのは、1つの棚にある1つの商品、そして1人の社員の言葉、動作、表情だ。細やかな配慮や心遣いが顧客の満足の価値となって生きている。

⑥スクラップ&ビルドによる店舗配置の見直しと共に、各事業会社による新規出店とM&Aで成長する。

⑦お客様が望んでいる営業時間をさらに見直し、顧客満足を満たす。

⑧PB商品『M's one』は、2015年度売上高1000億円を目指すと同時に、粗利益率改善を目指す。

・これからは商品力が鍵を握る。

⑨㈱ツルハ関東地区のさらなる利益水準の引き上げと同時に、出店攻勢「攻め」に向きを変える。

⑩グループ会社とのさらなる効率化をより強化する。

⑪タイ国サハグループとの商品開発、出店の展開に着手する。

以上の方針に沿って、2011年度の計画は売上高105%、営業利益105%を目指す。

出店数　グループで85店
閉店数　グループで20店

上記が経営方針だが、樹社長は年明けの社内報『TOP飛翔』297号(平成24年(2012)1月発行)の年頭挨拶において、早くも2011年度を省察しつつ2012年度経営方針に向けた補足を行なっている。

震災のような突発的ファクターだけでなく、少子高齢化という言葉に象徴されるような中長期的な社会構造変化に照らして、2011年度方針のひとつひとつに具体的施策を充てて、戦略を検証し、攻めていくために留意しなければならない課題をあげた。

多角的に高齢者ニーズに寄り添うともに、若い消費者の支持も得ていかなければならない。

また、タイ転勤の公募で66名(うち女性16名)の希望者があった事も紹介。2012年早々にタイ1号店・2号店を出店することを明かした。

「2016年5月期1500店舗5000億円」に向け、「革新と攻め」を貫く

また、樹社長は社内報『TOP飛翔』289号(平成23年(2011)5月発行)では、次のようにも語っている。

「ツルハグループの強みの1つとして誇れるのが従業員1人1人の専門知識の高さです。『美容と健康』についての知識、技術は同業他社の中では最高のレベルだと思っています。こうしたドラッグストア本来の役割をしっかり果たしていくことが、お客様の信頼感と安心感、ひいては『ツルハグループ』でなければという評価につながっていくと確信しています」

「㈱ツルハホールディングスがさらに発展するために、規模・質ともにお客様から愛される『日本一のドラッグストア』になるようお客様の立場に立った『革新』を繰り返し、時代の変化に乗り遅れることのないようにしなければなりません」

26年前、50店舗当時に掲げた「全国1000店舗売上高2000億円」という目標をグループ一丸となって達成に導いた今、次なる目標「2016年5月期 全国1500店舗 売上高5000億円」への挑戦はすでに始まっている。

今期も、そしてこれからも、『革新と攻め』は続いていく。

ツルハグループのあり方を最もよく表しているこの『革新と攻め』は、昨今の急成長に対応して生まれたスローガンではない。昭和4年(1929)5月、北海道旭川市に「鶴羽薬師堂」が産声を上げて以来、「お客様第一主義」を実現するために、いかに店舗数が増えようとも、変わることなく貫いてきた企業姿勢である。

『革新と攻め』の姿勢を築いた創業からの歩みは、本誌の第一章(Theme-1)から詳しく記されている。ぜひお読みいただきたい。

ツメ見出し☞
(検索時にご利用下さい)

ツルハ80年史

70年史改訂版



(1929～1999)

※「ツルハ70年史」を基本として一部修正しております。

【Index】

【本論】テーマ1 企業戦略・店舗展開・組織体制 P95～P117

【本論】テーマ2 取扱商品と出来事／医薬品 P119～P132

【本論】テーマ3 取扱商品と出来事／日用雑貨 P133～P145

【本論】テーマ4 取扱商品と出来事／化粧品 P147～P160

【本論】テーマ5 接客サービス・採用活動・人材教育 P161～P186

【本論】テーマ6 情報化戦略とシステム P187～P196

【本論】テーマ7 ツルハを支えた人物像と出来事 P197～P214

【本論】テーマ8 クラブ活動 P215～P221

【本論】テーマ9 広報・PR・社会活動 P223～P238

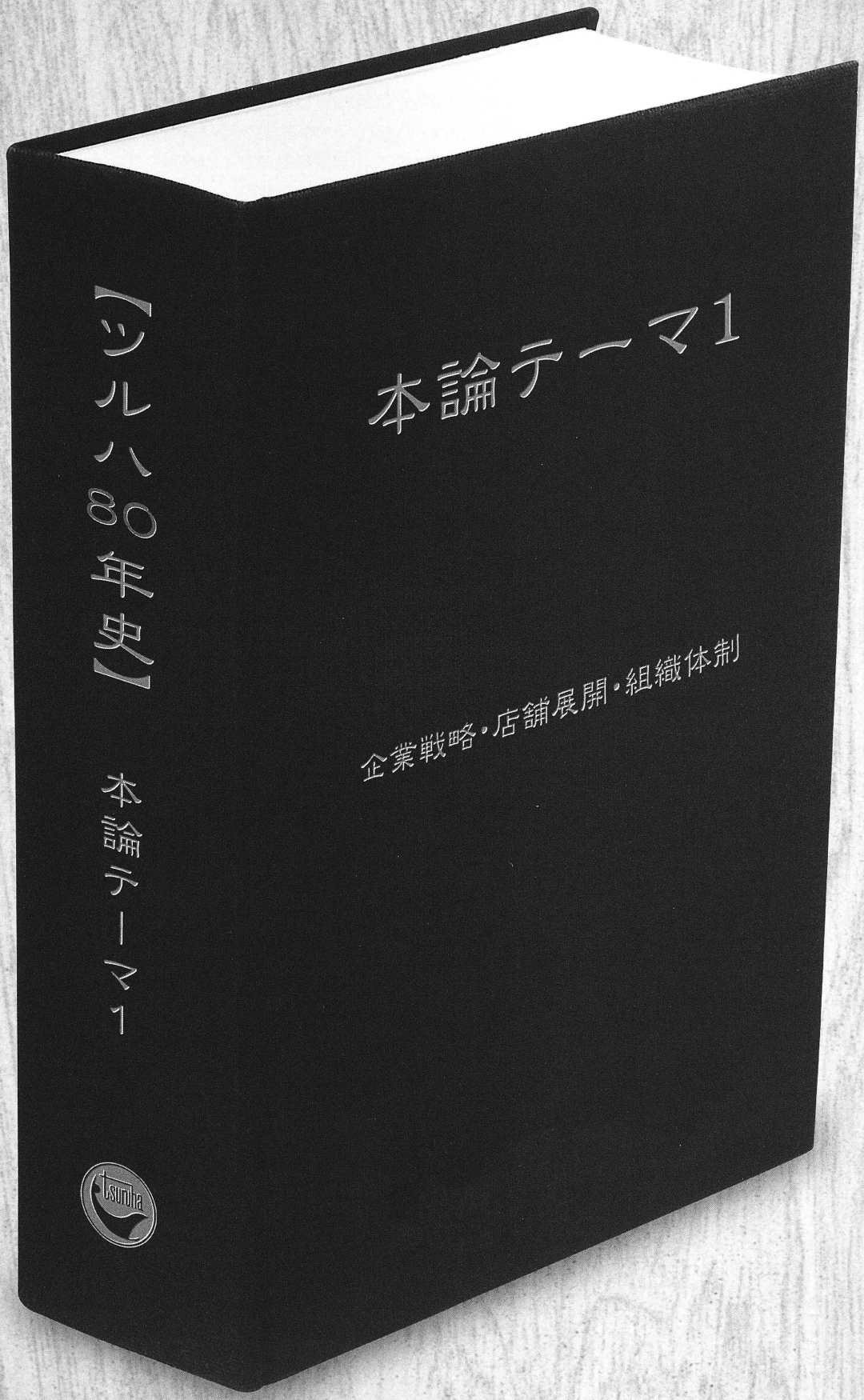
【本論】テーマ10 鶴羽家小史・初代鶴羽　勝伝 P239～P250

【座談会】 PART1(若手・中堅社員) PART2(ベテラン社員) P253～P264

【鶴羽　肇・鶴羽　樹　言行録】 P265～P276

【資料編】 P277～P286

【歴史年表】 P287～P299



※「ツルハ70年史」を基本として一部修正しております。

ツルハ80余年の歴史に見る企業経営
時代に即応した戦略と変わらぬ理念

ツルハが掲げた全国1千店舗の目標は「お客様第一主義」という経営理念を社員一人ひとりが理解することから始まる。多くのお客様に愛され、信頼される店にはいつも素敵な笑顔があふれている。



旧札幌本社外観

株式会社ツルハは平成3年(1991)に本社を旭川から札幌に移転しているが、それは札幌が道内都市の中心的存在であり、各お取引先様の本社・支店も集中し、情報・交通等の様々な側面で利便性を有していたからである。しかし、80余年に及ぶ歴史の出発点はあくまでも、道内第2の都市・旭川にある。

鶴羽薬師堂の信条は 親切第一、信用第一

昭和4年(1929)5月6日、旭川市の4条通19丁目に「鶴羽薬師堂」は産声を上げた。住宅を兼ねた店は間口が3間(5.454m)、売場面積はわずか9坪(29.754㎡)。しかしこの小さな店は、創業者の鶴羽　勝にとって、長い間の苦労がようやく実を結んだものであった。

勝は尋常高等小学校卒業後、旭川で薬品問屋を営む「ゐ秋野商店(薬品卸問屋)」に丁稚奉公として勤務する。途中、病気のために療養生活を余儀なくされ、さらにはその店が営業不振に陥って人手に渡るなど、その歩みは決して平坦ではなかった。しかし、勝は働きながら独学を続け、20歳の時には薬種商の試験に合格。医薬品卸問屋として薬局・薬店を見てきた経験をもとに、念願の薬屋を開店するのである。

そんな街の小さな薬屋が、80年の時を経て全国でも屈指のドラッグストアチェーンに成長しようとは、当時いったい誰が想像し得たであろうか。


店前でアース殺虫剤を陳列する勝(昭和7年／1932)

しかし、現在のツルハの基礎を築いたのは、紛れもなく勝の商売に対する信念である。たとえば戦時中で店に売る物がない時でも、勝は妻のヒサ子と2人、遠来の客の相談に親身になって応じ、病気に苦しむ多くの人の心を和らげたのである。

薬店の経営に戦略などという言葉がまだ入り込む余地のない時代、勝が掲げた「親切第一」「信用第一」という商いの基本が、何物にも勝る戦略だったといえよう。

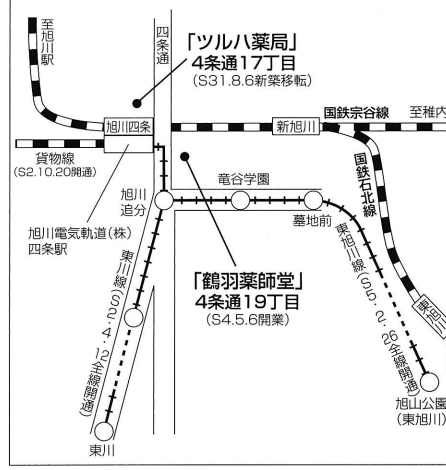
一人でも多くの人に 店を知ってもらうために

勝は商売熱心であったことに加え、他の人がしないような独創的な試みを行って、お客様の心をつかんでいった。

4条通(国道)といえば今でも旭川のメインス

鶴羽薬師堂、ツルハ薬局と旭川電気軌道の位置関係図


四条通を走る電気軌道
(昭和47年／1972撮影・旭川電気軌道㈱提供)



トリートであるが、当時は4条通18丁目に旭川電気軌道のバス・電車の駅があり、この駅を起点に東旭川と東川に向かう電車が走っていた。交通の要衝で、しかも人通りの多い街中にありながら、一人でも多くの人に店の存在を知ってもらおうと考えたのである。

そこで、店名の入った大きな看板を立て、屋根の上には「クスリはツルハ」と染めぬいたのぼりを掲げた。また、手書きのチラシを作って電柱に貼るなど、今でいう販促活動や広報宣伝活動にも力を注いだのである。さらに年末年始には、日めくりのカレンダーやオリジナルの寒暖計を作ってお客様に配り、たいへん喜ばれた。

父・勝から次男・肇へ 薬師堂からツルハ薬局へ

勝とヒサ子は4男2女に恵まれ、子供たちも小さい頃から店番やビラ配りなど、家業の手伝いをよくしていた。

現：㈱ツルハ代表取締役会長である鶴羽肇は昭和7年(1932)6月30日生まれ。6人兄妹の次男(長男は早世)であったことから、薬店経営の後継者としての道が敷かれていた。肇は京都大学医学部薬学科に入学し、昭和30年(1955)には薬剤師の免許を携えて郷里に戻っている。ただし「本当は好きな化学をやりたかった」というから、肇が当初から薬店の経営に意欲的に参加していたとは言い難い。



昭和7年(1932)頃の鶴羽薬師堂
(店前左端にヒサ子、右端に勝)


店内で接客中の肇(昭和32年／1957)

翌31年(1956)には、現在の四条店がある4条通17丁目に店を新築して移転し、屋号も「ツルハ薬局」に変更している。しかし当時はまだ、店主としての勝の存在が大きかったのである。

やがて、昭和36年(1961)に肇が結婚すると、その様相は一変する。同38年(1963)には株式会社を設立し、勝が社長に就任するが、実質的な店の経営は専務である肇と妻の弘子に任せ、商売への未練など少しもないかのごとく第一線を退いたのである。勝が隠居を決めこんだ一方で、ヒサ子は若い2人を助けて店での接客に追われたが、そんな3人を勝が陰からそっと見守り、折に触れて適切なアドバイスを与えていたことは言うまでもない。



ツルハ薬局開店日、花輪が並ぶ(昭和31年／1956年8月)

ちょうどその頃、大阪商業大学に通っていた三男の樹(現：㈱ツルハ 代表取締役社長)が下宿の近くでセルフ販売の薬店を見つけ、旭川にいる勝に報告している。勝は後に大阪を訪れた時、樹とともにその店へ出かけ、そこで経営コンサルタント・山口英夫氏の存在を知る。山口氏に師事して薬局経営を学ぶよう、肇に働きかけたのも父の勝であった。



ツルハ薬局が開店した年の11月頃の店舗(昭和31年／1956)

山口理論を真摯に学び 家業から企業へと脱却

その頃の胸の内を、肇は後に次のように語っている。

「父のかたわらで10年ぐらい薬店を手伝っていましたが、こんなに細々とした経営でいいのだろうか」と。

ツルハ薬局の経営が自分の手に委ねられ、しかも周囲が見渡せる年頃になって、肇は突如不安に襲われたのである。

奇しくもそんな時に出会ったのが、全国組織の薬局経営研究グループ㈱ジャパン・ドラッグストア・チェーン（JDS）を率いる山口英夫氏である。父・勝の勧めもあって山口氏のもとで"カバン持ち"をしながら経営哲学を学ぶうちに、肇の目の前を覆っていた霧は晴れていく。

「薬種店、薬局は10人のうち1人といわれる病人を相手にした商売であり、これでは商いも限られる。何とか残り9人の健康人をも対象にした商売はできないか……そう考えたんです」。

このことは同時に、家業から企業への真の脱皮をも意味していた。

セルフ販売方式が招いた 思わぬ波紋

昭和42年（1967）8月、ツルハ薬局は16坪の店を32坪に改装し、幅広い顧客層に対応するため、ベビー用品やトイレタリー用品から日用雑貨にも手を広げるようになる。

そしてこの時、北海道の薬局で初めてセルフ販売方式を導入したのである。医薬品をガラスケースの中から開放し、じかに手に取って選べるこの仕組みは、お客様にはたいへん喜ばれた。

セルフ販売によるローコスト経営は、チェーン化を図ってこそスケールメリットが生きる。ところが、2号店、3号店の出店を検討していた矢先、思わぬ横ヤリが入る。

「薬をセルフ方式で販売するのは、薬事法に抵触する恐れがある」――こんな通告が監督官庁である北海道庁から届いたのである。それは、ツルハの繁盛ぶりを苦々しく思う同業者の「ご注進」によるものだった。

薬事法の解釈を巡ってはその後も堂々めぐりの話し合いが続いたが、結局は「セルフ方式の店の新規開店は認めない」という判断が下ったのである。

ツルハの方向性を決めた ドラッグストアとの出会い

保守性の強い薬業組合との軋轢（あつれき）は、多店化を志していたツルハにとって思いがけない障壁だった。しかし、ここでチェーン化構想をあきらめるわけにはいかない。肇専務は本格的な多店舗展開に向けてさらに力を蓄え、研究に奔走した。

「そんな時でした。本州の同業者からアメリカに"ドラッグストア"なる新しいタイプの薬店があると聞かされたのは……」。

ツルハは昭和46年（1971）4月に、全国の医薬品小売業で構成するボランタリーチェーンのオール・ジャパン・ドラッグ・チェーン（AJD）に加盟していた。昭和48年（1973）には肇専務がAJD主催の米国視察に参加し、350坪の大型ドラッグストアと出会うことになる。

「広いスペースの駐車場を持ち、日本の薬局の約10倍以上もの広さの店が、アメリカでは大繁盛している。しかも、当時は一つの会社で800～1000店舗を抱えるドラッグストアがあり、商品の並べ方から運営方法まで、本部の指導通りに運営されていた。その効率性と合理性を目の当たりにして、ツルハの進むべき方向を確信しました」。



米国視察先の調剤室

いち早くモータリゼーションが普及しているアメリカを追って、やがて日本にも車社会の到来を予想し、広い駐車場をもつドラッグストアの時代が必ず訪れる。肇専務は「これだ」という思いで帰国したのである。

大量仕入れ、大量販売の スケールメリットを追求

アメリカから戻ると、肇専務は早速本格的な多店舗展開に着手した。

この間、昭和47年（1972）11月の旭川の花園店（ふじショッピングセンター内のテナント店）を皮切りに、48年（1973）11月に旭町店、49年（1974）8月に千代田店をオープン。

さらに昭和50年（1975）5月には、チェーン組織の本部機能を果たす「㈱クスリのツルハコントロールセンター（現：㈱ツルハ）」を設立した。そ


昭和40年（1965）代の店内（接客中のヒサ子が見える）


米国視察中の肇（右端・昭和53年／1978）


2号店となった旭川／花園店のオープン初日（昭和47年／1972）

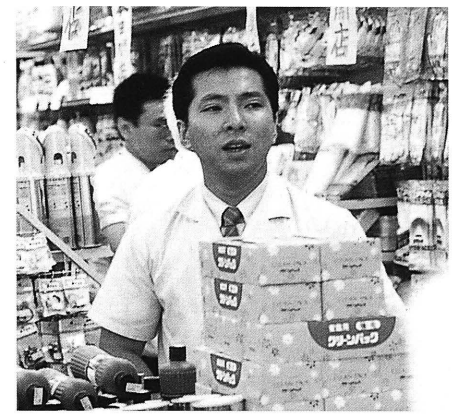
COLUMN

「ツルハさん」と呼ばれて……

創業の地・旭川では、ツルハの名に親しみと愛情を込めて、「さん」づけで呼ぶ人の数が多い。四条店1店舗時代から現在に至るまで、何代にもわたってツルハの店を利用してくださるお客様も少なくない。

取締役店舗運営部長(70年史発刊当時)を務めた平林勝宏は昭和55年(1980)に入社して間もない頃、札幌から旭川へ出張し、四条店で3カ月ほど現場経験を積んだ。その間、薬はもとよりあらゆる商品がバンバン売れたため、自信を持って札幌に帰ったという。ところが札幌では同じことをしても、一向に売れない。やがて彼は旭川での実績が自分の力ではなく、長い歴史に培われたツルハの信用によるものだと悟ったのである。

平成9年(1997)秋に北海道拓殖銀行が破綻して以来、北海道の老舗企業は試練の時を迎えている。「さん」がつこうが、なかろうが、これから先も多くの人に親しみを持って呼ばれるツルハでありたいと切に思う。



札幌／伏古店オープンでの平林(昭和62年／1987)

して札幌にも北13条店を初出店し、全道展開への足がかりを築いている。

一方、薬事法にからむ行政指導については、医薬品は対面販売とし、生活用品はセルフ方式で……という折衷案で乗り切った。しかし、やむを得ぬ形で始まったこの販売スタイルも、ツルハならではの独自の方式として定着していくのである。

「結局、薬屋とてお客様あっての商売。良い品をいかに安く売って喜んでいただけるかに尽きるのではないでしょうか」。

これは肇が社長時代に語ったものだが、商売の基本はいつの時代も普遍である。

そして、「良い品をより安く」を可能にするのが、大量仕入れ、大量販売のスケールメリットであると強調する。多店化は、この理念を実現するためにどうしても越えなければならないハードルなのだとも……。

ところで、多店化を進めるツルハにとって昭和50年(1975)にはもう一つ、追い風となる出来事があった。それまで薬局の開設は他店との競合を避けるために、店舗間の距離に規制が設けられていたが、この年にいわゆる「距離制限」が廃止されたのである。

ツルハのチェーンはこの規制によって出店に不利を強いられていたが、廃止を契機に積極的な出店戦略を展開する。他の薬店に気がねなく、集客の望める場所に大きな店を構えることができる。たとえば昭和53年(1978)9月にオープンした札幌・元町店は西友の真横に、また同年12月オープンの北24条店(後にBEGIN24に改装)は地下鉄駅の入口にといった具合である。

ある意味では、ツルハのドラッグストア構想の一歩を大きく踏み出させたのが、この規制廃止でもあった。



旭川／千代田店、左が30坪に増床した新店、右が6坪の旧店
(昭和57年／1982)



本部機能を持ったコントロールセンター

チェーンの全国展開へ向けて内部体制の充実

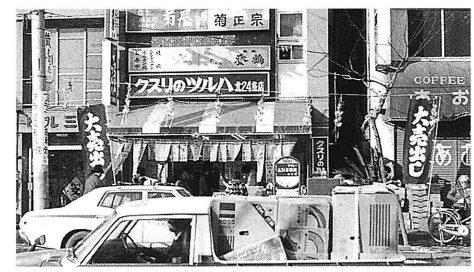
ドラッグストアチェーンとして全国展開を目指すツルハでは、第1の目標である「道内100店舗、売上高150億円」を計画通り平成2年(1990)までに達成した。その後は2010年「全国1000店舗、売上高2000億円」という新たな目標にチャレンジするため、一時期[平成2年(1990)～平成3年(1991)]は新規出店を控え、内部体制の強化に努めていく。



札幌1号店となった北13条店、オープン5分前
(昭和50年／1975)



札幌／旧元町店のオープン初日の行列(昭和53年／1978)



昭和53年(1978)オープンの札幌／北24条店



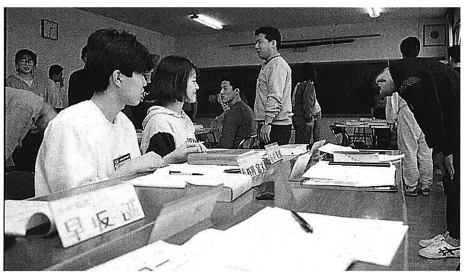
1991年、新築移転した旧本社（1階は元町店）

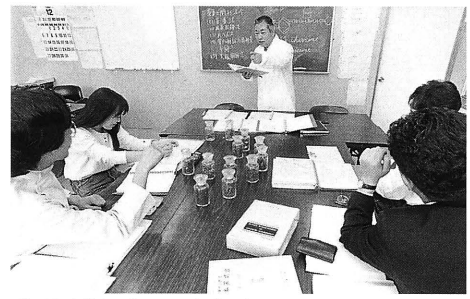
店舗数が増加するにしたがって、個々の店舗を強力にバックアップする機能が不可欠になる。そのため、平成2年（1990）からは本社機能に当たる総務およびスタッフ部門、さらには店舗運営部および商品部からなる本部機能の充実を図ってきた。

また一方では、人員の充実とともに手狭になってきた旭川本社のあり方も検討された。全国チェーンの本拠地としての役割を果たすためには、本社は交通や情報の中心地にあるべきである。このような観点から、平成3年（1991）8月には札幌市東区に本社を新築移転。その後、平成5年（1993）、本社には店舗運営本部や商品本部そして管理本部（総務部、人事部、経理部）、スタッフ部門（経営企画室、店舗開発室、監査室）を整備し、各部門の専門化と責任体制の確立を強化した。

ツルハのチェーンを担う人材の育成

道内100店舗から全国1000店舗へ。新たな計画に向けて踏み出したツルハであるが、この壮大な目標を可能にするには、人材の育成と、財務


平成3年（1991）の新入社員研修


薬種商合格を目指した研修講座（講師は橋本部長:1999年当時）

体質の整備拡充・強化することが欠くことのできない条件である。

「企業は人なり」といわれるように、チェーン展開においては、人材の確保・育成が何よりも重要になる。ツルハでは社員の自主性を尊重し、それぞれが積極的に「自己啓発」できるようなカリキュラムを計画して、年間2億円余を教育・研修費に投じている。

入社後は、キャリアに応じた階層別研修と専門性に応じた職能別研修を有機的に組み合わせ、社員としての役割・責任、マネジメント技術、リーダーシップから、接客技術や商品知識など修得しつつ、ツルハの社員としての自覚を高めていく。

また、薬剤師の他に、医薬品を扱うスペシャリストを目指すうえで必要となる認定試験の薬種商についても、子会社である㈱ツルハ総合研究所：1999当時）が強力にバックアップ。独自のカリキュラムに基づいた研修講座や模擬試験を実施して、難関の薬種商認定試験に毎年高い合格率を誇っている。

豊富な品揃えと温かい心でお客様を出迎えて

ツルハの店舗では、地域のお客様の健康で快適な暮らしに役立つ商品を取り揃えるとともに、常に適正な価格で商品を提供できる店でありたいと考えている。

そのためには、核となるHBC（ヘルス&ビューティーケア）商品の品種の拡大と品目の拡充をする一方で、生活用品の品種の幅も広げ、付加価値の高いPB（プライベートブランド）商品の開発や海外商品の輸入にも取り組んでいる。

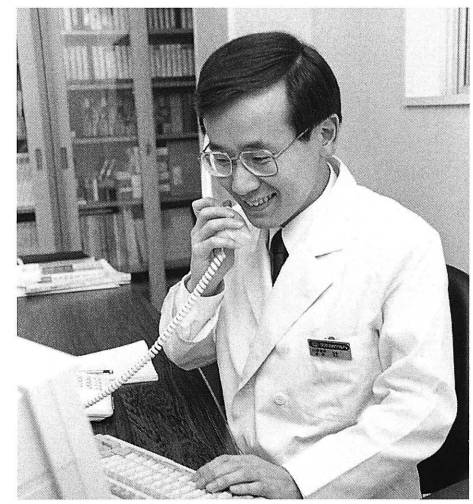

親身な応対が当社のモットー（左／田上課長代理:1999年当時）

また、どのような時にもお客様に適切な応対ができるよう、社内研修を繰り返し実施して、商品知識の習得や販売技術の向上に努めている。常に明るい笑顔での接客・応対を心がけ、お客様が気持ちよく買い物のできる雰囲気づくりを大切にしている。

さらに、お客様が健康や薬についての質問や相談を気軽にでき、内容を理解したうえで安心してお帰りいただけるよう、日頃から専門知識や接客技術を磨いている。ただし、医薬品小売業においては薬剤師もあくまでアドバイザーであるべきと考え、専門用語などを使わずに分かりやすく説明し、温かい態度で接することを常に心がけている。

問題解決を図るための提案が店舗支援の別会社を生んで

ツルハでは医薬に関する専門情報を収集・蓄積し、お客様へのサービスの充実と店舗の支


1999年当時のツルハ総研の相談対応（写真は辻社長）

援を図ることを目的に、平成4年(1992)7月、100%出資の子会社、ツルハ商興㈱を商号変更して、㈱ツルハ総合研究所を発足させた。

ツルハ総合研究所(以下、ツルハ総研)の前身は平成3年(1991)7月に、ツルハの一事業部として発足したDI(ドラッグ・インフォメーション)事業部である。

当時、伏古店店長であり、薬研会の委員長を務めていた辻　正親が、店舗における問題点を解決するためには専門の支援機関が必要であることを肇社長(当時)に提案し、社長室プロジェクトチームからDI事業部を経て、ツルハ総研の発足に至ったのである。

その時、辻が直面した店舗における問題点とは次のようなものである。

店舗で薬剤師や薬種商などが来店されたお客様に応対した時、病院処方薬等の相談を受けた際に、適切な回答ができない場合、それにどう対処すべきか。辻が店舗従業員にアンケートを取ったところ、本部や店舗に電話で問い合わせるという意見が多かったものの、「調査しておきますと応えて、再度来店を促す」という回答も1割を占めた。つまり、1割のお客様を逃すことになり、この数は店舗数に比例して増えるわけである。このような結果を踏まえて、店舗での相談をカバーするための支援機能(部署)が必要であると考え、肇社長への提案となったのである。

ツルハ総研との連携による付加価値情報サービス

㈱ツルハ総合研究所は、発足当初、3事業部(DI事業部・人材育成事業部・情報システム事業部)体制でスタートした。ツルハ総研の存在は、ツルハにおける人材教育や店舗サービスの実践を語るうえで欠かせないものであり、独自の機能を発揮して他社との差別化につながっている。

ツルハ総研の中心となっているのはDI事業部で、5期からなる活動を計画し、すでに店舗との連携を確立した今は、ほぼ全体計画が実行されたことになる。

計画では、第1期を社内向けDIサービス業務の準備期間と位置づけ、第2期でツルハの店舗支援システムを確立した。すなわち、お客様からの質問や相談に対して店舗でただちに返答できない場合、事業部が電話やFAXで相談を受け、適切な指示を与えて対処する仕組みを整えたのである。また、必要に応じて医薬品に関する資料や情報もお客様に提供していく。


ツルハ総研の電話による相談業務(左から辻社長、池田、横山)

第3期では、薬や健康に関するお客様からの相談に、事業部が直接電話で対応する。状況によっては商品を紹介したり、最寄りのツルハの店で適切な薬をお渡しするシステムなども構築してきた。

さらに第4期では、市民に対する講演会など、各種イベントを実施。第5期にはDI業務の仕上げとして、ツルハの全商品の情報提供ならびに相談業務を確立させていった。

ツルハ総研では、ドラッグストアのスタッフに必要とされる基礎的な商品知識を網羅した新入社員向けの問題集を作成し、全従業員の専門的知識の向上に役立てている。

さらにツルハ総研では、専門家が研究成果を発表し討論し合う場である「日本薬学会」に参加し、発表する機会を持つなど、一般の薬局チェーンがなし得ないような取り組みにも果敢に挑戦している。たとえば、店舗支援DIや消費者電話相談、健康生活セミナー・新入社員研修・SV研修・エイリア勉強会、さらに薬種商(現在は登録販売者)資格取得講座、考査問題の作成など、今後も豊富な情報と専門知識でツルハの店舗とお客様を力強くサポートし、専門分野の研究をさらに深めていく考えである。



札幌／発寒店のオープン風景。盛況だ(昭和61年／1986)

全国へと広がるツルハの店舗網
時代とともに規模・形態を進化

スクラップ&ビルドを進め道内の出店を加速

ツルハが出店する店舗の規模と形態は、多店舗化を始めた当初、大きく3つに分類することができた。

まず第1に30坪前後の小さな店で、スーパーの中のテナントまたは中心街の店舗である。第2には食品スーパーの近隣に独立して店を構えた60～70坪前後の店舗。第3には150～300坪型店舗で、いわゆる郊外型のドラッグストアである。



ビルの1階に出店した札幌／琴似店（現：調剤薬局 琴似）



スーパーマーケットにテナント出店した札幌／屯田店



郊外立地150坪タイプの旭川／錦町店

立地条件を考慮して3つのタイプを織り混ぜながら、出店を加速するとともに、駐車場が無く、非効率の小型店は大型店へとスクラップ&ビルドを進めてきたのである。

昭和54年（1979）以降しばらくはコンスタントに毎年5店舗以上のペースで出店を重ね、さらに昭和57年（1982）からは旭川、札幌以外の道内一円の都市にも進出。昭和60年（1985）3月の小樽店で50店舗に達している（昭和59年／1984閉店のファーマーズマーケット103は除く）。

当時の肇社長が「10年後に道内100店舗、売上高150億円」の計画を発表したのは昭和54年（1979）のことであるが、目標であった道内100店舗は平成元年（1989）7月の釧路店で達成し、売上高150億円も翌年5月期には突破している。

北海道から全国へドミナント戦略を展開

その後、ツルハの出店政策は、一定地域に集中的に出店して店舗網を張りめぐらし、地域における占有率を高めるドミナント戦略へと移っていく。そして次なる目標に掲げたのが「全国1000店舗、売上高2000億円」という壮大なチェーンの構築計画である。

ここ数年で北海道全域にドミナント網を形成した今、ツルハは全国展開へと視野を広げている。平成7年（1995）には東京に次ぐ第3の商圏となる東北地方へと進出した。スタートとなった秋田では、それまでドラッグストアという業態がなかった土地柄であるにもかかわらず、納得感のある価格と豊富な品揃え、買いやすい店づくりが地元の方々に支持され、順調な滑り出しとなった。



東北地方店舗展開の基本業態だったガルドドラッグ（仙台／大野田店）

これまでに秋田をはじめ、岩手、宮城、山形の4県に出店を果たし、地域に適した店づくりや商品展開を行って、ツルハの魅力と知名度を強力にアピールしている。今後も東北各県でのドミナント網の拡充を図るとともに、本州への南下戦略を進めていく。

大型店舗、共同出店を今後の店舗展開の柱に

一方、時代や社会の変化に伴って、店舗規模や出店形態も変わりつつある。車社会の急速な発達や大規模小売店舗法の規制緩和によって、大規模な郊外型店舗への要求が一段と高まったのである。

ツルハでは昭和60年（1985）9月、旭川市内に初めての売場面積150坪型規模の永山南店をオープン（当初は120坪であったのを後に150坪に増床した）。その後の売場面積の拡大に伴っ



ひときわ目立った旭川／永山南店の大型看板


大型店向け商材の一部（当時）

て、商品構成にも試行錯誤を重ね、HBC（ヘルス&ビューティーケア）商品を柱として日用消耗雑貨品、ベビー用品、文具、ペットフード、日用アパレル、園芸、玩具等を取り入れながら、ドラッグストアとしての品揃えを模索してきた。

以来、ツルハの店舗規模は150坪前後を主流としてきたが、これからはより買い物しやすい売り場づくりや働きやすい職場環境を確保するために、地域によって300坪以上の大型店も業態の柱にしていく考えである。

平成5年（1993）11月には永山南店を300坪に増床し、企画品陳列のための四面什器の導入や誘導性を高めるレイアウトなど、大型店舗としてのさまざまな試みが始まっている。

今後、ツルハが開発に取り組んでいく店舗は、第1には、核となる商品づくりを強化すること。ドラッグストアの核商品であるHBC商品の専門性や奥深さをさらに追求し、健康や薬、美容に関する相談にも分かりやすく的確にアドバイスできる体制を整えていく。第2には、インストアプロモーションに力を注ぎ、お客様が買いやすい売り場づくりを目指していく。

また出店形態では、広い駐車場を持つ大型店舗と合わせ、ネバフッド・ショッピングセンター（NSC）形成の動きにも対応して、大型食品スーパーとの共同出店や隣接出店を店舗展開の柱に据え、お客様に買い物の便利さに加え、楽しさも提供していきたいと考えている。



札幌／屯田6条店

商品戦略の方向性を探る 東京地区の３店舗

北海道を中心にチェーン展開を進め、今や東北地方へと南下戦略を続けるツルハだが、意外に知られていないのが、東京地区の3店舗の存在である。昭和62年（1987）6月には東京／六郷店、平成元年（1989）10月には梅屋敷店が、そして平成9年（1997）3月には神奈川県に古淵店がそれぞれオープンしている。

東京地区への出店は、より大きな商圏に向かうという戦略のほかに、アンテナショップとしての重要な役割を期待してのことである。なぜなら、東京での商品の動きが北海道での販売を予測する上でたいへん参考になるのである。事実、東京でよく売れた商品は数カ月後には北海道でもよく売れるという図式を描いている。

そしてこの東京出店には、もう一つの別な狙いもあった。卸問屋業者の競争が激しい東京は、北海道内より良い仕入れ条件のでる可能性があることである。一部には直取り引きでより安い仕入れ条件の商品もあり、供給していただいている。



東京地区出店第1号の東京／六郷店

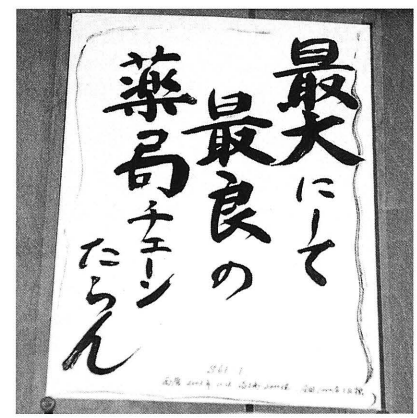
COLUMN 手書きの経営理念

ツルハ発祥の地である旭川オフィス２階の応接室には、手書きの文字だけで記された２枚のポスターが貼ってある。これは昭和60年（1985）頃に当時の肇社長が「経営理念」として定めたもので、ツルハの企業経営に対する社会的姿勢と強い信念が込められている。以下にその内容を転記してみる。

経　営　理　念

お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう。
日本が誇る「クスリのツルハ」になる。
「クスリのツルハ」こそ最高のドラッグストアだ。
また来よう。
みんなに教えてあげよう。
お客様にこう言ってもらえるドラッグストアになろう。
また地元の方々に
あのドラッグストアはすばらしい、
あのドラッグストアにしなさい、と
自信と誇りを持って推薦してもらえるドラッグストアになろう。
そうなることが、高い生産性と高収益を生み出し、
お客様と従業員一人一人の生活のしあわせと、
豊かさと、余裕を保証し、
社会へ貢献できるただ一つの道である。

“最大にして最良の薬局チェーンたらん。”



肇社長（当時）直筆による経営方針（昭和61年／1986年1月）

新しい店のあり方を模索して
新業態、共同出店への挑戦

ファッショナブルなお店 BEGIN（ビギン）

現在は「ツルハドラッグ」に統一したが、かつては売場面積100坪未満の店舗を「クスリのツルハ」、100坪以上300坪未満の店舗を「ツルハドラッグ」、300坪以上の道内の店舗を「ツルハドラッグ」·道外の店舗を「ガルドドラッグ」と区分していた。

しかし、ツルハがドラッグストア以外の業態の店を出していたことは、一般にはあまり知られていない。それが札幌市内の「BEGIN（ビギン）」であった。残念ながら現在は閉店してしまった「BIGIN」だが、どのような店舗であったのか、ふり返ってみよう。

北24条にある「BEGIN24」は、昭和61年（1986）9月にオープンしたが、そのきっかけは同じ場所にあった北24条店の売り場が狭かったところ、店の左手に空き店舗ができたため、北24条店をそこに移転して、元北24条店の跡に「BEGIN24」を営業することにしたのである。

ツルハの店舗としては狭すぎるこの場所を何とか有効に利用できないものかと検討し、
①女性の身のまわりのことに役立つ実用品、
②女性が毎日使用する商品、
③しかもファッション性のあるもの、
という3つの条件を満足させる商品を取り揃えれば、狭い店でも女性に喜んでいただけるのではないかと判断したうえでの出店であった。

その頃の日本は好景気が続いており、物価が安定し、実質所得も増加していた。そうした心理的余裕が、一般消費者の日常生活向上意欲を旺盛にしていたのである。だが、日常生活の中でファッションも楽しみたいと思っている一般消費者が望むのは、高い価値で低価格の商品である。このように潜在客の多くを占める一般消費者を、満足させる店を多数つくることが、チェーンを指向する企業にとってはビッグビジネスへの道である。



昭和61年（1986）頃の札幌／BEGIN24



平成3年（1991）頃の札幌／BEGIN41

以上の点を踏まえて、女性の毎日の暮らしや身のまわりに役立つ実用品で、ファッション性のあるものを品揃えした店がBEGINなのである。

「BEGIN24」の取扱商品は、
・化粧品（資生堂、ジョイ、オペラ、ピアス、コーセー、カネボウ、レブロン、メイベリン、マックスファクター）
・ショーツ、パジャマ、Tシャツ、エプロン、トランクス、イージーカバー、タンクトップ、ヘアーアクセサリー、パンティストッキングなど。
中でもパンティストッキングの品揃えは札幌市内でもトップクラスで、ソックスも有名ブランド品など人気商品を中心に取り揃えていた。

また2店目として平成元年（1989）9月にオープンした「BEGIN41」（こちらは旧北41条店の跡地）は、アクセサリーと化粧品を中心に、中高生から年配の方まで幅広いお客様が購入しやすい商品構成になっていた（平成8年／1996年5月16日閉店）。

ちなみに店名の「BEGIN」は、肇会長の名をもとに樹社長が命名したものである。

この流れを継いだのが仙台／グロージェである。

医薬分業時代を先取りした 調剤薬局部門

厚生労働省が提唱する医薬分業の考えに基づいて、ツルハではいち早く調剤薬局部門への取り組みを始めている。平成4年（1992）4月の札幌·中の島店からスタートし、平成10年（1998年11月現在）ツルハの調剤薬局は22店舗。将来は新事業の柱と位置づけている。


北大前調剤薬局の周辺は、やはり同業態がひしめく

調剤薬局部門では、お客様がかかっている病院や薬に関する個人データを集約して「薬歴管理システム」の構築を目指し、お客様の薬に対する疑問や悩みにきめ細かく応えられる高度な医療サービス体制を確立する。

また、調剤薬局が複数の医療機関から処方箋を受ける「面分業」に対応して、ツルハならではの店舗網と情報システムをフルに活かし、ツルハのどの店舗でも薬を受け取れる体制を整えていく。

東北地方の新たな顔だった ガルド ドラッグ

平成7年（1995）1月の業務·資本提携を機に、ツルハはジャスコ㈱との間で商品の共同開発·共同仕入れなど、さまざまな取り組みを進めている。

ジャスコの子会社である㈱ドラックスとの共同による店舗開発もその一つであり、ここに新形態の「GARD DRUG（ガルドドラッグ）」が誕生した。この「ガルド」という耳慣れない言葉は、英語の「GUARD（ガード）」に当たるイタリア語である。美と健康を"守る"という意味が込められた統一店名および統一店舗形態で、東北地方において300坪以上のドラッグストアを積極展開するものである。

新業態となる大型店舗はジャスコ·ツルハの双方が、これまで培ったノウハウを持ち寄り、ドラッグストアの理想的な形を追求する試みである。また、300坪を超える店舗開発の実験段階にある



東北地区でのガルドドラッグ1号店、秋田／大曲店

ツルハにとっては、取扱商品や売場構成、サービス体制などを確立し、今後の大型店舗開発に弾みをつけるものとなっている。

平成9年(1997)3月18日には秋田県大曲市にガルドドラッグ大曲店がオープンした。新たな陳列方法や新型什器の導入など実験要素を多分に含みながらも、それまではなかった豊富な品揃えのドラッグストアを、地域のお客様は心から歓迎してくれている。

また同年7月30日には宮城県仙台市にガルドドラッグ大野田店がオープンし、こちらも好調を続け、ツルハの東北展開を活気づけた。

なお、現在は全て「ツルハドラッグ」となり、「ガルドドラッグ」は役目を終えている。

フード＆ドラッグの新業態 SSM内への出店

本格的SSM(スーパー・スーパーマーケット)、遂に北海道上陸!

小売業界の注目を一身に集めて、平成7年(1995)8月23日、「MAX VALU(マックスバリュー)手宮店」がオープンした。

マックスバリューはアメリカで成長を続けるコンビネーションストアをモデルとして、フード&ドラッグ(ヘルス&ビューティーケア)を売り場の核に、ジャスコ㈱が自ら研究・開発したフォーマットである。ローコスト運営によるエブリデイロープライスを実現することで、お客様に最大限のバリュー(品質・価値・品揃え・サービス)を提供し、豊かな暮らしの創造を目標としている。

小樽市に誕生した手宮店は、ジャスコ㈱にとっては北海道での足がかりを築く1号店であり、またツルハにとっても共同出店の第1号であった。ただし、コンセッショナリー契約という形態の出店のため、出店当初はツルハの名前を一切出すことができず、商品の重複は許されないうえ、仕入れはツルハ、売り上げはジャスコという仕組みになっている。

しかし、最大のセールスポイントは、ドラッグの売り場が一般のスーパーのように孤立しておらず、お客様にとって非常に買いやすいことである。商品の導入や改廃に多少苦労はあるものの、新しいタイプのフード&ドラッグはツルハにとっても大変メリットのある業態といえる。

マックスバリューへの出店は、手宮店に続き10月には岩見沢東店、平成8年(1996)には4月深川店、9月滝川店、10月厚別店、平成9年(1997)にも4月恵庭店、8月留萌店、平成10年(1998)4月には西岡店と、地方都市を中心に全道へと広がり、ツルハの隠れた新業態として期待を集めた。

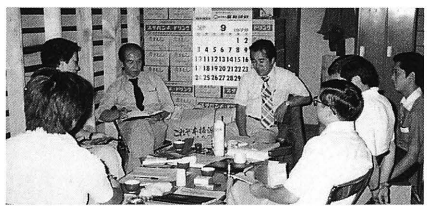


1999年頃の小樽／マックスバリュー手宮店

COLUMN

肇会長作の心得二題

昭和50年(1975)代、旭川オフィスに掲示されていた2つの"心得"は現：会長の鶴羽　肇が考えたものだという。1つは会議室に、もう1つは社員の目につきやすい壁に貼られていたらしい。多店化が開始され、発展期に入った当社の意気込みと、その一方でお取引先に対する対応姿勢の戒めが時代と社風を象徴している。


コントロールセンター内の倉庫で販促会議。
鎌田、山口、野村、西らが見える(昭和53年／1978)

【会社の考え方】

1.高品質の労働力を高く買いたい

対人能力(人間関係に優れている)、専門知識がある、気働きの出来る高い品質。信頼出来る労働力をつくるのはあなた自身の努力による。

2.あらゆる機会を利用して選抜する

研修の場、運動の場、出席する時の態度、レポート提出期限、遅刻、無断欠勤。

3.教育投資をどんどんする。そして直ちに確実に回収する

選んで投資する。

4.成果をのみ評価する

動機主義ではない。結果主義でもない。計画通り達成出来たかどうかで判断する。私がんばってますだけでは何の意味もありません。

5.勉強主義の生活設計をさせる

あなたはあなたの生活を支える給料は誰からもらっているか。

【本人の考え方】

1.1回で覚えよ。発明・独創より原則を学ぶ
2.最初から抜きん出よ(より確実により多く)早く早くだけではない。まず確実にそしてより多く他の人よりできるかどうか
3.まず規程を守り命令を果たせ。次いで余分にやって期待を果たせ
4.まず確実さを。その次に完全さを。最後に最高を狙え

上司から任されるようになれ。体力あり、若さあり。誠実で努力している。だんだん任せられる権限委譲。

【営業と商品部3つの責任】

高く買えば物が集まり、
安く売れば人が集まる。
だから、

1.より高く買ってより安く売り利益のでるシステムづくりを
1.より安く買ってより高く売れる売り方をつくり出す
1.お客様も問屋様・メーカー様も神様です。心から大切に致しましょう

社会の変化に柔軟に対応する企業づくり
ツルハにおける組織と規程の歩み

【職務分担】(昭和44年／1969当時)

◎売場管理 表中の当時の呼称：先生＝鶴羽　肇専務(現：会長)、おばさん＝ヒサ子元副社長、弘子＝鶴羽弘子(現：取締役相談役)

販売準備		責任者	担　当	備　考
清掃 欠品発見 陳列・値付け プリパッケージ	第1通路	西	日下、斉藤	
	第2通路	西	猪狩、日下、土屋	カネボウコーナーの仕事に余裕がある時に
	第3通路	岡崎(女)	岩田	
カネボウコーナー、カネボウウィンドウ、美容小間物、地下室、美容室		土屋		
POP広告、店内		日下		猪狩…仕事に余裕のある時、実地に練習する
BGM管理		日下		
品出し		日下		

◎販売

担当分野	責任者	担　当	備　考
医薬品、衛生品 (第1通路・第2通路の一部)	西	日下、斉藤	
日用品、育児用品(第2通路)		猪狩、土屋(育児用品の販売)	
日用品、生理用品、一般化粧品(第3通路)	岡崎(女)	岩田（値付け）	
カネボウ化粧品	土屋	岡崎(女)(土屋不在時)	
配達	西	女子新入社員	商品、金銭の管理を正確にする
電話応対	手の空いている者全員		
特売準備	西	日下、土屋、岡崎(女)	チラシ…先生
お客様の苦情処理	先生、おばさん、弘子	西	
お客様の特別注文	先生	西	
営業事務、小口仕入れ	西	日下	大口、特売の場合は必ず先生に相談・協議。 小口仕入帳、仕入伝表の管理
返品交換　一般品	西	日下	
地方発送	日下	西	
請求書による返品の確認	西		
納品伝票の整理	弘子		
納品検収	西	日下、岡崎(女)、土屋	伝票は検収者が必ずサインをして一定の場所に保存すること
売価帳の整備	先生	西	
商品破損帳の記入	日下	各自破損した者記帳	
点数券整理・サンプル	おばさん		
売価調査	先生	西、日下、その他全員	
ダイレクトメール	岡崎(女)	土屋	
一般事務、郵便物整理	先生		
小口現金	西		
チェックアウト（金銭出納をチェック）		各当番の者がレジ・台・そのまわりの清掃・整理する	
キャッシャー（レジスターの操作担当）		女子社員	
サッカー（精算済み商品の袋詰め担当）		新入社員全員	
備品整理			スーパーバッグ、セロテープ、包装紙、インターホン、その他
点検、精算、釣銭準備	弘子		
倉庫管理一切	日下	西	3階、その他。店より倉庫の廊下の清掃
雑務	先生、おばさんは下記の手不足の所を援助する事		
店前横タイル等の清掃(朝)		早番女子社員	
店内の清掃（朝）		早番の者全員	
店前横の雪ハネ(冬)		男子社員	
テント・屋根の雪下ろし(冬)		男子社員	
水まき（夏）		手のすいている女子社員	ホース取り付け…男子
ダンボールのかたづけ		斉藤、猪狩、佐田(夜閉店前だけ)	
ゴミ処理(集荷)、ゴミの券		手の空いている者全員	
トイレ（汲取）			汲取の発注・清掃
ストーブ管理（清掃）（重油）		日下、西	
ガラス清掃　右ウィンドウ、入り口ドア		斉藤	
中央ウィンドウ		猪狩	
出口ドア		猪狩	
ランマのガラス		男子社員	
天井の清掃	日下	西	
床油の塗布 床の清掃(閉店前)		遅番男子 遅番女子社員(レジ係は除く)	
調剤室　薬品棚　ガラス	日下		
床・机(朝の拭き掃除)		斉藤または猪狩	
バンド見本の洗浄、買い物カゴの清掃			10日に1回
陳列器具、修理とりかえ ポスター・のぼり	西	日下、西	
通路の商品 梱物(ケース物)・直送品 その他	西、日下	各担当者(第1・2・3通路)	
開店・閉店　開店		早番全員	
閉店		遅番全員	外へ陳列商品等を出入する



旧四条店の医薬品売り場(昭和40(1965)年代)

店舗における職務分担が最初で最小の組織

組織とはつまり分業の仕組みのこと、分業とは多くの人々が、会社の目的と目標を実現するために仕事を分担しあうことである。

ツルハにおける組織は、1店舗時代、数人の従業員がいかに仕事を分担するかに始まった。肇会長が専務当時、経営研究に記録していたノートの中には、昭和44年(1969)3月作成の「職務の分担」が3ページにわたる表組のかたちで細かく記されており、その職務分担は左表のようになっている。

以上のように、店舗における仕事内容が実に細かく区分され、責任者および担当者が明記されている。これがツルハにとって最初で最小の組織の仕組みであり、後に多店化を進めるに当たっても、個々の店舗における「職務の分担」の原形となったといえよう。

チェーンとしての組織体系づくりへ

組織、すなわち分業の仕組みを分かりやすく表現したものが組織図である。

体系化した組織図として、ツルハに残ってい


札幌地区の店長会議(昭和57年／1982)

る最初のものは昭和54年（1979）4月1日作成の手書きの図である。この時すでに人事部や商品部が店舗を統括し支援する、ドラッグストアチェーンとしての組織の基本が示されている。（組織図－1を参照）

5つの職能が役割を分担するチェーンストアの組織

昭和40年（1965）代後半から多店化を進めてきたツルハでは、チェーンストア理論に則った組織づくりを実践している。全体を5つの職能に分けて部門をつくり、業務を分担している。

[1] オペレーション・ライン

（店舗運営を担当する職位グループ）

地域の数店舗を統括する部門。店舗での商品管理、接客応対、代金回収を任務とし、それらの作業をいかにローコストで達成するかが重要となる。

[2] ライン・スタッフ

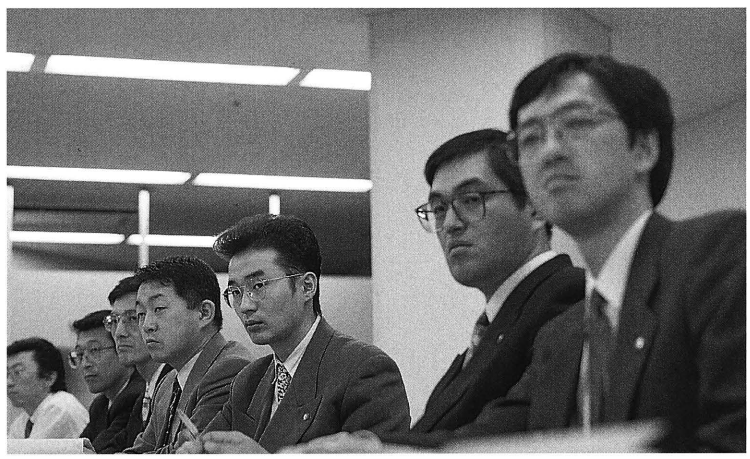
（店舗運営を統括する職位グループ）

各店舗の適正運営を指導する部門であり、必要な情報を収集し、分析・検討を行って対策を起案するのが職務である。中でもスーパーバイザーは店長の指導を行い、担当店舗の売り上げや粗利に対する責任を持つ。

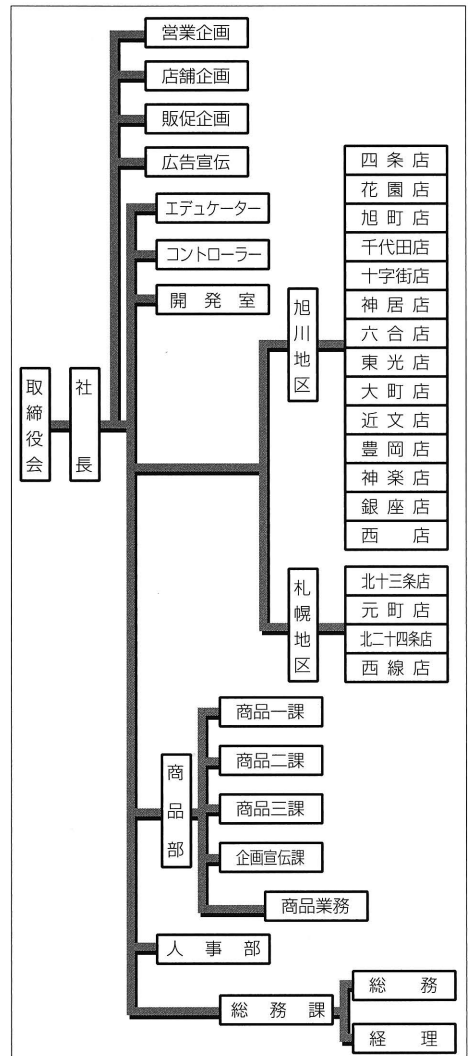
[3] クリエイティブ・ライン

（マーチャンダイジング・バイイングに関するすべてを担当するグループ）

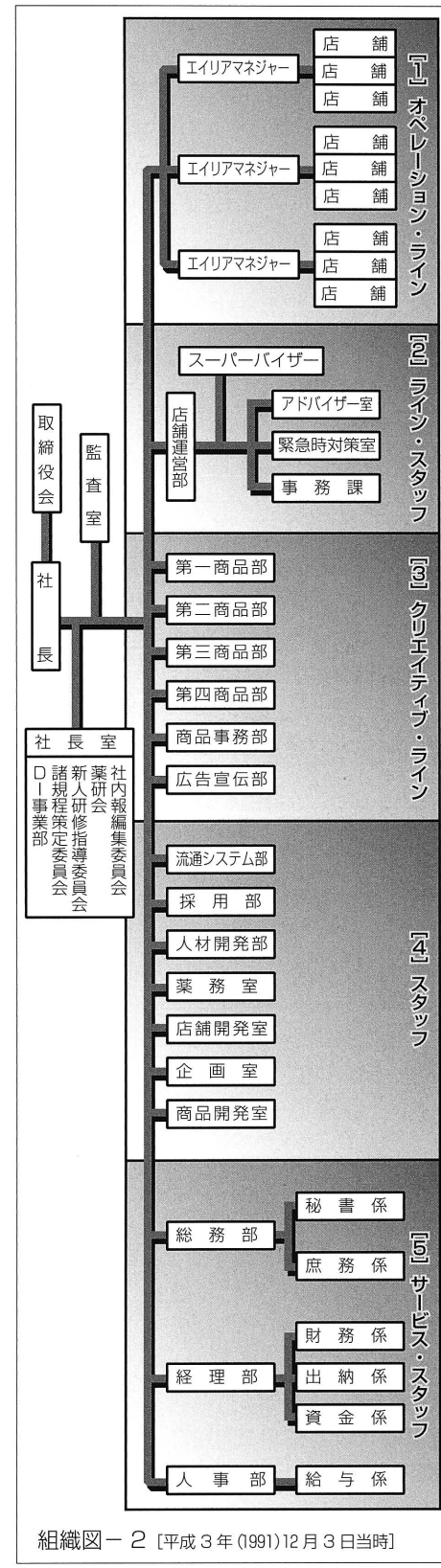
ツルハの取り扱い全商品の棚割り、在庫の管理、新商品の開発と品質チェック、そしてその導入やお客様への提供方法の開発、さらには売場構成や商品構成などを担当する部門。中でも仕入れのスペシャリストであるバイヤーは、商品部の中枢に当たる。



平成8年（1996）、アクセスサッポロで開かれた店長会議



組織図－1［昭和54年（1979）4月1日当時］



組織図－2［平成3年（1991）12月3日当時］

[4] スタッフ

（短期・長期の政策や計画、経営戦略を起案するグループ）

社長命令の起案者として、出店計画や経営企画を策定し、全社に向けて実行する権限を持つ部門。ツルハの掲げる「全国1000店舗売上高2000億円」という目標を達成するための重要なカギを握る。

[5] サービス・スタッフ

（他の職能に属さない非営業のグループ）

上記4つの職能以外の、社内的関係の中で発生するさまざまな業務を一手に引き受ける部門。総務・経理・人事がこれに当たり、本部において全店舗を掌握し、ツルハの組織運営の中枢として機能する。

前ページに示す組織図は平成3年（1991）12月3日時点のものである。5つの職能が区切られ、チェーンストア理論に則ったツルハの組織を理解していただけるだろう。

（組織図−2を参照）

企業の成長とともに機能を高める組織

企業が成長と発展を続ける一方で、組織も時代の推移や社会の変化とともに、絶えずその形を変えていかなければならない。ツルハにおいても例外ではなく、会社設立以来、幾度となく組織は改変されてきた。特に、ここ数年は株式公開を前提に、従来の組織を見直し改変を実施する頻度も多かった。

近年、ツルハにおける組織上の大きな変更点を、次にまとめてみる。

●平成３年（1991）12月3日

サービス・スタッフの総務部（経理課・人事課・秘書課）を、総務部・経理部・人事部の3部体制に変更。

●平成4年（1992）5月26日

新規事業である調剤薬局のオープンに向けて、調剤部調剤課を新設。

●平成５年（1993）5月16日

第3商品部（化粧品）と第4商品部（装粧品）を統合し、第3商品部とする。また、前年11月に設けた3つの統括（店舗運営統括・商品統括・業務統括）から本部制に改め、店舗運営本部・商品本部・管理本部を設置。

●平成６年（1994）11月16日

株式公開や全国1000店舗構想に向けた経営計画の策定と実行をつかさどる、経営企画室を新設。さらに平成8年（1996）4月16日には、情報システムグループを経営企画室に統合。

●平成７年（1995）8月16日

課制をグループ制に移行。

ちなみに現在の組織図（本誌P285に掲載）は平成24年（2012）1月現在のものである。

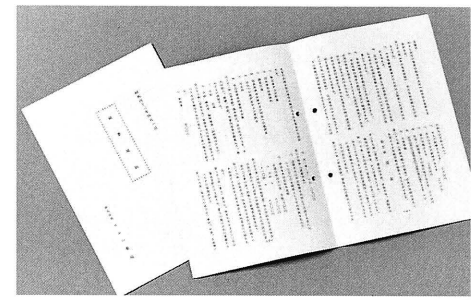
社員数名の時代に就業規則を制定

ツルハで最初に成文化された規範は、創業社長・鶴羽　勝が唱えた「ツルハ薬局の基本方針6カ条」（テーマ10・P244参照）であろう。

やがて昭和42年（1967）4月1日には、初めての社内規程といえる「就業規則」が制定される。

就業規則は第1章の総則から第7章の災害補償まで全61条にわたり、従業員の服務規律や勤務条件などを細かく定め、当時の販売状況や社会情勢を知るうえでの興味深い資料となっている。

〈本就業規則には「社員共済会費の天引き」に関する項目があり、この時期にはすでに共済会が結成されていて、一人200円の会費を徴収し年次決算も実施していたという※西　功（現：監査役）談〉



昭和42年（1967）に制定された就業規則

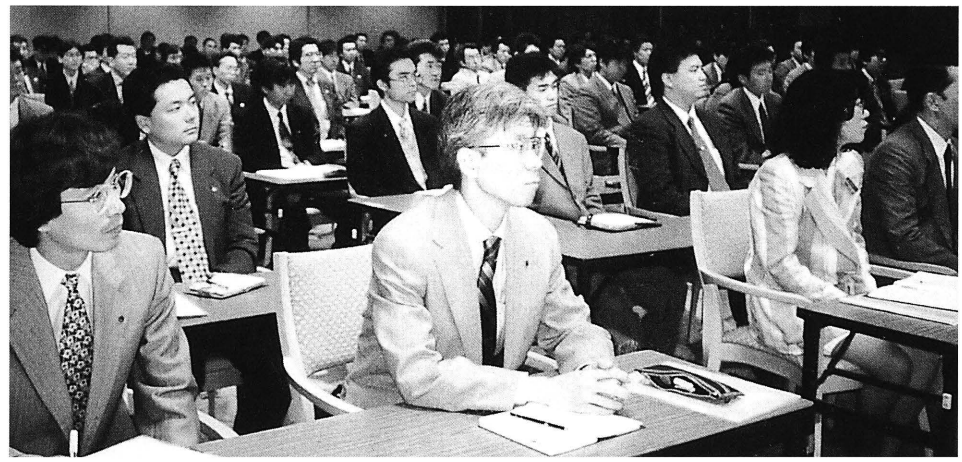
しかし昭和42年（1967）といえば、もちろん店は四条店1店舗。勝社長・ヒサ子夫妻、肇専務・弘子夫妻の他には社員も2、3名しかいなかった時代である。当時これほどまで詳細に及ぶ就業規則を制定した背景には、セルフ販売への移行を前にして、肇専務の胸中に企業としてのツルハの将来設計が明確に描かれていたことが推測できる。

社会の変化に応じて見直される規則内容

ツルハの就業規則は、社会環境や職業意識の変化に応じて、その都度見直され改訂が重ねられている。最初の施行の後、大幅な改訂が行われたのは5年後であるが、内容はさらに充実している。

◎昭和47年（1972）6月1日改訂

第１章　総則
第２章　採用及び退職
第３章　勤務
第４章　休日



平成9年（1997）、ホテルで行われた店長会議

第５章　休暇
第６章　服務規律
第７章　賞罰
第８章　保健・災害補償
第９章　退職
第10章　雑則
就業規則追補１　車輌使用規則
就業規則追補２　服務規則

また昭和53年(1978)の改訂時には、14の章に補足事項も加わり、あわせて「給与規定」「慶弔見舞金規定」「旅費規定」も定められた。

◎昭和53年(1978)3月16日　改訂

第１章　総則
第２章　採用
第３章　服務規律
第４章　勤務
第５章　給与
第６章　配置転換・出張
第７章　旅費
第８章　安全および衛生
第９章　災害補償
第10章　休職
第11章　出退社
第12章　解雇・退職
第13章　賞罰
第14章　雑則
附則
就業規則追補１　車輌使用規則
就業規則追補２　服務規則

《給与規定》

第１章　総則
第２章　賃金
　第１節　基本給
　第２節　手当
第３章　賞与
第４章　退職金および功労金
　附則
　別表第１　本給表
　別表第２　等級説明書

《慶弔見舞金規定》

第１章　総則
第２章　慶弔金
第３章　見舞金

《旅費規定》

第１章　総則
第２章　国内出張旅費
第３章　国外出張旅費
第４章　転勤旅費

ちなみに現行の就業規則は平成7年(1995)に全面改訂されたもので、同年11月16日から施行されている。

COLUMN　ついている人の特性10カ条

昭和62年(1987)の年頭に現：鶴羽　肇会長が社員に向けて語られたのが表題のタイトル。全社員が“ツキ”のある運の良い年になるためには自らの行動をどう変えたらいいのか。逆についていない人の特性も附記して、社員の行動改革を訴えた。

【ついている人の特性10カ条】

①「プラス発想型人間」
たいていのことは良いほうに考え、感謝し、喜べる。また良いこと、良くなることを想像でき、発想できることが多く、たえず自分が“ついている人間だ”と思えるタイプの人。

②「すなお肯定人間」
どんなことも、すなおに受け入れる。過去の経験や知識だけで、物事を決め付けたり、否定したり、嘲笑したりしない人。

③「勉強好き、挑戦好き、やる気人間」
新しいこと、未知の分野を知る、アタックすることが好きな人。

④「謙虚な笑顔人間」
人柄が謙虚で、誰に対してもいばらない。差別意識がほとんどない。それでいて、いつもニコニコしている人。

⑤「長所伸張型人間」
他人を見ても短所に目が行かない。従って、批判や否定、非難はほとんどしない。反対に長所はすぐ目に入る。そして自分や他人の長所を伸ばすことに全力を尽くすし、必然的についている人との付き合いが多い。

⑥「自助型人間」
部下や他人に任さねばならないことや任せた方がよいことは任せるが、リスクや責任は自分でかぶる。自己犠牲が平気で、他人をアテにしないで、自助を建前として、他に与えることが好きで他助に喜びを感じる人。

⑦「辛抱、執念型人間」
喜んで苦労をする。耐えることをあまり苦にしない。しかも、目標を定めたら、達成できるまで執念をもって挫けずアタックする人。

⑧「着実、バランス安定人間」
感情が安定しており、絶えずマクロな判断、バランスある判断ができ、自己制御心が強いが、同時に着実な実行力に秀でている人。

⑨「強気、負けん気、思いやり人間」
人との関係において20代末までは強気で生き、30代から40代前半にかけては強気・負けん気をミックスして生き、40代後半以降は、強気・負けん気に思いやりもミックスして生きるタイプの人で、私見では、普通人にとってはこのような人が最も素晴らしい生き方をしているように思われる。

⑩「秩序維持型自由人」
本来、自由が好きで統制や管理は大嫌いだが、約束したこと、秩序維持のために必要だと判断したことは必ず守る人で、このような高教養人の特性を持っている人。

●そして面白いことに、この“つく”特性を持っている人ほど人相がよく、明るく、しかも温かいのである。ついでにいえば、つかない人は、つく人の裏返しの特性を持っている人といえる。念のため述べてみよう。

【つかない人の特性10カ条】

①マイナス発想型人間
②否定、批判型人間
③保守、怠け型人間
④傲慢、不遜型人間
⑤短所是正型人間
⑥他人依存型人間
⑦あきらめ型人間
⑧情緒不安定、短慮型人間
⑨弱気、逃避型人間
⑩保護、制約期待人間

●このような“つかない”特性＝条件を多く持っている人ほど、人相は悪く、暗く、冷たいムードを漂わせることになるのである。

■参考資料

次に掲げるのはツルハが最初に制定した「就業規則」（昭和42年／1967・4月1日施行）であり、当時の社会情勢を垣間見ることができる。
（※就業規則中、当時の社会環境や当社の状況を知る上で必要と思われる条項のみ収録した）

《就業規則》

第11条（懲戒解雇）

従業員が次の各号の一つに該当するときは、労働基準監督署長の認定を得て即時解雇する。

1. 他人に対し暴力・脅迫を加えその業務を妨害したとき。
2. 許可なく会社の物品を持出しまたは持出そうとしたとき。
3. 会社の器物を毀損しまたは機械の運転を停止する等故意に作業を妨害したとき。
4. 遅刻早退無断欠勤多く職務に不熱心で所属長の戒めを受けても改めないとき。
5. 会社の内外を問わず、会社の経営・運営或いは名誉に悪い影響を及ぼすような言動または行動をとった場合。

第13条（定年）

従業員の定年は55歳とする。ただし定年後は嘱託または臨時雇員とすることができる。

第14条（退職の手続）

従業員が退職しようとする場合は退職する日の14日前までに書類により願出、許可あるまでは業務に従事しなければならない。

[第3章　服務規律]

第15条（出勤退社）

従業員は出勤退社について次の事項を守らなければならない。

1. 始業時間前に出社すること。
2. 退社の際は各自の責任場所の清掃・陳列・書類の整理を行った後退社すること。
3. 出入は定められた所から行うこと。

第16条（遅刻、早退）

従業員は、遅刻した場合および早退しようとする場合、すみやかに所属長に届け出なければならない。

第17条（欠勤）

従業員は、やむを得ない事由によって欠勤する場合は、事前に所属長の承認を受けなければならない。病気欠勤7日以上におよぶときは、医師の診断書を提出しなければならない。緊急やむを得ない事由により事前に申し出る余裕のない場合は、すみやかに電話、その他の方法で届け出るものとする。

第18条

勤務時間中許可なくその職場を離れてはならない。

1. 勤務時間中外来者との面会・私用の電話は原則として禁止する。ただし、やむを得ない場合は、許可を受けてすること。
2. 開店時間中外部よりの私用の電話は原則として禁止し取り次がない。ただし、緊急の場合または父兄・親せきよりの場合は許可する。
3. 私用で外出しようとする者は、あらかじめ所属長の許可を受けて、休憩時間中にしなければならない。ただし、特別の事由がある場合は、勤務時間中でも許可することがある。

第19条　住込従業員服務規律

1. 夜間午後6時以後の外出外泊は勤務時間外といえども禁止する。ただし、近所への買い物・銭湯の場合は許可することがある。また、従業員の両親・親せきの責任者により、事前に外出・外泊の依頼があった場合に限り、勤務時間外であれば許可する。

第20条（遵守事項）

従業員は、就業の状態を正常に維持し、かつ、営業の方針に寄与協力するために、次の事項を守らなければならない。

1. 従業員は、常に健康に留意しなければならない。
2. 従業員は、店の風紀および秩序を乱す行為をしてはならない。
3. 従業員は、許可なくして他の店の業務に従事してはならない。
4. 従業員は、業務上の秘密を洩らし、または店の信用を失墜させるようなことをしてはならない。
5. 勤務時間中は、会社の業務に関する場合には上長先輩の命令に絶対に服従し、業務に専念しなければならない。
6. 従業員は、許可なくして店の物品・文書・帳簿などを店外に持出し、他に融通または私用に供してはならない。
7. 従業員は、正当な理由なく欠勤、遅刻、または早退をしてはならない。
8. 従業員は、顧客に対しては、親切ていねいを第一としなければならない。
9. 従業員は、勤務中仕事に関する以外の私語は厳禁する。
10. 従業員は、命じられた仕事は自己の責任に於いて1人で従事する。ただし、上長により指示があった場合は2名、3名で従事する。
11. 店内ではお客様に対しては勿論、従業員同士でもていねいな言葉を使用すること。

第21条（出勤の制限）

次の各号の一つに該当する者は出勤を禁止し、または退社させることがある。

1. 業務上不必要な危険物を携帯する者。
2. 風紀を乱しまたは衛生上有害と認められる者。
3. その他就業に不適当と認められる事由がある者。

[第4章　勤務]

第22条（就業時間および休憩）

就業時間および休憩は次の通りとする。

第23条（就業時間）

1日の実労働時間は9時間、休憩時間は1時間とする。

	始業　終業	休　憩
早番	8:00－18:00	12:00－13:00
遅番	12:00－21:40	18:00－19:00

第25条（休日）

休日は次の通りとする。
1カ月に3日間、第2・第3日曜日。第1または第4日曜日。ただし会社の営業の都合のため一時休日を変更することがある。

第31条（賃金控除）

賃金支払の際法定で定められたもののほか次の各号に掲げるものを賃金から控除する。

1. 積立金および貯金
2. 団体扱生命保険料
3. 購買代金
4. 社員共済会費および同会への返済金
5. 会社への返済金および弁済金
6. 社宅料
7. 住込従業員の場合は食費

第32条（基本給）

基本給は、次の区分により、本人の能力、経験、技能、作業内容等を勘案して、各人ごとに決定する。

1. 月給　社員
2. 日給　嘱託員、臨時職員

（試用期間のもの）

第33条(家族手当)

家族手当は従業員の収入によって生計を維持する次の者につき所定の額を支給する。

1. 配偶者　　500円
2. 父·母·子　1人 250円

第34条(通勤手当)

1. 通勤手当は交通機関を利用して通勤する者に対して750円を限度としてその実費を支払う。
2. 徒歩または自転車通勤

片道3km以上の者　月額200円
6km　300円
10km　500円

第35条(時間外労働賃金)

休日労働をさせた場合は次の算式により通常の労働時間または労働日の賃金の25%の率で計算した割増賃金を支払う。

第36条(休業手当)

休業手当は会社の責に帰すべき事由により休業させた場合に平均賃金の6割を支払う。

第37条(賞与)

賞与は、毎年7月および12月の賃金支給日に支給する。賞与の額は会社の業績によってその都度決める。

第38条(賃金の計算方法)

1. 遅刻、早退、欠勤等により、所定労働時間の全部または一部を休業した場合には、その休業した時間に対する給与·手当を支給しない。
2. 前項の場合において、休業した時間の計算は、当該賃金締切日の末日において合計し、30分未満は切り捨てるものとする。
3. 月給者で月の中途で、入社もしくは復職し、または退職もしくは休職したときは、賃金は日割計算（月額を27日で除した額）にして支払う。
4. 4月より一週間以内に遅刻3回した場合、1日欠勤とみなし、1日分の給与手当を支給しない。
5. 欠勤(私用·病気を問わず)した場合、その日の賃金は日割計算により（月額を27で除した額）その月の給与より差引く。
6. 住込従業員特別規定

①.病気による欠勤2日以内の場合は有給とする
②.病気による欠勤の場合
勤続2年以上　5日以内有給とする
勤続3年以上　10日以内有給とする

第40条(賞与)

賞与は、次の算式により計算する。

・日給者=日給×標準日数×勤続年数率×出勤率×成績率
・月給者=月給×標準月数×勤続年数率×出勤率×成績率
前項の標準日数および標準月数は、当該期の会社の事業成績を考慮して決定する。
・勤続年数率は次による。
勤続1年未満　100%
勤続1年以上2年未満　110%
(以下略)
・出勤率は次により算出する。

$$出勤率=\frac{出勤日数}{当該期間中の総就業日数}$$

・成績率は次による。
最高　120%
標準　100%
最低　60%

第41条(昇給)

昇給は、毎年4月に、従業員の技能、勤務成績の良好な者について行う。昇給は基本給について行うものとする。

[第6章　安全·衛生]

第46条(火災防止)

従業員は一定以外の場所でみだりに火気を使用しまたはタバコを吸ってはならない。

第47条(健康診断)

従業員は会社が毎年定期に行う健康診断を受けなければならない。やむを得ない事情により受けられない者は医師の診断を受け、医師の証明した健康診断書を提出しなければならない。

第48条(健康異状者の取扱)

定期健康診断の結果異状のある者については作業の軽減、配置転換または療養等必要な処置をとる。

[第7章　災害補償]

第52条(災害補償)

従業員の業務上の負傷、疾病、廃疾または死亡に対しては、この章の規定によって補償を行う。ただし、補償を受ける者が労働者災害補償保険法によって保険給付を受けるときは、その金額に相当する額は、これを支給しない。

第53条(療養補償)

従業員が業務上負傷し、または疾病にかかったときは、その負傷または疾病がなおるまで必要な療養を施し、または療養に必要な費用を支給する。

第56条(遺族補償)

1. 従業員が業務上死亡したときは、遺族または従業員の死亡当時その収入によって生計を維持していた者に対し、平均賃金1000日分の遺族補償を行う。
2. 前項の遺族補償を受ける者の順位は、労働基準法施行規則第42条から第45条までの規定の定めるところによる。

第57条(葬祭料)

従業員が業務上死亡したときは葬祭を行う者に対し、平均賃金の60日分の葬祭料を支給する。

第58条(打切補償)

第53条の規定によって補償を受ける従業員が、治療開始後3年を経過しても負傷または疾病がなおらない場合、平均賃金の1200日分の打切補償を支払って、その後はこの章に定める補償を受けることができない。

第59条(分割補償)

第54条および第56条で定める補償については、当該補償を受ける者の同意を得た場合に限り、労働基準法第82条の規定により、分割補償を行うことができる。

第60条(復職時の待遇)

1. 従業員が業務上の負傷または疾病にかかって療養のため休業したときは、当該疾病がなおったときは、元の職に復帰させることを原則とする。
2. 元の職に復帰させることができない場合、元の職より不利益な取扱いはしない。

附則

1. この規則は、昭和42年4月1日から施行する。

《就業規則》——昭和42年(1967)4月1日施行

第1章　総則
第2章　人事
第3章　服務規律
第4章　勤務
第5章　賃金
第6章　安全・衛生
第7章　災害補償

創業の心を守り続けて果たした株式公開
新時代のキーワードは“差別化”

念願の株式公開達成！
公開企業の仲間入りとなる

流通業を取り巻く環境が依然、厳しさを増している状況にあっても、ツルハは着実に成長し業績を伸ばしてきた。それは、内外の環境の変化に経営を柔軟に対応させてきたことも、要因の一つといえよう。

そしてツルハは今後もさらに成長と発展を続けなければならない。会社の利益、従業員の生活の安定に加え、「社会への貢献」という経営目的は、当社が存在するかぎり未来永劫に追求され、終わることはないのである。そのためにも組織は常に変わり続ける。それが“有機的な働きをする統一体”としての、会社組織の宿命といえよう。

平成9年(1997)、当社は念願の株式の店頭公開に向けて最終段階に入っていた。当初11月26日に予定されていた公開は、この年、日本の社会経済を襲ったいくつもの思いがけない出来事によって、時期修正を余儀なくされてしまったのである。すなわち、あいつぐ大型企業の倒産や、金融システム不安による株価の下落、円安、銀行や証券会社の破綻等、国内景気は減速の傾向を強めていったのである。その結果、予定していた資金調達が困難と判断、株式市場等の情勢を勘案し、止むを得ず、取締役会において「株式公開延期」を決定したのである。



株価ボードの初値は1550円

その後も市況は回復しなかったが、ツルハの業績が依然好調であることと、株価はこれ以上落ちないという判断から、当社は平成10年(1998)5月21日に店頭登録手続きの再開を決定、日本証券業協会に報告した。そしてついに同年6月25日、ツルハは日本証券業協会に株式を店頭登録するに至った。

主幹事証券会社は日興證券㈱(現：SMBC日興証券)。また、公募新株式の発行で、発行済株式総数は841万6000株、資本金は13億1260万円となった。

1500円の公募価格に対して、初値は1550円であった。その後、ツルハの業績が評価されて株価は良好で、現在も安定的に推移している。

公開に先立ち、鶴羽　樹(現：社長)は何度も東京を訪れ、アナリストたちと懇談を重ねた。

「当初公開予定の平成9年(1997)11月頃は、アナリストの前で企業説明しましたが、当社のことを知らない人がまだまだ多かったですね」と、樹社長は知名度の低さを実感したという。そこで、公開延期決定後も経営戦略、品揃えの特徴などについて熱心に説いてまわった。そんなことも幸いして、翌年、6月の公開前に行ったアナリストとの懇談では、1000店舗構想など将来像について大いに興味を示して頂けるようになったという。このような認知度のアップが、株の評価につながってきているとも考えられる。


札幌での記者会見(左／本谷昌二経営企画室長(当時)、右／鶴羽　肇会長)

店頭公開は 1 つのステップ
次なる目標は上場の達成

宿願であった株式公開が実現できたことについて、鶴羽　樹社長はこう述懐する。

「創業者である鶴羽　勝は、自らチラシを作成、また目立つ店にするため派手な看板を作ったりもしました。また、お客様を大切にすることはもちろん、卸問屋さんも大事にしました。2代目社長の鶴羽　肇(現：会長)も先代の精神を受け継ぎ企業を拡大し、私もその路線を継承しています。この創業以来の商売の原点を守り続けてきたことがわが社の成長を支え、また今回、公開できた根本の理由だと思います」。

公開の目的は、まず第1が新規出店のための資金調達にある。具体的には平成11年(1999)5月期までに道内で19店、東北で8店、合わせて27店を出店し、全国201店の規模に。さらに、平成22年(2010)年に全国1000店舗という壮大な構想の実現を目指す。

「株の公開が最善だとは思いませんが、将来の大きな夢の実現のための1つのステップとして必要なんです」と樹社長。

第2が知名度の向上。小売業界にとっては、知名度の高さは非常に重要な要素であり、これまでのツルハのドミナント出店はその目的に沿った戦略でもあった。

第3が優秀な人材の確保。店頭公開で知名度が高まることにより、優秀な社員、また薬剤師を確保することが可能になる。

店頭登録企業となったことで、一般消費者や銀行など関係企業からの信用度も大きく違ってくる。また、社員も公開企業の一員であるという誇りを持ち、「やる気のある集団」としての結束力が一層高まることとなった。

「日本一のドラッグストアチェーンを目指して、できるだけ早いうちに株式上場まで行きますよ」と、樹社長は力強く語っている。

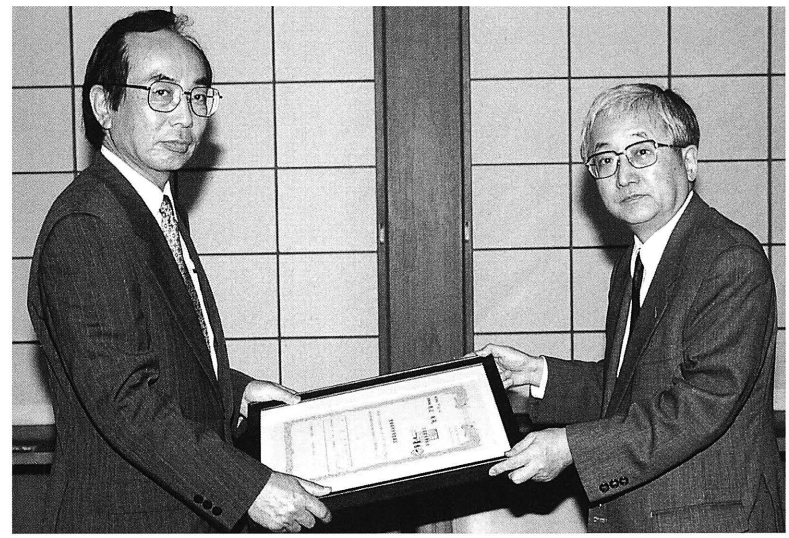
差別化をキーワードに 地域密着型の店作りを展開

21世紀におけるツルハ発展のキーワードとして上げられるのが「差別化」。規制緩和により、一般医薬品を資格者なしでどこでも販売できる時代が到来するのは避け難い現実となってきた。近々にはその一環として、コンビニエンスストアで限定商品の販売が可能となる。また、いずれはスーパーマーケットなども強力なライバルとなってくる。

そこで現在、強く打ち出しているのが地域密着型のドラッグストア。例えば「相談薬局」や「かかりつけ薬局」といったお客様とのコミュニケーションをより深めた店舗運営を推進すること。つまりこれまで以上に『ツルハに行けば、安心して健康や美容の相談ができる』といった、消費者の立場に立った店作りにある。また、介護問題に関しても様々な対応ができるようなシステムを整え、地域に貢献できる企業を目指している。そのための研究機関として、今後は子会社であるツルハ総合研究所(辻正親社長)の果たす役割がより大きなものとなってくる。

そういう観点から、「店舗規模はあまり大きくなくてもいい」(鶴羽社長)というのが基本路線だ。ただ、時代の潮流から、ショッピングセンター(SC)の核店舗としての出店も重要な位置付けとなっている。スーパーマーケットとドラッグストアを核として専門店が張り付くという形態で、業務・資本提携先であるジャスコを核とするイオングループと㈱クスリのアオキ、そしてクラフト㈱との協力関係もより推進していくことになる。

また、新たな消費者ニーズに対応するため、医薬品・介護用品の宅配や店舗の24時間営業も検討課題として挙がっている。



日本証券業協会より登録証を授与される鶴羽　樹社長(左)

COLUMN
地域との絆をさらに深め、感謝の気持ちを社会に還元して

ツルハでは日頃ご愛顧をいただいているお客様に感謝とお礼の気持ちを込めて、多彩な社会事業を展開している。

健康で豊かな暮らしを提案するツルハが運営するさまざまな健康・スポーツイベントの中でも、毎年秋に開かれる『ツルハグリーンウォーク』は特に人気。クイズを解きながら緑の回廊をめぐる楽しいイベントで、毎回地域の皆様に多数参加をいただいている。

また『ツルハ・ファミリーコンサート』は、歌を通じてお客様と心を響き合わせ、ふれあいの絆を深めようとする試みの一つ。このほか、ラジオ番組を通しての広報活動にも取り組み、お客様との交流の輪を広げている。

また平成7年(1995)には、お客様がツルハの店でより便利に買い物をしていただけるように、イオンクレジットサービス㈱との提携による「ツルハカード」を発行。毎月14日には利用金額の5%を割り引く特典もあり、お客様に大変好評をいただいている。



平成9年(1997)のグリーンウォークにて
当時の㈱平林札幌店舗運営部長(右)



日証協 第1113号
平成10年6月25日

株式会社 ツルハ
取締役社長 鶴羽 樹 殿

日本証券業協会
会長代行 副会長

登録銘柄新規登録証

貴社発行の下記株券を平成10年6月25日付をもって本協会の店頭売買有価証券登録原簿に登録銘柄として新規登録いたしました。

記

銘柄	種類	券面額	株式数
株式会社ツルハ株式	普通株式	50円	8,416,000株

売買値格公表開始日　平成10年6月25日

登録銘柄新規登録証の写し

多店舗化の推進には SV など人材育成が急務

このようなツルハの将来構想を実現するための大きな課題が「人材教育」。

従来から薬剤師の資質向上のための講座を開設しているが、今最も力を入れているのがスーパーバイザー（SV）の管理職育成だ。当社のSVは現在、それぞれが10店舗を自分の管轄とし、売り上げや利益をはじめ店長教育等の総責任者となっている。SVによる店長以下社員の教育は重要な役割であり、お客様第一主義を徹底するために、OJT教育により、陳列、欠品ゼロ、接客、クリンリネス、レジ、経理などすべてにわたって優れた指導を行うことが要求される。そこで、平成10年（1998）からは、2カ月に1回の割合で、より優れたSVを養成するための、特別教育を実施している。

「実際には、SVは1人で20店くらいまでを管轄することが可能ですが、それでは全店にきちんと目が行き届かなくなってしまいます。ですから、これから店舗が増えても1人10店のラインは堅持していきたい。そこで、現在のSVたちの能力向上とともに、新たなSVの養成が急務になっています。ツルハの大いなる飛躍は人材にかかっている、ということですね」と、店頭公開を果たした、鶴羽　樹社長は強調する。



きょう株式を店頭登録
（いんたびゅー）

鶴羽 樹（つるは たつる）さん（56）
ツルハ社長

ドラックストア道内最大
――昨年十二月、株想民手のツルハ（本社・札幌）が二十五日、株式を店頭公開する。医薬品から、化粧品、家庭用品まで豊富な品ぞろえで薬剤師を揃え、調剤に定評がある。「九九年に年百店舗体制」を目標に、積極的な出店攻勢をかけている。個人消費が冷え込む中、株式公開に踏み切った狙いを聞いた。

――新規出店のための資金調達、ねらいはほかにも。

全国千店舗へ資金調達

――ジャスコや、北陸最大のドラックストア、クスリのアオキなど、競争相手の資本、業務提携を進めて――

――「ドラックストア業界も一つの目的。当面は積極的に出店していきます」

――「マツモトキヨシ」など知名度を上げるとともに、すぐ、来春までに道内で千四店、東北で二百の出店を――

――「ドラックストア業界も一つの目的。当面は積極的に出店していきます」

――ジャスコや、北陸最大のドラックストア、クスリのアオキなど、競争相手の資本、業務提携を進めて――

――「ドラックストア業界も一つの目的。当面は積極的に出店していきます」

――「マツモトキヨシ」など知名度を上げるとともに、

▶北海道新聞／平成10年（1998）6月25日付

COLUMN

ツルハの店はこうして造られる 新店がオープンするまで

「○月○日、□□店がオープンします。応援は×名です」……本部からの連絡指示に従って応援の社員が現地に駆けつけ、華やかなファンファーレとともに店がオープンする。しかし社員の多くは、新店の建物が忽然と建っていることを不思議に思うことは少ない。そこで、普段はあまり表に出ることがない新店のオープンまでを探ってみる。

後に店舗開発室長に就任した林　貞之氏が入社した昭和53年（1978）頃は、ツルハの店は札幌に2店あるだけで知名度も低く、店舗開発にはずいぶん苦労したという。知名度と信用が増した今でこそ、多くの情報を入手できるが、当時も自分の足と目で土地を探すことから始まったのである。

小売業はよく“立地産業”といわれるが、業態や立地条件の違いにかかわらず、いつでも時代の変化に対応できるよう準備し、小売業の変化をキャッチしたうえで、ツルハにとって最適な土地を選ばなければならない。

具体的には土地の広さや形状などに加え周辺地域の市場調査に基づいた売上予測、投資金額等を検討したうえで、出店候補地は選定される。このあと土地の所有者との交渉が成立して初めて一つの店舗建設の見通しがつくのである。

いろいろな交渉を経過した後、契約が取り交わされ、各業者との打ち合わせが始まる。また社内でも商品部をはじめとする各部署との打ち合わせを経て、地域に合った店舗設計や商品構成のプランができあがっていく。

そして最後に最大の難関がある。医薬品の販売をする以上、必ず保健所に許可の申請をしなければならない。検査を受けて許可されて初めて営業が可能となるが、この申請がまた大変なのである。

こうしてようやく新しい店舗はできあがるが、開店後その店が計画通り営業しているかどうかは、子供と同様に産みの苦しみを忘れて成長のみが楽しみになるものである。

今後も目標1000店舗達成に向け、候補地の選定が続けられる。



昭和53年（1978）、旧元町店の地鎮祭
（左から一人おいて鶴羽　樹、野村、鶴羽　肇）

◀日本経済新聞／平成10年（1998）5月26日付

来月25日店頭公開へ
ツルハ、手続きを再開

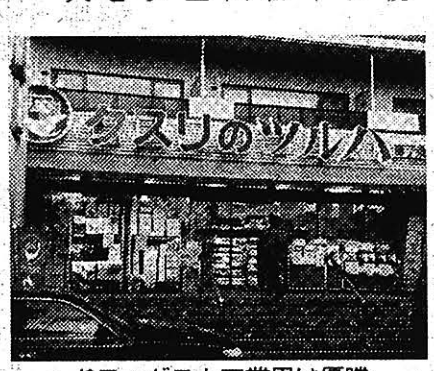
ドラッグストア大手のツルハ（札幌市、鶴羽樹社長）は株価低迷を理由に延期していた店頭公開の手続きを再開することを決め、日本証券業協会に申し入れた。来月二十五日に登録する。前回の予定よりも十万株少ない八十万株を公募増資する計画で、ツルハでは「昨年十一月に比べ株式相場自体が良くなったわけではないが、金融機関の破たんの影響が一段落した」と説明している。

ツルハは道内を中心に百七十五店舗を展開するドラッグストアチェーン。九七年五月期には売上高四百二十六億円、経常利益十七億五千万円をあげている。昨年十一月に株式を公開する予定だったが、直前に公開延期を決めていた。今回の八十万株の公募増資により十二億二千四百万円を調達、全額を店舗開設資金として使うという。

▼日本経済新聞／平成10年（1998）6月10日付

ツルハ、過去最高26店出店
店頭公開調達資金 すべて新店開設に
今期

ドラッグストア大手のツルハ（札幌市、鶴羽樹社長）は、九九年五月期に七五年の設立以来最高水準となる二十六店舗を出店する計画を固めた。同社は二十五日に株式を店頭公開する計画で、十二億円と見込んでいる調達資金をすべて出店費用にあてる。ドラッグストア業界は優勝劣敗の傾向がはっきり表れてきており、規模拡大が不可欠だと判断した。


ドラッグストア業界は優勝劣敗が鮮明になっている

東北にも店舗網拡大

二十六店舗の出店の内訳は、道内十四店舗、東北地方十二店舗。東北にはこれまで十店舗しかなく、秋田県や山形県などに出店を進めていく。一方、道内にはすでに百六十五店舗があるが、鶴羽社長は「まだ出店の余地はある」としており、札幌市のほか八雲町などにも出店していく計画。

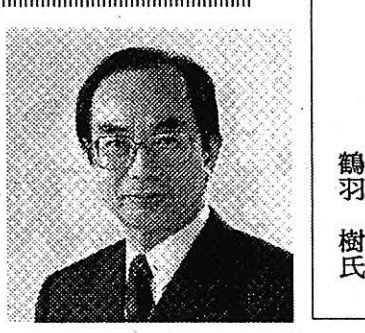
また同社の店舗は現在、延べ床面積五百平方㍍のタイプが主流だが、新設店舗のうち十五店舗は、同社にとって大型店となる延べ床面積千平方㍍の規模の店舗にする。日用雑貨などの品ぞろえを増やした大型店も徐々に増やしていく。これらの出店費用は合計で二十三億円で、調達資金のほか、借り入れなどで賄う。

同社は二〇一〇年に関東以北で千店舗、売上高二千億円の達成を経営目標に掲げている。ドラッグストア業界では、マツモトキヨシやハックキミサワなどの大手が業績を伸ばす一方で、中堅企業では業績が前年割れに陥るところも出るなど、大手と中堅の格差が開く傾向にあり、ツルハも規模拡大で生き残りを図る。

五店舗を閉鎖するため、同社の期末店舗数は百九十九店舗に達する見通し。

指定席

きょう店頭公開するツルハ社長 鶴羽 樹氏



1000店舗体制へM&Aも

昨年十一月に株価低迷を理由に株式の店頭公開を延期して半年余り。市況は改善しておらず、好機とは言えないが、それほど気にする様子はない。

念頭にあるのはむしろ、関東以北で二〇一〇年までに一千店舗体制を確立するという目標の達成。店頭公開は、その目標に向けた一つの通過点に過ぎないわけで、「いずれは公開するわけだから……」。

九八年五月期末の店舗数は百七十八店舗。あと八百店舗以上を十二年で出店しなくてはいけない計算だが、「経営の基本的な考え方さえ同じなら、合併で増やしてもいい」とM&A（企業の合併・買収）にも含みを持たせる。

コンビニエンスストアでの医薬品の販売が近く始まるなど、ドラッグストア業界は競争激化に伴う大幅な業界再編が必至だ。すでに、勝ち組と負け組がはっきりしつつある。「店舗を増やしてスケールメリットを追求するほかはない」との判断が背景にある。

大阪の電子機器販売会社から呼び戻される形でツルハの前身である「クスリのツルハコントロールセンター」に入社したのは七六年のこと。創業者で父の鶴羽勝氏や、兄の鶴羽肇氏（現会長）と店舗を切り盛りしてきた。

肇氏からバトンを受ける形で社長に就任したのは一年前だが、創業期から経営の中核にいたからか、「私が社長になってかわったのは社内に労働組合ができたことぐらい」と淡々としたもの。

趣味は庭いじり。「木は実がなったり花が咲いたりするものが好きだ」という。

64年（昭39年）大阪商業大商卒、大都商事（現ダイトエレクトロン）入社。76年クスリのツルハコントロールセンター（現ツルハ）入社、78年取締役、94年専務、97年から現職。旭川市出身、56歳。（つるは・たつる）

▲北海道新聞／平成10年（1998）6月25日付

▶北海道新聞／平成9年（1997）9月12日付

ツルハ 店頭登録申請
年内にも承認の見通し

道内最大のドラッグストアチェーン、ツルハ（本社・札幌）の鶴羽樹社長は十一日、日本証券業協会に株式の店頭登録を申請していることを明らかにした。早ければ年内に承認される見通し。

同社は一九二九年（昭和四年）に旭川市で創業した「鶴羽薬師堂」が前身で、七五年にクスリのツルハコントロールセンターとして株式会社となった。九一年に現社名に変更するとともに本社を旭川から札幌に移転。現在は直営店を中心に道内百五十八店、東北、関東など道外十店のチェーン網を確立している。

資本金は八億二百二十万円。九七年五月期決算は売上高四百二十六億千六百万円、経常利益十七億四千八百万円。

道内でこれまで店頭公開した企業は二十九社。このうち一社が昨年、東証二部に上場している。

▼北海道新聞／平成10年（1998）5月22日付

来月25日に店頭登録へ
ツルハ、手続き再開

ドラッグストアチェーン経営のツルハ（本社・札幌、鶴羽樹社長）は二十一日、店頭登録手続きの再開を決め、日本証券業協会に報告した。登録日は六月二十五日。

ブックビルディング（需要予測）方式により価格を設定する公開株式数は当初予定より三十万株少ない百三十万株。このうち八十万株の新規発行を行う。申込期間は六月十八日から二十二日まで。

ツルハは昨年十一月二十六日に店頭登録の予定だったが、株式市場が低迷しているとの理由で延期していた。

◀北海道新聞／平成10年（1998）6月25日付

北海道新聞 1998年(平成10年)6月25日(木曜日) 【全面広告】(12)

広告

お客さま第一主義で全国展開――株式会社ツルハ

株式店頭公開を機に躍進図る

高齢化社会や医療制度の改定にともない、個々の健康管理がますます問われる時代がやってきました。こうしたなかで、医療事業の一端を担うドラッグストアの役割は、きわめて重要といえるでしょう。「クスリのツルハ」は、地域に根ざしたドラッグストアとして、道民の間ではすっかりお馴染みです。旭川で売場面積わずか30㎡(9坪)からスタートし、現在、札幌を拠点に全道はもとより東北、関東に店舗を広げる成長企業です。これまでの発展を支えた同社の企業姿勢、21世紀へ向けた展望などを紹介します。

2010年 全国で千店舗を目標に



昭和四年「鶴羽薬師堂」で創業
セルフ販売など革新的経営で成功

平成元年、百店舗達成

現在百七十八店舗
本州へ順次エリア拡大

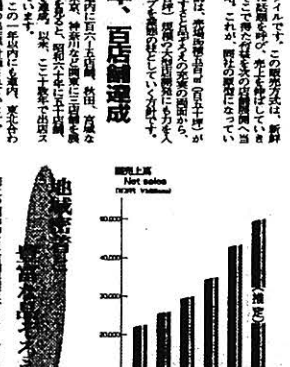
親身なアドバイザー
「親切第一、お客さま第一主義」をモットーに

株式会社ツルハ 沿革
昭和4年5月／旭川市に「鶴羽薬師堂」を創業
昭和31年8月／店舗拡張のため新店舗移転、屋号を「ツルハ薬局」と改める。
昭和50年5月／(株)クスリのツルハコントロールセンター（現ツルハ）を設立。
同9月／札幌市に進出
昭和60年3月／店舗数50店舗となる。
昭和62年6月／東京都に進出。
平成元年7月／店舗数100店となる。
平成3年8月／商号を(株)ツルハに変更。本社を札幌市に移転。
平成7年10月／秋田県に進出。
平成8年7月／山形県に進出。
平成9年3月／神奈川県に進出。
同6月／岩手県に進出。
同7月／宮城県に進出。
本社／札幌市東区北24条東20丁目 電話011(783)2755
旭川オフィス／旭川市6条通23丁目 電話0166(34)1193





より便利なツルハカードも発行



おかげさまで、株式会社ツルハは
本日、株式を店頭公開いたしました。

医療と健康のアドバイザーとして
21世紀の豊かな社会の創造と
地域への貢献を目指します。

私どもは、創業以来一貫して「お客様第一主義」をモットーに、地域の皆様に愛される店づくりを進めてまいりました。これからの時代は、自分の健康は自分で守るというセルフメディケーションが当たり前になってくると予測され、私どもが果たす責任もより大きくなるものと、気の引きしまる思いです。本日の株式公開を機に、ますます皆様のお役に立てるツルハを目指し、社員一同全力で邁進してまいります。

tsuruha

店頭登録ならびに増資完了ご挨拶

当社株式は、このたび日本証券業協会より店頭登録銘柄としてご承認いただき、本日(6月25日)から売買が開始されることになりました。
また、このたびの当社公募新株式の発行にあたりましては、関係各位の絶大なるご支援とご協力によりまして、6月24日全額払い込みを完了し、6月25日から
発行済株式総数 8,416,000株、
資本金 1,312,600,000円となりました。
ここに謹んでご報告申し上げますとともに、今後とも一層のご愛顧ご支援を賜りますようお願い申し上げます。
平成10年6月25日
代表取締役会長 鶴羽 肇
代表取締役社長 鶴羽 樹

2010年「全国1000店舗、売上高2000億円」に向かって新たな飛躍
株式会社ツルハ
〒065-0024 札幌市東区北24条東20丁目1番24号 ☎011-783-2755(代)
銘柄コード 7573

COLUMN

専門店ランキングの推移
全国の同業者と共に成長

日本経済新聞では毎年夏に全国の小売業に関するランキングをまとめて掲載している。それと併せて同紙では専門店の業種別ランキングも発表しているが、ツルハが初めてこのランキングに登場したのは昭和58年(1983)のことだった。以来、未掲載の年を除いて毎年ベスト10の中で健闘してきた。同業他社の状況と併せて当社の成長の一端を知るのに良い資料であるためここに転載してみる。

(以下すべては日経流通新聞による「日本の専門店調査／医薬品部門」からの転載です。)

※数字は掲載年の前年５月期から翌年４月期までに決算を迎えた企業の公表データです。

(ツルハの決算期は5月15日であるため各売上高は掲載年の前年の数字になります。)

※第11回から第21回調査まではベスト10の順位・企業名・本社所在地・店舗数のみを表記。第22回から第26回までは加えて売上高を表記した。

【昭和58年(1983)7月11日付け／57年度　第11回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(店舗数)
1	1	コクミン	大阪	182
2	2	ヒグチ産業	東大阪	443
3	3	セガミメディクス	東大阪	171
4	4	マツモトキヨシ	松戸	95
5	5	マルゼン	尼崎	104
6	－	クスリのツルハ	旭川	38
7	7	龍生堂本店	東京	17
8	9	ハックイシダ	横浜	26
9	8	キリン堂	大阪	83
10	10	同仁堂	熊本	13

【昭和59年(1984)7月9日付け／58年度　第12回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(店舗数)
1	1	コクミン	大阪	187
2	2	ヒグチ産業	東大阪	448
3	3	セガミメディクス	東大阪	173
4	4	マツモトキヨシ	松戸	102
5	5	マルゼン	尼崎	106
6	6	クスリのツルハ	旭川	48
7	－	タキヤ商事	尼崎	53
8	8	ハックイシダ	横浜	30
9	7	龍生堂本店	東京	17
10	9	キリン堂	大阪	85

【昭和60年(1985)7月8日付け／59年度　第13回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(店舗数)
1	2	ヒグチ産業	東大阪	456
2	1	コクミン	大阪	196
3	3	セガミメディクス	東大阪	184
4	4	マツモトキヨシ	松戸	107
5	5	マルゼン	尼崎	109
6	6	クスリのツルハ	旭川	52
7	7	タキヤ商事	尼崎	55
8	8	ハックイシダ	横浜	34
9	9	龍生堂本店	東京	18
10	10	キリン堂	大阪	85

【昭和61年(1986)7月14日付け／60年度　第14回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(店舗数)
1	2	コクミン	大阪	200
2	1	ヒグチ産業	東大阪	462
3	3	セガミメディクス	東大阪	201
4	4	マツモトキヨシ	松戸	118
5	5	マルゼン	尼崎	114
6	6	クスリのツルハ	旭川	57
7	7	タキヤ商事	尼崎	56
8	8	ハックイシダ	横浜	33
9	9	龍生堂本店	東京	19
10	10	キリン堂	大阪	89

【昭和62年(1987)7月11日付け／61年度　第15回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(店舗数)
1	1	コクミン	大阪	205
2	2	ヒグチ産業	大阪	469
3	3	セガミメディクス	大阪	218
4	4	マツモトキヨシ	千葉	129
5	5	マルゼン	兵庫	119
6	7	タキヤ商事	兵庫	58
7	6	クスリのツルハ	北海道	58
8	8	ハックイシダ	神奈川	35
9	9	龍生堂本店	東京	20
10	10	キリン堂	大阪	86

【昭和63年(1988)7月9日付け／62年度　第16回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(店舗数)
1	1	コクミン	大阪	207
2	2	ヒグチ産業	大阪	466
3	3	セガミメディクス	大阪	225
4	4	マツモトキヨシ	千葉	146
5	6	タキヤ商事	兵庫	61
6	5	マルゼン	兵庫	128
7	7	クスリのツルハ	北海道	68
8	8	ハックイシダ	神奈川	32
9	－	サンドラッグ	東京	23
10	9	龍生堂本店	東京	20

【平成元年(1989)7月15日付け／63年度　第17回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(店舗数)
1	1	コクミン	大阪	212
2	2	ヒグチ産業	大阪	472
3	3	セガミメディクス	大阪	229
4	4	マツモトキヨシ	千葉	150
5	6	マルゼン	兵庫	137
6	5	タキヤ商事	兵庫	64
7	7	クスリのツルハ	北海道	82
8	9	サンドラッグ	東京	26
9	8	ハックイシダ	神奈川	39
10	10	龍生堂本店	東京	22

【平成2年(1990)7月14日付け／元年度　第18回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(店舗数)
1	－	コクミン	大阪	210
2	1	セガミメディクス	大阪	250
3	2	マツモトキヨシ	千葉	149
4	5	ハックイシダ	神奈川	41
5	4	サンドラッグ	東京	28
6	3	マルゼン	兵庫	137
7	6	龍生堂本店	東京	24
8	8	セイジョー	東京	44
9	7	キリン堂	大阪	110
10	9	ヨシオカ・サンテ(サンテドラッグ)	東京	43

※決算期変更でランキング未掲載「タキヤ商事(兵庫)」
※ツルハは未回答(売上高／137億1600万円)。

【平成3年(1991)7月13日付け／2年度　第19回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(店舗数)
1	1	コクミン	大阪	220
2	2	セガミメディクス	大阪	255
3	3	薬ヒグチ	大阪	349
4	－	サンドラッグ	東京	33
5	－	ハックイシダ	神奈川	42
6	5	セイジョー	東京	48
7	4	龍生堂本店	東京	24
8	6	キリン堂	大阪	103
9	7	ヨシオカ・サンテ(サンテドラッグ)	東京	39
10	8	朝日メディコ	東京	86

※決算期変更でランキング未掲載「マツモトキヨシ(千葉)」「マルゼン(兵庫)」
※ツルハは未回答(売上高／157億4200万円)。

【平成4年(1992)7月16日付け／3年度　第20回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(店舗数)
1	1	コクミン	大阪	220
2	－	マツモトキヨシ	千葉	147
3	2	セガミメディクス	大阪	256
4	3	薬ヒグチ	大阪	344
5	4	サンドラッグ	東京	39
6	－	ハックイシダ	神奈川	42
7	5	セイジョー	東京	51
8	6	龍生堂本店	東京	24
9	7	キリン堂	大阪	104
10	8	ヨシオカ・サンテ	東京	36

※ツルハは未回答(売上高／176億300万円)。

【平成5年(1993)7月15日付け／4年度　第21回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(店舗数)
1	1	コクミン	大阪	225
2	2	マツモトキヨシ	千葉	149
3	3	セガミメディクス	大阪	260
4	4	薬ヒグチ	大阪	338
5	5	サンドラッグ	東京	43
6	6	ハックイシダ	神奈川	48
7	−	クスリのツルハ	北海道	106
8	7	セイジョー	東京	53
9	9	キリン堂	大阪	108
10	13	寺島薬局(ドラッグ寺島)	茨城	23

【平成6年(1994)7月14日付け／5年度　第22回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(売上高)	(店舗数)
1	1	コクミン	大阪	496億円	229
2	2	マツモトキヨシ	千葉	458億8600万円	157
3	3	セガミメディクス	大阪	320億6300万円	273
4	5	サンドラッグ	東京	248億5400万円	52
5	4	薬ヒグチ	大阪	228億3400万円	325
6	6	ツルハ	北海道	223億7000万円	120
7	7	タキヤ商事(タキヤ薬局)	兵庫	160億6500万円	81
8	12	飯塚薬品	群馬	132億8500万円	26
9	8	セイジョー	東京	132億8400万円	58
10	9	キリン堂	大阪	125億4300万円	112

【平成7年(1995)7月13日付け／6年度　第23回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(売上高)	(店舗数)
1	2	マツモトキヨシ	千葉	544億600万円	182
2	1	コクミン	大阪	485億円	235
3	3	セガミメディクス	大阪	349億5300万円	285
4	−	ハックキミサワ	静岡	337億4600万円	100
5	4	サンドラッグ	東京	279億8500万円	58
6	6	ツルハ	北海道	256億3500万円	119
7	5	薬ヒグチ	大阪	223億2200万円	310
8	7	タキヤ商事(タキヤ薬局)	兵庫	162億5400万円	85
9	8	飯塚薬品	群馬	159億500万円	32
10	9	セイジョー	東京	151億8400万円	64

【平成8年(1996)7月11日付け／7年度　第24回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(売上高)	(店舗数)
1	1	マツモトキヨシ	千葉	618億3500万円	200
2	2	コクミン	大阪	491億円	248
3	3	セガミメディクス	大阪	403億6400万円	296
4	4	ハックキミサワ	静岡	388億6300万円	110
5	5	サンドラッグ	東京	322億3400万円	63
6	6	ツルハ	北海道	296億円	130
7	7	薬ヒグチ	大阪	220億4500万円	305
8	11	寺島薬局(ドラッグ寺島)	茨城	187億6600万円	39
9	10	セイジョー	東京	179億7700万円	72
10	9	飯塚薬品	群馬	177億1200万円	44

【平成9年(1997)7月10日付け／8年度　第25回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(売上高)	(店舗数)
1	1	マツモトキヨシ	千葉	775億1000万円	240
2	2	コクミン	大阪	517億円	265
3	3	セガミメディクス	大阪	440億8700万円	320
4	4	ハックキミサワ	静岡	420億700万円	116
5	5	サンドラッグ	東京	378億5400万円	77
6	6	薬ヒグチ	大阪	229億1300万円	292
7	7	寺島薬局(ドラッグ寺島)	茨城	215億9300万円	46
8	9	飯塚薬品	群馬	207億円	54
9	8	セイジョー	東京	198億6200万円	79
10	11	キリン堂	大阪	186億4200万円	118

※ツルハは未回答(売上高／343億700万円)。

【平成10年(1998)7月9日付け／9年度　第26回調査】

(順位)	(前年順位)	(社名)	(本社)	(売上高)	(店舗数)
1	1	マツモトキヨシ	千葉	992億2500万円	292
2	2	コクミン	大阪	540億円	266
3	3	セガミメディクス	大阪	465億1700万円	320
4	4	ハックキミサワ	静岡	457億2400万円	105
5	6	ツルハ	北海道	426億1600万円	160
6	5	サンドラッグ	東京	411億8900万円	93
7	8	寺島薬局(ドラッグ寺島)	茨城	248億7500万円	54
8	7	薬ヒグチ	大阪	216億8800万円	250
9	11	キリン堂	大阪	214億5400万円	125
10	10	セイジョー	東京	212億9800万円	89

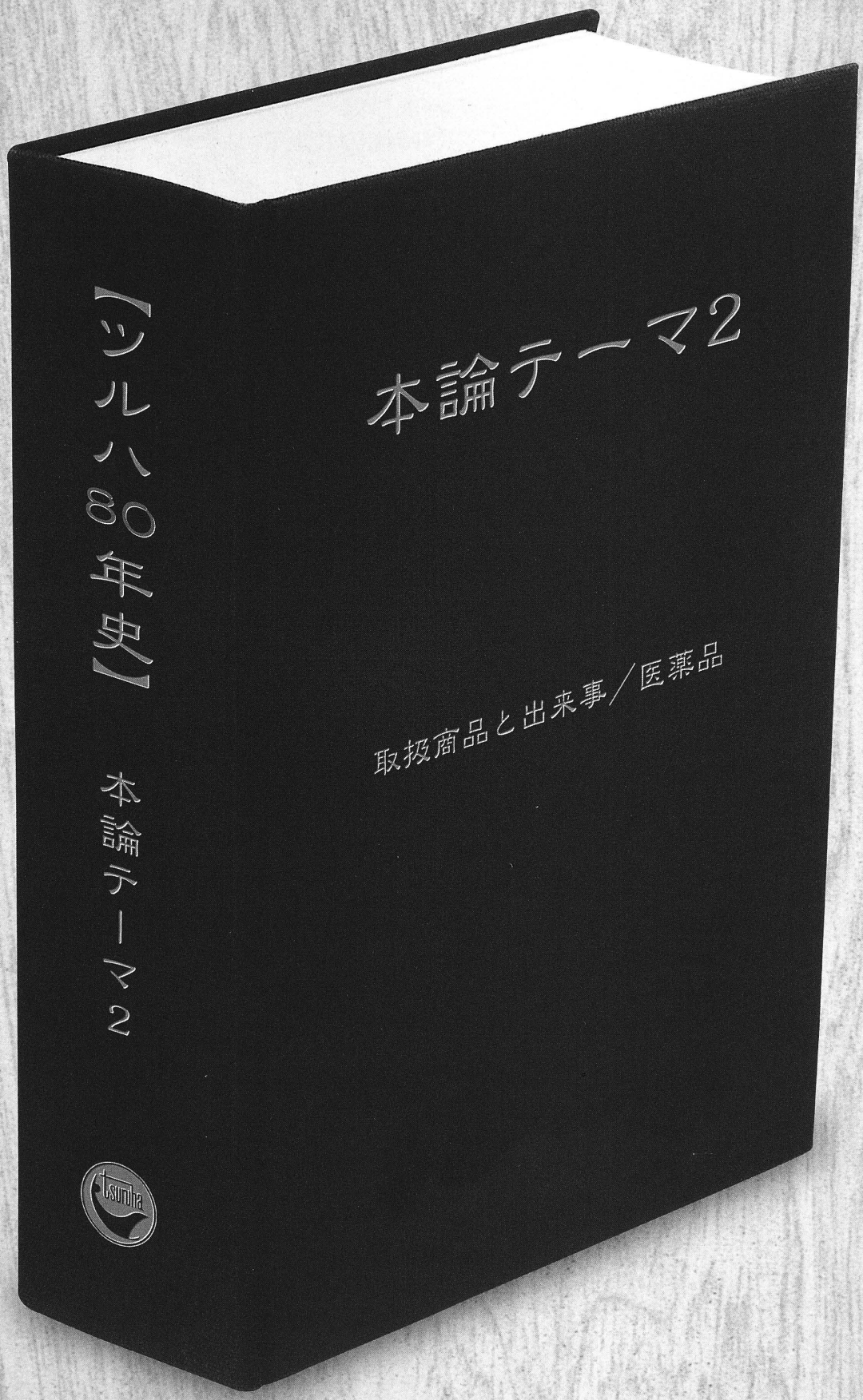


■参考資料「DRUG STORE NEWS (2011年8月号)」より転載

【ドラッグ＆調剤 売上高トップ100社ランキング】

順位	社　名	決算期	所在地	売上高	経常利益	店舗数
1	マツモトキヨシホールディングス	3月	千葉	4281億8400万円	174億9700万円	1213
2	サンドラッグ	3月	東京	3606億5500万円	198億 100万円	807
3	スギホールディングス	2月	愛知	3047億3000万円	150億1200万円	774
4	ツルハホールディングス	5月	北海道	2995億7900万円	165億2100万円	950
5	富士薬品※1	3月	埼玉	2932億1000万円	74億6000万円	914
6	ココカラファインホールディングス	3月	東京	2566億8100万円	103億9500万円	1084
7	グローウェルホールディングス	8月	埼玉	2387億5200万円	81億4900万円	660
8	コスモス薬品※2	5月	福岡	2371億7400万円	110億円	405
9	カワチ薬品	3月	栃木	2355億3000万円	84億 700万円	203
10	クリエイトSD※2ホールディングス	5月	神奈川	1572億2400万円	80億2700万円	346

※1　富士薬品の経常利益は単体数値　※2　コスモス薬品、クリエイトSDホールディングスは、第3四半期時点の通期予測値



※「ツルハ70年史」を基本として一部修正しております。

医薬品の流通を知るための基礎知識
日本の医薬品業界発展史

人々が食料と栄養の不足に苦しんだ時代から、
何もかも豊かになったことで逆に、
新しいストレスという名の病が生まれた現代まで
生命の尊厳にかかわる医薬品を扱う仕事は
人間への温かい眼差しに満ちた誇りがある。

医薬品産業の始まりは江戸時代の大阪で

●そもそも医薬品とは何か?

薬事法によれば、医薬品とは「日本薬局方（厚生労働省告示）に収められているもの」「人または動物の疾病の診断、治療、または予防に使用されることが目的とされているものであって、器具・機械でないもの」「人や動物の身体の構造または機能に影響を及ぼすことが目的とされているものであって、器具・機械でないもの」のいずれかに該当するものとなっている。すなわち、人の生命に直接影響を与える、ライフサイエンスの産物ということができる。

日本における医薬品の歴史は、古くから用いられてきた和漢薬にさかのぼる。だが、産業として成り立つのは、大陸から伝来した薬物やもともと家に伝わった薬を、売薬として家内手工業的に生産を始めた江戸時代のことである。この頃、大阪の道修町には薬種仲買や薬種問屋が軒を連ね、やがて全国へと商圏を拡大していった。現在、医薬品業界の上位にある武田薬品工業㈱や田辺製薬㈱（現 田辺三菱製薬㈱）をはじめとして、江戸時代に創業した企業は多い。

※薬種仲買

薬種仲買は、輸入薬や国産和薬の品質検査、毒薬の取り締まり、売り惜しみ・買い占め・密輸などの監視を目的に設けられた機関で、検査後に入札して薬種問屋に薬を送るのも仕事の一つ。江戸時代には大阪に124軒、江戸に25軒あり、株仲間を形成。株の取得は由緒正しい家柄に限られたという。

国の奨励策が後押しした製薬業の萌芽

やがて明治を迎えると、ドイツを中心とするヨーロッパの医薬品が続々と日本に流入する。そこで、薬種問屋をはじめとする新しい産業に目をつけた人たちが、医薬品の輸入販売を手がける一方で西洋の製薬技術を学び始め、製薬業への転換を目指そうとする者も現れる。

大正時代に入ると、第一次世界大戦の勃発によって医薬品の輸入がままならなくなり、政府が医薬品製造奨励策を出したことをきっかけに、わが国最初の製薬業起業ラッシュが起こる。統合した第一三共㈱の三共㈱や第一製薬㈱などは、この時が創業である。

しかし、日本における薬学の歴史は緒に就いたばかり。創業まもない製薬企業は、輸入に頼っていた薬品を政府の依頼で製造するにとどまり、多くが小規模で未熟なまま、誕生しては廃業するという試行錯誤が繰り返された時代だった。しかし、三共㈱はこの時、防腐剤サリチル酸の製造法を確立して、後の新薬開発の大きなステップとしている。

政府はさらに、昭和初期の殖産興業期にも国産医薬品の振興を図り、アステラス製薬㈱の前身である山之内製薬㈱、中外製薬㈱などはこの時に設立されている。しかしこの時も、日本の製薬業は海外のノウハウを模倣するにすぎず、まだ発展途上であった。

戦後の復興を助けるヒット商品で巨大産業へ

わが国の医薬品産業は「古くて新しい産業である」といわれている。なぜなら、江戸時代からの長い歴史をもちながら、近代的産業として大



昭和30年（1955）頃の鶴羽薬師堂



70年史発刊当時の医薬品売り場（石狩市／樽川店）

きく飛躍したのは、第二次世界大戦後のわずか50年ほどにすぎないからである。他の産業と同様に、製薬産業の生産設備も戦争によって打撃を受けたが、被害は比較的少なく、業界の復興は早かったといえる。

業界が最初に目を向けたのは、昭和16年(1941)からすでに医療現場に投入されていた抗生物質「ペニシリン」である。戦後の食料や物資の不足により、日本中にはコレラや発疹チフスなどの伝染病が蔓延した。これを見た占領軍はアメリカで大量生産されていたペニシリンの製造・販売を許可し、本国から研究者を招き、製造を申請した約80社に対して生産技術を指導した。その中には製薬メーカーのほかに、酒・味噌・ビール・牛乳など、昔からの発酵技術を持っている企業も含まれていた。現在、キリンビール(麒麟麦酒㈱)や明治製菓㈱などが医薬品業界の一翼を担うまでになっているのは、この時の経験が土台となっているためである。

その後、「ペニシリン」に続いて「クロロマイセチン」が三共㈱から、「アクロマイシン」が武田薬品工業㈱から、「ストレプトマイシン」が明治製菓㈱からというように、次々に新薬が発表され、全国的なヒットを果たす。特に"クロマイ"と呼ばれた「クロロマイセチン」は、業界初の爆発的なヒット商品といっても過言ではない。

こうして戦後の荒廃の中から立ち上がった医薬品メーカーは、数々の新しい医薬品を世に送り出し、人々の生命を救ってきた。このことは、日本が世界一の長寿国になった原動力につながり、その産業規模も平均寿命が上がるように年々拡大を続けている。医薬品メーカーの総生産高は、昭和30年(1955)には1000億円にすぎなかったのが、昭和45年(1970)には1兆円を超え、平成22年(2010)には6兆円を突破するまでの巨大産業へと成長している(データ出典:厚生労働省「平成22年薬事工業生産動態統計年報」医薬品生産金額の推移より)。



体の約8割は医療用医薬品として病院・診療所などの医療機関から消費者(患者)へ流れ、その残りが一般用医薬品として薬局・薬店経由あるいは直接消費者へ流通されている。

一般用医薬品は、メーカーのタイプ(取扱商品のタイプ)によって、次の4つの流通パターンで動いている。

一般用医薬品 4つの流通ルート

年間5兆円を超える医薬品市場であるが、全

【一般用医薬品の流通パターン】(社名:当時)

①新薬メーカールート

一般卸を経由して薬局・薬店に流されるもので、下記メーカーがこのパターンを採用。

武田薬品工業㈱、三共㈱、山之内製薬㈱、エーザイ㈱、第一製薬㈱、藤沢薬品工業㈱、塩野義製薬㈱、田辺製薬㈱、中外製薬㈱…など

②チェーンメーカールート

薬局・薬店を自社製品販売のチェーン店として、直接販売を行う。

大正製薬㈱、エスエス製薬㈱、佐藤製薬㈱、全薬工業㈱、ゼリア新薬㈱……など

③家庭薬メーカールート

単品あるいはごく限られた品目のみを生産し、専門卸を経由させる。

ロート製薬㈱、久光製薬㈱、龍角散㈱、参天製薬㈱……など

④配置薬メーカールート

昔から"富山の薬"などで知られる、配置方式の流通経路。

COLUMN 製薬会社のルーツ

●薬種仲買・薬種問屋から

武田薬品工業㈱、田辺製薬㈱、塩野義製薬㈱、藤沢薬品工業㈱など

●局方薬品メーカーから

大日本製薬㈱など

●新薬会社としてスタート

三共㈱、第一製薬㈱、山之内製薬㈱、中外製薬㈱など

●輸入商から

鳥居薬品㈱など

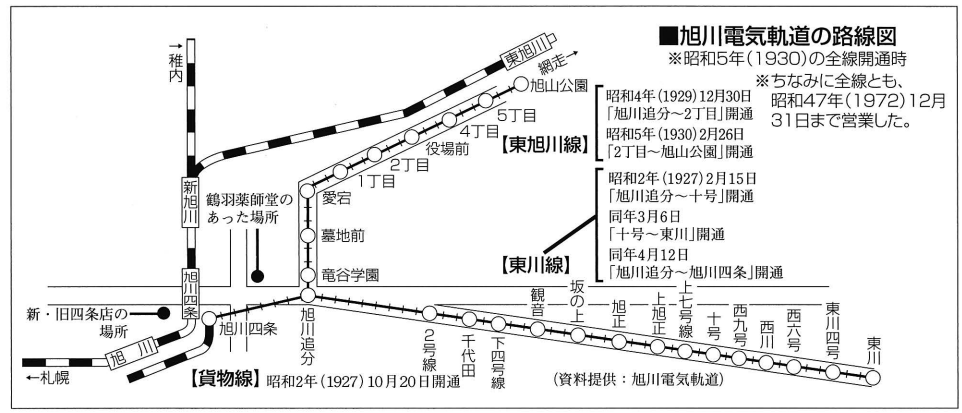
※全て1999年当時の社名

■創業から昭和30年（1955）代まで

鶴羽の名を郊外にまで知らしめた薬師堂時代
親身さが売りものの相談薬局として



鶴羽　勝20歳の頃（大正14年／1925）



卸の外交で学んだ商いの術を自店経営に生かして

創業者の鶴羽　勝は、小学校を卒業すると15歳で旭川市3条通8丁目にあった薬品卸問屋・㊇秋野商店（本店・札幌）に勤務した。そこで医薬品の取り扱いを学び、小売店への外交に従事するかたわら、大正14年（1925）には薬種商免許も取得。昭和4年（1929）、出野ヒサ子と結婚した1カ月後の5月6日、旭川市4条通19丁目に「鶴羽薬師堂」を開店・創業する。

㊇秋野商店時代、多くの薬局・薬店の商いをつぶさに見てきた経験から、勝は品揃えや接客の術を心得ていて、ヒサ子と2人、熱心に商売に打ち込んだ。

また、当時は4条通18丁目に旭川電気軌道の小さな駅があり、そこを起点に東旭川線と東川線の2本の電車が走っていた（上図参照）。東旭川線はこの「旭川四条」駅から「旭山公園」まで、東川線は途中14の駅を経て終点の「東川」まで。午前6時の始発から午後9時30分の最終まで、1時間に1本の割合で走っていた。これらの電車を利用するのは2つの村からの通勤・通学客と買い物客がほとんどで、駅に降り立つと4条通18丁目を中心に商店街が広がっており、鶴羽薬師堂もその一角にあった。

このように交通の便が良く、しかも鶴羽薬師堂から奥には薬店がなかったこともあって郊外からの来店客が多く、店は大いに繁盛した。昭和14～15年（1939～1940）頃、北海製薬㈱のセールスとして鶴羽薬師堂を訪れた菊地正三氏によれば「滋養強壮剤など値の張る商品がよく売れていた」という。



昭和14年（1939）頃の鶴羽薬師堂

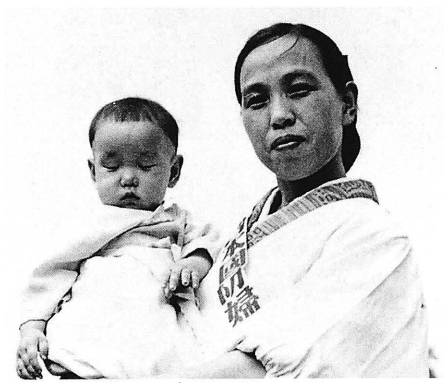


旭川電気軌道、旭川追分の車庫付近
（写真提供：旭川電気軌道（株））

困っている人の心を和らげる薬屋の使命はここにもあり

今のような医療保険制度がなかった時代、人々は病気になるとまず薬屋に駆け込んだ。その頃はただ薬を買うだけでなく、病気のことから暮らしのことまで、あらゆる相談が持ち込まれた。鶴羽薬師堂も例外ではなく、妻のヒサ子はこうした相談にも、誠実な人柄と広い知識で対応した。そのことがまた「親切な店」という評判を広げていったのである。

結核で苦しむ人のために薬だけでなく日常生活の養生訓を教えたり、貴重品のバターを内緒で持たせたりもした。また「産めよ殖やせよ」という時代背景にあっても女性の立場で詳しい避妊方法を教えたこともあった。そのためか、特高警察ににらまれることも一度や二度ではなかった。だが、ヒサ子は決してひるむことなく、遠方から鶴羽の店を頼って訪れる人たちをどんな時も心から温かく迎え入れた。



次女・成子を抱いた鶴羽ヒサ子（昭和14年／1939）

店から薬が消えた……
戦争の混乱に耐え続けて

しかし、戦局が進むにつれて、店には売る物がなくなっていった。店を開けても休業状態に等しく、時折訪れる客の相談に乗るだけという苦しい日々が続く。いつの日か、再びお客様を温かく迎え入れ、たくさんの商品を提供できる日をひたすら待ち続けて…。鶴羽薬師堂が本来の活気を取り戻したのは、終戦からしばらく後の昭和25～26年(1950～51)頃になってのことだった。

ただし、昭和23年(1948)に毒物・劇物取扱いの許可を取得したことで、塩酸や苛性ソーダなどは仕入れる先からすぐに売れた。その頃はペニシリンも扱えたので、店先に注射器を置いて売っていた。しかし、昭和31年(1956)に使い過ぎによるペニシリンショックが発生してからは、売れ行きも急速に後退する。また、風邪薬ではピリン系のものがよく売れたが、こちらも飲み過ぎによるピリン疹などが問題になって以来、店頭から姿を消していった。

薬師堂からツルハ薬局へ
新しい時代の幕開け

鶴羽薬師堂では昭和20年(1945)代頃から、半紙に自筆で書いたビラを宅配したり、メーカーのチラシに店判を押して電柱に貼るなど、当時はまだ誰もしていないような販促活動も実践した。当然ながら宣伝効果は抜群で、チラシを見て訪れたお客様のあいだで「親切な店」の評判が広がり、さらに客足を伸ばしていったのである。

昭和31年(1956)には、4条通17丁目に店舗を新築して移転。前年に京都大学医学部薬学科を卒業し、薬剤師の免許を取得した次男・肇を迎え入れて、屋号も「ツルハ薬局」に変更した。世の中が朝鮮戦争の特需にわいて、景気も上向きの時代。ツルハ薬局も新しい明日に向かって、大きな一歩を踏み出した。

しかし、昭和30年(1955)代の中頃になると、旭川の国策パルプの購買部と国鉄の物資部が、それまで従業員とその家族を対象にしていた安売りを一般消費者にも開放した。これに対して旭川の薬業組合では、価格維持という観点から反発したものの、状況を変えることはできなかった。その結果、ツルハ薬局でも対抗措置から安売りを敢行。旭川における薬の廉売合戦が、この後、火花を散らすことになるのである。



鶴羽薬師堂の初売出し(昭和10年／1935頃)


ツルハ薬局で接客中の鶴羽　肇(昭和32年／1957)

COLUMN
ダブルブランド商品の取扱開始年月調査

【医薬品】

スマリンローズ		昭和59年(1984) 4月
新エスファイト(120T・260T)		昭和61年(1986)11月
エースメタゾン	10ｇ	昭和63年(1988) 9月
エゾエース		平成元年(1989) 6月
スマリンE40		平成4年 (1992) 3月
スルーラックS	55T・165 T	平成4年 (1992) 5月
	220T	平成7年 (1995) 8月
エスタックK	12H・18H	平成4年 (1992) 5月
ネーブル300	150P・270P	平成4年 (1992) 3月
	60P	平成8年 (1996) 12月
ハーベルシー		平成4年 (1992) 11月
霊芝　仙寿精 (田中商事)		平成6年 (1994) 11月
カネボウ人参顆粒		平成6年 (1994) 12月
エゾエースゴールド		平成7年 (1995) 9月
ケンラク		平成8年 (1996) 11月
スキュータムA(ジャスコ商品)		平成7年 (1995) 10月


主なダブルブランド商品

■昭和40年(1965)代以降

ツルハにおける医薬品の取り扱い状況
安さと便利さを新たな武器として



旧四条店の第2通路付近

セルフ方式の接客は まず入口でカゴを渡すこと

昭和40年(1965)代以降のツルハにおける医薬品の取り扱い状況については、当社監査役を務める西　功が詳しい。彼は昭和43年(1968)に入社してほどなく医薬品関連の担当となり、以来30年近く商品畑一筋に歩んできた。彼自身、高校を卒業すると同時にツルハの社員となって商売や医薬品のことを一つ一つ学んできたわけだが、現在のツルハの発展の基礎を築いた四条店1店舗時代を詳しく知る貴重な現役役員の一人である。

入社する前年の8月、まだ学生服姿の西が面接試験を受けに4条通17丁目の店を訪れた時、店舗ではちょうどセルフ方式への改装工事が終わり、従業員全員で陳列をしているところだった。入社が内定した後の冬休みはほとんど毎日をツルハ薬局でのアルバイトに費やしたが、その初日には、すでに一線を退いて神楽の自宅に住んでいた初代の勝社長がわざわざ出社し、お客様を迎える時の挨拶の仕方や入口でのカゴの渡し方などをマンツーマンで教えてくれた。だが、当時はようやくスーパーマーケットが出店し始めた頃で、セルフ方式も理解されておらず、なかなかカゴを持ってもらうことはできなかった。

好立地、安さ、品揃えの 三拍子で、繁盛店へ

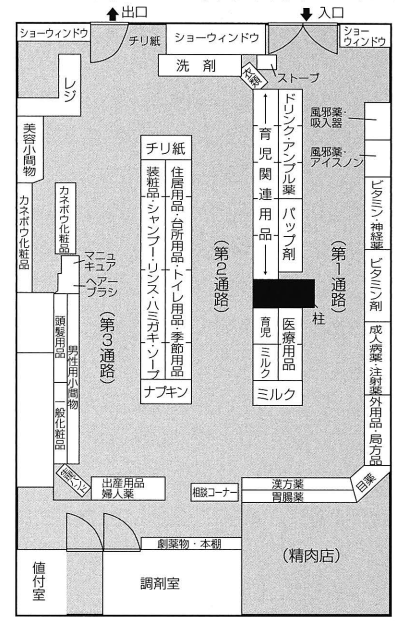
道内初めてのセルフ販売を取り入れた四条店(売場面積32坪)は医薬品だけで14～15のコーナーを持ち、豊富な品揃えを武器にディスカウントへの挑戦も開始した。当時、他の店ではお客様に応じて割引販売を行っていたところも多かったが、ツルハでは1品1品に値段のシールを貼り価格をオープンにしており、駆け引きなど一切なく、どのお客様にも同じ安さで商品を提供していた。

右上に掲げた図が当時の基本的な店内レイアウトだ。当時、医薬品コーナーの奥の部分を精肉店に貸していたため、角が目薬で右に胃腸薬と続き、次の相談コーナーとの間に重油ストーブを置いた。しかし、出口手前のレジ部分は寒く、さらにガスストーブをつけなければならないほどであった。店の最も奥はストーブの横に相談カウンター、調剤室、バックヤードへ、そしてその通路を隔てて婦人薬、右に曲がって化粧品、カネボウコーナーと続いてレジがあった。店舗前面には左右それぞれと中央にショーウィンドウを設け、薬やカネボウ化粧品のディスプレイを置いた。また中央ゴンドラは薬品棚と同じく木製で薄緑色に塗装してあり、中段より上は奥行が浅く、日用品の売り上げが伸びると補充作業を頻繁に行わなければならなかった。



旧四条店第2通路(昭和43年／1968)

■昭和40年(1965～)代四条店のレイアウト



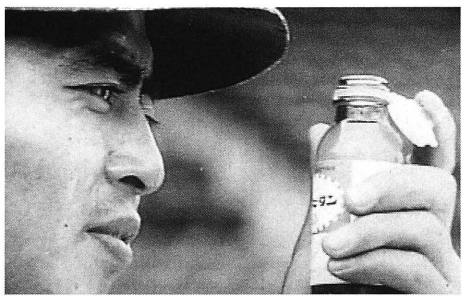
四条店は当時、国鉄の旭川四条駅と旭川電

COLUMN

“売らない良識”も必要です!

一般的に“身体にいい”とされる商品でも、すべてが安全性に確信を持てるかというと、そうでない場合も多い。とくに輸入品などはその最たるもので、平成9年(1997)にあるテレビ番組がきっかけとなって爆発的にヒットした商品も、後になっていろいろと物議をかもすこととなった。

その商品は、ストレス解消のために、スティック状のロウをしみ込ませた紙に火をつけて溶かし、耳に煙を吹き入れるというもの。ところがテレビでは、某タレントが「耳アカがごっそり取れる…」と紹介したために、新しもの好きの多くの人たちが「耳アカ取り」の特効薬と勘違いして、その商品に飛びついたのだ。しかし、正しい使用法を理解せずに安易に使ったために、耳に炎症を起こした人も現れて、病院に駆け込む始末。ツルハにも多くの問い合わせがあり、客注に対応すべく動いたが、人の健康ばかりか生命にもかかわる商品を扱う立場としては、お客様に正しい情報を提供し、時に“売らない良識”を持つことも必要なのかも知れない。



王選手でおなじみのリポビタンDのTV-CM



旧四条店医薬品売り場（昭和53年／1978）

気軌道の東川および旭山公園行き電車の始発駅のターミナルに立地しており、通勤・通学客の来店時間に対応して、営業時間は午前8時から午後8時まで。ドリンクの出始めの頃で、巨人の王選手がコマーシャルをしていたリポビタンDや谷啓のマミヤンなどが通勤客によく売れた。勤務は早番・遅番の二交替制で、夏は店の前の水まきと掃除、冬は重油ストーブの掃除と除雪も早番の日課であった。

お客様の要望に応える幅広い取扱商品

西は入社して数カ月後には、医薬品関連の仕入れ・発注業務を本格的に担当することとなった。その頃のツルハ薬局は販売高が大きく、足を運んでくださるお客様の要望にきめ細かく対応するため、取扱商品も一般薬から医家向け薬（抗生物質、サルファ剤、向精神薬、注射剤）、劇薬、調剤用薬、生薬類など多岐にわたっていた。当時は医薬品の販売についてもそれほど厳しい規制はなく、現在は要指示薬に指定されたり、社会的なトラブルを招く恐れのあるものでも比較的自由に売ることができた。例えば、抗生物質、サルファ剤、精神安定剤、催眠薬、ピル目的の卵胞黄体ホルモン製剤、喘息発作治療のためのアドレナリン吸入剤、消炎鎮痛の副腎皮質ステロイドなどがそれに当たるが、なかでも抗生物質は大変よく売れた。また、センナ、ゲンノショウコなどの民間薬を量り売りしていたほか、二日酔いの特効薬や手荒れの予防薬といった自家製剤を調合し、分包器にかけて必要な回数分を売ることもあった。



乾燥原草・ゲンノショウコ

COLUMN

医薬分業の歴史的考察①

薬物を扱う専門職はどのように生まれたか

今日、「薬剤師」という身分・職業が、日本のそれに比べてはるかに確立しているヨーロッパ諸国でも、初めから薬物を扱う専門家が職業として存在していたわけではない。

西暦7世紀にアラビアとの交流が始まってから、ヨーロッパでは薬物の種類が増え、それ以前のように薬物の鑑別を医師の片手間で行うことができなくなった。すなわち薬物の商品化が、薬物を扱う専門家を必要とする社会的条件を作り出したのである。

歴史的に見ると、薬物を扱う専門的な職業は、医師と貿易業者から分化している。貿易業者から薬物の専門家が生まれているのは、彼らがさまざまな物産と一緒に薬物を輸入しているうちに、次第に薬物のみを専門的に扱う職業に分化していったためである。たとえば、ヨーロッパでは胡椒の組合の「guild of pepperers」から、また日本では蔗糖の輸入業者の組合から薬品販売業者が生まれている。

この頃の薬物といえば、まだ化学薬品が登場していなかったので、生薬がそのままのかたちで使用されていた。したがって、薬物（生薬）の供給さえあれば医療が行われ、医師と物の供給者（薬品販売者）という2つの職業の分化にとどまった。

ところが後に、生薬を原料にしたガレヌス製剤の使用が始まると、ガレヌス製剤を製造する生産手段を扱う技術者、いわば薬剤調合者が新しい職業として要求されるようになったのである。

すなわち、ガレヌス製剤の出現が、生産手段（製薬所＝ラボラトリー）を持った薬剤師を誕生させたのである。

シシリー王フレデリック2世（1194－1250）の法令に見える「confectionarius」と「stationarius」について、ラオールの『薬学史』では、前者を「薬剤調合者」（the compounder of medicines）の意味に、後者を「薬品販売者」あるいは「調剤者」（the seller or dispenser of drugs）の意味に用いたと書かれている。

しかしながら、化学薬品が医薬品として使用され始めてからは、薬剤の製造はもはや家内工業的な生産手段では間に合わなくなり、工場で機械的に大量生産する方式へと変化していく。なかでも注射薬の出現は、この傾向に一層拍車をかける結果となった。

日本にヨーロッパの医薬分業制度が輸入された頃、ヨーロッパではちょうど化学薬品時代に入り、街の薬局で働く薬剤師の技術的存立が失われようとしている時であった。

一方の日本には、その頃（江戸時代末期）はまだガレヌス製剤がなく、医療には生薬のままを使用していた。したがって、その後ヨーロッパ文明が輸入され、ガレヌス製剤の使用がわが国の治療に持ち込まれるようになっても、ヨーロッパに存在したような薬剤師が日本にはおらず、医薬分業制度をそのまま実施するわけにはいかなかったのである。

そのうえ、医薬分業の技術的な意味は、ヨーロッパにおいてさえ医師対薬局の分業から、医療機関と製薬工場との分化に質的変化を遂げつつあって、制度だけが中世からの古い慣習とともに残されているにすぎなかった。それゆえ、せっかくヨーロッパの薬剤師制度を取り入れてはみたものの、新興国の日本の土壌ではそれを育てることができないまま、現在に至ったのである。

仕入先と取引先の支援で品揃えを確保

商品発注のチェックは毎日の閉店前後に在庫状況を確認して行い、翌日午前10時頃までに発注すると、午後の1便で入荷した。

医薬品、医療用品、ベビー用品等の当時の主な仕入先は、㈱師尾薬房、北海製薬㈱、㈱寿原薬粧、眞鍋薬品㈱、㈱富士薬粧、㈱秋山愛生舘、フジモト㈱、アイデアル産商㈱……等。この中でフジモト㈱とアイデアル産商㈱は月に1度、セールスが東京から出張してきていた。

また、チェーンメーカーの取引先は、全薬工業㈱、ゼリア新薬工業㈱、大正製薬㈱、小太郎漢方製薬㈱、森田薬品工業㈱、加藤翠松堂製薬㈱、三宝製薬㈱、辰巳化学㈱、マルピーレキソール薬品㈱、大東化学㈱、鈴木製薬㈱など多数あった。しかしエスエス製薬㈱、佐藤製薬㈱は、当初はまだ取り引きがなかった。売り上げが伸びるにつれてメーカー品を指名する客も増え、それに対応するため、カマダ薬房（元副会長の鎌田宏一氏が当時経営していた）へ夜間分けてもらいに行ったり、キョーレオピンは取扱店をハシゴして買ったりもした。

商品の仕入れに関しては、取引先の担当者が毎日のように来店し、接客応対の合間をぬって値付けする部屋で商談を行った。当時はまだ電子計算機がなく、売価の決定には計算尺を用いていた。外尺目盛りを価格とし、それに内尺の百分率を合わせてカーソルを移動するだけで任意の価格を読み取ることができ、低価格については正確に読み取れた。ただし、その頃はまだ正味仕切りが少なく、セット販売や添付販売が主体だったので、添付条件を加えての原価計算が面倒であった。



北海製薬が販売の「スキトウ」

商品知識の習得はメーカーの勉強会で

商品の陳列技術や店舗作業などは、JDS（ジャパン・ドラッグストア・チェーンの略）の山口先生・中西先生（現：顧問）の講義やテキストでの勉強で習得した。また新製品の紹介や商品知識の習得については、メーカーの行う勉強会に負うところが大きかった。なかでも積極的に行ったのはチェーンメーカーで、全薬工業㈱とゼリア新薬工業㈱は定期的に勉強会を開催、新薬メーカーでは田辺製薬㈱の帳合先である北海製薬㈱（現：㈱モロオ）が、小売店開発や商品勉強会を行う専属部署を設けてきめ細かくフォローしてくれた。ボウリングブームの頃には日曜日に、勉強会とボウリング大会をセットしてくれたメーカーなどもあった。

その頃の棚卸しは年1回、店を休業して行った。当日は朝からメーカー・問屋の方々に大勢手伝いに来てもらい、終了後には食事とビールで

COLUMN

医薬分業の歴史的考察②
医薬分業の重要性と薬剤師の現代的意義

ヨーロッパでは、ガレヌス製剤の使用がきっかけとなり、生産手段をもった近代的な薬剤師を誕生させた。この時、薬剤師の存在意義は、薬品・薬剤の製造、試験、貯蔵などの技術的行為の中に見出されたのである。

ところが、製薬工業の進歩は次第に薬剤師の技術行為の幅をせばめ、やがて化学薬品が登場すると、薬局における製薬の仕事は工場へと移されて、薬剤師にはただ薬品を秤量し、調合し、分包する手間だけが残された。しかしそれも製剤技術の進歩とともに、アンプルやタブレットの数を勘定するだけで事足り、その作業はきわめて簡易化されていった。また薬品・薬剤の試験も、薬局における個人の薬剤師の手には負えなくなり、薬剤師は単に薬品販売者であるだけにとどまって、その技術性は管理面にのみ残されることとなったのである。

現在、わが国が進めている「医薬分業」のシステムは今さら説明するまでもないが、一つ問題となるのは、江戸時代に医者が「薬師（くすし）」と呼ばれていた日本では、「薬は医者からもらうもの」といった社会通念がすでに形成されている点である。すなわち、医薬分業のメリットが十分に理解されない限り、患者にとっては病院に行ったうえ、さらに薬局に行かなければならない「二度手間」としか映らない。

では、今なぜ医薬分業が必要なのか。

まず第一の目的に、医薬品の適正使用の実現を挙げることができる。抗帯状疱疹剤ソリブジンと抗ガン剤のフルオロウラシル系物質の相互作用から、16名の死亡者を出したソリブジン事件（平成5年／1993）は、製薬会社と使用した医師の副作用に対する報告漏れや、薬事行政の不備といった多様な問題を含んでいるが、医薬分業化の未整備といったことも間接的要因になっていることは否めない。複数の医療機関に同時にかかることが多くなった現代人にとって、異なる病院から出された医薬品の相互作用による副作用を未然に防ぐには、患者の薬に関する情報を一元的に管理し、適切な服薬指導を行う場としての薬局の機能は重要である。

さらに、処方箋を検討していくなかで、薬剤師が不審な薬を除外していくことにより、現在の薬漬け医療を改善し、国家予算の三分の一を占めるといわれる医療費を削減することも可能である。近年の医療費高騰の背景には、現在の健康保険制度と医薬品流通システムが、病院にとって薬を使えば使うほど利益が上がる仕組みを生み出し、病院経営がこの薬価差益に依存する体質を作り上げてきたことも事実である。

このような状況のなかで、薬剤師が医者と患者の間に立ち、薬に関して中立な立場をとって適切な医薬品の選択を促すことが、患者本意の医療を実現することにもつながるのである。



旭川／豊岡店にて棚卸しする左:村上(旧姓長谷川)と右:山崎(昭和53年／1978)

労をねぎらった。棚卸しは後年になると、毎月となり、店の営業終了後に各取引先の応援を受けて夜半まで続けられた。
(各お取引先様には夜遅くまでお手伝いを頂きましたことを心より厚く感謝申し上げます。～70年史編集担当:千田談～)

価格競争の渦中で保健所・メーカーと攻防合戦

昭和40年(1965)代の販促活動は、月1回、特売に合わせて新聞に折り込むチラシが主なもので、B4両面を碁盤の目に区切り、商品を掲載していた。ただし紙面に載るのは、100品目にも満たなかった。



旭川／旭町店オープンのチラシ。勝社長と店長の千田の写真を掲載



上記チラシの裏面。当時の日用雑貨の価格がひと目で分かる

昭和48年(1973)頃には、四条店1店舗で全市の世帯数である10万枚を配布。お客様が市内各所から買い物に訪れたが、その一方で多くのお客様は国策パルプの購買部や国鉄の物資部にも買い物に足を運んでおり、ツルハとしても常に2つの店の価格をマークして、負けないように安売りを行った。

しかし、両店と同様に、薬業組合からの突き上げで保健所からの行政指導を受けることとなり、売価がどうこうという以前に、医薬品をチラシに掲載すること自体がけしからんとさえ言われた。そこで昭和50年(1975)代に入ると、チラシを作成した段階で、保健所の要請で保健所の審査を仰ぐという措置を取ったりもした。

また、1999年当時総務部長を務めていた千田晃己が大正製薬㈱のプロパーセールスだった昭和40年(1965)代後半にはこんなこともあった。前述の2店への対抗上、再販商品であったパブロンを値引き販売したところ、千田はすぐに情報を聞きつけて来店し、価格を是正するように求めて自らPOPを変更して帰った。しかし、そのすぐ後にはまた書き換える、さらに再び元に戻す……といったイタチごっこが繰り返されたのである。その後も同様に、リポビタンDで出荷停止警告となったことが数回あった。

COLUMN

医薬品・医療用品・ベビー用品等の主なお取引先様

70年史発刊当時、医薬品・医療器具・ベビー用品関連で当社と取り引きのある主な企業は下記の通りだった。(50音順) ※社名は1999年当時

アイデアル産商㈱
アスプロ㈱
イワキ㈱
エスエス製薬㈱
㈱大木
カネボウ薬品㈱
クラヤ薬品㈱
㈱恒和薬品
小林製薬㈱
佐藤製薬㈱
サンエス㈱
㈱スズケン
ゼリア新薬工業㈱
全薬工業㈱
ソーワ㈱
大正製薬㈱
丹平中田㈱
中央興医会㈱
㈱ニッド
㈱バレオ
ピップトウキョウ㈱
ホシ伊藤㈱
マルピー薬品㈱
㈱モロオ
㈱茂木薬品商会
森川産業㈱

取り引き条件の適正化で原価管理が容易に

昭和42年(1967)にツルハ薬局四条店をセルフ方式に切り替えてから売り上げが急激に伸びてきたので、さらなる業容の拡大を図るために昭和47年(1972)に「クスリのツルハ花園店」を、さらに昭和48年(1973)、昭和49年(1974)にそれぞれ「旭町店」「千代田店」を開設することとなった。こうして店舗が増えたことにより、物流センターと本部機能の必要性に迫られて、昭和50年(1975)に「㈱クスリのツルハコントロールセンター」が設立の運びとなった。この頃になると、メーカーとの取引量も増え、商品ごとに相対(あ



旭川／花園店(当社2号店目)のオープン店内(昭和47年／1972)



昭和58年(1983)頃のコントロールセンター

いたい)商談ができるまでになった。取引内容でも、第一製薬㈱と正味仕切りを行ったことをきっかけに、それまでの添付条件を廃してすべて正味仕切りへと移行し、原価管理・在庫管理が容易になった。

当時はまた、商品の原価管理記号を使って、店舗へ商品ニュースを流していた。当初は「ヨ・キ・ミ・セ・サ・カ・エ・ル」という利益構成別管理記号を使ったが、その後、原価記号として「タ(1)・リ(2)・サ(3)・ス(4)・ウ(5)・ロ(6)・チ(7)・パ(8)・キ(9)・K(0)」に変更された。(タリサ…がそれぞれ数字の1、2、3を表す)

また、昭和46年(1971)には同業で組織するAJD(オール・ジャパンドラッグチェーン)に加盟していたので、PB(プライベートブランド)商品の共同開発や共同仕入れが可能になり、取扱商品の幅と付加価値を増すこととなる。PB商品の価格をもとにしたNB(ナショナルブランド)商品の価格交渉にも弾みがついた。

さらにこの頃から、メーカーとのタイアップで特定商品の推奨販売を行うキャンペーンを開始。ツルハでもチェーンによるスケールメリットを出すため、全店が意思を統一し、各店へのキャンペーン指導も徹底して、全社が一丸となって販売に取り組んだのである。

苦境を救ってくれた取引先の協力

しかしその後、一つの大きな問題が発生する。昭和57年(1982)の札幌・北郷店の出店トラブルを機に、AJDの商品供給がストップしたことである。この時、チェーンメーカーに協力を求めたところ、エスエス製薬㈱や大洋薬品工業㈱などがダブルブランドの開発に力を貸してくれ、その第1号となったのがエスエス製薬㈱の目薬"スマリンローズ"である。

その後、AJD商品に代わるものとして日本ドラッグチェーン(NID)の商品供給を受けようとしたものの、小売店がNIDから直接仕入れなければならなかった。この時、㈱モロオの薬専担当役員であった佐藤完二氏が配送委託を快く引き受けてくれ、モロオとツルハとの絆を深めるきっかけとなった。

このほか、ダイカ㈱(現:㈱あらた)と㈱モロオとの共同によるEOS体制の整備など、商品の仕入れ・供給に関しては取引先の協力に負うところが大きく、ツルハが取り扱う医薬品が現在のように充実したのも、すべて仕入先やメーカー様の尽力があってのお陰である。



ダブルブランド商品第1号の「スマリンローズ」



COLUMN

仕入先との取り引きの経緯「㈱秋山愛生舘」

(98.4.1より㈱スズケンに社名変更)

昭和39年(1964)頃より新薬メーカーの制度品販売がスタートし、地区割りを行って帳合卸が決定された。㈱秋山愛生舘はSKF.(スミスクライン&フレンチオーバーシーズ㈱日本支社)、現在のグラクソ・スミスクライン㈱の総代理店としてコンタックを発売開始。それから間もない昭和40年(1965)11月頃、家庭薬とコンタックをメインにツルハとの取り引きが始まっている。ちなみに秋山愛生舘では10月に旭川営業所を開設したばかりであった。

その後、ツルハの新店オープン企画では、育児用ミルクが目玉商品として活躍し、ケース単位で売れたことも珍しくはなかった。

また秋山愛生舘が主催する商品勉強会では出席者の半分がツルハの従業員であったこと、も……。「ツルハ薬局の従業員の方々の勉強熱心なことには感心させられました」と、当時の担当者今井　勝　氏は語っている。

時代を映す医薬品、医療用品、健康食品、高齢化社会、ストレス社会に対応して

医薬品市場の中の微妙な変化

病気やけがの治療や予防を目的に使用する医薬品は、時代背景や社会に応じて少しずつ変化しているが、市場そのものも同じ様に変化をしてきた。ツルハの店舗が採用している用途別・効能別による陳列も昭和30年（1955）代から医薬品のコーナー数はほぼ同じくらいのスペースを確保しており、その構成比も時代背景に合わせて少しずつ変化してきている。

一方、人々の健康への関心の高まりを受けて、かつては見られなかった健康食品が着実に市場を拡大している。また、急速な高齢化に対応して、仕入先との提携による介護用品の品揃えもさらに充実を図る方向にある。

売り上げの約３割を占めるドリンク剤の飛躍

比較的変化の少ない医薬品の中で、時代とともに飛躍的な伸びを示しているものにドリンク剤がある。かつては、グロンサン内服液のようなアンプルが主体であったが、飲み口を擦り切る時にガラス片が混入する危険性があるなどの理由で、容器はキャップ式のボトルに変化している。また容量も、当初は100mlが主流であったが、昭和50年（1975）に厚生労働省が新たな基準を設け、50ml、30mlといったミニドリンクに一部は取って代わっている。このように1本の容量が少なくなったことで回転率が高まり、高単価商品も続々と登場した。ツルハでは年々、ドリンク剤の売り上げが、医薬品全体に占める割合を伸ばしている。



1999年当時のドリンク売り場コーナー（石狩市／樽川店）



パブロンアンプル／大正製薬
（昭和35年／1960発売）

ストレス社会に対応するビタミン剤と胃腸薬

ビタミン剤といえば、かつては栄養の不足しがちな妊産婦や乳児などが、薬品から滋養を補給する目的で使われていた。しかし、栄養は基本的に食物から摂取すべきであるという考え方が主流になり、ビタミン剤の役割そのものも大きく変化した。現在ではさまざまなストレスによる肉体的・精神的な疲れを取り除くためのものが大部分を占めている。

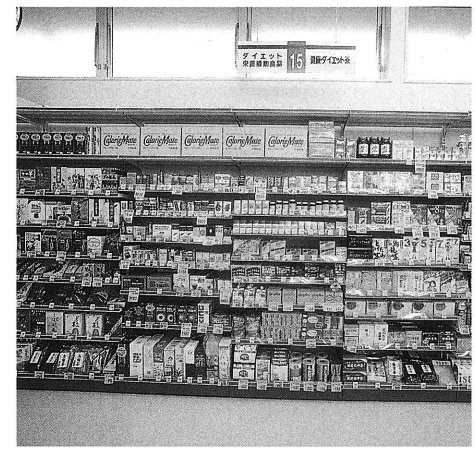
また、胃腸薬も同様の傾向にある。食べる物がなかった時代には、まずお腹いっぱい食べることが第一条件であったため、かつては制酸剤や消化剤がよく売れた。しかし今は、消化を高めるものと胃炎や胃潰瘍を鎮めるものの2つに大きく分かれている。後者はストレスが原因であることも多く、それに対応する薬の数も増えている。また、漢方処方が導入されたのも大きな特色といえる。



サクロン／エーザイ
（昭和36年／1961発売）

健康維持と増進のために食べる薬、飲む薬

一般に健康食品といわれるが、薬事法にはこの言葉そのものは定義づけられていない。敢えて説明するならば、健康維持と増進に寄与する食品ということで、その範疇もきわめて広い。昭和50年（1975）代半ば頃からの健康食品ブームによって、店頭に並ぶアイテム数も一気に増加した。栄養補助食品、健康飲料、自然食品など種類はバラエティに富んでおり、粉末・固形・エキスなど形態もさまざまである。ただし、食品スーパーと取扱商品が重なることもあり、ツルハならではの専門性や奥深さをアッピールするような商品の選定を心がけている。また、雑誌などで紹介されるダイエット食品も、いわば健康食品の中の一つと位置づけ、注目度の高い商品を取り揃えている。


1999年当時の健康食品売り場コーナー（石狩市／樽川店）

介護用品の販売からソフト・サービスの提供まで

急速に進む高齢化に対応して、紙オムツなどの消耗品を充実させてきた。また、当初は㈱モロオなど仕入れ各社が展開するショールームと契約して、車椅子や電動ベッド、入浴介助器具などの販売促進にあたっていたが、元町店に介護用品コーナー「いきいきらくらく」ができてからは、独自の展開、販売、サービスを行なっている。

自分の健康は自らが守り、軽い病気なら家庭で治療するセルフメディケーションの時代へ……。平成21年（2009）施行された、改正薬事法にも対応し、生活習慣病に対応する治療をはじめ、毎日の食事や生活習慣に至るまで、ツルハでは今後も適切な商品とアドバイスをお客様に提供する、ハード・ソフト両面にわたったサービスを実践している。起動に乗った通信販売もその新たな取り組みの一つだ。

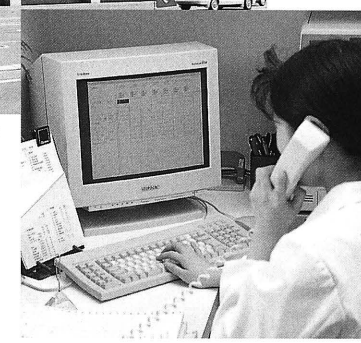
医薬分業時代の薬剤師の役割
「かかりつけ薬局」を目指して



主要国道近くの新しいタイプの調剤薬局併設の店舗（札幌／豊平橋店）



調剤薬局併設の店舗（紋別店）


コンピュータシステム開発が進む調剤薬局
（北大前調剤薬局）

※いずれも70年史発刊当時（1999年）

COLUMN
チェーンメーカーとの取り引きの経緯
「大正製薬㈱」「エスエス製薬㈱」「佐藤製薬㈱」

数あるチェーンメーカーの中で、大正製薬㈱とツルハとは昭和38年（1963）３月に取り引きを開始。昭和53年（1978）にはツルハが大正製薬㈱の株主特約企業となったものの、商品の安売りに対する他店からの反発で、当時の担当セールスであった奥山啓吾氏を異動させてしまったという経緯もある。

その後、昭和60年（1985）５月にはリポビタンDをドリンク剤の第一推奨品に選定。翌61年（1986）２月には大正製薬・上原　明社長と肇社長との初のトップ会談が実現し、パブロンを第一推奨品として採用することに決定した。

また、大正製薬㈱が主催するイーグルセミナー（米国医薬品小売業視察）には、社長をはじめ幹部社員が昭和60年（1985）より５年連続で参加。昭和63年（1988）に開始された従業員勉強会（生理・病理・薬理・該当商品説明）など、旭川エリアでは熱い取組みが重ねられた。

当初は取り引きのなかったエスエス製薬㈱と佐藤製薬㈱とは、昭和51年（1976）に取り引きを開始している。

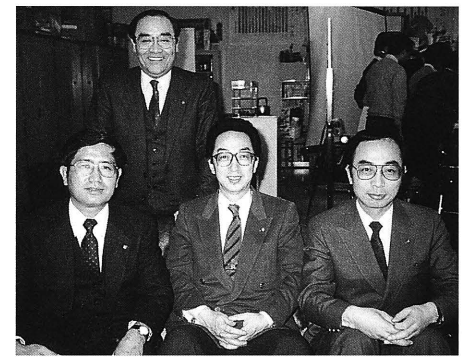
11月、ツルハが旭川市内６店舗、札幌１店舗の時にエスエス製薬㈱との取り引きがスタート。ブロン液を扱いたいというツルハの思惑と、北海道におけるシェアを拡大したいというエスエス製薬㈱の思惑とが一致しての船出だが、エスエス側は地元チェーン店の猛反対にあい、説得するのが大変だったという。

その当時ツルハの仕入れ担当であった西　功（現：監査役）は、早速ネーブル（ビタミンE剤）のキャンペーンを展開し、全国１位の実績をつくっている。その後、スマリンローズ（目薬）がツルハにおけるダブルブランド商品の第1号になった。

一方、佐藤製薬㈱との取り引きは、同年に入社した鎌田宏一（元：取締役副会長）の紹介で始まった。当時、佐藤製薬㈱の販売拠点となる店舗はメーカーの政策で決まっており、地区ごとに組織された会の承認が得られなければ、新規入会はできなかったのである。その点を熟知していた鎌田が、自店（カマダ薬房）で取り引きのあった佐藤製薬㈱とツルハの間を取り持ってのスタートであった。

（参考資料）
大正製薬主な商品の歴史

（商品名）	（容量）	（発売時期）	（当時の売価）
ダマリンB	8g	S27.7（1952）	100円
ダマリンA	8g	S28.7（1953）	100円
パブロンA	20t	S30.8（1955）	150円
サモン	30t	S30.10（1955）	360円
パブロンアンプル	20cc	S35.3（1960）	100円
リポビタンD	100㎖	S37.2（1962）	150円
ワイパアエースゾル	300㎖	S38.2（1963）	300円
大正漢方胃腸薬	60t	S53.8（1978）	980円


当社を訪問された大正製薬の上原　明社長（前列左端）
寺西義英札幌支店長（後列）、当社の鶴羽会長と鶴羽社長

エスエス製薬主な商品の歴史

（商品名）	（容量）	（発売時期）	（当時の売価）
エスカップ	100㎖	S38.4（1963）	120円
エスタック「ニスキャップ」	6カプセル	S39.1（1964）	300円
ネーブルキャップ	50カプセル	S40.2（1965）	1400円
新エスタック「W」	12カプセル	S43.6（1968）	550円
ハイアンプル	3アンプル	S45.6（1970）	390円
人参四物湯	450㎖	S47.4（1972）	2400円
ハイチオールC	90錠	S47.5（1972）	1800円

佐藤製薬主な商品の歴史

（商品名）	（容量）	（発売時期）	（当時の売価）
イノン	50錠	S31（1956）	200円
ポリベビー	15g	S32（1957）	270円
ユンケルスーパー内服液	20㎖	S34（1959）	100円
トニン咳止シロップ	45㎖	S34（1959）	180円
イノングリーン	21包	S36（1961）	280円
ユンケル黄帝液	30㎖	S42（1967）	600円

調剤薬局部門の展開で薬剤師に求められる意識改革

ツルハには現在、約1200名の薬剤師がおり、医薬品を扱うプロとしての実力を大いに発揮している。これまではドラッグストアにおける医薬の専門家として、一般薬に関する商品知識の吸収と、それらを中心にした軽治療の仕方をお客様に分かりやすくアドバイスすることが主な任務であった。

しかし、医薬分業の考え方を受け、調剤薬局部門をツルハの新事業の柱の一つに据える今、薬剤師の役割が改めて問い直されている。だが、それは調剤薬局の薬剤師に限られたことではなく、従来のツルハの店舗で働く薬剤師にも意識改革が求められているということでもあるのだ。

医療機関の一翼を担うツルハの調剤薬局

平成5年(1993)度の医薬分業率は、全国平均で15.8%に達し、その市場は1兆円を超えてOTC薬の市場を上回っている。その後、薬価の引き下げ、薬剤の剤数制限、消費税5%の導入などを受けて、平成21年(2009)時点の分業率は全国平均で60.7%、北海道の分業率はさらに9.4ポイント高い70.1%となっている(出典:日本薬剤師会調査)。


調剤薬局が新事業の柱になる(右は辻)

このような医薬分業の進展に合わせて、ツルハでも処方箋応需のできるドラッグストアの出店を増やしていく方針であり、店舗開発本部が中心となって基盤づくりを進めている。

ツルハが展開する調剤薬局は、日本薬剤師会、厚生労働省が打ち出しているファーマシューティカルケア、つまり医薬品の使用に伴う臨床結果を望ましいものにするため、患者が求め享受する総合的なサービスを薬剤師が提供することを基本としている。

これらのサービスを円滑に行うために、調剤運営本部では現在、以下の内容について整備を重ねている。

調剤薬局に配属された者が短期間に調剤業務を遂行できるよう、主要薬剤リスト、保険点数計算、保険制度などの教育プログラムを検討し、各店舗・各個人の作業が統一化できるようなマニュアルを作成して、作業能力の向上を図る。また、患者への薬歴管理と投薬指導を、容易にしかも適切に行うことのできるコンピュータシステムのバージョンアップを重ねてきた。

しかし、いかに多くの処方箋を能率的に扱ったとしても、真のファーマシューティカルケアを念頭に置いた医薬分業が達成したことにはならない。なぜならそれは、ツルハの展開するドラッグストアが、消費者(患者)の疾病からの肉体的・精神的な苦痛の解放と健康な生活の回復を、医療機関の一つとして受け持つことができるかどうかにかかっているからである。

そのためには、単に知識を詰め込むのではなく、従業員の仕事の喜びが消費者(患者)の苦痛からの解放を助け、健康的な生活を支援していることに結びつくような行動倫理を教育していくこと


薬剤師の果たす役割は大きい(写真は湯谷)

COLUMN
「少子化社会」が到来しても、ますます売れるベビー用品

出生率の低下により子どもの数が少なくなることを意味する「少子化」という言葉は、平成4年(1992)度の『国民生活白書』に初めて登場している。

その後も出生率が年々減少する中で、ツルハにおけるベビー用品の売り上げもじわじわと低下している。

商品部第1商品グループ課長(当時)の富居和芳は、最近のベビー用品の傾向について次のように解説する。

「ここ数年、ベビー用品で特に進化しているものといえば紙おむつです。各メーカーが年々改良を重ね、吸収力アップを図るとともに、もれない構造に仕上げ、あせも・ただれのできずらい特殊なシートを採用しています。

また、かつては栄養補給が第一の目的だった粉ミルクも、最近は厚生労働省の指導のもとに栄養バランスを重視した商品が開発されています。ベビーフードもその昔は混ぜたり手を加えたりするものが主流でしたが、最近はすぐ食べられるものがほとんどです。味や種類のバラエティも豊富になり、2歳くらいまでに対応する離乳食も発売されています。

子どもの数は年々減っていますが、手間とお金をかける傾向は今後も続きそうですね」。

若い夫婦にとってツルハは、育児のお手伝いをしてくれる助かる店なのかも知れない。

が最も重要である。それゆえ、薬剤師の教育体系プログラムの中に、医療倫理や薬局の使命といった概念を取り入れていくことも必要だと考えている。

地域のお客様に信頼される「かかりつけ薬局」に

ツルハでは平成4年(1992)の札幌・中の島店を皮切りに現在まで213店(平成24年2月現在)の調剤薬局を展開しているが、今後も地域の要請に応えて、その数を増やしていく方針である。

ここ数年、わが国の分業率が急速に上昇しているとはいえ、そのほとんどは病院のすぐそばにある「門前薬局」に集中しているという現状がある。つまり、複数の病院にかかればそれぞれの薬局から薬をもらうこと(点分業)になり、これでは薬の重複投与や副作用による薬害を未然に防ぐことはできない。

こうした問題を解決し、医薬分業を意義あるものにするには、薬歴など患者の薬に関する情報を一元管理することが必要である。そしてそのためには、どこの病院にかかっても薬は信頼できる地域の薬局でもらい、薬に関する相談を何でもできる「かかりつけ薬局」の存在が不可欠となる。

ツルハがいま目指しているのは、地域のお客様に信頼される「かかりつけ薬局」になることである。人々のセルフメディケーション志向はますます高まりを見せ、それに応えるためにも地域に広がるツルハの店舗網を活かし、お客様が自宅や職場に一番近い薬局を利用できる"面分業"を目指すとともに、情報システムを活用して、どこの店舗でも薬を受け取ることのできる体制を確立していく。

さらに、ツルハが信頼される「かかりつけ薬局」になるためには、お客様に対して薬の適正投与と服薬指導を行うことはもちろん、調剤薬局の薬剤師と店舗の薬剤師およびスタッフが一体となって、お客様の健康で快適な暮らしに必要な、心のこもったサービスを提供していくことだと考えている。



調剤薬局琴似店(札幌)



エースリー調剤薬局(旭川)

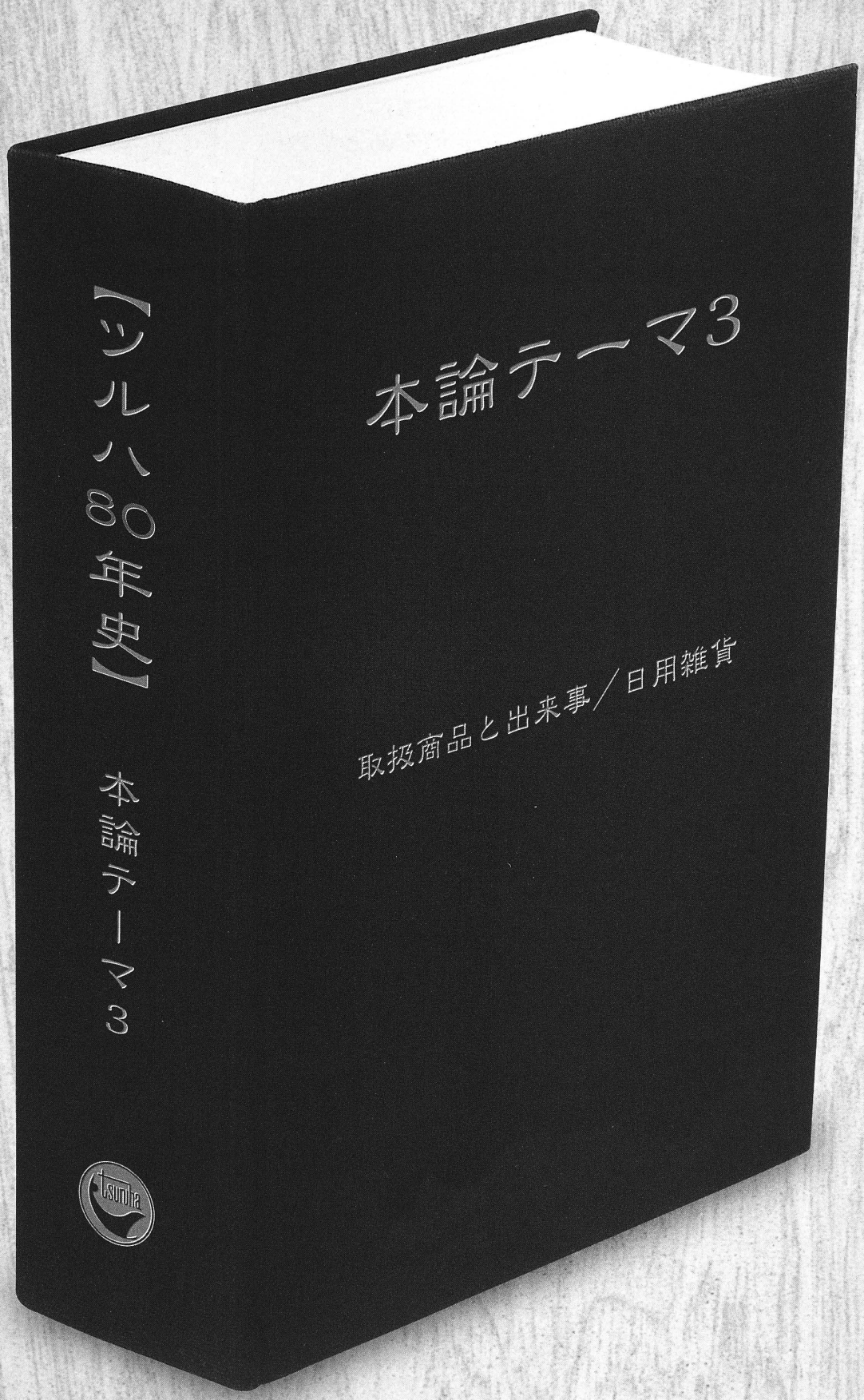
COLUMN 仕入先との取り引きの経緯 ㈱モロオ

医薬品総合卸の㈱モロオ(本社:札幌市)は、大正6年(1917)に旭川で師尾薬局として創業し、昭和24年(1949)に㈱師尾薬房を設立。昭和52年(1977)には㈱モロオに社名変更し、平成7年(1995)に本社を札幌に移転した。ツルハとの取り引きは昭和34年(1959)頃、佐藤完二氏(元:取締役薬専部長)が担当セールスとなった直後から始まっている。

当時、師尾薬房の取引先は医家向け(対病院)が9割を占めていたが、その後の昭和36年(1961)の国民皆保険の制定もあって、小売店との取り引きは伸び悩んでいた。佐藤氏はそうした対小売店との取り引き拡大のために新部署に配属され、懐に飛び込む営業姿勢と地道な努力で、ツルハ初代の勝社長・ヒサ子夫妻、肇専務との間に信頼関係を築き、当社と㈱モロオとのパイプを飛躍的に強めていった。また昭和50年(1975)に薬専部長に就任した後は、ツルハの新規出店に際して地方の薬業組合との仲介役にまわるなど、大変な尽力を頂いている。

佐藤氏は昭和54年(1979)に取締役に就任後、平成8年(1996)11月に㈱モロオを退任されたが、「ツルハの歴史は自分自身の歴史でもある」と語り、在職中は部下に対して「ツルハを学ばずして幹部にはなれない」と指導していたほど。当社が佐藤氏から多くを学んだことは言うまでもない。


佐藤完二氏



※「ツルハ70年史」を基本として一部修正しております。

Theme3
【取扱商品と出来事／日用雑貨】

町の小さな薬店からの脱皮
暮らしに必要な商品を取り揃えて

薬局に風邪薬を、化粧品店に白粉（おしろい）を買いに……、
かつてはこんな消費生活があった。
そして今、ドラッグストアにひとたび足を運べば、
生活に必要な品々とともに、たくさんの満足も得られる。
そんな店を一つでも多くつくることが、ツルハの最大の使命。

健康な人も足を運ぶ薬局であるために

町の小さな薬店として創業したツルハが、専門商材である医薬品・化粧品等に加えて、トイレタリーや日用雑貨にまで取扱商品を拡大するのは、昭和42年（1967）のセルフ販売方式の導入を契機としている。

昭和30年（1955）に京都大学医学部薬学科を卒業し、薬剤師免許を携えて帰郷した鶴羽　肇（現：㈱ツルハ取締役会長）は、「鶴羽薬師堂」の看板を「ツルハ薬局」に変え、創業者である父・勝とともに経営に参加する。

しかし、10年を経た頃、旧態依然とした薬局経営のあり方に疑問を抱くことになる。家業の限界、それは当時の薬局・薬店の多くが抱えていた課題でもあった。

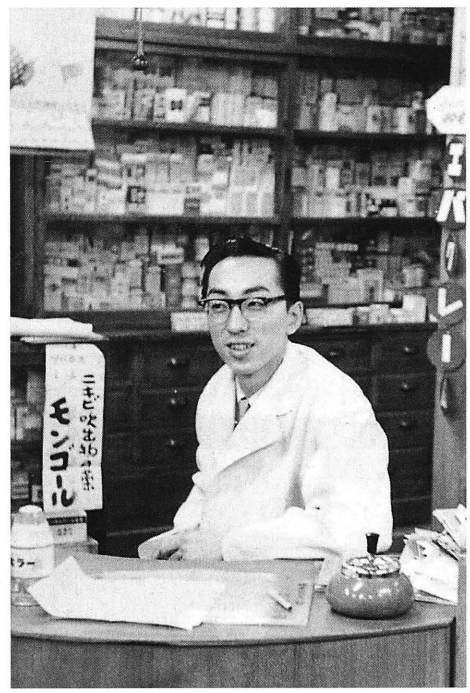
ちょうどこの頃、肇専務（当時）は薬局・薬店のボランタリー・チェーンである㈱ジャパン・ドラッグストアチェーン（JDS）で学び、薬局経営の方向性について一つの指針を得ていた。

“10人のうち1人の病人を相手にする商売ではなく、残り9人の健康人をも対象にした商売へ――”。それは家業から企業への脱却を意味するものであり、後の医薬品小売業の中心に成長する「ドラッグストア」へと道を開く第一歩にもなった。



旧四条店店内・カネボウコーナーの鶴羽　弘子（昭和43年／1968）

ツルハ薬局は昭和42年（1967）、16坪の店を32坪に広げ、セルフ販売方式を導入すると同時に、毎日の生活に必要な日用雑貨やトイレタリー用品にも売り場を開放するのである。



ツルハ薬局時代の鶴羽　肇（昭和33年／1958）

超繁盛店の悩みは商品の出し入れ

医薬品に限らず、毎日の暮らしに必要な商品を取り揃え、しかもセルフ方式で買いやすく、他の店より値段も安い。鶴羽薬師堂時代からの「親切な店」という評判に加えて、商品力を備えたツルハ薬局が繁盛しないわけはなかった。

昭和43年（1968）に入社した西　功（現：監査役）は、超繁盛店となったツルハ薬局（現：四条店）で医薬品を中心とする商品の仕入れを担当する。昭和40年（1965）代の状況を振り返ると、「売れる喜びを実感する一方で、商品の搬入・搬出にはたいへん苦労した」と語る。


昭和53年（1978）頃の観楓会（最前列右から5人目が西）

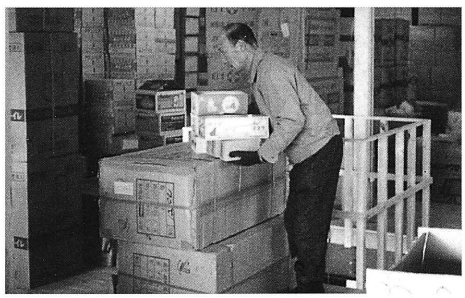

70年史発刊当時の日用雑貨（入浴剤）売り場（石狩市／樽川店）

当時の四条店は、その構造上、商品ストックの場所が分散していたのである。医薬品と紙類は3階、日用品は店の裏側にあった倉庫、化粧品は凍結を避けるためにカネボウコーナーの地下といった具合である。その他に、現在の旭川オフィス（以前はコントロールセンター）裏の6条通に面して建っていた農家の納屋のような倉庫と、神楽にあった勝社長の住宅の一部も倉庫として利用していた。

店が繁盛するに従って、これらの分散した倉庫からの商品の出し入れも頻繁に行わなければならなかった。

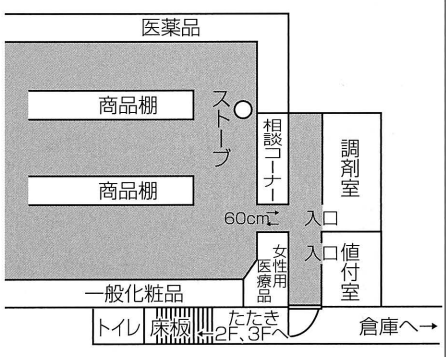
特に店の3階は屋根一枚の構造だったため、夏はきわめて暑く、冬はすこぶる寒い。真夏の作業はランニング1枚で汗みどろになり、雨の強い時は数カ所にバケツを置いて雨もりを受けながら作業をしたこともあった。

また、当時の店は通路が狭く、相談コーナーと薬品棚の間、薬品棚裏と調剤室との間は60cmくらいで、ドアを通り抜け、2階の事務室や3階の倉庫へ行く時は、たたきでスリッパに履きかえ、2階の踊り場からは不安定な階段を上るのである。（下図参照）



コントロールセンター2階で作業中の川口（昭和49年／1974）

「旧四条店の部分見取図」



その頃はまだティッシュペーパーは発売されておらず、ちり紙は茶ちり、ソフト紙、京花紙が中心であった。ストックのためにこれらを3階に上げるのだが、紙はかさばるうえに重量が重い。なかでも高級紙は特に重く、「金龍」などを担いで狭い通路や急な階段を運ぶのにたいへん苦労したという。

店裏にあった倉庫は床が低く、雪解け時期には浸水して水がたまったりもした。店の地下室の降り口には床板を張ってあったが、落ちそうになったことも一度や二度ではなかった。しかし、当時のこのような苦労が、その後のツルハの店舗開発に大きな示唆を与えるのである。

四条店１店舗時代の売れ筋日用品とは

西の記憶によれば、昭和40年（1965）代の四条店で医薬品以外によく売れた日用品としては、次のようなものが挙げられる。

一部、医療用品に分類されるものも含まれるが、その頃日常的に売れたのは、ガーゼ、脱脂綿、傷絆創膏（特にニチバン、サビオ）、赤チンキ、水銀体温計、元禄、ビゲンB、生理用ショーツなど。ミルクやコンドームは特売品の目玉であった。また紙類では、高級紙の金龍や京花紙をはじめ、クレープ紙などがよく売れた。

この他、時代を映す商品として、汲み取り式トイレの消臭剤として用いられていた片脳油、市の斡旋品でもあった蛆（うじ）殺しなどを挙げることができる。また、最近は使い捨てカイロに取って代わったが、菊乃友カイロ灰なども人気商品であった。



化粧紙各種

COLUMN

エプロン姿もまぶしい（？）自然食品の店頭販売シーン

旭川・札幌の商品部が一本化される前は、両地区でそれぞれの商品政策が展開された。

なかでも昭和56年(1981)８月にオープンした札幌中央店は、第１商品部の舘野　哲課長(当時)の努力により、健康食品の品揃えを充実させた実験店として機能し、店長の岩渕輝子(当時)をはじめ栄養士の近沢和恵(当時)の女性スタッフが活躍。年２回、単独で健康食品専門のチラシを折り込むほどの力の入れようだった。

健康食品の範疇（はんちゅう）も自然食品にまで広げ、無農薬のパン、納豆、豆腐、きな粉のほか、りんご・なし・ぶどう、さらには漬物まで扱ったことも……。

当時、札幌本部の商品部で化粧品・健康食品の担当であった舘野は、「店頭でのデモ販売の時は必ずエプロンをつけて、自然食品を売ってました」と笑う。薬局で扱う食品ということもあり、これがよく売れたのである。

また、この頃お世話になったのが㈱ヘルスという健康食品専門の卸問屋である。昭和62年(1987)８月に狸小路店が火災に遭った時は、健康食品フェアの３日前。ツルハ内部では販売を断念しようとしたが、チラシはすでに折り込み済み。この時、ヘルスの担当セールス・黒木貞美氏は旭川から商品を搬送してくれたうえ、シャッター前で露天商のごとく販売を開始。樹・現社長がその意気にいたく感激したというエピソードが残る。

※札幌中央店は昭和59年(1984)12月に閉店。狸小路店は昭和58年(1983)４月に開店し、平成３年(1991)11月に閉店している。



多店化に伴う取扱商品の拡大
ドラッグストア商材の模索と挑戦の歩み

プライスリーダーの役割を商品政策でも発揮

四条店1店舗時代のツルハは、医薬品·医療用品·ベビー用品、そして化粧品の品揃えは他の薬局·薬店を圧倒していたが、それ以外の商品は装粧品、日用雑貨品を部門ごとに品揃えし、置いていない商品でもお客様よりご要望のあった商品はお取り寄せし、その中から定番品に加えるべき物は加えながら、一品ずつ品揃えを充実させていった。その後のツルハが他店を大きくリードする要因となったのが、こうした商品の品揃えと商品の価格である。

昭和40年(1965)代中頃は、まだ商品の売価が一定しており、どの店に行ってもいわゆる定価販売が行われていた。ところが、旭川市内では国鉄の物資部と国策パルプの購買部が、組合員証提示者には、あらゆる商品を市価の2割引ほどの売価で販売していたのである。


国策共栄シルバープラザ

表向きは組合員を対象にした販売であったが、(組合員の証明書を借りることで)実際は誰でも入店して購入することができ、他の小売店にも影響が出始めるようになる。この点を薬業組合に問いただしても一向に埒(らち)が開かず、結局ツルハでは独自の策を決定する。

それは「お客様第一主義」の理念に基づいた、売価の引き下げだった。同じ商品が他店で安く売られていれば、その価格に合わせなければお客様は納得しない。世間ではツルハが率先して廉売を行ったように思われているが、もともとはお客様に納得していただける価格を追求しての対抗措置だったのである。

その結果、特売品はもちろんのこと、新しく開拓した商品、本来は定価で販売すべき再販商品等を値下げした時など、商品は何でもよく売れた。

当時は売価についての主導権はメーカーや卸問屋が握っており、商品を差し止められることもあったが、止められる恐れのある商品は事前

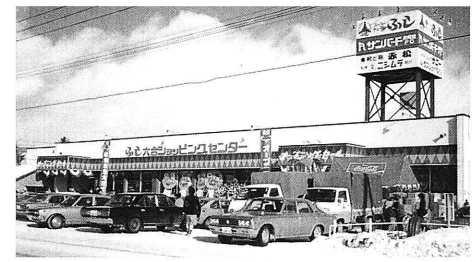

昭和40年(1965)代の旧四条店(左に鶴羽　肇、右にヒサ子がいる)

に多く仕入れたり、仕入れ窓口以外の卸問屋から購入するなどの対策を講じたりもした。また、なかには1日に何度も来店して価格を監視するメーカーもあったが、こちらもそのたびにPOPや売価を貼り変えるなどの対応を行って乗り切ったのである。

こうした旭川におけるプライスリーダーとしての役割が支持され、やがてお客様の望む声が取扱商品の幅を広げていくのである。

抜群の集客力でスーパーの核テナントに

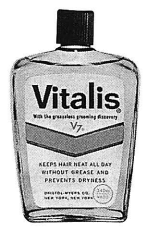
ツルハにおいて取扱商品が飛躍的に拡大するのは、昭和40年(1965)代後半に多店化を始めてからのことである。


ふじ六合ショッピングセンター(昭和51年／1976)


旧四条店のベビー用品売り場(昭和40年代／1965)

COLUMN
日用雑貨の参考資料 ライオン製品ミニ年表

ライオン㈱史料センターのご協力で、昭和初期からの主なライオン製品をその発売時期と当時の価格について表にしてみた。



バイタリス



デンターライオン



ライオン歯磨 葉緑素入潤製



ライポンF



ママレモン

(製品名)	(容量・小売価格)	(発売時期)
ライオン歯磨潤製	大型罐／22銭	昭和11年(1936)
ライオン歯磨葉緑素入潤製	175g／100円	昭和28年(1953)　8月
ホワイトライオン(煉歯磨)	90g／100円	昭和36年(1961)　4月
デンターライオン	95g／120円	昭和39年(1964)　2月
エチケットライオン	95g／100円	昭和43年(1968)　5月
バネットライオン歯刷子	100円	昭和44年(1969)　8月
ダッシュ	500g／100円	昭和42年(1967)　2月
ハイトップ(大)	1500g／870円	昭和63年(1988)　4月
ライポンF(液体)	375cc／100円	昭和34年(1959)　4月
ママレモン	380cc／100円	昭和41年(1966)　10月
エメロンシャンプー	220㎖／100円	昭和40年(1965)
バイタリス	340cc／600円	昭和38年(1963)
バファリン	12錠／130円	昭和37年(1962)

昭和47年（1972）11月には四条店に続くツルハの2号店として、花園店をオープン。この花園店と、50年（1975）11月の神居店、51年（1976）12月の六合店の3店舗は、いずれも地場のスーパー「ふじショッピングセンター（当時）」のテナントとしての出店である。

ツルハでは四条店1店舗時代から市内全域に新聞の折り込みチラシを入れており（約10万枚）、毎週行われる特売には大きな効果を上げていた。花園、神居、六合の3店舗はテナント店ではあったものの、折り込みチラシの効果もあり、日用雑貨等の重複する商品分野においてはスーパーのキーテナントより高い集客力を発揮した。また、レイアウトの上でもショッピングセンターの入口やレジ前などの良い場所を与えられ、売り上げも順調に伸ばしていったのである。

花園店のオープン時は品切れ続出の大盛況で、なかでも目玉商品であった雪印ミルクが大変よく売れたという。当時は一人で何ケースも買って帰るお客様が少なくなかったのである。「応援に駆けつけた肇専務と中西顧問が、乗用車で紙やミルクなどを倉庫からピストン輸送してくれました」とは、西（現：監査役）の証言である。

いち早い新商品の導入とさまざまな商品への挑戦

昭和50年（1975）頃からは、新商品をいち早く取り扱い始め、これらの商品も売り上げに大きく貢献していった。一例として、ライオンの「トップ」という洗濯洗剤は、メーカーがテレビCMを放映する日に合わせてチラシに載せたところ、大変よく売れ、仕入先のダイカ㈱（現：㈱あらた）も品切れ寸前になったほどである。

またショッピングセンターのテナント店では、新製品をキーテナントより早く販売したことから、キーテナントが売れずに困ったという話も耳にしている。

しかし、キーテナントからは特に取扱商品についての制限がなかったため、この頃すでに全店舗でさまざまな商品への挑戦が始まっていた。一例では、荒物雑貨から始まり、スノーダンプ、雪かき、スノーボート、煙突、花火、スキー、漬物樽、漬物石など。つまり売れそうなものは何でも、まず店頭に並べてみたのである。

ティッシュペーパー＆トイレットペーパー登場

ツルハの第3号店である旭町店は、昭和48年（1973）11月にオープンした。この店は現在の店舗から数十メートル西寄りの角地にあった後継者のいない薬局を在庫商品ごと買い取ったもので、それらの商品の処理から仕事が始まったのである。

オープン当日は小雨の降る寒い日だったにもかかわらず、開店前からお客様が並び、入店を制限するために、西が一日中シャッターの上げ下ろしに当たったという。

昭和50年（1975）には前年に入社した千田晃己（元：取締役総務部長）が2代目店長として就任しており、当時の記憶を次のようにひもといている。

「就任当初、店頭には陳列用のゴンドラがあり、特売品のティッシュペーパーやトイレット



ライオンのトップ。昭和54年（1979）発売（2.65kg/売価750円）



旧旭町店（昭和50年／1975頃）

COLUMN
近くのカメラ専門店がツルハのフィルムを買い占める！

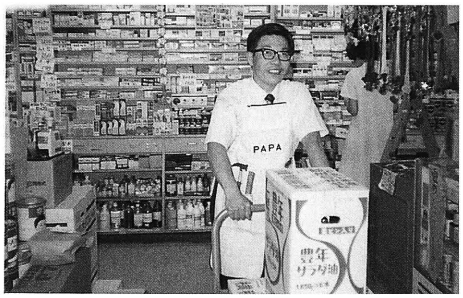
DPEは当初AJD（オール・ジャパン・ドラッグ・チェーン）の関係でさくらカラー（現：コニカ）を取り扱っていたが、DPEがこれからも伸びる市場であるとの情報をメーカーから得て、さくらカラー以外の取引先を探していた。その時、㈱フォートサービスの故：江刺家時雄（先代）社長と営業部長が旭川のコントロールセンターを訪れ、自社の市場が旭川にはなく、有望なこの地域でシェアを拡大したく、ついてはツルハには全力投球で対応したいとの申し出があり、仕入先の切り替えを行うこととなった。昭和50年（1975）当時はカラープリントEサイズが1枚45円（専門店は70円）でしたが、徐々に価格競争が始まり、（38→35→33→30→28→25→23→20→18→15円から）最後には10円にまで下がった。

当時はカラープリントの市場が有望であるとの予測から、フォートサービスさんとの取り引き開始後は、原価ギリギリの販売政策を取り、シェアの拡大を図った。そしてチラシの第一面に毎回宣伝をしたのが効を奏して利益商品に育成できたのである。その後、扱い量の拡大に伴い、㈱フジカラー旭川、コニカカラー㈱とも取り引きを開始するようになる。

また昭和50年（1975）代当時、フジカラーのフィルムも、24EX・2本組を680円（当時は定価で1本830円が専門店の売価であった）と旭川市内で最も安く販売したところ、近くの専門店から「うちに卸してほしい」との要望さえあった。この申し出を断ったところ、なんと専門店側はアルバイトを使ってツルハの商品を買いあさったのである。仕入れルートの確保が証明したエピソードの一つといえよう。



※伊達地区のみは9円プリントだった



旧四条店で作業中の千田（昭和50年／1975）



「クスリのカマダ」改装前のセール（昭和50年／1975）


十字街店のレコード売り場

ペーパーなどを陳列していました。毎日の開店・閉店時にはこの重いゴンドラの出し入れが大変だったため、その後ゴンドラの使用を止め、車輪付きのワゴンに切り替えてからは作業が楽になりました。

また、その頃は店長業務と並行して日用雑貨商品の仕入れも担当していたので、全店の定番品をはじめとして特売、店内企画品の仕入れ商談とそれらの価格設定もしていました。特売企画品の商品選定は商品選定委員会で決定、それを基にしてチラシ広告の作成をして、品目表を各店舗に配布しておりました（医薬品関連は西が担当）。当時は、現場と仕入れがつながっておりましたので、お客様の声を反映した仕入れ・企画ができたと思います。商品は販売するために仕入れ、仕入れたからには100%販売する努力をする。つまり、仕入れた商品は責任をもって販売するという考えで店舗運営をしていました」と。

レコード、テープを導入し客層の拡大に挑む

当社の取締役副会長も務めた鎌田宏一は昭和38年（1963）、神居十字街に「カマダ薬房（のちにクスリのカマダに店名を変更）」を開業した。その頃から肇専務とは親交があり、後にカマダ・ツルハの店がともに安売りを敢行したことで、揃って薬業組合からの圧力の対象となった。

やがてツルハが多店化に着手し始めた頃、鎌田は肇専務に誘われ、ツルハの一員として経営に参加する道を選択する。

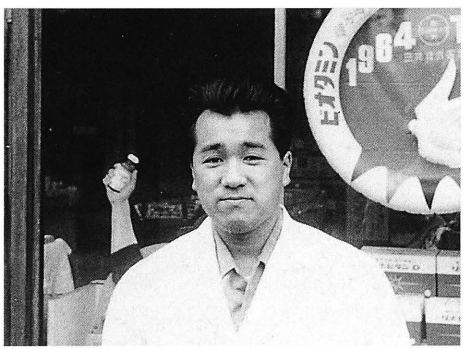
昭和50年（1975）11月、「クスリのカマダ」はポール看板を「クスリのツルハチェーン」とし、入口上の鉢巻看板を「カマダ十字街店」に変更、売場面積は約20坪、取扱商品は医薬品をはじめとして、カネボウ化粧品から日用雑貨、トイレタリー用品を陳列してオープン。その後、旧店舗を新築の3階建てビルにするため、一時、近くで仮店舗を構え営業していた（当時の店長は堀川政司）。その後、昭和54年（1979）に新築店舗（約48坪）が完成し、店名も「ツルハ薬局十字街店」へと変わるのである。そして既存店同様に多くのお客様に来て頂き、よく売れて大入り満員であった。

十字街店での画期的な出来事としては、レコード、ミュージックテープ、生テープの取り扱いを開始したことである。これは若い年齢層への客層・客数の拡大を期待した試みだったが、定価販売の上、売れ筋の定番管理が難しく、在庫を抱える結果となり、ドラッグストアの商材には不向きであることがわかり、途中で取り止める形となった。

物流倉庫を兼ねたコントロールセンター

昭和50年（1975）5月、ツルハではチェーンの本部機能を果たす「㈱クスリのツルハコントロールセンター」を設立しているが、物流倉庫としてセンターの建物が新築完成したのは前年の11月のことである。70坪、2階建ての建物は、1階の一部を事務室とした以外はすべて倉庫として使用し、建物の裏側と左側にも倉庫があった。

その当時、センターにストックしていた商品は、ボランタリー・チェーンであるAJD（オール・ジャパン・ドラッグ・チェーン）の共同仕入れ商品及び共同開発商品と、各卸問屋から特別条件で仕入れた商品であった。なかでも量が多かったのは、ドリンク、ブリーチ、レモン（食器洗剤）、ソフター（仕上げ剤）などである。また四条店3階倉庫に在庫していた医薬品、ベビー用品もこ



カマダ薬房時代の鎌田宏一（昭和38年／1963）



「ツルハ薬局十字街店」のオープン（昭和54年／1979）


完成したコントロールセンター前にて。
左から好田、川口、鶴羽　勝・ヒサ子（昭和49年／1974）

の機会に全てコントロールセンターへ移動させた。

当初、倉庫の管理は(故)川口直清(倉庫長)と好田文男(入出庫係)の2人が担当し、勝社長の指導のもとに単品ごとの管理表を1品につき1枚ずつ作成した。入庫・出庫時には数量と担当者の氏名を記入して常に正確な在庫数を把握し、毎月15日の棚卸しにおいてセンター勤務社員全員で棚卸しを行い、同時に商品課長の西と千田は不良品等の処理を行っていたのである。

またセンターの完成と同時に西が、昭和51年(1976)頃より千田がセンター勤務となり、西は医薬品、医療用品、ベビー用品、健康食品等の、千田は日用雑貨と一般化粧品、トイレタリー用品の商品課長となって、後の商品部の基礎がつくられたのである。

売場面積の拡大とともに食品をテスト販売

昭和51年(1976)9月には、それまでの旭町店が手狭になったため、店の東隣に移転オープンする。売場面積は70坪で、7店あるツルハの店舗の中で最大規模となり、10台ほどの駐車スペースも備えていた。

COLUMN 今だから話せる、あんなこと、こんなこと

■昭和40～50年代の取引先担当者6名に聞く

昭和40年(1965)代から50年(1975)代にかけて取り引きのあった卸問屋およびメーカーの担当セールスの方々に集まっていただき、ツルハとのかかわりの中で起こった事件や忘れられない思い出を語って頂いた。次にその内容を要約してみる。

●佐藤喜三郎氏
元・㈱白元 (有)ＳＰＳ：1999年当時)
昭和45年(1970)からダイカさんとの取り引きを始めてツルハさんの存在を知ったが、ディスカウントをする"すごい店"というのが第一印象だった。「価格を元に戻してほしい」と何度頭を下げに行ったことか……。でも、そのたびに肇社長(当時)の「ワッハッハ」で終わり。
とはいえ、トップの教育方針が部下に徹底しており、責任体制が確立していたうえに、社員はみな礼儀正しかった。店や本部を訪問していて楽しく気持ち良かったのは事実。

●川井日出志氏
サンスター㈱ (東日本支店北海道営業所所長：1999年当時)
昭和50年(1975)、新入社員でツルハさんを担当。いきなり千田課長(当時)に東京・大阪の価格を見せられ、この価格で売れるように条件を出してほしいと言われた記憶がある。また今でこそ言えることですが、ある時、商談が決裂し、市場価格より安く販売されたため、ある卸問屋さんからお金を借りて商品を買い取った苦い経験も……。
値下げ販売で旭川の小売店からは、自分の店もこの価格で販売できるように条件を出してほしいと良く言われました。その頃から、商売が継続できるということは、メーカー・卸問屋からの商品供給があってこそ可能だという考えの下、仕入れ担当者は「天狗になるな、メーカー・卸問屋様を大切にせよ」といった社員教育は徹底されていた。あの頃のオープンに賭ける情熱とエネルギーが活力となって、現在の発展があると思う。

●鈴木征司氏
元・ポンズ㈱、ヘレンカーチス・ジャパン㈱
(㈱明色化粧品 営業部・札幌営業所所長：1999年当時)
昭和48年(1973)から通算11年の付き合い。薬局はもともと客を待つ商売だが、ツルハさんは違っていた。旭川に来てクセのある土地柄であり、クセのある販売店・卸問屋が多いことを知った。51年(1976)の旭町店オープン時には店頭でひたすら箱ティッシュを５個ずつひもで縛り、エライ目にあったことを思い出す（当時はティッシュがバラ詰めで、トイレロールは４ロールのみのため、紐で縛っていた)。また新店オープンの応援にも立ち合ったが、陳列までの準備がずば抜けて効率よいことには感心させられた。今後の東北地方での伸び方にも大いに期待している。

●長沢一郎氏
ダイカ㈱、現：㈱あらた
(札幌支店販売部リーダー：1999年当時)
薬局であるという固定観念がなく、「売れるものなら何でも」と明治維新みたいな考えで迫られたので、見本市でさまざまな商品を提案し、持っているコマを最大限に利用した。当初、月80万円ほどだった取引額があっという間に1000万円になったのだから驚きである。すぐに買いに行きたくなるような初売りの企画や時代に合った大きさの店づくりなどすばらしい点はたくさんあるが、カネボウ化粧品の総責任者でありながら他メーカーの商品をも「いいものはいい」と情熱的に勧める弘子常務の姿が何といっても印象的である。
ある時、当時の総務課長さんが数千万円あった請求金額をひと桁少なく振り込まれ、"ツルハさん、何かあったんですか？"と夜中に電話したことがあったほど、急激に仕入れが伸びていました。

●得能健次氏
ダイカ㈱、現：㈱あらた
(札幌支店販売部マネジャー：1999年当時)
昭和52年(1977)の入社と同時に担当し、100％をツルハさんに捧げた。初めの頃は、長沢氏の部下として営業を勉強、各店舗を訪問して自分の目で品薄商品を探してメモを取り、店の担当者と協議の上、注文を頂く。あるいは新製品の紹介や不良品の処理など基本を忠実に実行していた。そしてツルハさんの本部では新製品の紹介やチラシ広告掲載品の商談、またツルハさんのオープンが重なる時には、2カ月くらい先行して商談をした。原価の決まらない商品は後日メーカーに交渉することにして商品のみを決めた。商談は午前７時から一日がかりだったり、午後８時から夜中の11時過ぎることもありました。当時はダイカのセールスもまだ仕事をしていた。
とにかく新商品を導入するのが早く、目新しいものを求めていたので、こちらも食卓用のネットや使い捨てカイロなど積極的に売り込んだ。商品部の江口・店舗運営部の堀川両氏とは割勘で一緒に酒を飲んだが、互いに若かったので仕事のうえでは商品を置く場所ひとつで口論になった。今振り返れば、お客様に喜んでいただくための葛藤だったと懐かしく思う。

●田野美津雄氏
ダイカ㈱、現：㈱あらた
(札幌支店販売部チームリーダー：1999年当時)
旭川支店から札幌支店に転勤になった昭和52年(1977)８月１日からツルハさんを担当。担当期間は11年間と長きにわたった。担当当初は札幌地区第１号店の「北13条店」しかなく、現在の樹社長が店長と仕入れも兼務しておられた。
当時、ダイカの支店内ではツルハさんの店舗が札幌に１店舗のみであったためまだまだ認識度が低く、私は商品を販売することも大切だったが、支店内でツルハさんの認識度を高め、併せて札幌地区担当の各メーカーの意識も向上するよう一生懸命セールスした記憶が鮮明に残っている。その後は札幌地区の店舗展開が活発になるにつれ売り上げも順調に伸長、メーカーの協力も得られるようになった。
振り返れば大変苦労もしたがいい想い出になっている。毎月新店出店が１～２店続いた頃は３カ月位一度も休みが取れなかったことも何度かあったが、セールスとしては売り上げが伸び続けることがすごく嬉しかった。新店オープンでは道内だけでなく東京の「六郷店」「梅屋敷店」にも応援に参加した。
ツルハさんがこれほどまでに発展した理由を私なりに考えると、第１に「何事にも全社員が一丸となって目標達成に努力される」、第２に「接客態度が素晴らしい」こと。今でもツルハさん担当時代に樹社長からいつも言われ続けたことを思い出してはセールス活動をしている。それは"嫌いな人ほど好きになれ"。今後も会社および社員の有形無形の力を引き出して一層発展され続けることを祈っている。

【取材日／平成９年(1997)10月24日】



新・旭町店オープンでくす玉を割る千田店長
（昭和51年／1976）

新装となった旭町店では、従来の取扱商品に加えて、試験的に食品も取り扱った。四条店時代からわずかな品揃えはあったものの、この時大幅に商品を拡大。HBC（ヘルス&ビューティーケア）商品の品揃えの充実をはじめ、缶詰、調味料、お茶、お菓子などのほか、冷蔵ケースを2台導入して、牛乳、パン、卵、豆腐、納豆などの日配品も取り揃えたのである。いずれもオープンセールや特売期間にはよく売れたが、100m先には地場の食品スーパー「旭友ストアー」があり、品揃えではかなわなかった。つまり単品の超目玉を作っても目玉品のみをお客様に提供することになり、定番品が多少食品スーパーより安くても品揃えでは完全に負けていて、超目玉以外はほとんど売れず、日々ジリ貧を続け、結局定番品の品揃えの重要さを改めてかみしめることになり、最終的には断念することとなった。ツルハの店で取り扱っている袋菓子やアイスクリームなどは、この時の名残である。

旭町店の移転オープン時には、入社したばかりの江口典幸（現：㈱ツルハグループマーチャンダイジング社長）が旧店舗から商品を運搬車に載せて新店に運んだという（冬になるとジャンボソリで入荷した商品を店の入口まで運んだ）。さらに江口は、花園店の店長時代には、ふじショッピングセンターに入店しており、近くに商品保管用倉庫を借りていたため、倉庫の商品をリヤカーに載せ、店舗まで運んだという。



昭和52年（1977）オープンの旭川／近文店
左端にダイカ㈱の得能セールスがいる

身勝手な価格競争と日替わり特売の反省

昭和52年（1977）7月にオープンした近文店は、売場面積約60坪。A生協・近文店のちょうど向かい側に立地していた。ツルハではこの頃から、単独店舗の場合は集客力のあるスーパーマーケットなどの近隣に出店する政策を取り始める。

ところがこの時、思わぬ事件が発生することになる。オープンセールの目玉商品に、前年の旭町店オープン時に使用した砂糖、卵、醤油などを採用したところ大変よく売れたのだが、これが目の前のA生協との間で価格競争を起こす引き金となったのである。

相手は食品スーパーとしては地元で名を馳せている店である。食品に関しては目玉商品といえども、ツルハに負けるわけにはいかなかったのであろう。それはもう"戦争"と表現できるほどの値下げ合戦であった。30分ごとに大きなPOPを書き換え、仕入れ値を大幅に割り込みながらも、両者とも譲らずに値下げを続けたのである。結局、最後は相手が値下げするのを止め、ツルハもその価格で売り切った。

この値下げ競争からは、大きな反省と教訓を得ることになる。店の勝手で価格競争を行った結果、早い時間に来店したお客様には高い買い物をさせてしまったわけである。

また近文店では日替り特売も行ったが、天候の悪い日に売れ残りが多数出たこともあり、ほどなく取り止めた。特定日の特定のお客様にしかサービスできないという欠点があったことも、中止した理由の一つである。

COLUMN 日用雑貨のダブルブランド取り扱い開始日

◎ペットフード

キャットゼオライト（5kg）	昭和61年（1986）
ツルハＰＢジャーキー（400g）	昭和63年（1988）
スーパーホワイト（10ℓ）	平成５年（1993）10月
ホワイトブロック（10ℓ）	平成５年（1993）10月
オリジナルビーフジャーキー（500g）	平成７年（1995）11月1日
シルキーホワイト（5ℓ）	平成８年（1996）３月
スーパーブロック（10ℓ）	平成８年（1996）12月
ダブルブロック（10ℓ）	平成８年（1996）12月
新オリジナルビーフジャーキー（500g）	平成９年（1997）５月7日
オリジナルビーフジャーキー（1kg）	平成９年（1997）５月7日
オリジナルささみジャーキー（200g）	平成９年（1997）５月7日

◎家庭紙

ツルハ4ロール	昭和56年（1981）10月 ［昭和59年（1984）11月※販売終了］
ツルハ12ロール	昭和57年（1982）4月 ［平成2年（1990）12月※デザイン変更］ ［平成7年（1995）6月※デザイン変更・現行商品］
ツルハ16ロール	昭和59年（1984）6月 ［平成3年（1991）5月※デザイン変更］ ［平成6年（1994）6月※デザイン変更・現行商品］
ツルハティシュ	昭和58年（1983）12月 ［平成3年（1991）5月※デザイン変更］ ［平成9年（1997）1月※販売終了］
プラム12ロール	昭和60年（1985）4月

◎食品

米（逸撰あきたこまち	10kg）	平成8年（1996）12月16日
（逸撰きらら397	10kg）	平成8年（1996）12月16日
（逸撰コシヒカリ	10kg）	平成8年（1996）12月17日
国産純粋ハチミツ	1kg	昭和62年（1987）頃



▲国産純粋ハチミツ



▲ツルハ16ロール
※ツルハマークのある商品は平成7年（1995）に終了



▲逸撰きらら397・10Kg

この時の価格競争と日替わり特売の事例を通して、特売期間中にはできるだけ不特定多数のお客様に商品の売価を変動することなく提供するのが大切なことだと深く反省し、このことをツルハの方針として改めて確認したのである。

ホームセンター的商材を導入 初の150坪型店舗

昭和50年（1975）代のツルハの店は大きくても100坪前後だったが、昭和60年（1985）9月に初めての大型店舗として売場面積150坪型規模の永山南店を開設する（当初は120坪であっ たのを後に150坪に増床した）。オープンの4～5カ月前にはスタッフも固まり、初代店長には後藤輝明（現：取締役調剤運営本部長）が就任した。

オープンに向けて最大の懸案事項であったのは、既存店の中の大型店より広くなったスペースに何を品揃えするかということである。そのため、6月には店長の後藤と部下の遠山和登（現：店舗開発本部長）が、東京・西荻窪にあるホームセンター「タントム」さんに出向き、店舗実習をしながらツルハに導入する商品を検討。帰旭後、商品部の東谷　仁課長（元：商品部第2商品開発グループ次長）と協議して取扱商品を決定した。

それまでのHBC商品に加え、この時初めて導入を試みたのが繊維製品や軽衣料、家電製品、住関連用品、DIYなどの、いわゆるホームセンター的商材であった。商品名の一例を挙げると、カーペット、カーテン、クッション、収納用品、物干しハンガー、テーブルウェア、照明器具、電器コンロ、蛍光管、カー用品、時計、カサ、サンダル、運動靴などである。

これらはオープン時や平常特売品の目玉商品としてはよく売れたが、追加商品の中でふるいにかけて、ドラッグストアの定番として芳しくないものについては徐々に入れ替えを行っていった。

そして、この時の永山南店の商品構成がその後のツルハにおける150坪型店舗に至る基本となり、150坪型店舗のオープンに弾みがつくこととなる。

翌61年（1986）は、旭川地区で忠和店（6月）、春光店（12月）が、札幌地区でも北野店（6月）、発寒店（7月）が次々にオープン。旭川と札幌が相互に商品のすり合わせを行い、徐々にツルハの150坪型店舗の売り場レイアウトおよび商品構成の標準化が進んでいく。



初の大型店・永山南店のオープン（昭和60年／1985）

コンビニ性の高い品揃えと 新たな核商品の育成に着手

初めての150坪規模の店舗として商品構成・店舗戦略ともにさまざまな実験的試みを重ねてきた永山南店であるが、その後もツルハの将来を占う戦略拠点として機能している。

平成5年（1993）11月、永山南店は300坪に増床しリニューアルオープン。店長に任命された工藤伸一（現：人事部長）はこの時の商品戦略を次のように語っている。

「新規の取扱商品はセトモノ、カー用品、生花などですが、店舗を倍にしたからといって、むやみに新規商品を増やしたのではなく、今まで置ききれなかった商品の用途、機能を増やし品目を絞った品揃えにしました」。

とくにドラッグストアの核商品であるヘルスケア商品とビューティーケア商品をさらに強化し、加えて新しい核商品づくりに取り組んだことである。


永山南店のオープンでテープカットする鶴羽　肇（中央）

COLUMN ※社名は1999年当時

日用雑貨関連の主なお取引先様（50音順）

アイリス大山㈱	ダイカ㈱	㈱パルタック
旭川石鹸販売㈱	中央紙文具㈱	㈱広島音工
朝日電器㈱	中央物産㈱	㈱フォートサービス
エコー・トレーディング㈱	東栄㈱	㈱ペットシステム
㈱エトワール海渡	㈱東京堂	北海道花王販売㈱
エンパイヤ自動車㈱	東京花王販売㈱	北海道酒類販売㈱
㈱オーム電機	東北花王販売㈱	北海道中央食糧㈱
兼松家電販売㈱	㈱東流社	㈱松井
北北海道フジカラー㈱旭川	㈱ドメス	㈱マルシン産業
グンゼ販売㈱	内外衣料製品㈱	丸日商事㈱
コニカカラーイメージング㈱	日藤㈱	みさと産業㈱
粧連㈱	日本コロンビア㈱	森川㈱
杉山軍手㈱	野村商事㈱	

地域と時代に即応したツルハの取扱商品
商品政策の変遷と取引先の支援

担当者の責任体制と商品戦略の基本

昭和42年(1967)のセルフ方式導入以降、ツルハ四条店における商品担当は通路ごとに決められていた。第1通路が医薬品・医療用品、第2通路が衛生・生理用品、ベビー用品、日用雑貨、第3通路が一般化粧品、装粧品、トイレタリーといった具合である。またカネボウ化粧品コーナーは独立しており、ここにも専門の販売員を置いた。

昭和50年(1975)頃の商品管理は通路担当者が在庫チェックを行い、仕入れ担当者がまとめて卸問屋やメーカーに発注した。医薬品の仕入れは西　功が担当し、日用雑貨・トイレタリー・一般化粧品は当初の野村博明(元：専務取締役)からやがて千田晃己へと委ねられた。

その頃から実践しているツルハの商品戦略が、新製品をどこよりも早く導入することである。メーカーや卸問屋からの情報をいち早く入手し、即断・即決することが競合他店に差をつけるポイント。新製品をはじめ、推奨品、PB(プライベートブランド)商品などは毎回チラシに掲載し、お客様への商品イメージの浸透と店舗スタッフの販売意識の向上を促した。

また売場面積の拡大に伴って、さまざまな商品の導入を図り、ドラッグストアにふさわしい商品は定番化し、ニーズに合わない商品は入れ替えるという姿勢は今もまったく変わっていない。ツルハにおける商品政策は実験に次ぐ実験の積み重ねであるが、肇会長が寛容な心で仕入れ担当社員の責任を伴う自主性に任せてくれたことが、冒険を成功へと導いてきた要因でもある。



旧四条店の医薬品売り場(昭和53年／1978)

●昭和52年(1977)頃、旭川のコントロールセンター商品部商談室に貼ってあったモットー
[千田課長(当時)の作]

『お客様、メーカー様、卸問屋様は神様です』
・謙虚な応対・謙虚な言葉・謙虚な商い

HBC商品と日用雑貨の広汎な品揃えで集客を図る

ツルハでは売場面積の拡大とともに取扱商品の幅を広げ、奥深さを追求してきたが、お客様の要望を反映して取り入れた商品も少なくない。

これは商品を模索し開拓するうちに、毎日の生活の中で使うものは何でも揃っているというイメージが定着し、「○○はないの?」「こんな物もあればいい」という客注対応からスタートしたものも多かったためである。

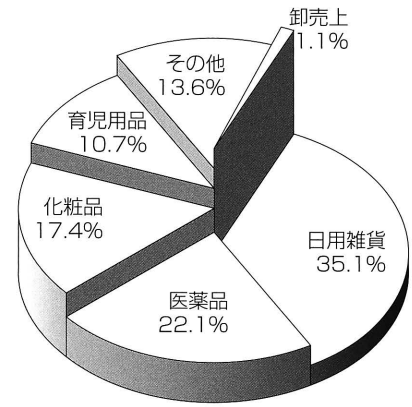
ドラッグストアとしての核商品は言うまでもなく医薬品と化粧品等のHBC商品であるが、ツルハにおける商品分類別売上構成比をみると、平成10年(1998)5月期の段階で医薬品が22.1%、化粧品が17.4%であるのに対し、日用雑貨は35.1%と2つの商品群を大きく上回っている。この比率は過去5年間でそれほど変化していない。しかしその一方で、平成5年(1993)5月期には223億7000万円であった売上高が平成10年(1998)には約495億円と2倍以上の伸びを見せており、日用雑貨の品揃えと価格政策でも集客を図り、医薬品や化粧品の販売に結びつけるといったツルハの商品戦略が効を奏していることがわかる。

旭川・札幌2つの商品部一本化への努力

昭和49年(1974)11月、初めての物流拠点となるコントロールセンターの完成と同時に西　功が、その後昭和51年(1976)11月頃より千田晃己がセンターに配属され、後の商品部の基礎を築いていく。

商品部はその後、取扱商品によって第1から第3商品部に大別され、3部体制を中心に発展する(ただし、スタート時は3課体制)。

●商品分類別売上構成比
(平成10年(1998)5月期)



第1商品部の主な取扱商品は医薬品、健康食品、医療用品、ベビー用品などで、後に食品もここに含まれる。また第2商品部は日用雑貨及びトイレタリー、第3商品部は化粧品・装粧品である。途中、装粧品を第4商品部としたこともあったが、平成5年(1993)5月には第3商品部と統合している。

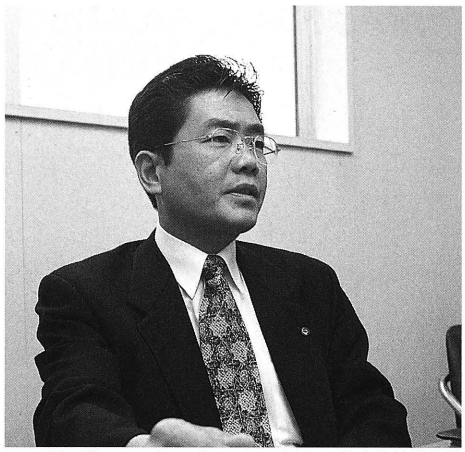
さらに平成7年(1995)には課制をグループ制に改めた。

■商品部組織体制(1999年当時)

- 商品部
  - 第1商品グループ
  - 第2商品グループ
  - 第3商品グループ
  - 東北商品グループ
  - 東京商品グループ
  - 第1商品開発グループ
  - 第2商品開発グループ

昭和50年(1975)の札幌進出を機に、ツルハでは営業本部を旭川・札幌双方に設け、2本部制に移行した。そのため、商品部は一つであったものの、店舗レイアウトや商品構成は地区事情によりそれぞれに異なっていたのである。

このように旭川・札幌で別体制を敷いていたのだが、組織の拡大と将来に向けた企業の標準化の方向に向けて肇社長(当時)の命を受け、平成4年(1992)8月に(取)第1商品部部長(当時)であった西　功が札幌本部に異動となった。その後、同様に第2商品部次長(当時)の江口典幸が平成6年(1994)1月に、第1商品部の富居和芳と亀田晃子とともに相次いで札幌本部へ異動。



現：㈱ツルハグループマーチャンダイジング代表取締役社長
江口典幸

第3商品グループの一部を除いて商品部の統合となったのである。

この統合を機に、商品構成、フェイス表、レイアウト等の標準化が図られることになる。ただし、商品構成については地域に合った品揃えを基本とするため、地区ごとに多少の違いがあった。

価値あるPB商品・ダブルブランド商品の育成を目指して

昭和50年（1975）頃まで、取扱商品の多くはナショナルブランド（NB）商品で占められていた。その後、オール・ジャパン・ドラッグ・チェーン（AJD）などボランタリーチェーンのプライベートブランド（PB）商品を少しずつ取り扱うようになるが、確実に売れる自信と、NB商品に対抗しても十分利益を取れることが取り扱いの条件であった。

やがて他店との差別化を図る目的でPB商品の育成に取り組み、北海道で独占販売となったダブルブランド商品や日本ドラッグチェーン（NID）の加盟店で扱っているPB商品など、価格と品質を追求した価値ある商品をお客様に提供してきた。

こうしたPB商品の開発・導入が現在のM's oneにつながっている。



当時の主なダブルブランド商品

時代や社会を映す商品とツルハならではの商品政策

●季節を先取りする商品

ツルハでは季節ごとに入れ替わる商品をどこよりも早く導入し、早めに売り切るよう努力している。その類いには定番になっているロウソク・線香・軽衣料・除湿剤・清掃用品・防虫剤・園芸用品・電器関連などのほか、その都度スポット的に扱う暮らしの暦（こよみ）に基づいた、新入学商材の文房具やクリスマス・お正月用品などがある。また殺虫剤などは、気候の変化を考慮して導入時期をずらすなど、地域の実状に合った商品政策を行っている。

●ペットブームの火つけ役に!?

現在ツルハではペット用品が商品部門の柱の一つになっているが、導入を検討した当初はスーパーでも取り扱っている店が少なく、仕入先を探すのも容易ではなかった。しかし将来的に伸びる部門であるという情報を肇社長（当時）より入手し、いち早く導入したことが先手必勝につながっている。当初、仕入先を探すために各店長にどこかでペットフード扱い店の看板を見たことはないかと調べていたところ、若林店長（当時）から通勤途上で見かけたことがあるとの情報を得、さっそくその記憶を頼りに捜し当てたのが、㈲旭川エコー物産（現：㈱ペットシステム）だった。ほどなく販売を開始したのだが、旭川市内でもペットフードの販売は専門店に続くものだった。ちなみに当初の品揃えは棚板1枚分であった。



昭和62年（1987）、札幌／ひばりヶ丘店のエンド陳列
（横に立つのは青木）

●商品のコンパクト化

昭和62年（1987）頃から、洗濯洗剤を中心に"コンパクト化"という商品革命が勃発。その先陣を切ったのは昭和62年（1987）4月発売の花王の「アタック」で、粉末・液体とも従来品の3分の1から4分の1の分量で、同等あるいはそれ以上の洗浄効果を発揮するようになった。他メーカーもこれに追随し、翌年4月にはライオンの「ハイトップ」が発売になるなどバイオテクノロジーによる商品開発に一段と拍車がかかると同時に、小型軽量化で主婦のまとめ買いにもつながった。



花王のコンパクト洗剤

●リサイクル志向への対応

資源の節約や家庭ゴミの削減を目的とした台所洗剤、住宅洗剤、シャンプー・リンスなどの詰め替え用が数多く発売され、ツルハでも本体商品と並べて積極的に取り入れている。また、使い捨てカメラの内部パーツを再利用した「リサイクルカメラ」なども導入し、エコロジーの実践に取り組んできた。

●O-157対策に追われて

平成8年(1996)には「O-157騒動」が日本中を駆けめぐった。飽食かつ平和な時代にふってわいた感染症の発病だけに人々は動揺し、薬用石けん(例：液体ミューズ)、消毒剤、除菌ウェットティッシュなどが飛ぶように売れた。当初、大阪地区に集中的に商品を搬送するよう国からの指導があったため、他地域では物量の確保が難しく、ツルハでも商品を店間移動するなど対応に追われた。

●地域のお客様が望むブランドを

平成8年(1996)に米穀販売が登録制になったが、従来はその地域の人口に対して米販売店数の規制があり、人口が増加するたびに募集を行い審査の上、くじ引きで許可が下りていた。ツルハでも既に数店舗でお米を販売していたが、この登録制を機にスペースのある店舗での取り扱いを増やすこととなり、今では売れ筋商品の一つである。北海道では「きらら397」と「あきたこまち」「コシヒカリ」を扱っているが、東北地方では県単位の"なわばり意識"が非常に強く、例えば山形のお客様は「山形産あきたこまち」ならOKだが、「秋田産あきたこまち」には拒否反応を示す。意外にデリケートな商品であることがわかる。

日用雑貨、トイレタリーの主な仕入先

医薬品や化粧品と同様に、ツルハにおける日用雑貨、トイレタリーの売り上げが今日まで順調に伸びてきたのは、取引先の並々ならぬ協力と絶大な支援があったからに他ならない。チェーン展開初期の主な仕入先は、ダイカ㈱(現：㈱あらた)、粧連㈱(現：㈱パルタックに営業譲渡)、クラウン商事㈱、カネト商事㈱(現在は他社と合併して㈱ダルク)、花王販売㈱、第一文化堂㈱(現：㈱パルタックに営業譲渡)、杉山軍手㈱、㈲旭川エコー物産(現：㈱ペットシステム)など。

ダイカ・池田支店長の予感が確信に変わる時

数ある取引先の中でも、ツルハと密接なコミュニケーションを図りながら、ともに成長してきたのがダイカ㈱(現：㈱あらた)等である。

昭和44年(1969)に34歳でダイカ㈱の旭川支店長に就任し、70年史発刊時には常務取締役・札幌支店長であった池田　稔氏は、「北海道の薬業界で日用雑貨、トイレタリーを初めて安売りをした店として、ツルハに対する風当たりは強かった」と当時を振り返る。

ダイカ㈱自身、その年の8月に7社が合併して設立したが、函館・札幌・苫小牧・小樽・帯広の支店に比べ旭川が激戦地のため最も苦戦しており、まだパイプの細かったダイカ㈱とツルハとの取



ダイカ㈱常務取締役・札幌支店長／池田　稔氏(当時)

COLUMN

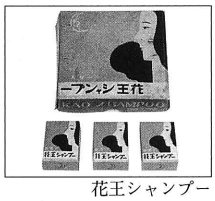
日用雑貨の参考資料 花王製品のミニ年表

花王㈱社史編纂室のご協力で昭和初期からの主な花王製品をその発売時期と当時の販売価格について表にしてみた。

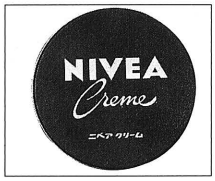
※単位／1匁＝3.75g　1銭＝0.01円

●昭和10年(1935)頃の花王製品

(製品名)	(重量・価格等)	(発売時期)
新装花王石鹸	30.5匁／10銭	昭和6年(1931)3月
花王シャンプー	5銭	昭和7年(1932)4月
小粒洗濯石鹸ビーズ	55匁／10銭	昭和9年(1934)3月
クレンザーホーム	15銭	昭和10年(1935)6月



花王シャンプー



ニベアクリーム



エイトフォー

●昭和30年(1955)頃の花王製品

(製品名)	(重量・価格等)	(発売時期)
新型花王石鹸(実用型)	95g／ 25円	昭和28年(1953)6月
ワンダフル ※	200g／ 50円	昭和28年(1953)4月
クレンザーホーム	30円	昭和30年(1955)8月
花王フェザーシャンプー(アルミホイル入り)	2袋／ 10円	昭和30年(1955)10月
ザブ	240g／ 50円 500g／100円	昭和35年(1960)3月
ワンダフルK(粉末)	180g／ 50円 450g／100円	昭和33年(1958)8月
〃 (液体)	350cc／100円	昭和33年(1958)9月
マイペット	350cc／100円	昭和35年(1960)11月

※昭和26年(1951)10月発売の花王粉せんたくを改称して発売



ザブ



マイペット

●家庭品ルートの化粧品・香粧品

(製品名)	(重量・価格等)	(発売時期)
ニベアクリーム	169g／500円	昭和43年(1968)10月
基礎化粧品リベーヌシリーズ		
クレンジングミルク・スキンローション	各140㎖／550円	昭和50年(1975)10月
モイスチュアクリーム	50g／100円	〃
ナイトクリーム	50g／600円	〃
パウダースプレー エイトフォー	75g／400円 150g／700円	昭和49年(1974)3月

引額は月間10万円ほどにすぎなかった。

ほどなく流通業は大きな変革期を迎えるが、その中で企業経営を熱心に勉強していた肇専務（当時）はお客様の納得のいくお値段と品揃えを基本にしたドラッグストアチェーンの構築を目指し、その様子を間近に見た池田支店長は、「ツルハは将来きっと伸びる」と予感して、社内でも一流のセールス（長沢一郎氏より得能健次氏へ）をツルハの担当に据えたのである。

昭和50年（1975）に鎌田宏一（後の取締役副会長）が入社した時、「ツルハも将来広域に店舗展開するのであれば、ダイカと取引きのパイプをより太くした方が良いのではないでしょうか」と肇専務に進言して、社内で検討した結果、主力メーカーの帳合を移行したといういきさつもあった。

その後は「ツルハの多店化政策のスピードにダイカ（現：㈱あらた）がついていくという格好で実績を積み上げ、ツルハとのパイプを太くしてきた」と語る。

その頃、卸問屋がツルハを応援することで旭川薬業組合等からは白眼視されたというが、何事にも前向きな池田支店長は周囲の騒音をものともせず、函館のスーパーが道内で初めてディスカウントに着手した時には相当のお客様が入って繁盛していたのを見ていたので「将来このような店が伸びるのだろう」と確信を深めたという。



昭和55年（1980）当時、コントロールセンターのスタッフたち

夢を共有し応援する最高のバックアップ体制

肇専務は当時、外部には具体的に自分の夢を語ることはなかったが、コントロールセンターには「道内100店舗、売上高150億円」という目標の看板が貼ってあった。若い社員たちも夢を実現しようと熱い気持ちで仕事に取り組んでいたことがはっきりと窺（うかが）え、当時のダイカ㈱もその夢を応援しようと最高のバックアップ体制を敷いてくれたのである。

昭和50年（1975）、札幌1号店（北13条店）には旭川時代のベテランセールスの田野美津雄氏を担当に付け、さらに他地域で初出店する時は旭川から必ず強力な応援部隊を派遣してくれた。

やがてツルハは出店ラッシュを迎えるが、ダイカ㈱の担当セールスをはじめ各お取引先とメーカーのセールスが、オープン時には毎回1社1～2名、総勢50名以上も総出で応援に駆けつけてくれたのである。

この他、ツルハにおける販売促進キャンペーンの端緒となったウエラ化粧品（現：ウエラジャパン㈱）の『ラポール作戦』は池田支店長の協力のもと、昭和56年（1981）の開始以来、特筆されるような積極的な活動を展開した。

このキャンペーンを通して池田支店長は、ツルハの社員教育の徹底ぶりを指摘する。支店長が各店舗を陣中見舞いに訪れた時、パート（HB）社員に至るまで全員が売上目標を持ち、意欲的に取り組んでいたのである。自分の売上データを正確に把握していたことにも驚かされ、見習うべきと感心したという。

最後に池田支店長は次のように締めくくった。「ツルハのためのピッキングシステムを前提にした社屋や、東北での出店に対応する大型物流拠点をすでに用意しています」と。全国1000店舗の目標達成に向け、実に力強いパートナーである。



ウエラ・ラポールキャンペーンの祝賀会で挨拶する鶴羽　肇（昭和60年／1985）

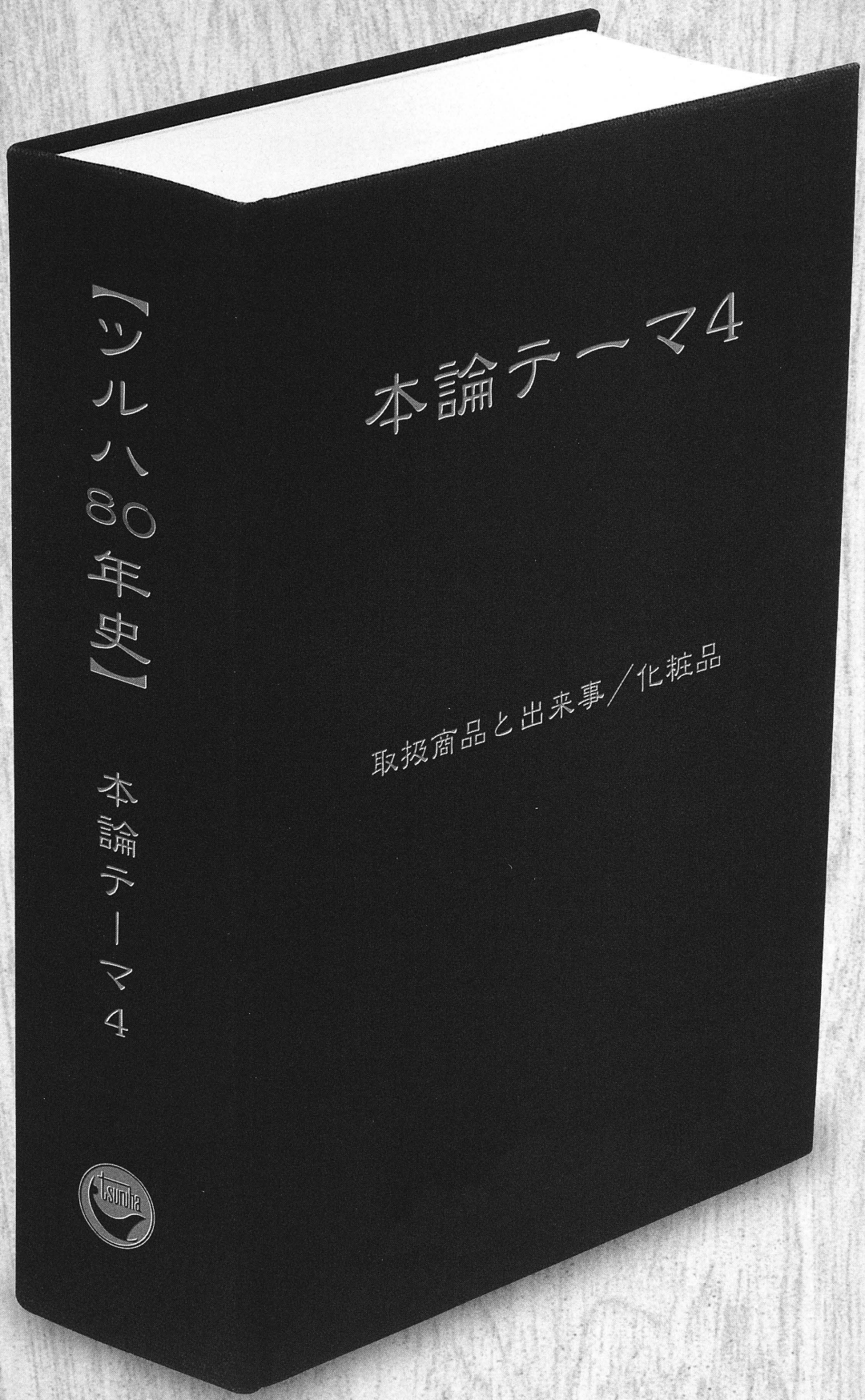
COLUMN
日用雑貨の参考資料 サンスター製品ミニ年表

サンスター㈱のご協力で昭和初期からの主なサンスター製品をその発売時期と当時の販売価格について表にしてみた。

（製品名）	（標準価格）	（発売時期）
サンスター歯磨（第1号）	22円	昭和21年（1946）
グリーンサンスターシオノギ	70円	昭和27年（1952）
粉歯磨サンスターシオノギ	10円・20円	昭和30年（1955）
こどもサンスターシオノギ	30円	昭和31年（1956）
いちごこどもサンスターシオノギ	50円	昭和35年（1960）
バナナこどもサンスターシオノギ	〃	〃
フッソサンスターシオノギ	120円	昭和37年（1962）
たばこサンスターシオノギ（煉）	120円	昭和38年（1963）
小学生フッソサンスターシオノギ	100円	昭和39年（1964）
V05ヘアースプレイ（ハードナチュラル）	各450円	昭和41年（1966）
ソルトサンスターシオノギ	200円	昭和43年（1968）
サンスタートニックシャンプー	150円	〃
サンスターマウススプレー	500円	昭和45年（1970）



グリーンサンスターシオノギ



※「ツルハ70年史」を基本として一部修正しております。

《入門編》

鶴羽薬師堂に化粧品が届くまで 日本における化粧品の歴史

その化粧品を初めて使う時の、不安や戸惑いは
お客様一人ひとりの個性や使用目的を理解し、
その方に合った商品を提案することで期待と喜びに変わる。
丁寧できめ細かなカウンセリングこそが
お客様と心を通わせるための、ただ一つの近道。

上流貴族の雅（みやび）な楽しみから 一般庶民の手もとへ

化粧品の起源は古代エジプトにまで遡るといわれ、その後、世界の至るところで国家や民族が育んだ独自の装いが、それぞれの文化として息づくのである。

わが国でも化粧に関する記述は古い文献に残されており、『日本書紀』には7世紀末、後の白粉となる「鉛白がつくられた」と記されている。この鉛白が一般に、日本の化粧品の第1号といわれている。しかし、平安時代に貴族の間で一世を風靡（ふうび）する香道も含めて、中世以前の日本における化粧とは、上流階級だけの優雅な楽しみだった。

やがて江戸時代になると、それまでの白粉や紅に加えて、歯みがき砂や化粧水、フケ取り香油などが揃い、櫛や簪（かんざし）などを取り扱う小間物屋で販売された。しかし、これらの化粧品を使うのは貴族や芸人などに限られ、一般の人たちが化粧品を使うのは結婚式や祭日のみ。暮らし向きの豊かな人たちが、年に数回使うか使わないかのぜいたく品にすぎなかった。一般庶民が化粧品の消費者として名を連ねるようになったのは、明治末期の頃といわれている。

文明開化の香り？！ 化粧品メーカーの台頭

ところで、日本に化粧品メーカーが誕生したのは一体いつ頃なのだろう。

明治維新を契機に、医薬品と同様、欧米から石けんや香水、クリームや水白粉などの製品とともに製造方法が紹介されるようになり、一部の輸入販売業者が製造を開始した。

その中の一つ、㈱資生堂の前身である資生堂薬局は、民間の調剤薬局として明治5年（1872）、東京・銀座に創業。明治31年（1898）には、化粧水「オイデルミン」、フケ取り香水「花たちばな」、改良すき油「柳糸香」の3品を発売している。

その後、明治37年（1904）には伊藤胡蝶園（現：パピリオ㈱）が鉛中毒を起こさない画期的な白粉（おしろい）「御園白粉」を発売した。それまでの白粉は鉛白を原料としていたために、白粉の上に汗をかくと鉛が溶け肌に吸収されて鉛中毒を起こすという事故が多発。これを解消した新製品の発明は化粧品業界に大きな勢いを与えたといわれている。

この明治の大発明と前後して、日露戦争、第一次世界大戦が勃発。戦後の好景気にわいた日本では庶民の生活も次第に向上し、日本髪を洋髪に変えた女性たちがいわゆる職業婦人となり、教師やバスガイド、電話交換手などの職を得て社会進出を果たしていった。その後、大正末期から昭和初期にかけて一時景気は後退したものの、この頃、化粧品はすでに日用品となっており、メーカー間競争が激しさを増していったのである。ポーラ化粧品が訪問販売を始めたのは、鶴羽薬師堂が創業したのと同じ昭和4年（1929）のこと。鐘紡㈱に化粧品部門が誕生したのは昭和11年（1936）のことである。

勝社長ならではの先見で 化粧品導入を決断？!

日本における化粧品の歴史をたどったところで、鶴羽薬師堂が創業してからの化粧品の取扱状況に話を移そう。

昭和の初めには、すでに化粧品が庶民にとって日用品になっていたといっても、男子高校生までが重要なターゲットとなっている平成の今日とは、生産・販売・消費など、すべての面において比べものにならない。

初期の頃の鶴羽薬師堂における化粧品販売の記録はほとんど残されていないが、初代社長の鶴羽　勝が"新しいもの"にはひときわ敏感で



鶴羽薬師堂、入口から見た店内（昭和7年／1932）



1999年の化粧品売り場（石狩市／樽川店）

あったことを考えると、医薬品にまじって早い時期から化粧品販売に乗り出したことは想像に難くない。しかし、当時はまだ種類や生産量が限られ、流通も発達していなかったことから、最北の地・旭川の一薬店にどのような商品がどれくらい納入されていたかは測りかねる。

「ぜいたく品、不要品」のレッテルを乗り越えて

一方、着実な成長を続けていた化粧品業界であるが、その大切な時期に、日本は第二次世界大戦という暗い局面に突入していく。そして国の政策上、化粧品は『ぜいたく品、不要品』のレッテルを貼られ、需要も急速にしぼんでいったのである。しかも、都市に集中していたメーカーの生産拠点は、その大部分が空襲によって失われた。

しかし戦争が終わると、抑圧されていた心が解き放たれたかのように、化粧品に対するニーズは急増する。マーケットは売り手市場へと変わり、こうした背景を機に、原料を手にしていた小林コーセー(現：㈱コーセー)、㈱シャンソン化粧品、サンスター㈱などの新興メーカーが化粧品業界に参入。マックスファクター㈱も昭和24年(1949)に進出している。

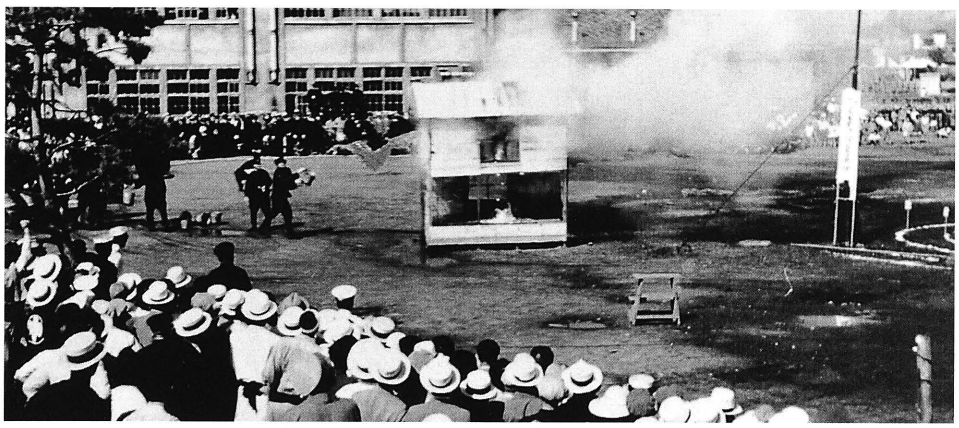
とはいえ、化粧品の生産体制が修復し、人々の渇望を満たすまでには、当然のことながらかなりの時間を要することになる。製造・流通過程はもちろん、販売方法にも苦肉の策が編み出された。鶴羽　肇(2代目社長、現：会長)と、



啓子3歳、成子0歳(昭和13年／1938)

その妹である啓子、成子の記憶によれば、終戦後まもない頃は、1斗缶に入ったポマードやクリーム、粉白粉など量り売りの商品も多く、お客様が持参するビンなどの容器に詰めて売っていたという。入れ物を持たない人にはパラフィン紙に包んで売ったこともあった。しかし、当時の化粧水やクリームの品質については、「手に取って肌に付けてこするとアカが出てくるようなものもあった」と成子は回想する。

その後、社会が安定するとともに化粧は女性の生活習慣として定着し、化粧品の製造・販売量も増大していく。昭和30年(1955)代には毎年15%以上もの成長を続け、昭和40年(1965)代には出荷額で1000億円を突破して、巨大市場へと変貌していく(データ出典『98最新データで読む産業と会社研究シリーズ⑩医薬品・化粧品：二期出版』)。



旭川市内で行われた対空襲訓練(昭和10年／1935代)

COLUMN

昭和は遠くなりにけり…
1950年代後半の化粧品販売価格(一例)

昭和37年(1962)にカネボウ化粧品の販社ができる以前、化粧品、日用雑貨、小間物などの多くは石倉産業㈱から仕入れていた。その石倉産業に昭和32年(1957)に入社し、セールスとして約3年間ツルハとの取り引きを担当したのが、後にダイカ㈱／㈱あらたに移られた高橋敏雄氏である。彼の記憶の中から、40年ほど前によく売れた化粧品及び化粧小物の販売価格を掘り起こしていただいた。

〈化粧品〉

オリジナルオーデコロン … 200円～300円
粉白粉 …… 200円
マダムジュジュ …… 120円
ジュジュクリーム …… 100円
ウテナクリーム …… 100円
井筒ビンつけ …… 80円
井筒香油(青箱) …… 80円
井筒セットローション …… 100円
黒龍 …… 150円
アポロゴールド …… 100円
ドーラン …… 100円～
ももの花ハンドクリーム …… 80円
ミスダリヤポマード(缶入) …… 100円～
Aワンポマード …… 100円～200円
モナ化粧品(化粧水) …… 150円～200円
(乳液) …… 150円～200円
ビゲンA. B. C …… 80円～
マロン …… 120円～

〈化粧小物〉

石鹸箱 …… 80円～100円
粉白粉用コンパクト …… 200円～500円
オーデコロンスプレー …… 200円～300円
ベニ筆 …… 50円～200円
ヘアネット(2分目・1枚) …… 10円

《基礎編》

化粧品をツルハのもう1本の柱に カネボウ販社と二人三脚の歩み

きめ細かな接客に注がれる 化粧品販売への情熱

ツルハでは、売場面積の拡大に伴って取扱商品の幅を広げてきたが、品揃えの核と位置づけるのは、あくまでドラッグストアの基本となる医薬品と化粧品等のHBC(ヘルス&ビューティーケア)商品である。

もともとは「町の小さな薬屋」としてスタートしたツルハが、時代の趨勢の中で化粧品の取り扱いを徐々に増やし、平成10年(1998)5月期には年間売上高86億1700万円、売上構成比で17.4%を占めるまでに成長している。その過程をたどってみると、ツルハにおいて化粧品販売がこれほどまでに成長した理由は、どうやら次の3つのポイントに集約することができる。まず第1に、旭川の四条店1店舗時代からのカネボウ化粧品販売に対しての並々ならぬ情熱、第2はそれを実践するきめ細かで丁寧な接客、さらにはお客様の心をとらえて離さない企画の数々である。第3は、カネボウ化粧品販売会社(現:㈱カネボウ化粧品)とツルハとの信頼関係によって結ばれた、二人三脚の歴史にほかならない。

カネボウ化粧品販売会社 全国各地に誕生

「カネボウ化粧品」の名は、戦前の昭和11年(1936)に早くも産声を上げている。当時の津



ツルハ薬局の化粧品売り場に立つ鶴羽ヒサ子(昭和33年/1958)



カネボウ化粧品シデン・シリーズ(昭和40年/1965発売)

田信吾社長の発想により、高級石鹸「サボン・ド・ソア」(絹石鹸)を発売し、3年後の昭和14年(1939)には化粧クリーム、化粧水、ポマード、白粉、香水、オイルシャンプー、特殊ヘアローションなどを発売。そのうち化粧クリームは十数種類、化粧水は6種類に及んでいる。

その後、昭和36年(1961)には「カネボウ化粧品販売会社」が、鐘淵化学工業㈱より化粧品事業の営業権を譲り受け鐘紡㈱の子会社として誕生した。資本金1億円、本社は東京都中央区銀座3丁目の東京営業所内に置かれた。そして昭和39年(1964)にかけて、全国の都道府県ごとにそれぞれ独立した「カネボウ化粧品販売会社」が設立されたのである。

カネボウ旭川販社との 取引開始

北海道では昭和37年(1962)に、石倉産業㈱のセールスであった谷川良平氏が「カネボウ化粧品旭川株式会社」として独立した。ツルハではその当時、ポンジという化粧品を取り扱っており、「カネボウ化粧品も入れてみようか」という肇専務(当時)の判断で、販社の開設と同時に取り引きが始まっている。

ちなみにその前年、肇と弘子(現:取締役相談役)が結婚しているが、弘子の記憶では、その頃、店でテルミー化粧品、アイデアル化粧品(ともに現存しない)を扱っており、お正月にはテルミー化粧品の美容部員が派遣されたことがあったという。この他、ウテナ化粧品によるマネキンを使ってのデモンストレーションなども行われていた。



ウテナ化粧品美容実演会(昭和14年/1939・左端に鶴羽　勝)

ツルハの化粧品販売の 基礎を築いた弘子常務

ツルハにおける化粧品販売の基礎をつくり、店頭での接客で、あるいは販促企画の中枢として、長く陣頭指揮に当たっていたのが、鶴羽弘子であった。

札幌にある天使女子短期大学の厚生科を卒業し、天使病院で正看護婦を務めていた彼



化粧品を担当し始めた頃の鶴羽弘子(昭和40年/1965)

女は、もともと旭川出身ということもあり、縁あって鶴羽家に嫁いだ。

妻として、やがては母として、家事や育児をこなしながら、弘子はツルハ薬局の一員として商いに参加することになる。現在の社員のように新入社員研修があるわけでなく、見よう見まねで商売の勘どころをとらえ、商品を覚え接客の術を体得して、次第にお客様と心通わせていった。毎日が仕事や家事に追われ、目まぐるしく過ぎ去ったものの、適応力は人一倍。努力する苦労などは微塵も感ずることなく、今でも楽しく充実した日々であるという。もともと医学や保健の知識を持っていたことも彼女にとっては自信になり、薬局経営を支える上でも大きな力となった。

肇と弘子が結婚した当初、店での接客・販売は初代社長夫人であるヒサ子を中心にして行われていた。弘子が化粧品の販売を始めるきっかけとなったのは、その当時、住み込みで家事や店番を手伝っていた女の子が辞めたためである。その後、ある期間は斉藤てる子さんという女店員が化粧品を担当していたが、彼女が結婚を機に退職したために、必然的に化粧品担当は弘子に引き継がれた。

販売向上へのきっかけとなった夫の一言

カネボウ化粧品旭川販売㈱は、昭和37年(1962)の設立以来、初代支配人・谷川良平氏のもとで順調に売り上げを伸ばしていった。

やがて昭和44年(1969)には、実績を上げていた旭川に北海道内の販社を統合。旭川販売㈱を北海道本社に昇格させ、また流通を考慮して本店を札幌に移行し、営業所制度が採用された。この時、営業所が置かれたのは札幌・旭川・函館・釧路の4カ所で、旭川営業所長には谷川氏に次ぐ

COLUMN

カネボウ・チェーンニュース「全国表彰式速報版」の見出しより

毎年6月に開催されるカネボウチェーン店全国表彰式の模様を伝えるのが、チェーンニュースの速報版。ツルハ四条店が販売高全国第1位を続けた昭和56年(1981)から平成2年(1990)までの第1面には、受賞式に臨む鶴羽弘子常務（当時）の晴れやかな表情が大写しになっている。ちなみに受賞を伝える記事の見出しは以下の通り

第1回／昭和55年度表彰
「厳寒の地に咲いた努力の大輪
母、妻、そして商人として」

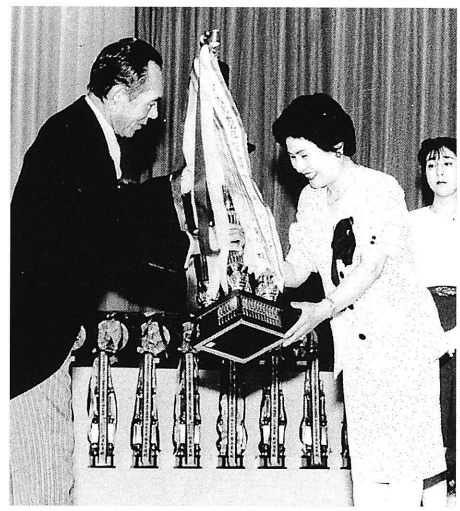
第2回／昭和56年度表彰
「固く結ばれた共栄の絆
さわやかな笑顔に明日への努力」

第3回／昭和57年度表彰
「お手入れの指先に真心こめて
ツルハ薬局さん3年連続売上高第1位」

第4回／昭和58年度表彰
「快挙！4年連続第1位の栄冠
ツルハ薬局さん今年も販売高第1位」

第5回／昭和59年度表彰
「奉仕する使命に燃えて
ツルハ薬局さん5年連続販売高第1位」

第6回／昭和60年度表彰
「お客さまに発想の原点を求めて
ツルハ薬局さん6年連続第1位の快挙!」



カネボウチェーン全国大会で
トロフィーを手にする弘子常務
（平成元年／1989フェスティバルホール）

第7回／昭和61年度表彰
「たゆみない努力を続けて
創立百周年に7年連続の栄冠」

第8回／昭和62年度表彰
「決意新たに第二世紀を前進
ツルハ薬局さん8年連続の栄冠」

第9回／昭和63年度表彰
「勝負はすべて店頭にあり
昭和を締めくくる9年連続の栄冠」

第10回／平成元年度表彰
「90年代初頭を飾る10年連続の栄冠
ツルハ薬局さん今年も販売高第1位！」

※平成3年からは殿堂入り
※表彰年度は表示年度の翌年

10年連続受賞を果たした平成2年(1990)、受賞店を代表する挨拶で、弘子（現：取締役相談役）は次のように決意を語っていた。

「……昨年、全国大会表彰式で(カネボウ化粧品㈱の岡本)社長様がお示し下さいました『販売の原点は人と人とのコミュニケーションにあり、最後には人間力が成否を決定する』というお言葉を私たちは1年間肝に銘じ、常にお客様の立場に立ち、お一人お一人に対して単に“物”をお売りするのではなく“美容技術”や“美容情報”をお届けすることはもちろん、何よりもお客様に「あの店で買って良かった」と思っていただける接客を心がけ、日常活動に邁進してまいりました。

（中略）

……明治の初め、北海道の開拓に貢献したクラーク博士は『ボーイズ・ビー・アンビシャス』という言葉を残しました。90年代は『混沌の時代』と言われていますが、今、私たちに求められているのは、まさに“アンビシャスな商い”ではないかと考えます。広大な原野に最初の鍬をおろした開拓者のように、明確な目標と未来に対する希望を持ち積極果敢にチャレンジしていきたいと思います」。



弘子常務(左端)、お客様とともに



カネボウ化粧品メイヤング・スペリア（昭和46年／1971発売）

2代目として布広泰一氏が就任。また室蘭・苫小牧・小樽・岩見沢・北見・帯広にそれぞれ出張所が設けられていた。

昭和47年（1972）の組織変更に伴い、各拠点をそれぞれ支店・営業所に昇格させ、菊地左平次氏が旭川支店の初代支店長に就任した頃、ツルハ薬局（当時）でちょっとしたことが起こっている。

試みに袋菓子を仕入れて売ったところ、飛ぶように売れたのである。それを見た肇専務は弘子に向かってこう言った。

「お菓子は置いておくだけでこんなに売れるのに、化粧品は手間暇がかかるばかりで、ちっとも売れないではないか……」。

確かにわずかなスペースで月に200万円も売れる袋菓子に対して、接客に技術や時間を要する化粧品は月80万円ほどの売り上げにすぎない。夏目のかりんとうや東鳩のキャラメルコーンが売れるのを見ながら、弘子は悔しい思いをかみしめていた。



昭和54年（1979）オープンの末広店のチラシより


右側が旧四条店化粧品売り場の弘子（現：取締役相談役）（昭和53年／1978）

販社と一体となった売り上げ向上への取り組み

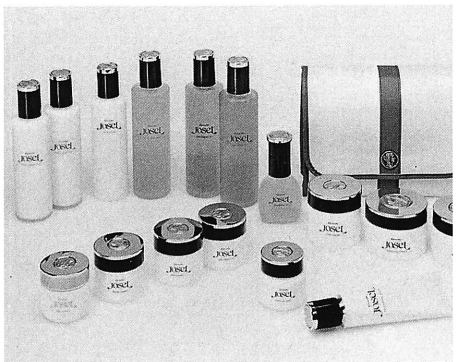
数日後、この話は菊地支店長にも伝わるところとなり、彼女の胸のうちを理解した菊地氏は「力を合わせて化粧品の売り上げを伸ばそう」と約束。

弘子はカネボウ美容部員の厳しい指導のもと、化粧品に対する正しい商品知識や美容に関するさまざまな接客技術を吸収し、それらを一人ひとりのお客様に合わせてアレンジすること

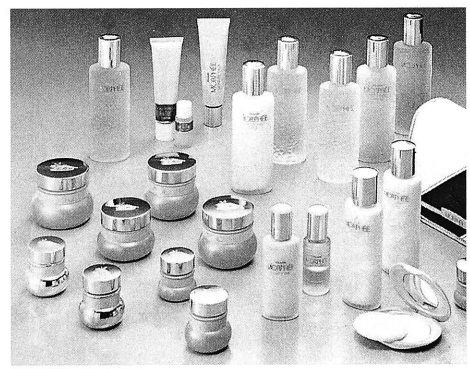
COLUMN
カネボウ化粧品の豆知識 新製品の歴史ピックアップ

数あるカネボウ化粧品の中から昭和30年代から50年代にかけての主力商品を、当時のキャンペーンタイトルとからめてまとめてみた。

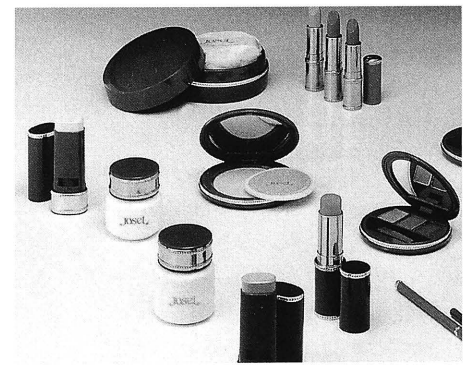
（年度）	（キャンペーンタイトル）	（主要新製品）
S37(1962)		基礎ステージカラー
S40(1965)		メイヤング、シデン
S46(1971)	(春)Lip Live Love　(夏)Live in Summer　(秋)Live Roman	リアルビューティ、メイヤングS
S47(1972)	(春)Talk Roman　(夏)MARINE LOVE!　(秋)もしかしたら…私を変えるイフ	ジョゼメイク
S49(1974)	(春)唇の色が、ほほの色　(夏)パラソルありがとう　(秋)秋、ほほえみは美しく美しく (冬)午後5時・女らしさ・香らせて冬。素肌、みずみずしく	モルフェ
S50(1975)	(春)大人のジョゼ——約束をしてしまった午後の唇　(夏)ブロンズが消えた昼下り (秋)Bonjourお目、目さん。　(冬)レッ スンしましょう。冬の肌	ジョゼ基礎
S54(1979)	(春)きみは薔薇より美しい　(夏)一気にこの夏チャンピオン　(秋)セクシャル、バイオレットNo1 (冬)①天然の感触、レディ80の栄養クリーム②水で洗える。レディ80のコールドクリーム ③10分パック、レディ80のモイスチャーパック	モルフェサンデュー



ジョゼ・シリーズ（昭和50年／1975発売）



モルフェ・シリーズ（昭和49年／1974発売）



ジョゼメイク・シリーズ（昭和47年／1972発売）

で、お客様の支持を確かなものにしていった。また、店頭の販売員たちも勉強を重ねて弘子に続き、ツルハならではの接客・販売方法が徐々に確立されていったのである。

お客様の心をつかんだ ホテルでの美容相談会

こうした弘子の情熱は、カネボウ販社の代々の支配人にもしっかりと引き継がれた。ツルハ四条店は、2代目・綿貫二郎、3代目・阿部一好両支店長のもとで着実に売り上げを伸ばし、すでに道内でトップクラスを走っていたが、昭和51年（1976）には遂に全道第1位に輝いている。その陰には、当時ツルハの担当であった笈川課長（当時）の全道一を目指しての10年間にわたる支援があった。そして昭和57年（1982）に成田吉美氏が4代目支店長として旭川に赴任した後、それまでの努力と情熱がさらに大きな実を結ぶのである。

お客様にもっと喜んでいただきたい。その一心で弘子は、成田支店長・大滝課長（当時）とともにさまざまな企画を検討した。そして、旭川市内のホテルにおいて「美容相談会」を開催する企画がまとまり、すぐに準備が進められた。

日頃、ツルハの店をご利用いただいているお客様に感謝の気持ちを込めて、楽しくおしゃれな雰囲気の中で美容や化粧品についての質問や相談に応じ、より美しくなって帰っていただく……。メイクアップやネイルなど相談内容によってコーナーを設け、ゲームや占いなどのアトラクションにも毎回さまざまな工夫を凝らした。


旭川・平安閣で開催の美容相談会（昭和53年／1978）

この大型美容相談会は昭和57年（1982）から昭和62年（1987）までの6年間続けられ、春と秋の2回、あるいは春・夏・秋の年3回、お客様に季節に合ったメイクを提案し、ファッション情報を提供して大変ご好評をいただいた。また、会場での化粧品の売り上げも年々大幅にアップし、当初は800万円ほどだった売上額が、後半になると2000万円を超えるまでになった。

（美容相談は当初、四条店内で始められ、その後、三愛会館や平安閣などを利用するようになり、規模が大きくなるに従い、本文中のような美容相談会へと発展していった）。

※ちなみに、大型美容相談会を開催した昭和57年（1982）4月の段階で、旭川市内の店舗数は16店舗。昭和62年（1987）には24店舗に増えている。

四条店・カネボウ化粧品の 売上高で全国一に

日頃のきめ細かな接客や、美容相談会をはじめとするさまざまな取り組みが功を奏し、ツルハ四条店は昭和53年（1978）に、カネボウ化粧品売上高で全国9位に入り、翌年には全国3位と順位を上げた。そして昭和56年（1981）には、遂に念願の全国第1位を獲得。その後10年間にわたってトップの座を走り続けることになる。10年連続第1位の達成は全国のカネボウチェーン店でも初めての快挙であり、翌年には特別功労賞を受賞して、殿堂入りを果たした。


10回目のトロフィーを手に成田支店長と弘子（現：取締役相談役）（平成2年／1990）

とはいえ、カネボウ化粧品の売り上げ向上は、ツルハ四条店だけではなく、各店の化粧品担当者を中心にそれぞれの目標に向かい、一丸となって取り組み、全店がその目標を必ず達成した結果であった。しかも、与えられた任務という意識ではなく、あくまでお客様と心を通わせた証としての数字だった。（P77のコラム参照）

心の通うサービスがつなぐ お客様との信頼の絆

昭和62年（1987）4月、ツルハではカネボウ化粧品取り扱い25周年を記念して、全店で感謝セールを実施。この時点でツルハの店舗網は全道各地に広がっており、東京・六郷店を含めて、すでに74店舗に達していた。

これまで輝かしい販売実績を築いてきたカネボウ化粧品の取り組みも、すべては25年前のおぼつかない一歩から始まり、着実に足場を固めてきたことにある。25周年という節目を記念し

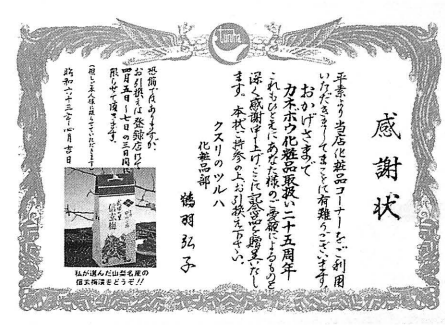
COLUMN
化粧品・装粧品関連の主なお取引先様

（五十音順）　（社名は1999年当時）

㈱井田両国堂	資生堂化粧品販売㈱
㈱エトワール海渡	粧連㈱
㈱大山	ダイカ㈱
花王化粧品販売㈱	㈱ちふれ化粧品
北海道花王販売㈱	㈱東京堂
東北花王販売㈱	㈱東流社
東京花王販売㈱	㈱ドメス
カネボウ化粧品北海道販売㈱	内外衣料製品㈱
カネボウ化粧品東京販売㈱	野村商事㈱
カネボウ化粧品南関東販売㈱	㈱パルタック
カネボウ化粧品東北販売㈱	㈱ヒーロー
グンゼ販売㈱	㈱ファッションダイカ
コーセー化粧品販売㈱	マックスファクター㈱

て、お客様への案内ハガキには感謝状を刷り込み、これを持参した方には記念品（山梨県名産・信玄梅漬）を贈呈した。

また、この時のセールではカネボウ化粧品のお買い上げ金額に応じて、例えば四条店では、お客様に「ラッキー福袋」をプレゼント。5000円、8000円、1万円、1万2000円、2万円、3万円、4万円の7種類の福袋を3日間で100名様分用意したほか、4万円以上お買い上げいただいた方には、さらに五木ひろしショーの招待券（S席）もプレゼントされた。


感謝状

弘子取締役相談役自らが選んだ名産を記念品に（昭和63年／1988）

後発の札幌地区、苦難のスタートを克服して

カネボウ販社の成田支店長は、旭川に赴任する以前、札幌支店に在職した時期があり、昭和52年（1977）には販売課長として市内中心部（中央区・北区・東区・西区）を担当した。その当時、当社の北13条店の店長見習いだった鶴羽　樹（現：社長）から「どうしたら化粧品が売れるようになるのか」といった相談を受けたこともあるという。旭川ではお客様から絶大な信頼をいただいていたツルハではあるが、知名度のない札幌では化粧品販売にも苦労を重ねていた。

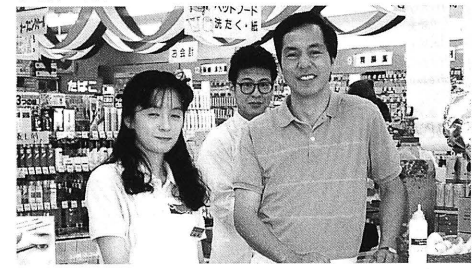
その後、昭和56年（1981）に入社した舘野　哲（現：ツルハHDコンプライアンス統括次長）がカネボウ化粧品の担当となる。彼はツルハ入社以前、大阪のドラッグストアチェーンで店長やスーパーバイザーを経験していたが、制度化粧品の販売は初めてだった。


札幌における初期カネボウ担当の舘野（昭和61年／1986）

舘野は旭川の四条店に研修のため必要に応じてしばらく出張していた。そして市内数店舗の時代から平成元年（1989）まで、カネボウの担当となる。最初の頃は5日ごとに各店舗の売り上げや接客内容を報告させ、それらを分析・検討して次の目標に活かすため、店舗にフィードバックした。また、旭川がそうであったように、一人でも多く固定客をつくろうと接客技術の向上に努め、カネボウ美容部員の厳しい指導の下で、販売員はメイクや手入れの技術を修得していった。しかし、札幌地区は旭川に比べて若い担当者が多かったこともあり、ゼロからの土壌に化粧品販売の実績を育てるには、予想以上に時間がかかった。月1回、販社のスタッフを交えて行われる会議では、張りつめた空気が流れることも少なくなかったという。

「月３億円チャレンジ」を楽々とクリア

この間、平成元年（1989）にはカネボウの成田氏が札幌に転勤。旭川時代の販売スタイルの基本を持ち込んで、札幌地区におけるカネボウ化粧品の販売もようやく成熟期を迎える。この時、


カネボウ化粧品の新川セールス（右端／後の函館支社支配人）には昼夜の別なく札幌地区の販売の基礎を築くためにご尽力頂いた（左端より工藤、原）

COLUMN

発売以来、好調を続ける花王ソフィーナ化粧品

カネボウ化粧品の販売におけるノウハウと実績は、当然のことながら、他の制度品メーカーの販売にも活かされていく。

なかでも、花王の主力商品である「ソフィーナ化粧品」は、昭和57年（1982）の発売と同時にいち早く導入し、各店舗の販売に対する熱意ある取り組みはカネボウのそれに匹敵するといってよい。

昭和63年（1988）度には、ツルハの全店で月間2000万円、年間売上高２億4000万円の販売目標を掲げ、旭川・札幌それぞれに売上拠点とすべき店舗を設定して販売活動を展開していった。ちなみに旭川エイリアでは永山南店と深川店、札幌エイリアでは北24条店と東京六郷店に月間売上高100万円の目標を設定。これ以外の店舗でも月間売上50万円を目標に、積極的な販売に努めた。

また、ソフィーナ化粧品に関してはカネボウと同様に、各店舗における月間目標も設定。平成２年（1990）度には多くの店で各月の目標数値を上回る販売実績を達成し、その後も好調に推移している。


ソフィーナ・シリーズ（昭和57年／1982発売）


旭川・札幌と当社化粧品販売にご尽力頂いた成田吉美支配人

成田氏は全道一円を統括する立場となり、彼の「ツルハとは全店取り引きするように」との号令で、ツルハとカネボウ販社との絆はさらに強いものとなった。

そして平成2年(1990)からは、ツルハとカネボウの合同企画による、ツルハ全店での月間売上目標を1億円に定めたキャンペーン、『月1億円チャレンジ』を実施。この企画は平成7年(1995)に『月3億円チャレンジ』に発展したが、この時も目標を大きく上回る約4億円もの売り上げを達成し、"ツルハはカネボウ"の名を不動のものにしている。

以上のように、ツルハにおいてカネボウ化粧品の実績を確立することができた背景には、販社の全面的なバックアップがあったからにほかならない。店頭での売り上げ向上につながる接客技術の指導、季節ごとのプロモーション、的確な情報提供、また毎月の会議では商品を一つ一つチェックしながら売上目標や接客目標を設定するなど、きめ細かに販社セールスと打ち合わせを行い、120%の実力を出す努力をして確実に目標を達成させていった。そして何より忘れてならないのは、歴代の支配人はもとより、販社の担当者、美容部員との、心の通ったコミュニケーションができたことである。

COLUMN
東京のど真ん中で制度化粧品を扱えず…
千田晃己が回想する 東京・六郷店オープン秘話

『昭和62年(1987)6月の東京・六郷店オープンに際しては数々の苦労がありましたが、東京のど真ん中に進出していながら、制度化粧品の販売すらままならないという驚くべきスタートでした。理由は、地元の既存小売店が納得しないためで、"販売していただきたいのだが、納品できない"とメーカーの対応も複雑そのもの。しかし、唯一「花王ソフィーナ」だけは、話のわかる川上社長さんのお取り計らいによって販売することができました。そのことに感激した弘子（現：取締役相談役）が、3日間店頭に張り付いて接客を行ったところ、トータルで76万円の売り上げを記録。花王さんの度胆を抜いたというエピソードが残っています。』


東京・六郷店オープン後の打ち上げ
（左：鶴羽利佳子、右：山本）

カネボウ販社の方々から教わったたくさんのことを、ツルハのお客様の前で活かすことが、教え子としての最大の恩返しなのかも知れない。

「これからも、
① "チャレンジ精神をもって若さあふれる仕事をしよう"
② "常に新たなる目標を目指し生き生きと仕事をしよう"
③ "人の和と誠の心を大切に信頼を高める仕事をしよう"
④ 一生懸命努力すること、継続は力なりです。」

（鶴羽弘子）

（追記）
※カネボウ化粧品北海道販売㈱札幌支社支配人の成田吉美氏は、平成10年(1998)5月21日付けで退任された。退任後は札幌市内厚別区のマンションで奥様と2人悠々自適の暮らしを楽しんでおられるとのこと。在職中の多大なご支援に厚く感謝申し上げます。


室蘭店オープンセールで接客中の弘子（現：取締役相談役）（平成元年／1989）


東京・六郷店オープンセールで接客中の弘子（現：取締役相談役）
（昭和62年／1987）

《展開編》

一般化粧品販売への取り組み 新たな目標へのチャレンジ

AJD取扱高ナンバーワンの ウエラ化粧品、全店で導入

カネボウ化粧品の販売高が飛躍的な伸びを見せたことに刺激され、一般化粧品メーカーからも新たな提案が行われた。

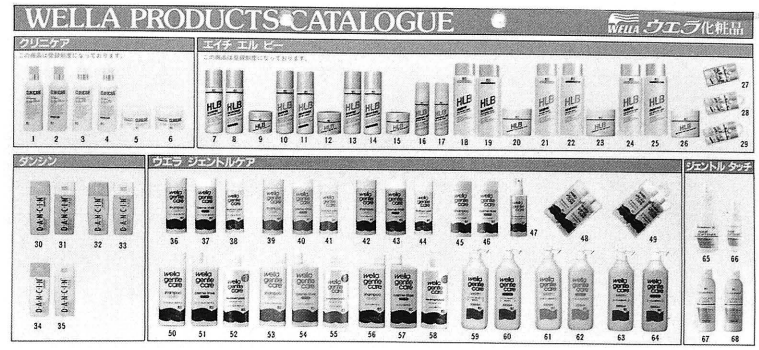
ツルハ薬局・四条店が悲願であった『カネボウ化粧品販売高全国一』を初めて達成した同じ年、昭和55年(1980)にはウエラ化粧品との取り引きが始まっている。ただし、この時の取り扱いは札幌エイリアの北13条店、北24条店、西線店のわずか3店舗にしかすぎなかった。

のちに展開された取引拡大の経緯について、ウエラジャパン㈱リーティル事業本部・札幌営業所長の東中　務氏(元：サロン事業本部営業部札幌支店支店長)から語られたのは次のような内容である。

ツルハは昭和46年(1971)に全国の薬局・薬店で構成する協業組織であるAJD(オール・ジャパン・ドラッグ・チェーン)に加盟しており、グループ企業にはPB商品をはじめとする各種商品の共同開発・共同仕入れといった特典があった。

当時、AJDの化粧品分野の取引メーカーの中でウエラが取扱高ナンバーワンであったことから、ツルハでもウエラ化粧品を全店で展開したいという希望を持っていた。

こうした状況を背景に当時ウエラジャパンの札幌営業所長であった東中　務氏とダイカ㈱(現：㈱あらた)旭川支店の池田支店長、ツルハの商品課課長・千田晃己(当時)との間で、当時はまだ取り扱いのなかった旭川エイリアを含めたツルハ全店での展開についての商談が水面下で進められた。



ウエラ化粧品の商品カタログ

その後、3社間の相互理解が十分に得られ、ウエラ・東中所長、ダイカ・池田支店長と、鶴羽　肇社長(当時)以下、当社の幹部によって最終確認を行った結果、昭和56年(1981)を迎える頃には各店舗にウエラ専用棚を設けて漸次商品を導入し、やがて25店全店で展開されることとなる。

導入開始当初、札幌ではすでにAJD加盟店にウエラ商品が入っていたため、ツルハの店舗への納入もスムーズに進んだ。しかし一方の旭川では、当社以外にも約50店ほどの取引先があり、卸問屋の方でツルハを取るか既存業者を取るかで決断できずにいたという経緯もあった。

こうした状況下で、ウエラ商品に関しては当社の札幌の店から旭川の店へ転送して、20%オフの安売りをして当社で販売できるようメーカー側に迫ったことを契機に、問題の解決をみている。

商品回転率から始まった ウエラ『ラポール作戦』

しかし、ウエラ化粧品の販売がスタート時から順調に推移したかというと、残念ながらそうではなかった。セルフで簡単に販売できると思って導入したものの、一般メーカーに比べて3倍以上も高価格の商品であり、単に並べておくだけでは売れないことが分かった。そこで東中所長と対策を考えた末に、まず勉強会を実施して、ウエラ商品の特徴を全社員に教育することとなり、東中所長を筆頭にウエラ本社からも専門スタッフを招き、徹底的な講習会を開いて頂いた。　キャンペーンへと発展していくのである。

東中所長はこの時、『ラポール作戦』という名の販売促進対策を提案。お客様向けには"ウエラ　春のヘアケア祭り"と銘打ってキャンペーンを実施し、社内向けには『クスリのツルハ300:25キャンペーン』というタイトルが付けられていた。


ラポール作戦の立役者：東中　務氏


ウエラ化粧品主催の美容研修会(平成2年／1990)

COLUMN 福袋に想いをこめて

その年の商売繁盛を占うように、毎年ツルハの初売りは、どの店も華やかな活気にあふれている。なかでも、特に目立つのがカネボウ化粧品コーナーで、初売りの目玉商品である福袋を楽しみに、毎年来店してくださるお得意様も少なくない。その秘密はツルハならではの福袋の中身にある。年末には、弘子(現：取締役相談役)をはじめとする各店のカネボウ担当者が、お客様一人ひとりを思い浮かべながらじっくりと商品を選定し、福袋作りに当たるのです。初売りには販社の方々もお正月休みを返上して手伝いに来てくださるが、福袋を受け取る時のお客様の笑顔に出会うのが楽しみの一つとなっているそうだ。



当時のラポール作戦祝賀会（左より鶴羽　樹、鶴羽　肇、ダイカ：大社長、ウエラ：小沼常務）



当時のラポール作戦表彰式（表彰を受けるHBの境谷さんは1カ月で150万円を売り上げた）

この『…300:25キャンペーン』の意味は、ツルハの25店舗で300万円を売り上げようということで、何よりもまずこのキャンペーンを成功させて確固たるツルハの柱の商品として育成していくことがキャンペーンのねらいだった。「ラポール」とは"心と心の架け橋"の意味であり、「ウエラとツルハ、そして販売する側とお客様との心の交流により、ウエラ商品を推奨販売しながら、地域のお客様とのコミュニケーションをより強くしたい」と願っての、東中所長の命名だった。

このような信念に支えられ、昭和56年（1981）に行われた第1回『ラポール作戦』の売り上げは、5月25日から6月25日までの1カ月間で、目標であった300万円を大幅に上回る557万円もの実績を残すことができた。

キャンペーンが培った販促活動の基礎と自信

このように、ツルハの商いとしての意識づけを目的として始まった『ラポール作戦』は、初期の目標を早々に達成した。この時の展開内容は、各店舗の対抗によるチャレンジコンテスト、旭川と札幌のブロック対抗チャレンジコンテスト、個人の販売成績を競うチャレンジコンテストなど。これらの取り組みは、ツルハが全店で行うキャンペーンの走りであり、エイリア対抗キャンペーンの先駆けでもあった。

『ラポール作戦』は、その後、ウエラ商品の販売促進キャンペーンに姿を変えて受け継がれていった。

第1回『ラポール作戦』実施に先立って東中所長から提出された企画書には、次のような文面が添えられている。

《景品があるから物が売れるわけではなく、景品がついているからお客様が買ってくれるものでもありません。

お客様が欲しいのは接客する時の、接客する人の誠実さと、心配りに裏づけされたプロフェッショナルなサービスと正しい情報です。そして使って価値のある商品なのです。1カ月間ヘアケアについて、ウエラについて燃えてください。それは将来、絶対に、その人にとって、また企業にとって大きな財産となるはずです》。

東中所長のこの言葉を胸に刻み、当時の社員一人ひとりは、何よりもまずお客様に誠実な態度で接することを心がけた。その結果がキャンペーン目標の達成という実績をつくり、同時に社員の販売に対する自信を培って、その後のツルハの成長の大きな原動力となったのである。

（参考）

■毛染め・ヘアケアの販売方法

ツルハにおける毛染め・ヘア化粧品の売り上げは今では地域No.1ではないかと自負している。取り扱いを始めた当初、カネボウの毛染めはカネボウの化粧品コーナーの商品棚に並べられていた。当時はビゲン（粉末ヘアカラー）が80円の時代であり、カネボウの毛染めは昭和37年（1962）頃には800円位であった。その後化粧品の棚にはカネボウの毛染めのほかに、ビゲン、元禄、フェミニン、マロン等の商品を一カ所のセルフコーナーに並べて、来店されたお客様には、お一人お一人の髪質を見せて戴き、商品を箱から取り出してきめ細かく説明して差し上げた。そのこともあってか、各商品がどんどん売れるようになってきた。

他店に比べても、品揃えを豊富にして価格も安く設定、さらに親切に説明してくれるという評判が広まり、毛染めとともにヘアトニックやシャンプー等の関連商品も売れ出し、やがて一般化粧品の売り上げも伸びるようになったのである。



ウエラ化粧品より贈られた表彰状の盾

COLUMN

"秋田美人"も化粧はお好き！

これは東北地方での初出店となった、秋田県横手市の幸町店オープン（平成7年／1995.10月）の後に、鶴羽 肇会長にインタビューした時の話。

知っての通り、秋田といえば歌手の藤あや子をはじめ、美人の産地として有名な土地柄である。候補地の選定や出店準備に訪れた時も、色が抜けるように白く、素肌がきめ細かな薄化粧の女性を数多く見かけて、「もしかしたら秋田の女性はあまり化粧品を買ってくれないのではないか……」と思ったそうだ。

しかし、いざ開店してみると、化粧品の売れ行きはすこぶる好調。どうやらそれまでは、豊富な商品を取り揃えた買いやすい店が近くになかったということらしい。

その後、１カ月後には湯沢市に前森店が、また平成９年（1997）3月にはガルド ドラッグ大曲店がオープン。ツルハの店は、秋田美人をますます美しく輝かせているにちがいない。



70年誌発刊当時のガルドドラッグ大曲店、化粧品売り場

《応用編》

激動の時代に立ち向かうための ツルハの化粧品販売戦略

不況知らずの化粧品も “混沌の時代”へ

日本の化粧品の出荷額は、昭和40年(1965)に1000億円を突破した後、オイルショックの影響もそれほど受けることなく、約20年後には1兆円を超えた。ところが、この頃から市場は成熟期を迎え、成長は鈍り始める。

激動・激変の時代といわれる平成2年(1990)代に入ると、化粧品取扱店を取り巻く環境は次第に厳しさを増していく。これまでは景気にあまり左右されないといわれてきた化粧品だが、長引く不況のもとで業界全体が足踏み状態を続けることになる。

そのような中、消費の低迷や価格破壊が響いた結果、平成7年(1995)の化粧品の販売実績は、経済産業省が調査を始めた昭和60年(1985)以来、初めて前年を下回った。総額では1兆4284億円と、前年に比べてわずか0.2%の減少にすぎないが、アイテム別に見ると、頭髪用化粧品、仕上用化粧品、香水・オーデコロンなどが前年の売上高を割り込んでいる。

この原因としては、1年間の1世帯当たりの化粧品消費支出が前年を3.2%下回り、3万6450円となったことが挙げられる。今後は、化粧品の生産から販売までに関わるすべての段階において、魅力的な商品づくりはもとより、販売方法や価格の見直しなどが求められる。

規制緩和の波にさらわれ 姿を消した再販制度

ところで、化粧品の価格について語る時、避けて通れないのが再販制度の問題である。

昭和25年(1950)の民間輸入の開始によって原料を手に入れた化粧品メーカーは、価格と品質を争う自由競争に突入するが、その後にインフレが起こり、化粧品市場は廉売の時代を迎える。そこで業界は、小売店に対して化粧品の定価販売を義務づける再販制度の制定を公正取引委員会に申し入れ、昭和28年(1953)には再販売価格維持制度が独占禁止法の適用除外として認定されるのである。その結果、自社販売のルートを持ついわゆる「制度品メーカー」が勢力を伸ばし、中でも資生堂が他をリードすることとなった。

化粧品の再販制度は、化粧品メーカーが系列の販売会社を設けて小売店に直販するという方法で定価販売を維持させる制度であり、同時に、メーカー、販社、小売店の各段階で適正な利益を得るための手段として定着してきた。ところが昭和45年(1970)代になって、消費者から「市場の寡占化ではないか」との批判の声が高まり、再販制度反対運動や資生堂不買運動にまで発展していく。

このような状況を経て、再販制度は次第に縮小され、平成5年(1993)には1030円以下の指定商品中、シャンプー、つめ化粧料など合計13品目が削除され、平成9年(1997)4月1日には医薬品・化粧品の再販制度そのものが全廃となったのである。

コミュニケーションが生む 適切なアドバイス

化粧品販売にとってこのように厳しい環境の中を、ツルハはどのように生き抜いていこうとしているのだろうか。

確かにバブルの崩壊以降、お客様は買い物に対して消極的な傾向にある。しかし、現代の女性の多くは、新しい知識や情報を吸収することに貪欲であり、自分にとって価値あるものを求めようとする姿勢は以前と少しも変わっていない。働く女性が増え、人と会う機会が多くなって、美容にお金を費やす女性が増えているのも事実である。さらに最近は、高校生や大学生など若い男性のファッションや美容に対する関心も高まり、来店数も増えている。

したがって、化粧品を日常の必需品と感じている彼ら彼女らの多くは、ツルハの店に対しても、どのような提案をしてくれるのかを大いに期待している。その期待に応えるためには、ツルハの特性である化粧品と医薬品の豊富な知識・情報・商品を最大限に活かし、次のようなアドバイスをすることが重要だと考えている。

①.内面美容の面からのアドバイス
②.化学的な面からのアドバイス
③.生活面からのアドバイス

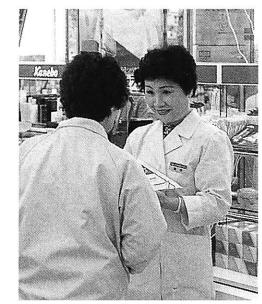
常にお客様とのコミュニケーションを大切にしながら、カウンセリングを中心に接客を進め、お客様の信頼を確かなものとして、顧客の固定化を目指し、本当にお客様に喜ばれる美という価値を提供できるよう一生懸命誠心誠意努力することが大切である。

魅力あるコーナー設定と 個性を活かした店づくり

また、店舗の客層を正しく把握して、その店ならではの魅力ある売り場づくりに努めるとともに、売れ筋商品の品揃えを充実させ、陳列方法を工夫して、以下のようなコーナーづくりの確立を図っていく。

①. 提案型コーナー
②. コンセプトを明確にしたコーナー
③. 衝動買い、ついで買いなどの相乗効果をねらったコーナー
④. 1000円～2000円の価格帯のメイクアップ商品を1カ所に集め、商品の豊富さと安さをアピールした、気軽に買うことのできるコーナー
⑤. ファッション性のあるヘアアクセサリーや美容小物、装粧小物などを取り揃えたコーナー

これらの各コーナーについては、豊富な商品を選びやすく、しかも買いやすく陳列することが大切であり、化粧品売り場にはいつも楽しい雰囲気が漂っていることが重要である。また、常に店全体を明るく清潔に保ち、お客様が気軽に立ち寄っていただけるお店であるとともに、いつでも相談に応じられるお店であるように、きめ細かな接客と応対を心がけ、お客様の気持ちやニーズをじっくり伺った上で、的確なアドバイスを行うことを何よりも基本と考えている。



函館／田家店オープンセールで接客中の弘子(現：取締役相談役)(平成2年／1990)

《将来編》

Theme4
【取扱商品と出来事／化粧品】

どんな時も心をつなぐ接客を忘れずに聞き役を重視したカウンセリングは真剣に話を聞くことから始まる

セルフによる制度品の値引き販売スタート

テレビや新聞がディスカウントストアによる制度品の割引販売を盛んに報じるようになった平成5年(1993)頃から、化粧品を扱う小売店の危機感は次第に募っていった。

やがて北海道にも価格破壊や規制緩和の波が急速に押し寄せると、ツルハとしても手をこまねいているわけにはいかず、ついに平成7年(1995)8月、カネボウ、資生堂、コーセーのセルフ化粧品の値引き販売を敢行することとなった。

これまで化粧品は周囲の同業他店も定価販売しているところが多く、チラシによる集客効果を発揮して、売上高、買い上げ点数ともに上昇の一途をたどってきた。しかし、近隣の同業店が同じように安売りを始めれば、値引きした分、利幅は小さくなる。このままでは価格競争に巻き込まれるのは必至であり、それらをどのように克服していくかが目の前の最も大きな課題といえる。

競争に打ち勝つための ツルハ化粧品部門の方策

一部の商品とはいえ、制度化粧品の割引販売を大手スーパーや同業各店が導入することにより、消費者動向に変化を生ずるのは明らかである。そこでツルハでは、化粧品販売における今後の方針を次のようにまとめている。

化粧品部門では、今後、特定のロープライス商品を大量に陳列して買い上げ点数の増加を図る。同時に、健康と美容に関する消費者ニーズを的確にとらえ、ビューティーケア関連の品揃えを拡充し、よりお客様に喜ばれる売り場づくりを提案していく。

さらに、充実した品揃えや欠品の解消に加え、最も重要なことはヒューマンタッチの接客を心がけることである。セルフセレクション販売とカウンセリング販売をうまく併用することで、お客様に十分満足していただけるサービスの提供を、これまで以上に大切にしなければならないと考えている。

資生堂化粧品の 取り引き拡大を目指して

値引き販売の開始によって業界全体を揺るがす制度化粧品であるが、ツルハの制度品販売において他に課題となるのはどのようなことなのだろうか。

商品部・第3商品グループ次長(当時)岡崎政美は、「制度品メーカーとしてカネボウと双璧をなす資生堂化粧品の取り引きについては、まだ



販売実績拡大のカギは笑顔とキメ細かな接客だ(1999年当時の札幌／発寒店にて)※左は小原(旧姓：牛島)



資生堂クインテス・シリーズ(昭和53年／1978発売)

まだ飛躍の可能性を残している」と分析する。というのも、カネボウがツルハのほぼ全店で取り扱っているのに対し、資生堂は新規出店に伴うチェーン店の反発などもあり、当初は全ての店舗で取り扱うことができなかったが、現在では新規出店の店舗では全て取り扱いが可能になっている。

「今後は販社の協力も得ながら、お客様からの強い要請を近隣他店にもご理解いただいて、取り扱い店舗を拡大していくよう努力する。新規オープンの際は、開店と同時に取り扱いができるよう、入念な準備を進めていく。そしてカネボウ化粧品と同様に、お客様一人ひとりに合ったきめ細かな接客を心がけることが、販売実績を拡大する最大のカギである」と岡崎は力説する。さらに同じことは、コーセー化粧品などについても当てはまると考えられる。

在庫状況の正確な把握で 制度品の欠品を解消

もう一つ、制度化粧品の販売において問題となるのは、人気商品の欠品である。メーカーが計画生産を行う制度品は、チェーン店への商品分配にも制限があり、CMで話題になった場合、小売店でたちまち欠品になるという現象が起こる。爆発的なヒット商品はメーカーでの生産が間に合わないことも珍しくなく、小売店はいかに欠

品をなくして消費者の期待に応えるかが重要な課題となる。

「ツルハでもお客様の消費動向をいち早く見定めながら、店舗間での在庫状況を逐一把握して、少しでも欠品の解消に努めたい。このような事態にこそ、当社のチェーンメリットを活かさなければ……」と、岡崎は語る。

その岡崎は昭和61年(1986)にツルハに入社しているが、それ以前の約20年間はクラウン商事㈱のツルハ担当セールスとして、一般化粧品・日用雑貨・小間物等を納入していた。ツルハとの取り引きを積極的に進めたことでクラウン商事の業績拡大にも貢献したと考える岡崎は、いま攻守ところを変え、ツルハを支える大きな力になっている。

かつてお世話になった恩返しをしようという気持ちで入社したという岡崎は、「ツルハの化粧品販売の実績を伸ばすことが自分にとって最大の使命」と、静かな中にも闘志を燃やし続ける。

ストレス社会、高齢化社会に対応した、新たな挑戦

ツルハでは新たな取り組みの一つとして、平成4年(1992)、旭川・四条店2階に「フェイシャルサロン」を開設し、エステティックの可能性を模索している。

日常生活において心のふれあいが希薄になり、さまざまなストレスを生む現代の日本では、消費者ニーズがスキンシップを求め、大きな充足感を得られるエステの需要もますます増大している。直接肌に接するエステは、その人に合った適切な手法によらなければ、クレーム等を生ずるなど、確かに難しい一面もある。しかし、正確な知識と技術を習得して本格的に取り組めば、波及効果は計り知れないものと考えている。

そしてもう一つ、進みゆく高齢化に対応して、お客様の年齢層や肌質に合った化粧品を導入し、的確な販売方法を追求していく。

カネボウが開発し、すでに商品化されている高級化粧品「リサージ」は、肌のアナライザー(分析装置)としての機能を持ち、コラーゲンが細胞に働きかける質の高い商品である。若い人向け、ミドルエイジ向けの2ブランドが展開されるこのシリーズは、当然、今まで以上に丁寧なカウンセリングが必要とされる。しかし、お客様を大切にしているツルハだからこそ、あえてリサージの販売に挑戦し、さらに大きな信頼につなげたいと考えている。

またリサージへの挑戦は、見方を変えれば、化粧品に化学的知識を持ち込むことでもある。ドラッグストアの核である医薬品と化粧品双方の知識を総合し、技術を融合して、お客様一人ひとりに対するきめ細やかなカウンセリングと、心をつないだ接客・応対に努めていく。このような取り組みこそが、化粧品を医薬品とともにツルハの両輪に育てていくものと確信している。



70年史発刊当時の旭川／四条店2階「フェイシャルサロン」※左／大竹恵子、右／大津美智子



資生堂MG5シリーズ(昭和50年／1975発売)

COLUMN

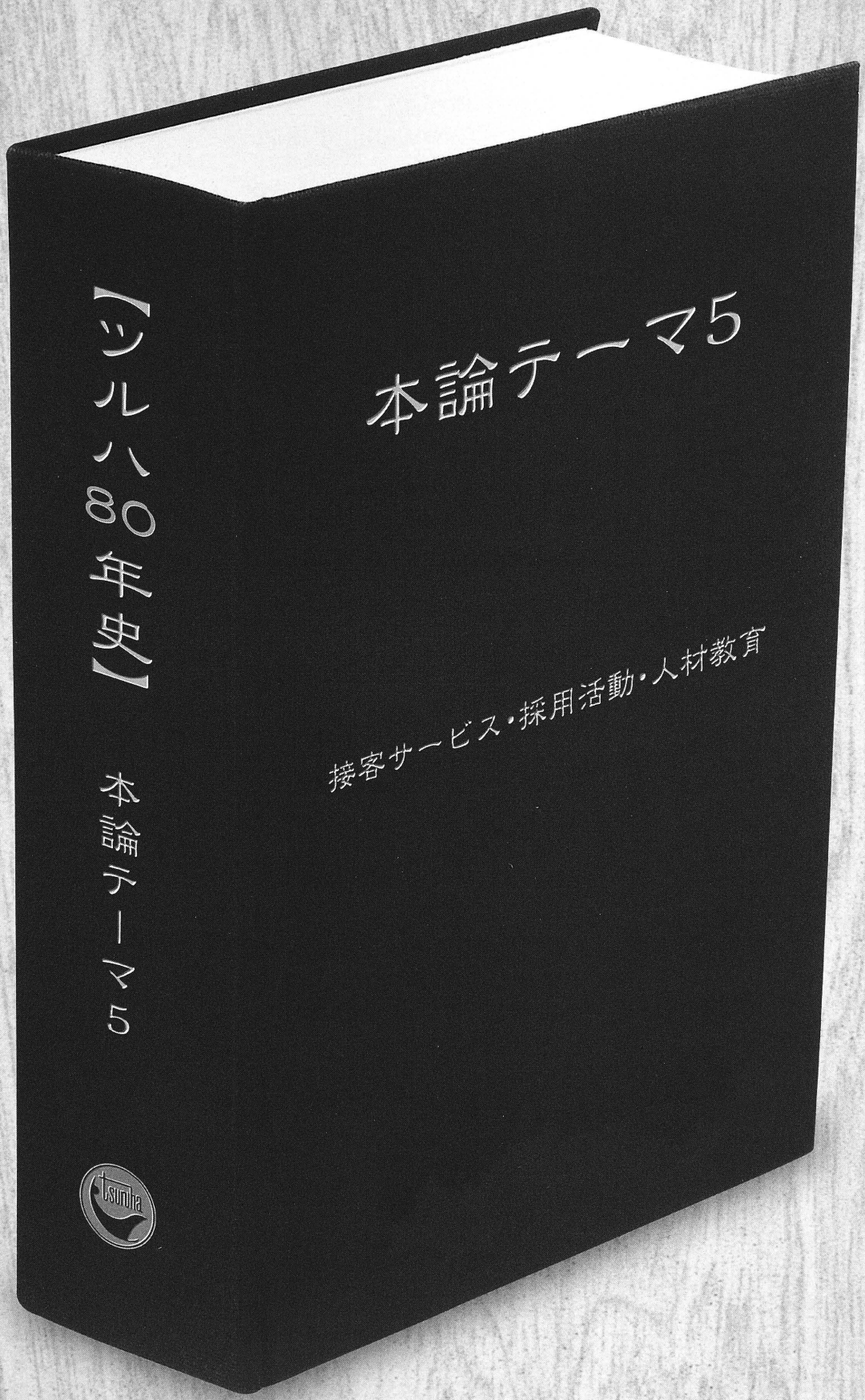
話題の「化粧療法」(コスメトロジー)店頭での接客に取り入れられるか…?

みなさんは「化粧療法」というのをご存じだろうか。これは、アルツハイマー病など、老人性痴呆症の女性患者に対して日常的に化粧を行わせることによって、痴呆症状を改善しようとする心理学的療法のことである。

女性は本来、より美しくなりたいという意識をもっている。ところが痴呆症になると、この意識をつかさどる脳細胞の機能が喪失してしまうというのだ。だが、完全に消滅したわけではない。痴呆老人は精神機能は低下しているが、情動(喜びや悲しみのような急激に起きる感情の動き)の面では機能はかなり保持されているといわれている。この前提にたって実験を行った結果、痴呆の程度が改善されたり、日常生活行動ができるようになったというのだ。

現段階ではまだ化粧そのものが、痴呆に対する治療法としてどれほど有効であるかは不明だが、化粧を体験した女性患者たちは、次に身だしなみへの関心を高め、鏡を前にすると髪をなでつけ、服装を整える動作をするようになるということだ。

だとすれば、この命題について「逆もまた真なり」ということはないのだろうか。つまり、いくつになっても身だしなみを整え、化粧を施していると決してボケることはない……というように。真偽のほどはともかく、もしこの話を接客の話術に取り入れるならば、くれぐれも切り出し方を間違えないことが肝心である。



※「ツルハ70年史」を基本として一部修正しております。

Theme5
【接客サービス・採用活動・人材教育】

笑顔で示す「お客様第一主義」80年間変わらぬ接客の基本

「企業は人なり」の言葉どおり、
ツルハの歴史はそのまま、人づくりの歴史でもある。
地域のお客様に接する店舗の従業員と
それを支える本部スタッフの
熱い想いがひとつになって
成長と発展の原動力を生み出している。

初代社長・勝が説いた お客様を大切にする心

長い間、ツルハの新聞折り込みチラシの両面には、上部の帯に毎回必ず刻まれている言葉があった。

“しんせつ第一　クスリのツルハ”

創業者である鶴羽　勝が小売業を営むに当たって最も重視したのが、お客様を大切にする心。社員の教育や指導においても、この点を重ねて強調した。勝が掲げたこの精神は、旭川の四条店1店舗時代から全国を視野に入れた多店舗展開へと移り、個々の店舗規模が拡大する今も、社員一人ひとりの胸にしっかりと受け継がれている。

しかし、この親切とは販売する側が勝手に思い込むものではなく、あくまで店を訪れるお客様が心底から感じてくれるものでなければならない。時代や社会のニーズを正しく見極め、地域の特性や人々の暮らしを深く理解した上で、お客様が感じる親切。したがって、ツルハの店舗従業員が行うべき接客・サービスは、何よりもまず個々のお客様に目を向けた臨機応変の対応が根底にあった。

店に売る薬がない時も 温かな身の上相談

昭和4年（1929）、勝が「鶴羽薬師堂」を創業して間もない頃の商いの様子は、『北海道女性史研究第32号』の「地域に支えられて、くすり屋の一代 ―鶴羽久子さんの軌跡を追う」（高橋三枝子さん）の中に詳述されている。

当時は現在のような医療保険制度がなく、病気になると病院に罹るよりもまず薬屋に相談に来る人が多かった時代である。いろいろな相談ごとにもヒサ子はその博識と誠実さをもって丁寧に応え、病気に悩み苦しんでいる人たちの心を和らげたのである。

結核に苦しんでいる人には、薬のほかに日ごろの養生訓を書いて持たせたり、当時は貴重だったバターをこっそり持たせることもあった。痔で苦しんでいる人には、その頃はまだ特効薬がなかったため、自分で調合した薬を持たせたという。

このような親切丁寧な応対は日本が戦争に突入してからも変わることがなく、店に売る薬がない時でも、ヒサ子はさまざまな身の上相談に応え続けた。日々の糧すらままならないなかで毎年のように身ごもる若い妻たちには、産児制限の話をして聞かせ、避妊法を書いて持たせたこともあり、特高（特別高等警察）に睨まれたことも一度や二度ではなかったという。

これらはすべて弱い人たちや貧しい人たちに向けられたヒサ子の温かい思いやりが生んだ行



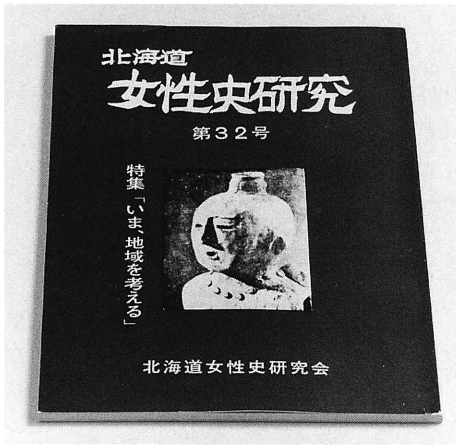
店に立つ鶴羽ヒサ子（左）（昭和40年／1965頃）



1999年当時のチラシの上部には「しんせつ第一　クスリのツルハ」の文字が…



接客中の船本（左）とHBの上野（右）（昭和58年／1983）



北海道女性史研究会発行「北海道女性史研究」



昭和40年(1965)代初めの頃、店の2階から見た旭川／4条通

為である。しかし、それは夫である勝が唱えた「お客様を大切にする心」をかたちにしたものに他ならず、こうした2人の熱い想いがツルハの歴史を築いたのであった。

※『北海道女性史研究』
北海道女性史研究会より平成9年(1997)8月1日発行。編集・発行人は筆者でもある高橋三枝子さん。本文では「久子」と記述しているが、正式には「ヒサ子」。

セルフ販売方式の導入で接客の重要性を再認識

昭和30年(1955)代になって薬剤師免許を取得した次男・肇(現：会長)を迎え入れ、鶴羽薬師堂は「ツルハ薬局」へと生まれ変わる。

さらに昭和40年(1965)代に入り、ツルハはドラッグストアチェーンを指向するようになるが、この時、肇はツルハがこの先企業として発展するには、店舗の従業員一人ひとりが「お客様を大切にする心」を持つことが最も重要であると考えていた。

ところで、ツルハの接客・サービスの歴史を語る上では、避けて通れないポイントがある。昭和42年(1967)のセルフ販売方式の導入がそれである。

当時は食品スーパーでさえ馴染みの薄かった時代であり、道内では初めての試みであったことから新聞にも取り上げられ、後を追う同業店も少なくはなかった。

そしてツルハは、お客様が自由に商品を選べる買いやすい仕組みをつくる一方で、対面相談方式の温かみを残した独自のサービスを確立したのである。ツルハでは、セルフ販売を導入したことで人的サービスの重要性を再認識し、きめ細かな接客・応対の強化に取り組んできたのである。



セルフ販売方式に店内改装した旧四条店(昭和40年／1965代)

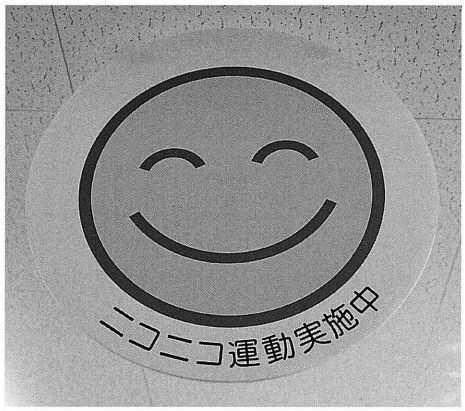
「店づくりは人づくり」をチェーン発展の指針に

お客様に二度、三度と繰り返しご来店いただける店であるためには、豊富な商品構成や適正な価格、買いやすい売り場づくりなどと並んで、接客サービスが大きなポイントとなる。個々のお客様への適切な対応はもちろん、誰もが気軽に美と健康に関する質問や相談をすることができ、そのようなお客様が安心と信頼を感じてご来店いただくことがドラッグストアとしての最大の務めである。つまり、「店づくりの根幹は人づくり」というわけである。

さらにこのような視点から、医薬品小売業においては薬剤師も単なる専門家ではなくアドバイザーとして機能すべきであると考え、分かりやすい説明や温かみのある応対ができるよう、接客・販売技術の向上を目指し、社内での教育・研修を充実させていった。これら接客・応対に関する技術修得を含めた教育・研修の歴史については、本誌P172からの「社員の『自己啓発』を応援して」の中で詳述するので、こちらを参照していただきたい。

お客様に感動を与える接客「ニコニコ運動」始まる

お客様が求める親切の基準は、時代や社会の変化によって微妙に揺れ動いている。しかしながら、ツルハが80年間変わらずに守り続けてきた規範もある。それは明るい笑顔での接客・応対を常に心がけること。この簡単そうに思えることが実は最も難しく、しかもお客様の目に留まりやす



ニコニコ運動の店内POP

いうえに、いつまでも心に焼きつくものなのである。

常日頃から言われ続けている、店舗における笑顔での接客の励行――このことが、ツルハでは平成6年(1994)に始まった「ニコニコ運動」というカタチに発展する。

『お客様に感動を与える接客をしよう』をテーマに始まったこの運動は、笑顔で接することがコミュニケーションの第一と考え、自然と笑顔が出るよう意識づけをするものである。店舗や本部のお客様に対してはもちろんのこと、社員同士であっても同じように笑顔で接することで、楽しく仕事のできるような環境づくりを目的としている。

ツルハの店に入ると、天井からの大きな吊り下げPOPが目に飛び込んでくる。

当店ではただいま、ニコニコ運動を実施しております。

ローコストオペレーションを追求し、店舗の運営は少数精鋭を貫いているツルハが、これほどまでして笑顔の接客にこだわるのはなぜか。それは言うまでもなくお客様を大切にする気持ちを表現するためである。そもそもこのニコニコ運動は、一人の女性社員が感じた素直な想いを肇社長(当時)に提案して、全社的な運動へと発展したものだった。


ニコニコ運動の提唱者、柴野千晴

一人の女性社員の提案が全社の積極的な取り組みに

平成10年5月当時、店舗運営部の課長代理を務めた柴野千晴がツルハに入社したのは、昭和59年(1984)のこと。商品部のHB社員からスタートして3年目に正社員に昇格しているが、その後、旭川本社(当時)の受付を担当することになった。

元来「人見知り」で人と接するのが好きではなかった柴野が、この時、思いがけない喜びを味わう。人と会うことの嬉しさを感じながら働けるようになったのである。

「それは自分一人の仕事が面白いからではなく、人からもらう笑顔が仕事の喜びにつながるのだということを知りました。もちろん、こちらからもアクションを起こしているのだとは思いますが、笑顔に込めた思いやりの心が伝わることで相手がそれに笑顔で応え、自分がまたイキイキと仕事ができることを実感できたのです」。

本社の受付として外部からのお客様と接していた柴野は、ツルハの店舗でも社員がこのような気持ちを忘れずに仕事をしてもらいたいと、人事部教育グループに所属していた頃の平成5年(1993)12月にニコニコ運動の実施を当時の肇社長に提案する。社長は翌年の年頭挨拶で運動の実施を全社員に伝え、5月には「ニコニコ運動推進委員会」も発足して全社的な取り組みとなったのである。

現在、社員のネームプレートについているニコニコマークも柴野の提案によるもので、お客様へのPRのほか「自分のネームプレートは見えないが、他の人には見えるので、忘れていた時でも気がつく」という効果を持たせている。

このように、ツルハには社員が自らの発想や意見を自由に提案できる風土があり、それを採用してくれるトップもいる。このこともツルハの社員が笑顔で働ける大きな要因の一つかも知れない。

マナーの見直しを図り日本一のドラッグチェーンに

ニコニコ運動の実施が全社に伝えられて間もない頃、肇社長は少し前に訪れたアメリカ視察での体験を、社内報『TOP飛翔』平成6年(1994)2月号の中で次のように語っている。

“世界の中でナンバーワンの小売業となったウォルマートの『スーパーセンター』を昨年(1993年)11月に訪問しました。売場面積5000坪以上の1階建ての店舗の入口に立って、まず驚いたことは、店舗が大変明るい雰囲気であることです。

入口では若い美人の女性(挨拶係)がにこやかに「今日はご機嫌いかがですか」と明るい声で我々を迎えてくれました。また買い物をしてレジを出た所には年配の女性がいて、買い物に対する疑問や不満に対して、これまた明るい笑顔と態度でお客様に応対していました。ただそれだけなら専任の“笑顔係”がいるだけと思うのですが、店内の通路を歩いている時、ウォルマートの従業員から「こんにちは」という気持ちのよい挨拶をされます。ウォルマートに売上高・利益高でも完全に追い抜かれたKマートの店内では、従業員と顔を合わせてもこのような挨拶はありません。これです。『お客様を大事にしよう』という意気込みが、ウォルマートの店にはあります。これが世界一の企業とその他の企業との違いなのです。

私はミネラルウォーターが欲しくて、たまたま近くにいた従業員に、どこにあるかを尋ねました。その人は、今までしていた仕事を一時やめて「どうぞこちらにございます」と約30メートル離れた売り場まで案内してくれ、「こちらにありますのでどうぞお選びください」とさわやかな笑顔を残して去って行きました。お客様に『明るい笑顔と親切な応対で』というウォルマートの会社の

方針が、店の一人ひとりの社員に徹底されていることを実際に見て、非常に大きな感動に包まれ、日本に帰ってきました。ぜひともツルハでも一人ひとりがこのように立派な社員になることを実現し、日本国内で最高のドラッグストアチェーンを構築しようと固く決心しました。（後略）”

これは単なる偶然なのだろうが、肇社長がウォルマートで体験した『明るい笑顔と親切な応対』に感激して帰国したところに、社長の意図を形にしたような柴野からの提案である。ニコニコ運動の実践に対し、社長がゴーサインを出すのに躊躇するはずはなかった。

その後、ニコニコ運動の活動には表彰制度も設けられ、今ではどの店でも笑顔の接客が当たり前のものになっている。

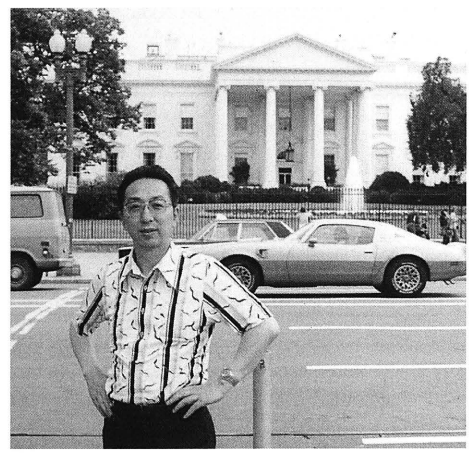


視察旅行中の肇・現会長（昭和56年／1981）



▲▼サンフランシスコの24時間営業の店（昭和62年／1987）





米国視察、ホワイトハウス前にて（昭和53年／1978）

80年の歴史が培った 3つの第一主義

今日までの80年間の歩みを通してツルハの接客・応対の基本的な考え方をまとめると、それは「3つの第一主義」に帰結する。

◎3つの第一主義

1．お客様第一主義

仕事の順位で最優先するのはお客様である。

1．現場（店舗）第一主義

本部が偉いのではない、一つ一つの店が偉いのだ。

1．親切第一主義

お客様の健康と暮らしがどうしたら良くなるのか、楽しくなるのか、生活提案をしよう。

これらの考え方は、やがて10年、20年を経て、ツルハが新しい時代を迎えようとも、決して変わることはない。ましてツルハが「日本で最高のドラッグストア」となる日が訪れた後も、普遍の真理として、社員たちの心に受け継がれるであろう。

ツルハを支える優秀な人材を求めて「採用活動の歩み」

家族経営からの脱却 新卒社員の採用へ

昭和4年(1929)に開業した鶴羽薬師堂は、当初、経営者である鶴羽　勝とその妻・ヒサ子が二人三脚で店を切り盛りしていた。やがて現会長である肇を中心に、子供たちが店の手伝いをする、いわゆる家族経営の形が定着する。この間、幾度か奉公人や住み込みの使用人を雇っているが、本格的な従業員の雇用に踏み切るのは昭和40年(1965)頃のことである。

ツルハの新卒採用社員第一号といわれるのは、昭和43年(1968)に入社した現 ： 監査役の西　功である。西は道立旭川北高校3年生の時、就職について迷っていたところ、進路指導の先生から「ツルハ薬局に応募してみないか」といわれ、化学や薬品に興味があったことから入社試験に臨んだという。このような経緯を見ると、当時すでに高校へのアプローチがなされていたと思われる。

同じ年、西の他には旭川北高から今野裕子(旧姓土屋)、東高定時制から通学した日下隆一、そして家事手伝い(住み込み)の女性がともに入社している。

ちなみに西の記憶によれば、入社した当時のツルハ薬局は、勝社長・ヒサ子夫妻、肇専務・弘子夫妻(昭和36年に結婚)、カネボウ・レジ担当の女性2名とメーカーからの派遣社員、それに新入社員4名を加えて11名の体制であった。



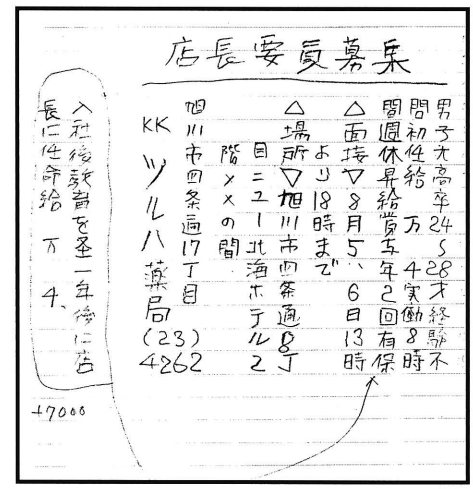
昭和45年(1970)頃、旅行先にて
(前列に佐田、後列左から日下、斉藤、土屋、西)

しかし、この時の新卒社員の採用が、後の定期採用にまで発展するには、しばらく間が空くことになる。

企業としての成長を図る 多店舗展開をスタート

勝社長と肇専務、2組の鶴羽夫妻と数人の従業員とで運営する四条店1店舗時代から、ツルハもやがて企業への脱皮を図っていく。昭和38年(1963)には株式会社を設立し、昭和47年(1972)11月の花園店を皮切りに、多店舗展開を開始し、旭町店、千代田店と出店を重ね、それに伴って従業員も増員されていった。

新店をオープンするにあたっては、店舗での接客経験を持った店長候補がどうしても必要になる。現 ： 肇会長のファイルの中に、この時期に使用したと思われる『募集広告』の文案を見つけたので、その内容を上記に写しておく。(ファイリングの位置から、昭和40年(1965)代半ばに使用したものと推定される。)



手書きの募集広告原案

個性豊かな「外人部隊」 ツルハの基礎をつくった人々

多店舗展開を始めた頃のツルハには、店長要員を外部から募る一方で、有能な人材が周囲から自然に集まってくる雰囲気があった。

後に常務および専務取締役を務めた野村博明、旭川・東光5条店の若林純亘参与、取締役総務部長の千田晃己、取締役副会長の鎌田宏一の4人は、いずれもこの時期、ツルハを新天地に選んでいる。



昭和52年(1977)当時の社員たち(観楓会にて)
※前列左端より、野村、石田、谷口、堀川、江口、後列左端より、鎌田、西、千田

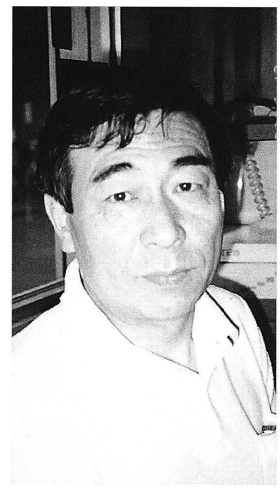


旭町店オープンで大混雑の店内(昭和51年／1976)

野村博明は、昭和48年（1973）2月、25歳で入社した。両親がツルハ薬局をよく利用していたことから、本人も学生時代にはたびたび来店していたのを弘子取締役相談役が記憶している。前職は文具・事務機卸の営業マンであったが、すでに家庭を持っていた彼は「問屋の薄給に耐えられず、転職を決意」。ツルハには年俸契約で入社している。ちなみに野村が入社した当時、ツルハの男子社員は肇専務を入れて、仕入れ担当の西功、四条店・店長の和田義隆、花園店店長の山口　勇、四条店勤務の中川彰一、日下隆一等であった。

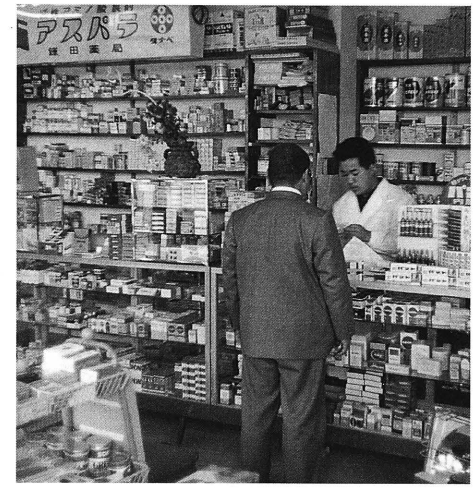
翌昭和49年（1974）9月には若林純亘参与が入社。上富良野町出身の若林は、昭和薬科大学を卒業後、東大研究室や製薬会社で薬剤師としての経験を積んでいる。その後、北海道に戻り、滝川にある医薬品販売会社の物資部で管理薬剤師に就いたが、勤務地が遠く通勤に時間がかかりすぎるため、旭川市内の将来性のある薬局を模索しながらたまたま街中を歩いていたところ、（元：取締役総務部長の）千田晃己とばったり出会い、クスリのツルハで薬剤師を募集していることを聞き、さっそく肇専務を紹介され入社することになった。

その千田は同じ年の11月に、ツルハに入社している。彼はそれまで大正製薬㈱のプロパーセールスとして、多くの小売店を担当していた。ツルハがパブロンやリポビタンDを値引き販売した時には、自らの手で何度もPOPを書き替えた苦い経験を持つが、それはメーカーの一社員として取らなければならない措置であり、悪意がなせる業ではなかった。元来、商売好きな千田は、多くのお客様に支持され繁盛しているツルハの店で働きたいと思い、人手が足りない状況を見て「使ってくれませんか」と自分から願い出た。店舗の従業員が生き生きと働いている姿に、千田は社員を大切にするツルハの企業姿勢を感じ取っていたのである。


若林純亘（昭和62年／1987）

そして、ツルハが札幌に進出した昭和50年（1975）の10月には、鎌田宏一（元：取締役副会長）が入社。当時、彼は神居十字街に「クスリのカマダ」を営みながら、神居農協にも支店を持っており、ツルハとは同業の仲間だった。当時の肇専務とは昭和38年（1963）の開業当初から交流があり、酒を酌み交わしながら情報交換することもたびたびあった。ともに安売りを敢行しては薬業組合からの圧力を受け、薬事指導という名目で、ツルハとカマダが交互に道の薬事監査を受けたりもした。

その頃、ツルハでは全道を視野に入れた多店舗展開に着手していた。肇専務は鎌田を経営上のパートナーとして考え、ある時「どうせ薬屋をやるなら、協力して北海道一の薬屋になろうではないか。そして道内100店舗、売上150億円のチェーンをつくろう」と誘う。同じ目標を持ち、痛みも分かち合っていくため鎌田はこの申し出を快諾し、「クスリのカマダ」の看板を下ろしてツルハでの新たな歩みを始めるのである。「肇会長とは何か目に見えない運命の糸で結ばれていたようだ」と、当時のことを振り返る鎌田であった。



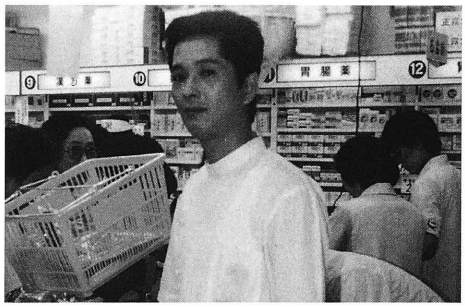
クスリのカマダで接客中の鎌田宏一（昭和38年／1963）

このように同業あるいは異業種から転入した彼らを、ツルハでは「外人部隊」と呼んでいる。しかし、当時はまだ経験の浅い社員が多かったなかで、個性豊かな彼らが前職の知識や社会経験を十分に生かし、しかも身を粉にして働いたことが、今日のツルハの企業基盤を築いたことは言うまでもない。外人部隊といわれながらも、「ツルハに対する彼らの強い帰属意識が企業発展の原動力となった」とは、中西顧問の分析である。

経験と人望を生かして鎌田を採用担当に抜擢

ツルハの人材採用の歴史は、鎌田が入社した昭和50年（1975）から本格的にスタートする。西が新卒で入社してからは、すでに7年が経過していた。

「カマダ薬房」を開業する以前、㈱師尾薬房（現・㈱モロオ）に在職していた鎌田は、医家向け（病院）担当のセールスとして12年間、道北地方を飛び回った経験を持つ。卸と小売、双方の仕事を通して培った豊富な経験や幅広い人間関係が、人事や教育を担当するうえで役立ったことは明白である。鎌田を迎えた肇専務は、すぐさま彼を「採用・人事」の担当に据えた。その当時、クスリのツルハは旭川に5店舗、札幌に1店舗を出店しており、「道内100店舗」の目標達成に向けて、


入社間もない頃の野村博明


旧札幌本部にて千田晃己。目の前の紙は電話早見表（昭和57年／1982）



人事・採用体制の基礎を築いた鎌田宏一（元：副会長）

優秀な人材の確保が急務だったのである。

新卒学生の採用にあたっては、まず知っている先生を頼るしかない。昭和50年（1975）の暮れ、鎌田はかねてから親交のあった旭川実業高校の三戸光行先生を訪ねた。その翌春、学校推薦という形で半ば強引に入社してもらったのが江口典幸である。江口はツルハの「定期採用社員第一号」の名に恥じることのない真摯な仕事ぶりで、店長や商品部バイヤーとして力を発揮し、現在は㈱TGMD社長を務めている。

学校推薦優先で各校に採用窓口を拡大

その後は職業安定所を通じて旭川市内の高校に正式に求人票を提出し、各校の進路指導部に採用の窓口を増やしていった。

しかし、就職の名門といわれた旭川商業高校は、学校全体に事務職専門という空気が漂っており、わずか数パーセントいる販売志望の学生にしても有名デパートへの就職が決まってしまい、毎年求人票を出すものの訪問台帳に会社名を記入するだけであった。また、当時は大手の製造メーカーが男子社員を50人、100人と採用する時代だったので、1学校1名でもと思い、地元企業であるメリットや将来性を力説しながら、鎌田はあらゆる手づるを頼って採用活動に奔走した。

その頃に入社したのが、矢野　学（現：北海道店舗運営本部課長）、千葉　弘（現：南稚内店課長）、富居和芳（現：北海道店舗運営本部係長）、遠藤政幸（現：馬見ヶ崎店課長）、そして同じ年には旭川工業高校からも堀川政司（現：取締役兼専務執行役員）の応募があるなど、学校推薦優先という窓口の効果が次第に表れ始めた。



昭和52年（1977）入社の社員。後列左から中村、富居、千葉
前列左から堀川、遠藤、富居（旧姓：石場）

一方、女子社員の募集も旭川市内だけでは足りず、美瑛、士別、名寄、鷹栖などに足をのばすこともあった。その頃入社した亀田晃子（現：北海道店舗運営本部課長）、宮武れい子の両名が入社した。亀田は商品部においてベテラン社員として後輩の指導にもあたっていた。



同じく女子社員。後列左から宮武、松木、大西。
前列左から坂井、二見、熊谷

薬剤師の募集については、この頃初めて新聞に求人広告を載せ、仙台出身で東北薬科大学を卒業した山崎　清（元：店舗運営本部調剤教育担当部長）、北海道薬科大学第1期卒業生の野田義則などが入社している。

札幌から全道・全国へ幅広い採用活動を展開

昭和50年（1975）9月、札幌地区第1号の北13条店オープンを足がかりに、ツルハでは札幌地区の出店を加速する計画でいた。当時の北13条店は中途採用社員とパート社員がほとんどであったため、新卒学生を札幌地区で採用し、育てていく必要がある。しかし、地元・旭川ですら人材の確保に苦しんでいた時代である。知名度のない札幌での採用活動は、まず個人的なツテを頼る以外にない。

昭和52年（1977）、鎌田は夫人の出身校である札幌静修高校の元担任で、その当時、北海道私立幼稚園協会の理事長をしていた菅原孝悦先生を訪ねた。菅原先生の口添えで、その年静修高校から磯田みどり、桜井真弓（旧姓荒井）の両名が学校推薦で応募。最初は1人だけを採用する予定だったが、2人とも成績優秀で面接時にもきびきびと笑顔で答え、両名ともツルハに迎え入れることができた。磯田は後に店舗運営部でカネボウ化粧品のエイリアリーダーとしても活躍した。

その後、札幌地区においても高校訪問を重ね、また㈱リクルート発行の就職情報誌による



北24条店オープンでの磯田（左）と荒井（右）。
外気温はマイナス20℃だった

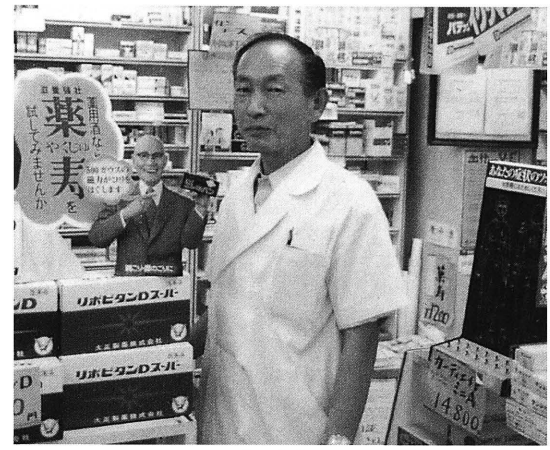


三嶋雅弘　安富弘一　高松一彦

（いずれも昭和61年／1986当時）



旧元町店オープンのあとひと息入れる中西顧問(左)と鶴羽　樹　現：社長(右)(昭和53年／1978)



北13条店にて池野君男(昭和53年／1978)

イメージアップ作戦と並行して大学・短大にも採用窓口を拡げていった。さらにこの時期は、東京、静岡、仙台、金沢など本州各地でも採用活動を展開し始めたのである。

このような幅広い採用活動が功を奏し、昭和53年(1978)には薬剤師の高松一彦(現：代々木店課長)が入社。また昭和54年(1979)には、札幌大学から安富弘一(現：㈱TGMDストアプランニング部長)、三嶋雅弘(現：監査室長)の両名が入社し、このことをきっかけに札幌大学の土井勝久教授との強力なパイプが築かれることとなった。

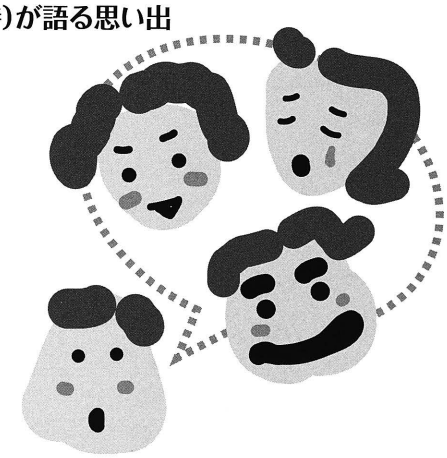
樹社長をはじめとする精鋭部隊、続々と入社

先に述べた「外人部隊」(途中入社組)の流れをくむ1人には、鶴羽　樹　現：社長も数えることができる。樹は大阪商業大学を卒業後、大阪の商社に勤務していたが、昭和50年(1975)に父　勝の意向を受けた兄　肇から"店舗を増やしたいので、旭川に戻って来い"という手紙をもらい、10年間勤めた会社を退職。翌、昭和51年(1976)5月、妻子とともに帰省して、札幌・北13条店の店長見習いからツルハでの歩みを始めている。

昭和51年(1976)、旭川の春光町にて薬局を経営していた橋本邦夫(元：㈱ツルハ総合研究所人材育成部部長)、稚内のT薬局から薬種商の池野君男(元：北13条店)の両氏が相次

COLUMN

ツルハの基礎づくりに貢献した女性たち
鎌田副会長(70年誌発刊当時)が語る思い出



昭和48年(1973)に高校卒業と同時に入社した小柳(旧姓)妙子さんは、結婚退職するまでの10年間、六合店、四条店、中央店(旭川)、末広店、永山店と、トイレタリーを中心に活躍されました。羽生千代子さんは経理の生え抜き社員で、昭和53年(1978)、小路課長の入社まで、肇会長の専務時代の金銭関係はすべて任されており、威圧感すら感じさせるほど真面目で頑固な仕事ぶりでした。羽生係長の下で経理事務を担当していた坂田(旧姓)博子さんの素晴らしい笑顔も印象に残っています。

女性店長として活躍した庄内文子さんは、辞令を渡すとポロポロと涙を流し「私にはできません」と一旦は強く拒否。しかし、受諾した後には男性店長を圧倒するほどの手腕を発揮しました。記憶に残っているのは、新入社員研修での出来事。講師として1時間以上滔々(とうとう)と自分の考えを述べられ、最後に「掃除の際のモップの使い方は腰をこのように構えて力強く押していくのであって、私の部下には弱々しい新入社員は必要ありません」と言い放ったのです。その時の凛々しい姿は私の脳裏に焼きついて忘れることはできません。

松原日出子さんはパート社員からスタートして昭和51年(1976)には正社員となり、優れた販売技術と接遇により後年には店長として、またカネボウ化粧品担当課長として辣腕(らつわん)を振るいました。その後昭和59年(1984)には一念発起して栄養士を目指し、旭川大学女子短期大学部に入学。卒業後は「ニッセイのおばさん」として抜群の成績を上げていると風の便りに聞いています。

他にもその時代時代にツルハを力強く支えてきた女性たちの顔が次々と浮かびますが、紙面の都合上、みなさんを紹介できないことをお詫びいたします。

いで入社。

また昭和53年(1978)には、後に店舗開発室長を務めた林　貞之(現：㈲スペースプランニング社長)、萩村邦子(元：店舗運営部店長)、山口史子(薬剤師)、南部廣子(元：店舗運営部)等の有資格者や販売経験者、小路繁行(元：総務課長)、佐々木欣二(元：店舗運営部)らが入社し、さらに昭和54年(1979)には岩渕輝子(元：販促企画部次長)、東谷　仁(元：商品部·第2商品開発グループ次長)、砂金秀雄(元：商品部第1商品開発グループ次長)、土屋義孝らが入社している。

これらの面々は、高卒から大卒へと採用の重点が移る端境期を乗り越えるうえでの大きな原動力となった。

知名度アップに伴って入社希望者も年々増加

やがて昭和63年(1988)になると、後に人事部採用グループ課長を務める森川輝樹が入社する。彼は1年ほど店舗を経験した後、鎌田の右腕として、優秀な人材——言うなれば"ツルハで光る素材"の発掘に専念することとなる。

平成元年(1989)には、初めて合同会社説明会に名を連ねるが、ここでは各企業が自社を紹介し、その説明を聞いた学生が後日開催の各企業の単独説明会に参加して改めて詳しい説明を受け面接·試験を受けることになるため、翌年からは単独の会社説明会開催に踏み切る。6月から9月に至る3カ月間、毎週1回の割合で札幌·全日空ホテルの一室を会場に説明会を実施した。しかし、当時はまだ小売業は人気のない時代で、会場が埋まるのは初回くらいで2回目からは空席が目立ち、採用側にとっては厳しい時代であった。

その後、店舗数の増加に伴ってツルハの知名度は上昇し、折りからの流通人気も追い風になり、平成7年(1995)には翌春卒業予定の道内出身男子大学生を対象にした「道内人気企業ランキング」(㈱リクルート北海道支社調べ)で、前年の21位から一気にベストテン入り(第10位)を果たす。このランキングではその後も人気上位を維持し、平成10年(1998)には道内大手企業と肩を並べる第6位にランキングされた。リクルート、毎日コミュニケーションズ、ジェイ·ブロードなど就職情報誌の資料請求もトータルで数千通に及



過去最高の新入社員を迎えた平成10年(1998)の入社式

び、道内では会社説明会の回数を減らす一方で入社を希望する学生は年々増える傾向にある。

また、東北地方の出店増に対応するため、ここ数年は東北6県の大学（四大・短大）や専門学校をこまめに回り、きめ細かなアプローチを続けている。平成9年（1997）からは各県の主要都市で行われる合同会社説明会に参加。併せて12分間の会社案内ビデオを作成し、ツルハの店舗が少ない東北地方の学生に向けて生きた情報を提供して、採用活動に威力を発揮している。

2010年の全国1000店舗構想実現に向けて、ツルハでは今後ますます意欲あふれる人材の積極的な採用に取り組んでいく。そしてお客様からより高い信頼をいただける薬局チェーンを目指し、新卒者はもちろん中途採用も含めた有資格者の採用に力を注ぎ、優秀な人材の拡充を図っていく。

そして平成10年（1998）の入社式は札幌と仙台の2カ所で行われ、過去最高の165名の新入社員を迎えた。北海道地区は119名、東北・東京地区は46名の入社となったこの年の入社式では、鶴羽　樹社長から新入社員に向けての「5つのメッセージ」のほか、役員挨拶、中西利弘顧問の挨拶、札幌・北24条店藤戸（ふじと）店長（当時）、仙台・大野田店、東店長代行（当時）の激励の言葉、さらに新入社員を代表して岩井野　譲（札幌会場）・今野徹也（仙台会場）から誓いの言葉があった。



70年史発刊当時採用グループ課長の森川輝樹

99年３月大卒予定者人気企業ランキング

1（4）	北洋銀行
2（1）	北海道電力
3（51）	北海道銀行
4（3）	北海道旅客鉄道
4（7）	札幌銀行
6（13）	ツルハ
7（9）	ホクレン農業協同組合連合会
8（14）	セイコーマート
9（15）	マイカル北海道
10（36）	北海道ゼロックス
11（5）	大丸藤井
11（40）	ムトウ
13（25）	札幌信用金庫
14（30）	北海道リコー
14（36）	ラルズ
14（23）	ニトリ
17（40）	北海道ビジネスオートメーション
18（9）	北海道新聞社
18（21）	ダイカ
20（86）	旭川信用金庫
20（68）	ＮＴＴデータ北海道テクシス

（注）リクルート北海道支社調べ、カッコ内は前年順位

就職人気 北洋銀首位に

リクルート 道内学生らに調査

リクルート北海道支社は二日、来春大学卒業予定の道出身大学生と道内大学在学生の就職志望調査をまとめた。就職したい企業の総合順位では、調査開始以来十二年連続トップだった北海道電力を抜いて、北洋銀行が初めて首位に躍り出た。男女別では、男子が北洋銀行、女子は北海道電力が首位だった。全体として金融業や流通業の人気が高くなっている。

調査は五月に実施、千二百四十三人から回答を得た。

北海道拓殖銀行の経営破たんなど金融機関の体力低下が目立つにもかかわらず、北洋銀行以外にも北海道銀行が前年の五十一位から三位に跳ね上がったほか、札幌銀行（四位）、札幌信用金庫（十三位）なども順位を上げた。全国的に金融業の人気が下がっている中、道内では依然として根強い人気があることが分かる。

また、流通業もここ数年人気は変わらない。ツルハ（六位）、セイコーマート（八位）、マイカル北海道（九位）の三社が十位以内に入った。店舗展開に積極的な姿勢が学生に好感を呼んだものとみられる。

人気企業ランキングで6位となった記事
（日本経済新聞1998.6.3付）

COLUMN

企業のもう一つの顔として 採用担当者の苦悩

小売業の社会に開かれた窓口は言うまでもなく一つ一つの店舗であるが、採用担当者は企業としてのもう一つの顔でもある。

このところの流通人気を追い風に、入社を希望する新卒学生の数も年々増えているが、双方の希望が合致して入社に至るケースもあれば、残念ながら不採用通知を送らなければならないことも……。

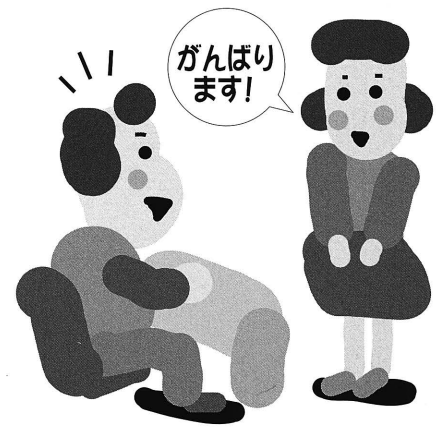
しかし、面接した学生の中には内定を取り付けたいがために、明らかに社交辞令とわかる浮いた台詞で受け答えする学生もいる。心のこもった接客サービスを信条とする企業の採用担当者が、そんな見せかけの姿にだまされるわけはない。ところが不採用の旨を連絡した後に、休日の街中で偶然本人に出くわすことがあり、ひどい時は「あの人が私を落とした人よ！」と指をさされたりも……。

またある年の説明会では、道内某国立大学の女子学生が、面接の際、意欲あふれる言葉と誠実な態度で入社を切望した。その熱意を買って内定の連絡をしたところ、翌日になって本人からは辞退の旨を伝える電話が……。

しかも、それがあまりに明るく、元気の良い声だったのである。関係者の落胆は大きかった。その一件以来、採用担当の森川は人間不信に陥ることもしばしばだったという。

とはいえ、後にどのような状況が待ち受けようとも、入社を希望する学生に対しては親切・丁寧に接することを忘れる森川ではない。なぜなら、採用担当という立場を離れてみれば、彼ら彼女らはツルハの大切なお客様、あるいはお客様候補であるから。

「それにしても、あの女子大生の明るい声を店頭での接客に活かせなかったことが、今でも悔やまれる」と語る森川。しかし、つくり笑顔を見破るお客様の目は鋭い。手のひらを返したような態度で不快感を与えずに済んだことを幸いとしようではないか。



社員の「自己啓発」を応援して「教育・研修の歩み」

社員の意思統一を目的に新入社員研修スタート

ツルハが定期採用を始めた昭和50年（1975）から10年間くらいは、高校生を中心に学校推薦のかたちで人材を確保し、やがて大学生へも徐々に採用の窓口を広げていった。しかし、進路指導の先生が推す「いい学生」と、会社が求める「いい人材」との間にギャップを生じる場合も多く、定着率がままならない時期でもあった。また初めの頃、中途採用は紹介者のみに限られていたが、一般にも少しずつ門戸が開かれていった。

一方、採用人数が増えるにつれて、新たな問題も浮かび上がる。当然ながら、新入社員は接客・販売の技術や商品知識を全く持っていないが、それに対する店長の指導方法がマチマチだったのである。将来、チェーン展開を目指すためには、ツルハとしての意思統一を図る必要に迫られていたのである。

そこで昭和52年（1977）4月、新入社員の集合研修をスタート。5泊6日の日程で「国立大雪青年の家」にて行われた新入社員研修が、ツルハにおける体系的な教育・研修の始まりである。この研修では、社会人としてのマナーや心構えをはじめ、挨拶や言葉づかいなどの接客の基礎、医薬品等に関する初歩的な商品知識の習得を目標とした。翌年からは日程が9泊10日にボリュームアップし、内容もさらに充実する。昭和54年（1979）の研修申込書から研修項目を以下に列記してみる。



昭和52年（1977）の新入社員研修の当社講師陣
※後列左から千田、野村、中西。前列左から鎌田、鶴羽、西



昭和55年（1980）、大雪青年の家での研修にて
※後列左から松崎、田中、小路、三谷、東谷、野田
前列左から砂金、鎌田、庄内、佐伯、鷲見、小柳、佐々木

昭和54年（1979）

【国立大雪青年の家　研修プログラム】

［研修期間／3月31日(月)～4月9日(水)］

【講義内容】

①就業規則、会社の組織と運営、社員としての心構え、伝票・帳票類の書き方

②風邪薬、胃腸薬、神経の薬、漢方薬、ハップ剤・婦人薬、アレルギー薬

③成人病、皮膚病、食べ物とからだ、ビタミン・ミネラル、便秘・下痢

【演習内容】

①レジスター、金券管理、陳列

【その他】

①歩くスキーほか各種スポーツ、レクリエーション、キャンドルサービス　など

新入社員研修はその後、昭和57年（1982）からは道内では「道立深川青年の家」に場所を移すなどして、現在も前期5泊6日、フォローアップ4泊5日の日程で、「北海道」と「東北・関東」の2ヶ所で実施している。



新人（池田、長谷川）と語らう野村：元・専務（左端）
（昭和63年／1988　深川青年の家）



昭和63年（1988）当時の研修風景（講師は中西顧問、前列左より桜田、上山、山重。最後列に鶴羽　樹）

創立メンバー３名の「薬研会」が接客・販売マニュアル整備

昭和50年（1975）代初め頃のツルハでは、社員が接客・販売技術や商品知識を身につけるための教育体制もまだ整っておらず、研修といってもメーカーの主催する勉強会に参加するくらいであった。いわゆる“先輩を見て、見よう見まねで覚える”時代だったのである。

しかし昭和55年（1980）、当時の林　永守と山崎　清の薬剤師2名が、大阪にあるトップ薬品共同体（小売店グループ、創始者・大森直樹氏）が主催する2週間の研修に参加。現場での実地訓練と夜間の講義で得た接客ノウハウをツルハに持ち帰った。2人の報告を受けて社内でも勉強会を開くことになったが、そのためには教材が必要である。

そこで林と山崎に薬剤師の後藤輝明（現：取締役兼常務執行役員）を加えて、教材作りに取り組むこととなった。3人は週3回、勤務を終えた後それぞれの家に集まり、寝る間も惜しんで勉強会のための資料を作成した。この時3人で結成したのが「薬研会」（薬剤師研究会の略）であり、その後メンバーも増えて大きな研究組織となり、社内研修の講師としても力を発揮している。また、この時彼らの作成した教材が後の接客・販売マニュアルの原型になった。

社外研修で学んだことをツルハ流にアレンジして

このように、接客・販売技術については前述のトップ薬品や藤沢薬品工業㈱（現：アステラ

ス製薬㈱)(研修担当・小畑　実氏)の研修から学び、企業経営や戦略についてはペガサスセミナーなどで学ぶことがツルハの教育の出発点となった。

また、医薬品の商品知識については田辺製薬㈱(現：田辺三菱製薬㈱)などのメーカーが行う勉強会で吸収していった。平成8年(1996)11月16日からツルハのフランチャイズ店であった(平成10年／1998年5月16日閉店)「クスリのツルハ月寒店」を経営していた寺崎一正氏は、田辺製薬㈱のプロパーセールスとして昭和43年(1968)から27年にわたりツルハを担当。新商品発売のたびにこまめに説明会を開き、販売の仕方を指導していただいた。また昭和52年(1977)からの新入社員研修では、医薬品の専門家として、疾患や痛みなどの基礎知識を講義していただいた。

しかし、こうした研修内容はそのまま採り入れるのではなく、それらを基に会社の実情に合うようにアレンジした"ツルハ流"を基本とした。そのため社内研修のほとんどは、当初から教育・研修担当をはじめとする社内の人間が講師となって運営・実施している。特に医薬品と化粧品の商品知識は、担当者はもちろん店舗従業員の誰もがサジェスチョン・セールスできるような体制を整えている。またパート(HB)社員も重要な戦力とみなし、キャリアに応じた研修を実施している。

※HB社員
ツルハではパート社員を「HB社員」という名称で呼んでいる。HBとは「Health&Beauty」の略。一般のHB社員から経験と実績を積むと、HBA社員、HBS社員へと昇格する。Aは「アシスト(Assist)」の、Sは「スペシャリスト(Specialist)」の略である。


田辺製薬(当時)、寺崎氏による専門講義(昭和54年／1979)

ツルハにおける教育・研修体系の確立

その後、昭和58年(1983)に小曽根興司氏が入社し、人材開発室長に就任してから社内研修が本格化する。彼は平成元年(1989)8月に定年退職するまで、ツルハにおけるさまざまな教育・研修の整備に尽力した。

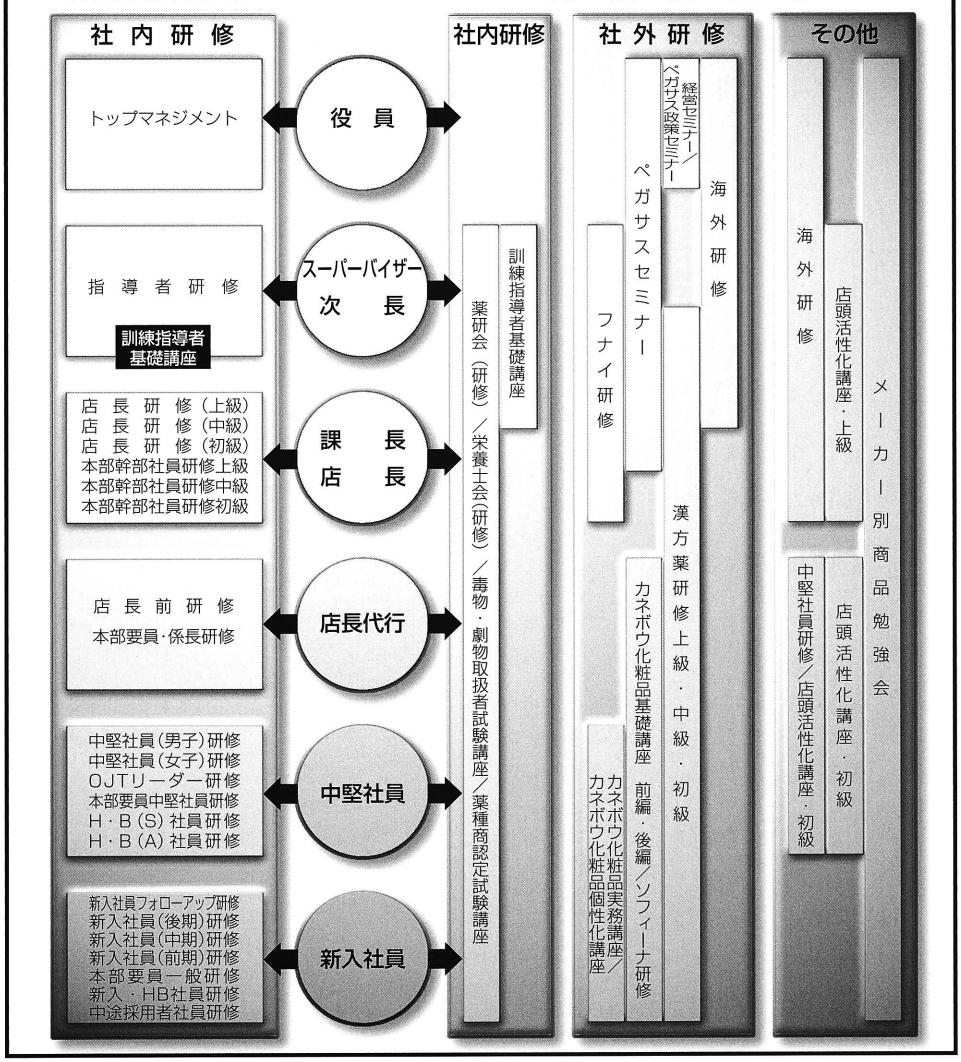
平成元年(1989)6月には下のコラムにあるような、研修体系が出来上がり、適宜タイムリーなテーマで各種の研修が実施された。その後、平成7年(1995)5月には次のページの研修体系となった。

ツルハにおける研修の特色とその歩みについて70年史発刊時、人事部長であった三嶋雅弘と人事部教育グループ次長の島津　栄に尋ねてみた。彼らの解説を要約すると、以下のようになる。『階層別研修では、商品知識や接客技術を

COLUMN

平成元年(1989)の段階で研修体系を整備し、以下のプログラムに基づいて研修を実施してきた。

【研修体系表】
(1989.6.29制定)




当社の教育・研修体系作りに貢献した小曽根氏

学ぶ新入社員研修をはじめ、OJTやフォローアップ研修を通して、販売のプロとしての意識と技術の確実な向上を図ってきた。チェーンの拡大に伴って、店長をはじめとする管理職の人材育成が急務となり、マネジメント能力を養成するための研修にも力を注いでいる。また、人と人との関係を理解し社員間のコミュニケーションを深めることを目的に、平成8年(1996)からは管理責任者を対象にした「組織活性化研修」も実施。自己実現できる職場づくりを目指して、さまざまな取り組みを行っている。

一方の職能別研修では、社内研修と社外研修とを効果的に組み合わせている。中でも、入社2～3年以内の社員(パート社員を含む)を対象にした「商品基礎セミナー」は、当社の薬剤師と栄養士で構成する「薬栄会」が講師となって幅広い商品知識を指導するもので、受講する側も意欲的な姿勢で学んでいる。また「エイリア研修」では、エイリア内のスタッフが一堂に会し、役職には関係なく一人の人間として語り合うことで、コミュニケーションづくりや問題解決に役立っている。そのほか社外セミナーでは理論や概論に関するものをできるだけ絞り込み、「ドラッグストアを研究する会」などのような実情に合った分かりやすい内容を厳選して学習効果を高めている。


三嶋人事部長(1999年)当時)

さらに経験と実績に応じて、メーカーや経営セミナーの主催する海外研修にも積極的に社員を派遣し、視野と見聞を広める機会なども与えている。

昭和55年(1980)に入社し、後に取締役札幌店舗運営部長を務めた平林勝宏は、ツルハの社風

【研修体系表】(平成7年(1995)5月制定)

	研修項目	目的	種類概要	対象者	期間
社内研修	新入社員研修	社員として、また社会人としての基本的心構えと基礎知識を学ぶ	会社の概要、接客技術、聴き方話し方、実務・商品基礎知識	新入社員	年1回(春)
	初級社員研修	ビジネスマンとしての業務遂行能力を身につける	新入社員研修のフォローアップ	入社1年目	年1回
	HB社員研修	会社の方針・現状を知らせる	経営理念・命令と報告	HB社員	
	中途入社研修	会社の方針・現状を知らせる	経営理念・命令と報告	中途入社社員	
	中堅社員研修	中堅社員の育成	中堅社員としての立場・役割・責任	入社4年以上	年1回
	管理監督者研修	状況の変化に対応できる管理者を育成するための管理能力を強化する	管理者の立場と役割・問題発見と改善・部下の指導と育成・マネジメント技術・リーダーシップ	スーパーバイザー部長・店長	年1回
	組織活性研修	自分に気付く能力・対人関係・課題目標達成・問題解決のそれぞれの能力開発	グループエンカウンター	管理職	全5回
	新人店長研修	店長として必要なマネジメント技術の向上	店長の役割・技術の向上	新人店長	年8回
	商品セミナー	商品知識(基礎)・販売方法を身につける	医薬品・健康食品・化粧品・医療用品・日用雑貨の基礎	入社2～3年	年6回
		商品知識・販売方法を身につける	医薬品・健康食品・育児用品の知識	医薬担当者	月1回
	臨床基礎講座	疾患・病態・薬の使い方などを身につける	初級・中級・上級の3コース	薬剤師	月1回
	漢方研修	漢方薬の知識の習得	漢方薬の知識	薬剤師他	年6回

	研修項目	目的	種類概要	対象者	期間
社外研修	薬健セミナー	接客時に必要な知識の修得・対話法を身につける	お客様の要望を基にしての組み立て	医薬品担当者・店長以上	年6回
	TRI健康生活セミナー	商品知識・関連商品	健康コンサルティングのできる人材育成	HB社員・一般社員	月1回
	薬種商認定講座	薬種商販売業資格取得		入社3年以上	
	タナベ研修	中堅社員を真の幹部にする 次代を担う会社の推進者に鍛え上げる	幹部候補生スクール リーダーシップの基本・部門管理の基本と現状認識・組織運営の基本と自己啓発	管理職	全7回
	ペガサスセミナー	チェーンストアづくりの理論を身につける	基礎コース・アドバンスコース・スペシャリスト候補コース	管理職	
	化粧品担当者研修 (カネボウ・資生堂・ソフィーナ)	商品知識・接客技術を身につける	販売者(カウンセラー)としての商品知識・カウンセリングの技術	化粧品担当	月1回
	アメリカ見学セミナー	アメリカのドラッグストアを学ぶ	アメリカ西部流通視察セミナー等	管理職	

(注)HB＝当社におけるパートタイマーの総称

について次のように話している。

「肇会長は常々『自由で闊達な気風を失うな!』と語り、どんなことでも言い合える場があった。社員もいろんなことにチャレンジする意欲があり、また会社もそのチャンスを与えてくれた。『とにかくやらせてみよう、失敗してもいいから』と。でも、やる以上はハリキル人間が多いのもツルハの特徴だと思う。規模や組織が大きくなるに従って自由な部分は少なくなっているかも知れないが、こうした精神は今も社内に脈々と流れ続けているはず……」。

このようなツルハの土壌を築いた要因の一つが、社員の向上心を高める教育・研修制度であり、社員の成長を期待する肇会長の温かいまなざしなのであろう。

自分を磨き、高める通信教育制度

社員の「自己啓発」を支援するために、ツルハでは平成5年(1993)から通信教育制度を採り入れている。これは年1回1科目の通信教育を9月にスタートするもので、修了者には受講料の半額を会社が援助する仕組み。パソコン、ペン習字、マナーなどの教養講座をはじめ、食品・栄養、販売士の資格取得など、50ほどの項目の中から自由に選ぶことができる。

1年目は受講者が100名を超えたものの、2年目からは減少傾向にあった。しかし、社員の学ぶ心が再燃し、平成10年(1998)の受講申込者数は過去最高となった。



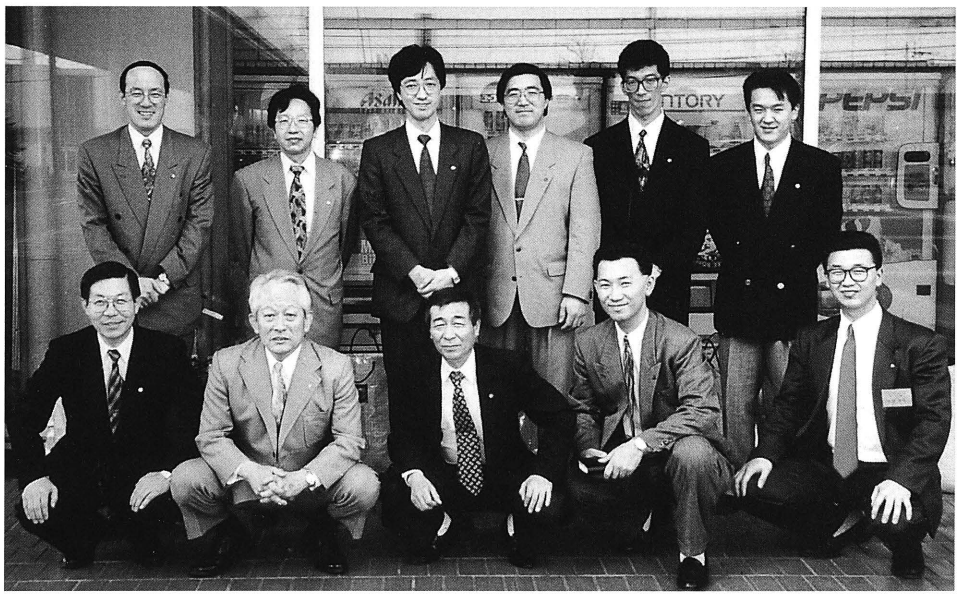
(取)平林札幌店舗運営部長
(1999年当時)

●通信教育　受講者数●

平成5年(1993)　136名
平成6年(1994)　88名
平成7年(1995)　63名
平成8年(1996)　53名
平成9年(1997)　157名
(札幌地区／78名、旭川地区／79名)
平成10年(1998)　158名
(札幌地区／90名、旭川地区／68名)

声の窓口としてレベルを競う「電話応対コンクール」

このほか、社員のスキルアップを目的に、ツルハでは社外の競技会などにも積極的に参加している。



お取引先であるダイカ㈱(当時)の商品展示会に参加。(平成5年／1993)前列左から千田、宮崎、若林、斉藤、伊田氏(ダイカ㈱)。後列左から佐々木、本谷、安富、門脇、下川原、高橋



電話応対コンクール競技風景。競技者は柴野
(平成6年度／1994)

いる。

たとえば「電話応対コンクール」では、旭川大会で平成6、7、8年(1994、95、96年)と3年連続して優勝・準優勝をさらい、札幌大会においても平成8年は準優勝に輝いている。全道大会にも平成8年まで4年連続で出場し、平成7年には5位入賞を果たしており、平成8年の4名出場は参加企業中、最も多い人数となっている。

薬種商認定試験のバックアップ制度

医薬品を取り扱うプロといえば当然、薬剤師を筆頭に挙げることができるが、さらに医薬品小売業のスペシャリストとして忘れてならないのが「薬種商販売業」の認定試験である。

これは3年間の実務経験を経て初めて受験できるもので、薬事法、医薬品知識、公衆衛生、実物鑑定(検体)の各分野から出題されるため、働きながら学ぶにはかなり厳しい内容といえる。合格率も薬種商協会の発表で毎年30%前後というきわめて難関の試験である。

ツルハでは昭和57年(1982)に社内における薬種商販売業取得教育をスタートした。ただし、これは薬剤師不足を補うためのものではなく、店舗スタッフに高いプロ意識を持って仕事をしてもらうための従業員育成が目的である。2009年か



当社薬種商合格者第2号の
江口典幸(昭和54年／1979)

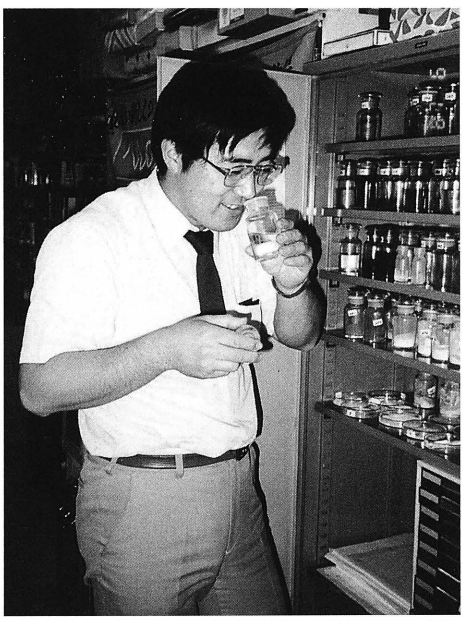
らは登録販売者制度に移行した。

当初は試験に合格した者が後輩を指導することから始まり、現在の教育体制の基礎をつくったのが、合格者第1号の西監査役と2番目に合格した江口典幸(現：㈱TGMD社長)らである。やがて薬務室が教育担当となり、3年以上勤務した従業員の中から店長推薦及び店舗運営部長の査定によって受験候補者を選定し、夜間や休日を利用した社内研修講座で1年間学ぶという仕組みを整えた。独自のカリキュラムに基づいた講座での親身な指導に加え、模擬試験なども実施して、毎年50～60%という高い合格率を誇っている。

資格取得者には「薬種商」の文字が刻まれたネームプレートと2万円の資格手当が与えられたが、医薬品に対する豊富な知識と経験に裏づけられた自信が何よりも大きく、一生の財産となるものであった。

㈱ツルハ総合研究所が店舗業務や人材育成を支援

1999年当時、薬種商試験対策講座は、子会社である㈱ツルハ総合研究所(平成4年(1992)発足、辻　正親社長)が中心となって運営・実施を行っていた。



薬種商勉強会で実物鑑定中の門脇

このほか、ツルハ総合研究所(以下、ツルハ総研)はその前身であるDI(ドラッグ・インフォメーション)事業部の設立時(平成3年(1991)7月)から、社内向けDIサービス業務の準備作業に着手。ツルハ総研発足後もDI事業部はそのまま存続し、ツルハの店舗を強力に支援している。

これは、お客様の質問や相談に対して店舗でただちに返答できない場合、DI事業部が電話やFAXで相談を受け、的確な指示を与えて対処してもらうという仕組み。また、お客様だけに限らず店舗従業員からの質問や相談にも応じ、店舗での業務やお客様へのアドバイスに必要な情報提供も行っている。

元気な会社をつくりだす自由参加型の委員会活動

ツルハには会社が実施する教育・研修とは別に、自由参加型の委員会活動というのがある。これは、もともと社員が自主的に組織して行っていた勉強会や研究会が、昭和50年(1975)代後半になって「委員会」と呼び名を統一したものである。

COLUMN

店頭応対技術 “お客様の顔と名前を覚える”

笠松寛幸

「行きつけの店」「かかりつけの医者」などという言葉がありますが、これらの言葉の奥にはとても深い意味が秘められているように思います。(中略)

ある女性週刊誌が東京都内に住む20～50代の女性500人に「あなたはどんな美容室を選びますか?」というアンケートをとったところ、若い女性は“雑誌に載っている”“流行を先取りしている”等の答えが多かったものの、年配の方は“料金が安いから”“自分の好みに合わせてくれる”、そして一番多かったのが“自分のことをよく知っていてくれるから”という回答でした。名前はもちろん家族のこと、好みのヘアスタイルなど、多方面にわたってお客様を理解している店(人)が、流行っている一番の理由ではないでしょうか。年代によって多少差はあるでしょうが、どの業種にも同じことは言えるようです。

私たち“クスリのツルハ”の場合、30～50代の主婦層のお客様が一番多いと思います。化粧品や医薬品の場合は、先ほどの美容室の例にピッタリ当てはまるような気がしてなりません。カネボウ化粧品やソフィーナ化粧品などは各々の担当者が会員台帳をつけていますが、それ以外ではお客様の名前等を聞き出すのが困難な場合が多いようです。

しかしＤＰＥに関しては、毎回お客様の名前と電話番号を聞くわけですから、せめてこの機会にお客様の名前を覚えてはどうでしょう。１カ月の間に何度もＤＰＥの受付をするお客様に、その都度「お名前とお電話、お願い致します」では、「いつも来ているのにまだ覚えてくれない!」と思われるかも知れません。

3、4回目に来店される頃までにはぜひ覚えたいものです。

この時、「○○様ですね!お電話、何番でしたね?」と言うと、お客様の方にもそれなりの反応があり、そこから会話が弾むはずです。

そしてそのお客様も、きっと私たちの名前を覚えてくれることでしょう。すでに実行している方が多いとは思いますが、まだの方はすぐ試してみてはいかがでしょうか。

※このコラムは、70年史発刊当時、旭川店舗運営部のスーパーバイザーである笠松寛幸が深川店長当時、『TOP飛翔』の昭和62年(1987)10月号に寄稿した文章を編集・再録したものです。



どの委員会も社員が積極的に参加し、問題提起及び分析・検討が行われ、全社員にフィードバックされるとともに、会社の経営戦略にも生かされている。

委員会には、薬剤師で構成する「薬研会」や「栄養士会」のように長い歴史をもつもののほか、短期間のプロジェクトチームとして機能するものもある。ちなみに「薬研会」と「栄養士会」は平成7年(1995)に一つにまとまって「薬栄会」となり、精力的に活動を続けた。

《初期の頃(昭和50年代後半)の委員会の一例》

- ●店をきれいにする委員会
- ●売り方委員会
- ●話し方委員会
- ●キャンペーン委員会
- ●商品研究委員会
- ●ディスプレイ委員会
- ●品切れ対策委員会

現在は、以下のような委員会が活動を行っている。

●薬栄会
商品知識及び接客技術の指導方法を研究し、入社3年以下の社員やパート社員を対象にセミナーなどを実施していた。

●社内報編集委員会
『TOP飛翔』の企画を立案し、取材・執筆を行って月1回編集・発行する。

●ニコニコ運動推進委員会
毎月の委員会では報告書を通して運動の現状を知り、よりよい活動のあり方や接客方法を検討し提案していた。

●店舗作業マニュアル委員会
作業方法や内容の変化に応じて、マニュアルの修正を行い、管理する。

●ツルハ・システム・インテグレーション(TSI)
システム上における現状の課題を調査・研究し、ローコスト・オペレーションを実現するためのシステムづくりを推進していた。



旭川／近文店でQC発表する山上(昭和58年／1983)

やる気に応える各種表彰制度

一般企業と同様に、社員個人の勤続の功労を讃える「永年勤続表彰」をツルハでも、10年を単位として行っていた。

このような個人の頑張りもさることながら、ツルハでは店としてのチームワークを求められることが多いため、昭和59年(1984)度からは店舗を対象にしたさまざまな表彰項目を設定して、店同士・担当者同士が互いに刺激し合い、好成績を上げることで生産性や企業の活性化に相乗効果をもたらしている。

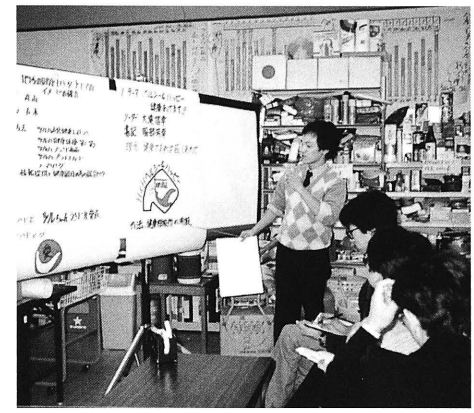
ちなみに表彰制度が始まった昭和59年(1984)度からは以下の賞を設定している。

●予算達成賞
年度ごとの店舗の総売り上げ・利益額ともに達成した店舗を表彰する。

●労働生産性賞
1人当たりの粗利額が、新店は1カ月55万円以上、それ以外の店舗は60万円以上を満たしている上位店舗を表彰する。

●利益達成賞
最大の経営利益率を上げている店舗を表彰する。

●交差比率賞
店舗における商品販売利益を効率よく上げ、また商品回転率においても商品の豊富感を損なわず、さらに欠品を発生させない在庫管理を行い、経営効率に貢献した店舗を表彰する。


昭和60年(1985)QCサークルで発表する大滝

●アイデア賞
POP・陳列・店飾等の販売促進技術が優秀とみなされた店舗を表彰する。

●経営管理賞
棚卸過不足・現金過不足・売価修正管理・帳票管理等の経営技術の結果を評価する。

●定番管理賞
店舗内における定番品の在庫を基準内に維持し、欠品を著しく減少させ、売り上げ・利益額に貢献した店舗を表彰する。

●部門賞
売上目標を100%以上達成している店舗の中で、最大の達成率を上げている店舗を表彰する。(オープン3年以上の店舗)

●最優秀店長賞
上記表彰を4つ以上受賞した店長を対象とする。

●新店舗賞
売上目標を100%以上達成している店舗の中で、最大の達成率を上げている店舗を表彰する。


昭和62年／1987、新年会で年次表彰(右は佐々木)

（オープン3年未満の店舗）

●キャンペーン賞

医薬品･トイレタリー等キャンペーン品の売上目標を100%以上達成した店の上位2店舗を表彰する。

● QC サークル賞

同じ職場内において小グループの全員が参加して、業務改善を目的に改善企画を立案･実行し、結果として業務改善、効率の良い業務が達成され、経営効率に貢献した店舗を表彰する。

初回から継続され、すべての店舗がねらいを定めている「労働生産性賞」は、1カ月の粗利目標も年々上昇しており、また店舗を次のような区分にして順位を決定している。

◎労働生産性賞の区分

・新店――オープン2年未満
・大型店――100坪以上
・中型店――50坪以上 100坪未満
・小型店――50坪未満
・テナント店

各賞の受賞店舗及び受賞者には順位に応じた賞金と賞状が贈られるが、この表彰制度があることで、たとえ店舗を異動になっても、新たな仲間とともに目標達成に向けて頑張ろうという気持ちを社員たちに喚起させているのである。

COLUMN 【ニコニコ運動表彰】

ニコニコ運動の表彰者について1995年度と96年度分を掲載しました。
「　」内はお客様からの評価内容です。
なお、2011年現在、「ニコニコ運動」は終了し、「ありがとう」を報告し合う「感動のバトン運動」に引き継がれている。

●1995年度個人表彰

[山上エイリア]
・深川店／嶋林　親子(2回)
「自分の身体を真剣に考えてくれて嬉しかった」
岩島　香純
「ドリンクを50本、店の外まで運んでくれた自然な感じが良かった」
・文光店／鶴田　陽子
「明るく元気な声。元気が出ます」
・砂川店／須合　一江
「元気が良くとっても感じがいい。特にレジ対応はスピーディで感じ良く買い物できる」

[矢野エイリア]
・春光店／伊藤　友美
「若いのにいつもニコニコ笑顔で感じがいい」

[河井エイリア]
・双葉店／渡邊　則子
「明るく元気に挨拶し話し掛けてくれる」

[遠藤エイリア]
・美幌店／工藤　かおる
「実の娘のように親切に話を聞いてくれるのが嬉しい。こちらの立場にたって商品を薦めてくれて嬉しい」

[船本エイリア]
・大町店／荒　明美
木村　浩子
梅崎　久
「閉店ギリギリに店に入り20～30分位営業時間をオーバーしたけれど、とても親切に応対してくれ嬉しかった」

[数村エイリア]
・豊岡店／末澤　司
「いらっしゃいませの元気の良い挨拶とほほえみが好感が持てる」
・西店店長／遠藤　政彦
「クレームの対応を細かに連絡して解決してくれた。いつも明るい態度で接してくれる」
・西店／大野　姫代美
大西　みちよ
「店内の血圧計で高数値が出てびっくりした時、忙しい時間にもかかわらず２人で正確な数値が出るまで親切に対応してくれた」
・四条店／天羽　訓子
今井　和美
「質問した事に親切な応対で的確に応えてくれる。すぐには分からない事も調べて、こちらの身になって教えてくれる」

[笠松エイリア]
・銀座店／小森　義彦
「いつも猫の砂10kgを2～3個買う時に、いやな顔ひとつせず親切に運んでくれる」

[山内エイリア]
・南11条店／平泉　靖昭
「行動的で責任感のある態度。忙しい時でも嫌な顔せず的確なアドバイスをしてくれる」
・南7条店／福田　美和子
「笑顔で挨拶や気持ちの良い案内をしてくれ、気配りが素晴らしく気分良く帰ることができた」
・西線店／桜田　美樹
「いつもニコニコしていて非常に感じがいい。いつも気持ち良く買い物させてもらっている。名前が分からなかった時はニコニコさんと呼んでいた」

[遠山エイリア]
・梅屋敷店／大山　朱美
藤原　智恵
「忙しいのに親切だ。押し売りしないで気持ち良く話し掛けてくれる。また来たいと思う」

[後藤エイリア]
・北広島店／橋本　真由美（2回）
「常にテキパキ質問に答えてくれる。試供品をつけてくれ次回に薦められるので納得して買える」

[大滝エイリア]
・北13条店／川畑　サツ子
「何十年も悩んでいたフケ症を治してくれ、いつも親切にしてくれる」

[紺谷エイリア]
・元町店／木村　郷子
「物を売ってやるっていうのではなく、感謝の気持ちで買って頂くという応対に感動した」

[宇美エイリア]
・花園店／向出　実代
「お店に財布を忘れたところ、診察券から病院に問い合わせて調べてくれた。またいつも感じが良く感動している」

[宇野エイリア]
・伊達店／西川　礼
高井　由美子
「“転勤中の2年間お世話になりありがとうございました”との感謝状」

●1996年度個人表彰

[山上エイリア]
・滝川店／大西　チエ
「商品を運んでくれたり、細かい説明をしてくれて、お客様を大事にする姿勢が見られる。また高齢者をいたわり応対がとても良く、店を守っているという印象を受ける」
・文光店／河原　美恵子
「朝、シャッターを開けた時の印象が爽やかで、明るい笑顔がとても感じが良い（一日中笑顔です）。」

[河井エイリア]
・中標津店／佐藤　志美江
「とても笑顔がいい。写真のトリミングを依頼した時、初めてで良く分からないと素直に応え、丁寧に調べた上で電話連絡をしてくれた」

[遠山エイリア]
・梅屋敷店／小野垣　賢一
「些細な世間話に笑顔で付き合ってくれ、心が温まる思いがした。子供との接し方に優しさを感じました」
・六郷店／及川　昌代
「感じがよく会うのをいつも楽しみにしている。どうせ同じ商品を買うならここで買いたい（と本人が休みの日にお客様から）」

[辻エイリア]
・月寒店／福原　あけみ
「ニコニコ運動のＰＯＰ通り気持ちの良い対応をしてくれた。いつも良くしてもらっている」

後には「既存店活性化賞」「ニコニコ運動表彰」や「スーパーバイザー表彰」「伸長率賞」「既存店活性化賞」などの表彰項目が加わった。

これら各種表彰制度は、平成10年(1998)5月16日以降、新たな改正が実施されて、[ツルハ経営幹部表彰]としてスタートすることになった。それまであった各賞を統合あるいは包括してより明確な制度となったのである。以下にその概要をまとめてみた。

【ツルハ経営幹部表彰】

「経営幹部表彰」は、第24期[平成10年(1998)5月16日～平成11年(1999)5月15日]の優秀者を6月の店長会において表彰した、平成11年(1999)の第1回からスタート。ちなみに、昭和54年(1979)から行われていた永年勤続表彰は、平成13年(2001年)をもって終了した。

■各賞の基準(平成23年(2011)5月現在)

1. 経営大賞
[推薦者]会長、社長
[推薦基準]
過去に前例のない大きな貢献をして、会長、社長の推薦を受けた者(役員含む)。

2. 優秀スーパーバイザー賞
[推薦者]店舗運営部長
[推薦基準]
①2期連続増収増益
②その他
・他の人のできないことを行った
・他の社員の模範となることを行った
・数字を変化させた
・商品陳列、クリンリネスが優れている
・前期に対して何を変化させたか具体的に発表できるものがある　など

3. 優秀店舗賞
[推薦者]スーパーバイザー
[推薦基準]
①2期連続増収増益
②その他
・他の人のできないことを行った
・他の社員の模範となることを行った
・数字を変化させた
・商品陳列、クリンリネスが優れている
・前期に対して何を変化させたか具体的に発表できるものがある　など

4. 優秀幹部社員賞
[推薦者]各部門長(TGMD含む)
[推薦基準]
各部門・室において社内の業務改革・コストダウン等 改革に努め、会社に大きく貢献した者

5. 特別賞
[推薦者]各部門長(TGMD含む)
[推薦基準]
特に基準は設けない。例として、売上は前年を割ったが、利益は2期連続増収を達成し、しかも顕著な成績を残している。また他に例のない素晴らしいことを行った。さらに委員会を表彰するケースなど。

6. 優秀提案賞
[推薦者]人事部長(TGMD含む)
[推薦基準]
提案書が採用された者で、特に優秀な者

7. 本部長特別賞
[推薦者]各本部長(TGMD含む)
[推薦基準]
各本部長より推薦された店舗または個人(*推薦理由が必要)

8. PBキャンペーン優秀店舗賞
[推薦者]集計結果より全品達成した店舗を表彰(人事部集計)
[推薦基準]
期末において医薬品PBキャンペーン達成店舗を表彰。毎期5月16日から翌年5月15日を評価期間とする。

9. 化粧品優秀店舗賞
[推薦者]集計結果より全品達成した店舗を表彰(人事部集計)
[推薦基準]
①キャンペーン達成品目数　②増収、粗利増益(2期連続)　③その他

10.エイリアPBキャンペーン達成賞
[推薦者]集計結果より全品達成したエイリアのスーパーバイザーを表彰(人事部集計)
[推薦基準]
期末において医薬品PBキャンペーン達成エイリアを表彰。毎期5月16日から翌年5月15日を評価期間とする。

※優秀店長賞
〈第24期/平成10年度～第27期/平成13年度〉
[表彰基準]
各店において、対象年度の基本方針実現のため、売上・利益・キャンペーン等において、1年間を通じて優秀な成績を収め、人時生産性において極めて顕著な成果を上げ、かつクリンリネスも常に意識して行われ、品切れもなく適正在庫を維持。また社員教育も徹底され、お客様とのトラブルを起こすことなく、全員一丸となった明るい活気ある店づくりを行っていた者。

◎「経営幹部表彰」受賞者リスト

第24期 平成10年度(1998年度)
平成10年(1998)5月16日～平成11年(1999)5月15日

(1)優秀スーパーバイザー賞

旭川店舗運営部	藤田　充人
	播磨　克美
札幌店舗運営部	市川　雅
	宇美　康

(2)優秀店長賞

室蘭店 店長	角田　良博
新生台店 店長	成田　稔史
白老店 店長	林　哲司
北野6条店 店長	三浦　和之
名寄店 店長	桜田　守
永山南店 店長	高橋　康雄
美幌店 店長	高野　雄一

つくしケ丘店 店長　西條　歩
文光店 店長　大間　芳裕
滝川朝日町店 店長　川村　晋

(3)優秀幹部社員賞
札幌店舗運営部 次長　谷内　誠
札幌店舗運営部 課長代理　坂元　微敏

第25期 平成11年度(1999年度)
平成11年(1999)5月16日～平成12年(2000)5月15日

(1)優秀スーパーバイザー賞
旭川店舗運営部　播磨　克美
　笠松　寛幸
札幌店舗運営部　工藤　伸一
　高杉　勝也

(2)優秀店長賞
星が浦店 店長　根本　武
文光店 店長　本間　芳裕
美幌店 店長　羽田　雅哉
永山南店 店長　門馬　浩二
芦野店 店長　半澤　剛
つくしが丘店 店長　内海　和広
メッセ店 店長　西條　歩
久根別店 店長　小山内　章
桔梗店 店長　堀　智昭
浦河店 店長　佐藤　浩二

(3)優秀幹部社員賞
商品部 課長　青木　直人
経営企画室 課長代理　松居　純司

第26期 平成12年度(2000年度)
平成12年(2000)5月16日～平成13年(2001)5月15日

(1)優秀スーパーバイザー賞
旭川店舗運営部　遠藤　政幸
　数村　俊雄
　河井　悟
札幌店舗運営部　高杉　勝也

(2)優秀店長賞
舟岡店 店長　村上　大
八雲店 店長　平田　貴司
北26条店 店長　中嶋　晴江
白鳥店 店長　小野　晋
中標津店 店長　高野　雄一
門別店 店長　野上　友数
星が浦店 店長　根本　武
錦町店 店長　清野　裕樹
八乙女店 店長　嶋田　和正

(3)優秀幹部社員賞
永山6条店 店長　村田　覚

第27期 平成13年度(2001年度)
平成13年(2001)5月16日～平成14年(2002)5月15日

(1)優秀スーパーバイザー賞
旭川店舗運営部　数村　俊雄
　河井　悟
　美保　彰良
札幌店舗運営部　室本　幸夫
東北店舗運営部　渡辺　昌幸
　白石　洋行

(2)優秀店長賞
エースリー錦町店 店長　小港　直樹
永山3条店 店長　村田　覚
名寄徳田店 店長　柴田　隆司
留萌花園店 店長　川村　晋
春採店 店長　郡　晶光
旭川6条店 店長　由井　則之
白鳥店 店長　加路　英幸
八雲店 店長　平田　貴司
倶知安店 店長　高橋　雅知
東町店 店長　八幡　政浩
静内店 店長　浅野　至輝
横手店 店長　土田　隆行
酒田店 店長　高　和幸
余目店 店長　重共　英克
湯沢店 店長　早坂　誠

(3)優秀幹部社員賞
鶴翔福祉会出向 課長　田上　昌之
総務部 部長　大船　正博
経理部 課長　五十嵐克己

(4)特別賞
ホームページ作成委員会
社内報編集委員会
グループウェア導入プロジェクトチーム
顧客管理プロジェクトチーム

第28期 平成14年度(2002年度)
平成14年(2002)5月16日～平成15年(2003)5月15日

(1)優秀スーパーバイザー賞
旭川店舗運営部　美保　彰良
札幌店舗運営部　室本　幸夫
　小原　直之

(2)優秀店舗賞
旭川店舗運営部　遠軽店　(店長 岩崎　伸彦)
　春採店　(店長 郡　晶光)
札幌店舗運営部　北陽店　(店長 鷹橋　鋭一)
　東町店　(店長 林　哲司)
　新生台店　(店長 成田　稔史)
南東北店舗運営部　多賀城店　(店長 田中　慎一)
　角田店　(店長 大志田孝治)
　名取店　(店長 村松　裕幸)

(3)特別賞
商品部 次長　下川原 孝之
グループウェア活性化タスクチーム

(4)キャンペーン優秀店舗賞
旭川店舗運営部　桜町店
　名寄店
　帯広西店
　つくしヶ丘店
　音更店
札幌店舗運営部　八雲店
　亀田港町店
北東北店舗運営部　横手店

(5)化粧品優秀店舗賞

旭川店舗運営部　豊岡12条店
　　武佐店
札幌店舗運営部　倶知安店
　　舟岡店
　　稲穂店
北東北店舗運営部　横手店
　　能代店
　　本荘店
南東北店舗運営部　鶴岡店
　　鶴岡西店

第29期 平成15年度(2003年度)

平成15年(2003)5月16日～平成16年(2004)5月15日

(1)優秀スーパーバイザー賞

札幌店舗運営部　室本　幸夫
北東北店舗運営部　山田　裕之
南東北店舗運営部　加賀美光芳
　　土田　隆行
　　林　泰
調剤運営本部　数村　俊雄

(2)優秀店舗賞

旭川店舗運営部　紋別店　(店長 昆　克典)
　　遠軽店　(店長 岩崎　伸彦)
　　砂川東店　(店長 小松　宣之)
　　滝川東店　(店長 高桑　美弘)
　　帯広東4条店　(店長 山本　和弘)
札幌店舗運営部　伊達店　(店長 久保　和俊)
　　舟岡店　(店長 村上　大)
　　新琴似2条店　(店長 川崎　雄一)
　　白鳥店　(店長 須藤　和茂)
　　東町店　(店長 林　哲司)
北東北店舗運営部　本荘店　(店長 藤井　信彦)
南東北店舗運営部　酒田店　(店長 榎　伸一郎)
　　余目店　(店長 木村　理望)
　　尾花沢店　(店長 武田　和美)
　　鶴岡西店　(店長 斎藤　学)
調剤運営本部　エースリー錦町
　　(店長 小港　直樹)
　　永山3条店　(店長 野村　和彦)
　　小樽店　(薬局長 宮崎　信行)

(3)優秀幹部社員賞

南東北店舗運営部 部長　宇美　康

(4)特別賞

顧客管理タスクフォースチーム
店舗開発室

(5)化粧品優秀店舗賞

舟岡店　(店長 村上　大)
東町店　(店長 林　哲司)
昭和店　(店長 大木　征博)
鶴岡店　(店長 伊藤　義人)
馬見ヶ崎店　(店長 対馬　成人)
一番町店　(店長 福地　雅)
みずほ店　(店長 茶木　正博)
能代店　(店長 石川　茂幸)
茨島店　(店長 針金谷智章)
天王店　(店長 工藤　宗徳)

第30期 平成16年度(2004年度)

平成16年(2004)5月16日～平成17年(2005)5月15日

(1)優秀スーパーバイザー賞

旭川店舗運営部　我孫子正幸
札幌店舗運営部　紺谷　敦
　　梅野　恵司
南東北店舗運営部　市川　雅
　　林　泰
調剤運営本部　数村　俊雄
リバース　村松　振吾

(2)優秀店舗賞

旭川店舗運営部　砂川東店　(店長 小松　宣之)
　　滝川東店　(店長 高桑　美弘)
　　美幌店　(店長 勝山　浩二)
札幌店舗運営部　小樽店　(店長 前田　光彦)
　　新琴似2条店　(店長 川崎　雄一)
　　大谷地店　(店長 千葉　元裕)
　　昭和店　(店長 平塚　香織)
　　白鳥店　(店長 久保　和俊)
北東北店舗運営部　湯沢店　(店長 藤井　信彦)
　　茨島店　(店長 針金谷智章)
南東北店舗運営部　中里店　(店長 林　育子)
　　亘理店　(店長 高橋　裕和)
　　宮城河北店　(店長 佐々木淳浩)
関東店舗運営部　古淵店　(店長 三上真理子)
リバース　新城駅前店　(店長 古本　信治)
　　大原店　(店長 中泉　文代)

(3)優秀幹部社員賞

第一店舗開発部 部長　遠山　和登

(4)特別賞

旭川店舗運営部　桜町店　中嶋　優子
札幌店舗運営部　東町店　(店長 林　哲司)
　　白鳥店　(店長 久保　和俊)
南東北店舗運営部　宮城河北店　(店長 佐々木淳浩)
リバース　六会駅前店　(店長 伊藤　譲)

(5)化粧品優秀店舗賞

旭川店舗運営部　砂川東店　(店長 小松　宣之)
札幌店舗運営部　昭和店　(店長 平塚　香織)
　　舟岡店　(店長 村上　大)
北東北店舗運営部　茨島店　(店長 針金谷智章)
　　天王店　(店長 佐々木正裕)
　　外旭川店　(店長 佐々木広樹)
南東北店舗運営部　馬見ヶ崎店　(店長 対馬　成人)
　　長井店　(店長 菅藤　喜治)
　　みずほ店　(店長 庄子　雅司)
　　小牛田店　(店長 林　裕人)

第31期 平成17年度(2005年度)

平成17年(2005)5月16日～平成18年(2006)5月15日

(1)優秀スーパーバイザー賞

札幌店舗運営部　大友　弘幸
南東北店舗運営部　林　泰
　　市川　雅
調剤運営本部　数村　俊雄

(2)優秀店舗賞

旭川店舗運営部　北見店
　　名寄西4条店
札幌店舗運営部　マックスバリュ恵庭店
　　大谷地店
　　白鳥店

北東北店舗運営部　前沢店
外旭川店
天王店
湯沢店
水沢店
南東北店舗運営部　長井店
馬見ヶ崎店
東根店
中里店
泉古内店
関東店舗運営部　古淵店
調剤運営本部　永山3条店
旭川日赤前店
小樽店
リバース　新城駅前店

(3)特別賞

総務部 部長　表　和平
総務部 課長　池ヶ谷真由美

(4)優秀提案賞

北10条店 店長　又村 大介

(5)キャンペーン優秀店舗賞

札幌店舗運営部　平岡7条店
旭川店舗運営部　遠軽店
札幌店舗運営部　美原店

(6)化粧品特別賞

旭川店舗運営部　枝幸本町店
札幌店舗運営部　澄川店
北東北店舗運営部　湯沢店
北上店
東通店
高田店
南東北店舗運営部　金池店
鶴岡西店
赤湯店
みずほ店
成沢店
馬見ヶ崎店
酒田南店
関東店舗運営部　下井草駅前店
リバース　南葛西店

第32期 平成18年度(2006年度)

平成18年(2006)5月16日～平成19年(2007)5月15日

(1)優秀スーパーバイザー賞

札幌店舗運営部　舘　昌夫
南東北店舗運営部　林　泰
反保　宏章
高　和幸
関東店舗運営部　半澤　剛

(2)優秀店舗賞

旭川店舗運営部　名寄徳田店
士別店
春採7丁目店
札幌店舗運営部　千歳青葉店
舟岡店
東苗穂店
東町店
北東北店舗運営部　鶴岡店
みたけ店
南東北店舗運営部　若柳店
馬見ヶ崎店
角田店
リバース　三鷹店

(3)優秀幹部社員賞

上田店 調剤薬局長　長井　貴之
第一店舗開発部 課長　八田　裕明

(4)特別賞

能力開発グループ 係長　堀内　明美

(5)優秀提案賞

古淵店　佐々木博子
成島店　若松　洋

(6)キャンペーン優秀店舗賞

旭川店舗運営部　星が浦店
芦別店
北光店
砂川東店
斜里店
桜ヶ岡店
東光9条店
富良野緑町店
桜町店
士別店
札内店
帯広北店
北見美芳店
札幌店舗運営部　平岡7条店
美原店
旭ヶ丘8条店
真栄店
苫小牧澄川店
伊達店
北広島店
浦河店
厚別西店
北東北店舗運営部　十文字店
南東北店舗運営部　佐沼店
古川北町店

(7)化粧品特別賞

旭川店舗運営部　枝幸本町店
札幌店舗運営部　苫小牧澄川店
北東北店舗運営部　西仙北店
かど店
下ノ崎店
北上店
大堤店
南東北店舗運営部　酒田店
白鷹店
リバース　南葛西店
たまプラーザ駅前店

第33期 平成19年度(2007年度)

平成19年(2007)5月16日～平成20年(2008)5月15日

(1)優秀スーパーバイザー賞

旭川店舗運営部　星川　康裕
札幌店舗運営部　成田　稔史
北東北店舗運営部　勝山　浩二
南東北店舗運営部　高　和幸

関東店舗運営部　半澤　剛
三浦　和之
リバース　根本　武

(2)優秀店舗賞
旭川店舗運営部　旭町店
名寄西4条店
札幌店舗運営部　倶知安南店
真栄店
大谷地東店
北東北店舗運営部　高田店
東通店
むつ店
南東北店舗運営部　矢吹店
荒巻本沢店
浪江店
鶴岡店
関東店舗運営部　船堀店
和戸店
笛吹店
リバース　白金台店
三鷹店

(3)特別功労賞
円山店　川辺　絢子

(4)特別賞
営業企画グループ 課長　尾造 倫行

(5)提案賞
南14条店　工藤　真人

(6)化粧品特別賞
旭川店舗運営部　赤平店
札幌店舗運営部　朝里店
北東北店舗運営部　佐倉河店
新井田店
西大通店
久慈店
河原木店
みなと店
南東北店舗運営部　酒田本町店
六丁の目店
リバース　十日市場店

(7)キャンペーン優秀店舗賞
旭川店舗運営部　北見春光店
南滝の川店
富良野緑町店
東光9条店
芦別店
砂川東店
緑西店
帯広ニュータウン店
北見店
斜里店
紋別落石店
北見美芳店
桜ヶ岡店
釧路文苑店
OK店
札内店
帯広北店
本別店
北光店
神楽店
紋別店
緑が丘店
マックスバリュ深川店
札幌店舗運営部　小樽手宮店
苫小牧明徳店
平岸店
円山店
南18条店
旭ヶ丘8条店
平岡7条店
厚別西店
真栄店
白石店
沼ノ端北店
亀田本町店
函館千歳店
上野幌店
朝里店
澄川3条店
北東北店舗運営部　八幡店
かど店
滝沢巣子店
ユザワプラザ店
鹿角店
青森新田店
大館店
南東北店舗運営部　古川東店
古川北町店
関東店舗運営部　水戸見川店
茂原店

第34期 平成20年度(2008年度)
平成20年(2008)5月16日～平成21年(2009)5月15日

(1)経営大賞
事業推進本部 本部長　高野　博昭

(2)優秀スーパーバイザー賞
旭川店舗運営部　梅野　恵司
札幌店舗運営部　八幡　政浩
北東北店舗運営部　反保　宏章
南東北店舗運営部　木根　崇臣
夏川戸伸二
西関東店舗運営部　半澤　剛

(3)優秀店舗賞
旭川店舗運営部　春採7丁目店
紋別落石店
札幌店舗運営部　東野幌店
倶知安店
北東北店舗運営部　北上東店
河原木店
三戸店
東通店
南東北店舗運営部　原町店
宮城白石店
佐沼店
鶴岡店
関東店舗運営部　下井草駅前店
船堀店
リバース　中山店
たまプラーザ駅前店

(4)特別功労賞

販売企画部 次長 岩渕　輝子

(5)優秀幹部社員賞

社長室 課長　水口　裕二

(6)店舗運営部特別賞

北東北店舗運営部 茨島店
南東北店舗運営部 仙台中央通店
一番町店
リバース 川崎店

(7)キャンペーン優秀店舗賞

旭川店舗運営部 春光1条店
砂川店
中標津中央店
北見店
神楽店
富良野緑町店
旭川朝日町店
帯広ニュータウン店
音更店
帯広北店
札内店
弥生店
桜町店
OK店
緑が丘店
西18条店
みなみ野店
桜ヶ岡店
東光9条店
斜里店
マックスバリュ深川店
星が浦店
北見美芳店
北光店
芦別店
北見北斗店
北見春光店
美瑛店
南滝の川店
近文店
釧路緑ヶ岡店
士別中央店
釧路富士見店
札幌店舗運営部 戸倉店
あいの里店
北42条店
平岸店
旭ヶ丘8条店
円山店
真栄店
上野幌店
行啓通店
亀田港町店
平岡7条店
沼ノ端北店
澄川3条店
函館柳町店
北野6条店
登別若草店
北東北店舗運営部 鹿角店
かど店
八幡店
紫波店
青森新田店
花巻高木店
南東北店舗運営部 若柳店
古川北町店
古川東店

(8)化粧品優秀店舗賞

旭川店舗運営部 北見美芳店
北東北店舗運営部 弘前堅田店
河原木店
売市店
みなと店
南東北店舗運営部 古川東店

第35期 平成21年度(2009年度)

平成21年(2009)5月16日～平成22年(2010)5月15日

(1)優秀スーパーバイザー賞

北海道第三店舗運営部　佐藤　大吾
調剤運営本部　野村　和彦

(2)優秀店舗賞

北海道第一店舗運営部 あいの里店
北海道第二店舗運営部 森店
三笠店
北海道第三店舗運営部 稚内新光店
網走北店
東北第一店舗運営部 角田店
会津坂下店
東北第二店舗運営部 男鹿店
余目店
東北第三店舗運営部 高田店
遠野店
河原木店
関東第一店舗運営部 下井草駅前店
東蒲田店
船堀店
リバース 三鷹店

(3)店舗運営本部特別賞

芦別店
富士吉田店(渡邊　まゆみ、櫻井　沙織)

(4)キャンペーン優秀店舗賞

北海道第一店舗運営部 北36条西店
平岸3条店
樽川店
新琴似4条店
白石店
あいの里店
琴似中央店
旭ヶ丘8条店
澄川3条店
手稲あけぼの店
屯田6条店
発寒13条店
手稲前田店
マックスバリュ北32条店
北42条店
西野7条店
宮の沢店
クレッセ琴似店
西野3条店
北野6条店

	新さっぽろ店		足寄店		稚内新光店
	元町店		東神楽店	東北第一店舗運営部	矢吹店
	西岡店		釧路木場店		渡波店
	円山店		帯広西12条店		大街道店
	藤野店		北見美芳店	東北第三店舗運営部	三戸店
北海道第二店舗運営部	昭和店		帯広ニュータウン店		高田店
	五稜郭店		みなみ野店		弘前樹木店
	登別若草店		緑西店	関東第一店舗運営部	船堀店
	小樽駅前店	東北第一店舗運営部	古川北町店		フレスポ若葉台店
	北美原店		築館店	関東第二店舗運営部	茂原店
	亀田港町店		いわき童子町店	調剤運営本部	神居3条店
	亀田本町店		いわき好間店		多賀城店
	函館大町店	東北第二店舗運営部	鹿角店		旭川日赤前店
	沼ノ端北店		鶴岡あつみ店		津志田店
	小樽手宮店	東北第三店舗運営部	かど店	リバース	葛西駅前店
	東野幌店		青森新田店		
	上江別店	関東第一店舗運営部	小竹向原店	**(3)優秀幹部社員賞**	
	美咲野店			情報システム部 課長	山中　健司
	美原店	**(5)化粧品優秀店舗賞**			
	富川店	東北第一店舗運営部	石巻恵み野店	**(4)店舗運営本部特別賞**	
	朝里店		古川東店	北海道第一店舗運営部 部長	鶴羽　　順
	室蘭中島北店	東北第三店舗運営部	弘前堅田店	羽鳥店	阿部　栄子
	苫小牧日新店		河原木店		
	函館本通店	関東第一店舗運営部	北葛西西4丁目店	**(5)キャンペーン優秀店舗賞**	
北海道第三店舗運営部	別海店	関東第二店舗運営部	勝田店	北海道第一店舗運営部	北42条店
	美瑛店		羽鳥店		あいの里店
	砂川店				西岡店
	OK店				当別店
	西18条店	**第36期 平成22年度(2010年度)**			新琴似4条店
	木野店	平成22年(2010)5月16日～平成23年(2011)5月15日			円山店
	富良野緑町店	**(1)優秀スーパーバイザー賞**			藤野店
	北見春光店	北海道第一店舗運営部	木村　英寛		菊水店
	北見店	北海道第二店舗運営部	山本　真司		白石店
	桜ヶ岡店	北海道第三店舗運営部	辻　　徹		手稲あけぼの店
	東光9条店		加賀美光芳		中の島店
	夕陽ヶ丘店	調剤運営本部	野村　和彦		西野7条店
	北見北斗店				屯田6条店
	芽室店	**(2)優秀店舗賞**			真栄店
	弥生店	北海道第一店舗運営部	菊水3条店		大谷地店
	芦別店		元町店		樽川店
	南滝の川店	北海道第二店舗運営部	静内店		豊平4条店
	斜里店	北海道第三店舗運営部	北見美芳店		発寒13条店
	札内店		北光店		東苗穂店

	旭ヶ丘8条店		八雲本町店
	新琴似店	北海道第三店舗運営部	帯広西12条店
	宮の沢店		忠和店
	篠路店		富良野店
	琴似中央店		富良野緑町店
	クレッセ琴似店		帯広ニュータウン店
	琴似駅前店		札内店
	元町店		弥生店
	北10条店		美唄店
	手稲前田店		OK店
	西町北店		夕陽ヶ丘店
	篠路東店		西18条店
	菊水上町店		みなみ野店
	マックスバリュ北32条店		桜ヶ岡店
	菊水元町店		紋別落石店
	北野6条店		緑町店
	北36条西店		斜里店
	手稲星置店		木野店
	新さっぽろ店		旭川2条店
	手稲富丘店		星が浦店
北海道第二店舗運営部	登別若草店		北光店
	美咲野店		芦別店
	函館花園店		北見春光店
	東町店		美瑛店
	千歳青葉店		南滝の川店
	マックスバリュ恵庭店		旭川東5条店
	鍛冶店		士別中央店
	昭和店		砂川店
	亀田港町店		東光5条店
	恵庭店		帯広南町店
	栗山店	東北第一店舗運営部	石巻中里店
	東野幌店		古川北町店
	朝里店		矢吹店
	富川店		築館店
	亀田本町店	東北第二店舗運営部	酒田曙町店
	五稜郭店	東北第三店舗運営部	五所川原店
	沼ノ端北店		かど店
	函館大町店		弘前堅田店
	北美原店		青森新田店
	函館本通店		八幡店
	登別中央店	関東第一店舗運営部	足立綾瀬店
	苫小牧花園店	関東第二店舗運営部	勝田店
	函館松風店		水戸見川店
			ひたちなか市毛店

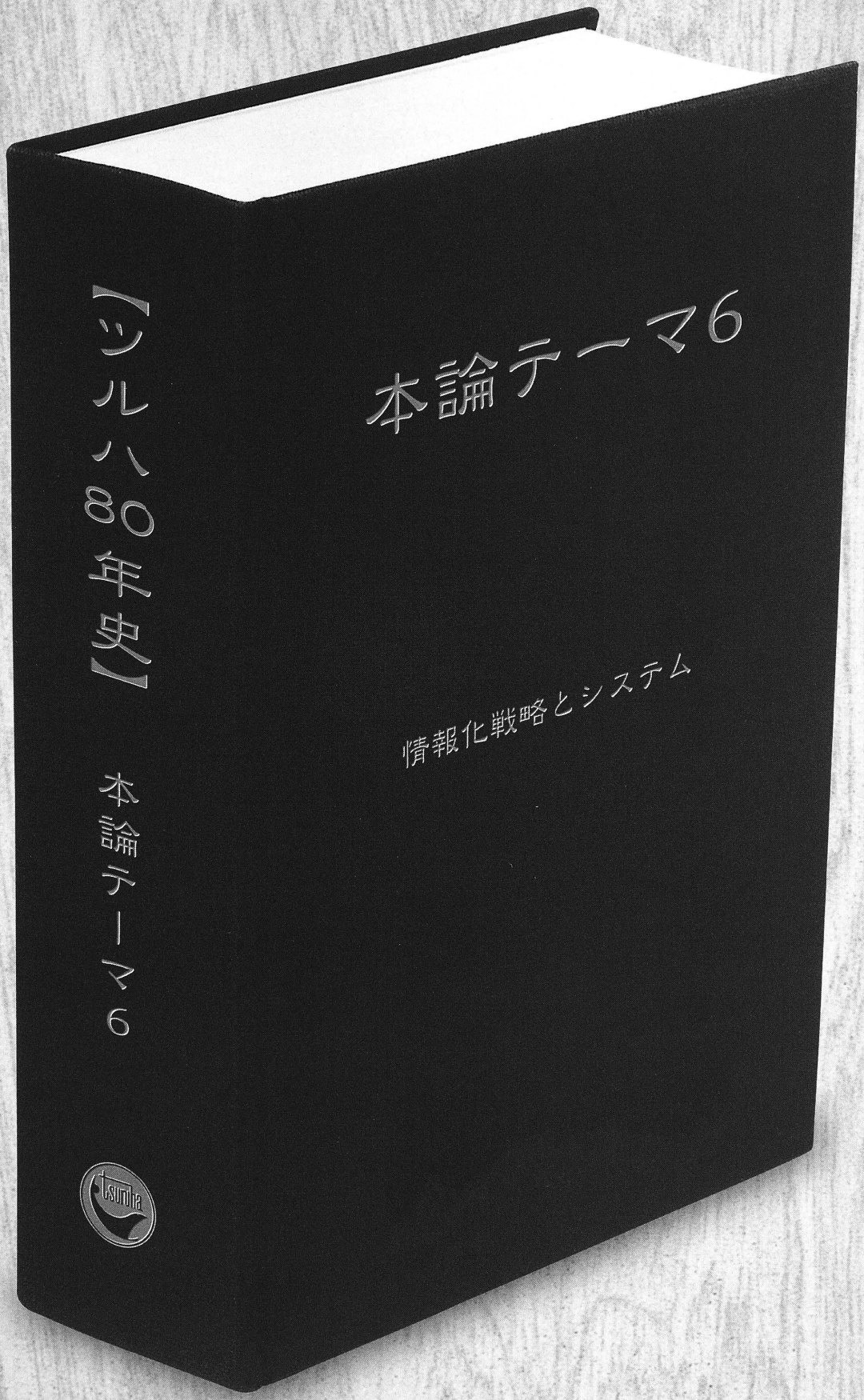
(6)化粧品優秀店舗賞

北海道第二店舗運営部	戸倉店
北海道第三店舗運営部	木野店
東北第一店舗運営部	石巻恵み野店
関東第二店舗運営部	友部店

(7)エイリアPBキャンペーン達成賞

北海道第一店舗運営部	木村　英寛SV
	北口　浩朗SV
	坂口　貴志SV
	島津　　栄SV
	玉谷　直隆SV
	前田　晃宏SV
	間山　忠芳SV
	山形　泰理SV
北海道第二店舗運営部	大友　弘幸SV
	大類　　昇SV
	舘　　昌夫SV
	藤原　勇毅SV
	山本　真司SV
北海道第三店舗運営部	梅野　恵司SV
	加賀美光芳SV
	郡　　晶光SV

※役職名および所属店舗名は受賞時のものです。



※「ツルハ70年史」を基本として一部修正しております。

Theme6
【情報化戦略とシステム】

チェーンストアシステムの確立に向けて コンピュータ導入以前の仕組みづくり

企業の情報システムが一段と進化するなかで、
流通小売業の原点は
いつの時代もお客様との信頼関係にある。
システムとは、人と人との心のつながりを
バックアップする道具にしかすぎない。

企業としてのツルハの仕組みづくりの原点とは？

企業の情報化・システム化を語る時、現在ではその中心にコンピュータがあることは言うまでもない。いずれの企業が目指すのも、より高いレベルの経営目標実現を可能にするハードシステムの構築およびソフトの活用による業務の効率化と付加価値の創造である。今日ツルハにおいてもPOS・EOSを核とするコンピュータシステムの整備が進み、日常業務は迅速かつ効率的に処理されている。

しかし今、ツルハにおける70年の歴史を振り返る時、コンピュータ時代を迎える前の仕組みづくりには、どのような発想と取り組みがあったのだろう。ここではまず、ツルハが企業としての基盤を固め、ドラッグストアチェーンとして歩みを始めるまでのシステムづくりの原点を探ってみる。

樹社長が大阪で見つけた店がセルフ販売へのきっかけに

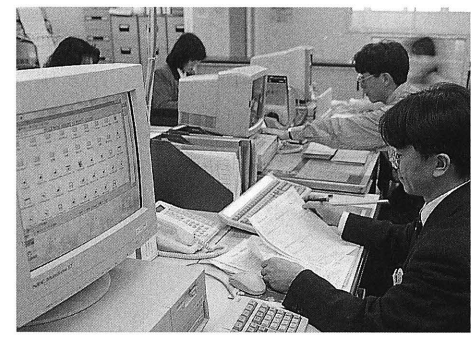
コンピュータの導入を図る以前のツルハにとって、企業としての仕組みづくりを促した大きなポイントは2つあると考えられる。それは昭和42年(1967)のセルフ販売方式の導入と、昭和47年(1972)から開始した多店舗展開である。

現会長である鶴羽　肇は、昭和30年(1955)、京都大学医学部薬学科を卒業と同時に故郷の旭川に戻り、父・勝が創業した家業の「鶴羽薬師堂」を継いだ。薬剤師の免許を有する肇を迎えて、翌31年(1956)に店名を「ツルハ薬局」に改め、38年(1963)には株式会社を設立している。

しかし、もともと学者志望で「大学に残ろうか、製薬会社で研究職に就こうか」と迷っていたのを、説得されて連れ戻された肇である。家業を継いでもしばらくは、「商売はイヤイヤやっているだけ。山登りやスキーに明け暮れる毎日」だったという。

そんな2代目が変貌を遂げるきっかけをつくったのは、ほかならぬ弟の樹(現 ： 社長)であった。

樹は大阪商業大学在学中の昭和37年(1962)、



情報化の進んだ1999年の社内(手前／青木、その奥／谷水)

大阪府布施市の小坂という駅の近くで、すでにセルフ販売を行っていた20坪ほどの薬店を発見する。壁面に薬を並べ、レジで代金を支払うシステムに感激し、早速旭川の父・勝に電話で伝えている。その後、勝が大阪を訪れた際に店に立ち寄り、この店の運営指導が薬業新聞編集長で経営コンサルタントの山口英夫氏によるものであることを知った。旭川に帰った勝は山口氏に手紙を送り、みずから指導を仰ぐとともに、次男の肇に山口氏のもとで薬局経営を学ぶよう命じたのである。

2代目を目覚めさせた山口英夫氏との出会い

昭和41年(1966)10月17日、東京上野の法華クラブで開かれたセミナーの席で、肇専務(当時)は山口英夫氏と初めて会うことになる。当時、彼は㈱ジャパン・ドラッグストアチェーン(略称JDS)、通称「山口学校」と呼ばれる全国組織の薬局経営研究グループを主宰していた。

この時のセミナーで山口流の考え方に触れた肇専務は、その後、氏から直接指導を受ける



昭和40年(1965)当時の鶴羽　肇

平成8年(1996)頃、旧本部3階(左／大関、右／東田)



ために“カバン持ち”として彼に同行し、神戸市のナガタ薬局をはじめとする首都圏の先進的な薬局を視察して回り、革新の意気に燃える経営者たちの姿を目の当たりにする。それは「旧態依然とした薬局では家業であっても企業にはなれない。業態の研究が何よりも大切である」という山口氏の主張に基づいた経営姿勢であった。

肇専務はそれまで経営に無関心だった分だけ、素直な気持ちで山口理論を吸収していったのである。

医薬品を薬効別に陳列し、セルフ販売スタート

昭和42年（1967）８月、それまで16坪だった店を２倍の32坪に増床し、ツルハ薬局は北海道で初めてのセルフ販売方式を導入する。広くなった店内には、医薬品とその周辺商品に限ることなく、毎日の暮らしに必要な品を数多く並べた。

なかでも目を引いたのは、それまで主流だった医薬品のメーカー別陳列を改め、効能別（購買動機別）に分類陳列したことである。これは店を訪れるお客様はおおむね相談客と指名客の二通りに分かれることから、前者にはきめ細かな対応を行い、後者はスピーディーに商品を選べるようにと、お客様にも選択の自由を与えた仕組みである。

この結果、商品を自由に選ぶことのできるツルハ薬局は“押しつけられず、買いやすい店”と評判になり、客足は２倍になった。また薬以外のものもついでに買い求めていくため、客単価も２倍になったのである。さらにセルフ販売で人手がかからない分、販売価格を引き下げることが可能になり、「どこよりも安い店」と連日客が列をなすほどの盛況ぶりだった。


旧四条店の外用薬商品棚
（昭和40年代／1965）

収益性の低い１店舗から合理的なチェーンシステムへ

ローコスト経営に主眼を置くセルフ店はチェーン化してこそ、そのメリットを生かすことができる。ツルハが多店化を志すのは昭和40年（1965）代後半のことであるが、実はここに意外なエピソードが隠されている。

月刊誌『ホームセンター』平成６年（1994）１月号のインタビューで、肇社長（当時）が語った内容を次に要約してみる。

……セルフ販売方式を導入の後、ツルハ薬局は毎年売り上げが倍増する超繁盛店となり、最も売れていた時には年商５億円以上の売り上げがあった。ところがこの時、32坪の店には27人の従業員がいたのである。１人当たりの面積はわずか1.2坪。坪当たり年に1560万円売っていても、収益性が低いことに気づき始めたのだった。

今日に至るツルハの成長と発展の要因の一つは、合理的な多店舗のチェーンストアシステムを確立した点にある。なかでも昭和50年（1975）５月には「株式会社クスリのツルハコントロールセンター（現：㈱ツルハ）」を設立し、資金調達、人材確保、経費節減などの面で大きな効果を発揮している。またコントロールセンターは、品揃え、価格決定、仕入れ、販売促進などの機能を集中的に果たし、統一的に管理・運営する現在の本部機能の前身として、強力に店舗支援を推し進め、その後の多店化に弾みがついたのは言うまでもない。


昭和57年（1982）頃に使われたレジスター

しかし、一方ではこのようなシステム確立の原動力になったのが、32坪の店に従業員27人という、今では考えられない事実であったことは驚きである。


昭和58年（1983）当時のコントロールセンター

COLUMN

旭川で2台目のレジスター、大活躍！

残念ながら正確な日時は特定できないが、昭和36年(1961)に肇会長と弘子取締役相談役が結婚してしばらくの後、四条店にNCRのレジスターを購入した。当時レジスターといえば、一般の小売店はおろか、旭川市役所に1台あるだけの大変な貴重品で、２人の記憶によれば「トヨタのクラウンが買えるほど」高価なシロモノだったらしい。

それまでは売り上げの記録も雑記帳に商品名と価格をメモする程度で、牛乳石鹸の缶が金庫代わりだったという。しかし、店が繁盛するにつれて正確な売上管理が必要となり、この思い切った設備投資を敢行することに。その後、鶴羽取締役相談役のレジ打ちのスピードは日に日に加速し、それに比例して売り上げも飛躍的に上昇した。


昭和45年（1970）頃から使用されたNCRレジスター

多店舗展開を見据えたシステムの整備 POS・EOSの導入

業務の効率化を目指して 大型コンピュータを導入

ツルハにおける情報化・システム化への取り組みは、将来的な多店舗展開を見据えた昭和50年(1975)代の半ばから本格的に始動したと考えてよい。

昭和54年(1979)、肇社長(当時)は10年後に「道内100店舗、売上高150億円」という計画を対外的に発表しているが、この計画を発表するにあたり、社内では情報システム整備に向けたいくつかの取り組みがすでに進められていた。

その頃、業界をリードする多くの企業では業務の効率化を目的に、最新鋭のコンピュータを導入する動きが高まっていた。ツルハでも昭和53年(1978)に、パンチングしてテープで出すという初期のコンピュータを採用していたが、機器の性能が急速に進化するなかで、昭和59年(1984)には大型コンピュータ(日本電気N6300／55)の導入に踏み切ったのである。

多店化への弾みをつける POS レジの採用

企業としての情報システム整備に着手する一方で、多店化を指向するツルハが目指したメリットの第1は店舗における値付け作業がゼロになることであり、第2にその作業がなくなった分で接客サービスに力を入れることができること、そして各店舗におけるレジ操作の簡素化であった。



TEC M2300のPOSレジ(昭和61年／1986導入)

昭和60年(1985)当時の旭川では、永山地区の食品スーパー「イナバショッピングセンター」がすでにPOSレジを採用していた。

POSシステム(販売時点情報管理システム)——小売店舗の売り場レジスターを端末とし、本社のコンピュータと直結して販売した時点で即時的にデータが入力され、売り上げから在庫までの商品管理ができるこの方式は、今でこそ小売業にとって不可欠のシステムであるが、当時はまだ一部の企業でしか採用していなかったのである。

そこで、ツルハでも実際にショッピングセンターでの稼働状況を視察したうえで、店舗におけるPOSレジの必要性を検討し、同年9月には市内の4店舗(追分店、永山南店、末広店、東光10条店)にシャープのPOSレジを試験的に導入した。

その後、4店舗での操作および稼働状況を検証した結果、以前から使用しているTECのECRレジスターに替えてPOSレジ(M2300)の採用を決定し、翌61年(1986)3月、旭川地区店舗への導入を開始したのである。

ダイカ・モロオの協力による 商品受発注システム稼働へ

ツルハがPOSレジの採用を検討し始めたのと時を同じくして、取引先からも新たな情報システムの構築に向けた提案が寄せられていた。

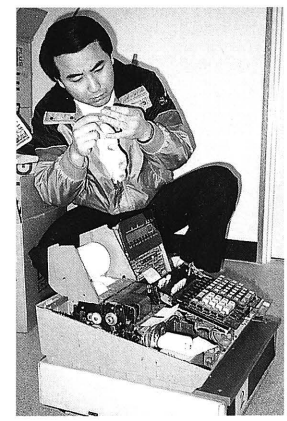
それは、ツルハの将来計画に真っ先に理解を示し、快く協力の手を差し伸べてくれた日用雑貨卸商社のダイカ㈱(現：㈱あらた)(本社・札幌市、大　公一郎社長：当時)であった。昭和59年(1984)10月から札幌市内9店舗とダイカとの間で端末をオンライン化して、試行を続けてきたのであるが、受発注システムを稼働させるには、医薬品を扱う取引先が参加することにより、より一層のメリットが期待できる。この点を主要取引先に打診したところ、計画に賛同してくれたのが医薬品卸の㈱モロオ(同札幌市、故・師尾直邦社長：当時)であった。ダイカと並行して札幌市内の1店舗とモロオとの間で試行を続けた結果、EOSを実施することに自信を持てたことから、ダイカとモロオの2社が共同して、ツルハの店舗とを結ぶ商品受発注システム(EOSシステム)を実験稼働させることになったのである。

とくに医薬品流通における異業種間の端末共同利用は全国でも初めての先駆的な試みであることから、システムの稼働を前に、日本経済新聞や薬業時報などの全国各紙に多数取り上げられ、その成果が大いに注目を浴びるところとなった。

昭和60年(1985)9月、ツルハの札幌市内30店舗とダイカ・モロオとを結んだ商品受発注システムが実験稼働を始め、10月には旭川市内の店舗でも実験稼働を開始した。しかし、この日を迎えるまでには、さまざまな試行錯誤の蓄積があった。

当時、ツルハでは札幌に30店舗、旭川に20数店舗を展開し、道内中核都市へも出店を始めていた。「道内100店舗」の目標達成に向けて精力的な出店を進めるためには、受発注システムの構築が重要なカギを握るのは必至である。

この商品受発注システムは、各店舗に設置した携帯型の発注端末機で入力した発注データをVAN(付加価値通信網)を使って効率的に処理するのが特徴である。ただし、2社共同によるシステムでは、ダイカ・モロオ双方の導入機器メーカが異なるため、日本電気(NEC)の端末から入力したデータは北海道ビジネスオートメーション㈱(HBA)のVANセンター(札幌)で、富士通の端末から入力したデータは富士通(FIP)のVANセンター(東京)で処理を行うかたちとなった。


士別店オープン(昭和60年／1985)に備え、レジスターを調整する斉藤義明

(この段階ではまだ発注のみの実験途上であった)

高度情報システムの確立を目指して TEOSシステムの構築

卸主導のEOSから ツルハ独自のシステムへ

ツルハの店頭には、医薬品や化粧品をはじめ、ベビー用品、健康食品、生活雑貨、トイレタリー商品など、実にさまざまな商品を取り揃えている。その数は、昭和60年(1985)代にはすでに1万5000アイテムに及んでいた。したがって、これらの商品のタイムリーな発注や適正な売上管理・在庫管理を行うには相当の時間と労力を要することになる。

なかでも従来の電話による発注では、取引先1社に1店舗30分から1時間を要し、同様のやり取りをすべての取引先に対して毎日行わなければならない。しかし、これを機械化することでツルハと取引先双方の作業を大幅に軽減した分、接客時間を増やすことが可能になり、しかも発注ミスをなくすことができる。ツルハがEOSの導入に踏み切ったのは、そもそもこうした発想からであった。

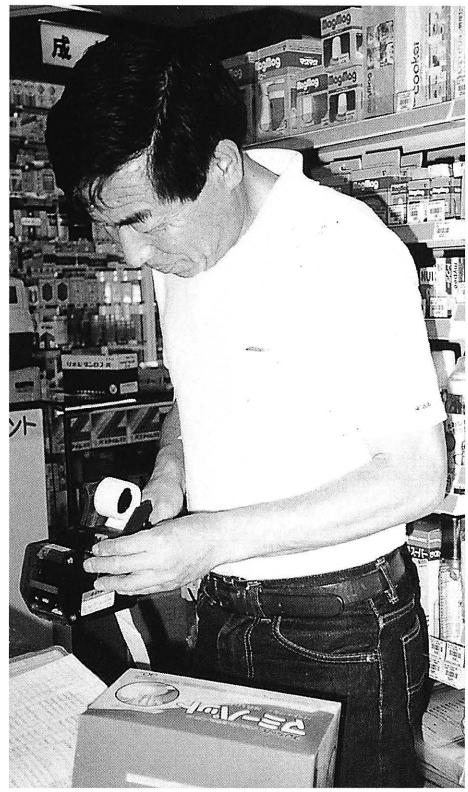
当初は卸問屋主導で始まったEOSだが、ツルハの現状に沿って運用し、さらに将来計画に向けて進化を図るためには、独自の高度情報システムとして構築することが必要であった。そこで昭和62年(1987)年3月には、地場企業である北海道ビジネスオートメーション㈱(HBA)を介した「ツルハEOSシステム(TEOS)」の運用を開始したのである(受発注のみで伝票・検収は翌年)。

流通システム部始動 TEOS開発に着手

「ツルハEOSシステム」の効率的な運用と将来を見据えた開発の推進を目的に、昭和62年(1987)9月には社内に「流通システム部」が新設された。発足当初のメンバーはわずか4名の少数精鋭部隊、責任者にはツルハの情報化を当初から見守ってきた旭川営業本部長付副長の若林純亘(現:参与)が就任した。

TEOSの最終目標は、商品発注・伝票検収から棚卸まで、すべてを効率よく、かつ適正に管理できるローコストシステムを整備することである。

ところで、小売業界のシステム化への取り組みはホームセンターが最も早いとされ、ドラッグストアとは10年の開きがあるといわれていた。商品単価・客単価が小さいドラッグストアでは、大規模システムの構築は必要ないというのが定説だったのである。



東京・六郷店オープンで作業中の若林純亘(昭和62年/1987)

しかし、多店舗展開を進めるうえでローコスト・オペレーションを実現するためには、高効率のシステム構築が不可欠である。ドラッグストア業界において、全国でもいち早くシステム化にツルハは着手したのであった。

ただしツルハが目指したものは、省力化ばかりではない。最大の目的は店に訪れるお客様の信頼を向上させることである。いかにレジ・オペレーションの技術が上達し、スピードアップが図れても、まったくミスがないとは限らない。POSレジの導入により、売価の間違いや計算上のミスをなくすことで、お客様に安心を与え、信頼して足を運んでいただける店を目指したのである。

とはいえ、ツルハに限らず流通VANを推進する際の障害は、商品コード体系が卸業者ごとに

COLUMN

1970年代のチェーンストア時代に向けて 肇会長の研究ノートから

肇会長が専務当時、山口氏のもとで薬局経営のノウハウやチェーンストア理論について学んだJDSのテキストや自筆のノートは、今も大切にファイルされ残されている。

とくに1970年代の小売経営は「ショッピングセンター時代」あるいは「チェーンストア時代」を迎えるといわれ、JDSのセミナーでもチェーンストア参加のための足がかりを模索している。

こうした研究資料やノートの中から、企業としてのツルハの仕組みづくりに影響したと思われる内容を転記してみよう。

《1970年代の小売業》

昭和44年(1969)11月 記

●同業種のグループ化
=RC(レギュラーチェーン)
価格・管理面に内面的力を発揮する

●異業種のグループ化
=SC(ショッピングセンター)
消費者に大きな力(魅力)を発揮する

●マーチャンダイジングのセグメンテーション(分割)の時代
1. 多様化と個性化
2. ショッピングセンターのグループ化
3. 専門店のストアイメージ確立

●グループ力の展開の方法
1. RC化
2. ボランタリー化
3. 合同合併化

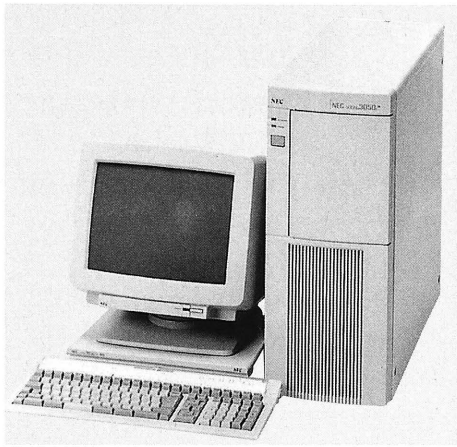
※地域ごとにグループを作ることから始め、2年間で地区本部の仕入れ50%以上、昭和50年(1975)までに総本部を結成。

◎仕入れ◇◇協業組合組織 株式会社組織

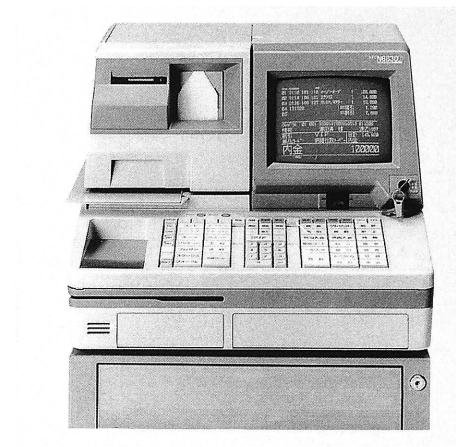
※地区本部を中心にした企業の管理体制を考える。
1. 商品コードNo.の統一
2. 商品分類の統一
3. 伝票様式の統一
4. 財務会計諸表の統一

※上記のことは将来の全国展開のために、また販売にのみ集中するために必要であり、システム化の準備になる。システム化とは効率的に運営するための組織である。

◎地区本部の役割
マニュアル作りをする◇◇組織化の手段
1. ポリシーマニュアル(企業の根本的政策)
2. 手続きマニュアル
(1.を各部署でどのように展開するか)



昭和63年(1988)導入のNEC-N3050



平成元年(1989)導入のPOSレジ：NEC-N6830

自社コードを作成していたため、マチマチなことだった。しかしこの点も経済産業省の肝入りで、当時全国共通のJANコードへの切り替えが着々と進んでおり、ツルハでも従来の自社コードを使用すべきか経済産業省のJANコードを使用すべきか検討した結果、コンビニエンスストアでは全てJANコードでスキャニングされていることが判明したため、将来の動向を考えた上でJANコードを採用することにし、VANとPOSの一元化を図ったのである。

着実に整備が進み機能を高めるシステム

その後、ツルハの情報システムは着実に機能を高めていく。

昭和61年(1986)11月の段階で、ダイカ、モロオをはじめ、㈱秋山愛生舘(平成10年／1998年4月、㈱スズケンと合併し社名を㈱スズケンに変更)、粧連㈱(現：㈱パルタックに営業譲渡)など、すでに仕入先の大手卸問屋9社と結んでVANを構築している。

また昭和61年(1986)には旭川エイリア、平成元年(1989)には札幌エイリアの全店でPOSレジが稼働。旭川はTEC、札幌はNECとそれぞれ機種は異なるものの、データ処理はHBAに委託している。

ツルハでは昭和63年(1988)に伝票検収・各店転送・買掛明細等のできるEOSによる受発注を開始したが、平成3年(1991)の時点でEOS発注率は96%に達している。しかも、毎月全店で棚卸を実施。100%近いオンライン化と毎月の棚卸によって店別の在庫管理の徹底を図っている。あわせて店舗段階の損益を正確に把握し、店ごとの上限在庫も決めており、店長は自店の損益と在庫には常に目を向けているのである。

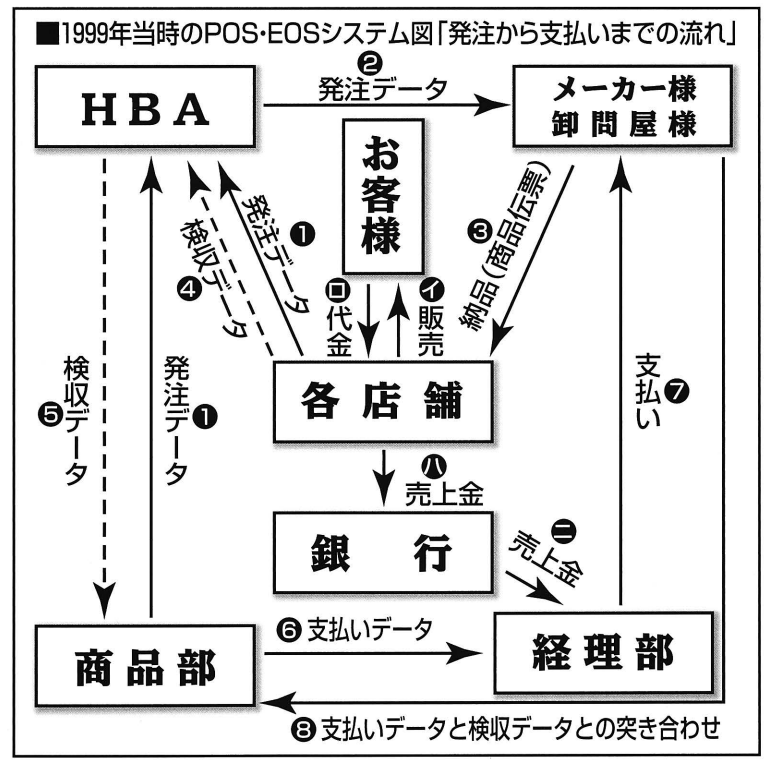
目に見える効率化と見えない利益の創造

POS・EOSの導入による効果も随所に現れている。

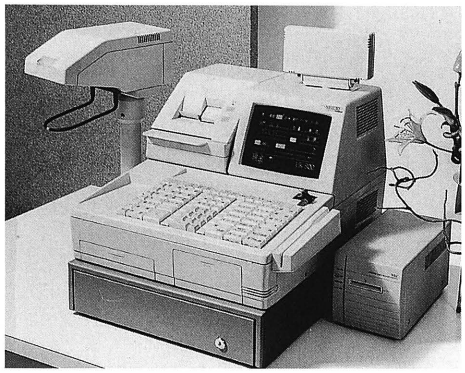
店舗での発注作業やレジ・オペレーションが大いに簡素化されるとともに、毎週行われる特売の売価変更も、当初は売価変更を各店ごとにフロッピーにて入力していたものが、本部からHBAを経由して全店舗のPOSレジにオンラインされることが可能になり、売価の変更に伴う店舗の大幅な省力化を実現することができた。また従来の発注業務では、毎日数時間かかった発注時間が大幅に改善された上に、本部では毎日1店舗平均70枚以上のおびただしい数の伝票の単価確認をしなければならなかったのがEOS化により省力化された。

このように省力化・効率化が進めば進むほど、お客様に対して接客応対の時間がとれるとともに、商品説明、顧客相談に一層力を入れることができるようになった。

またPOSの導入により、各店の正確な売上高やその商品部門ごとの傾向がわかり、店舗においてそのデータを基にして、営業上の対策を立てられることができ、計数管理に正確性を増すこととなった。さらに、売れ筋商品と死に筋商品の的確な把握が可能になり、商品構成の見直しと在庫の適正化に活用されるに至ったのである。



1000店舗体制に向けたシステム戦略
システムの進化と情報管理の未来



平成5年(1993)導入したPOSレジ、NEC・6830A



EOS用ポータブルターミナル

高速デジタル通信網で受送信時間が４分の１に

ツルハの情報は、全店舗がオンラインでVANセンターのホストコンピュータと結ばれている。

本部と店舗、そしてVANセンター等それらを結ぶオンライン・データの送受信時間を短縮するため、平成5年(1993)5月には、NTTの高速デジタル通信網(ISDN・ネット64)の試験的導入を開始。翌6年(1994)2月には全店への設置を完了して、従来の4分の1の時間で受発注が可能になった。また、それまでは回線が1本だったため、データ処理中にお客様からの電話をお受けできなかったのが、ISDNを入れたことにより解消され、作業の効率化とお客様へのサービス向上につながっている。

ポータブルターミナルとパソコンによる新棚卸システムへ

2010年の「全国1000店舗、売上高2000億円」という壮大な目標達成に向けて、ツルハでは着々と体制を整えつつある。その一環として受発注・管理システムも大きく変化しようとしており、特にストア・オートメーション(SA)に力を入れることで、店舗作業の平準化を図ろうと腐心していた。

平成7年(1995)5月には、流通システム部発足以来の念願であった「新棚卸システム」が、8年の歳月をかけてようやく完成した。これは同年1月、全店舗へのパソコン設置が完了したことで、EOS用ポータブルターミナルとパソコンを組み合わせた新システムへの移行が可能になったのである。

それまでの棚卸では商品名・売価等を棚卸表に記入する作業にかなりの時間を費やしていたが、新システムでは事前の準備も改善され、手作業によるミスもなくなって、従来の半分以下の時間(150坪店舗で6時間程度)ですべての作業を完了できるようになった。

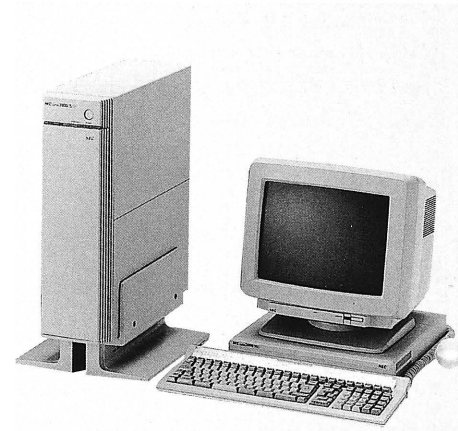
〈棚卸データの流れ〉(1999年当時)

1. 各店舗においてポータブルターミナルによる棚卸データを入力する
2. 棚卸データの入力が終了した時点で、パソコンにデータを転送する(棚卸数値の計算)
3. パソコンのデータをISDNの回線を用いてVANセンター(HBA)に送信する
4. データ処理終了後、棚卸データは本社・情報システムグループ98.5.15現在は経営企画室で受信する

具体的には、発注方法と同様に商品のバーコードをスキャニングして棚卸データをパソコンに転送するだけで、計算もすべてパソコンがやってくれる仕組みである。事前作業も、店舗レイアウト変更時に、その変更内容をパソコンに登録するだけで済むのである。

このように棚卸にパソコンを導入したことで、業務の効率化が図られたばかりでなく、ロス率などの数値に関する社員の意識が高まり、実在庫の精度アップにもつながって、在庫管理を徹底することができた。

ちなみに平成7年(1995)1月、ツルハはジャスコ㈱と業務・資本提携し、同年8月にオープンした「MAX VALU(マックスバリュー)手宮店」にも出店している。ここでの発注・棚卸に関してはツルハのシステムが採用されている。



NEC・S3100は、平成3年(1991)導入



ポータブルターミナルによる作業中の北口由貴子

COLUMN

一大センセーション ツルハの受発注システム

ツルハがダイカ・モロオとの共同による商品受発注システムを稼働させたことは、北海道の小売薬業界にも一大センセーションを巻き起こした。次に昭和61年(1986)10月3日の『日刊薬業』の記事を転載する。

「小売組織の競合熾烈に 北海道市場――道外勢も積極参入の動き」

小売薬業界は、大型・チェーン化と零細化の二極化現象を顕著にしている中、薬局チェーン、協業グループの競合は情報武装、システム化、多店舗政策を中心に熾烈なものとなってきた。質と量の拡大を目指す小売業の手による新しいチャネル構築の試みは、いま北海道市場で典型的な動きを見せているが、近い将来全国的に顕現してくるだろう。

道内で65店舗を有するクスリのツルハ(旭川市)は、昭和60年度で85億円(51店舗)の売上高を計上、今後道内で100店舗売上高150億円、全国1000店舗同2000億円を目指している。ツルハの物流を支えているのが昨年10月にダイカ(現:㈱あらた)、モロオとの間で結んだVANシステム。秋山愛生舘(現:㈱スズケン)、眞鍋薬品(現:ほくやく)とも提携して受発注システムの合理化を行っている。POSシステムの実験も開始しており、活発な出展政策とシステム化が注目されている。

ツルハの動きはチェーン展開を中心にしているAJD加盟社にも危機感をもたらしている。AJDの北海道ブロックは23社、93店で年商80億円だが、ブロックとしてVANシステムを構築し、ツルハに対抗しようとする動きが出てきた。EOSについては実験が始まったが、POSシステムもAJD本部の動きに合わせて取り組む考え。

今年5月に設立された北海道ファルマは28店舗から51店舗に増加したが、ファルマの方式に否定的な中小店の中で独自のグループ化の動きが出ている。北海道薬業VANの設立を目指すもので拓銀のコンピュータセンターを中継する構想で、すでに札幌市内の23社、26店舗が参加の意思を固め、主要卸と協議を開始した。11月1日設立の予定。東友会(オリエックスボランタリーチェーンに名称変更)は広域化を目指し、北海道への進出を計画中。すでに現地説明会も終え、年内設立も可能。

※東友会=正式名称は「協業組合東友会ボランタリーチェーン」。本部は東京。

■参考資料

主な小売協業グループ一覧(順不同)
(出典;ドラッグマガジン98年別冊)

組　織　名	本社所在地・電話	設立年月日	会員数(総店舗数)
オールジャパンドラッグチェーン	東京都☎(03)5644-0541	1970.4.23	247社(4043店)
日本ドラッグチェーン㈱ニッド	東京都☎(03)3278-0007	1970.6	159社(2700社)
協同組合オリエックスチェーン	東京都☎(03)5423-2771	1961.4	1366社(2300店)
ファルマグループ	堺　市☎(0722)51-3111	1973.10	(1236店)
協同組合くすりの九友会	北九州市☎(093)871-0661	1967.4.18	517社(712店)
㈱ジョヴィ	大阪市☎(06)355-5801	1970.4	420社(500店)
紅白薬業協同組合	東京都☎(03)3947-5321	1927	138社(250店)
協同組合くすりのエフコ	東京都☎(03)3590-7180	1987.6.17	127社(160店)
㈱新生会(新生会ボランタリーチェーン)	東京都☎(03)3843-7031	1985.5	93社(118店)
石川県小売薬業協同組合(くすりのVAN. いしかわ)	金沢市☎(076)245-4787	1989.1	75社 (84店)
くすり保健グループ	大阪市☎(06)911-6903	1970.3.10	56名 (56店)
㈱バイアス(ハロードラッグチェーン)	大阪市☎(06)763-7155	1986.5	35名 (52店)

システムの信頼性と 付加価値を高めて

ツルハでは株式の店頭公開に向け、管理部門のシステム整備にも力を注いできた。平成3年(1991)5月からは、企画室次長の本谷昌二(後の経営企画室長)が財務・経理のアプリケーションシステム開発に着手し、1年後に完成。それまでは外部委託していた伝票発行も自社システムによって行えるようになり、数値による管理能力の強化が図られている。

また全店にパソコンを導入したことで、仕入れ・売り上げ・棚卸のすべてがオンラインによって管理可能になった。本部ではさまざまな情報をリアルタイムに収集することができ、関連部署との情報の共有化も進んでいる。

現在は平成13年(2001)までの3年計画でPOSレジのWindows化を進めるとともに、データ処理のスピードアップとシステム全体の安定性を高め、お客様へのサービスの充実を図った。

今後はパソコンをより高度に活用させ、電子メールを核とする社内LANや電子決裁機能の構築を進め、データ分析にも役立てていく。将来的には、商品の発注業務を電子データのやり取りによって行うEDIに転換し、検品作業を簡略化して作業効率をさらに高めていく計画である。

また、POSデータの分析・活用により単品管理の精度を追求するとともに、これまで蓄積してきたさまざまなデータを加工して、より戦略的なシステム確立を目指している。

薬歴管理システムで 高度な医療サービスを

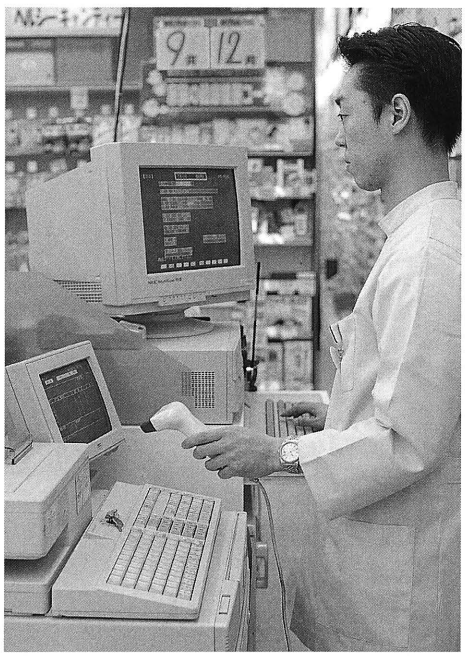
平成4年(1992)から展開している調剤薬局部門では、お客様が今どこの病院にかかっているか、あるいはこれまでどのような薬を服用していたかなど、お客様(患者さん)の個人データを収集して、「薬歴管理システム」を構築している。

ツルハの調剤薬局では、お客様が病院で質問することのできなかった薬に対する疑問

や不安にも誠実に応え、たとえば複数の薬を併せて服用することによる副作用などについては医師への照会も含めて、より高度な医療サービス体制を確立し、信頼される「かかりつけ薬局」になることが目標である。

また、ツルハの店舗チェーンが結んでいる情報システムを最大限に活用して、普段利用している調剤薬局以外での薬の受け渡しを可能にするとともに、転勤や転居などに伴うサービスの継続にも対応していく。


システム整備に力を注いできた本谷昌二


店舗に導入されたストアサーバー(札幌／真栄店)

お客様第一主義の理念に近づくために

システムの開発や構築は、省力化や効率化を可能にする点で企業への貢献度は大きい。しかし若林は、「システムとは、空いた時間にきめ細かな接客をするための土壌づくりでしかない」と淡々と語る。同時に、複雑な商品マスターの作成に尽力した商品部や、財務会計システムの構築に骨を折った経営企画室の多大な協力があったからこそ、現在の情報システムが有機的に機能しているのだとも述懐する。

そして、若林・本谷両氏が異口同音に強調するのは次のただ一点である。

ツルハにおける情報システム活用の最大のメリットは、店舗は本来の接客・販売業務に専念し、本部は店舗業務の支援に力を注ぐことができること。つまり、それは「お客様第一主義」というツルハの理念に近づくことなのである。

COLUMN

「情報」とは何か？ ㈱龍角散・藤井康男社長の講演から

流通ジャーナルの薬粧版である「ドラッグストア速報」(日刊)の平成元年(1989)2月2日号に、注目すべき記事が載っている。

これは日本フードサービス協会主催の「第10回JF戦略セミナー」において、㈱龍角散社長の藤井康男氏が『私の経営理念』と題して講演し、その中で「情報」とは何かについて体験を踏まえて語ったものである。次に内容の一部を抜粋してみる。

＊　　＊

一般に、経営は“人”と“モノ”と“カネ”で成り立っているといわれるが、これはまだ日本が貧しかった時代の定義で、今はモノは文化になり、カネは情報と置き換えられる時代となっている。

例えば、以前中国のある地を訪問し、日本と合弁で近代的な製薬工場を作ってはどうかと発言したら、それがある地方紙に報道され、一斉に銀行から融資の話が殺到した。要するにカネは情報のあるところに、情報はカネのあるところに、アメーバのように這っていくのである。(中略)

情報の主役も、過去から現代までいろいろと変遷してきている。

初めは言葉であった情報が、文字となり、電話の発達から無線、テレビなど電気となり、エレクトロニクス、そしてバイオテクノロジーや脳の研究の進歩による新しい情報の創出が行われつつある。

しかし、このように情報伝達機能が高度に発達してきたにもかかわらず、依然として最もハイグレードな情報は何かというと、それは人から人へとなまに伝わった情報である。なぜかというと、それは単に耳から入る情報ではなく、目、鼻など五感すべてを使って伝わるからである。(中略)

さらに情報について付け加えるならば、そこに人の意思が入っていないと情報とはいえないと思う。

例えば、天気予報で、雨が何ミリ降ったとかいうのは単なるデータであって、情報とはいえない。インフォメーションを情報と訳したのは森鴎外だといわれるが、そういう意味でこれはすばらしい名訳であると思う。

情報の法則というのも存在し、情報を持って、あるところに入っていくと、逆に情報を得られて帰っていけること。そして、情報が増えると加速度的に情報が増え、減り始めるとどんどんと減ってしまうこと。そこで情報を集めるための磁石の役目をするのが、文化である。企業文化が盛んなのもそのためで、文化活動をし、それをどんどん耕すことにより、情報も比例してどんどん入ってくるのである。逆に情報のないところには、情報は入ってこないのである。

総じて言える大切なことは、情報をたっぷり持っている人とつきあうことであろう。

COLUMN

【当社における情報システムの沿革】

※表中（ＰＣ＝パソコンの略）

昭和53年(1978)
- 3月 旭川本部、CASIOシグマ導入

昭和59年(1984)
- 7月 旭川本部、日本電気N6300/55導入(旭川)

昭和60年(1985)
- 9月 SHARP/POSレジ導入(旭川)
  追分店、永山南店、末広店、東光10条店
  札幌地区EOS発注実験開始
  (ダイカ･モロオ)→FIP(富士通)
- 10月 旭川地区EOS発注実験開始
  (ダイカ･モロオ)HBA(NEC)

昭和61年(1986)
- 3月 旭川地区TEC−M2300POSレジ導入

昭和62年(1987)
- 3月 TEOSの自社運用開始(旭川･札幌)
  ホストコンピュータHBA−ACOS610
- 9月 「流通システム部」発足

昭和63年(1988)
- 8月 EOS発注(N6919/40H)開始
  ①発注②EOS伝票検収③手書き伝票検収④返品要求⑤返品検収⑥転送⑦棚卸⑧送信⑨問い合わせ⑩管理、特売、特売発注
- 11月 旭川本部にN3050/60導入

平成元年(1989)
- 1月 札幌本部にN6300/55移設
- 2月 東京地区EOS受発注開始
  (六郷店、梅屋敷店)
- 4月 梅屋敷店N5200/05にて、伝票打ち出し開始
- 6月 買掛金計算書、取引先別仕入内訳書･明細書を作成し、各取引先に送付
- 7月 取引先数230社(EOS発注64社)中、17社で80%の仕入れ
  札幌地区N6830D/NECPOSレジ導入

平成2年(1990)
- 2月 旭川地区N6830D−NEC/POSレジ導入(永山南店、忠和店、春光店、緑ヶ丘店)
- 4月 札幌地区N5200/07ADⅡ導入
- 7月 S3050/60増設(130M)取引先数248社(EOS発注228社)中、21社で79%の仕入れ

平成3年(1991)
- 1月 札幌本部ポップライターコニカ8010導入
- 5月 旭川本部、日本語ワードプロセッサ「文豪5MⅡ」導入
- 6月 ST−300本部検証
  旭川本部、Card名人「POP作成用」導入(旭川)
- 9月 札幌本部、S3100/S70導入
- 12月 旭川地区ST−300POSレジ、全店導入


TEC･ST300

平成4年(1992)
- 1月 株式会社ツルハ本社
  →HBA専用回線(9600bps)
- 2月 札幌本部、日本語ワードプロセッサ「文豪7MⅡ」導入
- 3月 ST−630POPエース導入
- 5月 OKI調剤システム(システムフォー)調剤部･中の島店導入
  日本語ワードプロセッサ「文豪7MⅡ」旭川へ移行
- 6月 N6300東京･梅屋敷店へ移設
- 8月 BEGIN24、41
  →EOSでの発注及び検収開始

平成5年(1993)
- 1月 旭川流通システム部を廃部し、札幌本社に統合
  旭川地区、ST−300POSレジ単品情報収集
  POSデータオンライン実行(店舗→HBA)
- 5月 旭川オフィスへN5200を2台導入
  札幌オフィスへN3050及び関連機器導入
  北13条店へN6830A/POSレジ導入
  NTT ISDNネット64導入
  (テスト店:北13条店、伏古店)
  POT4800bps、POS9600bpsにバージョンアップ
  札幌市内全店INS64導入開始

平成6年(1994)
- 3月 旭川市内DynaBook導入(486A、486FV/東芝)


東芝DynaBook

TSI(Tsuruha System Integration)−1000店舗展開に向けて、それに耐え得るシステム作りと情報提供
- 6月 日立PMT−1000ポータブルターミナル導入
- 8月 函館地区PC導入
- 10月 札幌地区PC導入(南区より)
  NEC98NOTEnx/c導入
- 12月 取引先数215社(EOS発注162社、75%)中、上位20社で80%の仕入れ

平成7年(1995)
- 1月 流通システム室→情報システム室に名称変更(1月16日)
  全店にPC設置完了
- 2月 情報システム室、社長の直轄部署に(2月1日)
  NEC/OP98/X20W調剤システム(PHARMA/EX)西町店導入
- 5月 PCによる棚卸開始
- 7月 旭川オフィスにPC設置(AT&T Globalyst630)
  札幌オフィスにPC設置(AT&T lobalyst630−1台 Globalyst200)


NEC PC9801ns/R

  札幌オフィスLAN開始
- 8月 呼称変更 情報システム室→情報システムグループ(店舗運営本部所属)
  旭川6条店調剤マイズLiberty System導入
  西店調剤マイズ Liberty System導入
- 12月 帯広ニュータウン店調剤、北大前店調剤、マイズ Liberty System導入
  札幌オフィスにPC設置(AT&T Globalyst630−1台、NECPC98Xa13−1台)
  情報系システム稼働(サーバー:UNIX HP9000)

平成8年(1996)
- 1月 札幌オフィスにPC導入
  (NEC PC9821Xa13)
- 2月 札幌本部へコニカPOP−WORLD8028導入
- 4月 札幌オフィスにPC導入
  (NECPC9821V13)
- 8月 NEC新型ポータブル導入開始(札幌地区HT10型)
- 10月 店舗用PCノート型からデスクトップ型へシフト開始(NECPC9821R)
- 12月 Windows版店舗用システム開発開始
  TECレジ製造中止に伴い、Casioレジ用ソフト開発開始

平成9年(1997)
- 8月 Casioレジ元町店導入。同時にWindows版店舗システム導入



- 9月 東北オフィスPC導入(PC9821RaⅡ)
  Casio製サーバー導入(屯田6条)
- 11月 Casio製POT導入開始(DT−700型)

平成10年(1998)
- 2月 Casioレジ旭川地区導入
  (永山南店、神楽店)
- 4月 新マスターシステム用UNIXサーバー購入
  (HP9000CA FIS接続用ゲートウエイサーバー購入)

平成11年(1999)
- 3月 基幹系システムがクライアントサーバ化
  (パソコンを本社に大量導入)
- 11月 情報系システム稼働開始
  (売上分類が単品ごとに可能)

平成12年(2000)
- 5月 売上業績システム稼働開始
  新店舗システム稼働開始

平成13年(2001)
- 3月 理論在庫システム稼働開始
- 7月 グループウェア『Star Office(スターオフィス)』稼働開始(業務連絡が紙から電子化へ)
- 11月 売上管理システム稼働開始(売上精算が電子化)

平成14年(2002)
- 3月 別会社管理システム稼働開始
- 10月 店舗インターネットVPN化
  (webシステム加速化のインフラ)
- 11月 『バイザーweb』稼働開始
  (SVへの情報提供)

平成15年(2003)
- 2月 データセンターのハウジング開始
- 3月 基幹系･情報系サーバ刷新
  (rp5470、rp5430)
  (システムの高速化)
  ポイントシステム稼働開始(ポイントを電子化)
- 9月 勤怠システムが稼働
  (タイムカード廃止)
- 10月 適正発注(OQ)開始
  (発注作業を大幅に省力化)

平成16年(2004)
- 4月 棚札システム稼働開始
- 10月 経費発注システム稼働開始
  (消耗品の発注をシステム化)

平成17年(2005)
- 5月 小払経費システム稼働開始
  (店舗の現金管理を電子化)
- 9月 パソコン警備隊 導入
- 10月 支払業務システム稼働開始
  (決済書類管理を省力化)
  Edyの導入(初の電子マネー)

平成18年(2006)
- 1月 web客注システム稼働開始
- 9月 対面型NEC POSレジ導入
  (固定スキャナで作業効率大幅アップ)



- 10月 無線POTの導入
  (理論在庫･売上情報を確認し、在庫調整できるように)

平成19年(2007)
- 5月 店舗POP作成システム稼働開始
  (店舗で印刷可能になり、業務効率アップ)
  店舗棚札(カラー版)リニューアル
  (レイアウト統一化が進む)
- 9月 ポイントサーバ更新
- 11月 グループウェアの刷新『P2Net』
  (メールが煩雑になってきた部分を、店舗指示連絡に区分)

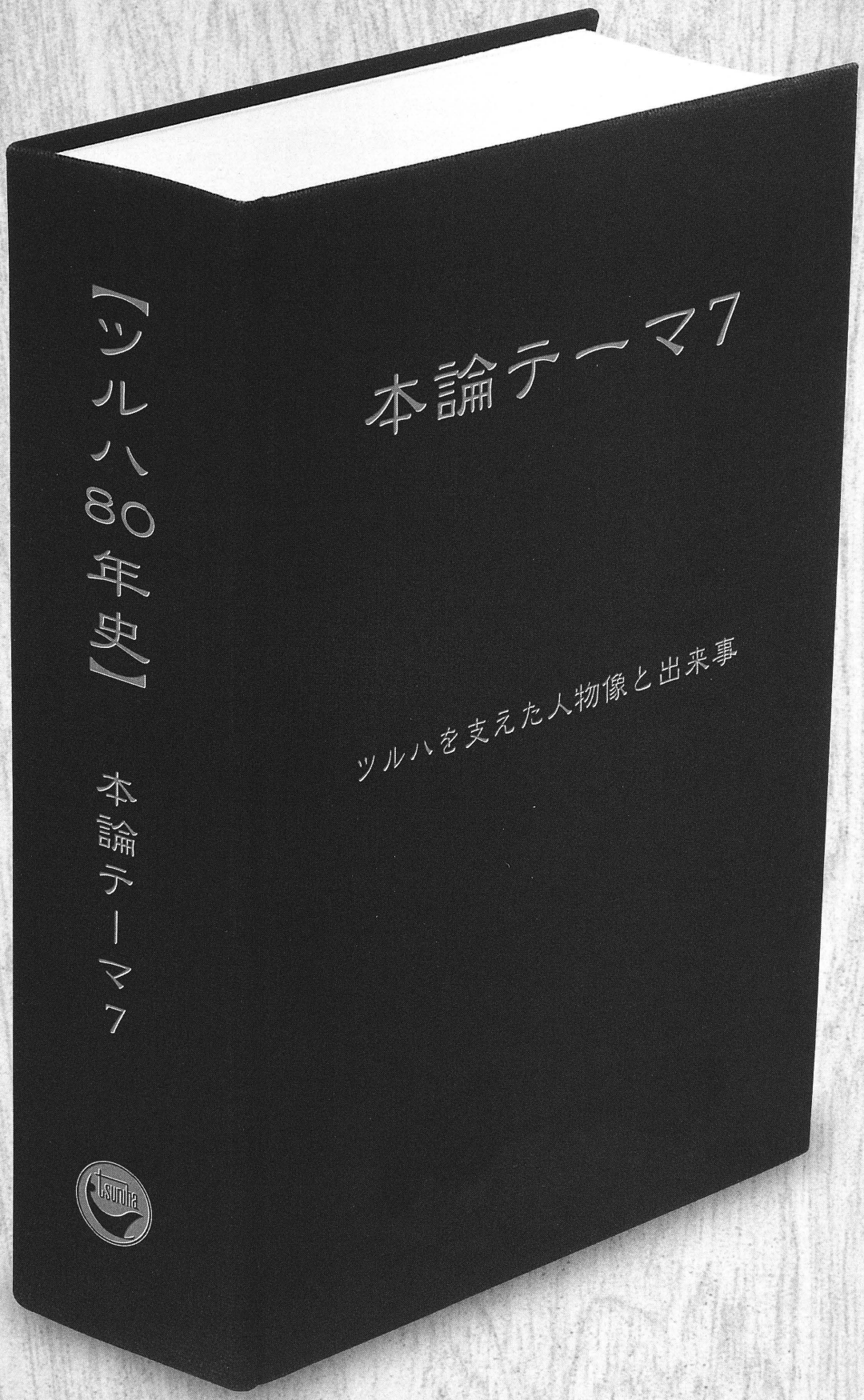
平成20年(2008)
- 7月 ポケナビ 開始
  (携帯利用のお客様へのサービス開始)
  ポイントランクサービス追加
  (ゴールド、プラチナ制度)
- 11月 ワークフローシステム導入
  (決済書類の電子化)
  財務会計システム刷新『COMPANY』導入

平成21年(2009)
- 5月 データセンター、ネットワーク二重化
- 10月 調剤webレジシステム稼働開始
- 11月 銀聯、iD機器の導入開始

平成22年(2010)
- 5月 基幹系サーバ、DWHサーバ入替
  取引先様向けサイト開始
  web売上日報管理システム稼働開始
- 6月 webキャンペーン実績照会稼働開始
  (店舗でキャンペーン状況が確認可能)
  バンドル販売開始
  新財務会計システム『COMPANY』稼働開始
- 7月 web売上、仕入、在庫検索システム稼働開始
  (SVがデータ分析できる環境)
  BIツール(BO)の導入

平成23年(2011)
- 2月 シニア割引、新支払システム稼働開始
- 4月 『TIME』※、eコマース売上連動 稼働開始
- 7月 新売上管理システム稼働開始
- 8月 古紙回収ポイント連動システム稼働開始
- 9月 北海道物流返品システム稼働開始

※『TIME』=Tsuruha Inventory Management Engine の略



※「ツルハ70年史」を基本として一部修正しております。

創業80周年を迎えたツルハの長い歴史の流れの中には、悲喜こもごも、実に様々な出来事が起き、また多くの忘れ得ぬ人たちとの出会いがあった。それらが一重にも二重にも積み重なって現在のツルハという企業が存在しているのである。

創業者の修業時代 薬種商でご用聞き

ツルハ初代社長の鶴羽　勝は旧制の高等小学校を卒業後の大正9年(1920)、弱冠15歳の時に、薬品問屋の㊁秋野商店(旭川薬業百年史には㊁秋野旭川支社とある)に丁稚奉公として入店した。同社は札幌が本社で、旭川支店も明治32年(1899)創業の老舗であった。

なお、この年(大正9年／1920)、旭川の薬局・薬店関係者が共同出資し、北海製薬㈱が設立された。

昭和初期の旭川で、薬舗大手と言われる所は、㊂山本保寿堂、㊁総本店、山形勉強堂、辻薬局本店、㊀師尾薬房、㊁眞鍋五郎薬局、山本保全堂、コマヤ薬局、井上薬局、木幡薬房(現：㈱コハタ)などであった。各店の営業形態は、卸売専業または小売専業であったり、または卸売と小売を兼業する薬店もあった。㊁秋野商店は卸売と小売を兼業していた。

旭川市旭町でコマヤ薬局を経営していた松田一雄氏は、丁稚奉公時代の鶴羽　勝を知る数少ない一人だった。

昭和2年(1927)頃、松田氏は親戚が経営していたコマヤ薬局で手伝いをしていたが、そこに鶴羽　勝が㊁秋野商店の、ご用聞きとして何度かやってきたことも記憶していた。松田氏は、「まあ、細かなことは忘れましたが、正直言って、商売がうますぎる、そんな感じを持ちました。つまり、損得のはっきりした考え方の持ち主ではないかなと思いました」と、当時のことを思い起こしながら語ってくれた。

入店後、鶴羽　勝は一時体を悪くし、静岡県の沼津市で療養をすることとなったが、回復してから仕事に復帰。しかし、㊁秋野商店は業績不振で経営者が変わり、㊁山本栄作商店となった。勝はこの商店で継続して勤めることができ、この時、独学で勉強して20歳の時に薬種商に合格。そして、独立を決意して昭和3年(1928)に退職した。

鶴羽薬師堂の創業 たちまち繁盛店の仲間入り

昭和4年(1929)、鶴羽　勝は旭川市4条通19丁目で「鶴羽薬師堂」を創業した。23歳という若さであった。この時、㊁山本栄作商店の社長が、開店に必要な薬品などを持たせてくれた。いわゆる「出世払い」である。また、開業資金がなかったため、父親の鶴羽磯吉から300円を借りている。

なお、この年10月にはニューヨーク株式大暴



鶴羽　勝、17歳の頃(大正11年／1922)

【参考データ】

「昭和4年(1929)当時の物価」

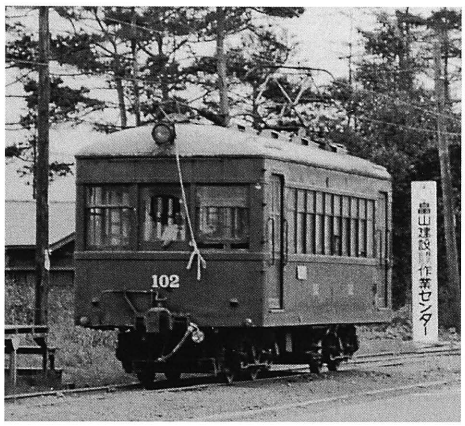
銭湯／7銭　(0.07円)
コーヒー1杯／10銭　(0.1円)
1等米一斗／3円70銭
※一斗＝15Kg　10Kg換算で２円46銭



昭和7年(1932)当時の鶴羽薬師堂店内。
化粧品のほか日用雑貨も揃っている



昭和51年(1976)旭町店にて、鶴羽　肇(左)と勝(右)



東旭川線、愛宕停付近を走る旭川電気軌道
（昭和47年／1972撮影／写真提供：旭川電気軌道㈱）

落（いわゆる「暗黒の木曜日」）をきっかけに始まった世界大恐慌が発生し、日本でも、浜口内閣の金解禁、緊縮政策などで不安と失業が深刻化していた年であった。つまり、鶴羽薬師堂は内外ともに荒波の中での船出であったのだ。

創業時、鶴羽薬師堂の店舗は木造2階建てで、間口は3間（5.454m）。1階の店舗部分が9坪（29.754㎡）ほどの広さで、奥に茶の間と居間の2部屋。2階は10畳間の寝室。家の裏には2階建ての商品倉庫があった。店内にはカウンターと椅子があり、入って正面に商品ケース、横には木製の陳列棚があり、引き出しには売薬や小間物などが入れられていた。

表に「鶴羽薬舗」の大看板を立て、屋根の上には、遠くからでも見えるように、「クスリはツルハ」と書いた縦5m、横3mほどの大きな旗を立て、店頭にはポップ広告も掲げた。また、勝は手書きのチラシを毎夜作り、電柱に貼り付けてまわっていたという。

創業当初は、勝と夫人のヒサ子の2人で店を切り盛りしていたが、後年になり賑わいをみせるようになると、“あんちゃん”と呼ばれる愛想のいい十代の店員が1人と、親戚の女の子も手伝いに来たこともあったという。

やがて勝は天性の商才を発揮し、店は次第に繁盛店となり、売り上げを伸ばしていった。

旭川市永山で上西薬舗を営んでいた上西勝氏は、昭和10年（1935）頃、鶴羽薬師堂によく買い物に行ったという。「当時、私は10歳でした。オヤジ（勝）さんから、本の付録だった紙製の切り抜き、例えば国会議事堂なんて覚えていますが、それを何回かもらったことがあり、嬉しかったですね。子供の心をつかむのがうまかったですよ」と懐かしむ。

また、当時、北海製薬㈱（現：㈱モロオ）に勤務していた菊地正三氏は、昭和14～15年（1939～40）頃から鶴羽薬師堂の担当になり、セールスで訪問するようになった。

「かなり繁盛していましたよ。滋養強壮剤など高い商品がよく売れていました。北海製薬との月間取引額はかなり多かったと記憶しています。ただ、商売には厳しかった。仕切り値にはシビアでした。しかし、支払いはよくて、いつも現金払いでした」と菊地氏は話す。

なお、戦前の旭川で店舗が一番大きかったのは辻薬局本店で、道内でも有数の規模を誇った。この店は市内中心部にあったので、市内全域からお客を集めていた。この他では、旭町のコマヤ薬局は東鷹栖方面、1条通19丁目の井上薬局は東神楽方面のお客が多かったという。

そんな中で、鶴羽薬師堂の常連客は東旭川や東川方面の顧客が主だったという。というのは、4条通18丁目には旭川電気軌道の東旭川線と東川線の始発駅があり、東旭川や東川方面の地域の人たちは、18丁目から20丁目あたりで買い物をするのが常だった。特に19丁目には井上米店やハセガワ米店などの米屋（精米・小売）がたくさんあり、東旭川や東川の農家の人たちは米屋で米（籾米＝もみごめ、精米する前の米）を売ったお金で鶴羽薬師堂で買い物をするというパターンであった。



元：北海製薬勤務の菊地正三氏

しかも冬は馬ソリ、夏は馬車を仕立てて、まとめ買いをしていった。

戦中、戦後の厳しい時代をくぐり抜け 堅実な商いで盛り返す

戦時体制が進み、国内が統制経済へと移行する中で、昭和14年（1939）、医薬品の価格が統制されるようになり、翌15年（1940）には医薬品76品目の配給統制が強化され、一部が切符制となった。こうして、戦争中は肝心の商品が入らなくなり、鶴羽薬師堂はじめほとんどの店が開店休業という状態であった。

戦後もしばらくは配給統制が継続されたため、医薬品はわずかしか入荷しなかったが、他の品物は徐々に仕入れられるようになった。13歳で終戦を迎えた鶴羽　肇（現：会長）は、その頃の様子をこう語る。

「塩酸や苛性ソーダなど毒劇物は仕入れるとすぐに売れました。昭和22年（1947）に国産のペニシリンが登場してからは、うちでも扱うようになりました。店先に注射器を置いて販売してました。ただし、昭和31年（1956）5月にペニシリン注射で東大教授がショック死し、社会的な事件となってから売れなくなりましたけど。ヒロポンを出せ、なんて言うお客もいましたけど、母は断りました。それに、1斗缶（18ℓ）に入ったポマードやクリーム、粉おしろいなどを、お客が持参したビンに詰めて量り売りしました。ビンのない人にはパラフィン紙に入れて販売した。また、ある時は内地からヘチマを仕入れて歩道に並べて売ったところ、飛ぶように売れました。終戦直後でしたが、1日100円売り上げたと、父（勝）が喜んでいたのを覚えています。確か、昭和25～26年（1950～1951）頃の1日の売り上げは4000円か5000円だったと思います」。

昭和24年（1949）頃には戦前にあった初荷が復活した。卸問屋の人たちが馬車や木炭車に空

【参考データ】
「昭和13年（1938）当時の物価」

米10Kg／2円80銭	
ビール大ビン1本／38銭	（0.38円）
郵便切手（封書）／4銭	（0.04円）
散髪料金大人一回／40銭	（0.4円）

【参考データ】
「昭和25年（1950）当時の物価」

米10Kg／445円	
ビール大ビン1本／130円	
郵便切手（封書）／	8円
散髪料金大人一回／	59円

COLUMN

ツルハ音頭とたにし踊り

昭和50年(1975)代半ば頃、当社では宴会があるとよく歌われた『ツルハ音頭』という替え歌がある。これは、中西利弘顧問が軍歌「同期の桜」をもじって即興で作詞したもの。「みんなで一緒に肩を組んで歌いました」と鶴羽　樹。

【ツルハ同期の阿豊】

♪貴様と俺とはツルハの阿豊(アホウー)
社長も阿豊なら皆んなも阿豊
どうせアホウーなら心を合わせ
みごとアホウーの花を咲かせよう♪
♪貴様と俺とはツルハの阿豊(アホウー)
常務も阿豊なら皆んなも阿豊
どうせアホウーならひと花咲かそう
みごとアホウーの実をむすばそう♪
♪貴様と俺とはツルハの阿豊(アホウー)
部長も阿豊なら皆んなも阿豊
どうせアホウーならひとアワ吹かそう
なぜか気が合ってやめられぬ♪
♪貴様と俺とはツルハの阿豊(アホウー)
店長も阿豊なら皆んなも阿豊
どうせアホウーなら徹底しよう
なぜか気が合って忘れられぬ♪


昭和55年(1980)の新入社員歓迎会にて

もう一つ、かつて当社の宴会歌であった『たにし踊り』は、なぜか伝統的に東京薬科大学と名古屋薬科大学で歌い継がれてきたものだという。これも全文紹介してみよう。

【たにし踊り】(作詞・作曲者不明)

"元気で拍手!"
♪たにし殿　たにし殿
あたご参りにおじゃらぬか
いやでそろう　いやでそろう
丁度去年の夏の頃
おどじょう殿に誘われて
ちょろちょろ小川を渡る時
キジやトンビやフクロめが
あっちゃこっちゃつつき
こっちゃつつき
その傷が　その傷が
季節めぐりて冬くれば
ズッキラ　ズッキラ
ズッキラ　ズッキラ
痛みだす
♪何か妙薬おじゃらぬか
薬はいろいろありますが
まず第一の妙薬は
夏降る雪の黒焼きと
山の上なるハマグリと
海の底なるマツタケと
ノミの金玉
シラミのはらわた
合わせ一度に用うれば
効能たちまちあらわれる
効能たちまちあらわれる
"元気で拍手!"♪

き缶を20本ほどつけ、ガンガンと鳴らしながら店を訪れ、新年の挨拶をしていったという。行った先々でお酒が振る舞われ、決まって「たにし踊り」(コラム参照)が披露されたものだという。

当時は、鶴羽　勝の長女啓子さんも店の手伝いをしていた。「冬は寒さが厳しくて、化粧品が凍って割れてしまったこともありました。それに、ああいう時代でしたから、農家の人が隠してお米を持ってきて、うちの商品等と物々交換することも多かったですよ。その物々交換を仲介する人もいて、その人に品物を渡したら、逃げられてしまったこともありました」。

また、次女の成子さんは、「東旭川や東川のお客様が馬ソリに乗ってよく買い物に来ていました。私が集金に行かされたこともありましたけど、貧乏な家でどうしてもお金をもらえなくて、困ったこともありました」と、懐かしそうに語ってくれた。

昭和22年(1947)頃、北海製薬㈱(現：㈱モロオ)で鶴羽薬師堂の営業を担当していた上西勝氏は、その頃の店の印象をこう話す。

「家族みんなで店を切り盛りしていました。先代(勝)は、卸問屋を使うのがうまかったですね。まあ、金銭的にしっかりしていたからでしょうか。前の金歯がキラリと光っていたのをよく覚えています。おばあちゃん(ヒサ子)は、いつも一生懸命仕事をしていました」。

また、コマヤ薬局の松田一雄氏は、「昭和20年(1945)代末頃の話ですが、旭川の薬局には3人の優秀な息子がいるということで話題となったことがありました」と語った。

その3人とは、西田薬局の西田　博氏、松野薬局の松野和彦氏、そして鶴羽薬師堂の鶴羽　肇であった。その頃、肇は京都大学医学部薬学科で勉強に励んでいた。


昭和11年(1936)頃、店前での馬ソリへの荷積み

出店による競合トラブルを避けるため 国が距離制限を法制化

戦後復興を経て、昭和30年(1955)代の成長期(岩戸景気～オリンピック景気)となると、新興勢力が次々と参入し、既存店とのトラブルが全国で多発するようになった。

このような動きを受けて、昭和38年(1963)、日本薬剤師会会長であった高野一夫参議院議員ほか18人の発議によって、「薬局の適正配置を骨子とする薬事法の一部改正」が成立し、同年7月に公布された。

その内容は、「連担戸数700戸以上の地域は近くの薬局、薬店から直線で230m以上離れること、700戸以下の地域は同じく330m以上離れること」というもの。こうして、薬局の新規参入に強力なブレーキがかかった。適正配置によって医薬品部門を併設することができず、化粧品だけの出店を余儀なくさせられた所が多くなった。

しかし、公布後は各地で反発が起こり、広島県のある業者(スーパー)は「適正配置条例は憲法違反」と行政訴訟を起こした。そして、昭和50年(1975)4月、最高裁は「薬局等の適正配置条例は憲法第22条第1項に違反する」という判決を出した。

実は、国でこのような政策が取られる以前に、旭川では業界で自主的な出店規制を行っていたという。コマヤ薬局を経営する松田一雄氏は、「昭和20年(1945)代中頃だったと思いますが、旭川の薬業組合で、全国に先駆けて申し合わせによる出店の距離制限を実施したことがあります。この背景には、戦前、旭川市3条通15丁目でギンザ辻薬局、阿久津薬局、西田薬局の3店が競合したことがあって、今後はそのような状況になるのを防ぐために規制を行ったんです」と、当時の事情を話す。

鶴羽　肇、大学卒業後に父の勧めで帰旭 社名をツルハ薬局に変更し新規スタート

「お客様のご機嫌をとり、朝から晩まで仕事ばかりの商売は、絶対いやだった」という思いを子供の頃から抱いていた鶴羽　肇(現：会長)。


京都大学時代の鶴羽　肇(右端)

旭川東高校を卒業後、京都大学と富山薬科大学を受験し、両校共合格したが、父の勝に「富山薬科大学に行け」と言われた。しかし肇はそれには従わなかった。勝は息子を薬科専門の大学に行かせ、卒業後は旭川に戻し、何としてでも店を継がせたかったのであろう。

肇は、京都大学医学部薬学科の卒業後は、大学の研究室か製薬メーカーの研究室に残るか、あるいは厚生労働省に就職するのか、進路を決めかねていた。ところが卒業前年の夏、父から『帰ってきて手伝え』という手紙が届いた。それを読んだ肇は、父·勝の心中を察して、"やむなし"と思い、郷里の旭川に帰ることとした。

帰旭してすぐの昭和30年(1955)11月に薬剤師免許を取得。鶴羽薬師堂に勤めてからは、父から商売についていろいろ教わった。それは、縮小均衡、日々堅実経営に徹することなど、箴言(しんげん)を含んだ教えであった。

そして翌、昭和31年(1956)、店舗を4条通19丁目から4条通17丁目に新築移転した。同時に屋号を「鶴羽薬師堂」から「ツルハ薬局」に変更し、肇が薬剤師資格を取得していたため、薬店から薬局へと登録変更した。息子を迎え、経営基盤の確固たる店にしようという父·勝の決意が伝わってくる。

新店舗の敷地は162坪、建坪は80坪。1階 が店舗(16.5坪)と居間·茶の間、2階が寝室となっていた。店はちょうど旭川電気軌道の電車の起点(4条通18丁目)のそばに位置していたため、人通りは多かった。

大々的にオープンセールをやり、兄弟姉妹含めて家族ぐるみで店を手伝った。

当時、中学2年だった鶴羽　樹(現：社長)も、「私は雨戸の開け閉めが担当でした。朝は7時頃に雨戸を開け、夜は10時頃に閉めていました」と振り返る。

実は、新築移転の6年ほど前の昭和25～26年(1950～51)頃、鶴羽薬師堂が店舗として借りていた4条通19丁目の土地(精米店=井上氏の所有)が人手に渡るような話が持ち上がった。そこで、勝は、そうなった場合のことを考えて、昭和26年(1951)4月10日、4条通17丁目の松井眼科の宅地162坪を購入した。「その日、 確か70～80万円のお金を用意できたら売るということになったんですけど、金融機関は休みでした。しかし、なんとか父は工面して、購入することができたと聞いていますよ。4条通17丁目に店舗を新築してからすこし経って、新築祝いを店の2階で開いたんですけど、その時父は、クギを1本も使わない6尺ほどの大きさのテーブルを自慢していたのをよく覚えています」と、長女の啓子さん。

商売の基本を「親切第一」に置き、店は大繁盛。オープンして1年が経った頃には、1日2万円程度を売り上げるまでになった。

鶴羽　肇は店舗と調剤を担当していた。やがて、昭和36年(1961)には佐々木浅次郎の四女で



昭和32年(1957)当時のツルハ薬局(右端に鶴羽ヒサ子)



結婚披露宴にて肇と弘子（媒酌人は大居平一郎夫妻）

ある弘子（現：取締役相談役）と結婚。弘子は白衣を着て、店を手伝うようになった。その頃から、鶴羽　勝は店に出ることは少なくなり、神楽町の上川神社の裏通りにある自宅にいることが多くなった。

昭和30年（1955）代半ばに㈱師尾薬房（現：㈱モロオ）でツルハ薬局を担当した営業の佐藤完二氏（元㈱モロオ取締役薬専部長）は、当時のエピソードをこう話してくれた。

「実は、ヒサ子さんと2人でエーザイの株を購入し、3カ月後に5万円ほど儲けたことがありました。株を売る時、ヒサ子さんから『印鑑を渡すから売ってきて』と言われました。勝さんやヒサ子さんはそう簡単に他人に印鑑を渡すようなことはしませんでした。それだけ私は信用されているんだなと、ちょっぴり嬉しくなりました」。

佐藤完二氏の後にツルハ薬局の担当となった綱島恒夫氏は、新しい店の顔となった鶴羽　肇の独創的な仕事ぶりを目撃している。

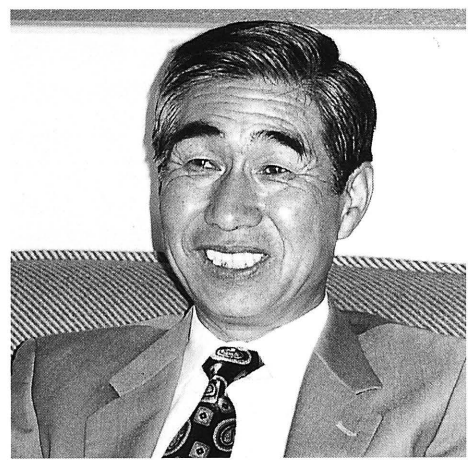
「調剤室にベニヤ板などを使って棚を作り、そこに薬を薬効別に陳列する作業を行っていました。それぞれの棚はネジを調整すれば高さを調整できるようになっていました。当時こうした、薬効別の陳列を実行していたのは、北海道では初めてだったと思いますよ。こんな発想が、その後の画期的なセルフの店のオープンにつながっていったのではないでしょうか」。

旭川薬業組合に加盟
業界は新規参入や乱売など問題山積

当社は、創業後しばらくは旭川薬業組合には加入しなかったが、旭川薬業組合の『旭川薬業百年史』によると、昭和30年（1955）に初代：鶴羽　勝は東地区の部会長として名を連ねている。ちなみに、その時の組合長は中保恭一氏、副組合長が水野公造氏、師尾護道氏、辻　信保氏であった。

なお、その『記念史』の昭和30年（1955）の記事中に、「……特に武田友治の場合は、周辺の既存業者である鶴羽薬師堂（鶴羽　勝）・小野薬局（小野定義）の喉首を押さえる格好になるので、場所を変更して貰えないか。もしどうしても現在場所で開業と言うのであれば、税務署に対し、審議会から事情を具申して、既存業者の税金軽減を働きかけて貰いたいという申し入れがあった。8月15日に於ける審議会では、開業を阻止することは法的に何等の根拠がないものであるから、武田問題については入会申込書を提出させ、水野副組合長から東部会の申し入れ趣旨をよく説明することとし……」との記述がある。この頃は、こうした新規参入や売り出しセール、廉売、乱売、ご用聞きなどに関する揉め事が多く、旭川薬業組合ではその対応に奔走していた。

なお、当時、旭川で大きな店は、辻薬局本店、コマヤ薬局、あ 眞鍋五郎薬局、中保薬局、深井薬局、青木薬局、井上薬局などであった。



元・㈱モロオ勤務の綱島恒夫氏

業界に波紋を呼んだ
国策共栄問題、鶴羽問題

旭川市内パルプ町にある国策パルプ正門近くにあった購買部の国策共栄売店では、組合員向けに薬や衣料品、日用雑貨、食品などを20%オフで販売していた。そして、昭和34年（1959）頃から一般にも開放し自由に出入りできるようになり、安売りが大きな評判を呼ぶようになった。また、国鉄物資部の小売部も職員向けに安く販売していたものを一般向けに公開販売するようになった。さらに生協も薬を25%引きで廉売するなど、旭川の薬局、薬店にとっては深刻な問題となっていた。ツルハ薬局にとっては、国策共栄売店の安売りの影響が大きく、定価の高い家庭薬の売れ行きは日ごとに減少の一途をたどっていた。

このような動きに対して、旭川薬業組合では、価格の維持という観点から強く反発し、何度も協議を重ねた。なお後年、国策共栄が国策パルプの購買部売店をやめ、大雪通り2丁目の住宅街に出店しようとした時、薬業組合では、「距離制限」をたてに、計画地の向かいの土地を買い、急遽、プレハブの薬店をオープンさせ、国策共栄の薬の販売を阻止した。結局、国策共栄では店（シルバープラザ）をオープンしたものの、薬の販売は行わなかった。

国策共栄などの廉売に対して薬業組合は反対活動を続けてはいたものの、ツルハ薬局では“自滅の一歩手前”（鶴羽　勝）という状況に陥っていった。そこで、安売り店への対策が急務ではあったが、その反面では薬業組合への配慮もあり、まさに二律背反で苦慮していた。しかし、「大変悩みましたが、お客様のために商売をしているのであって、組合のためではない」（鶴羽　肇）との結論を出し、昭和36年（1961）頃から薬などの安売りを始めることとなった。

当然、旭川薬業組合はこれを問題化し、組合理事がツルハ薬局を再三訪れ、価格に関して協力を要請した。また、保健所からは「薬に関してはチラシを出すな」とか、「二重価格はするな」などの指導が来ることとなった。

当時のことを知る、北海製薬㈱（現：㈱モロオ）の社長であった石坂　實氏は、「北海製薬㈱


北海製薬㈱社長の石坂　實氏（当時）

の取引先の団体である北友会が開く宴会に、鶴羽　勝さんはよく出ていましたけど、安売りで周囲の風当たりが強くなってきた頃は、さすがに落ち込んでいました。一人でポツンと飲んでいたことが多かったですよ」と話す。ツルハ薬局が四面楚歌だった状況が垣間見られるエピソードだ。

このように、国策共栄やツルハ薬局の安売りに対して、旭川薬業組合は当初は結束して反対姿勢を堅持していたが、時代と共にその結束は緩んでいくこととなった。

昭和30年（1955）代後半に旭川薬業組合の理事長となった上西　勝氏（上西薬舗）は、「あくまで価格の維持という点から、業界全体で何とか鶴羽薬局さんへの対応をしなければということで、北海ホテルで何度も会合を開き、対策を考えましたよ」と、当時を振り返る。

コマヤ薬局の松田一雄氏はこう話す。「まあ、大きな視点に立てば、安売りというのは時代の要請ということだったのかもしれません。そういう面から言えば、勝さんは時代をよく見られた人、ということです」。

また、当時、北海製薬㈱（現：㈱モロオ）で営業を担当していた、宝賀　隆氏（後にモロオ石狩物流センター副主幹）は、医薬品卸会社の立場から少し違う見方をしていた。


上西薬舗の上西　勝氏（当時）

「業界秩序という側面もありますが、良いところは吸収した方がいいと思うんです。これからはツルハさんのような商売をしなければならなくなってくるだろうと思い、何とか支援していこうという気持ちになっていました」。

スーパー方式の大変革で業界に大反響を呼び起こす

「ピリン系（アンプル入り）の風邪薬がよく売れるので、当時の新聞のマンガに、医者がその風邪薬を買いに行く、といった風刺画があったのを覚えています」と鶴羽　肇現会長。ところが、昭和40年（1965）2月、アンプル入り感冒薬によるショック死、いわゆる“ピリンショック事件”が発生し、販売も鈍った。

昭和30年（1955）代に起きたサリドマイド禍に続く副作用だっただけに、国民は薬に対して敏感になってきていた。

こういう社会情勢の中で、初代鶴羽　勝は後述のコンサルタントの山口英夫氏と出会い、彼の指導を受けてスーパー方式（セルフサービス）の店に改築することを決意する。昭和42年（1967）4月から旧店舗の改築作業を開始し、その年の8月に完成した。建築会社は旭川市の髙綱組（髙綱鯛吉：代表（当時））。店舗面積は従来の16坪から32坪（別途に調剤室2坪）に倍増した。当社が導入したスーパー方式店の反響は大きかった。

その後、売り上げは毎年倍増に近い形で伸び、最も多い年で年間5億円以上を販売するという超繁盛店となったのである。このセルフサービスの店の成功が、現在のツルハ発展の礎となったのである。

なお、それまでは薬局を開設するには、対面販売が基本で、セルフサービスというスタイルは許可されなかったが、「なぜかうちの17丁目の店だけが許可された」と鶴羽　肇現会長は打ち明けるが、その理由は不明だと言う。

「今だからこそ言えますが、スーパー方式での


売り場32坪時代のツルハ薬局。
左側に「17丁目オール商店街」が見える（昭和44年／1969）

開店当初、旭川薬業組合が、ツルハ薬局がどのような状況なのかを見張りしていたため、昼間は商品を納入できなくて、夜になってから行ったこともありました」と、当時北海製薬㈱（現：㈱モロオ）に勤務していた宝賀　隆氏は話す。

当時の花形商品はアリナミンや養命酒、サロンパス、太田胃散、ノーシン、ワカモトなど。雪印粉ミルクの安売りをかけると、1人で8缶も買っていくお客様がいるなど、大反響を呼んだ。このような安売りに対して、同業他社やメーカーなどから反発が起きて、ツルハ薬局に対してあるメーカーが出荷停止処分などの圧力をかけてきた。そこで、ツルハ薬局では、公正取引委員会に訴えるなどしたが、圧力は止まなかったため、「やむなく、“絶対、安売りはしない”という誓約書を書くはめになってしまったこともありましたよ」と現会長は苦笑する。

前出の宝賀氏は、「そういうこともあって、ツルハ薬局は業界内でも孤立するようになりました。ところが、消費者からは強い支持を得ていたので、北海製薬との取り引きはどんどん増え、それまでは月20万円ほどの取り引きでしたが、一気に10倍の200万円、300


後に㈱モロオに勤務した
宝賀　隆氏

万円となり、旭川の薬局では断トツとなりました」と話す。

北海製薬㈱（現：㈱モロオ）の社長であった石坂　實氏も、ツルハ薬局との取り引きについてこう語った。

「ツルハさんは支払いの条件がよくて、パチッとしたマージンが取れました。手形はなく、全部現金でした」。

セルフ店移行の恩人 山口英夫氏との出会い

昭和37年（1962）、鶴羽　樹（現：代表取締役社長）が当社に入社以前、まだ大阪に住んでいた頃、布施市の小坂という駅を降りた場所にセルフ方式の店を偶然に発見した。売り場が20坪ほどの店で、壁面の棚に薬を並べ、お客様が好きなように商品を選べるセルフ販売システムだった。この時、樹は「これはすごい」と驚き、さっそく旭川の父・勝に連絡をした。

勝は昭和39年（1964）の春、さっそくその店を訪れてみた。当時薬局は、製薬メーカーごとの陳列が通例であったが、その店では効能（用途）別にきちんと分類陳列されていた。例えば、胃薬なら胃薬ばかりをズラッと並べてあり、お客様が自由に選択できた。店内も驚くほど明るく清潔だったという。そして、その店の運営指導を、薬業新聞の編集長でコンサルタントの山口英夫氏が担当していることを知るに至るのである。


大阪在住時代の鶴羽　樹、25歳（昭和42年／1967）

実は、昭和39年（1964）7月、勝は腹膜炎を悪化させ、入院して大手術という事態となった。手術後の輸血が失敗し、肝炎を引き起こし、生死の境をさまよったことがある。一時は死をも覚悟し、精神的にはかなり参っていた時期であった。

やがて昭和41年（1966）7月頃から、勝は山口氏と手紙でコンタクトを取るようになった。同年10月17日、父・勝に代わって肇が東京・上野の法華クラブにおいて、山口氏と、さらに彼の指導を受けていた「クスリのフジタ」（東京都品川区）の藤田礼三氏とも会った。肇は、山口氏の考え方に強い感銘を受け、その年12月に再度山口氏と東京で会っている。

このような交流の深まりの結果、鶴羽　肇が将来のスーパー方式の店のオープンに向けて、山口氏から直接指導を受けることとなった。彼は山口氏の“カバン持ち”をしながら、2週間にわたって東京や横浜、大阪、神戸、豊橋、名古屋などにある、スーパー方式を取り入れている先進的な薬局を訪れては、革新の意気に燃える経営者たちの姿を目の当たりにした。

「ある店の社長から“何がなんでも安く売れ。隣の店から買ってきて5円引いてでも安く売れ”など、徹底した商魂に触れたことなどを、今でも強く覚えています」（現：鶴羽　肇会長）。

山口英夫氏は、㈱ジャパン・ドラッグストア・チェーン（JDS）というコンサルタント会社を経営し、いわゆる「山口学校」と呼ばれる薬業経営研究グループを主宰していた。薬局に対する山口氏の考え方は、お客様のタイプを、最初から自分で選ぶ指名客と、説明をちょっと聞いてから選ぶ客の、大きく2タイプに分けた。その分析から、「お客に選択の自由を与える」ということを基本理念に置いた。これをベースに、お客様が店員に聞きたいことがあればその時にアドバイスするという、セルフ販売方式の店舗運営を力説した。

当社はさっそく山口氏と月6000円でコンサルタント契約を結び、旭川のツルハ薬局をスーパー方式に切り替えるための具体的作業に着手。店内のレイアウト、商品の陳列方法、名刺や看板の書体の統一、チラシの打ち方、売り出しの方法、棚卸しの手順といったことのほか“特売とは何のためにあるのか”“自己啓発とは”といった理念的なことも指導を受けた。



セミナー会場で講演中の山口英夫氏（昭和44年／1969）

肇は、「旧態依然とした薬局では、家業であっても企業にはなれない。業態の研究が何より大切、という山口さんの主張に、ツキものが落ちた気がしました。子供のような素直な気持ちで彼の理論を吸収しました」と回顧する。

こうして、昭和42年（1967）8月10日、当時の北海道では画期的なスーパー方式の店がオープンすることとなったのである。

その年9月頃には、山口氏と静岡県浜松市にある吉田薬局のご主人・吉田キング氏（あだ名：本名は貢）とが連れだって、ツルハ薬局を訪れた。その時にも山口氏は、「有名ブランド品をお客様が見えやすい位置である、目の高さにしたほうがいい。知られていない品は下の方に」とアドバイス。

その後も、山口英夫氏は何度も北海道を訪れた。その度に、札幌や旭川でツルハ主催の講演会を開き、薬業の将来やスーパー方式の薬局の優位性などを熱心に説いた。この講演会には、小島薬局、フジイ薬局、そしてスズラン薬局など全道の意欲的な薬局から50～60名が集まった。

札幌を拠点とする小島薬局は、ツルハ薬局の成功を知って、さっそく札幌にスーパー方式の店を出店し、札幌の業界に大きな波紋を広げることとなった。

COLUMN

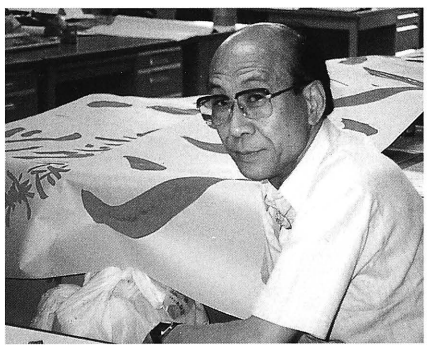
店を活性化した恩人も病には勝てず

「よい師との出会いは、その人の一生を左右すると言われますが、山口先生は私のそれからの人生に決定的な影響を与えた人」と、鶴羽　肇現会長。ツルハと山口氏との邂逅(かいこう)は、会社発展の中で大きな役割を果たした。

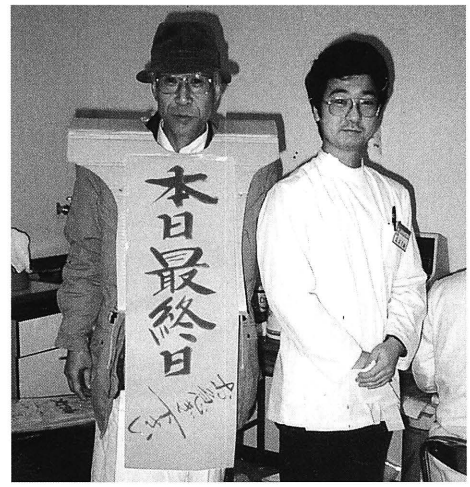
山口英夫氏は京都薬科大学を卒業後、武田薬品工業㈱の文書課に勤務し、広報紙の編集を担当した。また、労働組合の委員長も務めた。その後、武田薬品工業を退社し、薬業新聞の編集長を務め、山口理論を基に山口ゼミができた。その後、組織を作り㈱ジャパン・ドラッグストア・チェーンを設立し、コンサルタント業務を開始した。

氏の体型は大柄で肉類が大好物。三食とも肉ということもあった。昭和47年(1972)１月５日、病を得て死去した。享年50歳。当社顧問の中西利弘氏のメモから山口氏の言行録を転載してみる。

「君!!店は人を作る道場だ。　仕事に打ち込むことによってその人間は修養されるのだ」「商業の目的は、お客の創造にある」「はだかになって部下を作れ。　男子社員の育成を!!」「ギブ・アンド・テイクの精神で正しい人間関係を作れ」「相手の立場を理解できる心の広い人間になれ。客の立場に立て」「誠実、意欲、謙虚、これが人間改造のモットーである」「働かざる者は食うべからず(レーニン)」「組織は凡人に非凡の仕事をさせる」



中西利弘顧問



恵み野店にてユニークな宣伝活動の中西顧問(左)と森本(右)

独自な理論と実践で　コンサルティングを行う中西顧問

山口英夫氏の跡を受け継ぐ形で、当社のコンサルタントとして大きな役割を果たしていただいたのが、中西利弘氏であった。

中西利弘氏は、昭和37年(1962)頃からヒグチ産業㈱でインストラクターを担当していたが、山口英夫氏にスカウトされ、昭和45年(1970)にいわゆる山口学校の本部長となった。

ツルハ薬局との出会いが丁度この頃。昭和45年(1970)８月、当社の招きを受け、札幌と旭川でセミナーを開き、棚卸しの改善などの指導をした。昭和47年(1972)に山口英夫氏が死去した後は、独立してコンサルタント業を始めた。山口氏が理論中心であったのに対して、中西氏はその理論に実践経験を盛り込んだ独自な指導を行うようになった。

西　功(現：監査役)は中西氏について、「タフな人で、他のコンサルタント先のオープンを徹夜で応援した後に、愛車スバル360を駆り、何百キロも移動した足で、フェリーを使って来道されたこともありました」と、当時の思い出を語る。

昭和48年(1973)頃からは専任で当社の教育や指導に力を傾けるようになった。

中西利弘氏に、当社に傾注するようになった動機を尋ねると、「この会社に私の最後のロマンを賭けたんです」と一言。

オイルショック時の品不足事態　全力でツルハをサポートしたヤマハン

昭和48年(1973)10月、オイルショックが発生。消費者物価が上昇し、国内は11月頃から物不足状態に陥った。特に、トイレットペーパー、ティッシュペーパーがなくなるという噂が全国に広がり、スーパーなどでも品切れが相次ぎ、全国的なパニック騒動となった。

当時、ツルハ薬局は、旭川市内に四条店のほか花園店があり、折から昭和48年(1973)11月24日に3店目の旭町店オープンという大事な時期であった。

文具問屋の山田範次商店(通称ヤマハン)はツルハ薬局に文具一般や家庭紙(トイレットペーパー、ティッシュペーパー)を納入していたが、オイルショックで深刻な品不足事態になっても、当社に対しては一切品切れを起こさせることはなかったという。当時、同社の営業をしていた古沢　弘氏(後に森川㈱札幌支店支店長代理)は、「トイレットペーパーが出回らなくなると、それまで当社とは一切取り引きがなかった店から、なんとか納入をという申し込みが殺到しました。だが、ヤマハンは、ツルハさんと長い取り引きがありましたので、人情ある商売をしていましたし、また、ツルハさんは今後も伸びるという強い実感があったので、一切、品切れを発生させませんでした。そんなある日、私が病気で入院していた時なんですが、ツルハさんから困ったのですぐに何とかしてくれないかと病院まで電話をかけてこられたこともありましたよ」と、当時の苦労話を披露してくれた。

物不足騒動がまだ続く中の昭和49年(1974)８月23日には、千代田店がオープン。この頃から当社の勢いは急上昇をすることになる。山田範次商店ではその頃、毎週４日間(木･金･土･日)当社の4店舗の特売のた



その後森川㈱に勤務した古沢　弘氏

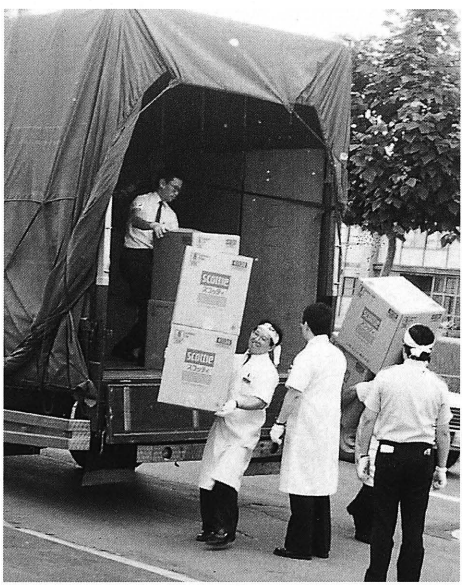
めにティッシュペーパー·トイレットペーパーを、一店舗当たり各40～50ケースを納品したほど、ツルハの繁盛ぶりが際立っていたという。

ヤマハンから森川へ 人情の商売は引き継がれた

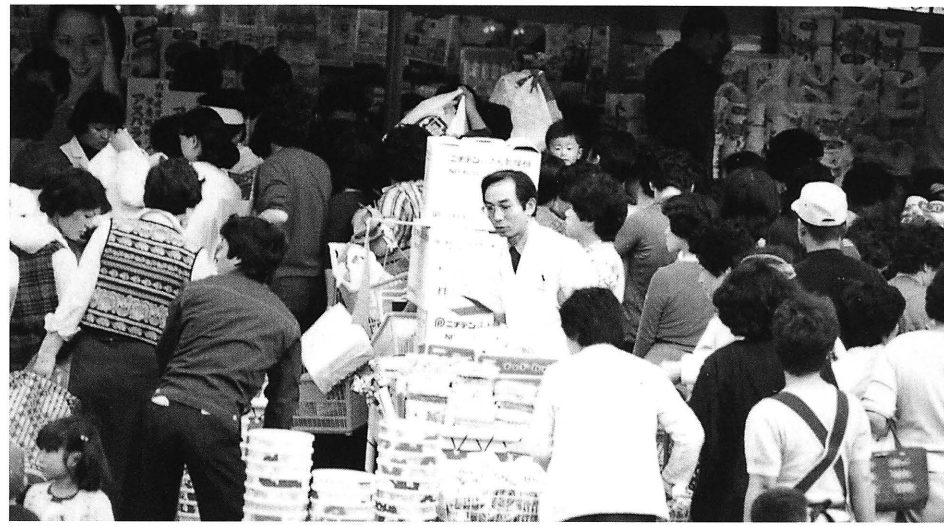
平成2年(1990)、文具一般や家庭紙を納入していた山田範次商店(通称ヤマハン)が倒産となった。倒産騒動の時、クスリのツルハでは全店で特売の真っ最中であった。この時も同社の営業担当だった古沢氏は、当時の事をこう語っている。

「倒産騒動の中で、ツルハさんからはどんどん注文がくる。特売という大切な時に迷惑をかけては大変だからと、急遽、家庭紙専門の商社である森川㈱にお願いし、そこから商品を納入してもらうという緊急の方法で対処し、なんとか全店欠配なく特売をくぐり抜けることができました。こういう縁をもとにして森川㈱の森川教義社長様のお取り計らいにより、旭川出張所を設置して戴くことになり、私自身もそこに勤めることができたわけです」。

現在も、森川㈱の家庭紙は、当社の全店に納入されている。



札幌／伏古店で応援作業中の当社社員たち(昭和62年／1987)
左より三嶋、鶴間、山内、舘野



旧元町店のオープンセールで対応に追われる鶴羽　樹(中央)(昭和53年／1978)

大阪で会社勤めだった鶴羽　樹を 父・勝、多店舗化の時期に呼び戻す

鶴羽　勝の三男·樹は、大阪商業大学を卒業後、地元の商社に入社。大阪出身の木谷芙美さんと結婚。自宅も購入し、自らの生活の基盤を築いていた。ところが、昭和50年(1975)頃、父である勝から"店舗を拡大するので樹を北海道に戻したい"との意向を伝えられていた兄の肇からの手紙を受け取る。

「妻は最初ビックリしてました。でも、私が北海道に行くならついていくといってくれたので、帰る決心がつきました」と、樹(現：社長)は、当時の心境を話す。

やがて樹は会社を辞め、大阪の自宅を売却、昭和51年(1976)に帰札した。

ツルハ薬局は、前年の昭和50年(1975)には札幌に第1号の北13条店をオープンさせるなど、多店舗化戦略に力を入れている時期であった。

樹はまず、昭和50年(1975)に完成したばかりの旭川のコントロールセンターに勤務。当時のコントロールセンターは、特別条件·特殊商品を在庫しており、田口兼通さんという配送を請け負っていた方が、そこから商品を各店に配送していた。

その後、昭和53年(1978)9月に札幌·東区に元町店がオープンすると、樹はその初代店長に就任した。

出店妨害に対処する秘策 千代田店出店のエピソード

昭和50年(1975)までは、薬局の出店に当たっては、距離制限(700戸以上の地域は230m以上、700戸以下は330m以上)があった。しかし、たとえその条件をクリアしていても、競合他社から出店に当たって妨害されることは珍しくなかったという。

つまり、ある出店計画が事前に競合相手に知られることになると、その相手はそれよりも先に、出店予定地近くにプレハブで仮店舗を建てて、当初計画した方が距離規制で建てられなくなってしまうといった新手の妨害方法であった。

クスリのツルハでは、昭和49年(1974)の旭川の千代田店の開設に際して、そのような妨害工作を防ぐため、苦心の方法を採った。

「和田化粧品店の売り場の一角の6坪を借りてオープンする計画でしたので、賃借交渉では、私が文具店を開くから貸してほしいということで話を進め、事前に計画が漏れないようにしたんです。契約の日に肇専務(当時)と一緒に行って、実はツルハが借りるんですと打ち明けました」と、野村博明(元：専務取締役)は回顧する。

こうして、その年の8月23日、無事に千代田店はオープンにこぎつけた。

なお、同店は当初手狭で商品数を拡大できなかったため、昭和57年(1982)10月22日、和田化



53坪に増床した旭川／千代田店（平成元年／1989）



新店オープンで混雑する旭川／旭町店（昭和51年／1976）



オープン前に勢揃いした札幌／北13条店のメンバーと応援部隊。前列左から西、和田、野村、後列左から山口、一人おいて佐々木、斉藤、小柳（昭和50年／1975）

粧品店の隣に売り場を拡張（約30坪）して新築移転オープン。さらにその後も、隣接地に新築移転し、店舗面積も53坪と増床されている。

シャッターを何度も上げ下ろし 新旧旭町店の活況

昭和48年（1973）11月にオープンした旭町店は、元・上野薬局の営業跡地に出店した。住宅密集地に位置していたため、開業以来、繁盛を続けていた。

「店の入口に50mも行列ができるほどで、一時的に混雑を解消するため、正面のシャッターを何度も上げ下ろしするほどでした。またそれ相当のレジを用意していたのですが、予想以上の大混雑となり予備のレジを準備するすべもなく、止むを得ず店頭で電卓を使って精算することになりました」と、野村は振り返る。

しかし、ちょうどその頃、オイルショックに見舞われ、急激な品不足を経験した。

倉庫が併設されていなかったので、近くの民家の6畳間を借りて倉庫代わりに使用していた。

「その倉庫までは店からの距離が50mほどあったので、夏は運搬車、冬は大型のプラスチック製ソリを使って運びました。特売の前日は倉庫は満杯、終了したら空っぽ、そして次の特売品がドッと入ってくる、その連続でした」と、昭和49年（1974）11月に入社した千田晃己は、当時を振り返って語る。

しかし、どうしても店舗が手狭であるため、昭和51年（1976）9月、隣地に新築移転した。クスリのツルハチェーンの中では最大の店舗となった。"花火を合図にオープン"と派手な触れ込みでスタートを切った。鶴羽　勝社長がテープカットを行い、押すな押すなの大賑わいであった。

「開店前から歩道に人が溢れていて、入口のシャッターを上げたり下げたりして、お客様を整理するほどでした。それと、この時に初めて店内放送というのを行いました。当時は生放送でしどろもどろでしたが、中西先生にご指導を受けながら、汗をかきかきやりました」と初代店長を務めた千田は思い起こす。

当時、千田の後に店長となったのが、四条店の店長をしていた野村博明。野村新店長は、新しい顧客作りのために、レシートをお客様から回収して、その金額に応じて景品を差し上げるといったユニークなアイデアを実行して、店を一層発展させていった。

札幌圏の拡大戦略の第１歩 北13条店のオープン

昭和50年（1975）10月、札幌進出第1号店として「北13条店」が開店した。ビルの1階の寄り合いマーケット内への出店であった。

オープンセールのために、旭川から応援に駆け付けた野村博明は、「オープンに当たっての協賛品については、"何でも出します"というダイカ㈱（現：㈱あらた）（日用雑貨卸商社／本社：札幌（当時））さんの全面的な協力を得ました。さらに、例えば特売品を50～60ケース発注しようとしたら、ダイカさんから『そんなにまとめて取らなくてもいい。バラで出しますよ。うちを倉庫代わりにすればいい』という嬉しい申し出もありました。その言葉が有り難かったですね」と、今でも感謝の念を忘れない。

開店初日は、店舗前に100人ほどが並んだ。店内の混雑を整理するため、例によってシャッターの開閉を行ったものの、レジを打つだけでも忙しく、店舗スタッフはトイレにも行けないほどの繁盛ぶりであった。

「レジ係は腱鞘炎になるほどでした。しかし、おかげでメチャクチャ売れました」（野村・元専務）初代店長は薬剤師でもあった山口　勇で、2代目が鶴羽　樹。「寄り合い市場ということもあって、万引きが多い店でした。山口さんからよく指導を受け、私もいろいろ勉強しました。ただ、オープン時は流行りましたけれど、しばらくは赤字店舗でした」と樹社長。

その後、徹底した商品管理や情報収集を行うことによって、徐々に札幌商圏での土台を確かなものにしていった。

周りにタマネギ畑が広がる 札幌２号店の元町店

昭和53年（1978）9月、札幌2号店として元町店がオープンした（現在、当社本社のある場所で、現在の元町店も新築した店舗）。当時、店の前の北24条通りはまだ未舗装だった。元町団地は完成していたが、まだ周辺にはタマネギ畑が広がっていた。

実は、元町店の出店に当たっては、社内の一部に出店を危ぶむ声もあった。というのは、近接した立地に量販店の西友元町店ができるという計画があったためである。当時、店長を務

めた鶴羽　樹は、「大きな店の近くではお客様を取られてしまうのではという心配がありました。しかしその一方で、お客様の流れができるので、逆に儲かるのではという考え方もありました」と、当社内部で相反する見方もあったと話している。当然のことながら、新規地域への出店に対してはかなり慎重に情報収集をしていたのである。

元町店オープン5カ月前の昭和53年（1978）4月に旭川の豊岡店（37坪）がオープンし、こちらは月商1600万円を売り上げていた。その豊岡店の2階で何回も店長会議を開き、札幌2号店開設のための協議が行われた。

「旭川の店が売れるのは、"ツルハさん"という言葉が象徴するように、地元では知名度が高いから。札幌ではまだ通用しないので大丈夫か……」といった意見が飛び交ったという。

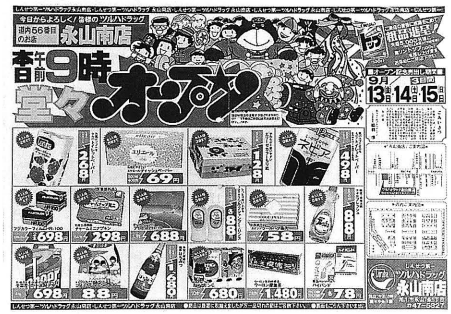
結局は出店ということになって、鶴羽　樹店長以下、正社員2名、パート2名のスタッフで、旭川からの応援も得て、オープン当日を迎えた。事前に3万枚の折り込みチラシで告知を行った。

「メーカーや卸問屋など取引先様から強力な応援をいただきました。オープニングセールは日曜日まで行いましたが、休日を返上してまでご協力いただき、セールは大成功でした」（千田）。

元町店のオープン1カ月後に量販店の元町店が開店した。その時、その内部でちょっとしたハプニングが起こったという。目玉商品が偶然にもクスリのツルハと同じになり、しかも当社の方が相当安かったのである。さっそく、卸問屋



旧元町店で開店前に開かれた朝市（昭和62年／1987）



永山南店のオープンチラシ

会社の担当セールスが呼び出され、『情報を漏らしたのでは』と詰問されたという。

しかし、そういう事実はなく、結局のところ、当社の読みが当たったということであった。

ツルハ初、150坪型 大型店舗の永山南店

昭和60年（1985）9月13日の永山南店のオープンに向け、新聞折り込みで市内に2万5000枚ほどのチラシをまいた。サイズはB3判（日用雑貨関連）、表面が4色、裏面が2色の印刷だった。また、それとは別にB4判のチラシ（医薬品関連）も入れた。準備は万端であった。

開店当日、天気は晴れ。まず、中村建設社長、土地所有者の鷲尾氏が入ってテープカット。また、アドバルーンを上げ、花火も打ち上げるなど、大々的にオープンセレモニーを繰り広げた。朝10時オープンだが、開店前から100m以上も行列ができていた。

スタッフは、後藤輝明（現：取締役兼常務執行役員）店長以下正社員が3名、パート4名。そして、40名が応援にかけつけた。売場面積が120坪（その後、150～300坪に増床）と、当時の社内で最大の規模であったにもかかわらず、開店してすぐに大混雑。20分で店内が満員となり、入場制限をしたほど。300個あった買物カゴがなくなり、急遽、本部に連絡して、旭川市内各店から集めてもらうこととなった。また、レジも店内に3台、外に10台用意したが足りなくなり、急遽外の分を5台増やした。

初日の金曜日が最高の売り上げで、土・日までの3日間で、何と2600万円以上を達成。この記録は、平成8年（1996）8月の紋別店（150坪）のオープン3日間売り上げ、2945万円（初日1062万円、2日目1001万円、3日目882万円）まで破られることがなかった。

「オープンの翌月からは、薬を月に数百万円売り上げました。当時は、300万円売り上げれば一人前と言われていたので、うれしかったです」と後藤輝明は話す。

なお、紋別店の売り上げがよかったのは、HBC（ヘルス&ビューティーケア）の目玉商品の他に「きらら397」や「あきたこまち」などの米を目玉商品として扱い、即日完売したことが大きかったためと云える。

永山南店はいわば当社の郊外型店のハシリで、またその成功によって、「当社のトップはこれで150坪の店舗展開がいけるかなという感触を得たのでは」と後藤は推測する。

というのも、昭和51年（1976）に売場面積70坪の旭町店を、さらに昭和54年（1979）8月には同様に84坪の末広店を開店させ、大型店としての店舗構成と商品構成に試行錯誤を繰り返して、100坪クラスの店舗の基本パターンの概要を作り終え、次なるステップとして150坪型に挑戦しようとしていたのである。それはドラッグストアとして生き残るためにはそれ相応の品揃えをお客様から要請されてきたからであり、事実、関東地区ではすでにそれに対応した店舗開発の状況を見学していて、150坪以上の成功を実感してもいたのである。


大型店舗を軌道に乗せた一人、後藤輝明。近文店店長時代（昭和57年／1982）

ともあれ、道内の薬局で150坪規模の店は 当時なかったため、永山南店にはオープン後、同業他社がよく見学に来たという。

そして、翌61年(1986)12月には、永山南店と同様のパターンで春光店を出店した。

後藤は続けて回顧する。

「肇社長(当時)から失敗してもいいんだ、という励ましがあったんです。また、売り上げはそんなに上げなくてもいいが、粗利率の高い(25%以上)店舗を作れと言われました。そこで、市場価格より安くして販売したが、結果的には目標の粗利率は達成できませんでした。しかし、それでも軌道に乗ったのは、当社の上層部が仕入れ権限を私に与えてくれたからだと思います」。

なお、永山南店オープンに先立ち、西　功(現：監査役)と東谷　仁(元：第2商品開発グループ次長)の2人が、東京の船井総合研究所に3泊4日で研修に出ている。同研究所の藤田氏の紹介で、西荻窪のホームセンター・タントムさんなどを視察し、商品構成などの情報を積極的に吸収して帰旭した。その後、藤田氏の紹介で後藤輝明と遠山和登(現：店舗開発本部長)が同じくタントムさんに実地研修に赴いている。

「ただ、そこで学んだ理論は単独の一番店としてはいいと思いましたが、チェーン展開の理論としては物足りなく感じました」(後藤輝明)ということもあり、従来から当社とお付き合いのあった、日本リテイリングセンターの渥美俊一氏の指導を仰ぐこととなるのであった。

多店化戦略を進める中で出店トラブルも

クスリのツルハは旭川では知名度があり、出店にあたってはそれほどの支障はなかったが、札幌や東京など新天地での出店になると、さまざまなトラブルが発生した。当社内ではこれらを「○○事件」と呼んでいる。

例えば、昭和53年(1978)12月開設の札幌3号店の「北24条店事件」。すっかりオープン陳列の準備が整い、あとは保健所を通じて北海道庁の薬務課から許可証の交付を受けるばかり。保健所の検査日には、すでに医薬品が各卸問屋から入荷済みだった。ところが、保健所の薬務担当者から「荷解きや陳列をしていなくても、店内に医薬品があっては検査はできない」と一言。やむなく、商品を引き揚げることに。店の前はタクシー駐車場で車を止められなかったため、鶴羽　樹は、商品を一人でプラスチック製ソリに積んで、少し離れた場所に駐車しておいた車まで運んでいくハメとなった。季節は12月の寒中。途中で中西利弘顧問が現れ、2人で協力して運ぶこととなった。後日、許可証は問題なく下りたのだが。

これに続いて、翌54年(1979)には「北41条店



東京／六郷店(25坪)オープンに並ぶお客様。3日間の売上は910万円(昭和62年／1987)

COLUMN

“ツルハにはよく車が突っ込む”果たして、その真相は？

社員の間でひそかに囁かれているのが“ツルハにはよく車が突っ込む”という噂。店舗数が多いせいもあるが、１年に１回はどこかの店舗が犠牲になっているらしい。

平成７年(1995)４月のある真夜中、丸山武(当時の商品部第１商品グループ次長)は、一本の電話で叩き起こされた。パトカーに追跡されていた乗用車が札幌・八軒店に突っ込み、そのまま逃走したというのである。自宅が八軒店に最も近かった丸山が急いで駆けつけてみると、入口から５m位までの商品はメチャクチャに壊れ、それだけ店の奥深く突っ込んだにもかかわらず、車が走り去ったのが不思議なほどの惨状だった。

その後、店舗や本部の関係者が集まって、深夜の棚卸し。しかし、利用してくださるお客様にご迷惑をおかけしてはいけないと、店内を整理し、ドアにも応急処置を施して、翌日もしっかり営業したのである。

ちなみにこの時の“犯人”は、その１週間後に八軒店に自首。なんでも事件当夜は飲酒運転がバレルのを恐れての逃走であったとか。

ほかにも、平成９年(1997)には、交差点で事故を起こした車がその反動で札幌・屯田店を直撃。営業時間中の出来事であったが、一人のお客様が軽い傷を負っただけで大事には至らなかった。

このように車がよく突っ込むというのは、言い換えればツルハの店舗の立地が素晴らしいせいかも知れない。まぁ、そういうことにしておこう。



丸山　武

事件」、さらに翌55年(1980)には「円山店事件」と連続した。「円山店事件」の時は、地区新聞に『漬物石まで売っている薬局店』と書かれた。「漬物の樽は売っていたが、漬物石は売っていなかった。むしろこれはいいPRだ」(現：樹社長)と急遽、妨害を逆手に取って漬物石を売ることにしたという裏話もある。

また、昭和62年(1987)6月、初の東京進出の時に起こった「六郷店事件」。地元の薬業組合が反発し、陰で"ツルハの乱売屋"と囁かれたり、説明会にどうして社長(現：肇会長)が来ないのかと文句をつけられたりした。結局は、クスリのツルハ側がチラシは一切まかないなどの条件をのんで、ようやく開店にこぎつけた経緯がある。

「同業者には嫌われましたが、お客様には支持されました」と現：樹社長。

AJD 脱会に発展した北郷事件

いくつかある事件中で、最も大きな波紋を広げたのが「北郷事件」である。店舗建設予定地は、鶴羽　肇と中西利弘氏とが見付けた物件で、不動産業者の跡地であった。しかし、建物の取り壊しに時間がかかったことから、向かい側の電気店跡地に建設していたフジイ健康堂の方が先にオープンしてしまった。当時、2社は小売店売上高で道内でも1、2位を争うライバルであった。

フジイ健康堂より1年ほど遅れて、昭和57年(1982)5月27日に当社の北郷店がオープン。


ハンドマイクの名手・山内頼利

まさに真向かい同士となったため、両店の凄まじい客引き合戦が始まった。一方がティッシュペーパーを1円安く売れば、片方も負けておらずさらに1円引き。しかし、これも午前中で終わり、その後は平常どおりのオープニングセールとなり、盛況


大盛況の北郷店(27坪)オープン3日間の売上は1010万円
(昭和57年／1982)

のうちに終了した。

しかし事件はこれだけでは済まなかった。両社が共にAJDのメンバーであり、フジイ健康堂の社長さんが道内AJDブロック長という立場にあった。結果的には当社がAJDのボランタリーより脱退する結果となった。

地元 SM との競合で 188円の卵が100円に

北郷事件でマイク合戦が繰り広げられた2年後の昭和59年(1984)5月18日、今度は恵庭店オープンの時、「恵庭事件」が起こった。

当時の店長は平林勝宏(元：㈱TGMD社長)。山内頼利のマイクによる呼び込みが巧みであったので、オープン初日にマイクで売りだし案内を始めたところ、効果も多大にあり大入り満員となった。しかし、すぐ近くにフジイ健康堂があり、競合状況が発生したが、ほとんど問題のないオープニングセールであった。ここでの競合品は、主にティッシュペーパーの安売りで、5個パック198円あたりで競っていたようだ。

しかし、その後、フジイ健康堂が先に、続いてツルハも売場面積が手狭でお客様に満足のいく品揃えができなかったことで、恵庭の店舗を撤退することとなった。

また、昭和52年(1977)の旭川・近文店のオープン時には、江口典幸(現：㈱TGMD社長)がマイクを握り、中西利弘氏の"派手にぶっ放せ"という一喝で、当初卵1パック(10個入り)188円であったのが、最後には100円までいったほど過熱したこともあった(当時の玉子は1パック


江口典幸
(現：㈱TGMD社長)

188円がスーパーマーケットの超目玉だった)。

悲惨な火災被害にも遭遇 札幌狸小路店と旭川銀座店

昭和62年(1987)8月30日の午後8時30分頃、札幌の狸小路店の2階から不審火による火災が発生。幸い2階にある他社の事務所約66㎡を焼いただけに止まり、大惨事には至らなかった。しかし、当社1階の店内は水浸しとなり、商品は全滅。木製什器も水を含んでしまった。

そこで、店全体を改装することとなり、メーカーや卸問屋様からの協力を得て、9日後の9月8日には新装オープンとなった。

出火の原因は放火ということであったが、犯人は見つかっていない(?)。

また、平成2年(1990)には、旭川の銀座店で火災が発生。入居していたテナントビルの電気系統がショートしての火災だった。江口次長(当時)は、旭川の商品部に在籍していたが、夜9時か10時頃、緊急連絡で火災の知らせを受け、現場に駆け付けた。

「着いたら、炎がぼうぼうで、どうしようもない状態でした。しかし幸い延焼はありませんでしたが、商品は全滅でした」と、当時の模様を話す。銀座店の復旧には2〜3カ月かかった。



狸小路店のオープニングPOP製作は中西顧問

会社発展の一端が見える クスリのツルハ10大ニュース

当社の社員たちは、その年、社内（時には社外）で起こった出来事の中で、何を重大なニュースとしてとらえているか。昭和61年（1986）の「ツルハだより」（札幌営業本部発行）の第1面は、“あなたが選んだ今年のニュースベスト10”というタイトルが踊った。翌年からこの企画は、統一された社内報「TOP飛翔」に引き継がれ、現在まで続いている。ニュースを追っていくと、そこにはツルハの最近の歴史の一端を垣間見ることができて興味深い。

[昭和61年（1986）]

1位　大型店オープン
2位　パンストとカセットの店「ビギン」オープン
3位　新店オープン急ピッチに進む!!
4位　薬種商合格!!おめでとう紺谷さん
5位　社内結婚ラッシュ
6位　空前のベビーブーム
7位　87年ついに東京進出決定
8位　あこがれのハワイ旅行
9位　残念!新入社員歓迎会がなかった
10位　発注のEOS化着実に進む

[昭和62年（1987）]

1位　東京六郷店オープン
2位　狸小路店火災被害を受ける
〃　薬種商合格者多数（11名）
4位　苫小牧に2店舗同時オープン
5位　社内報「TOP飛翔」創刊
6位　カネボウ化粧品売上7年連続日本一
7位　出店ラッシュ……もうすぐ100店舗
8位　流通システム部新設
9位　旭川地区野球部3大会優勝
10位　コントロールセンター改装

[昭和63年（1988）]

1位　TEOS導入
2位　女性初の薬種商合格
3位　公休、月7日になる
4位　地方店多数オープン
5位　薬種商大量合格
6位　旭川地区野球部、東日本全道大会準決勝進出
7位　スーパーバイザー誕生
8位　ビタミンオリンピック開催ボウリング大会
9位　パートさんに有休がつく
10位　大型店、店内改装多数

[平成元年（1989）]

1位　100店舗達成
2位　創業60周年
3位　東京2号店梅屋敷店オープン
4位　札幌地区POSレジ導入
5位　旭川地区第1回ゲートボール大会開催
〃　地方店オープンラッシュ
7位　前人材開発室小曾根室長定年退職
8位　薬種商11人合格
9位　消費税導入
10位　カネボウ化粧品売上9年連続日本一

[平成2年（1990）]

1位　銀座店火災被害を受ける
2位　旭川地区野球部全国大会ベスト8進出
3位　全店POSレジ導入
4位　地方店のオープンが続く
5位　公休年間100日になる
6位　道内薬局・薬店100店舗達成
7位　薬種商合格者多数出る
8位　カネボウ化粧品売上10年連続日本一
〃　札幌本部人員増える
10位　店舗リニューアル進む

[平成3年（1991）]

1位　本社機能札幌へ移転
2位　社名「株式会社ツルハ」に変更
3位　観楓会が再開される
4位　年間公休日数が102日となる
5位　再販売価格維持制度の撤廃によりクスリの価格が乱れる
6位　医薬品産業ランキングで総売上全国5位キープ
7位　元町店リニューアルオープン大盛況
8位　薬種商合格者数が過去最高の14名
9位　旭川地区、新POSレジ導入
10位　DI事業部設立
〃　札幌地区野球部大会初優勝



札幌に本社移転した際に設置した本社プレート

[平成4年（1992）]

1位　四条店全面改装&エステティックサロン誕生
2位　公休104日になる
3位　年商200億円達成
4位　鶴羽　肇社長、北海道新聞全面に掲載
5位　HBCテレビ番組「パック2」で続々お店が登場
6位　観楓会盛大に行われる
7位　薬種商試験でツルハの合格率70%以上となる
8位　ツルハ従業員持株会発足
9位　パートタイマー就業規則確立
10位　育児休暇できる

[平成5年（1993）]

1位　正月休みが1日増える
2位　北海道南西沖地震で函館地区に大きな被害
3位　釧路沖地震で釧路・帯広地区に大きな被害
4位　公休105日になる
5位　カネボウチャレンジ全店目標達成
6位　旭川野球部天皇杯全国大会出場
7位　キャンペーン優秀店に海外旅行が与えられる
8位　高速デジタル通信（ISDN）導入でPOSデータ処理能力大幅アップ
9位　グリーンウォーク開催される
10位　観楓会盛大に行われる
11位　ツルハ総合研究所のDI活動本格的に始動

[平成6年（1994）]

1位　北海道東方沖地震で道東地区店舗に被害広がる
2位　猛暑にて夏物商材大当たり
3位　プラスワンキャンペーン
4位　新棚卸システム導入
5位　正月三が日公休になる
6位　ニコニコ運動始まる
7位　営業時間の延長相次ぐ
8位　ツルハ千年カメは万年、STVラジオタイアップ企画始まる
9位　新入社員約120名入社
10位　1000店へ今年14店オープン

[平成7年（1995）]

1位　ジャスコ㈱と業務資本提携締結
2位　ツルハカード誕生
3位　ツルハ東北進出
4位　セルフ化粧品ディスカウント始まる
5位　マックスバリュー初出店
6位　阪神大震災により商品供給乱れる
7位　ボーナス査定法変わる
8位　社内報100号達成
9位　調剤部門大躍進、計5店舗となる
10位　札幌野球部全道大会準優勝

[平成8年（1996）]

1位　特別賞与出る
2位　O-157の発生により除菌・殺菌商材品切れ続出
3位　1月9日、大雪に見舞われ大パニック
4位　規制が緩和され、米が導入された
5位　山形県へいよいよ進出
6位　日報オンライン化
7位　紋別店オープン売上記録更新
8位　ダイエットテーピングが流行り、売れ行き上々
9位　薬種商過去最高の20名合格
10位　携帯電話・PHSの取り扱い開始

[平成9年（1997）]

1位　消費税5%導入
2位　社内考査がボーナス査定に加わる
3位　9月1日より医療保険制度改正
4位　役員改選、鶴羽専務、社長に就任
5位　大型倒産相次ぐ
6位　たまごっち大ブレイク!
7位　ガルドドラッグ1号店（大曲店）オープン
8位　旭川野球部国体全道大会優勝!
9位　薬種商過去最高の26名合格
10位　鶴羽会長勤続40年表彰される

【平成10年（1998)】

1位　株式公開!
2位　ツルハユニオン結成
3位　観楓会　沖縄上陸!
4位　株式公開記念賞与
5位　業界　売上第3位
6位　道内人気企業ランキング6位
7位　東北地区大量出店
8位　薬種商認定試験合格者 過去最高26名
9位　メーカーとタイアップCM
10位　アオキと業務提携発表

【平成 11 年 (1999)】

―社内ニュース ―

1位　株価上昇中!
2位　営業時間の延長
3位　規制緩和
4位　リアップ大盛況!
5位　観楓会グアム上陸!（旭川地区）
6位　稼働店舗200店達成（今年5月）
7位　ツルハ70年史 完成
8位　東北店舗20店突破!
9位　㈱グリーンクロス・コア ㈱ドラッグイレブンとの業務・資本提携
10位　地域振興券の回収好調!

【平成 12 年 (2000)】

―社内ニュース ―

1位　雪印 食中毒事件発生
2位　異物混入事件 多発
3位　観楓会ハワイ上陸!（札幌地区）
4位　シドニーオリンピック開催
5位　有珠山の噴火
6位　ツルハロゴマーク変更
7位　医薬品スタンプカード開始
8位　2000円札の発行
9位　他社競合店による価格競争勃発
10位　PB商品の品目数が増える



ドラッグトマト店舗（岩手県）

【平成 13 年 (2001)】

―社内ニュース ―
〈東北・関東〉

1位　狂牛病問題勃発
2位　5連休制度開始
3位　ツルハカード提示5%割引（毎月14日）
4位　東証二部上場
5位　東北50店舗達成
6位　「ウエルシア」商品展開
7位　TVCMの変更（みんなのツルハ♪♪‥）
8位　社内情報ビデオ開始
9位　ツルハ社歌のお披露目
10位　「暮らしの良品」商品展開

〈北海道〉

1位　狂牛病問題勃発
2位　東証二部上場
3位　5連休制度開始
4位　社内情報ビデオ開始
5位　ツルハカード提示5%割引（毎月14日）
6位　「ウエルシア」商品展開
7位　TVCMの変更（みんなのツルハ♪♪‥）
8位　「暮らしの良品」商品展開
9位　ツルハ社歌のお披露目
10位　介護支援事業の業務開始

―社内ニュース総合順位 ―

1位　狂牛病問題勃発
2位　東証二部上場
3位　5連休制度開始
4位　ツルハカード提示5%割引（毎月14日）
5位　社内情報ビデオ開始
6位　「ウエルシア」商品展開
7位　TVCMの変更（みんなのツルハ♪♪‥）
8位　「暮らしの良品」商品展開
9位　ツルハ社歌のお披露目
10位　㈱リバース 子会社化



―社外ニュース ―
〈東北・関東〉

1位　米国同時多発テロ勃発（2001.9.11）
2位　ディズニーシー・オープン
3位　大リーグ・日本人選手大活躍!
4位　長嶋監督引退
5位　ユニバーサルスタジオ・オープン
6位　えひめ丸の惨劇
7位　株価大暴落
8位　雅子様ご懐妊・ご出産
9位　小泉内閣発足
10位　札幌ドーム誕生

〈北海道〉

1位　米国同時多発テロ勃発（2001.9.11）
2位　大リーグ・日本人選手大活躍!
3位　ディズニーシー・オープン
4位　札幌ドーム誕生
5位　小泉内閣発足
5位　長嶋監督引退
7位　えひめ丸の惨劇
8位　ユニバーサルスタジオ・オープン
9位　株価大暴落
10位　雅子様ご懐妊・ご出産

―社外ニュース総合順位 ―

1位　米国同時多発テロ勃発（2001.9.11）
2位　ディズニーシー・オープン
3位　大リーグ・日本人選手大活躍!
4位　長嶋監督引退
5位　札幌ドーム誕生
6位　小泉内閣発足
7位　えひめ丸の惨劇
8位　ユニバーサルスタジオ・オープン
9位　株価大暴落
10位　雅子様ご懐妊・ご出産

【平成 14 年 (2002)】

―社内ニュース ―

1位　東証一部上場!
2位　道内物流センター稼働
3位　売上1000億円突破!!
4位　ネームプレート新デザイン
5位　東北100店舗突破
6位　ツルハ医療・介護サービス協会設立
7位　「ポテトカンパニー」新しい仲間に!
8位　CMリニューアル
9位　調剤運営本部誕生
10位　メール室誕生



ドラッグポテト店舗（山形県）

―社外ニュース ―

1位　相次ぐ食品偽装事件
2位　W杯開催!日本ベスト16 ベッカム人気
3位　「北の国から」感動の最終話

【平成 15 年 (2003)】

―社内ニュース ―

1位　ポイントカードスタート! 会員200万人突破!!
2位　勤怠管理システム導入!!
3位　恵庭店火災発生!!
4位　スターオフィス全店導入
5位　冷夏により米不足、値上がりする
6位　マスク品切れ(SARSの影響)
7位　にがりが話題商品に!
8位　コントレックス流行
9位　東北店舗運営部 南北に分割
10位　ツルハ、キャン★ドウ オープン



―社外ニュース ―

1位　阪神タイガース18年ぶり優勝
2位　十勝沖地震発生
3位　東北に2度の大地震発生
4位　SARS流行
5位　イラク戦争勃発
6位　松井メジャーリーグデビュー
7位　北島康介 世界新で金メダル(世界水泳)
8位　残虐事件相次ぐ
9位　久米宏 ニュースステーション来春降板決定
10位　世界陸上 日本人選手大活躍

【平成 16 年 (2004)】

―社内ニュース ―

1位　総額表示スタート
2位　ツルハ感謝デー 毎月14日が1日に
3位　コエンザイムQ10 大ヒット
4位　窃盗団出没
5位　ツルハ400店舗達成!!
6位　もろみ酢・黒酢 大ヒット!!
7位　仙台物流センター稼働!!
8位　猛暑で夏物商品が売れる!!
9位　旭川野球部 全国大会初勝利
10位　札幌オフィス新社屋完成!!

―社外ニュース ―

1位　イチロー選手 記録ずくめの1年
2位　駒大苫小牧高校 夏の高校野球全国制覇!!
3位　アテネオリンピック 日本選手メダルラッシュ!!
4位　全国的な異常気象(猛暑・大型台風・洪水)
5位　日本ハムファイターズ北海道へ
6位　いかりや長介さん永眠
7位　ヨン様 大人気!!
8位　吉野家から牛丼消える
9位　自衛隊イラクへ
10位　プロ野球界 再編成騒動

【平成 17 年 (2005)】

―社内ニュース ―

1位　感謝デー5%割引 自動化
2位　Edy導入
3位　OQ(適正発注システム)導入
4位　PHS導入
5位　返品伝票即日発行
6位　資生堂新ブランド導入(&フェイス、マキアージュ)
7位　αリポ酸、スキムミルク大ヒット!!
8位　eラーニング実施
9位　24時間テレビ募金活動参加
10位　スーパードラッグスリー8店舗ツルハの仲間に

(集計後のニュース)
●ツルハホールディングス設立
●当たる当たるキャンペーンの実施

―社外ニュース ―

1位　駒大苫小牧高校 夏の高校野球2連覇!!
2位　尼崎JR脱線事故
3位　異常気象(地震・台風14号・ハリケーン「カトリーナ」…etc.)
4位　衆議院解散総選挙
5位　ライブドア・フジテレビ騒動
6位　個人情報保護法施行
7位　アスベスト問題
8位　阪神タイガース リーグ優勝
9位　スペースシャトル 野口さん大活躍
10位　愛・地球博 大盛況!!

(集計後のニュース)
●本田美奈子さん永眠
●タリウム事件
●千葉ロッテマリーンズ 36年ぶり日本シリーズ制覇

【平成 18 年 (2006)】

―社内ニュース ―

1位　500店舗達成!
2位　客注システム導入
3位　社内考査 マークシート方式に
4位　保証書シール導入
5位　携帯サイト「ポケナビ・ツルハ」スタート
6位　POP書式統一
7位　POP 切れて納品
8位　杜仲茶ブレイク
9位　棚札 複数枚印刷可能に
10位　ツルハ埼玉県へ進出

―社外ニュース ―

1位　高校野球 大人気!
2位　日本ハム 日本一!
3位　北朝鮮問題
4位　トリノ五輪 荒川静香 金メダル
5位　飲酒運転事故多発
6位　残虐事件多発
7位　スポーツ選手引退(中田・新庄・原田・シューマッハ…)
8位　日本WBC優勝
9位　ライブドア・村上ファンド事件
10位　親王様 誕生

【平成 19 年 (2007)】

―社内ニュース ―

1位　ツルハ感謝デー 月2回に!!
2位　新POSシステム導入
3位　棚札、店舗で印刷できるように
4位　P2net導入
5位　ツルハグループ700店舗達成
6位　くすりの福太郎、ツルハホールディングスの仲間入り
7位　元町にこにこ保育園 開園
8位　㈱ウイング設立
9位　メイクアップコンテスト全地区で開催
10位　信陽堂薬局11店舗、ツルハの仲間入り



くすりの福太郎店舗(東京都)

―社外ニュース ―

1位　食品偽装・賞味期限改ざん問題
2位　年金問題
3位　「あるある大事典」捏造問題
4位　能登半島・新潟中越沖地震
5位　タミフル異常行動・はしか流行
6位　東国原宮崎県知事誕生
6位　北見ガスもれ・断水
8位　リーグ優勝!巨人「奪回」 日ハム「V2」
9位　郵政民営化
10位　残虐事件(バラバラ殺人・監禁事件・飲酒運転事故etc.…)

【平成 20 年 (2008)】

―社内ニュース ―

1位　マイバッグ運動 始まる
2位　化粧品の一部商品 ポイント還元に
3位　登録販売者試験 始まる
4位　新ポイントシステム開始
5位　予算作成システム稼働
6位　㈱ウイング、ツルハ子会社に。そして東京移転
7位　長野県に初出店
8位　新ポケナビシステム開始
9位　㈱スパーク、㈱ツルハホールディングスの仲間に
10位　関東地区、東西に分割

―社外ニュース ―

1位　食の問題
2位　原油高騰
3位　北京オリンピック開催
4位　角界の問題続出
5位　異常気象
6位　サザンオールスターズ活動休止
7位　年金問題
8位　世界同時株安
9位　日本人3人にノーベル物理学賞
10位　後期高齢者医療制度 始まる

【平成 21 年 (2009)】

―社内ニュース ―

1位　インフルエンザ対策商品 爆発的に売れる!
2位　薬事法改正
3位　ポイントカード プラチナ会員・ゴールド会員始まる
4位　「とどけ―る」スタート
5位　ハピコム誕生
6位　返品作業効率化
7位　㈱ツルハグループマーチャンダイジング始動
8位　調剤売上データ送信システムの始動
9位　店舗運営部 組織変更
10位　㈱仁天堂 ㈱ツルハホールディングスの仲間に



ウェルネス湖北店舗(島根県)

―社外ニュース ―

1位　新型インフルエンザ大流行!
2位　薬物事件 相次ぐ
3位　有名人の訃報(忌野清志郎、マイケルジャクソン、三沢光晴 etc.…)
4位　政権交代 鳩山首相誕生
5位　裁判員制度スタート
6位　オバマ政権誕生
7位　ETCで高速道路料金1,000円に
8位　日本WBC連覇
9位　「おくりびと」アカデミー外国語映画賞受賞
10位　皆既日食(日本で46年ぶり)

【平成 22 年 (2010)】

―社内ニュース ―

1位　猛暑により季節品販売好調
2位　当たる当たるキャンペーン!補助券がレシート出力に
3位　タイ企業と提携
4位　24時間営業 始まる(南池袋店)
5位　禁煙グッズ問合せ増加。販売好調
6位　とどけ―る 新サービス
7位　グロージェ泉大沢店オープン
8位　整骨院開院(仙台宮千代店・石巻中里店)
9位　ヘルスプレゼンス遠隔健康相談窓口始動
10位　P2netEXシステムにバージョンアップ!

―社外ニュース ―

1位　チリ鉱山落盤事故
2位　タバコ税増税。過去最高の値上げ
3位　サッカーワールドカップ 南アフリカ大会
4位　高齢者所在不明が話題に
5位　何かと中国が話題に
6位　世界各地で異常気象、自然災害
7位　民主党政権
8位　鈴木章氏・根岸英一氏ら3名にノーベル化学賞
9位　大物芸能人、活動休止相次ぐ
10位　相撲界、相次ぐ問題発覚!

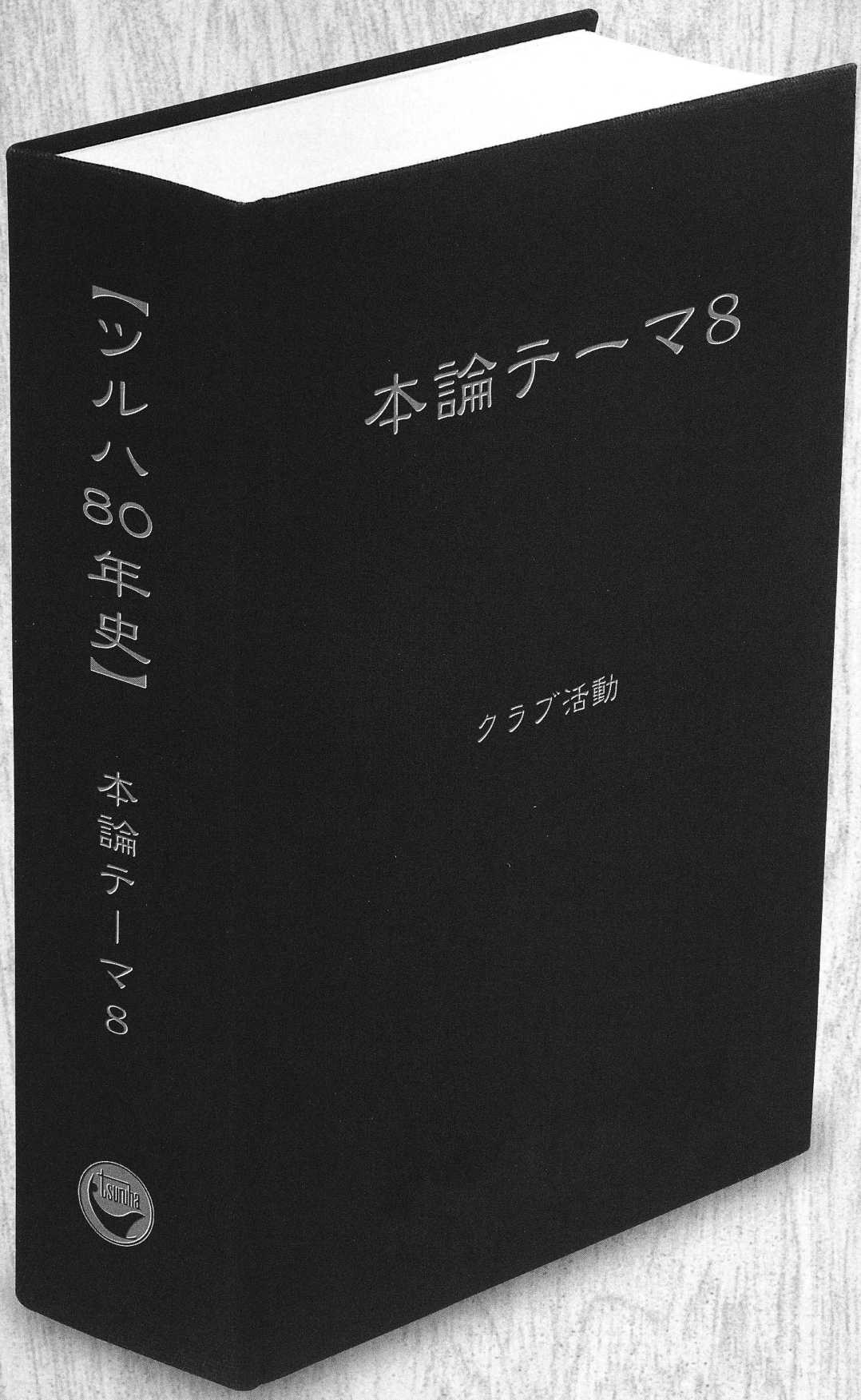
【平成 23 年 (2011)】

―社内ニュース ―

1位　シニア感謝デーはじまる
2位　新千歳空港店オープン
3位　当たる当たるキャンペーン5%割引レジ処理変更
4位　サハグループと合弁会社設立
5位　新北海道物流センター稼動
6位　ツルハ関東地区再編
7位　ネームプレート新デザインに
8位　新webシステム稼動
9位　東北に遠隔健康相談システム導入
10位　情報ビデオPCで閲覧可能に

―社外ニュース ―

1位　東日本大震災
2位　原発問題
3位　なでしこジャパンワールドカップ優勝
4位　自然災害相次ぐ
5位　ユッケ食中毒事件
6位　節電の夏
7位　AKB48大人気!
8位　日ハム斉藤祐樹フィーバー
9位　上野動物園にパンダ到着
10位　中国で事故相次ぐ



※「ツルハ70年史」を基本として一部修正しております。

Theme8
【クラブ活動】

全国に名を馳せる実力派から親睦団体まで多彩なラインナップ

ツルハの自由で闊達な社風を象徴するものの一つが
各地域ごとに活発な活動を続けるクラブ活動である。
それぞれがスポーツやレクリエーション活動を通じて
社内の良好な人間関係作りに貢献しているともいえる。
それは、社員にとっても会社にとっても貴重な財産である。



第52回なみはや国体で入場行進する旭川野球部
(平成9年／1997)

実力派の旭川野球部 全国大会出場までの軌跡

昭和54年(1979)、ツルハ最初の野球部は「野球部同好会」として旭川で発足した。当初は、野村博明(常務取締役：以下、役職は全て70年史発刊当時)初代監督以下、千田晃己(取締役総務部長)、江口典幸(取締役商品本部副本部長兼商品部長)、堀川政司(取締役店舗開発室室長)、山崎　清(店舗運営本部調剤教育担当部長)、山下晴之(店舗運営本部販促企画部課長)、矢野　学(店舗運営部SV)、遠藤政幸(店舗運営部SV)、三谷芳正(店舗運営部課長)などのメンバーであった。発足後、さっそく練習なしのぶっつけ本番で朝野球の練習試合を行ったが、連敗に次ぐ連敗。当時の対戦相手は、取引先であった粧連やモロオ、秋山愛生舘、花王、高島商会などであった。

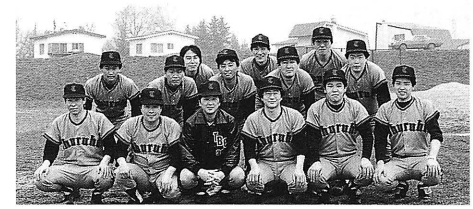
初勝利を飾ったのが、創部から3年目の昭和56年(1981)。ただし、1回戦の相手チームのメンバーが足りなかったための不戦勝だった。

ところが昭和58年(1983)、旭川実業高校出身の江口典幸の後輩で、高校野球を経験した高橋康雄、工藤伸一、市川　雅のトリオが入部してから、次第に強いチームに急成長していくこととなるのである。

そして翌年の昭和59年(1984)には、朝野球で見事優勝を果たしてしまう。その後、昭和63年(1988)に軟式野球連盟に正式加盟。その年、「C級東日本Ⅱ部全道大会」でベスト4となり、同年、B級に昇格。平成2年(1990)には「高松宮賜杯I部全国大会」に出場し、ベスト8となり、全国にツルハ野球部の名を馳せた。



創部当時の旭川野球部。前列左から野田、三谷、一条、千田、矢野。
2列目左から江口、工藤、一人おいて山崎、增野、堀川、斉藤、遠藤。
3列目左から西間、土屋、林、山下、田中、佐藤
(昭和55年／1980)



旭川野球部初期のメンバー



優勝旗を手に(昭和59年／1984)

平成3年(1991)、A級に昇格し、同年に開催された「天皇賜杯全国大会」に出場したが、惜しくも初戦敗退した。続いて平成5年(1993)にも「天皇賜杯全国大会」に出場。しかし、1回戦の相手が国体の強化チームだったこともあり敗退してしまう。

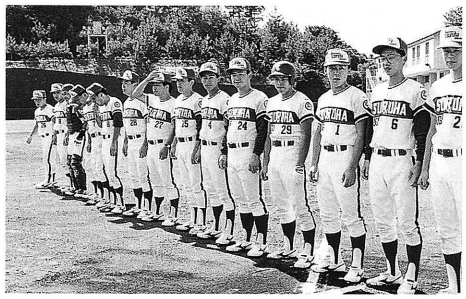
そして、平成9年(1997)7月、「国体軟式野球(成年Ⅱ部)北海道大会」では見事、優勝を果たし、悲願であった全国大会への切符を手に入れた。全国大会は同年10月26日から大阪で行われ、旭川野球部は、大会2日目に九州代表の鹿児島信金と対戦。初回に先制、その裏にミスと集中打で2点を返され逆転。3回以降は互角の試合展開だったが、結果は3対1で敗退。しかし対戦相手がこの大会で優勝したこともあり、ツルハの力が全国にも通用する自信をつけた、とメンバーは語る。ちなみに、この時の監督は永山南店店長(70年史発刊当時)の高橋康雄であった。

旭川野球部は平成10年(1998)よりI部に昇格、道内強豪10チームと戦うことになる。

このような輝かしい戦歴の陰には、厳しい練



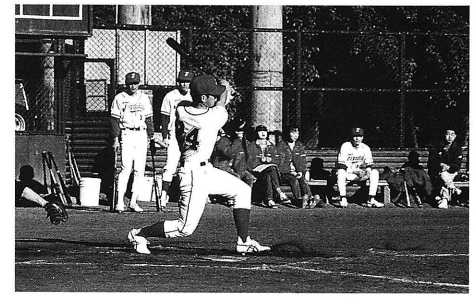
B級に昇格した頃のメンバー(昭和63年／1988)



高松宮賜杯でベスト8に（平成2年／1990）



札幌野球部のメンバー。前列左から遠藤、浅野、小野寺、青山、高橋（兼）、大関、丸田。後列左から沼辺、加藤、小林、森川、小鹿、高橋（満）、藤井、古瀬（平成7年／1995）



札幌野球部の練習試合

習の積み重ねがあった。旭川龍谷高校の石田記念球場で週2～3回、早朝5時から2時間の練習。さらに、月の休日の内3～4日は練習日にあてていた。さらに、オフシーズンには週2回、旭川実業高校の室内練習場を借りて体力、技術を養っている。

70年史発刊当時のメンバーは15名で、"第2次黄金チーム"と言われるほど実力のあるチームであった。高橋康雄監督は、「会社のトップの人たちの温かい支援があって、ここまでやってこられました。だからこそ、仕事にも全力を尽くす、これが部のモットーなんです。これをきっちりと守り、北海道で一番のチームになりたいですね」と力強く話す。

なお、野村博明は昭和62年（1987）まで監督を務め、その後、2代目監督は渡辺昌幸、3代目が工藤伸一、4代目が市川　雅、5代目が再び渡辺昌幸、そして6代目が高橋康雄となっている。年間の通常活動費は70万円。

初優勝を目指す 札幌野球部

旭川に遅れて札幌でも、野球好きの仲間が集まり、1年に1～2回ほど試合を行っていたが、平成2年（1990）に正式に札幌野球部として発足した。初代部長の辻　徹（店舗運営部SV：70年史発刊当時）ほか初期のメンバーは15名。

発足の年は練習試合3試合で3勝と幸先のいいスタート。翌平成3年（1991）からは、大会出場に向けた本格的な練習を開始することとなった。4月下旬から9月にかけて、札幌市で管理する野球場や公園などで練習を重ね、その期間に催される新聞社などが主催のトーナメント戦に参加することとなった。

平成3年（1991）には、「朋友スポーツ杯」で見事優勝した。同年は通算成績が10勝3敗。

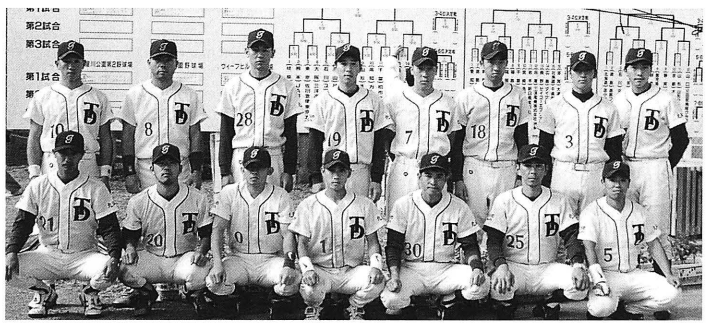
さらに、翌4年（1992）も11勝5敗と勝ち越し、実力は年々高まっていった。

そして、全道に札幌野球部の名を知らしめることになったのが、平成7年（1995）の「社会保険大会」。準決勝で前年の優勝チームであるテーオー小笠原チームを敗り決勝に進出した。しかし、決勝では強豪TelWel札幌に敗れてしまった。しかし、全道準優勝という名誉を勝ち取ることができたのである。

70年史発刊当時のメンバーは、マネジャーなど含めて18名となっている。

監督の森川輝樹（人事部採用グループ課長：70年史発刊当時）は、「ともかく、どの大会でもいいから、毎年必ず1回は優勝すること、これが目標ですね」と、決意を述べていた。

なお、70年史発刊当時、参加しているのは、北海タイムス、日刊スポーツ、社会保険大会、そして、平成9年（1997）からは道新スポーツのリーグ戦である。



第52回国体出場のメンバー（成年II部）。後列左より岩崎、遠藤、日野、倉持、木根、遠藤、水口、柳本。前列左より溝田、加賀美、村田、松川、高橋、渡辺、藤川

朝野球公式戦出場を目指す 函館野球部

旭川と札幌の野球部の陰に隠れて、やや目立たない存在であるが、熱心な活動を続けているのが函館野球部。野球好きの社員が集まって、平成6年（1994）に創部。部員は11名で、平均年齢28歳と、若いチームである（1999年当時）。

活動内容は、週2回の市内グラウンドでの練習の他、球場を借りて、取引先の卸問屋などとの練習試合を行っている。

メンバーの堀　智昭（店舗運営部店長：70年史発刊当時）は、「創部当時は、指導者もなく、練習内容も自分たちで決めていました。用具もそれぞれが持ち寄っての継ぎはぎだらけのチームでした。練習試合で相手のユニフォーム姿を見ただけで負けた気になってしまったのを思い出します。その後、少しずつ用具を買い揃え、今ではすっかり野球部らしくなりました」とアピールしている。

練習試合でもいい成績を収めるようになり、朝野球公式戦出場を目指して頑張っている。



函館野球部のメンバー。後列左から小山内、西井、小松、中村、小野。前列左から宇美、菊地、堀、平田、坂本



平成7年(1995)全日本軟式卓球選手権にて。
左より漆原、五十嵐、今野、木村

全国大会で活躍する 旭川卓球部

旭川に卓球自慢の社員がいて、「ぜひ卓球部を作りたい」と岡崎政美(商品部第3商品グループ次長：70年史発刊当時)に進言。さっそくメンバーを集め、昭和61年(1986)に岡崎次長以下12名で発足したのが旭川卓球部の始まりである。

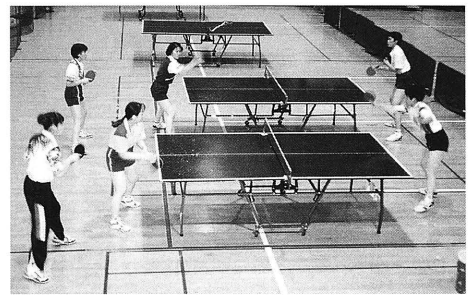
最初の頃は、市内春光台の牛舎跡や春光台少年団の練習場、旭川実業高校練習場などを使って、週2回、仕事を終えた後の夜8時頃から約3時間程の練習を重ね、技を磨いていった。

そんな努力の甲斐あって、実力はメキメキとアップ。平成2年(1990)には「旭川春季大会一般の部」の4部で優勝。翌、平成3年(1991)には全日本硬式全道大会のダブルスで3位となった。



平成7年(1995)の全日本実業団卓球選手権にて。後列左より木村、今野。
前列左より漆原、伊藤、五十嵐

こうした好成績を上げることができたことと、部員の熱意が会社に通じて、豊岡店の2階に専用の卓球場が完成した。新しい卓球台も2台購入。これで定期練習も充実し、週2回は専用卓球場で、また、旭川実業高校の体育館などでも週2回の練習が可能になった。


旭川卓球部の練習風景

卓球部が発足して8年目の平成6年(1994)、部員たちの努力が大きく花開いた。第44回の「全日本実業団卓球選手権」の北海道予選で女子チームが見事優勝し、拓銀(当時)、北電と共に全国大会に初出場したのである。大会では決勝トーナメント2回戦で、優勝した拓銀に敗退したが、全国ベスト16位に食い込む大健闘であった。その後も各種の大会で好成績を上げている。

平成9年(1997)から2代目の部長に田尻明義(店舗運営部店長：70年史発刊当時)が就任した。

網走などで大会を開催 旭川釣りクラブ

旭川には後藤輝明(取締役旭川店舗運営部長：以下、役職は全て70年史発刊当時)、山崎　清(店舗運営本部調剤教育担当部長)、本谷昌二(経営企画室長)という3人の太公望がいて、連れ立ってよく釣りに出掛けていた。そんなおり、会社でクラブ活動が奨励されることとなったため、釣り好きを集めて、昭和63年(1988)に創部するに至った。

発足当時のメンバーは、会長に鶴羽　肇(会長)、栄木守夫、林貞之、後藤輝明など15名。


釣果を競い合う旭川釣りクラブ部員。左より斉藤、本谷、成田

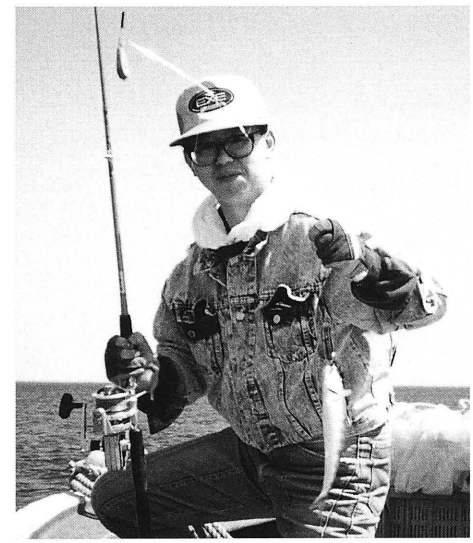

ワカサギ釣りに興じる倉持正郎

"楽しく釣ろう"というのが、同クラブのモットーで、年に5～6回、地方で釣り大会を開く。釣り場はだいたい決まっていて、1～2月は網走方面でワカサギ釣り。「最初の年は1人1000匹?は釣れた」(後藤輝明：談)ほどであったという。1泊して、夜は宴会で盛り上がる。6月になると、稚内沖や網走沖でのカレイやタラの船釣り。

その後は船釣りが多くなり、平成9年(1997)には網走方面でカレイ釣り2回、白糠でサケ釣りを行ったという。

平成10年(1998)の釣り会並びに総会では、旭川と北見のメンバーが参加、網走湖でワカサギ釣り、能取湖でチカとキュウリ釣りを楽しんだ(釣果は笠松SVのワカサギ200匹だった)。

70年史発刊当時のメンバーは、後藤輝明を部長として、山崎　清幹事、山田浩史会計など18名となっている。


船上でニッコリの成田博信

ツアーで楽しむ 札幌スキー部

佐々木伸治（商品部東北商品グループ次長：以下、役職は全て70年史発刊当時）や山内頼利（店舗運営部SV）、三嶋雅弘（人事部長）などが中心となって、平成元年（1989）に14名で創部された札幌スキー部。佐々木伸治は札幌大学スキー部でノルディックの選手として活躍した経歴を持つ。

同年12月に、ニセコひらふスキー場で1泊2日のスキーツアーを実施した。「天気がよかったため、山頂リフトよりさらに歩いてアンヌプリ山頂まで登りました。アフタースキーでの飲み会は随分盛り上がりましたよ」とメンバーの佐々木伸治。

例年、12月初旬から3月末にかけてが活動期間で、土·日曜日に、札幌国際スキー場などへ5名以上が集まって日帰りスキーツアーを実施。また、宿泊ツアーは年1～2回催している。主に、ニセコやルスツ、トマムなどで、旭川の社員も参加することもある。

2～3年前からスノーボーダーが加わり、スキーとスノーボードが半々といった状態である。

佐々木伸治が平成7年（1995）まで部長を努め、その後は鈴木弘徳（店舗運営部店長：1999年当時）が部長。メンバーは20名前後で、この内女性は5～6名。鈴木部長は、「地方に行ってしまうメンバーが多くなり、人数が集まらなくなることが多くなってきています。若いメンバーにどんどん集まってもらって、スキーツアーに出掛ける回数を増やしたいですね」と、入部を呼びかける。



羊蹄山をバックにニセコにて。前列左から山内、勝水、足立。後列左から三嶋、鶴間、林、佐々木、坂元、三浦、高橋、阿部（昭和59年／1984頃）

若い世代の入部を期待する 旭川ゴルフクラブ

野村博明と栄木守夫、三谷芳正（店舗運営部課長：70年史発刊当時）の3人が中心となって、昭和60年（1985）頃から仲間を募り、昭和63年（1988）に正式に創部した。

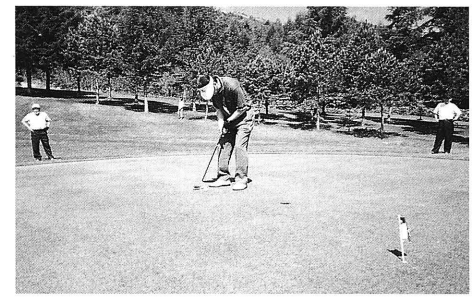
会長、副会長、幹事長、幹事、顧問などを決め、月2000円～3000円の会費を積み立てて、コンペを毎年開催し、入賞者には景品を出すこととした。初代会長は野村博明で、メンバーは35名と人気のクラブであった。さっそく、その年9月に第1回のコンペを開催。12～13名が参加し、優勝者は三谷芳正。なお、翌平成元年から活動費がつくこととなった。

例年、コンペは春と秋の年2回（多い年で3回）催し、これまでセント旭川ゴルフ倶楽部や富良野プリンスゴルフ場、ほかにも白金や士別、名寄、愛別、深川など道内各地で開いている。練習は滝川の河川敷を使用することが多い。

ユニークなのは、かつて実施した「勝馬投票」（下表参照）。コンペ参加者にそれぞれ競争馬に見立てた名前をつけ、ハンディをもとに勝馬を予想するというもの。気の利いた寸評もあっ



野村（元：専務）よりトロフィーを受けとる高橋康雄



パットの集中力が仕事にも生きる(?)



コースで記念撮影

●ゴルフ部作成の勝馬予想●

	騎手名	ハンディ	予想	予想	寸評
①	エグチ・トバシオー	32	△	……	飛ばし一番だが小技の練習必要あり
①	ヤマシタ・アドレス	36	なし	……	練習次第で上位入賞も
②	スライス・ノムラ	20	◎	△	技術上昇中、絶好調
②	ヤマガミ・カラフリオー	40	なし	……	飛ばすことよりもクラブに注意
③	イケボチャ・エンドー	29	△	……	前回優勝でハンディー重し
③	カズムラ・グリーン	36	なし	……	あたれば大きいがムラが多い
④	ザックリ・イワサ	30	なし	△	前回準優勝で気分上昇中
④	オオタ・ハザート	36	なし	……	自称250ヤード、実力なし
⑤	トリプル・エイキ	16	×	△	実力あるがハンディーきつし
⑤	ニシノ・エイト	36	なし	……	努力するが経験不足
⑤	トミヅカ・マジシャン	40	なし	……	試合数も練習もなし、望み薄し
⑥	ミホ・オービー	24	○	◎	安定度一番、大崩れなし
⑥	ダボ・ノサカ	36	なし	……	非力ながら経験長し、技あり
⑥	ワタナベ・デイナリー	40	なし	……	練習不足でラス争い
⑦	ミタニ・アイアン	24	△	○	好不調の波激しいが一発あり
⑦	フナモト・プレッシャー	36	なし	……	力と技一致せず練習不足
⑦	ヤノ・ブービー	40	なし	……	打ち込み不足特訓必要
⑧	スギヤマ・プリンス	32	なし	△	力強さはないが小技で勝負
⑧	アズマヤ・クチノムーティー	36	なし	△	試合回数一番多い、あなどれぬ
⑧	タカハシ・マドンナ	40	×	×	軽ハンディで優勝のカラミあり注意
特	トラビスト・ウミ	25	×	×	特別参加で実力分からず注意

て、和気あいあいの雰囲気が伝わってくる。

なお、平成9年(1997)のコンペは、6月に美瑛町·白金、10月に留辺蘂町·温根湯で開催した。

70年史発刊当時の部員は24名で、矢野　学部長(店舗運営部SV：1999年当時)は「肇会長も旭川のコンペに2～3回ほど参加しています。野球部のOBなども入部してきているが、もっとどんどん若い人に入ってきて欲しいですね」と、入部を呼びかけている。

各地との交流を望む 札幌ゴルフクラブ

平成2年(1990)、鶴羽　樹(現：代表取締役社長)の「ゴルフクラブを作れよ」とのまさに"鶴の一声"で、札幌にも結成されることとなった。当時のメンバーは、初代部長の森川輝樹ほか10名程度で、ほとんどが初心者であった。

創部の頃の練習は5月から10月にかけて、ほぼ月に1回ほど、南幌町の河川敷のゴルフ場で行った。メンバーのスコアは130とか140といったレベルで、中には真横にボールが飛ぶようなこともあったほど。コンペは年に1～2回、主に札幌台ゴルフカントリークラブで開いた。時には、1泊2日でニセコに行ったこともある。

2代目部長は池田俊也(㈱ツルハ総合研究所係長：70年史発刊当時)で、3代目は浜谷英樹(店舗運営部店長：70年史発刊当時)。部員は30名で、うち2人が女性。年齢構成は、20代から40歳代後半で、平均年齢は30歳代。年会費は1000円となっている。

当初は年1回のコンペだったが、その後はほぼ月に1回、公休日に合わせてコンペを開き、毎回15～16名が参加する。場所は、赤井川ゴルフ場や由仁東武ゴルフコース、札幌台ゴルフコースなど。

練習は、石狩ロイヤルシップゴルフコースや厚田村のコリーナデルナなどで行っている。

浜谷は、「多くの人にどんどん入部してきてほしいです。函館や苫小牧といった地方にいる人たちと1年に1回でもいいから交流したいですね。それと、旭川のゴルフクラブは強豪が多いと聞いていますが、将来的には交流試合もしたいですね。それと、毎年会長からコンペの景品を戴いており、大変感謝しています」。



札幌ゴルフクラブのコンペ模様

リーグ戦上位を狙う 札幌サッカー部

平成3年(1991)の新入社員研修の時に、福内浩幸(経理部店舗会計グループ係長：以下、役職は全て70年史発刊当時)や川村　晋(店舗運営部店長)そして中野升一らの間でサッカー部を作りたいという話が盛り上がり、さっそく創部のため当時、野球部部長であった辻　徹に相談の上、部員集めに奔走した。その結果、サッカーを通じて友好を深めようと14名が集まり、平成4年(1992)に創部した。初代部長は鈴木秋男。

初年度の活動は、7月の平日·早朝5時30分から7時頃まで基礎練習を行い、8月に米里サッカー場で丸井今井と練習試合を行った。しかし、結果は2対0で敗戦。9月にはセンチュリーロイヤルホテルと対戦したが、引き分けとなり、初年度は勝利感を味わうことはできなかった。

そして、平成5年(1993)5月に日刊スポーツ新聞杯争奪早朝サッカーリーグに加盟。8月にフジ



旭川サッカー部(左側の白黒ユニフォーム)、札幌サッカー部との交流試合で当麻町のグランドにて(平成9年／1997)



札幌サッカー部のメンバー。後列左より一人おいて千葉、須藤、福内、佐々木、大関、一人おいて藤井、千葉。
前列左より南出、秋本、一人おいて重共、土田

ヤサンタスと対戦し、3対0で見事初勝利をものにした。

翌年には社内の旭川サッカー部と初めて交流試合を行い、継続している。

その後の活動は、毎年4月末から練習を開始し、5月から10月上旬にかけて日刊スポーツ新聞杯争奪早朝サッカーリーグ戦に参加し、通算で年間20試合ほどをこなす。冬期には、ツルハ野球部などとバスケットやバレーなどの交流試合も行っている。部員は13名。

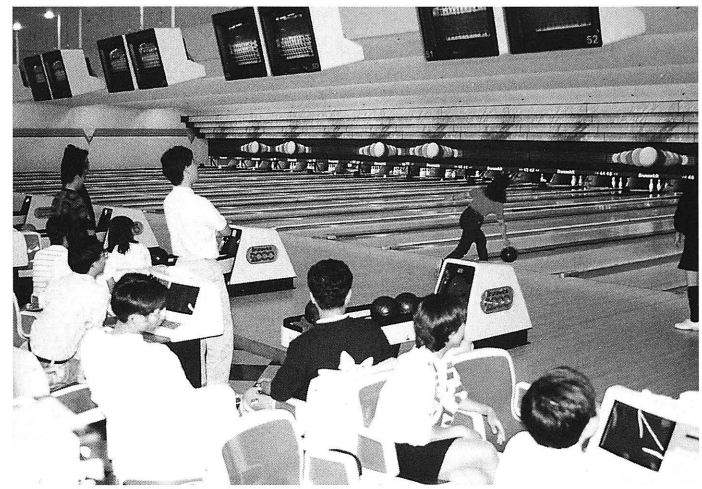
平成5年(1993)から部長を務めている福内浩幸は、「まず、部員を増やすこと。そしてレベルを上げ、リーグ戦で10位以内を目指すことです」と抱負を語る。

リーグ戦優勝が目標の 旭川サッカー部

中学、高校とサッカー部に所属していた川村晋が札幌勤務時代、入社同期でサッカー部を



旭川サッカー部メンバー集合（平成5年／1993）後列左より高瀬、小松、森田、東、伊藤、柴田、大志田。前列左より一人おいて三上、川村、森崎、小松



白熱するボウリング部の例会

作ろうという話が持ち上がった。しかし、川村は平成4年（1992）に旭川へ転勤となった。ところが旭川でも、小松篤志（店舗運営部店長：70年史発刊当時）がサッカー部を作る計画を持っていることを知り、この2人が中心となって設立に動いた。そして、平成5年（1993）、メンバー12名で旭川サッカー部を結成した。特に部長という立場は置かず、メンバーの中でのサッカー経験者は4～5名であった。

最初の頃は、シーズンが始まると毎週、旭川大橋の下の河川敷に、朝5時に集まり、2時間ほど練習。1年目は練習試合を2～3試合。2年目の平成6年（1994）に初の勝利をものにした。そして、3年目からはサッカー経験者が次第に入部してくるようになり、実力は一段とアップ。

旭川地区は朝リーグがないため、平成7年（1995）から協会に加盟していない地元の数チームでリーグ戦を行うこととなった。なお、この年から札幌のサッカー部との交流試合も行うようになり、過去3回の対戦は、旭川が2勝1敗という結果になっている。

その後、平成8年（1996）から札幌の朝リーグに、札幌のサッカー部員として旭川の数名が参加するようになった。

平成9年（1997）には西武百貨店、ミサワホーム、ダース（混成チーム）と6試合を戦い、3勝3敗とまずまずの戦績を上げるに至っている。

70年史発刊当時のメンバーは、川村　晋部長以下15名。2月頃からランニングなどの体力トレーニングに励み、5月からは河川敷の花咲グラウンドで練習を始める。そして、8月から9月にかけてリーグ戦、そして札幌との交流試合というのが1年間の活動計画となっている。

「当面の目標は、技術力を高めてリーグ戦で優勝すること」と川村は抱負を語った。

大会を通じて親睦を深める 札幌ボウリング部

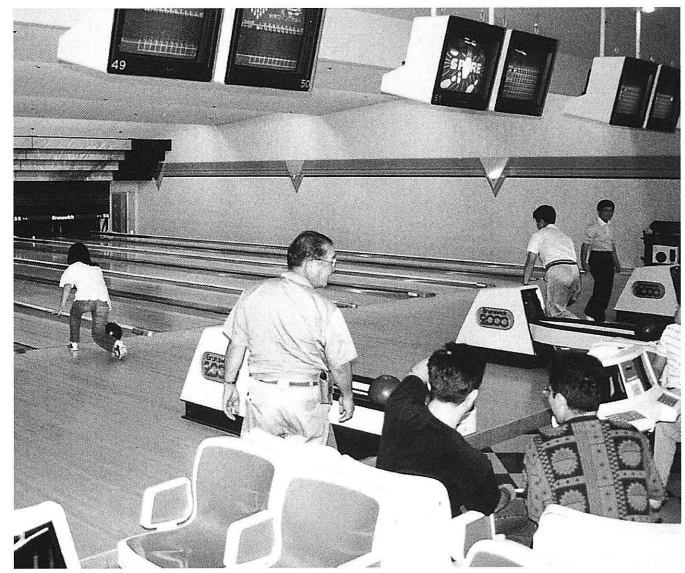
平成4年（1992）5月に創部。初代部長は小池はるみ（店舗運営部SV：以下、役職は全て70年史発刊当時）以下メンバーは32名で、その内女性は5名だった。

活動期間は7月から5月にかけてで、その間に毎月1回、第1金曜日の夜9時に、スガイボウルアポロンに12～13名が集まり、個人戦とリーグ戦を隔月で行っている。時には、部員以外のゲスト会員を呼ぶこともある。それまでの大会での成績を参考にしてハンディを決めてチームを組み、上位の者には景品が与えられる。

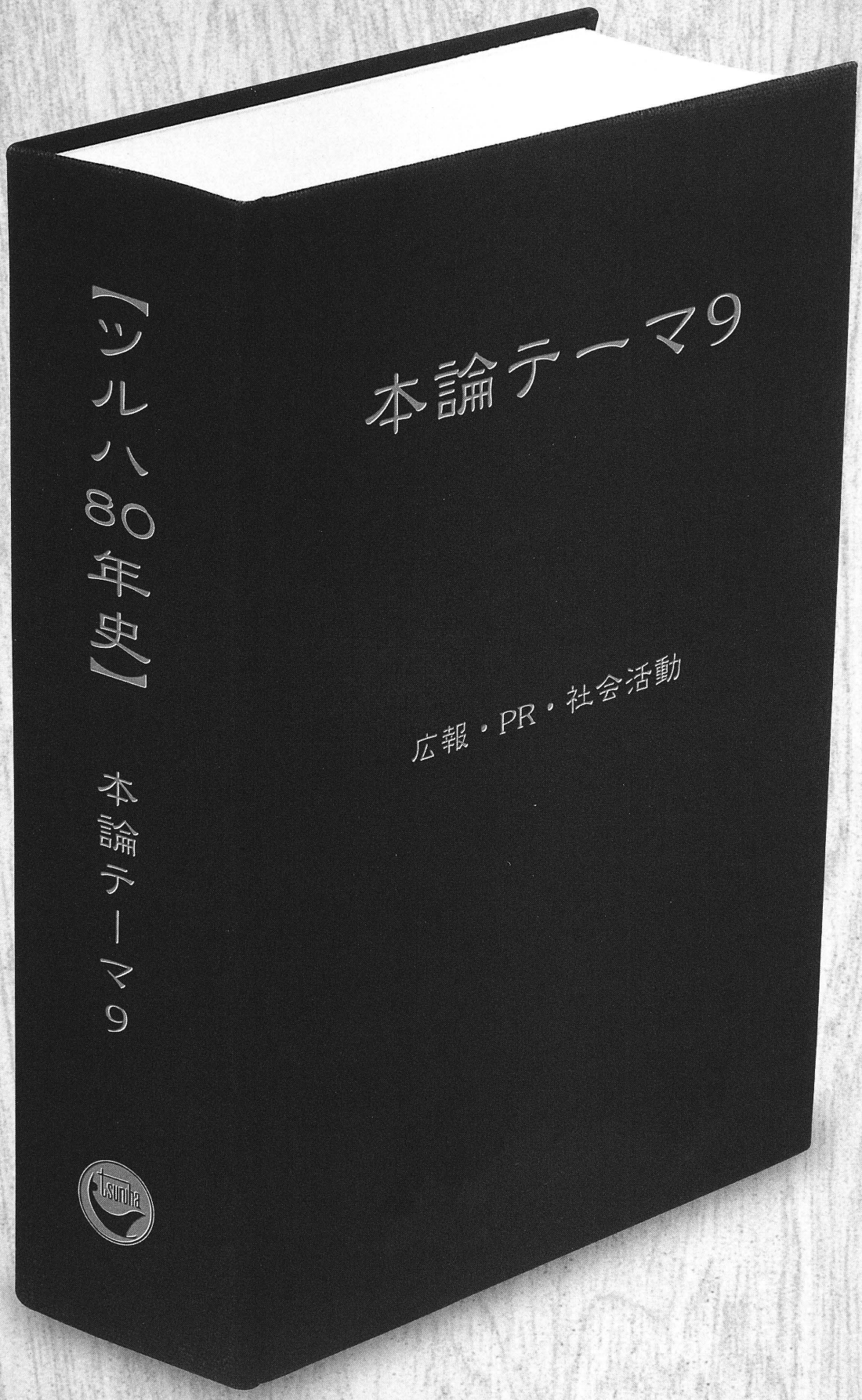
そのほか、年末年始と会社の年度末である5月には懇親会を開き、その後にゲームを開くというのが決まりとなっている。

小池はるみ部長の後、2代目が細川健太郎（店舗運営部店長）、さらに平成9年（1997）5月から3代目部長を坂本直美（店舗運営部／結婚して幸丸直美）が務めた。70年史発刊当時のメンバーは19名で、うち女性は4名。

アベレージは低い人で平均70くらい、高い人だと170くらい。これまでの最高得点は230とかなりの腕前だ。坂本直美部長は、「とにかく部員をたくさん増やし、ゲームを楽しんで、交流と親睦を深めたいですね」と話した。



男女平等はプレーにも生きている（例会にて）



※「ツルハ70年史」を基本として一部修正しております。

Theme9
【広報・PR・社会活動】

「手作り」を原点に地道に築き上げた広報活動とPR、そして社会活動

手書きのチラシからスタートしたツルハの広告・PR活動、
社内の情報交換として重要な役目を果たしてきた社内報、
社員間の交流の深まりに寄与する各種社内行事、
さらには消費者への利益還元のための社会活動など
多彩なイベントの歴史がツルハの一つの側面を語る。

初売りには親子で威勢よく太鼓を叩いて景気づけ

「商売は目立たなければならない」というのが初代社長、鶴羽　勝の考え方であった。昭和4年（1929）の鶴羽薬師堂創業時から、入口の上には［鶴羽薬師堂］と書いた大きな看板を掲げ、屋根の上には“クスリはツルハ”の大きな旗を掲げていた。遠くからでもはっきりと目立つ店構えだった。

また鶴羽　勝は祭り好きで、店の初売りの日には、次男の肇（現：会長）と一緒に店の前で威勢よくドンドンと太鼓を叩いて景気をつけた。お客様にも、気前よく日めくりカレンダーやオリジナルの寒暖計などを配った。そのために、年末には家族総出で台紙にバラのカレンダーを貼り、それをお楽しみ袋に入れたりしたという。

戦後の昭和25、6年（1950、51）頃になると、実演販売や講習会などをよく催した。例えば、チンドン屋を動員してお客様を集め、店先で熱湯を腕にかけて、それにキンカンを塗ってみせたり、殺虫剤アースの実演をしたりと近所の話題を呼んでいた。また、化粧品では、メーカーの美容部員が店に来て美容指導や美容講習会などを開くなど、積極的な販促活動を行っていた。

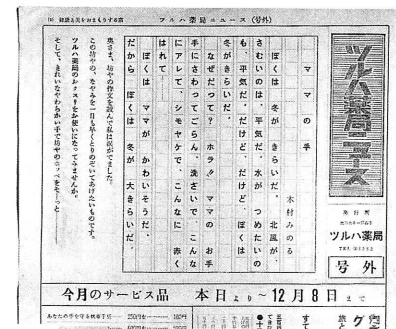
手書きのチラシから150万枚の大部数へ　チラシ制作の変遷

現在でも変わらないが、ツルハにおける販売促進上での最大の宣伝方法はチラシである。

昭和4年（1929）の鶴羽薬師堂創業の頃から、当社はチラシ宣伝に力を入れていた。勝が半紙に筆書きして作るのだが、特に、書き入れ時の初売り時期には、数多く作った。毎年12月15日頃から、毎晩少しずつ書き上げていき、200枚程度のチラシを作った。これを、真冬の凍てつく中、障子張りのハケを使って糊で貼って歩いたり、一軒一軒の玄関に入れて回ったという。当時は、このようにチラシを配布するような店は少なかったため、かなりの宣伝効果があったという。

しばらくは手書きでのチラシ制作が続いたが、その後は印刷するようになった。

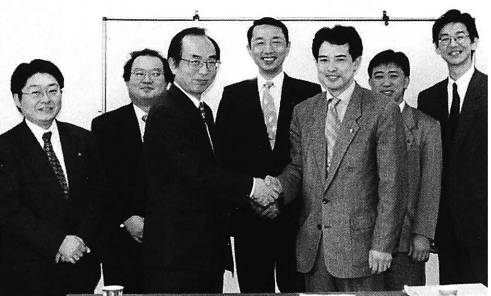

店舗前のアースの宣伝隊（昭和14年／1939）



▲新聞形式の号外チラシ。子供の作文を引用し、5万円旅行クーポン他が当たるキャンペーンを告知（昭和40年／1965）



◀各売り場を写真で紹介し、セルフ販売の特色を訴求したチラシ（昭和42年／1967）


平成10年（1998）1月20日、ゼンセン同盟「ツルハユニオン」が発足。写真は握手する鶴羽　樹社長と中央執行委員長の高橋康雄



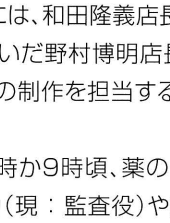
札幌／ひばりヶ丘店の100円均一のチラシ。
“なんでもかんでも!損をしたい!”のコピーがユニーク

昭和50年(1975)頃には、和田隆義店長(当時四条店)の後を引き継いだ野村博明店長(元：専務取締役)がチラシの制作を担当することとなった。

「仕事を終えて夜8時か9時頃、薬の仕入れを担当していた西　功(現：監査役)や薬剤師の中川彰一など4～5人が集まって、夜中の12時、1時までかかってチラシの原案を決めました。その後、自宅でその原稿を基にしてチラシのレイアウト作りをしました」と、野村博明·元専務。

昭和51年(1976)9月の旭町店のオープニングセールチラシは、勝社長と千田晃己店長(元：取締役総務部長)の顔写真入り。特典として、『初日、先着2000名のお客様にチェリーナ(小)1本進呈』『10時～12時までペプシコーラ試飲会』『カネボウ化粧品お買い上げの方にHappy－Eggの中よりステキなプレゼント進呈』といった特別企画が盛り込まれていた。

昭和50年(1975)代は毎週1回、10万枚の特売チラシを旭川市内に折り込んだ。サイズはB4判かA3判。ペンテルのサインペンを使ってデザインし、表面が2色、裏面が1色印刷だった。野村店長の後を引き継いで、商品課担当であった西課長と千田課長(ともに当時)が数年にわたり仕入れ業務と並行してチラシを制作していた。旭川の原稿を基にして札幌地区は鶴羽樹(現：代表取締役社長)が制作し、その後は、三嶋雅弘(現：監査室長)や安富弘一(現：TGMDストアプランニング部長)、舘野　哲(現：コンプライアンス統括G次長)へと引き継がれていった。

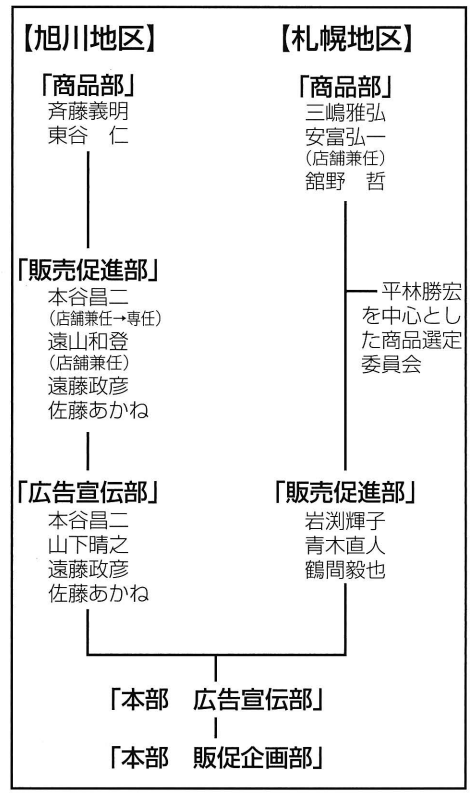


鶴羽　樹
(昭和61年／1986当時)



三嶋雅弘
(昭和61年／1986当時)

札幌進出後しばらくは、旭川の商品部と札幌の商品部がそれぞれ担当していた。その後、商品部から販売促進部が制作を担当することとなった。
(下図参照)





コントロールセンターで打合せ中の(左から)千田、西、斉藤
(昭和56年／1981)

制作工程の第一は「品目選定」で、ツルハと卸問屋·メーカーの3者が集まり協議し、商談ベースで目玉商品(ティッシュペーパー、衣料用洗剤、台所洗剤等の戦略的商品)を決定する。その内容を軸に肉付けして最終的なチラシの構成内容を決めるのである。

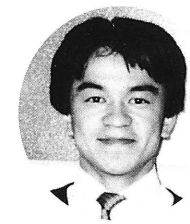


舘野　哲
(昭和61年／1986当時)



岩渕輝子
(昭和61年／1986当時)

サイズは主としてB4判で、表面2色·裏面1色印刷。レイアウトは印刷所に一任。札幌地区は毎週1回、旭川地区は月3回の割合で、北海道新聞を中心に折り込んだ。部数は札幌·旭川両地区合わせて80万～90万部であった。



青木直人
(昭和61年／1986当時)

平成2年(1990)には、札幌と旭川にそれぞれ広告宣伝部ができて、チラシ制作を担当。平成5年(1993)には札幌·旭川の両広告宣伝部が札幌本部に統合され、平成6年(1994)からは全ツルハ統一のチラシを作成するようになった。同年、広告宣伝部は販促企画部と部署名を変更した。



安富弘一
(昭和61年／1986当時)

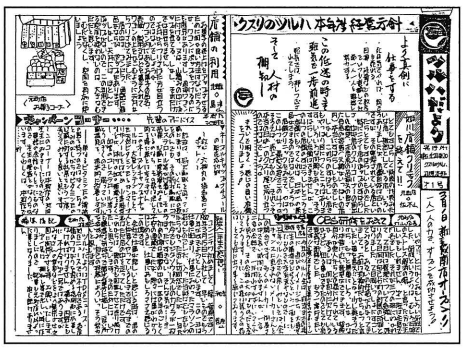


株式店頭公開記念のチラシ(平成10年／1998)

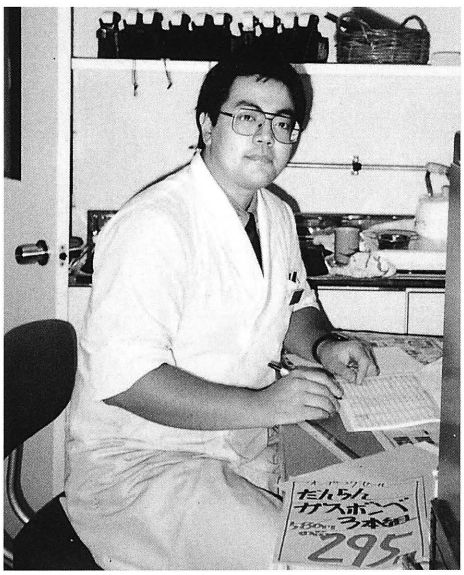
札幌で「ツルハだより」創刊
情報交換の重要な手段に

昭和58年(1983)2月、札幌本部で「ツルハだより」が創刊されたのが、ツルハにおける社内報の始まり。そのきっかけは、年々増加する店舗数とそれに比例して増える従業員数という状況下で、会社が今何を考え、どのような方向に進もうとしているのかを、社内の末端にまで周知させる方法の一つとして、"社内報"の類があればよいと考えていたことによる。これは当時の鶴羽樹本部長(現：社長)が日頃から口にしていたことであり、千田晃己(元：取締役総務部長)も同様の意向を抱いていた。

創刊時の編集委員長は千田晃己で、編集担当は元町店の桜井芳秀。依頼して集まった原稿を手直したものを、手書きして輪転機で刷るというスタイルであった。



「ツルハだより」創刊号



旧栗山店にて丸岡　寛(昭和63年／1988)

記念すべき第1号はB4判、表裏2ページ。記事内容は、『ツルハの経営方針』をトップに、『旭川店舗クリニック』『店舗の利用』『先輩のアドバイス』『社会人1年生の感想』。編集後記には、"……各店舗のつながりを深める機関紙に成長しなければなりません。構成、内容とも不十分な第1号ではありますが、みなさんの意見などをより反映させて次回に期待される様に……棚卸し等で忙しい時に作りましたので、記事も元町店に片よったものとなりました。申し訳ありません"と、手作りの素朴さが滲み出ている。

昭和60年(1985)頃、丸岡　寛・元町店店長(当時)が「ツルハだより」の編集委員長となった。千田晃己は顧問に就任。月に1回、旧元町店の2階に集まって企画会議を開いて議論を重ね、徐々に内容の充実を図った。会社の上層部の考え方、経営コンサルタント・中西利弘顧問の経営指南、各店の紹介、セミナー参加の体験記、地区店長紹介、新人社員紹介、パートさんインタビューなどと記事の幅を広げていった。時には、"これであなたはスバラシイ販売員＝接客ガイド10カ条(こうすれば3倍売れる!)"など、実践特集を組んだりもした(右記参照)。

現在、㈱TGMDに所属する丸岡　寛は、「記事を依頼しても来ないことが多いんです。締め切り間際は特に大変で、仕事が終わってから本部に残って遅くまでかかってやったり、家に持ち帰ったりもしました。ある時には、千田部長から"見ずらい"と言われて書き直したこともありました。月刊なのに、発行できない月も2～3度ありました。楽しい思い出ですが、大変なことも多かったです」と述懐する。

昭和61年(1986)元旦の第31号を見ると、編集部顧問が千田晃己、編集委員長が丸岡　寛、編集委員が青木直人、山本真司、辻　徹、坂元微敏となっている。



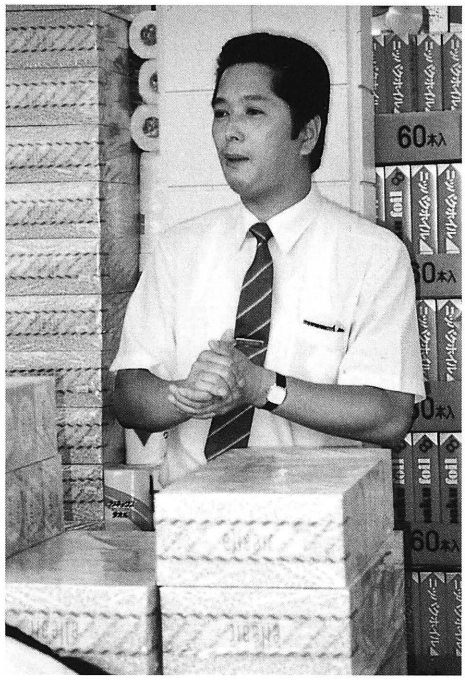
昭和61年(1986)当時、札幌本部での打ち合わせ

その後も、紙面の充実に伴って編集メンバーは増えていった。昭和61年(1986)11月には新顧問に小曽根興司(元：人材開発室室長)が就任し、上記の5人の編集委員のほか、特派員として女性が11名、男性が2名と、全体では19名の大所帯となった。

【接客ガイド10カ条】

1. **「お客様との出会いは店舗に始まる」**
(入ってみたくなる雰囲気作りが店舗には必要。人真似ではなく自店の特色を出す。店内外はお客様の立場でチェックすること)
2. **「挨拶のない店にはお客様は2度と行かない」**
(お客様との交流の原点が挨拶。積極的に先手挨拶を実践。またホットスマイルこそ最高最良の武器である)
3. **「言葉は"心"の表現、心の"架け橋"である」**
(生きた言葉でお客様のハートを射よう。言葉の奥にあるあなたの真心がお客様に響くのです)
4. **「お金の受け渡しは復唱・確認忘れるな」**
(金銭の受け渡しはお客様の目の前で。代金は丁寧に両手で受け取り値札を見せながら復唱する)
5. **「お客様には30秒が5分に思われる待ち時間」**
(待つことが苦手なのがお客様。待たせないことが原則だが、止むを得ない場合は素直にお断わりする。仲間を助けるチームワークの精神で前向きに行動すること)
6. **「商品の管理不足でお客様に迷惑をかけるな」**
(スムーズな販売は商品管理が大切。品揃え・在庫量を的確に把握する。品出しのポイントを押さえること。品切れには代替品で対応する)
7. (記載なし)
8. **「返品・交換など嫌なことほど誠意を尽くせ」**
(お客様の事情を察して販売時と同様の誠意をもって対応する。拒絶の態度は絶対しない)
9. **「約束ごとの不履行はお店の信用を失う」**
(お客様とのちょっとした約束事を軽くみない。メモの活用や販売員同士十分な連絡、その日に受けた用件はその日に済ますこと)
10. (記載なし)

※社内報のバックナンバーを調べてみると、なぜか7と10が掲載されていなかった。



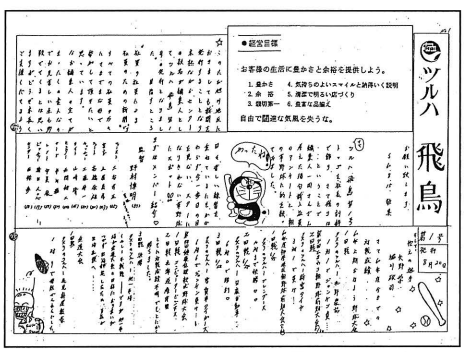
昭和61年(1986)当時、店舗で販売支援の野村博明

札幌に続けと 旭川でも社内報「飛鳥」創刊

札幌で「ツルハだより」が発行された、2年後の昭和60年(1985)8月20日、旭川地区に「ツルハ飛鳥」が創刊されることになった。

野村博明(元 : 専務取締役)が、編集長にコントロールセンターの松本美晴(退社して現在は田島美晴)を指名し、"札幌と同様な社内報を作ってください"と指示。

さっそく、松本美晴と数名の委員で編集作業にかかった。社内報のタイトルは松本が考え出した。第1号はB4サイズで、経営目標をトップに掲げ、メインに、"今一歩スターになりきれない"野球部にスポットをあてた記事を掲載している。



「ツルハ　飛鳥」創刊号

ところが、この創刊号で"今一歩"と評された野球部が、神居地区王座決定戦と朝野球C級後期大会、同友会親善ソフトボール大会の3つの大会で優勝と大活躍。さっそく、10月31日発行の第2号でこれを報じた。以来、野球部は大切な情報源となった。

旭川地区の社内報の発行はほぼ月1回で、各店長に原稿を依頼して店の紹介や本部からの連絡事項を掲載した。なお、原稿は手書きで、それをコピーして旭川全店と札幌本部に送付するというやり方だった。

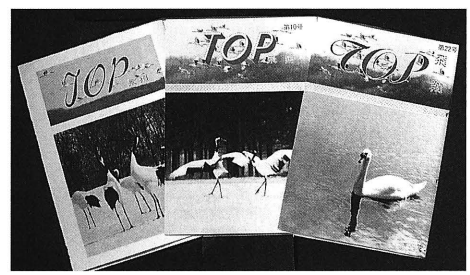
「社内報を発行するようになってから、各店の横のつながりがよくなったと思います。いつも野村常務に叱られてばかりでした。名寄の人口をひと桁間違えて怒られたこともありました」と、現在、主婦の田島さんは当時を思い起こして話してくれた。

札幌と旭川の社内報を一本化し 「TOP ー飛翔」を創刊

昭和62年(1987)4月10日、現在の社内報である「TOP−飛翔」が創刊された。

創刊にあたっては、当時の人材開発室の小曽根興司室長の貢献が大きかった。札幌と旭川の社内報を統合した本格的なものを作ろうと、小曽根室長が日本リテイリングセンター・プランナー渥美俊一氏のペガサスの社内報研修会に参加。その経験を元にさっそく創刊の準備にとりかかり、他社の社内報を取り寄せて分析するなど、勉強会を重ねた。

やがて小曽根室長が「TOP−飛翔」の初代の編集委員長となり、編集委員が辻　徹、坂元微敏。旭川では6名ほどがレポーターとして協力することとなった。



「TOP-飛翔」左から創刊号、第10号、第22号の表紙

記念すべき第1号は、B5判16ページで、鶴羽　肇社長の創刊の挨拶(P238のコラム参照)を巻頭に、ツルハの将来展望、営業本部の方針といった少し堅いテーマから、随筆、本の紹介、私の履歴書、店自慢といったソフトなものまで盛りだくさんの内容であった。

なお、「TOP−飛翔」になってから、編集委員には月1万円、レポーターには月3000円の手当が付くようになった。

COLUMN
社内報のタイトル決定、意外なウラ話

創刊号が発行される前に、社員に対して社内報の名称を募集したところ、社内報に対する関心が高く、約50件の応募があった。

そして4月4日、札幌営業本部において、鶴羽　肇社長を中心にして、タイトルの選考を行った。いずれのタイトルも社内報としてふさわしいものばかりで、鶴羽　肇社長は決めかねていた。

そんな緊張の場に、突然、札幌営業本部の三嶋雅弘課長(現：監査室長)がやってきて、"小曽根室長、社内報のタイトル募集はまだ間に合うのですか"と耳打ちした。それが「トップ」だった。鶴羽　肇社長に伝えると、一言「これがいい」。

こうして、メインタイトル「トップ」は電撃的に決まった。そして、サブタイトルには、旭川営業本部(当時)の野村博明など5名が提案していた「飛翔」が決定した。

なお、入選者には社長より金一封が進呈された。


社内報の取材を受ける鶴羽　樹と野村博明
(昭和62年／1987)

編集作業で妥協をせず 印刷会社が変更になったことも

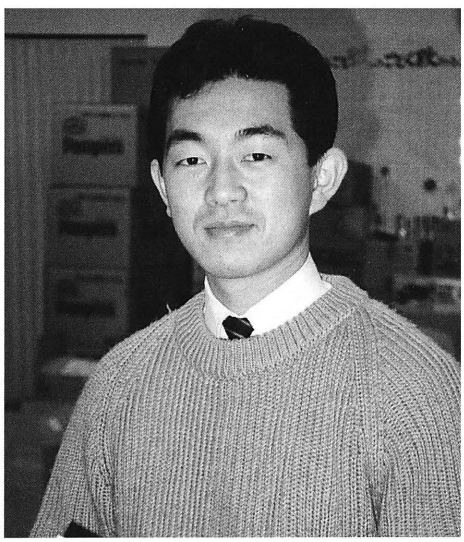
「TOP－飛翔」の歴代の編集委員長は、初代が小曽根興司、2代目が坂元微敏、3代目が林　泰、4代目が辻　徹、5代目が盛合慶明、野呂瀬崇彦が6代目、7代目福内浩幸、8代目前田三明、現在は北口浩朗編集委員長となっている。

辻　徹は昭和60年（1985）、「ツルハだより」の頃から社内報の編集に携わるようになった。「TOP－飛翔」の創刊後、一時、編集から外れたが、平成元年（1989）に復帰し、平成7年（1995）の第98号から2度目の編集委員に就いている。

「初代の小曽根編集委員長の時からの方針をずっと守ってきました。みんな素人なので、きちんとマニュアルを作って、それに沿って編集を進行しました。三校が終わって、青焼校正段階で誤字を見付けたら、絶対に直してもらいました。ところが、そういうことがかえって印刷会社とのトラブルの原因となり、別の印刷会社に替わったこともありました」と、辻　徹は打ち明ける。

中でも、小曽根編集委員長は写真に対して特に厳しかったという。表紙写真は外部の写真家を使わず、社員が撮影したものを使うということにこだわったので、毎号1つのテーマを決めたら、3～4人で一斉に撮影を開始。1人がフィルムを2～3本使うので、全体で200～300枚のプリントが出来上がった。これを2～3時間かけて選定し、表紙に使用した。

「こうして努力して撮っても、表紙にふさわしいものがなかったら、小曽根編集委員長は撮り直しを指示しました。失敗を繰り返さないように、テーマを変えてチャレンジです。とにかく、小曽根さんは妥協しなかったですね。私が復帰したと同時に会社を退職されました」。



辻　徹（昭和61年／1986当時）

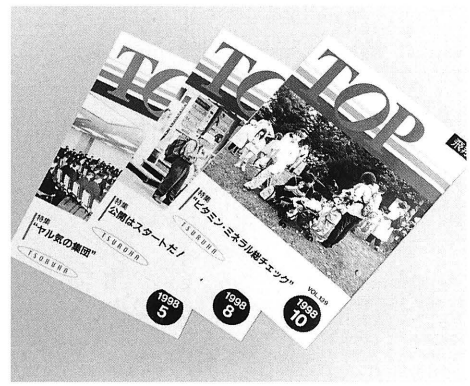
コミュニケーションだけでなく 教育としての役割も重視

辻編集委員長時代に、従来の16ページ立てから20ページに増頁したが、さらに平成7年（1995）に盛合慶明が編集委員長に就任してからは、社内報の一層の充実を図っていった。

「社員の社内報に対するニーズがより強くなってきたので、特集を1ページ増やして4ページに、専門的な教育ページを2ページ新設、伝言板を1ページ新設するなど、自分なりの特色を出しました」と盛合·元編集委員長。

平成10年（1998）4月から6代目の編集委員長となった野呂瀬崇彦（元 ： 店舗運営部店長）は今後の編集方針についてこう語っていた。

「今から15年前に創刊された機関紙“ツルハだより”を出発点として、今日まで休むことなく発行され続けてきた“社内報－TOP飛翔”も現在139号を数えます。この間、経営トップの意志伝達と社員間のコミュニケーションを図るために、記事内容を時代に合わせて変えながらも、社内報としての立場は崩すことなく編集されてきました。“企業は人なり”という現 ： 鶴羽会長·社長の理念の基、人の集団としてのツルハの企業文



70年史発刊当時の社内報（平成10年／1998）

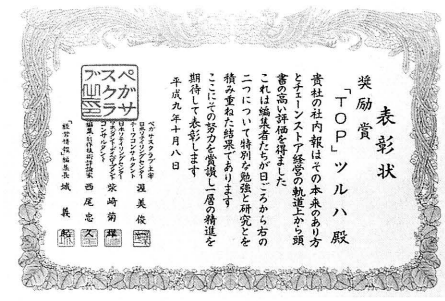


社内報の編集会議風景（平成10年／1998）

化の向上は、昨今の経営環境の厳しさの中で、一致団結して現状を切り拓いていくことが、ますます求められる時期に来ていると思います。企業文化は一朝一夕に成るものではなく、その状況に応じて刻々と姿を変えながらも一つの企業のアイデンティティとして確立されていくべきものであると思います。その一端を担うべき社内報を目指し、伝統を大切にしつつ社会の新しい動きを取り入れた、時代の流れに沿った社内報“TOP”を作っていく方針です」。

また、以前は社長室プロジェクトチームの直轄だった編集委員会は、平成7年（1995）度からは人事部の所管となった。これは、社員のレベルを上げるには「教育」が大切だというトップの考え方を反映したもの。つまり、教育なら人事部担当となったためである。その後、平成10年（1998）10月からは総務部の所管となり現在に至っている。

平成10年（1998）4月16日時点の編集メンバーは、前述の野呂瀬編集委員長以下、福内浩幸副編集委員長、編集委員が盛合慶明、芳賀　健、田中亜希子。レポーターとして西井身知子、米山直美、長田さとみ、小西謙一の4名。編集メンバーは定期的な採用ではなく、また選定方法もまち


表彰状
奨励賞
「TOP」ツルハ殿
貴社の社内報はその本来のあり方とチェーンストア経営の軌道上から頭書の高い評価を得ました
これは編集者たちが日ごろから右の二つについて特別な勉強と研究とを積み重ねた結果であります
ここにその労を賞揚し一層の精進を期待して表彰します
平成九年十月八日
ペガサスクラブ

社内報コンクールの表彰状（平成9年／1997）

まちで、スカウトや推薦などで決まる。なお、編集に携わることで本業に支障がでるようになれば編集委員などははずれるという鉄則がある。

編集方針は、大きく分けると3つ。社内のコミュニケーションを図ること。トップの方針を社員に伝えること。そして、社員教育。

編集作業は、毎月20日前後に本社で編集会議を開くことから始まる。まず4時間ほどかけて企画会議を開き、3カ月先までの企画を練る。
編集委員が手掛ける特集企画や、持ち回りのツルハレーダーの内容などを固める。さらにレギュラーページの原稿依頼の手続きなどを詰める。

編集会議の後は1時間ほどかけて前号の反省会を開く。さらにその後、2時間ほどの業革会議（業務をより良く改善していく会議）。この会議は、よりよい社内報を作るため、レギュラー記事を何年やるかとか、社内報アンケート調査の実施、効率のいい編集作業の進め方などを議論するもの。

記事の締め切りは発行日の2カ月前、発行は毎月の10日となる。原稿作成・整理、レイアウトおよびイラスト（特集コーナーのみ）などは外注せず全て自前で行っている。印刷部数は約5300部。配布先は、アルバイトを除く全社員と就職内定者、取引先など（平成23年（2011）現在）。

平成9年（1997）10月、社内報「TOP一飛翔」はペガサスクラブ主催の全国社内報コンクールにおいて見事『奨励賞』を受賞した。表彰状には“貴社の社内報はその本来のあり方とチェーンストア経営の軌道上から頭書の高い評価を得ました。これは編集者たちが日頃から右の2つについて特別な勉強と研究とを積み重ねた結果であります……”とある。表彰者側の署名にはペガサスクラブ主宰・日本リテイリングセンター、チーフコンサルタントの渥美俊一氏や編集・制作技術評論家や経営誌編集長の名前が連なっている。現在の社内報の前身である“ツルハだより”の発行（昭和58年／1983）から数えて14年目の栄誉であった。



1995年のツルハ社内報100号達成の次の年（1996）の2月、札幌市中央区のホテル弥生会館で「社内報100号達成記念パーティー」を開催。過去の編集委員やレポーターが集まった。鶴羽肇社長、三嶋雅弘人事部長（ともに当時）も出席。席上の社長の言葉は、“毎月休まずに発行したことを評価します。内容も充実してきているが、今が最高の状態とは思わない。まだまだ改善の余地があると思うので、努力してください”

会社規模拡大に伴い、新年交礼会は全社員一堂から各地区別へ

昭和40年（1965）代後半から昭和50年（1975）代前半頃までは、毎年、旭川市内の中華料理店の2階やトーヨーホテルなどに全社員が集まって、忘年会、新年会を開いていた。

しかし、昭和50年（1975）代半ば頃から地方への相次ぐ出店、急速な規模拡大による社員増となり、全社員が一堂に集まって新年会を開くことが難しくなってきた。そこで、各地区ごとに新年交礼会（または懇親会）を開くようになった。

ちなみに、昭和63年（1988）には札幌地区が1月6日、旭川地区が1月9日と2つの営業本部単位で別々の日に新年交礼会を開催している。主なプログラムは、新年役員挨拶、年次表彰、QCサークル表彰といったかしこまった内容に続き、メインイベントの大宴会。札幌では『スリラー』『染之助・染太郎』『新体操』といった出し物で大賑わい。旭川では『わんこそば食い競争』『ケーキ早食い競争』など食い気中心のイベントで盛り上がった。

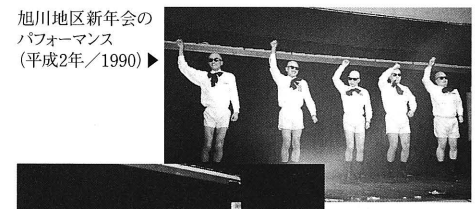

居酒屋でのひとコマ（左から一人おいて橋本、田中、野村、村上、山口、その後に小路）

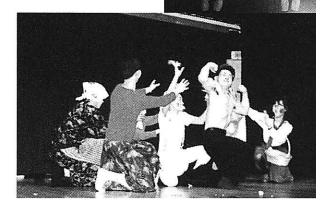

札幌地区の忘年会。昭和54年（1979）（左から鎌田、ダイカの田野氏、モロオの諸橋氏、加賀屋、南部、手前に鶴羽　樹）

平成2年（1990）には、札幌、旭川、東京、函館、帯広、北見の各地区で新年交礼会が開かれた。札幌地区では、演劇、カラオケ、ルーレット、ディスコ、ビンゴゲーム、フォークダンスと、参加型のイベントで大盛況。旭川でも、ダンス、ミュージカル、さらにハイレグ姿の水着男も登場するなど、爆笑の催し満載だった。

その後、新年交礼会は、札幌本部、旭川、北見地区、帯広地区、釧路地区、函館・室蘭地区、東北地区、東京地区などの各エイリアでそれぞれ開催されていた。

旭川地区新年会のパフォーマンス（平成2年／1990）▶




◀同じく旭川地区の新年会


▲“ツルハ・カクテル”を飲むダイカの新村氏、その右に山口と山内

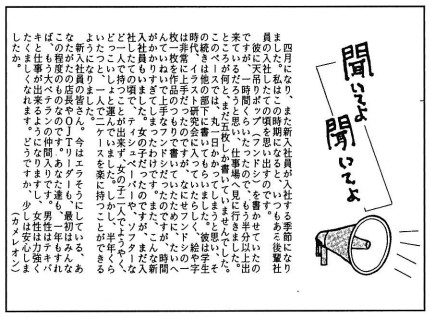
仮面男が乱入（昭和62／1987）▶


▲昭和62年（1987）の新年交礼会にて

COLUMN
社内報 読み物企画の評判あれこれ

これまで人気のあったコーナーは数多くあるが、好評だったのが『聞いてよ　聞いてよ』。昭和63年(1988)の第15号から企画がスタートしたもので、上司には言えないが、ちょっぴり本音を漏らす、いわばグチが話せるコーナー。「だんだん内容の密度が高くなるにつれて、人気が出てきたんです。あんなに面白いのに小さい文字で書くのはもったいない。もっと文字を大きくしてと、アンケートに書かれるまでになった。ところが、上司から"検討してほしい"という声が聞こえてきました。編集会議を開いて議論した結果、"言いたい放題"と題名を変更して社員に原稿を依頼するという結論に達しました」と、当時、編集委員長だった辻　徹(現：北海道第二店舗運営部SV)は話す。

同じく彼が企画した『悪友、親友』というコーナーは、人気が出たものの、短命に終わった。「第1回の登場人物に安富弘一(当時：店舗運営本部ストアプランニング担当部長)と三嶋雅弘(当時：人事部長)を登場させたところ、これが大ウケ。以来、注目のコーナーになったんですけど、人選が難しかった。どう選ぶかというと、編集部で"あの2人は悪友、親友の仲だろうな"と推測するんですが、実際はどうもそうではなかったりして……」結局、連載中止の運命になった。


聞いてよ 聞いてよ

四月になり、また新入社員が入社する季節になりました。私はこの頃を期すと思いだすのが"あの後輩社員"の来ですが、一時聞くに堪えない"天吊りボブ"ヘアスタイルの女の子が多かったので、"天吊り"を禁止させていただいた場所へ行き以上出ることろいろ何とか思いつくまま書いてしまいました。"丸一日かかって"彼はいい学生のこのスタイルの部下は、時代に先駆けた"女の子"が入社した頃もありました。"女のチャンスだ"ってやっぱりソフターなどーと持つこと"一人っ子"ケーションを楽に持つことができるようになった新入社員さん。今はエラそうにしてはるあなたの視線の長なのも一年もすれば大ベテランになるのですから、女性は強くなりましょう。(カメレオン)

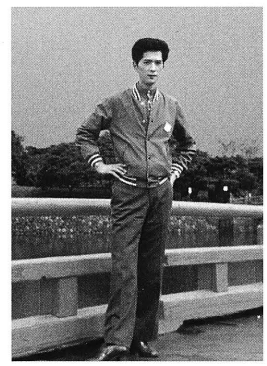
好評だった"聞いてよ　聞いてよ"

一時中断した観楓会が地区別の催しとして再開

新年交礼会と並んで大いに盛り上がっていたのが、観楓会であった。

ツルハにおけるその始まりは昭和40年(1965)代末頃。昭和48年(1973)に函館に観楓会に出掛けたとの証言がある。店を閉めてから夜の10時頃に旭川を出発し、札幌に到着したのが夜中の0時、さらに函館に朝6時頃に到着という強行軍。「着いてすぐ湯の川の旅館で朝食をとってから、そのまま市内観光バスに乗り函館見物ですよ。みんなバスの中ではほとんど熟睡状態です。それでも若かったので、夜になると函館山の夜景を見に行こうって話が盛り上がり、タクシー4台に分乗して登りましたよ」と、野村博明·元専務は当時を思い起こして話す。

同様の強行スケジュールながら、函館には再訪している。ほかには、阿寒、積丹、洞爺湖、天売·焼尻、札幌、大雪山国立公園など全道各地に出掛けた。


野村博明、函館にて
(昭和48年／1973)

昭和58年(1983)9月25日から28日にかけては、2班に分けて1泊2日でディズニーランドを訪れた。

昭和61年(1986)には初の海外旅行を実施。

当初は1月29日から5泊7日でハワイ行きを計画したが、参加者申し込みが少なかったため、全社員でなく希望者だけが行くこととなった。結局、参加者は15～16名だった。

ところが、その後社員の増加などもあり、全社合同で参加する観楓会は中止となってしまった。

しかし、平成3年(1991)になると、地区別に催す観楓会として再開することになる。しかも本部と各地区に観楓会運営委員会を設立し、それぞれが独自のスケジュールを組んで実施することとなった。

例えば、旭川地区では、平成7年(1995)には函館、平成8年(1996)には層雲峡へ、そして平成9年(1997)は再びディズニーランド(2泊3日)に。毎回参加総数は240～250名で、これを3班に分けて行っていた。

創業60周年記念イベント ゲートボール大会

「昭和4年(1929)、旭川市の街のはずれに小さな薬店を開業してから早くも60年の年月が経ちました。おかげさまで、旭川市内に24店舗、また本年度中に北海道全体に100店舗、東京にも2店舗を達成する見込みです。これもひとえに、皆様方の60年にわたっての限りないご支援の賜物と深く感謝申し上げる次第です」(鶴羽　肇社長：当時)。

これは、ツルハ創業60周年の記念イベントとして開催されたゲートボール大会の案内パンフレットの挨拶文である。



登別への観楓会(平成4年／1992)


旭川地区
記念
1989年10月　第31号　クスリのツルハ　(8)
ゲートボール
=大会=
祝
ゲートボール
ツルハの知名度を上げる
取締役旭川営業本部長
野村博明

ゲートボール大会を特集した社内報誌面

第1回は平成元年(1989)9月12日、旭川市民ゲートボール場で開催された。㈱クスリのツルハが主催し、旭川ゲートボール連合会が主管。朝8時20分に開会し、市内15地区の142チーム901名が参加して試合が行われた。

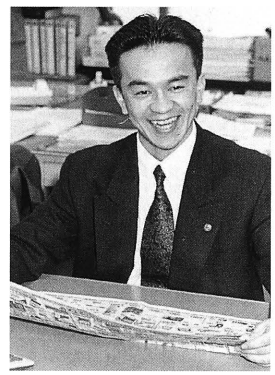
大会運営にあたった後藤輝明スーパーバイザー(当時：取締役旭川店舗運営部長)は、「最初は参加者が集まるかどうか心配でしたが、募集開始と同時に予定チーム数を上回り、参加枠を広げたほどの大反響でした。製薬メーカー様や卸問屋様から参加賞などの景品を提供していただき、今度はそれを袋詰めするのに、コントロールセンターの社員の人たちに丸2日間、延べ30人に協力してもらいました。多くの人たちの熱意が実りました」と振り返る。

ゲートボール大会は大変好評で、「今度はいつ開催?」といった問い合わせが数多かったため、翌年からも継続して行われ、平成7年(1995)7月6日の第7回大会まで続けられた。

そして、平成8年(1996)からは地域還元のイベントとして、旭川のスタルヒン球場で開かれるイースタンリーグの試合を後援することとなった。ツルハで3000円以上の買い物をしていただいたお客様に抽選で内野5000席の招待券をプレゼントするというもの。この年は巨人対横浜の試合を後援し、大反響だった。なお、平成9年(1997)は雨で中止となった。

創業60周年記念で プレゼントクイズを実施

平成元年(1989)、札幌の販売促進部が創業60周年記念のプレゼントクイズを発案した。



青木直人(平成2年／1990)

「しんせつ第一クスリのツルハはおかげさまで創業○○周年」の○の中に当てはまる数字を答えるという簡単なもの。

ツルハ全店舗に、販売促進部の青木直人の手描きによるイラストポスターを貼った手製の応募箱を設置し、応募を募った。締め切りはこの年の9月15日で、当選発表は9月末。当選者は合計600名で、1等は電子血圧計または低周波治療器を20本、2等はコシヒカリ10kgを50本、3等は入浴剤の詰め合わせを100本、4等は赤いツルハマークの入ったオリジナルテレカを430本プレゼントした。

社員間交流に一役買った ソフトボール大会

鶴羽　肇社長(当時)が社内報を通じて『"勧める"社内クラブ活動』という呼びかけをして以来、札幌や旭川で社内クラブがいくつも結成されるようになったが、その一環として、全社員に呼びかけてのソフトボール大会が開かれることとなった。

第1回は昭和62年(1987)に旭川と札幌で別々に始まった。市内を6店ずつのエイリアに分け、1チームが10～15名で、4～6チームがトーナメントで競技するというもの。女性は常時2名以上参加、外野はフリー、盗塁はなし、1試合5回まで制限時間40分といった独特のルールを設定していた。朝6時頃から始め、お店の開店までの間が競技の時間。優勝チームには景品が出た。大会の後は必ずジンギスカン鍋で舌鼓というのが恒例だった。

なお、社内行事ではないが、旭川地区では昭和61年(1986)8月6日、北海道中小企業家同友会旭川支部主催の第10回ソフトボール大会に参加した。この大会には、ツルハAチームとBチーム、ダイカ、旭川北洋などが揃った。「この大会はホームラン賞など景品(野菜など)が多かったこともあって、都合3～4回は参加しましたね」(笑)と野村·元専務。

社内ソフトボール大会は旭川ではその後、毎年続けられ、また、札幌でも途中中断したものの、毎年熱戦を繰り広げた。

しかし、正式発足している各種のクラブ活動も盛んになってきていることもあって、平成3年(1991)、参加を取り止めることになった。

また、女子社員が多かったので、レクリエーションとして年に2～3回ボウリング大会も開かれたが、平成4年(1992)にボウリング部が正式発足したため、大会そのものは取り止めることとなった。

利用者への感謝を込めて ツルハ市民健康講座開催

日頃からツルハを利用されるお客様に対する感謝の意味を込めて、健康に関する情報を提供しようと、マルピー薬品㈱の企画·提案により市民健康講座が始まることとなった。

年に1回、旭川で開かれ、第1回目が平成3年(1991)10月12日、市民文化会館大ホールで開催。テーマは「成人病から身体を守る知恵」。680名の来場者は熱心に聞き入り、質問も飛び出すほど好評だった。講演後には、景品の抽選会も行われ、盛会の内に終了した。

一方、札幌でも同年9月、歯科医師の武田氏を招きホテルにて健康講座を開いた。札幌市内や近郊から約300人が来場した。講演内容は血液の話などであった。

「武田先生は高齢の方でしたが、一生懸命にお話頂いたので、参加者は皆さん感動していた。講演の後に、感謝の手紙を頂戴したこともありました」と運営に携わった谷内　誠(当時：札幌店舗運営部次長)。

クイズに応募して新車を当てよう 100店舗達成記念プレゼント

ツルハは旭川市内の小さな店舗からスタートし、その後、時代の流れをいち早く先取りし

たセルフサービスの店をオープン。この成功を弾みに、店舗網の積極的な拡大を図り、平成元年(1989)7月28日、釧路への1号店出店によって、ついに100店舗を達成した。

この大きな区切りを祝い、感謝の気持ちをお客様に還元しようと「100店舗達成記念プレゼント」を企画、全道各店舗に応募箱を設け、チラシや新聞で告知を行ったのである。

『おかげ様でクスリのツルハは、○○○店舗になりました』というクイズに答えてもらい、抽選で特別賞·トヨタカローラ3台、1等·テレビ1台、2等·冷蔵庫1台、3等·CDコンポ1台、4等·ビデオ2台、5等·CDラジカセ1台、6等·食器乾燥器1台をプレゼント。告知以来、大変な反響を呼んで、札幌·旭川両営業本部に応募ハガキが全道各地からなんと9万8541枚も集まった。締め切り後の厳正なる抽選の結果、めでたく特別賞の車が当たったのは、札幌市在住の3名のお客様であった。

応募のハガキには、ツルハに対する要望、苦情なども記入していただいたが、「欲しい商品の有無、売価、出店を希望する等と、とても参考になりました」と平林勝宏(当時：取締役札幌店舗運営部長)は話す。

翌平成2年(1990)には第2回年末企画として『当たる 当たる奥様プレゼント!!』を実施した。お買い上げ2000円ごとに応募券を渡し、裏に住所、氏名などを記入し、店の応募箱へ。賞品は、1等·1万円を300名様に、2等·道産米のきらら397(10kg)を500名様に進呈した。



100店舗達成記念プレゼントで特別賞受賞のお客様と(後列左より岩渕、一人おいて鶴羽　樹、平林、千田)



第1回目のコンサートで熱唱する二葉あき子さん

二葉あき子さんとの交流が始まった 100店舗達成メモリアルコンサート

前述の懸賞に加えて、100店舗達成を記念 としてコンサートを開くこととなった。HBC(北海道放送)旭川支社の高橋正人氏の紹介で、歌手の二葉あき子さんにメインステージを依頼することとなった。

チラシで告知し、主に化粧品や薬を2000円以上購入されたお客様に入場券を配布し、平成2年(1990)5月25日旭川市公会堂で「メモリアルコンサート」という名前で開催した。

「歌に生き恋に生き……」二葉あき子歌手生活55周年記念コンサートというサブタイトルにもあるように、二葉あき子さんも思いを込めて熱唱した。旭


観客で満員のコンサート会場

川市公会堂での来場者は、昼の部で800人、夜の部では1000人が集まるという大盛況だった。

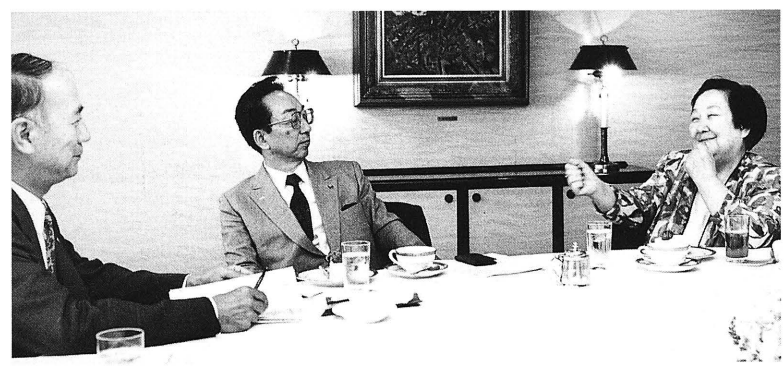
同年12月には、札幌でも同じく二葉あき子さんを招いてのメモリアルコンサートを開催。その後、札幌と旭川で毎年開かれることとなったが、開催時期や名称の変更を経て、平成8年(1996)からは「ファミリーコンサート」と名称を統一し、同時期開催となり現在に至っている。ちなみに、第9回目の平成10年(1998)のコンサートは札幌会場が7月9日に道新ホールで、旭川会場が翌7月10日に旭川市民文化会館でそれぞれ昼夜2回の開催であった。

平成4年(1992)7月には、北海道新聞紙上で、鶴羽　肇社長と二葉あき子さんによる座談会『人·夢トーク』が企画され、「心の時代」について熱く語り合った。

ツルハ主催のコンサートには二葉あき子さんだけでなく、多くの有名人がゲストとして参加している。例えば、「おぼん·こぼん」「三田　明」「渚ゆう子」「角川　博」「にしきのあきら」「三浦恍一」などである。

※別項のコンサート一覧を参照。

現在ではコンサートの告知はチラシではな


「人·夢トーク」で対談する(左から)米沢秀一氏(北海道新聞企画制作部長：当時)、鶴羽　肇、二葉あき子さん

く、化粧品のキャンペーンの一環として行っている。つまり、制度品などのメーカー化粧品1万円以上を購入されたお客様に入場券をプレゼントしている。なお、平成10年(1998)以降は販促企画部が企画運営全般を担当することとなった。

■クスリのツルハコンサートの記録

(敬称を略させて頂きました)

第1回「100店舗達成記念コンサート」

[平成2年(1990)5月25日]
(旭川)旭川市公会堂



出演：二葉あき子
田代みよ子
司会：青空球児・好児

[平成2年(1990)12月13日]
(札幌)京王プラザホテル札幌
出演：二葉あき子、加藤英紀ほか

第2回「ツルハメモリアルコンサート」

[平成3年(1991)5月27日]
(旭川)旭川市民文化会館
出演：二葉あき子、菊地章子、織井茂子、三条町子、三浦恍一
司会：コロンビアトップ・ライト
ジャンボ秀克

「ツルハ札幌メモリアルコンサート」

[平成3年(1991)12月1日]
(札幌)京王プラザホテル札幌
出演：アルゼンチンタンゴのラス・タンゲラース
ゲスト：二葉あき子

第3回「ツルハメモリアルコンサート」

[平成4年(1992)7月10日]
(旭川)旭川市公会堂
出演：二葉あき子、菊地章子、歌川　勉
司会：ジャンボ秀克

第4回「ツルハメモリアルコンサート」

[平成5年(1993)7月16日]
(旭川)旭川市民文化会館



角川　博

出演：角川　博
滝　さわ子
司会&漫才：
おぼん・こぼん

「ツルハ札幌メモリアルコンサート」

[平成5年(1993)12月9日]
(札幌)札幌サンプラザホール
出演：松村和子、中坪　謙、
大江ひさ子
司会：HBCアナウンサー

第5回「ツルハメモリアルコンサート」

[平成6年(1994)7月27日]
(旭川)旭川市民文化会館



神野美伽

出演：神野美伽
平　浩二
司会&漫才：
おぼん・こぼん

「ツルハクリスマスコンサート」

[平成6年(1994)12月19日]
(札幌)札幌市民会館
出演：山川　豊、平　浩二
司会&漫才：おぼん・こぼん

第6回「ツルハサマーコンサート」

[平成7年(1995)7月24日]
(旭川)旭川市民文化会館



にしきのあきら

出演：にしきのあきら
杉田愛子
司会&漫才：
おぼん・こぼん

「ツルハクリスマスコンサート」

[平成7年(1995)12月13日]
(札幌)札幌道新ホール
出演：三船和子、藤原　浩、
司会&漫才：おぼん・こぼん

第7回「ツルハファミリーコンサート」

[平成8年(1996)9月2日]
(札幌)札幌道新ホール



三田　明

出演：三田　明
渚　ゆう子
司会&漫才：
おぼん・こぼん

[平成8年(1996)9月3日]
(旭川)旭川市民文化会館



渚　ゆう子

出演：三田　明
渚　ゆう子
司会&漫才：
おぼん・こぼん

第8回「ツルハファミリーコンサート」

[平成9年(1997)7月17日]
(札幌)札幌道新ホール
出演：香田　晋、原田ゆかり
司会&漫才：おぼん・こぼん

[平成9年(1997)7月18日]
(旭川)旭川市民文化会館
出演：香田　晋、原田ゆかり
司会&漫才：おぼん・こぼん

第9回「ツルハファミリーコンサート」

[平成10年(1998)7月9日]
(札幌)札幌道新ホール



新沼謙治

出演：新沼謙治
高杉友香
司会&漫才：
おぼん・こぼん

[平成10年(1998)7月10日]
(旭川)旭川市民文化会館



おぼん・こぼん

出演：新沼謙治
高杉友香
司会&漫才：
おぼん・こぼん

第10回「ツルハファミリーコンサート」

[平成11年(1999)7月14日]
(札幌)札幌道新ホール
[7月15日]
(旭川)旭川市民文化会館
ゲスト：松山 恵子、宮地 オサム
司会&漫才：おぼん・こぼん

第11回「ツルハファミリーコンサート」

[平成12年(2000)7月19日]
(札幌)札幌道新ホール
[7月20日]
(旭川)旭川市民文化会館
ゲスト：渥美 二郎、上杉 香緒里
司会&漫才：ブッチャーブラザーズ

第12回「ツルハファミリーコンサート」

[平成13年(2001)8月1日]
(札幌)札幌市民会館
[8月2日]
(旭川)旭川市民会館
ゲスト：三條 正人、北原 ミレイ
トークショー(特別ゲスト)：
水谷 豊・伊藤 蘭夫妻
司会&漫才：おぼん・こぼん

第13回「ツルハファミリーコンサート」

[平成14年(2002)7月31日]
(札幌)札幌市民会館
[8月1日]
(旭川)旭川市民文化会館
ゲスト：黛 ジュン、音羽 しのぶ
司会&漫才：おぼん・こぼん

第14回「ツルハファミリーコンサート」

[2003年(平成15年)8月7日]
(旭川)旭川市民文化会館

[8月8日]
(札幌)札幌市民会館
ゲスト：俵山 栄子、マヒナスターズ
司会&漫才：おぼん・こぼん

第15回「ツルハファミリーコンサート」
[2004年(平成16年)8月9日]
(札幌)札幌市民会館
[8月10日]
(旭川)旭川市民文化会館
ゲスト：三田 明、北原 ミレイ、平 浩二

第16回「ツルハファミリーコンサート」
[2005年(平成17年)7月19日]
(札幌)札幌市民会館
[7月20日]
(旭川)旭川市民文化会館
ゲスト：佐々木 新一、木村 友衛、角川 博

第17回「ツルハファミリーコンサート」
[2006年(平成18年)7月31日]
(札幌)札幌市民会館
[8月1日]
(旭川)旭川市民文化会館
ゲスト：あべ 静江、小金沢 昇司、歌真呂

第18回「ツルハファミリーコンサート」
[2007年(平成19年)8月20日]
(札幌)札幌市民会館
[8月21日]
(旭川)旭川市民文化会館
ゲスト：日野 美歌、狩人、歌真呂

第19回「ツルハファミリーコンサート」
[2008年(平成20年)7月30日]
(旭川)旭川市民文化会館
[7月31日]
(札幌)札幌教育文化会館
ゲスト：大川 栄策、歌真呂、松本 大地
小桜 舞子

第20回「ツルハファミリーコンサート」
[2009年(平成21年)9月9日]
(札幌)札幌市民ホール
[9月10日]
(旭川)旭川市民文化会館
ゲスト：三條 正人、三原 じゅん子、歌真呂

第21回「ツルハファミリーコンサート」
[2010年(平成22年)8月17日]
(札幌)札幌市民ホール
[8月18日]
(旭川)旭川市民文化会館
ゲスト：西崎 綠、新沼 謙治、歌真呂
ツートン 青木

■ピジョン・ツルハ Presents プレママクラス「マタニティコンサート」の記録

第1回「マタニティコンサート」
[平成18年(2006)10月29日　札幌道新ホール]
第1部　産婦人科医師・助産師・栄養士による Q&A
～自分で考える出産スタイルや妊娠中の素朴な疑問、出産について…
第2部　ミニクラシックコンサート
演奏：札幌交響楽団

第2回「マタニティコンサート」
[平成19年(2007)10月27日　札幌道新ホール]
第1部　産婦人科医師・助産師・栄養士による Q&A
テーマ「自分で考える出産スタイル」
第2部　ファゴット・ピアノ二重奏ミニクラシックコンサート
演奏：札幌交響楽団

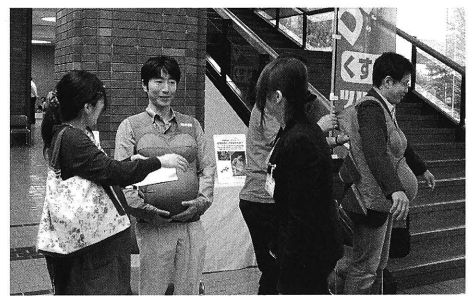
第3回「マタニティコンサート」
[平成20年(2008)9月21日]
(札幌)札幌道新ホール
[11月29日]
(仙台)仙台市太白区文化センター
第1部　産婦人科医師・助産師・栄養士による Q&A
テーマ「自分で考える出産スタイル」
第2部　ミニクラシックコンサート
(札幌)演奏：札幌交響楽団 ファゴット・ピアノ二重奏
(仙台)演奏：仙台フィル 弦楽四重奏団

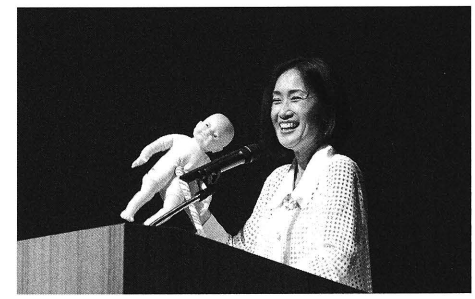
第4回「マタニティコンサート」
[平成21年(2009)9月26日]
(札幌)札幌市教育文化会館
[10月31日]
(仙台)仙台市太白区文化センター
第1部　日本誕生学協会認定バースコーディネーターによる「赤ちゃんを迎えるための準備レッスン」
第2部　プレママコンサート
演奏：アンサンブルユニット「る・それいゆ」

第5回「マタニティコンサート」
[平成22年(2010)9月25日]
(札幌)札幌市教育文化会館
[10月30日]
(仙台)仙台市太白区文化センター
第1部　日本誕生学協会認定バースコーディネーターによる「赤ちゃんを迎えるための準備レッスン」
第2部　プレママコンサート
演奏：アンサンブルユニット「る・それいゆ」

第6回「マタニティコンサート」
[平成23年(2011)10月10日]
(札幌)札幌市教育文化会館
[10月2日]
(仙台)仙台国際センター
第1部　日本誕生学協会認定バースコーディネーターによる「赤ちゃんを迎えるための準備レッスン」
第2部　プレママコンサート
演奏：アンサンブルユニット「る・それいゆ」


マタニティコンサート／ちょっと不思議で暖かいコンサート


マタニティコンサート／パパも妊婦体験


マタニティコンサート／大葉ナナコ先生の赤ちゃんを迎える準備レッスン

市民とのふれあいイベント ツルハグリーンウォーク

ライオン㈱の後援により始まったのが、ウォーキングラリー"ツルハグリーンウォーク"である。平成5年(1993)第1回の開催からすでに19回を数え、毎年9月の敬老の日恒例の市民参加のイベントとして定着してきた。

会場は札幌の「滝野すずらん公園」(第1回～3回、第10回以降)、「札幌芸術の森」(第4回～第6回)といった緑溢れる場所。参加者は自然を満喫しながら、会場に設置されたチェックポイントをまわり、ゲームやクイズに解答していく。またこのイベントはSTVラジオ"ホリデーワイドスペシャル"と連動しており、スタジオと現地を結んでの中継やラジオを通じてのクイズの出題もある。ゴールで解答用紙を回収し、高得点の方を表彰、参加者全員に参加賞が渡される。

昼食をとりながら「森の音楽会」と題して歌謡ショーが催され、前述のラジオ番組の中で生放送される。

第1回の動員目標は150グループ600名に対し、当日は204グループ、総勢733名が参加。



第6回グリーンウォークのチラシ広告

■ツルハグリーンウォークの記録

第1回　ツルハグリーンウォーク1993
[平成5年(1993)9月15日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
204組733名参加(320通応募)
「森の音楽会」　ゲスト：早坂 好恵 松原 のぶえ

第2回　ツルハグリーンウォーク1994
[平成6年(1994)9月15日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
191組638名参加(620通応募)
「森の音楽会」　ゲスト：ダ・カーポ

第3回　ツルハグリーンウォーク1995
[平成7年(1995)9月15日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
293組1,047名参加(777通応募)
「森の音楽会」　ゲスト：ビリーバンバン

第4回　ツルハグリーンウォーク1996
[平成8年(1996)9月15日]
札幌芸術の森
231組830名参加(618通応募)
「森の音楽会」　ゲスト：チェリッシュ

第5回　ツルハグリーンウォーク1997
[平成9年(1997)9月15日]
札幌芸術の森
284組1,008名参加(557通応募)
「森の音楽会」　ゲスト：田中 星児

第6回　ツルハグリーンウォーク1998
[平成10年(1998)9月15日]
札幌芸術の森
325組1,059名参加(773通応募)
「森の音楽会」　ゲスト：石川 ひとみ

第7回　ツルハグリーンウォーク1999
[平成11年(1999)9月15日]
野幌森林公園内 開拓の村
266組878名参加(656通応募)
「森の音楽会」　ゲスト：鳥塚 しげき・のり子夫妻

第8回　ツルハグリーンウォーク2000
[平成12年(2000)9月15日]
野幌森林公園内 開拓の村
273組883名参加(583通応募)
「森の音楽会」　ゲスト：水木 一郎

第9回　ツルハグリーンウォーク2001
[平成13年(2001)9月15日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
273組873名参加(625通応募)
「森の音楽会」　ゲスト：嘉門 達夫

第10回　ツルハグリーンウォーク2002
[平成14年(2002)9月15日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
267組976名参加(957通応募)
「森の音楽会」　ゲスト：速水 けんたろう

第11回　ツルハグリーンウォーク2003
[平成15年(2003)9月15日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
308組1086名参加(869通応募)
「森の音楽会」　ゲスト：堀江 美都子

第12回　ツルハグリーンウォーク2004
[平成16年(2004)9月20日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
297組1,065名参加(1,384通応募)
「森の音楽会」　ゲスト：杉田 あきひろ

第13回　ツルハグリーンウォーク2005


グリーンウォークでのイベントのひとこま(平成9年／1997)

[平成17年(2005)9月19日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
288組964名参加(3,545通応募)
「森の音楽会」 ゲスト：佐藤 弘道

第14回 ツルハグリーンウォーク2006
[平成18年(2006)9月18日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
300組1,076名参加(1,780通応募)
「森の音楽会」 ゲスト：つのだ りょうこ

第15回 ツルハグリーンウォーク2007
[平成19年(2007)9月18日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
312組1,100名参加(1,434通応募)
「森の音楽会」 ゲスト：ドリーミング

第16回 ツルハグリーンウォーク2008
[平成20年(2008)9月15日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
347組1,281名参加(2,120通応募)
「森の音楽会」 ゲスト：今井 ゆうぞう

第17回 ツルハグリーンウォーク2009
[平成21年(2009)9月21日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
294組976名参加(1,243通応募)
「森の音楽会」 ゲスト：井上 あずみ

第18回 ツルハグリーンウォーク2010
[平成22年(2010))9月20日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
299組1,106名参加(1,244通応募)
「森の音楽会」 ゲスト：松本 梨香

第19回 ツルハグリーンウォーク2011
[平成23年(2011)9月19日]
国営 滝野すずらん丘陵公園
281組1,041名参加(1,334通応募)
「森の音楽会」 ゲスト：恵畑 ゆう

■ HTB 杯 ツルハパークゴルフ健康大会の記録

ツルハ500店舗達成記念
STVラジオ オハヨー!ほっかいどう
ツルハパークゴルフ大会
[平成18年(2006)7月8日]
(さっぽろばんけいスキー場パークゴルフコース)
80組160名参加

第1回 HTB杯 ツルハパークゴルフ健康大会
[平成19年(2007)7月·8日]
旭川大会(ひがしかぐら森林公園パークゴルフ場)
100組200名参加

第2回 HTB杯 ツルハパークゴルフ健康大会
[平成20年(2008)6月28日]
旭川大会(ひがしかぐら森林公園パークゴルフ場)
96組192名参加
[7月11日]
札幌大会(江別角山パークランド)
97組194名参加

第3回 HTB杯 ツルハパークゴルフ健康大会
[平成21年(2009)6月27日]
旭川大会(ひがしかぐら森林公園パークゴルフ場)
97組194名参加
[7月11日]
札幌大会(恵庭市·メイプルパークゴルフコース)
95組190名参加

第4回 HTB杯 ツルハパークゴルフ健康大会
[平成22年(2010)6月26日]
旭川大会(ひがしかぐら森林公園パークゴルフ場)
97組194名参加
[7月10日]
札幌大会(恵庭市·メイプルパークゴルフコース)
95組190名参加

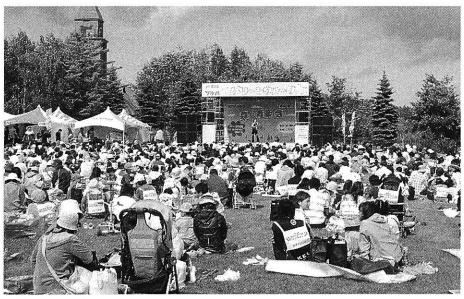
第5回 HTB杯 ツルハパークゴルフ健康大会
[平成23年(2011)7月2日]
札幌大会(恵庭市·花夢里パークゴルフ場)
100組200名参加
[7月9日]
旭川大会(ひがしかぐら森林公園パークゴルフ場)
99組198名参加

■ KHB 杯 ツルハパークゴルフ健康大会

第1回 KHB杯 サンスター·ツルハパークゴルフ健康大会
[平成19年(2007)9月30日]
(宮城県大衡村·おおひら万葉パークゴルフ場)
125組250名参加

第2回 KHB杯 サンスター·ツルハパークゴルフ健康大会
[平成20年(2008)9月27日]
(同上) 100組200名参加

第3回 KHB杯 サンスター·ツルハパークゴルフ健康大会 宮城大会
[平成21年(2009)9月26日]
(同上) 99組197名参加


ツルハグリーンウォーク／たくさんのご家族で大盛況


ツルハグリーンウォーク／花の中を家族で歩きます


ツルハグリーンウォーク／自然の中、いつもと違う時間

第4回　KHB杯 サンスター・ツルハパークゴルフ健康大会
[平成22年(2010)9月27日]
(同上)　93組186名参加

■ AAB 杯 ツルハパークゴルフ健康大会

第1回　AAB杯 ツルハパークゴルフ健康大会
[平成19年(2007)5月20日]
(秋田県由利本荘市・八塩パークゴルフ場)
102組204名参加

第2回　AAB杯 ツルハパークゴルフ健康大会
[平成20年(2008)5月17日]
(同上)　100組200名参加

第3回　AAB杯 ツルハパークゴルフ健康大会
[平成21年(2009)5月16日]
(同上)　98組196名参加

第4回　AAB杯 ツルハパークゴルフ健康大会
[平成22年(2010)5月30日]
(同上)　98組196名参加

■その他、冠が異なる大会

第1回　ATV杯 ツルハパークゴルフ健康大会
[平成20年(2008)6月14日]
(青森県十和田市・八甲田パノラマパークゴルフ場)
99組198名参加

第2回　ATV杯 ツルハパークゴルフ健康大会
[平成21年(2009)6月13日]
(同上)　100組200名参加

第3回　RAB杯 ツルハパークゴルフ健康大会
[平成22年(2010)6月12日]
(同上)　99組198名参加

■ツルハパークゴルフ健康大会 関東大会

第1回　サンスター&ツルハ・くすりの福太郎パークゴルフ健康大会
[平成20年(2008)10月18日]
(茨城県筑西市・下館パークゴルフ場)
100組200名参加

第2回　サンスター&ツルハ・くすりの福太郎・サクラドラッグパークゴルフ健康大会
[平成21年(2009)10月24日]
(千葉県酒々井町・しすいの森パークゴルフ場)
96組192名参加

第3回　サンスター&ツルハ・くすりの福太郎・サクラドラッグパークゴルフ健康大会
[平成22年(2010)10月23日]
(千葉県酒々井町・しすいの森パークゴルフ場)
97組194名参加

第4回　サンスター&ツルハ・くすりの福太郎パークゴルフ健康大会
[平成23年(2011)10月15日]
(千葉県酒々井町・しすいの森パークゴルフ場)
95組190名参加

■ツルハクリーンフェスタの記録

第1回　ツルハクリーンフェスタ2008 in 仙台
[平成20年(2008)10月25日]
(仙台市台原森林公園)　89組351名参加
ゲスト：はいだしょうこ

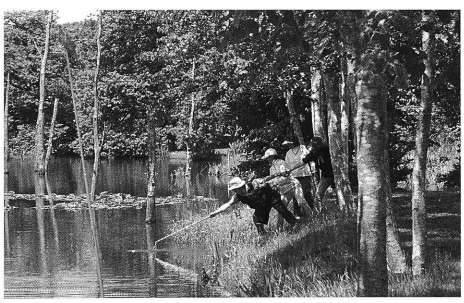
第2回　ツルハクリーンフェスタ2009 in 仙台
[平成21年(2009)6月21日]
(同上)　92組321名参加
ゲスト：つのだりょうこ

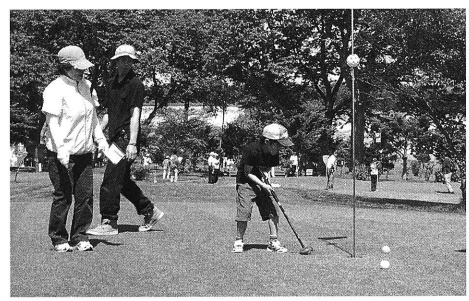
第3回　ツルハクリーンフェスタ2010 in 仙台
[平成22年(2010)6月26日]
(同上)　104組371名参加
ゲスト：井上あずみ

STV ラジオのタイアップ番組「ツルハ千年、カメは万年」

平成6年(1994)、STVラジオからの提案企画でスタートしたのがタイアップ番組の「ツルハ千年、カメは万年」。ラジオの時間枠をおさえ、売り場と連動してスポンサーをみつけ、広告活動をしようというのが狙い。

月曜から木曜にかけて放送される工藤じゅんきの人気生ワイド『十人十色』(午前10時～11時45分まで放送)の中で、「ツルハ千年、カメは万年」というタイトルの5分間の番組を企画。
健康食品会社や化粧品メーカーなどが2週間のスパンでスポンサーとなって時間枠を買い取る。札幌市内のツルハの店舗にSTVラジオ特設ディスプレーワゴンを設置し、消費者の生の声を生かしながら、商品コマーシャルや生活情報を

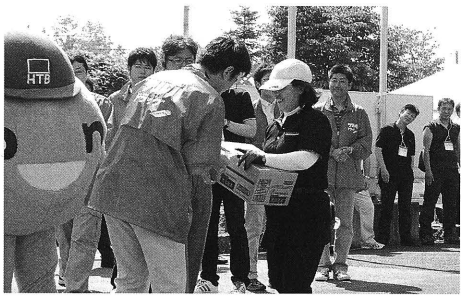

パークゴルフ健康大会／しまったボールが……


パークゴルフ健康大会／子供だってナイスパット


パークゴルフ健康大会／素敵なロケーションでハッスル!

提供するというもの。また、ツルハの子会社である㈱ツルハ総合研究所（当時）の辻　正親社長自らが番組の中で健康トークも披露している。

最初の年は札幌のツルハ店舗のみが対象だったが、2回目からは全道の店舗が対象となり、現在も続いている。



パークゴルフ健康大会／おみやげ抽選会で運試し



パークゴルフ健康大会／もちろん健康チェックコーナーも


パークゴルフ健康大会／想いっきり振り抜きます

COLUMN

TOP-飛翔、創刊号の社長挨拶

旭川・札幌両地区の社内報が一本化されて、新創刊となった社内報「TOP-飛翔」。その創刊に寄せる鶴羽　肇社長（現：代表取締役会長）の挨拶文を全文掲載した。

注）内容はいずれも昭和62年（1987）当時のもの。


取材を受ける鶴羽　肇社長（当時）

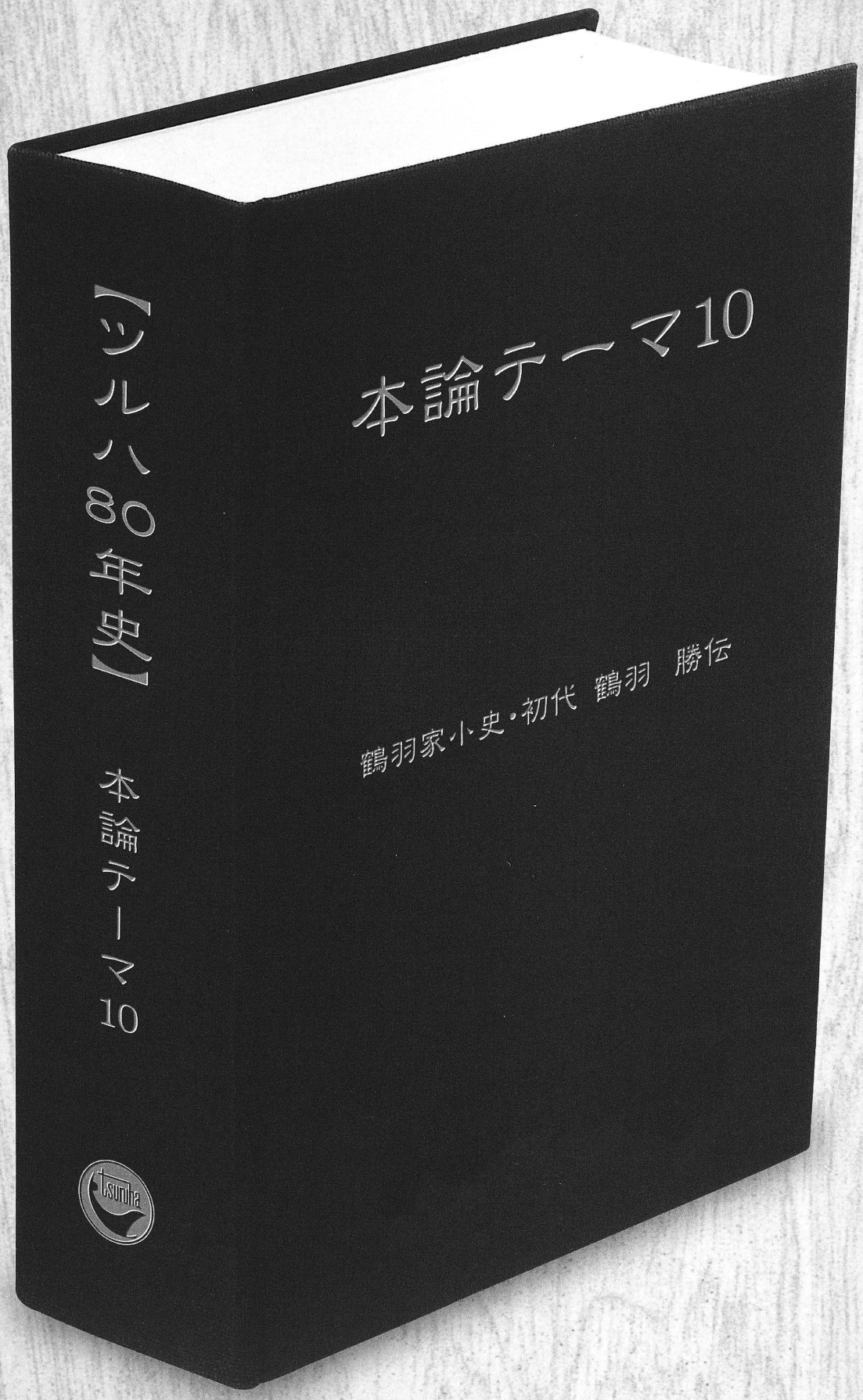
“TOPの使命”
代表取締役社長　鶴羽　肇

現在発刊している社内報、旭川の「飛鳥」と札幌の「ツルハだより」が約一年余りの編集・企画・技術などの勉強後、このたび一本化され新しく「TOP」として、今月より発刊されることになりました。その間、社内報責任者である小曽根室長はじめ、編集に携わった皆様、また編集会議、企画会議等夜おそくまで、頑張った皆様方の労を心から謝すと共に、合同社内報第一号の発刊を心よりおよろこび申し上げます。

当社の店舗は、現在北は北見から、南は苫小牧、帯広まであり、また今年は道内は函館をはじめ、６月頃には東京都内への出店第一号が予定されており、ますます広い範囲に分散しつつあります。また従業員の数も、437名余り（ＨＢ（パート）社員を含む）となります。以前のように規模が小さい時は、全員毎日、顔を合わせておりますので、ツーと言えばカーで、何もあらためて、お話をしたり、社内報を発行する必要はありませんでした。しかし、このように、毎年規模が大きくなり、広い地域に社員が分散していきますと、会社が今なにをしようとしているのか、職場の話題、皆様が会社のことで知りたいと思っていることなど、充分に皆様にお伝えすることが困難になってきています。そのためにも、コミュニケーションをよくする手段の一つとして、社内報の発刊意義があるのではないかと思うのです。

社内報づくりの基本的な方針は何が大切でしょうか？第一に、読みやすく、親しみやすく、おもしろいものではなくてはならないと思います。第二には、店で働いている皆様は勿論のこと本部・センター・および役員全員に読まれるものでなくてはなりません。そして第三には全員参加の社内報であることです。ワタシ知らん、編集担当者が勝手にやっていることなのだから……。などと言わずに、あなたは快く情報を記者に提供したり、記事を書くのを依頼されれば、積極的に協力してあげて下さい。会社の動向について知りたいこと、職場への話題、社内の人々の消息などについて、どんどん担当者に情報を提供していただきたいと思います。社内報にも、新聞と同じように、読者投書欄なども設けたら、よいと思います。無記名でもよろしいですから、会社への意見や今自分が考えていること、悩んでいることなど、どしどし投書して下さい。

このようにして、皆様全員の力で社内報を創り、そしてその社内報を読めば会社の中のすべてが正しくわかる、というような立派な社内報に育成していただきたいと思います。



※「ツルハ70年史」を基本として一部修正しております。

Theme10
【鶴羽家小史・初代鶴羽 勝伝】

徳島県から北海道に渡り、新たな歴史を刻んだ約400年の伝統を持つ由緒ある鶴羽家本家

ツルハ創業の功績のあった鶴羽家は、そもそもの発祥の地を四国に求めることができる。
新天地・北海道で開拓の希望を抱き幾多の時代の大きな荒波を乗り越えた鶴羽家の祖先。
彼らの子孫はやがて20世紀の北海道・旭川で新たな花を咲かせることとなった。
残された資料を基に、いま一族の濃い血が、時空を超えて火花(スパーク)する。

日本武尊の時代を発祥とする『鶴羽』という名の由来

今から2千4、5百年前(※皇紀280年頃)、日本武尊(やまとたけるのみこと)が熊襲(くまそ)征伐の途中、四国讃岐(現在の香川県)の瀬戸内海の美しい海岸から少し陸地に入った付近で、病気で崩御された。その御姿が鶴と化し、日本武尊の御父君第12代景行天皇の親征で引き続き道案内をした。その時、その鶴が1本の羽を落として飛び立った、そんな伝説が残されている。

その1本の羽を祭った神社が現在の「鶴羽八幡宮」といわれる。これが発祥となり、鶴羽村が誕生し、鶴羽海岸、さらに明治になって鉄道が敷かれて、鶴羽駅ができたとされている。

「鶴羽」の名前の文献上の初見は承安4年(1174)、鳥羽上皇の皇女八条院樟子内親王が京都仁和寺に蓮花心院を建立、寺の維持費や日々の供養祭祀料(くようさいしりょう)のため寺領を寄進、その寺領の中に「鶴羽荘」の名が見える。

平安時代には荘名が郷名と混同され、鶴羽郷(津田・鶴羽)の郷名で呼ばれるようになった。鶴羽の旧名は「多和」。讃岐の郷名を書いた最も古い文献は承平年間(931〜937)に書かれた『倭名類聚抄(わみょうるいじゅうしょう)』があり、寒川郡七郷として難波、石田、長尾、造田、鴨部、神前、多和の名があり、志度・鶴羽の名はないが、『延喜式』にある多和神社は鶴羽の大森神社であるといわれている。

※皇紀＝神武天皇即位の年を元号とするわが国の紀元。西暦より660年前

戦国時代に遡る鶴羽家の先祖

鶴羽家の先祖は、今から約400年前まで遡ることができる。室町幕府が滅亡してから10年後の天正10年(1582)、平家の子孫である鶴羽村の豪族(領主)、鶴羽雅楽頭安行(つるはうたのかみやすゆき)が、土佐の豪族、長宗我部元親の大軍の侵入を防ぎきれずに敗れ、一族郎党を引き連れ、安住の地を探し求めて阿波国(徳島県)の荒田野村(あらたのむら：現在の新野町安行)の



新野町から見た現在の音坊山、鶴羽城・城址
(写真提供：古川良夫氏／阿南市史編さん室長)

山深く進み、名主となり荒地を開拓し部落を作り、海抜500mの音坊山(おとんぼやま)に城を築き、敵の侵入に備えた。しかし、敗戦の身のため、一家一族は農民と化して、山間の未墾地を開拓し、そこに定住したという。

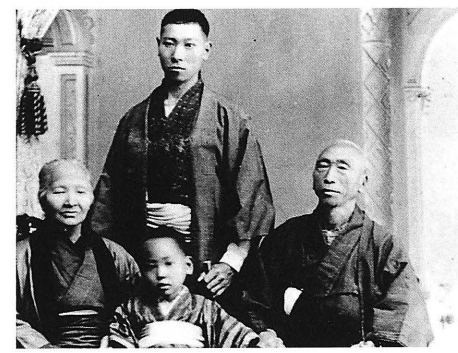
なお、現在、音坊山には広い平たい城址が残っている。

徳島県阿南市新野町安行(あらたのちょうやすゆき)は、新野駅から4kmほど入った両側を山に囲まれた細長い村である。開拓の指揮者である鶴羽雅楽頭安行の「安行」がそのまま地名となった。この集落の水田の中の一本の松の木の下に、安行名(百姓名)を開拓した地主である鶴羽雅楽頭安行を祀ると伝えられる墓石がある(これが安地豊権現・あじとよごんげん、と呼ばれている)。

近傍(きんぼう)には、長宗我部との戦闘に用いた武具(鎧刀槍)を多く保存する鶴羽総本家の14代目・鶴羽国利氏宅の他、10数戸の親戚が集まっている。

徳島県から北海道に渡り新天地で道を拓く鶴羽一族

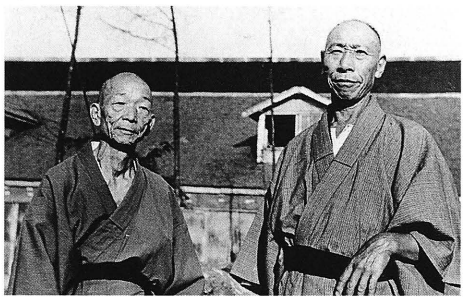
ツルハの創業者・鶴羽　勝の父・磯吉は、慶応2年(1866)、現在の徳島県阿南市新野町安行



(左端)鶴羽ヒナ、(右端)鶴羽多三郎

鶴羽薬師堂、昭和10年(1935)頃の初売り出し




鶴羽磯吉(左)と弟の粂五郎(右)

で鶴羽多三郎·ヒナの三男として生まれた。

明治22年(1889)、鶴羽多三郎は一家を引き連れ、北海道に移住した。

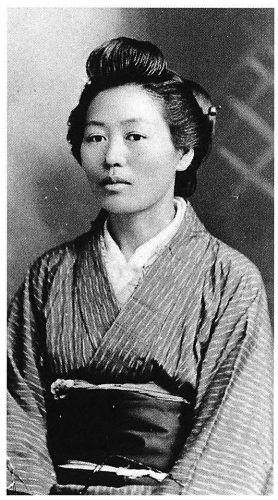
磯吉の長男である菊蔵が後年、著した自伝『夢·七十年——元典獄の手記』には、こう書かれている。

『……明治22年、私の祖父多三郎は、人口の行詰りに悩む四国の一隅山間に小農として安んずるを快しとせず、人間至る所に青山ありとし、一家を率い、祖先の眠る故山を後にして、徳島県橘港を出帆、海路遥々、目差す蝦夷地北海道に移住した』。

一家の最初の開拓先は山越郡長万部村の函館本線二股駅に近い双葉という場所で、ここで農業に従事した。

多三郎の三男磯吉は、明治27年(1894)、郷里の隣村の出である小川菊蔵·マツの長女、小川ヨシ(明治8年(1875)生まれ)と結婚。分家して林檎園や牧畜などを生業とした。明治31年(1898)に長男の菊蔵が誕生。なお、菊蔵は後に刑務官となり、最後は札幌刑務所長を務めたほどの人物である。明治34年(1901)に次男の一平が出生(5歳で没)。

ところが、長万部は農地としての可能性に限界があったため、磯吉は転地を考えた。


鶴羽ヨシ·36歳(明治44年／1911)

『単身愛馬に打ち乗り、道内要所を泊り歩き各地の風土を調査した結果として「長万部農業は米作に如かず。しかもそれには夏期において日照時間が多く且つ強烈で短期生育が期待される上川盆地旭川地方が最適」との結論を下した』(鶴羽菊蔵著自伝『夢·七十年——元典獄の手記』より)

こうして明治37年(1904)、磯吉一家は上川郡東旭川村下公有地に転住入植した。払い下げの土地三町五反の3分の2は山林や沼、沢地の未墾地であったため、約2年かかって開墾を終えた。さらに後年、近隣に転住し、ここでも未開の原始樹林を開墾して水田にするなど精力的に働いた。

この間、明治38年(1905)5月に三男の鶴羽勝が、大正元年(1912)には長女珠乃が生まれている。

磯吉は大正9年(1920)以来、土地を小作人に貸与していたが、昭和21年(1946)の農地法制定により小作人に譲渡されることとなったため、農業をやめ、旭川市3条通23丁目に移って悠々自適の生活を送るようになった。

鶴羽磯吉は、「ガンコ一徹、正直で石部金吉、曲がったことが大嫌い、しかも所信は無理にもやり通す根性の持ち主」(前出の菊蔵自伝より)で、まさに武士気質そのものであった。


昭和9年(1934)の鶴羽家(前列左から)鶴羽磯吉、ヨシ(後列左から)勝、菊蔵、珠乃


鶴羽　勝7歳の頃(明治44年／1911)

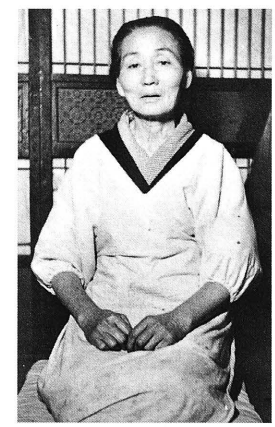
鶴羽磯吉の孫にあたる鶴羽肇(現：代表取締役会長)と鶴羽　樹(現：代表取締役社長)は、父母に連れられて本家の磯吉宅を何度か訪れたことがあり、その時の印象をこう語る。

「よく、おふくろと一緒にイチゴを取りに本家に行きました。磯吉じいさんはいつも炉の前に座って、好きなお茶を飲み、悠然とキセルをふかしていました。その家には、クルミの木があり、タヌキを何十匹も飼っていました。そのタヌキの毛皮を襟巻きにしたのをもらったり、タヌキ汁を食べさせてもらったこともありました」と。

『開拓七十周年記念　下公有地開拓誌』(昭和44年(1969)、開拓誌発行委員会発行)によると、「……(鶴羽磯吉は)自作農、部落の有力者として、土功治水の功労、第3尋常小学校建築後援、納税組合長、消防援助、上川神社委員等で北海道長官、東旭川村長、消防後援会長その他から数々の表彰、感謝状を受けている」とある。

磯吉は昭和31年(1956)11月に91歳で亡くなり、翌32年(1957)1月には妻のヨシが後を追うように逝った。

この時、鶴羽勝が亡き母を慕って次のような一文を捧げている。


鶴羽ヨシ·61歳(昭和11年／1936)

「母の日」に思う
家族のだれよりも早く起き
だれよりもおそくご飯を食べ
だれよりも粗末な服装をし
だれよりも働き続け
だれよりもおそく寝る
からかわれても微笑を返すだけ
子供の生長に唯一の慰めを見出し
静かに眼を閉ぢた母
平凡で偉大な母。

※（東旭川下公有地＝旧旭川第3尋常高等小学校の通学区域の総称であり、現在の千代田、共栄、愛宕および東光、豊岡を含み、東旭川では旧旭川市街地に隣接し、兵村に次いで早期に開拓された地域）

丁稚奉公から苦学で薬種商に合格
鶴羽　勝の生い立ちと鶴羽薬師堂創業まで

当社の創業者である、鶴羽　勝は、明治38年（1905）5月20日、上川郡東旭川村（現在の旭川市東旭川町）で農業を営んでいた鶴羽磯吉の三男として生まれた。


勝18歳の頃（大正12年／1923）

大正9年（1920）、旭川中央尋常高等小学校を卒業して、15歳で3条通8丁目にあった旭川の薬品卸問屋、「あ秋野商店（本店・札幌）」に丁稚奉公として入店。


あ秋野商店の新年会での勝（矢印）（大正9年／1920）

100人ほど社員がいたが、勝は修業目的で入ったため月給はなく、少しの手当がついただけだった。朝は6時から夜は10時までの勤務。休みは一年のうち、1月15日と8月15日の2日だけであった。

ところが、勝は入店後4年目に病気にかかり、静岡県沼津市で療養生活を送った。その後、病気が快方したため大正14年（1925）に旭川に帰り、あ秋野商店で再び働きはじめた。しかし、同店が営業不振に陥り、あ山本保寿堂薬品問屋の山本栄作氏が商売を引き継いだ。鶴羽 勝はその「あ山本栄作商店」に継続して勤めることができ、その間、独学で勉強して、20歳の時に薬種商に合格した。

昭和2年（1927）には「あ山本栄作商店」の小樽移転に伴い、勝も小樽で一時、外交に励んだ。しかし、旭川での独立を期して、昭和3年（1928）に同店を退店することとなったのである。

こうして、「あ山本栄作商店」の山本社長の協力を得て、昭和4年（1929）5月、当社の歴史の第一歩となる「鶴羽薬師堂」を創業することになるのである。

その前年、上川郡東旭川村（当時）の出野周次、テルの長女ヒサ子と結納を交わし、鶴羽薬師堂開店1カ月前の昭和4年（1929）4月12日に結婚式を挙げた。

近く独立して店を持つということで、当時、鶴羽　勝には縁談が多く持ち込まれたというが、なかなか意に沿う人が現れなかった。しかし、ヒサ子を紹介されると即座に「あの娘なら」と決めたという。満で鶴羽　勝23歳、ヒサ子18歳の希望に満ちた旅立ちだった。


ヒサ子・26歳（昭和12年／1937）

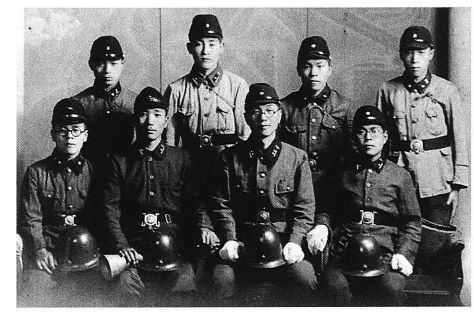


創業当時（昭和7年／1932）の鶴羽薬師堂。
店前にヒサ子（左端）、勝（右端）

ヒサ子と共に戦中の苦境を乗り越え
ツルハ発展の土台を築く

鶴羽薬師堂を創業してからは、鶴羽　勝は妻のヒサ子と共に、朝早くから夜遅くまで商売に励んだ。開店1年で借入金は返済してしまい、蓄えた資金で水田や宅地などを購入するまでになった。ただ、勝は病気がちで、ヒサ子が店に立つことが多かった。

一年の内で一番慌ただしかったのが年末年始。大晦日の夜は戦争であった。1年間のたまった掛け取りを済ませると、餅つきや2日の初売り


旭川警防団時代の勝（前列右から2人目）（昭和16年／1941）


勝50歳、店の前にて（昭和30年／1955）

の準備などの仕事が夜明けまで続くのが、年中行事となっていた。

元旦に、家族揃って雑煮を食べると、勝は初売りのビラ貼りに出掛けた。手書きのビラと空き缶に入れた糊を持ち、遠く東川村や東旭川村まで足を延ばし、糊が凍って使えなくなるまでビラ貼り作業を続けた。

当時はこうした宣伝をする店はなかったため、その効果は抜群であった。

しかし、第2次世界大戦の勃発により、医薬品等の生産配給統制が強化されると、店で売る商品が入らなくなり、開店休業という状態が長く続くこととなった（戦争が始まった頃165品目だった配給統制品目は、終戦当時335品目にも達している）。鶴羽　勝はこの時代、約7年間ほど旭川警防団第4分団長として、治安維持の任務についた。

ともあれ、このような苦境の時代を、妻のヒサ子とともに何とか乗り越え、戦後は着実に商売を盛り上げていった。

そして、次男の肇を店に迎えた昭和30年（1955）代からは積極的な事業展開を図り、昭和42年（1967）には北海道で初めてセルフ販売方式の薬局をオープンさせるなど、先駆的な業績を残した。

しかし、持病の肝臓病が思わしくないこともあって、肇が独り立ちし、社員が増えてきた昭和40年（1965）代の後半頃になると、店に立つことは少なくなった。

昭和51年（1976）9月、旭川の旭町店オープンの時には、勝自らがテープカットという大役を務めた。

「当時社長（現：肇会長）のお父さんは病弱だったのにわざわざ来ていただいたんです。ビックリしたのは、開店から閉店まで店の入口に立って、お客様お一人お一人に買い物カゴを手渡していたのが、深く記憶に残っています」と、旭町店（新築移転店舗）の初代店長を務めた千田晃己（元：取締役総務部長）は回顧する。


旭町店オープンでテープカットする勝（昭和51年／1976）

初代社長・鶴羽　勝の信念とさまざまな言行録

鶴羽　勝が商売で最も大切にしていたのは「信用」であった。

『人間にとって最も大切なのは、お金よりも信用である。私は身を粉にして誠実に会社のために働いた。そのことを会社はもちろん、世の中の人、他の卸問屋さんはよく見ているものだ』。

勝は昭和4年（1929）、鶴羽薬師堂の創業にあたり、それまで勤めていた㈱山本栄作商店の社長が、開店に必要な薬品などをそっくり持たせてくれたため、ほとんど資金がなかったにもかかわらず事業をスタートできた。この時の「恩」を深く心に刻み、終生の信念とした。

3代目鶴羽　樹社長が記憶する『卸問屋さんは絶対に大切にしなさい、来たらすぐにお茶を出せ』というのも、「お取引先」を大切にするからこその言葉だ。


趣味だったカメラを手にする勝（昭和31年／1956頃）

ただ、商売のやり取りにはこまかかった。

『安くしてくれ。安かったらなんぼでも買う。よそで儲けて、うちで吐き出してくれよ』と、当時、北海製薬㈱の営業をしていた宝賀　隆氏（70年史発刊当時：㈱モロオ　石狩物流センター副主幹）は話す。

その代わり、『1円単位で支払ってくれました。いい加減さはまったくありませんでしたね。他の店では、内金だったり、100万円のところを70万円ととぼけたり、まあ大雑把な所が多かったですよ』と、㈱モロオの元取締役薬専部長の佐藤完二氏は話す。商売には厳しく、律義であったということである。

また、勝の土地に対する執着は徹底していた。商売で蓄えができるようになると、『土地を持っていても決して邪魔にならない、いざという時には役に立つものだ』と、宅地や畑、山林、原野など土地を頻繁に買った。

昭和31年（1956）に4条通19丁目から4条通17丁目に新築移転した時も、その5年前に17丁目の土地を苦心して購入していたため、スムーズに移転できるようになったのである。また、『角地の土地を絶対買え』（樹社長談）ともよく言っていたという。

ツルハの古参社員も、勝と直接接する機会は少なかったが、少なからずその薫陶（くんとう）を受けている。『タバコは吸うな。酒は家で飲め。土地を買っておけ』（元：専務取締役野村談）。

『これからは土地の時代だ』（元：栄木守夫参与談）。

しかし、土地を買うために借金をするようなことは嫌いであったようだ。『借金はするな、銀行からお金を借りるな、人の保証人になるな』という言葉を肇会長はよく覚えているという。

勝の父である磯吉も借金は嫌いであった。「正直者で、武士の血を受け継いだだけに、曲がったことが大嫌い、借金嫌い、酒嫌いの石部金吉で、不屈一徹の根性で一生を生き抜いた」（鶴羽菊蔵著『夢・七十年』－元典獄の手記より）と、鶴羽菊蔵は磯吉のことを書いている。

鶴羽　勝の商売に対する理念、信念

薬業の道に入り、鶴羽薬師堂を創業し、そして人を使うようになると、社員の教育、指導ということが重要なことになってくる。鶴羽　勝は、折々に教育や指導について語り、手帳などに書き留めていたが、ある時、それらをきちんと整理して書き残している。

その中からまずは、『ツルハ薬局の基本方針6カ条』を紹介する。

『ツルハ薬局の基本方針６カ条』

1. 会社の永続的な繁栄を獲得するためには、会社は常に前進しなければならない。現状維持は繁栄の放棄ではなくて、会社の破滅を意味する。
2. 会社の繁栄は従業員の幸福と繁栄をもたらすものでなくてはならない。そのために、従業員各人は全従業員とその家族の幸福に対する責任を持たなくてはならない。
3. 顧客との共存共栄のため、各従業員は商品或いはサービス等を通じて顧客の顕在的要求は勿論、潜在的要求をも満たすべく全力を尽くさなければならない。
4. 社員に課せられた最大の義務は、常に自己の向上に心掛けることである。
5. 従業員は平等に取扱われ、その評価は会社の繁栄に貢献する能力により評価され、他の条件により差別待遇を受けることはない。
6. 社員の服装（容姿）は、薬局の従業員としてふさわしく、顧客より信頼される上品な姿でなければならぬ。即ち“清楚”であること（清らかにしてさっぱりしていること）。

また、同じ綴りの中に、『ツルハ薬局のマーケティングの尖兵たる店員の虎の巻』『優良社員として信頼されるには…』『好かれる店。好かれない店』といった項目で、それぞれ考え方や具体的な指示を明記してある。例えば、『ツルハ薬局のマーケティングの尖兵たる店員の虎の巻』には、「お客のことばを勝手にいい直してはいけない。例、お客が“おひやを下さい”と申されたことを、“水”または“ウオーター”ですか?などと違うことで言い換えること。このことはものすごく印象を悪くする」。

『優良社員として信頼されるには……』には、「“話す”ことと“おしゃべり”ということは似て非なるものである。店では熱意をもってお話しすること」。

『好かれる店。好かれない店』では、「店内で自由に見つけ選ばせるような陳列にし、プライスカードは全商品1品ごとにつけ、POPとくにショーカードをもっと増加し、ストック陳列から見せる陳列へと脱皮すべきである」などである。



勝60歳の頃、店前にて（昭和40年／1965）

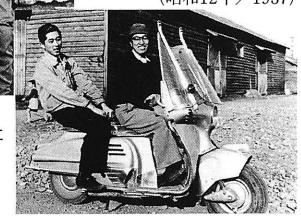
好奇心旺盛で多趣味　鶴羽　勝の人間像

鶴羽　勝はとても好奇心が旺盛で、何にでもチャレンジする人であった。

家には蓄音機があり、クラシックや軍歌などのレコードもたくさん揃えていた。戦前は、スピーカーを店の外に向けて備え、兵隊を励ますような歌を流したこともあったという。


スキーで山歩きをする勝（昭和12年／1937）

勝31歳、大雪山黒岳にて（昭和11年／1936）


勝、51歳。原付自転車に乗る（昭和31年／1956）

COLUMN

初代が書き残した【接客態度の心得4カ条】

初代社長・鶴羽　勝が生前、数枚の便箋にマジック書きで残した“接客態度の心得”を全文紹介しよう。

第一条「親切第一」

親切を第一とし誠意をこめてお客様に接し、お客様の気持ちになってお買物のお手伝をする。

第二条「商品知識」

第一条の目的達成は商品知識がなくてはできない。故に常に商品について勉強せよ。

第三条「言葉づかい」

言葉づかいに誠意をこめる。よい言葉づかいを継続的に訓練する。仲間同士の場合もお互いに注意しあって、よい印象の言葉を選んでつかうこと。特に「いらっしゃいませ」「ありがとうございます」と申し上げるときは、お客様にこちらのエリクビの見えるまで頭を下げ、純粋な感謝の気持ちをこめて申し上げる。

第四条「表情と動作」

人の心理に及ぼす影響は大きいのであるから、いつも明るい表情でにこやかに応対できる様、心身の健康に注意。気分のくさったときは鏡に向かっての表情訓練。

便箋にメモを書きながら達筆な筆遣いの向こう側に初代社長の接客の心が見えるようである。


勝、自作の南瓜を手に肇と

特にカメラが好きで、風景や人物を撮っては夜中に自分で現像もした。その血筋を引いたのだろうか、現·鶴羽　肇会長もカメラ好きである。

彼にはまた収集癖もあった。骨董が好きで、石やコインをたくさん集めていた。庭いじりも好きだった。凝り性で、ダンスを始めたら真剣になってやったが、突然やめてしまった。一面では、飽きっぽい性格でもあったようだ。

また、新しもの好きで、戦後すぐには原付の自転車を購入した。その音があまりにうるさかったので、近所の人から「脱穀機が来た」などとからかわれたという。テープレコーダーが売り出されればすぐ買い、都市ガスが入ればすぐ引いた。終戦直後、子供達のために卓球台を作ってやったこともある。ハイカラ趣味、という言葉がピッタリであろう。

株にも手を出し、ラジオの株式市況をよく聞いていた。この点は商売向きの性格ではあったのだろう。

反面嫌いなものもあった。その一つに飛行機が大の苦手だった。飛行機を降りてしばらくしてからも、「まだ、フワフワしているような感じだ」と言っていた。

日本酒がかなり好きで、毎日晩酌をやった。ただ、健康状態はあまりよくはなかった。㉘秋野商店（薬品卸問屋）に勤めていた時分に病気に罹り、静岡県沼津市で療養した経緯がある。

鶴羽薬師堂を創業してからも、最初の何年間は病気がちで、いつも頭痛や風邪で寝込んでいたため、ヒサ子夫人が店頭に立つことが多かったという。

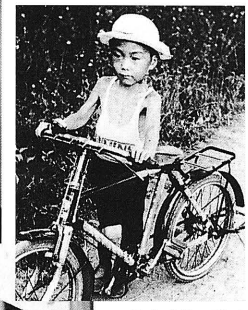
「まるで看護婦をしに、お嫁さんに来たようなもの」とヒサ子夫人。

肋膜を罹って兵役には就かなかった。さらに、昭和39年（1964）には大病で肝炎にかかり、それが持病となって長く苦しんだ。

鶴羽　肇の幼少・青年時代から薬業の可能性に目覚めるまでの軌跡

鶴羽　勝の次男·肇（現：取締役会長）は、小さい頃は消化不良気味で太れない体質だったという。そこで、学生時代（中学校·高校）は体を鍛えるため、卓球をやっていた。





昭和7年（1932）生まれの肇



幼少時代の肇はやせた子供だった

小学1年生の終業式を終えた肇

昭和16年（1941）肇が小学校3年生の時に太平洋戦争が勃発し、中学1年の時には国民総動員令の名のもとに比布町に援農に行かされた。「比布から帰ってきたら、すっかり蚤にたかられていて、まいりました」と肇は話す。

「終戦が近い頃、旭川に空襲があり、国策パルプの工場にロケット弾を撃ち込まれて、煙突に大きな穴が空いたのを覚えています」とも。

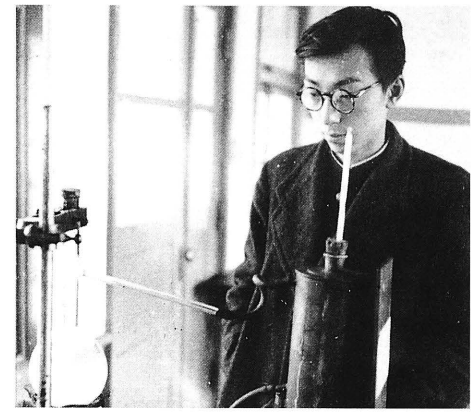
あえて多くは語らないが、肇の青春時代は戦争という時代の大きな波に翻弄された。

旭川東高校時代、肇は化学を勉強したくて進学する大学を探していた。「親と教師が共謀して、薬学を専攻すれば化学の勉強ができる、と勧めるんです。それならばと大学を調べると、受験科目が各教科1課目だけ選択の大学が、富山薬科大学と京都大学の2校ありました。両方合格して、父は、富山大を勧めましたが結局、京都大学の医学部薬学科に決めました」と、肇は大学受験のいきさつを話す。



肇・高校2年生の頃（昭和24年／1949）

昭和26年（1951）、京都大学に入学。肇の大学時代の暮らしぶりを聞いてみた。仕送りが月3000円、家賃が月500円であった。大学での実験が多かったこともあって、アルバイトはしなかった。タバコは吸わず、酒はコンパで飲む程度、スポーツは弓道に励んだ。「実は、毎月の収支決算を父に送らないと、仕送りが来なかったんです。これは、卒業までずっと続きました」（肇談）。



肇·京都大学の研究室にて

肇は就職に際して、大学や企業の研究室あるいは厚生労働省に入る道をあきらめ、卒業後は旭川に戻り、鶴羽薬師堂に勤めることになる。

「当時は、仕方なく家業を手伝ったんです。あと4人の兄弟姉妹を大学に送らなくてはいけないのだ、と親から強く言われていましたから」と、彼は当時の胸の内を語る。

「あとはお前に任せる」と父の勝から言われたものの、なかなか本気にはなれず、最初の10年くらいは、スキーや登山に熱中していたという。

「今思うと、この時の時間が実に惜しかったですね」と、悔やむ。

しかし、その後、薬の価格破壊問題に巻き込まれたことや、いわゆる山口学校（本論7参照）での体験などがきっかけとなり、肇は薬業の可能性に目覚め、将来の大きな躍進を目指して始動することとなった。



スキーで遊ぶ肇

鶴羽　樹の生い立ちから ツルハ薬局に勤めるまで

現社長である鶴羽　樹は、昭和17年（1942）2月11日、鶴羽　勝の三男として生まれた。

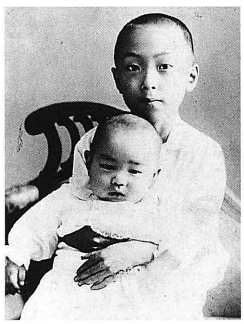
「母親が私を背中におんぶして、店で忙しく立ち働いているのを、うっすらと覚えていますよ」と幼少の頃のことを話す。

弱虫で、あまり勉強が好きではなかったという樹であったが、両親の仕事を手伝うのは大好きであったようだ。

「小学校の頃、父が半紙に自筆で品書きをしていたのをよく覚えています。商売に徹して一生懸命にやっていたので、手伝ってやりたいという気持ちが小さい頃から芽生えていました」。

店の雨戸の開け閉めが彼の日課であった。また、学校から帰ると、手書きのチラシを近所の電柱に貼ったり、町内の家に宅配したりしたという。そんなある日、犬に足をかまれて、泣きながら家に帰ったことがあった。

「母がオキシフルで消毒してくれたんですが、本当にうれしく思い、今でも忘れられませんね」。



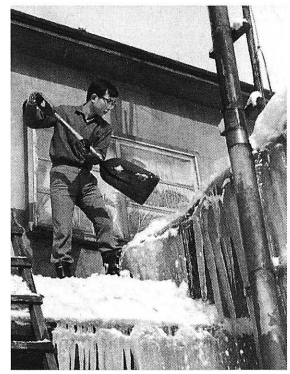
弟の樹を抱く肇（昭和17年／1942）

旭川南高校を卒業して大阪商業大学商学部に入学した樹は、勉強の傍らアルバイトに精を出した。

仕送りとアルバイト代で結構リッチな生活をしていた樹だったが、大学3年生の時に、旭川の父親から手紙が届いた。



中学生の樹（左）と25歳の肇（昭和32年／1957）



帰省して雪下ろしを手伝う樹

『贅沢と虚栄は人生を不幸に陥れる最大の敵である。凡人は贅沢と虚栄を特に好むものなら、その末路は実に哀れである。勤倹努力は、人生を必ず幸福にするものと固く信ずる』

これを読んだ樹は、「はっ」と我に返ったという。この手紙は今でもアルバムに大切に挟んで、時々思い出しては、気を引き締めているという。

昭和39年（1964）に大学を卒業後、大阪の商社・大都商事㈱（現：ダイトエレクトロン㈱）に入社。地元の女性、木谷芙美さんと結婚し、自宅を新築するなど、自らの生活を着々と築いていた。しかし、昭和50年（1975）、兄の肇から手紙が届く。『店舗を増やしたいので、旭川に帰って来い』と。

この年の9月には、ツルハの札幌1号店である北13条店がオープンしていた。

翌年、昭和51年（1976）5月、鶴羽　樹は北海道へ帰ることとなったのである。

初代社長鶴羽　勝の兄・鶴羽菊蔵 札幌刑務所長を務めた逸材

鶴羽菊蔵は鶴羽磯吉の長男として明治31年（1898）5月に生まれた。

少年の頃、「人生不可解……」と叫んで華厳の滝に投身自殺した藤村　操という学生の思想行動を知り、人生について深刻に考えるようになった。



勝（左）と菊蔵（右）

徴兵で旭川歩兵第28連隊に入り、除隊後、思うところあって旭川刑務所の刑務官となった。



札幌刑務所長退官当時の菊蔵（昭和34年／1959）

そこで法律の勉強の必要性を痛感し、中央刑務官練習所を卒業し、同時に早稲田大学法律科の夜間の聴講生となり、ここも修了した。

その後、矯正の道を一途に進み、帯広や旭川の刑務所長、さらに札幌矯正管区第一部長、そして最後は道産子としては初めて札幌刑務所長を務めるまでの成功を収めた。

退職後は、札幌刑務所篤志面接委員の会長を務めるなど公職を務め、昭和43年（1968）には勲4等瑞宝賞を受賞。著書は「受刑者の分類とその処遇」「夢・七十年」「土台石」「生きがい」など数冊を出している。



樹（矢印）、大都商事の社員らとともに

ツルハの歴史を築いた 鶴羽ヒサ子前副社長のこと

鶴羽薬師堂の創業者夫人であり、ツルハの副社長まで務めた鶴羽ヒサ子。

明治44年（1911）3月、出野周次とテルの長女として出生。大正13年（1924）に旭川庁立高等


ヒサ子18歳で結婚
（昭和4年／1929）

女学校に入学。そして、昭和4年（1929）4月、見合いで鶴羽　勝と結婚。ヒサ子は18歳だった。そして、その年5月、鶴羽　勝が鶴羽薬師堂を創業することになる。

最初は夫婦2人で店を切り盛りしていたが、勝が病気がちだったため、ヒサ子が店に立つことが多かった。

冬の旭川の寒さは厳しく、当時はマイナス30度になる日もかなりあったが、最初の頃は店に直径25㎝くらいの火鉢1つしかなかったので、手足に霜焼けができたほどだったという。

実は、この頃ヒサ子は胸にある希望を抱いていた。

「知り合いが医学に進んでいたんです。だから私は薬学学校へ行って薬剤師になりたかった。でも、お金もなく、それに結婚したばかりでしたので諦めました」と、若い頃のほのかな夢を、ヒサ子は後年になって話す。

ともあれ、創業当時は朝7時から夜は11時頃まで休みなく働いた。

「時には、戸を閉めてから薬を下さいという人もいました。当時は健康保険制度がなかったので、病院にはあまり行かなかったんです。世間話をしに来る人も多かったです。店先にルンペンストーブを置くようになると、馬ソリで来たお客さんが暖をとって帰っていきました。皆さんの社交場だったんですね」と、平成7年（1995）の、ツルハの社内報『TOP一飛翔』のインタビューで創業の頃の思い出を語っている。

また、彼女はお客様のいろいろな身の上相談にも応じていたという。

結核に苦しんでいる人には、日ごろの養生訓を書いて渡したり、当時は貴重な品だったバターをこっそりと持たせてあげるなど、苦しんでいる人たちを黙って見過ごすことはできない性格だった。さらにユニークなのは、富国強兵で産めよ増やせよという時代に、学者が唱える産児制限の話をそっと教えてやったりもした。その行為が特高（特別高等警察）の知るところとなり、警察に拉致されたこともあったという。

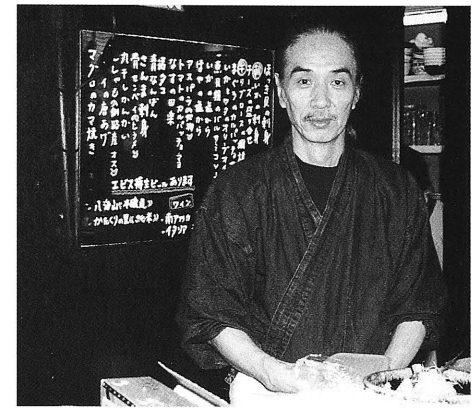
このように、思いやりに満ちたヒサ子を頼ってくる人がかなり多かった。

また、こうと決めたら自説を絶対曲げないという芯の強いところもあった。お客様に品物を届けるため、思い切って自転車に乗ることにした。しかし、当時、自転車は高級品で、ましてや女性が乗るということは珍しかった。「女のくせにお転婆な」と周囲から見られたが、そんな風聞は気にもせずに、熱心に稽古をしたという。

商売も熱心だったが、仕事を離れても働き者だった。戦前戦後の物資がなかった時代には、紋付きや袴をこわしてズボンを作った。店の仕事が終わってから、夜になると、居眠りをしながら裁縫をしていた。


ヒサ子、次女の成子と（昭和14年／1939）


昭和16年（1941）、家族の肖像。（後列）勝とヒサ子
（前列左より成子、啓子、肇）


旭川市3条5丁目で「伴天連茶屋」を営んでいた頃の鶴羽　宏

母親としてのヒサ子は6人の子供を育てた。結婚の翌年生まれた昭雄は発育不全で生後2カ月で亡くなった。昭和7年（1932）に肇（現：会長）、昭和9年（1934）に啓子、昭和13年（1938）に成子、昭和17年（1942）に樹（現：社長）、昭和20年（1945）に宏が生まれた。戦前戦後の食料難、物資不足の時代に、商売、家事ともに必死になって支えてきたのである。

旭川のコマヤ薬局の松田一雄氏は、「控えめでしたが、本当に素晴らしい人です。店はおばあさん（ヒサ子）でもっていたようなものです。頭もいいし、如才ない人でしたね」と、当時を思い出しながら語ってくれた。

また、かつて医薬品卸の北海製薬㈱（現：㈱モロオ）で営業を担当していた宝賀　隆氏は、「営業に行くと、ヒサ子さんから上がってご飯を食べていきなさい、と誘われたこともありました」と懐かしがる。

このような周囲の人への優しい気遣いは、鶴羽ヒサ子がよく口にする「その人の身になってごらん」という言葉によく表れている。もちろん彼女には社員に対する思いやりも人一倍であった。

「薬剤師の方は病院などでは専門的なことをしていればいいのですが、うちでは薬剤師の先生といっても、体の良い店員です。雑用の方が多くて、先生方に申し訳なく思っています。もちろん、薬剤師の方たちだけでなく、すべての社員の方々が力を尽くしてこられたからこそ、ツルハがこれまで発展してきたのだと思います。ともかく、皆さんに気持ちよく働いてもらってこそ、お客様を大切にするということにつながると思い



昭和40年（1965）当時のヒサ子

ます」。

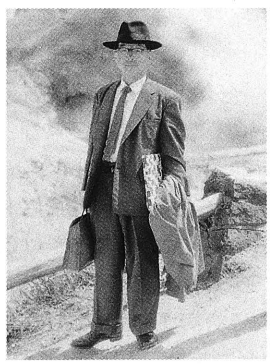
昭和49年（1974）入社と、現在のツルハでは古参社員の一人である、千田晃己（元：取締役総務部長）は、「いつもレジのサッカーに入っておられて、にこやかな笑顔を浮かべておりました。店に対してのクレームや、お客様のご容体にいたるまで、何でも対応されていました。そういう意味では当社の『ニコニコ』『5S』運動の元祖と言えるかもしれませんね」と改めてその功績を振り返る。

残念ながら平成14年（2002）9月27日に亡くなったが、天国からツルハを見守っておられることだろう。享年92。

初代社長・鶴羽　勝の死　病の果てに

昭和52年（1977）6月1日、当社初代社長・鶴羽勝は旭川の病院に入院した。数年来、肝炎を患い苦しんでいたという。

遡ること、昭和39年（1964）7月、勝は盲腸炎となり大手術、手術そのものは成功したが、輸血状態が悪く、肝炎を起こし重体となり、生死の境をさ迷ったことがあった。以来、長く肝臓病を患っていたのである。


勝、登別温泉にて
（昭和36年／1961）

勝が生前書き残していた資料の中に、日付は記していないがこんな記述がある。『……やがては肝硬変となり幽明境を異にすることであろう　人生は……』。自身もいずれは肝臓病で命を失うのではと、不安がつきまとっていたのだろう。

病院には野村博明や千田晃己などツルハ社員の他、取引先からも馴染みの社員たちがかけつけ献血を行ったが、その甲斐もなく、昭和52年（1977）6月8日、脳梗塞で死去した。享年、72歳であった。

COLUMN

本人が書いた会葬のご挨拶

初代社長鶴羽　勝の遺稿の中にユニークな原稿が見つかった。それは自らの葬儀に際して本人が参列者に対してご挨拶するための草稿だった。通常ならありえないものであるため、便箋4枚の“本音の遺言”ともいうべきその全文を謹んで収録・転載する。


息子・肇を乗せて田舎道を自転車で行く勝
（昭和12年／1937）

本人ご挨拶

万物は流転する。ギリシャの哲人が二度と同じ流れに足を入れる事は出来ないといったように万物は流れ流れて止まらないのであります。

「子、川上にいまして曰く、逝くもの斯くの如くかな、昼夜をおかず」との如く、大自然の法則により生きて居るものはおそかれ早かれ必ず辿らなければならない運命の日が私にも遂にきました。

本日は皆々様には私の葬儀に際しまして、ご多忙の中、かつ遠路わざわざご会葬いただき、ただいまご焼香下さいましたが、私もこれで成仏できるわけでございます。誠に有難うございます。

私は生前、皆様に対し何かとお世話になりましたにもかかわらず、何のお返しも出来ず、我が儘勝手申し上げ、甚だ申し訳ない事と、恥じて居りますが、かく永遠の旅立ちにお見送り下さいます皆様に厚くお礼を申し上げます。

かえり見ますれば今日までの一生は永いと云えば永いような気もする。よくも今日まで少しのよどみもなく心臓の鼓動は動いてくれたものです。しかし、短いと申せば非常に短いような気もします。かつて紅顔可憐な美少年もいつのまにやらこのようになったのです。幼年時代も少年期もついこないだの様な気がする。

一日の生命力しかないと云われる綿虫（わたむし）は彼らにして見れば一日が随分永い色々な出来事のあった楽しい一生かも知れません。それに比べて人間の生命はその何万倍もあるとは云へ、宇宙天地の限りなき生命より見れば、人間が綿虫を見るよりまだ果てない草叢におく白露、水に宿る影、いやいや百まで生きても宇宙より見れば一瞬の閃きにすぎないものでせう。

生きて居たと云ふ事は一瞬の夢であったのかも知れません。時計の針はもとの処にもどり港を出た船は帰って来ますが、人生は水の流れの如し、どんどん過去となり再び元に戻れません。振りかえり見れば過去は夢です。不思議な世界でした。

私はこれより無限の世界に旅立つのですが、生前は一方ならぬご協力、或いはご指導下されましたお方、また何かと鞭撻下さいましたお方、共に喜び、共に遊んだ事、皆いろいろ懐かしいことでございますが、生前の皆様の厚情に対し改めてお礼申し上げる次第でございます。

何卒皆様には充分ご身体並びに交通にご注意下さいまして、末永くご健康であらせます様草葉のかげより祈り上げます。

鶴羽　勝

その2カ月前の4月、勝は妻ヒサ子と一緒に兄の菊蔵宅を訪れ、「旭川出身の作家三浦綾子女史に紹介したい」、「秋までに自分の設計による私邸を新築する」などと話していたという。まさにその自宅の工事が進んでいる最中の死去であった。

夫人のヒサ子は、長年苦労を共にしてきた夫の死に大変なショックを受けた。

「70数年間の人生で一番辛かったのは、主人に先立たれたことです」と、しんみりと話す。

現・鶴羽　樹社長は、「私の一番悲しい出来事は、ツルハに入社してちょうど1年、父が急死したことです。死の宣告がされた時、病院の前を流れる忠別川の土手で、一人涙を流しました。ツツジの花が満開で、雲ひとつない良い天気でした……」と、辛い思い出を語る。

また、勝の兄の菊蔵は自らの自伝の中でこう記している。

『私が法務矯正の役人として、道内各地を転任して知り得たこと、それは、そなた独自の"クスリのツルハ"商法を同業者が賞賛し高く評価していることである。私はわが事の如く嬉しく「中々やっているな」と心の中で叫んだことが忘れられない。……常に夢を描いて業務に没頭したそなたの後には次男が2代目社長としてその意志を継ぎ、家族も同様、従業者も共に伝統の商法を身につけ後顧の憂いは更にない。……由緒あるわが鶴羽家の伝統をよくぞ守り通してくれたと心から敬意を表しお礼を申し上げたい。ほんとうにご苦労さまでした。ああ、……叫べど叫べど声なき霊よ!!とこしえに鎮まり給え。そして残されし遺族達の幸せを見守り給えとひたすらお祈りする』。

心ふれあう化粧品販売に情熱を傾ける、鶴羽弘子

当社2代目社長　鶴羽　肇の妻・弘子は、昭和12年（1937）、佐々木浅次郎、ミサの四女として旭川に生まれる。旭川東高校を卒業後、弘子は札幌の天使女子短期大学厚生科に進学して正看護婦の免許を取得し、天使病院に勤務していた。



鶴羽　肇と弘子（昭和36年／1961）

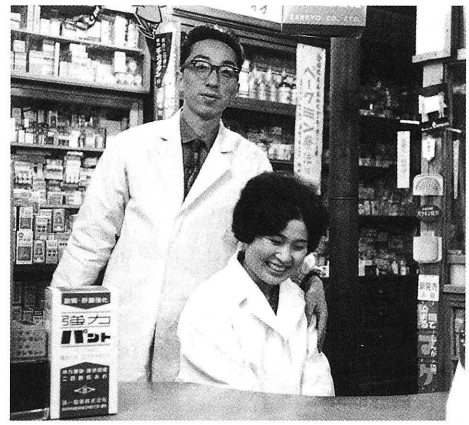
ある時、天使女子短大の学長から「あなたにお会いしたいという方がいらしています」と紹介され、訪問の意図もわからぬままに医学の話などをした人物がいた。後になって、彼がその当時札幌刑務所長を務めていた初代社長・勝の実兄、鶴羽菊蔵であることを知る。

ほどなく、弘子のもとに肇との見合い話が持ち込まれる。その頃、肇のすぐ下の妹・啓子は天使病院に入院しており、弘子の評判を人づてに聞いた勝が、菊蔵に弘子の人柄を見に来させたのである。

2年ほどの交際の後、昭和36年（1961）9月23日、肇と弘子は結婚。媒酌人は啓子の義父に当たる旭川学芸大学教授・大居平一郎夫妻が務めた。

商売のことは何一つ知らない弘子であったが、医学や保健の知識を生かしながら、姑のヒサ子や肇とともに接客にあたった。

さらに「たまたま化粧品担当者が辞めて必要に迫られた」ことをきっかけに、「私がやらなければどうしようもない」と化粧品の販売に挑むこととなる。手間ひまをかけ、情熱を持って化粧品部門を育てた結果、ツルハ四条店はカネボウ化粧品の売上高で10年連続全国第1位という快挙を達成する。（昭和55年度から平成元年度）



新婚当時の肇と弘子（店にて）



昭和63年度カネボウチェーン店全国大会
於：1989年（平成元年）6月6日　フェスティバルホール
10年連続第1位のトロフィーを受ける弘子

「"お客様という名の友人をつくる"ことを心のよりどころとして、お客様に発想の原点を求め、限りなくお客様に近づく努力が、お店の繁栄につながる唯一の道と信じ、新たな目標に挑戦してまいります」とは、6年連続第1位の表彰式で弘子が語った決意である。

店での接客・応対に加え、家事や子育てに追われながらも、「忙しさを一度も苦労と感じたことはない」という弘子。女性ドライバーがまだ珍しかった頃に、早朝4時から近くの自動車教習所に通い、家族の寝ている間に免許を取得するという離れ業もこなしている。

医薬品とともにツルハの両輪である化粧品部門の功労者であり、夫である肇と2人、ツルハをしっかりと支えてきた。



昭和63年（1988）、旧栗山店オープンにて



【鶴羽家・家系図】

（表記注）
※本家系図は鶴羽　勝（当社初代社長）が自ら調査したもの及びその実兄である鶴羽菊蔵氏の著作に基づき、社史編集部が調査した史実を加筆・再構成したものです。
※[　]内の表記は過去帳、墓標による戒名です。
※「多治右工門」までは直系のみの表記となっています。
※図中、当社代表取締役会長の鶴羽　肇は、長男の昭雄が生後2カ月で死亡したため、実質、長男として成長したが、戸籍謄本との整合性をとるため次男と表記しています（同様に樹は三男、宏は四男となっています）。

鶴羽雅楽頭安行

（つるはうたのかみやすゆき）　慶長5年（1600）没

鶴羽家の開祖といわれている。安行の一族には「安村、吉村、深井」などがある。また鶴羽の一族には「岡花、長生、大羽」などがいて、北海道にも鶴羽、真藤、安井などの一族の子孫がいる。鶴羽雅楽頭安行は天正年間に讃岐国鶴羽の領主（豪族・平家の子孫）であり、鶴羽宇多守安行の人名表記もある。号（本名の他に付ける名）を安地豊権現（あじとよごんげん）と云った。安行の遺骨は安地豊神社（徳島県）の境内に祀られていて、現在はなくなっているが、美しく枝振りの良い松の木があったと伝えられる。鶴羽雅楽頭安行は徳島県阿南市に鶴羽城を造り、天正10年（1582）に香川県より阿南市新野に移住。安行の地には「こづき（咳き）」の神様があり、咳の治らない人が参拝し、安行の庵の観音像は「安産の神様」として妊婦の参拝が絶えないという。

※以下、多治郎までは徳島県阿南市新野町にて没している。

[月峯道澄信士]　寛永元年8月（1624）没
[眞源宗安禅定門]　慶安4年（1651）没
[観月浄薫信士]　享保9年（1724）没
[慈達智賢信士]　寛政元年（1789）没

多治郎　元治元年（1864）6月没　[法岳栄誘信士]
多治右工門　文政12年（1829）9月没　[冷峯義幽信士]
圓　蔵　文化10年（1813）7月没　[性信良悟信士]
兼　介　文化2年（1805）没　[智證乗鍵信士]
久左工門　寛政8年（1796）没　[善通大広信士]

※以後、鶴羽姓を名乗るようになる。

（総本家）徳島県阿南市新野町
14代目／鶴羽国利　氏

明治22年（1889）3月1日、鶴羽多三郎は家族と共に徳島県橘港を出帆、北海道へ渡り長万部に移住した

鶴羽多三郎　天保5年（1834）生れ　明治42年（1909）8月没　[觀蓮自浄信士]

ヒナ

田中
音蔵　滝蔵　小川菊蔵
マツ　岩吉

嘉平（長男）　明治15年（1882）生れ
コマツ
小川幸枝（孫）
甚太郎（次男）　明治17年（1884）生れ
甚四郎（三男）　明治21年（1888）生れ
キサノ（次女）　明治11年（1878）生れ
タケノ（三女）　明治27年（1894）生れ
アサノ（四女）　明治30年（1897）生れ

オツル
オフデ　明治40年（1907）没
粂五郎　昭和41年（1966）没
豊太郎
類太郎
実

磯吉（三男）　慶応2年（1866）3月10日生れ　昭和31年（1956）11月8日没　[宝寿院真覚清翁居士]

明治27年（1894）結婚

ヨシ（長女）　明治8年（1875）5月1日生れ　昭和32年（1957）1月3日没　[法泉院春岳良忍大姉]

竹野
出野周次　明治18年（1885）3月生れ　昭和50年（1975）12月2日没
テル　明治25年（1892）5月生れ　昭和47年（1972）2月7日没

昭和16年（1941）9月16日結婚

井手広助
珠乃（長女）　大正元年（1912）12月8日生れ
千寿（四男）　大正10年（1921）生れ　大正11年（1922）没
小枝
菊蔵（長男）　明治31年（1898）5月10日生れ　昭和63年（1988）没
一平（次男）　明治34年（1901）生れ　明治38年（1905）没

勝（三男）　明治38年（1905）5月20日生れ　昭和52年（1977）6月8日没　[鶴峰院秀道勝雲居士]

昭和4年（1929）4月12日結婚

ヒサ子（長女）　明治44年（1911）3月6日生れ　平成14年（2002）9月27日没　[無量院慈恩妙久大姉]

栄子（五女）　清子（四女）　道子（三女）　博子（次女）　純子（長女）　盛郎（三男）　昭郎（次男）　俊郎（長男）

昭雄（長男）　昭和5年（1930）11月5日生れ　昭和6年（1931）1月7日没

佐々木浅次郎
ミサ

昭和36年（1961）9月23日結婚

肇（次男）　昭和7年（1932）6月30日生れ　【現：取締役会長】

弘子（四女）　昭和12年（1937）10月4日生れ　【現：取締役相談役】

昭和44年（1969）10月13日結婚

樹（三男）　昭和17年（1942）2月11日生れ　【現：代表取締役社長】

芙美（長女）　昭和19年（1944）3月14日生れ

昭和48年（1973）11月3日結婚

宏（四男）　昭和20年（1945）4月3日生れ　【元：監査役】

美智栄　昭和28年（1953）6月29日生れ

昭和34年（1959）12月12日結婚

啓子（長女）　昭和9年（1934）11月20日生れ

大居欽也　昭和6年（1931）5月20日生れ

平成3年（1991）4月29日結婚

長嶋知明　昭和32年（1957）2月23日生れ
利佳子（長女）　昭和37年（1962）9月20日生れ
紘紗子（長女）　平成4年（1992）3月6日生れ
秀明（長男）　平成6年（1994）9月25日生れ

平成22年（2010）2月2日結婚

暁子（次女）　昭和44年（1969）2月20日生れ
鶴羽智裕　昭和48年（1973）9月26日生れ

平成10年（1998）3月8日結婚

雅世　昭和45年（1970）8月6日生れ
伸介（長男）　昭和45年（1970）9月4日生れ
美結　平成13年（2001）5月26日生れ

平成19年（2007）2月17日結婚

順（次男）　昭和49年（1974）5月21日生れ　【現：取締役兼執行役員】
志麻　昭和51年（1976）4月7日生れ
凛　平成21年（2009）7月31日生れ

宏一（長男）　昭和50年（1975）12月27日生れ
一芙美（長女）　昭和53年（1978）9月6日生れ

暢之（長男）　昭和35年（1960）12月28日生れ
寿子（長女）　昭和38年（1963）4月21日生れ

昭和34年（1959）8月20日結婚

成子（次女）　昭和13年（1938）3月21日生れ
青野平八　昭和8年（1933）4月28日生れ

平成3年（1991）10月6日結婚

明美　昭和41年（1966）1月12日生れ
哲成（長男）　昭和35年（1960）11月25日生れ　【元：取締役】

昭和62年（1987）9月5日結婚

俊英（次男）　昭和38年（1963）12月8日生れ
和子　昭和39年（1964）1月23日生れ

大樹（長男）　平成5年（1993）8月5日生れ
遥香（長女）　平成8年（1996）12月24日生れ
時空（長男）　平成元年（1989）11月15日生れ
珠宇（次男）　平成4年（1992）3月19日生れ
軌天（三男）　平成5年（1993）11月18日生れ


座談会PART 2
【ベテラン社員が語り合ったツルハ"自分史"】
チャンスを活かして築くツルハの未来
70年史記念
社員座談会
tsuruha
座談会PART 1
【若手・中堅社員が語り合った21世紀のツルハ】
夢の実現に向かって

若手・中堅社員が語り合った21世紀のツルハ

【夢の実現に向かって】

（収録日：1997.9.11（木）／本社2F会議室）

「お客様第一主義」を標榜するツルハがその企業理念の中で重要視するのが「人材の育成」である。接客サービスという小売業にとっての基本課題に、当社は創業から現在に至るまで真摯に取り組んできた。初代社長である鶴羽　勝が書き残した、接客と店員の心構えについてのメモには、21世紀直前の現代にも通じる“商い”の精神が熱く語られている。当社は新卒採用を本格的に開始してのち、積極的な人材の登用と研修教育を継続してきたが、時代が移り世代が交代してもなお変わらずに脈々と息づく社員たちの精神的支柱……。70年史のこの社歴の一里塚で、若手・中堅の社員に集まってもらい、ひととき彼らの中にある「ツルハ像」と次世紀への「想い」を語り合っていただいた。



【出席者プロフィール】

（所属部署は収録時のもの。（　）内は1998年11月現在のもの。）



丸岡　寛（まるおか・ゆたか）
本部SV
1982年（S.57）入社／北海学園大卒



辻　　徹（つじ・とおる）
本部SV
1984年（S.59）入社／札幌大卒



加藤　剛志（かとう・たけし）
光星店店長（北郷店店長）
1987年（S.62）入社／北海学園大卒



小鹿　周一（こしか・しゅういち）
本部商品部課長代理
1987年（S.62）入社／札幌学院大卒



坂地　謙一（さかち・けんいち）
東川下店店長（金ヶ崎店店長）
1993年（H.5）入社／北海学園大卒



野呂瀬　崇彦（のろせ・たかひこ）
栄町店店長（西町店　係長）
1994年（H.6）入社／北大、コロラド大デンバー校卒



中嶋　晴江（なかじま・はるえ）
栄町店（栄町店店長）
1992年（H.4）入社／札幌大女子短大部卒



岩本　謡子（いわもと・ようこ）
元・北郷店店長代行（退職）
1993年（H.5）入社／札幌大女子短大部卒



“出会い”──ツルハと私

（司会）まず最初に、皆さんの入社の動機を簡単にお伺いしましょうか。

（坂地）学生時代に様々なアルバイトをした中で、漠然とですが接客の仕事がいいかなと思っていました。企業合同セミナーでいろいろな会社を回り、将来性のある企業だと感じると同時に、初任給や休日の待遇面で、当社は他社と比較して条件が良く、セミナー後に内定を頂き、そのまま入社を決意しました。

（野呂瀬）薬剤師としての複数の選択肢がある中で、私は現在健康である方が病気にならないためにはどうしたらよいのか、そんな視点にたった仕事、つまりお手伝いをしたいと思っていました。ドラッグストアには、健康な方もそうでない方もいらっしゃいます。その中で健康に関する啓蒙活動をしたいと、この業態を選んだんです。選択の基準は、まず１つに北海道が拠点であること。私は大学入学の時、北海道に来て、住むにはここがいい、暮らしたいと思うこの町で自分の仕事をしたいという希望がありました。その上で、経営者の考え方がしっかりしていて、なおかつ自分の希望が実現できるツルハにお世話になることになりました。



（中嶋）入社動機は、接客業をやりたかったことです。私は結婚しても仕事を続けたかったし、年齢を重ねるにつれて味が出てくる職場は、ドラッグストアではないかと思い、学校の就職課のファイルで幾つもの会社を調べた上で、ツルハと決めました。当社には資格取得の制度があったり、働いていて楽しそうな印象を受けました。

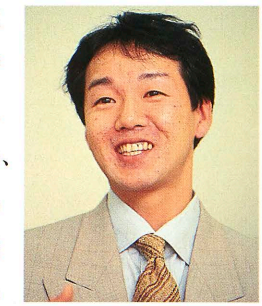
（岩本）実は私の実家の近所に当社の澄川店があります。そのせいか小さい頃からツルハにはすごく親しみがあったんです。ちょうど今日同席の辻バイザーが店長だった時で、よく覚えています。私の入社当時は、今のようにシステム化が進んでいなかったと思いますが、新入社員研修はすごく厳しく、５泊６日の研修を３回経験するのですが、中には途中で脱落した人もいました。それを乗り越えた時、“子供の頃、自分が買い物に行っていたツルハのお兄さん、お姉さんも、この研修を乗り越えてきたんだな”と本当に感動しました(笑)。

（辻）私の入社は今から12、３年前になります。当時は今と比べて、就職活動はそれほど早期化していない時代でした。ですから、最初に会社訪問を始めたのは、８月20日頃です。何も分からなくて、とりあえず行ってみようと思ったところがツルハでした。当時は薬業関係に就職する先輩が多く、その影響もあったんでしょうか。14社受けて２社しか合格しなかったのですが、最終的には安定性や将来性を感じて当社に決めました。



（小鹿）私は教師になりたくて、大学４年まで教職課程を履行していたんですが、その頃は遊び過ぎまして、教育実習に行かなかったんです。時期的には、もう就職活動をしなければ駄目でしたので８月くらいから就職活動を始めました。何社か内定をもらい、どこにするか迷っていた時、当社はフランチャイズが可能だと聞きました。将来は自分で店を持ちたいと考えていましたので、そういうシステムがある会社に入れば、自分の努力次第で店を持てるのではないかと思いました。また人と会って話すのが好きでしたから、店頭に出て接客していれば友達も知り合いもできるだろうと考えました。

（加藤）小鹿とは同期ですが、当時は流通の仕事に人気があったため、私はダイカ（現：あらた）さんはじめ問屋さんばかり回っていました。そんな折、小売業もいいかなと思いましてツルハの面接を受けました。役員面接の時の雰囲気がすごく良かったのが決め手になり結果的に内定をいただきました。私は履歴書に数学が苦手と書いたのですが、社長（現：会長）から「円周率分かるか」と聞



かれ、緊張していたためにπr^2を$\pi r \times 2$と言ってしまい、それが役員の皆さんからドーッと受けたんですよ。気さくで、いい会社だなと思いました(笑)。

(丸岡) 私の場合は、会社訪問はきちんと解禁日を守って、10月１日から始めましたが、見事に受付ている会社はありませんでした(笑)。翌日の合同説明会に出向くと、その中にツルハがありました。そこで鎌田常務(元：副会長)に10分ほど面接して頂きました。翌日からは風邪のため体調を崩して、３、４日は家で寝込んでいたため、その後、ほとんど就職活動ができませんでしたが、一週間ほどしてツルハから２次面接の通知が来て面接を受け、結果的には内定をいただきました。その時渡された会社案内を見ますと、自分の１、２年先輩で実際に店長になっている方々の写真がずらっと出ておりまして、自分もぜひ店長をやってみたい気持ちになりました。もちろん二つ返事で入社を決意しました。

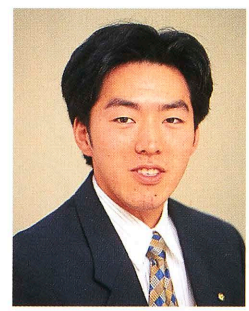


“ツルハの魅力”──大いに語ろう

(司会) 皆さんが感じるツルハの魅力ってなんでしょうか。

(野呂瀬) 会社としての目標が明確で、経営者のビジョンがしっかりしていますね。もう１つは、教育に関して多額の費用と時間を割いていること。入社後は、勉強会にほとんど毎月出席していました。新入社員ですと階層別、職能別教育のシステムがしっかりしていますし、年々それが進化しているので、教育はこの会社の強みだと思います。

(坂地) 入社当時と比べて教育のシステムが充実してきています。それも、自己満足で終わるのではなく、きちっとお客様に反映されています。私の店の向かいにはあるライバル店がありますが、お客様から“向こうに行っても注文したものを出されるだけなのに、ツルハさんはきちんと薬の説明をしてくれる”と、言われたことがあります。教育のシステムがきちんと活用されて、お客様にも分かって頂けている点は素晴らしいと思います。また、１年前に薬種商の試験に受かったのですが、自分が何か１つのことを最後までやり遂げることができたという自信になりました。



(辻) 社員の意見を取り入れてくれます。しかも必ず順を経て、例えば部下が店長へ、店長がスーパーバイザーへ、スーパーバイザーが部長、部長から社長へと、意見が非常に柔軟に取り入れられ、それに対しての改善をしっかりとやっていただけるところがあります。また逆に、上司が部下に対して権限をどんどん与えてくださるので、仕事に積極的に取り組めます。

(小鹿) 新しいテーマをどんどん導入していくシステムを持っています。駄目だと思う前にとにかくやってみる“プラス志向”がありますので、常に前に進めるんだと思います。例えば売り上げが好調で業績が伸びていても、売り上げ・利益アップのためにもっと何かいい方法がないかを追求しています。数字の面でも、トップや上司だけが分かっているのではなく、うちの店はこれだけの売り上げで、粗利と経費はこうしていきたいのだと明確に数字に表して、一人一人がその数字に認識を持てるような状態になっています。その辺が社員のやる気、あるいは団結力を高めている気がします。



(加藤) “たいていの品物が安く買えて、何でも親切に教えてくれる”というのがお客様の当社に対するイメージじゃないでしょうか。これは先輩からの長い伝統で浸透してきた積み重ねでしょうか。ですから、自信を持って仕事ができます。

(丸岡) 店舗のドミナントエイリアが形成されていて、どこへ行っても家の近所にツルハがあります。ちょっと欲しいものがあれば、それこそサンダル履きで買い物に行ける、そういった利便性をお客

様は当社の魅力と見てくれています。また、親切第一についても「荷物を持ったお客様がいらしたら出口のドアを開けて差し上げる」とか「駐車場まで荷物をお運びする」など、親切第一を現場で実行されています。



（岩本） 新入社員から会長、社長までがものすごく自分と身近な存在に感じます。たとえば会長や社長など大変な役職に就いておられても、新店がオープンする時には、必ず顔を出され、一言声をかけてくださいます。このこと１つでも社員はやる気が起きますし、結局は今日も話題にあった明確な目標にもつながると思います。また、近所のお客様に密着したお店であるのが、ツルハの一番誇れるところだと思っています。

（中嶋） 上司との距離がすごく近く、鶴羽（弘子）常務（現：取締役相談役）にもカネボウ担当社員一人一人のことをとても気遣って頂いています。事あるごとに直筆のメッセージを頂いて、すごく温かみを感じました。店舗の魅力としては、地域への密着度でしょうか。朝いらしたお客様が夕方また来店され、閉店間際に走ってもう一度いらっしゃるというような一日に何回も利用してくださる方がいらっしゃるのも、うれしいことです。

“エピソード”──思い出アレコレ

（司会）続いて、心に残るエピソードや社内外でお世話になった人のことを話してください。

（中嶋） 一番お世話になったのは寺嶋さんです。私は入社後、半年も経たないうちに２店舗目に異動になりまして、仕事のほとんどを今のお店の寺嶋さんに指導して頂いたんです。彼女は結婚され出産も経て、人生の先輩としても尊敬しています。もちろん仕事面ではお客様に好感を持たれる接客術の巧みさなどとても勉強になります。

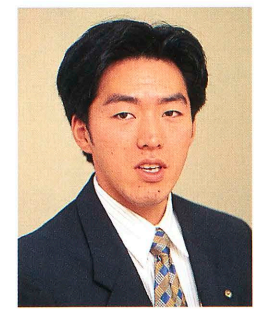


（野呂瀬） 入社して半年くらいの時に、店のカギを落としてしまい、開店を30分遅らせてしまったことがあります。店長は現在の辻バイザーでしたが、休日だったんです。それなのにかなり遠方の自宅からわざわざ車を飛ばして、店にカギを届けてくださいました。そして、怒るでもなく叱るでもなく“分かっているだろうから厳しくは言わないけれども、十分注意してください”とだけ諭されました。でも、そんな心遣いが逆に自分にとってはこたえ、反省の材料にもなりました。問題のカギは私が乗ってきたタクシーの中にあったのですが、見つけてくださったタクシー会社の方など、いろいろな方に迷惑をかけてかつ助けて頂きました。

（岩本） 私は社内の重要書類をいつも届けてくれる小田さんが好きです。お世話になっているというのとは少し違うんですが、いろんな店舗を見ているので、口には出さなくてもその店の雰囲気はお客様以上に分かっていらっしゃるんです。すごく温かい方なので、入社したときからの大ファンなんです。

（坂地） 私が忘れられないのは最初に配属になったお店のHB（パート）さんです。自分の母親と同じくらいの年齢で、仕事もいろいろ教わりましたが、仕事以外でもお世話になりました。例えば、一人暮らしで朝ごはんを食べていかない私のためにお握りを作ってきてくれたり、お昼のお弁当を頂いたこともあります。随分と体の心配もしてもらいました。その店は入社して２年目で異動になりましたが、その後も勉強会などで一緒になった時には、一緒にお茶を飲んで昔話をしたりしています。札幌の第２のお母さんと言えるくらいお世話になっています。

一方、失敗は些細な事を合わせると数多くあります。お客様にとってちょっと恥ずかしい「トノス」という、男性の早漏防止の薬を買いに来られたお客様に応対した時は、まだ入社したてで商品の知識も





なく、商品棚の場所もよく分からない状況下で、少し離れたところにいた店長に“トノスどこですか！”と店内で叫んでしまい、店長があわてて走ってきたなんてことがありました。

（丸岡） お世話になった方はたくさんいますが、特に同期の島津次長（現：北海道第一店舗運営部SV）にお世話になりました。ただ、人生においては次長の方が２年先輩です。入った当時は毎夜仕事が終わってから会い、お互いに悩みごとを語り合っては、翌日の仕事の鋭気を養っていましたね。また、いい意味でのライバルでもあったので、互いに口にこそ出さないまでもどっちが先に店長になるか心で競ってました。結果は店長になったのは一緒でしたけど。



私の失敗談にも島津次長がからんできます。入社１年目の元町店時代に、使い捨てライターを発注５ボールのところをなんと５ケース注文してしまったのです。商品が来たときは、一瞬青ざめてボーッと見ていました。そこで、正直に間違えましたと言えばいいものを、倉庫の隅に隠してしまったんですよ。島津次長とご飯を食べていた時に、「それは言った方がいい」と諭してくれまして、意を決して翌日正直に話すことができました。

（辻） 話せる失敗と話せないことが私にもあります。以前、“自分が思うことと、現実にあることは違うと”教えてくれたのは当時の教育担当の小曽根さんです。最初の１年間はよく連絡が来て、夜中の２時くらいまで社会人としてどうあるべきかのご指導をしていただきました。

（加藤） 私が店長になったのは、入社して４年目です。その前後にお世話になったのが辻店長です。当時の私は自信過剰気味で、随分生意気な態度を取っていた記憶があります。自分が店長になって初めて、上に立つ人の気持ちが分かるようになり、大変申し訳ない気持ちになりました。その後は、夜な夜な電話して仕事のことを聞いたりして、大変お世話になりました。



（小鹿） 私がお世話になったのは安富部長です。部長は私が入社した時の店長でもあり、その後、約２年で私が店長になった時の上司でもありました。店長になった私は自分のやり方で店を運営していたのですが、部長からは駄目だ、こうだと言われました。当時私の店は開店して３、４年の店で売り上げも順調でしたが、競合店が出店すると売り上げが落ち始めました。その時、部長からエンドプロモーションを勧められました。すると半年くらいで売り上げが伸び始めたのです。上司の意見を参考にして考えてやってみる姿勢の大切さを教えてくれたのが安富部長なんです。



“海外進出?”──ツルハの未来

（司会）最後に、2010年、全国1千店舗、2000億円の目標を掲げるツルハの、将来の企業像について夢を語ってください。



（中嶋） 会社がどんなに大きくなっても、小さい頃からツルハに通っていた岩本さんのように、大きな親しみを持って入社してくる人が増えてほしい。その一店一店の地域への接し方が、今よりも親密になればいいと思います。とくに、子供たちのイメージはすごく大切だと思いますので、小さな子供さんたちにも大いに接して、ツルハのお姉さんはいい人だというイメージを植え付けたいですね(笑)。

（野呂瀬） 当社の将来には２つの方向があると思います。１つは店舗数を拡大して、出店地域を広域化していく方法と、もう1つはドラッグストアからさらに領域を



広げて、別な業態として成長していく方法です。これからの高齢化社会や福祉社会を見据えていけば、ツルハが総合的な福祉企業として育っていければ素晴らしいと思います。また、ある程度ノウハウが蓄積されれば、日本全国でも知名度が上がると思います。また、台湾や韓国、あるいはカンボジアなど東南アジアでも同様の課題はあるでしょうから、多国籍企業としてのツルハも視野に入れていいと思います。



（岩本）経営理念にもあるように、“お客様第一主義”で、相手の立場に立って物事を考え、いつでも謙虚な気持ちを持ち続けていけば、成長は続いていくと思います。

（坂地）やはり1千店舗という目標があるので、道内だけではおさまらず現在の東北や関東のほか、九州の方まで出店していくと思います。現在でも、店舗数や社員数が多く、働く場所が違っていて、実際仕事上では直接のつながりはありませんが、いざキャンペーンをやるとなると、どこの店でも１つのことに向かう団結力のあるのがツルハです。

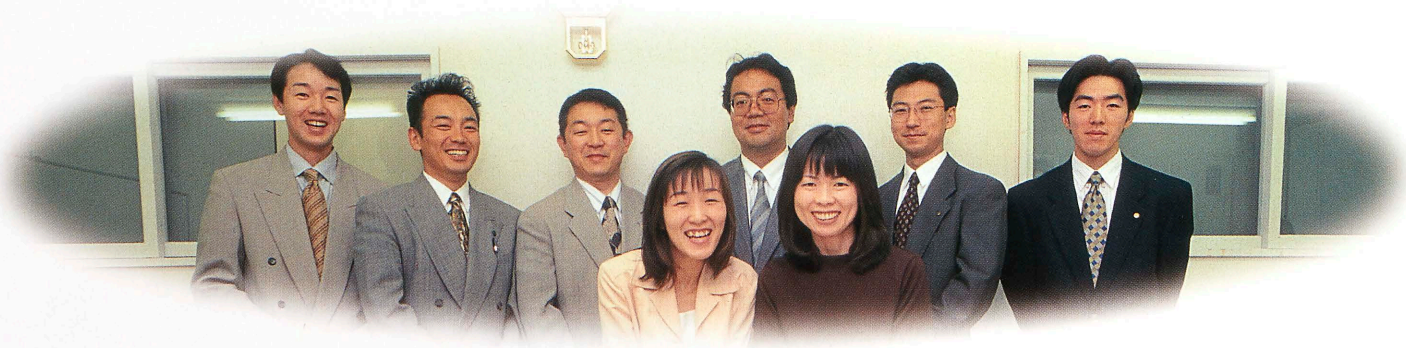
（丸岡）野呂瀬店長の話にもあるように、将来はどんどん出店していき、道内はもちろん果ては沖縄まで、あるいは海外の話も出てくると思います。そうした時、対外的にも社内的にも、さらには最も身近なお客様に対しても「株式会社ツルハ」の企業イメージが大切になるでしょう。誰からも「ツルハさん」と呼ばれるような親しみある存在でありたい。また店舗の存在に最重要なお客様のために、商品を買いに来られるだけでなく、より高い満足を差し上げるために、健康情報を提供できるようなシステムを構築することが、地域社会へ密着する条件だと思います。



（辻）本当に謙虚な気持ちでお客様をお迎えして満足して頂ける接客ができなくてはなりません。お客様はただ大きくて便利な店よりも、自分の行きつけの店というものを望んでいるのではないでしょうか。そのような店になることが１千店舗にもつながると思います。

（加藤）数年前にペガサス研修でチェーンストアの研修を受けました。今後は多店舗展開のチェーンストアの時代になっていくということでした。お客様が安い売価で物を買えることになり、暮らしは豊かになり、経済効果も現れる。その仲間に当社も間違いなく入っているだろうと将来像を描いてきましたが、近づきつつある未来も、初心を忘れずにやっていきたいですね。

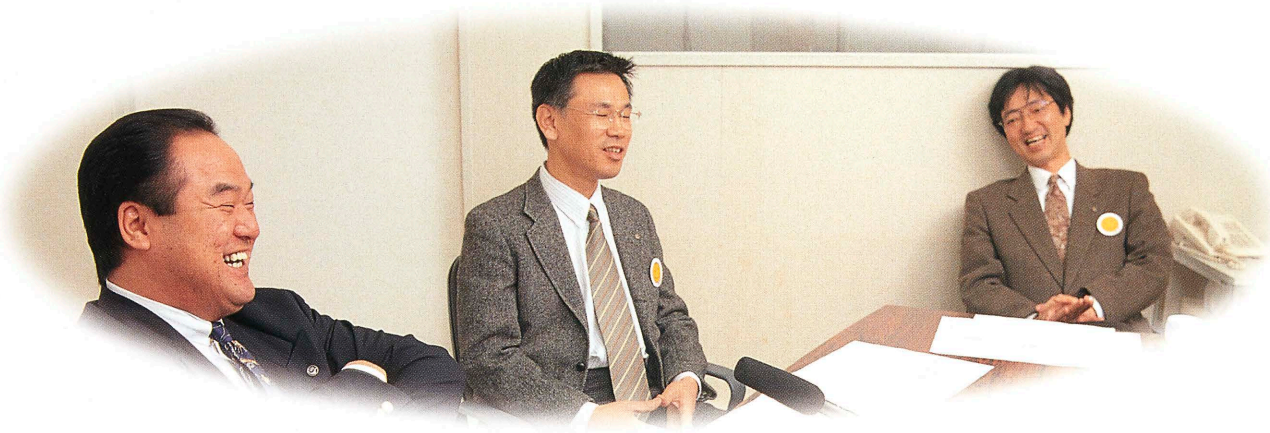
（司会）長時間にわたり、貴重なご意見ありがとうございました。今後も皆さんの活躍を期待します。



ベテラン社員が語り合ったツルハ“自分史”

【チャンスを活かして築くツルハの未来】

（収録日：1998.2.20（金）／本社3F会議室）



70年という企業の歴史はひと続きの時間の連続である。
創業者の思いは残された文書や口伝で次世代の社員に伝えられていく。
もちろん時代や社会や文化の変遷の波にもまれながら、
その原型は新たな価値を付加されて新たな輝きを見いだすこともある。
その一方で、長い社歴の各ステージに登場した社員たちは
“創業の精神”とはまた別な次元で自分としての企業人生を見据えている。
昭和48年（1973）からのオイルショック不況を経て、
日本が低成長時代へと向かうその時期に、ツルハと出会った3人の男たち。
社歴20年を迎えた3名のベテラン社員に集まって頂き、
ひとしきりツルハ“自分史”を語り合ってもらった。

【出席者プロフィール】※役職は収録時のものです。



堀川　政司（ほりかわ・まさし）
（取）店舗開発室長
昭和52年（1977）入社／旭川工業高校卒

三嶋　雅弘（みしま・まさひろ）
人事部長
昭和54年（1979）入社／札幌大経営学部卒

安富　弘一（やすとみ・こういち）
店舗運営本部ストアプランニング担当部長
昭和54年（1979）入社／札幌大経営学部卒



ツルハ“自分史”――出会い

（司会）まず皆さんのツルハとの出会いから聞きましょうか。

（堀川）高校２年生くらいから旭川の某デパートの果物売り場でアルバイトをしていて、その頃から自分は接客業に向いているんじゃないか？と思っていました。それと小さい頃からオフクロに連れられて、ツルハで薬をたくさん買った記憶もあるんです。この２つが結び付いたんです。

（司会）試験は受けましたか？

（堀川）受けました。面接で聞かれたことを１つだけ覚えています。千田課長(当時)に「堀川君、タバコを吸いますか」と。「吸わないといえばウソになります」と正直に答えました(笑)。

（司会）受からないと思いましたか。

（堀川）その時の受験者は普通高校の人が多く、自分は工業高校でしたから正直無理かなとも感じました。でも結局は採用されました。

（司会）三嶋部長はどうですか。

（三嶋）当時、ある会社に就職が決まっていたんですが、訳あって内定を辞退したんです。そのあとゼミの先生に「お前は甘い」と叱られているところに、たまたま安富さんがいたんです。その時、彼はツルハで内定をもらっていて、まだ社員を採用するようだと教えてくれましたので、ワラにもすがる気持ちで就職試験を受けました。

（司会）どんな試験でした?

（三嶋）まず会社訪問をしました。その際に「いずれ試験をするので、その時にまた来てください」と言われました。ところが、１週間たっても２週間たっても連絡がこないので、こちらから電話して試験の日時を決めてもらったんです。その後なんとか内定を頂き、３月中頃から９泊10日の日程で大雪青年の家で研修を受けました。

（司会）研修を受けたのは何人でしたか。

（三嶋）約30人です。行きのバスで出欠を取ったんですけれども、なぜか私の名前が呼ばれなかった。最後に入社が決まったので、リストになかったんですね。その時以来、「三嶋はオマケだ」と冗談まじりに言われてます。

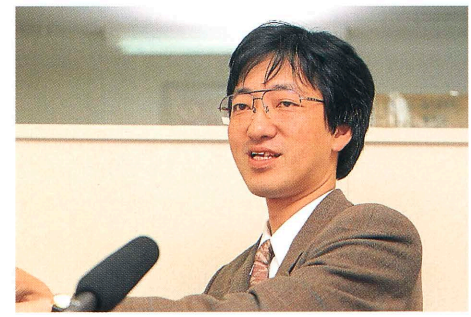
（司会）かわいそうなスタートですね(笑)。

（三嶋）面接が遅かったので、やむを得ないと思います。

（安富）私は単純に初任給が高かったので選びました。当時で10万8000円くらいだったと思います。それに、従業員の男女比も３対７で女性の方が多かったため、何とか採用して頂こうと思い、会社訪問をしました。

（司会）面接は誰に？

（安富）鎌田部長(元:副会長)です。一般大卒採用が初めてだったと思います。熱心に経営戦略を語って頂きました。たかが学生にこのようなことを言ってくれる会社はなかなかないなと思いました。10月の末に試験があり、内定をもらいました。



新入社員顔合わせの時、札幌地区では大卒の人間は私１人でした。その後、大学で偶然ゼミの先生に意見されている三嶋さんの姿を見たんです(笑)。

（三嶋）その時、安富さんがいなかったらツルハは受けてないですね。

（安富）実は、顔合わせの時に鎌田部長からもう１人か２人いませんかと言われていましたので、紹介したんです。

（三嶋）この話をすると頭が上がらないから、話題を変えましょう。

（安富）ちょっと待ってください!私の話にはこんな裏話があるんです。実は従業員数の男女比の中にHB(パート)社員の人数も入っていたんです。やられたな!



雪の中、苗穂店のオープン準備する社員たち。
左から山本、丸岡、田中、平林、丸山（昭和63年／1988）



狸小路店のオープンセールにて。前列に門脇、中列左から山内、安富。後列左から佐々木、平林（昭和58年／1983）

という感じでした(笑)。

(司会) 大雪青年の家の研修はどうでしたか。

(三嶋) 橋本店長(当時)が新薬の商品説明をされ、若林店長(当時)が漢方の講義、小路課長(当時)がレジの打ち方や転送伝票の書き方を指導していました。

(安富) 伝票の扱いは当時の商品課の立場から西課長(当時)も担当しておられました。お金の数え方は旭川商工信組の方が模擬のお札をもって来られて説明がありました。

(堀川) 私の研修は、２人の場合と違って、講師が役員ばかりでした。鶴羽　肇専務(現：会長)のお父さん(初代：勝社長)も来られ、長いツメは切れと言われた記憶があります。肇専務も講師でみえられ、確か５泊６日でした。大雪国立青年の家で開いた初めての研修でした。

ツルハ“自分史”──仕事始め

(司会) 最初に勤務した店はどちらですか。

(堀川) 旭町店で、店長が野村店長兼地区長(元：専務)。

(司会) 何か思い出すことは？

(堀川) 記憶にあるのは、女性用のナプキンを陳列台に並べる作業が苦手だった事。避妊具を触るのも何だか恥ずかしかったことですね。

(司会) 野村店長の印象はどうでしたか。

(堀川) ちょっとクールだなという感じでした。野村店長(当時)は、店長兼地区長で“ちょっと店回りに行ってくる”といって、パッといなくなるわけです。自由に出て行けるので、自分も早くあんな仕事がしてみたいなと思いました(笑)。私は入社して20年が経ちましたが、やはりいい上司、いい同僚がいたから、今まで挫折しないで来られたと、つくづく思っています。

(司会) 三嶋部長の入社当時というと。

(三嶋) 入社当時の私はどちらかというと“問題児”でした。学生気分が抜け切らないというか、社会的意識という点でまだ子供だったんです。それで、鶴羽店長兼地区長(現:社長。以下、地区長と略)にしばらく監督・指導されていました。地区長はチラシ作り、仕入れの商談をされていましたから、地区長の仕事の合間を縫ってお手伝いをさせていただきました。

(司会) 具体的にはどんなことを？

(三嶋) 特売価格の横に平常売価を書くんです。地区長は店の台帳から書き写すんですけど、私がそれを代わって担当するようになりました。地区長が店回りに出る時は付いて回るとか、商談をされている時は、話を一緒に聞かせていただくとか、そのようなところから少しずつ仕事を増やしていきました。

(司会) 付き人みたいな感じですか。

(三嶋) 付き人でもないです。店回りは、自分から積極的に連れて行ってくださいというタイプではなかったものですから。

(司会) 同僚にはどんな方がいましたか。

(三嶋) 同僚なんていないです。安富さんぐらいです。でも安富さんはよく店舗に出掛けていましたので、あまり一緒にはいませんでしたね。

(安富) ずっと本部と店舗を兼務していましたから。

(三嶋) 最初はあまり仕事が多くなかったので、本部にいることが多かったですね。

(司会) 忙しくなったのは？

(三嶋) チラシを完全に任せてもらったあたりからです。安富さんが円山店の店長として異動した後、私がチラシ作りを始めたんです。毎週の特売品の目玉、ネタを探しにお取引先様と会ったりすることから始めました。

(司会) バイヤーのようにですか。

(三嶋) 自然とそうなっていったといいますか、正式な辞令うんぬんはあの頃は特になかったと思いますので、商品部配属の辞令の記憶がないんです。最初、主任になった時も樹地区長(当時)から口頭で言われただけです。

(司会) その頃の会社の売上高や出店状況を説明してもらえますか。

(三嶋) 売り上げはその頃から増えだしました。ただ、企画とか仕入れの仕事はそれほど極端に多忙ではありませんでした。当時、旭川にいた千田課長にほとんどやって頂いてましたから。私たちは本当にチラシ等のスポットだけです。店のオープンでも何でも、お膳立ては全て旭川の方でやってもらっていました。





旧栗山店のオープンセールにて。
左より島津、佐々木、鶴羽（樹）、三嶋、
安富、平林（昭和63年／1988）

（司会）安富さんの入社当時はどうでした？

（安富）円山店の店長になった時に、三嶋さんが商品部の仕事を引き継いでくれました。店長就任の時、店の近くの八百屋さんで地区長がメロンを２個買ってくださり、それが辞令代わりでした。最初の頃は何をどのように行動すればいいのか分からないまま店長業務をこなしていました。

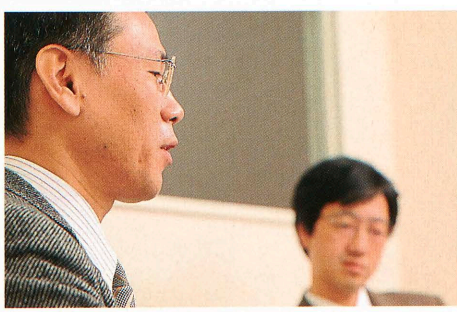
（司会）売れていましたか。

（安富）何がどうなってるかわからないけど、とにかく売れてました。タイムカードの締め方すら分からない。それで店長を拝命していましたので、人員のローテーション等もあまり考えないで業務をしていました。

（司会）円山店以後の店舗で思い出のあるのはどこですか？

（安富）一時期(円山店、琴似店、北41条店、元町店の各店長をしていた頃)は、店舗運営部と商品部を兼務していて、店長業務とチラシ作成の仕事が重なっていたときはハードでした。とくに琴似店の店長時代は忙しかった。その頃は、３回くらいは店に泊まり込んでいた印象が残っています。

（司会）相当ハードだったんですね。



（安富）ハードというよりヘビー。店舗で商品を仕入れする時にはバイヤーの経験がモノを言いました。使える手段は何でも使えというのが私の信条ですから、札幌地区店舗の商談が思惑どおりに進むと、余力の部分で自店の安い商品を仕入れることができましたし、当然、店でも安く売れるので、売り上げはどんどん上がりました。

（司会）仕事が面白くなりだしたのは？

（安富）メチャクチャ忙しかった時が、やっぱり面白さも出てきます。自分で仕入れた商品を自分で売れるわけですから。

（司会）自信もついたでしょうね。

（安富）赴任する店の売り上げが上がっていくのが目に見えて分かりましたからね。北41条店(昭和54年開設)の店長時代に、近くに競合店が出店してきました。その競合店のオープンセールでは当然、従来当店にもご来店頂いていたお客様も多少なりとも流れていきますが、そんな時には、絶対にあの店に負けられないぞと意気込む。そのあとには見事にその店を骨抜きにする状況まで持っていくことができましたし、その後、その店は閉店してしまいました。

（司会）闘志があったんですね。

（安富）昔から過激でしたから(笑)。みんなの前で絶対負けないと宣言するんです。商品が足りなければ、トラックや自家用車を運転して自分でお取引先様まで取りに行きました。琴似店の店長時代に、あの小さい店(24坪)でとんでもない売り上げを上げていました。みんなから“安売りの安さん”と呼ばれ、安富の赴任した店は安売りした分、お客様が増え売り上げも随分上がるが利幅が薄くなるといわれていましたが、商品知識と推奨力を身に付け、全社員で推奨販売しましたので、粗利額ではがっちり取りました。

（司会）堀川さんの店長時代の話をしてください。

（堀川）入社して３年目で店長を拝命したのは、十字街店が最初です。その後、末広店、永山店、追分店、緑が丘店（末広店以外は全て新店でした）と異動し、その後、釧路に１号店を出店するということになりましたが、肇社長(当時)の命もあり、自分が行くことになりました。当時は出店ペースを抑制していた時期で、鶴羽　肇社長(当時)とお会いするたびに釧路の出店計画を尋ねると「じゃあ、お



前がやれ」っていうことになりまして、やってやろうと決意したんです。釧路での店長生活は約５年間でしたが、従業員の採用からチラシ作成、商談ももちろんこなして、今となってみれば自分にとって大変勉強になった時代でした。釧路では直接契約まではやりませんでしたが、新店の用地物件を探してきて地主さんとの交渉までは自分がやらせて頂きました。

（司会）今の部署に配属されたのは釧路時代の成果ですか。

（堀川）直接の成果かどうかは分かりませんが、これまでの経験が今の仕事に結びついていることは確かです。店長時代、新店から新店へと異動している時、当時

の開発担当者から新店の引き渡しをされたことがありました。その時工事の進行度合いが思わしくなく、不思議な思いをしたことがありました。

（司会）たとえば……。

（堀川）店の鍵を渡されたのに、まだ内装工事が終わっていないとか、夜中まで業者が入っていて、それにずっと付き合わなければならないとか、いつも疑問に思っていました。店を離れてもう４年たちましたけれど、店舗での経験を生かしお客様が来店しやすくまた従業員も働きやすい店舗づくりを心がけています。

ツルハ“自分史”――思い出

（司会）1店1店に思い出があるでしょうね。

（堀川）釧路時代に自分で作り上げた店は、一番の思い出です。オープン前日はすごい雨だったんですが、当日が見事に晴天になり、苦労も吹っ飛びました。

（司会）三嶋部長の心に残っている人はいますか。

（三嶋）いつでも自分のそばには鶴羽地区長がいてくれました。だから自分の良いところも悪いところも、とくに、悪いところはしっかり押さえられていると思います。今、社長というお立場になられても本音で話せます。最も影響を受けたという点でも、鶴羽　樹社長です。それともう一人は安富さんですね。けど、同期入社でライバルだと思ったことはありませんが、常に意識はしていましたけれど、広告チラシ作りも彼が先でしたから、彼の作ることを真似する部分もありました。特にネクラからネアカに変貌できたのは、彼の影響が大きいと思います。

（司会）安富さんはどうですか。

（安富）私は店長をやりながら商品部も兼務してましたが、本来はこういう形が理想的ではないでしょうか。自分の仕入れた商品が出ていくまでが、全部見えるわけです。それを実際に経験したことのある社員は、今の社内では自分のほかには限られた方でしょう。

（司会）そういう時代だったんですね。

（安富）そうです。店長と商品部を兼務できたということは、自分にとりましてもスゴイ宝です。今は組織化されましたから不可能でしょう。こうした経験を持っている数少ない一人であるという自負はあります。そのかわり忙しかったです。私はその時代から午前０時前に寝られないんです。身体がそうなってしまっているんですね。寝るのは午前２時頃のため、朝は遅い。店長が店舗へ出社して来るのは開店15分前が習慣となっていました。店舗時代からこのスタンスは同じです。

（司会）やるときはやるということですね。

（安富）戦うのが１つのポリシーですから。攻撃という言葉が大好きです。それを作ったのもやはり店舗と商品部を兼務していたそういう時代です。そして社内のライバル店に何店勝つかを自分の誇りにしていました。今でもフィールド（現場）にいるんだという感覚です。ストアプランニングという担当ですが、部長の肩書も関係ないです。フィールドでやっていること自体が、今は一番の宝です。お客様や店舗の人たちと同じ視点でモノをみて店作りをしていくのが私の発想の原点。



お客様が見やすい店、従業員が使いやすい店、そういう発想を可能にするには現実に店にいなければできません。それが実現できる環境を作っていただいたことに感謝しております。

（司会）鶴羽　樹社長の人柄についてお聞きしましょうか。

（安富）人間性は抜群で、発想もユニークです。見習う点がとても多い。とくに２つの仕事を兼務していた時代に、すごく影響を受けました。ストアプランニングというセクションは約１年前に私の提



発寒店オープンセールで搬入中の安富（昭和61年／1986）

案により設置されたんです。アイデアを採用して実際任せてもらえて、 本当に幸せ者だと思っています。肇会長や樹社長の理解がなければ、ここまでできなかったでしょう。

ツルハ“自分史”──メッセージ

（司会）新入社員や後輩にメッセージを。

（安富）もっとガッツを出して攻めなければ駄目です。アイツは頭が出過ぎている、というくらいの人間が少なくなってきたと思います。ぜひ自分の個性を前に出してほしい。

（堀川）私は後輩に話し方をアドバイスしたい。長年の経験で話し方も自然に習得されてはいくでしょうが、よい人間関係を作るには聞き上手にならなくてはいけません。やはり相手の考えていることを聞くことができるところから、すべてが始まるのではないでしょうか。

（司会）三嶋部長はどうでしょうか。

（三嶋）どこの部署にいても、私は仕事が楽しかった。時々、今の若い人は本当に楽しんで仕事をしているのかなと思うことがあります。仕事に対して真剣に取り組まなければ本当の楽しさには気付くことがないと私は考えます。皆さんが、自分が楽しく仕事をしたいと思うなら、何が必要なのかをよく考え真剣に仕事に取り組んでみてください。おのずと良い結果がついてくると思います。

（司会）皆さんが入社した20年前は、ツルハが成長期に入っていても、ある意味で混沌としていたんでしょうか。

（堀川）今とは全然違います。

（三嶋）確かに苦労はしましたが、それをいちいち説く気持ちはありません。だだ、やはり過去の時代があって今があるということを尊重しながら見続けたいと考えます。

（堀川）ツルハは30代社員の構成比が増えた時期にグンと成長しました。私たちが入社した時代は20代が多くて、その上といったら役員ばかりでした。

（安富）いろんな意味でチャンスは多いと思います。確かに昔は人がいないからやらざるを得なかったけれど、もしかしたら今の方がもっとチャンスがあるかもしれない。自分から手を挙げるか否かでしょう。そういう人間になってほしいし、そういう人間であってほしい。

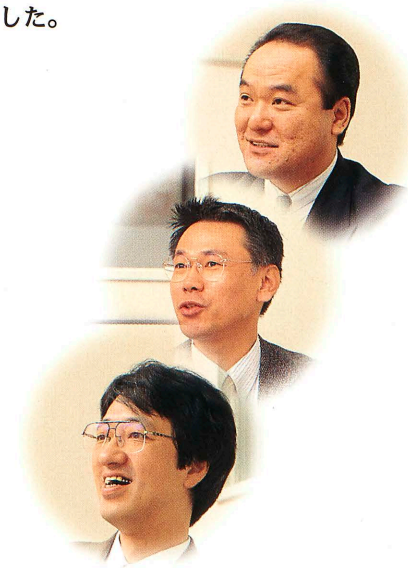
（司会）最後にツルハという企業に何かひと言どうぞ。

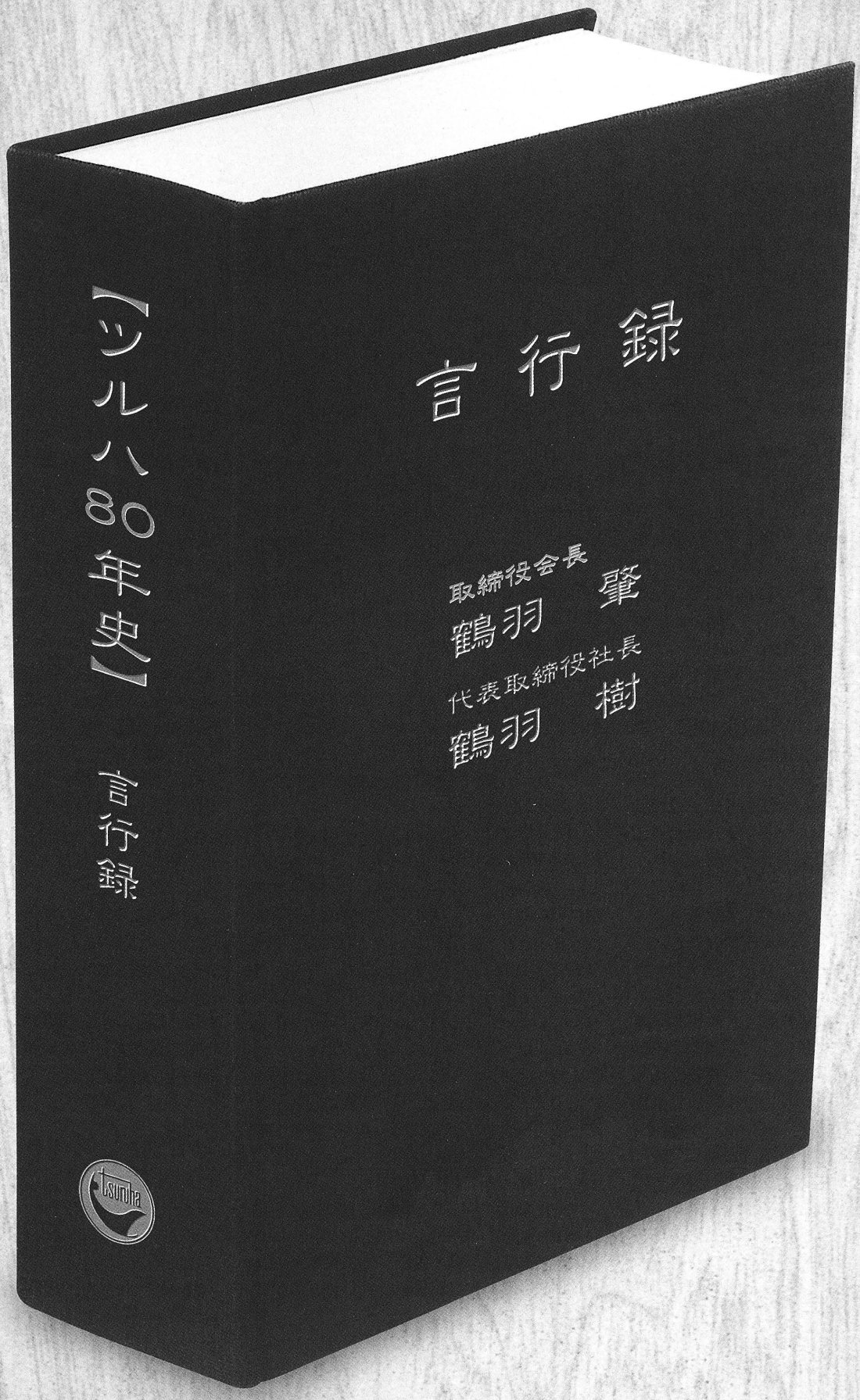
（堀川）個人的には、自分自身が20年間よく続いたなと。また当社は小売業一筋でやってきたから、70年の歴史を刻めたんだと思います。もう１つはお客様第一主義をずっと貫いてきたということ。また肇会長はじめ樹社長など上の方が自ら汗を流して第一線で働かれたという印象が強いです。70年の社歴の中で自分はわずか20年の関わりしかないけれど、これからも80年、90年、100年と歴史を刻んでいくんだと思います。

（三嶋）肇会長や樹社長のお話を聞く中で、いくつもの先見性に満ちた企業戦略が今のツルハを作ったこと自体とてもすごい事だと思います。ただ、生意気を言わせてもらえば、過去の歴史よりも、これからの事がすごく楽しみなんです。ツルハは1000店舗、2000億円を目指しているんですから、この目標を達成するまでの過程を自分自身参加できていることがとても嬉しいんです。

（安富）入社した時、札幌には３店しかありませんでしたが、旭川にはそれ以前からの40年、50年という長い時の歴史があります。札幌１号店の北13条店が開設してから24年目になりますが、私には、北13条店・元町店・北24条店の３店舗からのスタートの方が印象が強いのです。それは３店舗しかなかったため、上司も私たちも区別なく一心同体で働いてきたという自負があるからです。それを基にして現在相当の店舗数や社員数を持つ組織を確立してきたわけです。そして70年という確かな歴史を築いてまいりましたが、この軌跡は常に時代の先端を読み、新しいことにチャレンジしてきた結果だと思います。今後もチャレンジ精神を忘れずに、時代を乗り切っていくことが社会に対する使命だと思います。

（司会） 本日はお忙しい中、貴重なお話を聞かせていただき、大変ありがとうございました。




言行録
取締役会長
鶴羽　肇
代表取締役社長
鶴羽　樹
【ツルハ80年史】
言行録
Tsuruha

取締役会長

鶴羽　肇

言行録

当社2代目社長、鶴羽　肇の人となりを、関わりのあった人たちからの人物評と本人の言葉、あるいは記録された文章の一節から収集して誌面で再現してみた。

鶴羽　肇の［人生哲学］プラス発想

鶴羽　肇の［生活信条］常に潔くあれ

●“エリート”の悩みを乗り越えて

ツルハとは30年来の深い付き合いを続けている中西利弘顧問は、出会った頃の肇専務（当時）の印象をこう語る。

『京大出のエリートだが、身体が弱く、いつも青白い顔をしてました』。

ピリン疹を発症したこともあり「調剤室に入れない薬剤師」とも。家業を継いだ後も京大の教授から「大学に戻らないか」と言われていたことを勝社長に聞かされ、山口英夫氏と２人で「学者になるか、金持ちになるか、価値観を決めろ!」とよく迫ったという。

事実、肇専務は悩んでいた。社長時代のインタビューではその頃のことを、

『商売はイヤイヤやっているだけ。山登りやスキーに明け暮れる毎日でした』

と語り、約10年を経た時も

『こんなに細々とした経営でいいのだろうか』

と将来への不安を抱いている。本当は学者になる道を選びたかった肇専務の苦悩は深かったのである。

しかし、昭和42年（1967）のセルフ販売方式の導入をきっかけに企業家の片鱗をみせ、さらには昭和48年（1973）のアメリカ視察でドラッグストアと出会い、２代目は大きく変貌する。

『父が築いたこの薬屋稼業に就き、10数年間はただ一介の町の薬屋として何となく事業に携わっていたのですが、果たしてこのままでいいんだろうか、もう少し積極的にやっていかないと自分自身ダメになってしまうんじゃないか。そう悩んでいた頃でもありましたので、よし、じゃあここでビッグビジネスに挑戦してみようと決めたんです』。

その後の状況はもはや説明するまでもないが、周囲の人が口を揃えて語る

『高い志と旺盛なチャレンジ精神、優れた先見性と冷静な判断力』

で、ツルハを今日の発展と成長に導いたのである。

肇会長自身は、近年こう語っている。

『家業に就いた当初、父から“あとはお前に任せる”と言われ、まじめに薬の勉強はしたのですが、なかなか本気にはなれませんでした。今になって最初の10年間が実に惜しいですね』

と。しかし、この10年があったからこそ、内に秘めていた力が爆発したのかも知れない。

●有言実行を支えてきたプラス発想

薬局経営に参加した肇専務の当初の目標は、

『超繁盛店をつくりたい』

というものだった。しかし、四条店１店舗ではビジネスとしての限界を感じ、ある時妻・弘子にこう語っている。

『石ころでもたくさん積み上げれば富士山のように高い山になる。そして一つ一つの石ころの店も磨き上げてキラリと光るダイヤモンドのような店にする』。

肇専務の中には、その頃すでに原石をダイヤに磨き上げるひそかな自信があったのだろう。

それから10数年を経て、肇社長（当時）が掲げた目標は

『2010年までに、全国1000店舗、売上高2000億円を達成する』

という実に壮大なもの。この目標が社外に発表された時、多くの人の反応は“ツルハはまた何を夢みたいなことを言ってるんだ”というものだった。

しかし、社員やツルハをよく知る人たちは違っていた。社内には「道内100店舗」の目標を当初の計画通りに達成できた自信と誇りがあふれ、全社一丸となって目標に挑むパワーに取引先も圧倒された。“この数字はツルハにとってまんざら夢物語ではないのかも知れない……”取引先の方々の多くは、当時のことをこう振り返っている。

ダイカ㈱（現：㈱あらた）常務取締役札幌市店長（当時）の池田　稔氏は、肇会長の人柄について

『夢や理想を大きく掲げ、他人にはそれを声高に言わないが、実現する努力を惜しまず、きちんと実行する人』

と絶賛する。先に述べたツルハの目標は業界内外でつとに有名になったが、もともとは「道内100店舗」の次なる目標として社内に貼り出したものが、取引先諸氏の口からマスコミへと喧伝（けんでん）されたにすぎない。

しかし、目標を掲げたからには、他人がどう受け止めようが、実現に向けて努力するのみである。平成８年（1996）の年頭挨拶でも肇社長は

『安心と信頼の1000店舗のドラッグストアチェーン構築を目標に、皆様と共に今年も歩み続けて行きたいと思います』

と述べているが、事あるごとに社員に向けて目標達成への意欲を喚起し、自らも静かな闘志を奮い立たせているのである。

平成３年（1991）12月、札幌大学法学部の特別講義で、肇社長（当時）は学生たちを前にこんな話をしている。

『人が成功するためには３つの要件がある。まず第１番目には“目標を持て”ということ。第２番目に大事なことは“自分のやったことを人のせいにするな”ということ。
そして第３番目には“プラス発想”です。何か悪いことがあれば人間はマイナス思考に陥りがちですが、悪いことが起きてもそれをプラスにつかまえてやる、そういうことが私は大事だと思います』

と。

何事にも真面目な肇会長だが、あるインタビューで「旭川のような辺境の地にいながら、えらく大きなことを考えているものですね」と尋ねられ、こう答えている。

『古来、英雄は辺境の地から出るものですよ。明治維新を成し遂げたのも薩長土肥という当時の辺境の地の人じゃないですか』。

豪放磊落（らいらく）な一面をのぞかせる言葉である。

●経営者であって、管理者にあらず 権限委譲・社長交代―父親ゆずりの潔さ

肇会長の“良い意味での二面性”は他にもある。中西顧問はこう分析する。

『感覚的に物事をとらえる性格でありながら、物事を論理的に見つめている』

と。つまり、感性豊かで先を読む能力にたけている一方、試行錯誤を行った結果なら賛成を唱えるが、判断材料のないことには一切手を出さない慎重さを兼ね備えているというのである。

物事を分析する力が優れていることは、人に対しても当てはまる。昭和59年（1984）10月の「北海道版・帝国情報」には、肇社長（当時）の

鶴羽　肇の

[経営哲学]

先見性と決断力



70年史発刊当時(1999)の会長

鶴羽　肇の

[将来展望]

日々是れ勉強

“ひと口メモ”として次のように記されている。

『企画・人事の鎌田(宏一)は何でもこなすオールマイティ派。野村(博明)営業本部長はアイデアマン。マーチャンダイジング担当の西(功)、千田(晃己)両氏は緻密型。実弟の樹は“彼はガンコ派”だ。でも、人には好かれる』

と。

また、新しいことには常に前向きに取り組み、社員にも積極的に挑戦することを奨励するが、その方向性が正しくないと判断するや、即座に取りやめる決断の速さと的確さも発揮する。

以前フランチャイズ店の月寒店(平成5年5月16日閉店)を経営していた寺崎一正氏(元：田辺製薬㈱)は、肇会長を

『経営者であって、管理者ではない』

と指摘する。社員を信じて任せるという姿勢、そして、

『助言はするが、口は出さないという態度が、社員を大きく育ててきた』

と元・㈱モロオの佐藤完二氏も語っている。

“ツルハという会社を一言で表現すると？”の問いに、現在組織の中枢となっている幹部たちは一様にこう答えている。

『社員のやりたいことを何でもやらせてくれる会社』。

肇会長からはいつも

『失敗してもいいから、まずやってみろ』

といわれたという。だからこそ、失敗した場合は本人が責任を感じて深く反省し、新たな“次の手”を考えようと、さらに意欲的に取り組んだのである。

トップとしての権威を振りかざさず、すべての権限を社員に与えるという経営者としての潔さは、平成９年(1997)８月の社長交代劇にも現れている。

『65歳という年齢を迎えるに当たり、実質的なことは新社長に任せ、また違った視点から会社を見つめなおし、社長をサポートしてまいりたいと思います』。

(平成10年(1998)年頭挨拶より)

このことは周囲を大いに驚かせたが、何のことはない“ツルハの伝統”のようなものである。昭和30年(1955)に息子・肇を迎えて、初代の勝社長は趣味の暮らしを決めこんだ。そして今、肇会長も第一線を退いて新たな“研究生活”に入り、自分をさらに磨こうとしている。

●清廉潔白を信条として

商品部の次長を務め、かつては仕入先の粧連㈱でツルハを担当していた東谷　仁は、その頃の肇専務を評して

『恐いくらい仕事に厳しく、清廉潔白な人』

と語る。当時は問屋がサンプルなどを小売店(従業員)に対していい加減に配っていたが、肇専務からは、

『見本を従業員に個人的に渡さないでください』

と言われ、当時から商品管理が徹底されていたことがわかる。さらに「従業員がみな陰ひなたなく真面目に働き、将来企業として必ず伸びる」と、東谷は確信したという。

元・㈱モロオの佐藤完二氏は「小売店と卸の取り引きがまだ“どんぶり勘定”で行われていた時代、“１円単位で支払う”というツルハの信条は、初代の勝社長から肇専務にしっかりと受け継がれたもの」と語っている。

また取引先メーカーのセールスからもこんな証言を得ている。

『商売としては厳しかったが、常に公正さを守っていた』

と、元・ポンズ㈱で、㈱明色化粧品札幌営業所所長(70年史発刊当時)の鈴木征司氏。「(ツルハの)基本的な理念・社風は20年来変わらないし、あのワッハッハも変わらない」と、サンスター㈱東日本支店北海道営業所所長の川井日出志氏(70年史発刊当時)。

さらにダイカ㈱(現：㈱あらた)の長沢一郎氏は

『支店長を連れて行った時も新人セールスだけの時も、肇会長の対応はまったく変わらず、いつも謙虚な態度で接してくれた』

と語り、同社の池田市店長(70年史発刊当時)も

『企業の規模や取引額がどんなに大きくなっても、少しも驕(おご)ることなく、決して贅沢をせず、常に勉強を重ねて新しいことを吸収しようとしていた』

と続ける。

同じくダイカ㈱にいた得能健次氏は、当時の肇社長と交わした会話が印象に残っているという。

『私が新人の頃、肇社長に突然“トイレはどうだね？”と聞かれたことがあって、とっさに何を言っているのかわからなかったんです。でも、よく聞いてみると、“お客様が足を運んでくれる場所は、店内だけでなくトイレまできれいでなければならない”ということだったんです。なるほど、こういう店の見方もあるのかと感心しました』

という。

“勉強好き”の肇会長の趣味は読書。

『どこへ行くにも単行本を欠かさなかった』

と寺崎一正氏。彼は肇会長の人柄に惚れこみ、田辺製薬㈱を退職後、フランチャイズ店経営を会長に願い出た。その寺崎氏には一つだけ悔しい思いがある。「60歳からゴルフを始めた肇会長に最近負けたんですよ、こちらはキャリア25年なのに……」。しかし、

『すべて物事の基本に忠実で、勘どころをつかむのがうまいことの証(あかし)』

と、納得する寺崎氏でもあった。

●選択される時代のリーダーを志向して

(人への投資は社会奉仕の一つでもある?!)

ツルハでは年間約2億円もの教育投資を行っている。だが、これは店舗数・社員数の急激な増加に対応してのものではなく、昭和58年(1983)にはすでに人材開発室を設け、教育・研修体系を確立しているのである。当時は30数店舗、社員数約300名(HB：パートを含む)の頃であった。

ツルハが掲げたビジョンの一つである

『選択される時代のリーダーを志向して』

について、肇社長(当時)は昭和58年(1983)５月、北海道新聞社の広告企画開発部長　鳥山輝郎氏との「トップと対談」の中で次のように語っている。

『昭和40年代ですと、(店に)商品を並べて置くだけで良かった時代ですが、第２次オイルショックのあたりからお客様が選択する時代になってきました。それは、店を選択する、商品を選択する、あるいは店の社員まで選択される時代になってきたのです。この中

で、いかにお客様の要望に応えていくか
――そういう意味なのです』
と。さらに「実際、それを実践するのは大変ではないでしょうか」との問いには
『最も大切なのは社員教育ですね。来年の求人募集のパンフレットに印刷したキャッチフレーズは、“やる気のある燃える集団をつくる”なのですが、これからも創意にみなぎり、真剣に追究する姿勢を持つ社員になるよう教育していきます。(中略)新入社員にはまず基本的な教育を中心に行い、もう一つは専門知識をマスターすることに力を入れています。入社後2週間、あとは月3～4回ほど幹部やメーカーの人を呼んで研修を行い、さらに医薬品研究会など社内的に8つの委員会を設けて勉強会を開いています』
と。

もちろんそれよりずっと以前からも、肇社長(当時)は人材育成にかなりの情熱を注いでいた。

野村博明・元専務は昔のことをこう振り返る。「昔は今に比べて辞める人間の割合も大きかった。もったいないと思いましたね。それである時こう言ったんです。“社長、お金をかけ過ぎじゃないですか!”って。すると社長は考えるふうでもなく、
『社会奉仕したと思えばいいんだ』
と、いつもの調子で笑うんですよ」と。

同様のことを、フランチャイズ店・月寒店の寺崎一正氏は指摘する。「ツルハには道内・道外から薬局・薬店の子息も入社して、ノウハウを持って2、3年で辞めていく。普通なら採用しませんが、それを承知で受け入れるところはよほど懐が深いんでしょうね」と。さらに寺崎氏は「肇会長が怒ったところを見たことがない」というが、それに対して肇会長は
『たまには怒りたいこともあるが、怒ると人がいなくなるからね』
と語っている。

昭和62年(1987)10月号の社内報“TOP飛翔”第7号の「欧米見聞録」の中で、肇社長は次のように記している。それは約10年前、アメリカ東部のドラッグストアを視察した時、店長をすべて薬剤師に任せている「ライトエイド」の社長の言葉に感銘した時の心模様である。

『人間はいかに知識や技術が優れていても、人間性に欠ける面があると、企業人として、社会人として失格する恐れがあることを強く感じました。薬剤師の場合、知識・技術にウエイトをかけすぎ、自分自身が欠陥人間であることさえ自覚していないことが多いのを見て、薬剤師の社会的な地位向上の面から見ても充分心すべきことだと思います』。

父・勝の「人を大切にせよ」という教えにこの時の経験が加わって、肇社長は
『ドラッグストアチェーンの構築のカギは人材育成にあり』
と悟るのである。

●肇会長は『丸善』がお好き！
(店とは何か、サービスとは何か…の教え)

「店は何をするところか、サービスとは何か」について、社長時代、バーバリーコートにまつわる自らのエピソードを交えて語った文章がある。(『TOP飛翔』第12号・13号・昭和63年(1988)3月・4月発行より)

肇会長の接客業に対する考え方を理解する上で非常に具体的で示唆に富んだ一文であるため、あえてほぼ前文を転載した。

店は何をするところか?
――店の機能の再確認――

～プロローグ～

「寒くなってきた。もうそろそろ行ってみなくては……。」そう思ったのは昨年11月に入ってからです。それは、半月程前、バーバリーコートを引っ張り出したとき、ベルトが紛失しているのに気づいたからです。

5年程前に、英国で日本の有名なMデパートに行き、買い求めたものなので、ベルトがないだけで捨てるのは惜しいと思いました。ベルトだけMデパートで扱っていないか。扱っていなければ、メーカーさんから取り寄せてもらえないものかと期待しながら、札幌市内のMデパートのコート売り場を訪れました。理由を話して、恐る恐るお願いしたところ、

「コートのベルトだけは、私どもの所では扱っていません」

というつれない返事。再度、「もう一度、上司の方に確認してほしい。ベルトだけが本当にないのならベルトを作ってくれる所がないものか」とお願いしても、隣の同僚らしき人とこそこそ話をしただけで「やはり取り扱っていません。ベルトを作ってくれる所も知りません」との返事でした。

ムッときた私は、札幌市内のすべてのデパートに電話をしてみましたが、返答はMデパートとまったく同じでした。最後に電話をしたのは、丸善書店でした。いつか本を買いに行った時、そこの洋品部でバーバリーコートなども取り扱っていることを思い出したからです。電話に出たのは洋品売り場の女性でした。

「ハイ、ございます。ただし、本社の方から取り寄せになりますので1週間ほどかかりますが、よろしいでしょうか」

との即答を得ました。

ほとんどあきらめかけていた私は喜んで、そこの売り場を訪れました。コートの種類、色などを聞かれた後、

「コートの色とベルトの色とが多少異なることがありますが(コートの日焼けのため)、よろしいでしょうか？代金は5000円です。入荷いたしましたら、すぐにお電話さしあげます」

と言って、カードに住所、電話番号等を書くように求められました。私は記入しながら、ベルトが5000円でも決して高いとは思いませんでした。そして、コートを買うなら絶対にここで買おうと、固く決心しました。4日後に自宅まで、ベルト入荷の電話があったことは言うまでもありません。



▼昭和62年(1987)の新年交礼会にて


▼昭和57年(1982)のツルハ会にて


◀平成9年(1997)の店長会にて

『何が私を、丸善ファンにさせたのか』。皆様はこの事例でよくおわかりと思います。そして店は何をするところかを、もう一度、確認していただきたいと思います』。

～店は何をするところか～

店は会社の中でも最も大切な場所であり、そこで働くお客様の期待を上回るサービスをする人もまた、最も大切な人です。なぜなら、

『店はお客様に商品をお渡しして満足していただく場所』

だからです。お客様の最大の関心は、

『会社が大きいか小さいか、本部が立派かどうかではなく、買い物に行ったそのお店が、そしてあなたが満足するサービスをしてくれるかどうか』

にあります。お客様が訪れたお店のサービスがよいかどうかで「クスリのツルハ」の評価が決まるのです。

では、サービスとは何でしょうか？

（以上、第12号）

サービスとは何か

前号では「店はお客様に商品をお渡しして、満足していただく場所である」と申し上げました。

『お客様に、最大の満足を与えられるような、社員であり、商品であり、お店のレイアウト構造であることが、本当のサービスではないでしょうか』。

さて前号であげた丸善さんは、どのようにして私を満足させてくれたのでしょうか？

『品揃えの良さ』

そこではバーバリーコートの部品がすべて目的別に揃っていたことです。コートのベルトばかりでなく、他の部品もすべてあるという「品揃えの良さ」がまず私を喜ばせました。

『品切れゼロに挑戦』

＝商品管理作業とお客様の満足との調和

コートの部品を紛失する人は、大変少ないと思います。売れるのは年に何回かにすぎないでしょう。各支店にすべての部品を在庫していたのでは在庫負担が大変です。それで東京本社で一括してそろえておき、支店ではお客様の要望に応じて取り寄せるというシステムにしていると思います。運賃とか、それに要する手間などを考えると5000円でベルトを売ってもペイしないでしょうが、お客様の便利のため、あえてこれを実行していることは大変なことです。

『自分の店の合理化とか効率のためだけを考えて、お客様を第一に考えない店がたくさんあるなかで、このことはすばらしいことだと思います。一見利益の上がらないような、お客様第一の行動が、お店の新しいファンをつくり、結果的にはそのお店の売り上げを上昇させ、発展につながると思います』。

「親切な接客」と「お客様の固定化」作戦

のちほど電話があり、ベルトを受け取りに行ったとき、先日応対した社員の方は休みでしたが、他の社員に用件を話すだけで、すぐにベルトを出してくれました。社員間のコミュニケーション、伝達がとてもよく行われていて、お客様に不快な思いをさせないようにしています。その時何か別によいコートがないかと、店内を見てまわりました。その間、店員の方々は決して押しつけがましい話しかけもせず、私がコートについて質問した時は、できるだけ簡単に、的確な説明をしてくれました。買うつもりもなかった私が、思いもかけず、1着のコートを買ってしまいました。

いかがでしょうか。

『お客様に心から満足をしていただき、結果としてお店の繁栄があるためには、完璧な商品管理と親切で的確な応対が絶対に必要条件です。お客様第一主義の一見非効率的なこともまた、大切なことだと思うのです。さらに付け加えるならば、店を清潔にすることです。床、天井、ウインドウの清潔さと商品と棚の清潔が大切です。商品管理とは、数量管理と品質管理につきると思います。つまり、品質のよい商品の品切れをなくすことです。商品の売れ行き動向と、接客によるお客様の意思を受信し、その情報を商品管理に反映させることがお客様に最大の満足を与えることになるでしょう』。

小売業とは、こう考えるとまったく単純明解な仕事といえます。子供にも、誰でもできることなのですが、単純なほど難しいこともまた事実です。先に述べたすべての繁栄の条件を徹底してやりつづけることが、お店の成功につながるでしょう。

例えば、「お店を清潔にする」。

『毎日毎日商品をみがき、棚も清潔、床などすべてを清潔にすることを半年間徹底して継続するだけで、あなたの店は30%売り上げが上昇するはずです』。

これは過去のたくさんの経験が、そのことを証明しています。

何かに徹底すること、これが人生の成功の秘訣でもあると思います。

～エピローグ～

新しく買ったコートは毎日愛用しています。ところが、ある日何かに引っかけてホックがとれてしまいました。修理の依頼の電話を丸善さんにしました。

「修理の難しい部分ですので、本社まで送らねばなりません。日数がかかりますので、使用にさしつかえなければ、シーズンオフになってからお持ちいただけないか、その時に修理のうえクリーニングもいたします。すべて無料サービスさせていただきます」

との返事でした。何事も、

『中途半端ではなく徹底すること、これがお客様を引きつけて離さない魅力の源泉ではないでしょうか』。

（以上、第13号）



▼出張先にて鶴羽　樹社長(右)と(平成6年／1994)



▼昭和63年(1988)北広島店にて



▼昭和62年(1987)の豊平店にて

はじめに言葉ありき!

鶴羽肇会長が「商売の姿勢」や「経営哲学」において大切にしている名言や金言である。社内報『TOP飛翔』の第160号（平成12年（2000）7月発行）から第181号（平成14年（2002）4月発行）まで、約2年間にわたり、「鶴羽会長のはじめに言葉ありき!」と題して、毎号ひとつずつ紹介されたものである。当初は社内報1ページ目の、目次右脇の縦スペースに控えめに書かれていたが、やがて表紙の裏側（表2）に目立つようにレイアウトされ、社員に向けての強いメッセージとなった。

○着眼大局、着手小局
Think global, Act local
（解説）
広く大きな視野で全体を捉えて、眼前の小さな課題から全神経を集中し解決する。

○なせば成る、なさねばならぬ何事も、成らぬは人のなさぬなりけり
上杉 鷹山
（解説）
その気になってやれば、どんな事もできる。だがその気になってやらなければ、何事も成功しない。物事が成功しないのは、取り組む人がその気になってやらないからだ。

○If you can dream it, you can do it.
（解説）
もしも本気で夢をもつことができたなら、それはすでに実現したと同じことである。

○親切第一
（解説）
親切にされて嬉しくない人はいない。まずは親切な心をもってお客様に接する。そうすればお客様の望むものが見えてくる。

○忍耐
（解説）
自分が成長するうえでも、人が育てるうえでも、辛抱が必要である。

○謙虚
（解説）
注意深く控えめな態度で臨めば、相手の話も慎重に受けとめられる。

○意欲
（解説）
物事をやり遂げようとする強い意志。自分自身の目標を持ち、積極的に行動することが必要。

○「夢」が成功への原動力 ～PART1
「念ずれば花開く」
Pray, and any flowers of yours will come out.
（解説）
夢を持って粘り強く頑張れば必ず叶う。

○「夢」が成功への原動力 ～PART2
「意欲…やる気」
（解説）
夢がやる気をかきたてる。夢があれば失敗も成功への踏み台となる。

○お客様の声を大切にしさえすれば、商売は成功する。
（解説）
商売は自分に利益をもたらすものだけでなく、お客様（社会全体）の必要を満たすことによって利益を得るのである。

○あるお客様がはじめてやってきた。
たった1人の顧客であると思って迎え入れよ。
（解説）
初めてのお客様に対しても、あなた自身の、そしてその店でたった1人の大事なお客様という気持ちで接することが必要である。入りやすい店として認識される第一歩である。

○買わないで帰るお客様を、買ったお客様の倍、大切にするつもりで接しなさい。
（解説）
お客様自身から選ばれる店とするためには、商品を買う買わないは別として、常に相談や要望などをお客様の立場で親身に対応することが必要である。

○「人が成功するための3つの要件」
1.目標を持て
2.自分のやったことを人のせいにするな
3.プラス発想

○学ぶ姿勢さえあれば、毎日のあらゆる体験が教材となる。

○人は困難に耐えることによって、鉄が猛火の中で鍛えられるように 成長する。

○あなたが人生で欲しいものをすべて手に入れたければ、人が必要としているものを満たせばよい。

○親切な心は、黄金よりも尊い。

○人は失敗することなくして、成長することはできない。
失敗は成功の種を宿している。
失敗することを恐れてはならない。
しかし、2回、同じ失敗をすることを恐れるべきである。







▲近影（2011）

○成功者とは、集中力を持続することができる人。集中力は忍耐力があってはじめて発揮できる。

○偶成（ぐうせい）　朱熹（しゅき）

少年老い易く　学成り難し
一寸の光陰　軽んずべからず
未だ覚めず　池塘の春草の夢
階前の梧葉　すでに秋声

（意訳）

若い時から大きな夢を持ち、そろそろ老いを迎える年齢になっても、まだ大きな成果を果たせずにいる。

もはや残り少ない人生だからこそ、ほんの一瞬たりともおろそかにしてはならないのだ。

まだ、春の季節、池のほとりに萌えはじめた若草のごとき瑞々しい、大きな志への夢は今も変わらず覚めていないのに、

ふと気がつくと、石段の脇に繁る、あお桐の葉が色づいて、秋の訪れを示しているように、自分自身も人生の秋とも言うべき初老の時期にさしかかってしまった。

○知識の道をのぼっていけば、
謙虚の頂きに達する。

○商売は戦争である。
勝った者はいつも正しい。
勝った者が歴史を書く。

東証一部上場に満足せず、気を引き締めてさらなる目標に

平成10年（1998）6月に（株）ツルハが株式を店頭登録した時も「公開はスタートだ！」と語っていたように、平成14年（2002）5月1日、東京証券取引所市場第一部銘柄に指定された時も、肇会長は

『これはただの通過点である。最終目標ではなく、終わって満足して安心してはいられない』

と気を引き締める。

『セレモニーで1度目の鐘を鳴らしたときは、青い火花が出たようだった。本来は木と鐘なので出るはずがないが、「東証一部を果たして満足するな。ニューヨーク証券取引所を目指すとか、もっと大きな目標があった方がいいのではないか」というなにか『戒めの火花』ではなかったろうかと思う』

と、『TOP飛翔』第183号（平成14年（2002）6月発行）に、慎重派の肇会長らしいエピソードが綴られている。

クレームは会社の宝。改善したらいくらでもお客様は来てくれる！

平成13年（2001）から続く小泉政権のもと、デフレが定着する中で、平成16年度（2004年度）第30期スタートの挨拶で、肇会長は次のように語っている。

『デフレの時代にどうやって売上を上げていけばいいでしょう。「売上＝客数×客単価」です。客単価は減っているのですから、客数を増やすしかありません』

では、客数を増やすにはどうすればいいのか。

『根本的にはお客様の声を聞くことです。ホームページなどに、毎日クレームが入っています。クレームは重大な問題です。「クレームをなくす体制をとりなさい」とこう言うと、そこで勘違いする人がいます。クレームを秘密にしようとするのです。公表せず、にぎりしめている人が多いのではないですか?』と。

さらに、クレームのもつ重要な意味についても言及する。

『クレームはお客様がこうしてほしいと教えてくれているのです。何も難しいことは言っていません。基本的なことができていないからクレームが来るのです。それに対してスーパーバイザー・本部長・部長がどういう教育をしているか、どういう改善策をとるか、これが一番大事なことです。（中略）

「クレーム隠しは会社をダメにする」これをもう一度心に留めていただきたいと思います。クレームが来たらそれを隠さず報告して情報を共有してください。何度も言いますが、「クレーム隠し」ではなく「クレームをなくす」。クレームを全社員に公表して共有すべきです。（中略）

クレームは会社の宝です。宝の山です。これを改善したらいくらでもお客様は来てくれます。客数は増え、売上アップに繋がります』

清廉潔白を信条とし、あらゆる事柄に真摯に取り組む肇会長の姿勢を象徴するこの挨拶は、不都合なことを隠蔽してしまう体質が、企業にとっていかにマイナスであるかを社員たちに強く説いている。



▲東証一部銘柄となり、鐘を鳴らす会長



▲近影（2011）

代表取締役社長

鶴羽　樹

言行録

当社3代目社長、鶴羽　樹の人となりを、関わりのあった人たちからの人物評と本人の言葉、あるいは記録された文章の一節から収集して誌面で再現してみた。

鶴羽　樹の［人生哲学］
責任ある行動を

●根っからの商売人

『朝早くから夜遅くまで毎日働きづめで、休みの日でも戸を半分開けて、お客様が来ると笑顔で相手をしていました』。

そんな両親の姿を幼い頃から見続けてきた三男・樹（現：代表取締役社長）。

樹はツルハの創業者である父・勝のことを

『根っからの商売人』

と評している。

勝はやがて次男・肇に自分の後を託すことになるが、樹の中にも小学生の頃すでに、

『忙しい店を手伝わなければ……、父を助けてやろう……』

といった気持ちが芽生え始めていたという。

またある時、父が数えていた現金を樹に見せて「欲しいか」と尋ねたことがあった。樹が素直に「うん」とうなずくと、父は「やりたいけれど、これは問屋さんに支払うものだから、やれないんだ」と答えたという。

『問屋さんがあってこそ、うちの店に商品が入るんだ。だから、問屋さんは大切にしなさい』。

そんな言葉を聞きながら、あるいは父の熱心に働く姿を見ながら、樹自身も商売のノウハウを自然に身につけていったのだろう。

昭和50年（1975）、大阪の商社に勤めていた樹のもとに「店舗を増やしたいから…」という兄からの手紙が届いた時、樹にも期するものがあったと思われる。

しかし、大好きな父は、樹が北海道に戻った翌年の昭和52年（1977）に他界する。その頃、父の遺志を受け継いだ兄・肇は、ツルハを家業ではなく企業として大きく成長させようとしていたが、そんな兄の一番の理解者となったのが樹である。

札幌・北13条店の店長代理を皮切りに、心底好きな商売に打ち込み、やがて札幌営業本部長、札幌店舗運営本部長、専務などを歴任して、今トップの座に。平成７年（1995）の「今年の抱負」でも、いつもながら明快に方針を語っている。

『今年も、私は難しいことは言いません。“キビキビハキハキ、クリンリネス、品切れゼロ、そしてニコニコ運動、山びこ運動、おもしろい売り場（陳列）”を重点的に行うことにより、結果的には良い業績につながりますので、よろしくお願いいたします』。

また同じ時、自分が専務取締役に任命されたことに対しては

『専務として絶対にやらなければならない業務だけに整理し、部下に譲れる仕事は譲り、浮いた時間があれば、積極的に店の巡回をして現場の声を聞きます。店舗こそ利益の源泉であり、発想の原点であると信じているからです』

と語っている。

父・勝に負けず劣らず、樹も

『根っからの商売人』

なのである。

●責任感の強い行動派

ツルハでも一番の「行動派」として知られる樹社長であるが、その人格形成に少なからず影響を与えたと思われる学生時代のエピソードを紹介してみよう。

次の文章は、社内報『TOP飛翔』第７号（昭和62年（1987）10月号）の「私の履歴書」に、樹社長が取締役札幌営業本部長時代、みずから書き綴ったものである。

『兄（肇）が京都大学を卒業してしばらくして、私（樹）が中学校２年生の頃、店は４条通19丁目から４条通17丁目に移転し、薬店から薬局へ変わった。その頃の私の役目は朝と夜、店の雨戸を開け閉めすることであった。朝８時と夜９時、毎日欠かさず、役目を成し遂げることである。夜どこかで遊んでいてもよほどのことがない限り、９時の閉店時間には一度帰ってきて、雨戸を閉めてまた遊びに行ったものである』。

『私は、決められたことは、案外責任を感じて実行する男なのである。また当時は、他人になすりつけるのではなく、他人をかばう傾向にあったが、責任逃れの“ずるい”人間は大嫌いであった』。

『無難な中学時代を終え、旭川南高校に入学する。ある不良の生徒と同じクラスになり、入学した途端に喧嘩になって、2～3人に殴られることになる。私は手も足も出なかったが、大変悔しい思いをした。なんとか「こいつら」を見返したいと思い、私も喧嘩に強くなりたいと思ったものである』。

『それには、まずどうしたらいいのか。腕力はあまり強いとは思わなかったが、喧嘩は「度胸」ということで、まず「度胸」をつけることだと思い、それには喧嘩の経験を積むことであると信じた。それから私の喧嘩好きが始まったわけである。今の自分からは想像もつかないことであるが、私の人生の中で、私個人としては、ひ弱かった男の開花である』。

鶴羽　樹の［商売の姿勢］
現場感覚を大切に

●組織の長であるためには……

今や180数店舗、社員1300余名という巨大な組織を率いる樹社長であるが、取締役札幌本部長時代には社外研修で学んだ内容を社内報で紹介しながら、みずからの反省と自己啓発を促している。（社内報『ＴＯＰ飛翔』第62号・平成４年（1992）５月号の記事より）

『会社には日常業務の他にさまざまな行事がありますが、今年は結婚式、外部研修が特に多く、うれしいことだと思います。特に私のような忍耐力のない人間には研修がうってつけなのだろうと自分自身に言い聞かせ、最大の情報を得るチャンスでもあると思っています。３月までの８回の外部研修の中から、この社内報を借りてＦ研修で受講した内容の一部を紹介させていただきます』。

『成功の３条件として、

①勉強好き

②素直

③プラス発想、

が必要である』。

『次に組織体の長としての力は、

a）批判型、欠点指摘型、責任回避型、不平不満型は長にはなれない。

b）人並み以上に学び働く人でａでない人は、小組織体の長にはなれる。

c）ムチャクチャがんばる人でａでない人は、小組織体を中組織体にできる（野心、実行力）。

d）中組織体を任されて、ａでなく先見性と決断力のある人は中組織体の長になれる。

e）ｄができ、仕組みをつくれ、品性と思い



70年史発刊当時(1999)の社長

鶴羽　樹の［人材育成］任せて育てる

鶴羽　樹の［ビジョン］1000店舗達成

やりのある人は、中組織体を大組織体にできる。
ｆ)脅迫型はこれからは長になれない』。

『以上がＦ研修で学んだ内容であり、①が最も基本的なことです。特に長である男子社員がａを盛んに口にしていることを耳にすることがありますが、決して聞いている方も良い感じはしないし、また周りへの影響も良くありません。私も時々忘れていることがありますので、思い出しては反省しています』。

●現場主義に徹する

一社員の時代から社長となった今も、大切にしている信条の一つが“現場主義”である。

『現在のように店舗数が多くなると、本部が企業経営を仕切っているように思いがちだが、それはまったくの錯覚である』
と樹社長は語る。

まず店舗ありき――それはツルハに入社して間もない頃、当時の副社長であった母・ヒサ子から重ねて教えられたことだった。

『小売業は店あってこその小売業であり、そして店に置く商品がなくてはならない。だから店はいつもきれいにし、問屋さんを大切にし、同時に嘘をつかない、約束を守ることが大切だと聞かされました』。

さらに樹社長はこう続ける。

『当時の私は、まず店において何が店長の指揮のもとに行われているかを知ることでした。
１つ目は、店内のさまざまな作業とルールを体得すること。
２つ目は、社員との対人関係を良くすると同時に、お客様に信頼されるようになること。
３つ目は、商品の陳列場所を覚え、商品知識を身につけることです。
その頃の私は暇さえあれば、陳列棚の掃除をしながら商品を手に取って説明書きを読み、陳列の場所や知識を身につけたものです』
と。

このように現場感覚を大切にする樹の姿勢は、実はツルハに入社する以前、大阪の商社(電子機器パーツを扱う会社)で営業マンとして働いていた時の経験にも由来する。

『この会社の社長は、会社のことを全部知って初めて一人前という考えを当時は持っておられ、商品知識をつけるために倉庫、仕入れ、経理などを一応知ったうえで営業に配属するなど、何でもやらせてくれました。今になっても大変勉強になったと感謝しています。ただ、商学部卒業の私は電子関係の商品知識がなかったので、毎夜のごとく先輩に教えてもらい、知識をつけなければなりませんでしたが、仕事は真面目に、誰よりも頑張り通したと思っています』。

ツルハに入社して以来、営業本部長などを経て社長に就任した今も、樹の基本姿勢である“現場主義”は変わらない。

社長業という多忙な職務のなか、極力時間をつくっては、みずから率先して店舗まわりを続ける樹社長。その足取りは、今日も実に軽やかである。

●任せて人を育てる

社長就任(平成9年／1997 8月)後のあるインタビューで、樹社長はこんなふうに語っている。

『兄(肇会長)とは10歳違い、私から言うのもなんですが、兄(京都大学医学部薬学科卒)はよく勉強していました。今でも種々のセミ



▲昭和54年(1979)の新年会にて

▼昭和62年(1987)の新年会にて



▼平成3年(1991)情報誌の取材中



ナーに参加しては、我々に教えてくれています。私の場合は、自分でやるより人に任せるタイプ。兄のように勉強家でも努力家でもない。“なるようになれ”の人間です』
と言いながらも、その“任せる”ことには確固たるポリシーがある。社内報『TOP飛翔』創刊号（昭和62年（1987）４月発行）には「営業本部長大いに語る」というタイトルのこんな記事も…。

『当社は出店ペースが早く、２～３年で店を任され店長という職務に就きます。私は言います。“社長！店を任せる人がいません”。社長は答えます。“人はいるではないか。やらせてみろ！”私はこの一声で勇気づけられます。それはやらせることによって人財ができると言っているのではないでしょうか。任せるか、任せられないか。独立心を植えつけることにより、短期間に人が育つ。自由にし、任せ、認めて責任をもたせることでしょう』。

そして今、樹社長はこうも語っている。

『これまで、自分ががむしゃらにやって来たせいかも知れませんが、最近ようやく“企業は人なり”の意味が分かったように思える』
と。

『私の役目は、社員の良いところを引き出し、仕事を任せること。社員には、会社のためではなく、自分のために働いてほしい』。

この言葉が、樹流の“人材育成術”を如実に物語っている。

（※文中で社長とあるのは、現・肇会長）

●1000店舗達成は自分の代で

大阪の商社に勤めていた樹がツルハへの入社を決意したのは昭和50年（1975）のこと。

『旭川に４店舗、札幌に１店舗で、その時の目標が“道内100店舗”でした。当時の状況を考えると、現在の“2010年、全国1000店舗、売上高2000億円”という目標は、それほど難しいとは思いません』
と、樹社長は語る。

その理由としては、
『100店舗を目指した頃に比べて確実に若い人材が育っており、企業を支える人がいることと、ツルハに対する社会的信用があること』
の２つを挙げている。

“全国1000店舗、売上高2000億円”という目標は、もともと兄である肇会長が社長当時に掲げたものである。しかし、樹社長は
『一つのビジョンとして自分自身で達成してみたい大きな目標であり、私の生き甲斐でもある』
と断言する。

そんな樹社長が、人間として、また経営者として、尊敬すべき人物が３人いる。うち２人は言うまでもなく鶴羽薬師堂を創業した父：勝と、ツルハを今日の発展と成長に導いた兄：肇であるが、もう１人は樹が大阪時代に勤めていた大都商事㈱（現：ダイトエレクトロン㈱）の髙本善四郎社長その人である。

『私が退社することになった時、私の仲人であり、長男の名づけ親でもある髙本社長は、大変残念がってくれました。会社をあげての盛大な送別会も開いていただき、退社する最後の朝礼では全社員の前で挨拶する時、涙で言葉になりませんでした』。

大都商事㈱はその後、全国規模の大企業に成長したが、
『今でも会社の内容等を郵送してくれているし、昔の仲間が北海道に来た時は必ず声をかけてくれる』
という。社会人としてのスタートから10年間お世話になり、いろいろと勉強させてもらった会社と自分を支えてくれた人々。高本社長をはじめ大都商事㈱の方々に恩返しする意味でも、
『1000店舗達成は自分の代で』
と意欲を燃やす樹社長である。

▼平成3年（1991）新・元町店オープンの打ち上げにて



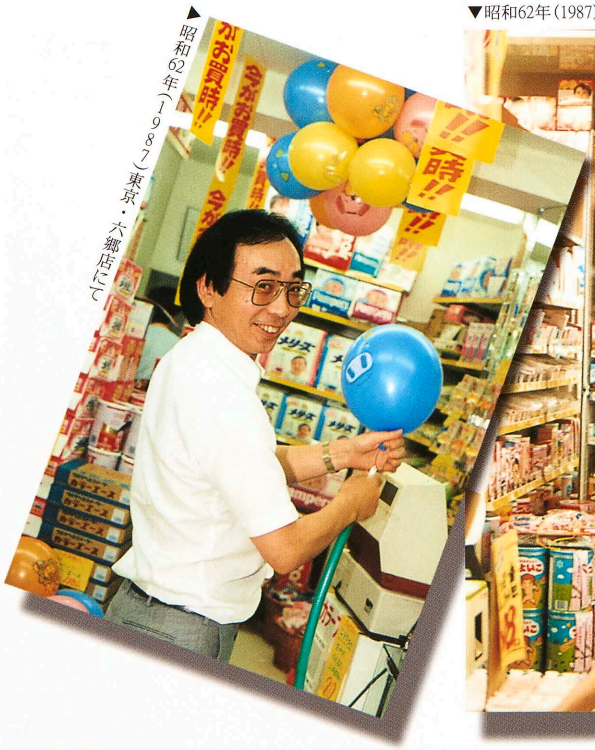
▶昭和61年（1986）川沿店にて





▲平成9年（1997）店長会にて

▶昭和62年（1987）東京・六郷店にて



▼昭和62年（1987）光星店にて



▼平成元年（1989）函館店にて



ツルハを読み解くキーワード

ツルハという企業を語るうえで、欠かせないキーワードがいくつかある。ここでは、鶴羽樹社長が提唱する毎年のスローガンや経営に欠かせないキーワードを、その定義とともにまとめてみる。

●やる気の集団

「やる気になれば、なんでもできる」という、昔からの言い伝えにのっとった言葉であり、平成9年（1997）8月に代表取締役社長に就任して間もない平成10年（1998）の年頭挨拶で樹社長自身が「今年のキーワード」と掲げたのが、この「やる気の集団」である。以来10数年、ツルハという企業カラーと、ここで働くすべての社員を端的に表現するキーワードにもなっている。

●革新と攻め

前出の「やる気の集団」と同様に、ツルハの企業姿勢を端的に示した言葉が「革新と攻め」である。平成14年（2002）の年頭挨拶の中で樹社長は、東証一部上場を目指しているこの年を「革新元年」と位置づけ、さらに上場を果たした翌平成15年（2003）の年頭挨拶において「企業の活性化の最大条件は『これは大変だ』という危機意識をもつ、意識改革ではないでしょうか」と語り、この時から「革新と攻め」というスローガンを使い続けている。

社長みずからの解説によると、「『革新』とは、頑固な頭をやわらげるために、古いやり方を新しく変えていくこと。ただし、古いやり方や基本的なことがいい場合もたくさんあるので、そういうものは大切にしている。世の中が変化すれば、商売や企業経営において、やることも変わっていく。それが革新」とのこと。

一方の「攻め」については、「商売には『守りと攻め』の二通りがある。守りだけでは頓挫するので、攻めが必要になる」と語る。攻めの中では、新規出店も大きな比重を占める。

「この『革新と攻め』という考え方は、社長に就任する前から自分の頭の中にあった」と語る樹社長。加えて平成17年（2005）の年頭挨拶では、「攻めるところは徹底して攻める」「守るところは徹底して守る」「攻め7割、守り3割」を基本に実行する旨を強調している。

●徹底

守りと攻めを貫く姿勢の中で登場した「徹底」という言葉も、ツルハにおけるキーワードといえる。平成17年度（2005年度）の第31期基本方針では、具体的な経営方針を掲げたうえで、しめくくりとして次のように語っている。

「決まったことは『徹底』する。すべての決まりに『徹底』する。当社の弱みでもあった『徹底』について、この第31期は『徹底する能力を身につける』ということを、もうひとつの方針といたします」

さらに、「すべての革新は、まずお客様の立場に立ち、考えて行動し、お客様に満足していただける商人に徹すること。その一点につきると思います」

以来、「やる気の集団」「革新と攻め」に加え、この「徹底」が、ツルハの三大キーワードになっていると言っても過言ではない。

●追われる人生から追う人生を！

平成11年度（1999年度）の入社式における祝辞の中で、新入社員へのメッセージとして語られて以来、仕事の取り組み方に対する示唆を含め、たびたび登場する。

「『追われる人生から追う人生』に生きてみることです。

皆様方は仕事に対する情熱、ファイト、勇気、やる気が必要です。

ただ単に、上司からこの仕事を命じられ、嫌な仕事だけどやむを得ずやろうという心構えでは、決して仕事を追う人生とはいえません。本人にとっては不幸なことです」

●仕事はごちそう！

こちらも上記と同様に、新入社員へのメッセージのしめくくりの言葉として語られている。

「『仕事は会社が与えてくれたごちそうだと思え』というのも、よく言われることです。目の前に与えられた仕事というごちそうに感謝し、バリバリと口に放り込んでしまえば良いのです。

そうすると、これが皆様の血となり肉となって、いつかは一まわりも二まわりもたくましくなった皆様自身をそこに発見できるはずです」

近年増えつつある“草食系”ではなく、仕事に貪欲な“肉食系”社員を樹社長は望んでいる。

●きびしい仕事、ゆたかな生活

平成20年（2008）の年頭の書き初めで、「やる気の集団、革新と攻め」というスローガンとともに、樹社長が書き綴った言葉である。「仕事は厳しい。けれどその分頑張って働けば、必ず豊かな生活を送ることができる」。社員のやる気を喚起させるための、メッセージである。



▼㈱ツルハ東証2部上場（2001）



▲近影（2011）

試練を乗り越えて、1000店舗達成

●3.11　その時、社長は…？

震災に立ち向かい、「新生ツルハ」を確信

「今秋、念願の1000店に到達」―これは『流通ジャーナル』平成23年（2011）1月10日号で、鶴羽樹社長のインタビュー記事を飾った見出しである。

しかし、東日本大震災は、1000店舗を目前としたツルハの夢を容赦なく打ち砕いたかに見えた。

3月11日14時46分、鶴羽樹社長はあの巨大地震を、どこでどのように受けとめたのだろうか。流通ジャーナル薬粧版『日刊ドラッグストア』7月15日号のインタビューで、社長は次のように語っている。

「震災当日は、千葉市幕張のイオンタワー15階会議室でイオングループの会議に出席していた。物凄い揺れで、イオングループはすぐに対策本部を立ち上げた。私も岡田元也社長と共に状況の把握に努めていたが、震源地は東北だという以外は当初詳しい情報はなかなか入らなかった。

近くに予約していたホテル17階の部屋に階段で昇り、テレビを見たとたん自分の目を疑った。そこにはツルハの看板が津波で流されている映像が何回も映し出されていた。（中略）

『100店近い店舗が被害を受け、300名以上の従業員の行方がわからない』という言葉に愕然とした。一瞬だが『これでツルハは終わりか』という考えが頭を過った』」と。

しかし、このとき社長自身が「何とか立て直すことができる」と思い直したように、従業員たちも立ちつくしてはいなかったのである。

「北海道はほとんど震災の被害がなかったため、東北地方で唯一着陸できる花巻空港をめざして、第1班20名を3月22日から26日まで、続いて第2班15名を3月25日から29日まで、応援部隊として派遣した。（中略）

関東からは、茨城の被災店舗の処理を一先ず終えた後、50名単位で応援部隊を派遣した。また東北のメーカー、問屋の応援も得て総計100名単位で店舗の復旧に全力を挙げた。東北で積極的に店舗展開していることもあり、資材関係も何とか支障なく手配できた。これも復旧をスピードアップさせた。

被災した店舗の従業員は震災直後から不眠不休で、什器備品や商品が散乱する店の中で何とか営業を続けてくれていた。応援部隊が到着するとこの人たちを一先ず休ませ、代わって彼らが営業を続けた。

停電でレジも使えず電卓もない。売価もPOSのため分からない。仕方なくスーパーバイザーや店長の責任で、見当をつけた値段で売った。（中略）現場は彼らに任せ、口出しはしなかった。

『社長、申し訳ないがしばらく口を挟まないで欲しい。自分たちで全部責任を持ってやりますから』と言う彼らの言葉を聞いたとき私はこう思った。

『これほど皆がツルハを愛しているということが本当にわかった。私はこれまで“平和惚け”でそこまで見えていなかった。ツルハの基盤と結束力はいささかも揺らいでいない。必ずや今回の災難を克服してツルハはさらに発展できる。新生ツルハを確信した』」

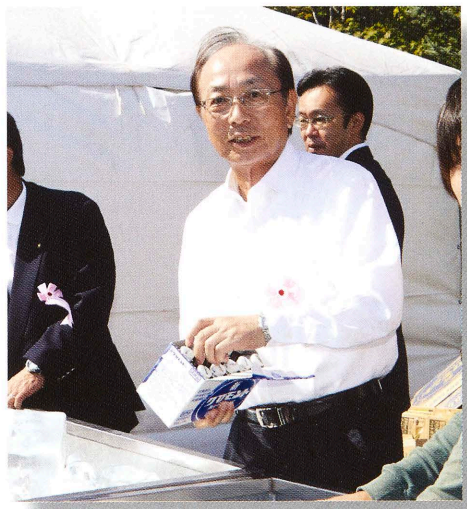
震災直後の社内のテレビ会議で、鶴羽社長はこう訴えている。

「いまこそ我々の忍耐力、問題解決力、復元力が試されている。ツルハの底力を見せるときだ」

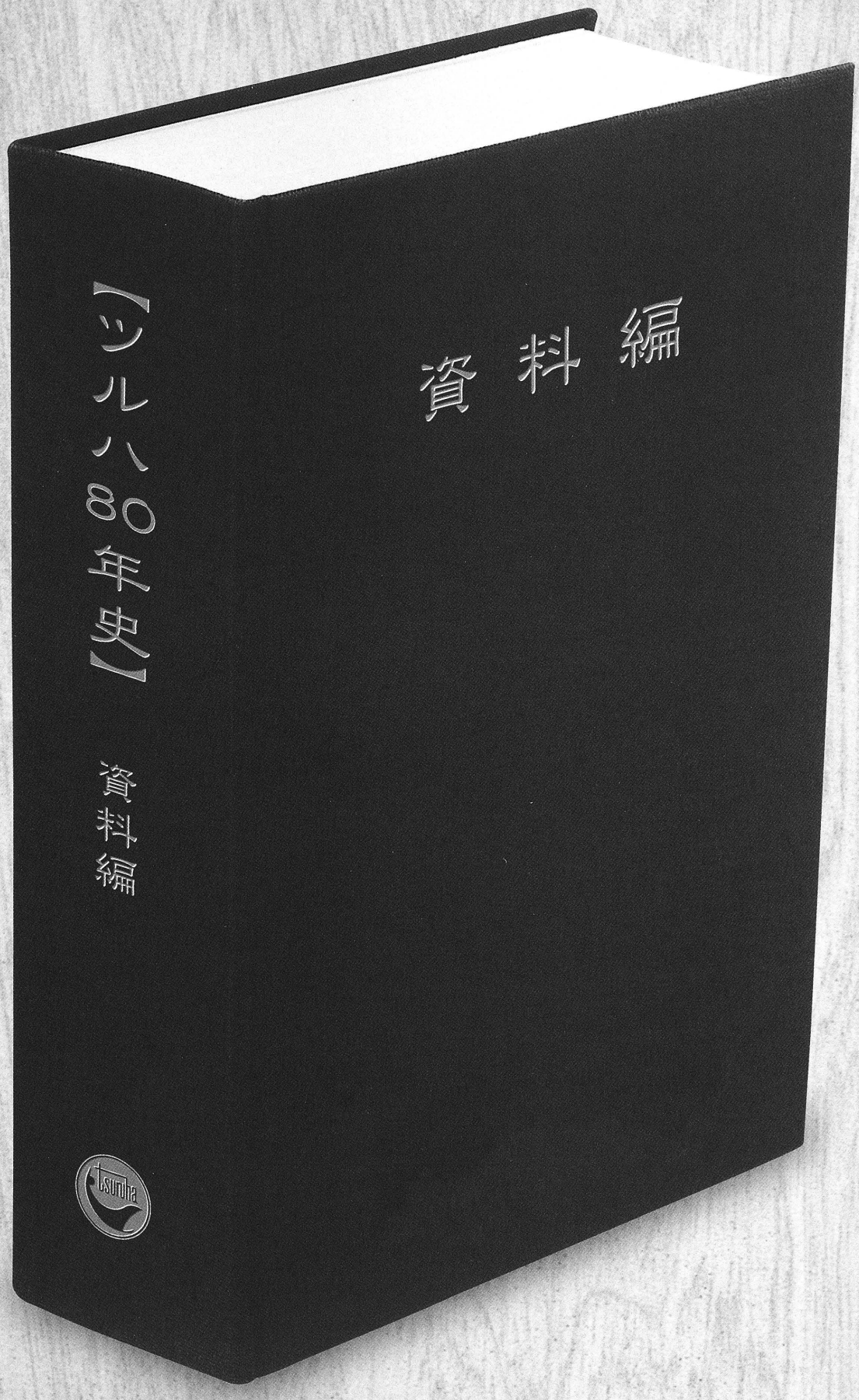
全社一丸となった懸命の復旧努力で、震災被害を克服し、ツルハの今がある。



▲2010年のグリーンウォークで


▲自らドリンクサービスに動く（2010グリーンウォーク）


▲近影（2011）


資料編
【ツルハ80年史】
資料編
Tsuruha

現役役員紹介

[平成24年(2012)2月現在]

※撮影平成23年(2011)8月11日



【後列】

株式会社ツルハ 取締役 兼 執行役員 鶴羽 順

株式会社ツルハ 取締役 兼 執行役員 宇美 康

株式会社ツルハ 取締役 阿部 光伸

株式会社ツルハ 取締役 江口 典幸

常勤監査役 西 功

常勤監査役 榊間 孝行

監査役 酒井 純

監査役 井元 哲夫

【前列】

取締役相談役 鶴羽 弘子

取締役 兼 常務執行役員 後藤 輝明

取締役 兼 専務執行役員 堀川 政司

社外取締役 岡田 元也

株式会社ツルハ 取締役会長 鶴羽 肇

代表取締役社長 兼 社長執行役員 鶴羽 樹

社外取締役 青木 桂生

取締役 兼 常務執行役員 大船 正博

取締役 兼 常務執行役員 小川 久哉

※会社名が記載されていない方は
㈱ツルハホールディングス役員です。

70年史発刊当時

[平成10年(1998)10月当時]



【後列】

監査役 酒井 純
常勤監査役 富岡 俊彦
取締役 青野 哲成
監査役 星名 光男
常勤監査役 西 功

【中列】

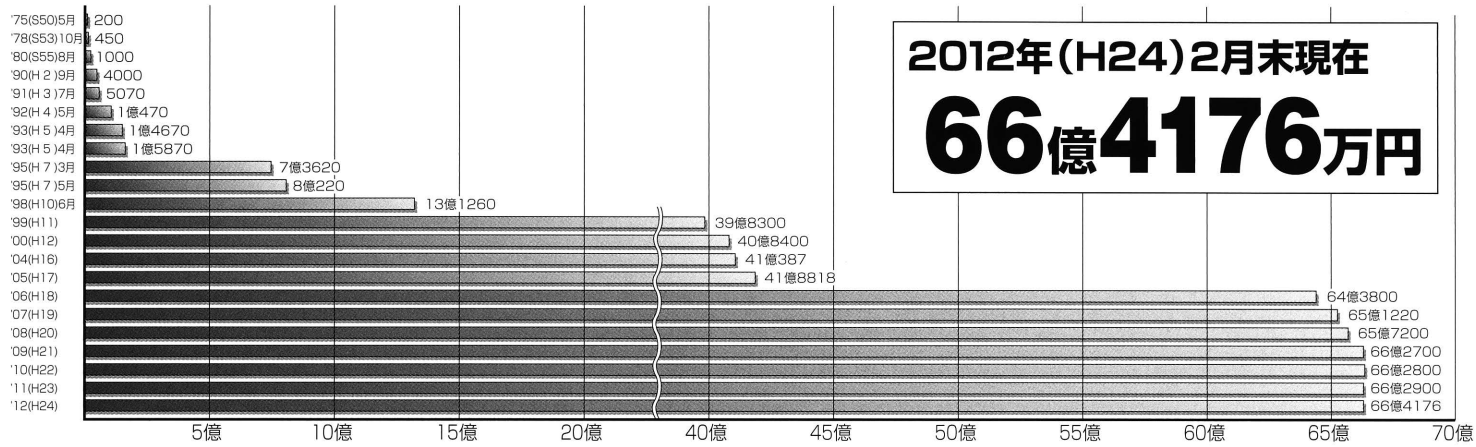
取締役 堀川 政司
取締役 平林 勝宏
取締役 千田 晃己
取締役 後藤 輝明
取締役 江口 典幸

【前列】

常務取締役 鶴羽 弘子
取締役副会長 鎌田 宏一
代表取締役社長 鶴羽 樹
代表取締役会長 鶴羽 肇
取締役相談役 岡田 卓也
常務取締役 野村 博明

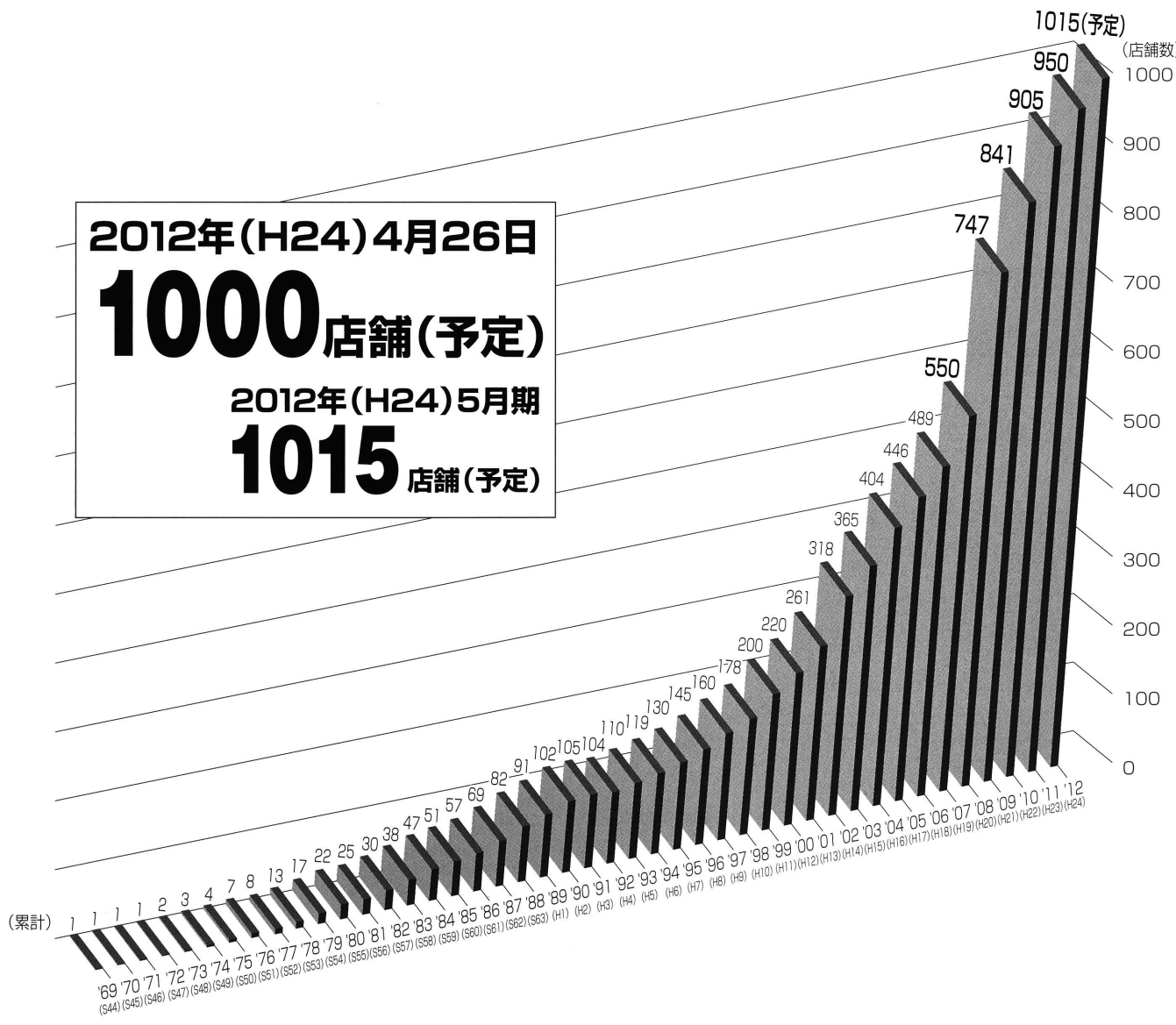
資本金推移
（増資のあった年のみ表記）

単位：万円



2012年（H24）2月末現在
66億4176万円

店舗数推移
［平成23年（2011）現在］



2012年（H24）4月26日
1000店舗（予定）

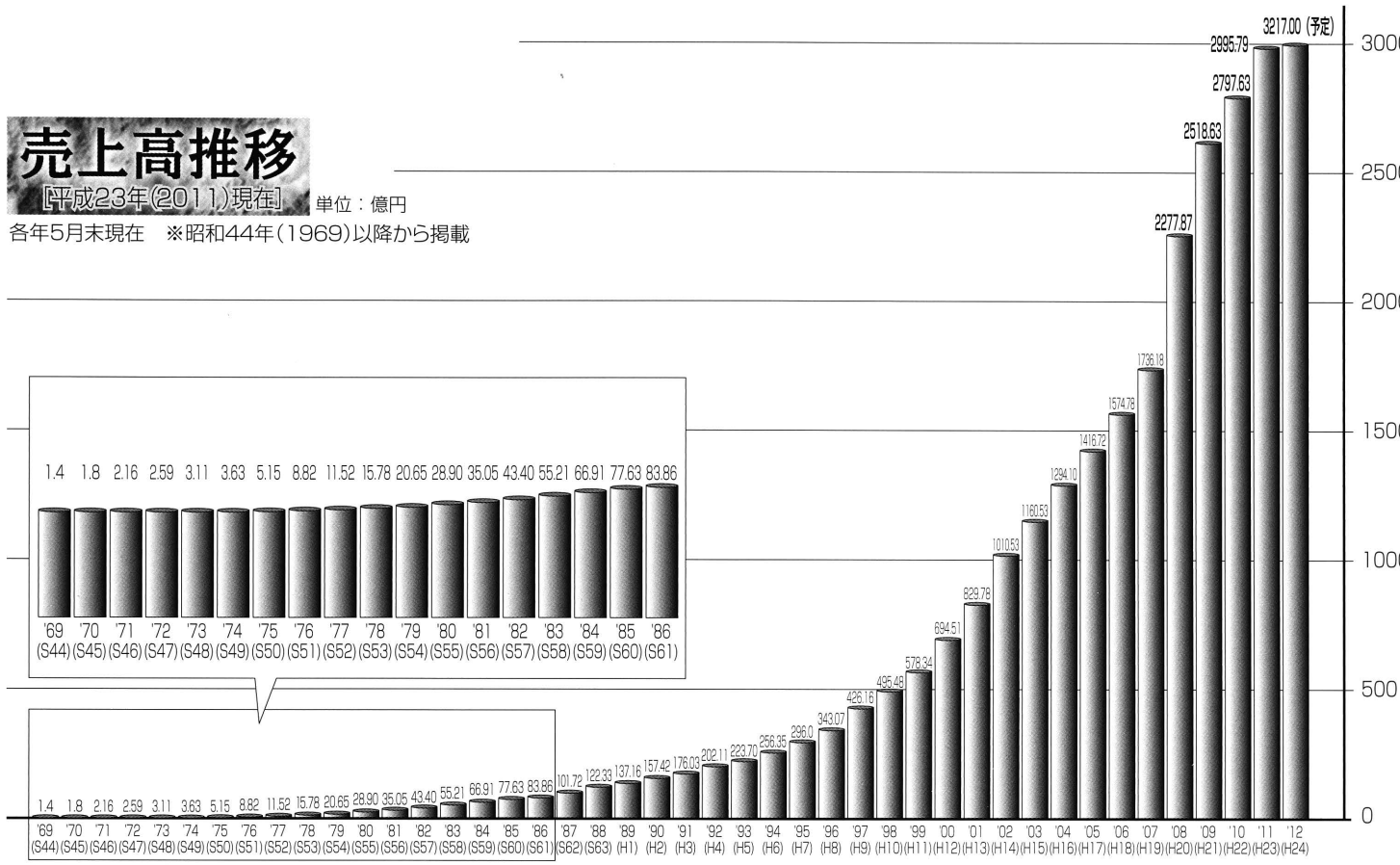
2012年（H24）5月期
1015店舗（予定）

売上高推移

［平成23年（2011）現在］

単位：億円

各年5月末現在　※昭和44年（1969）以降から掲載

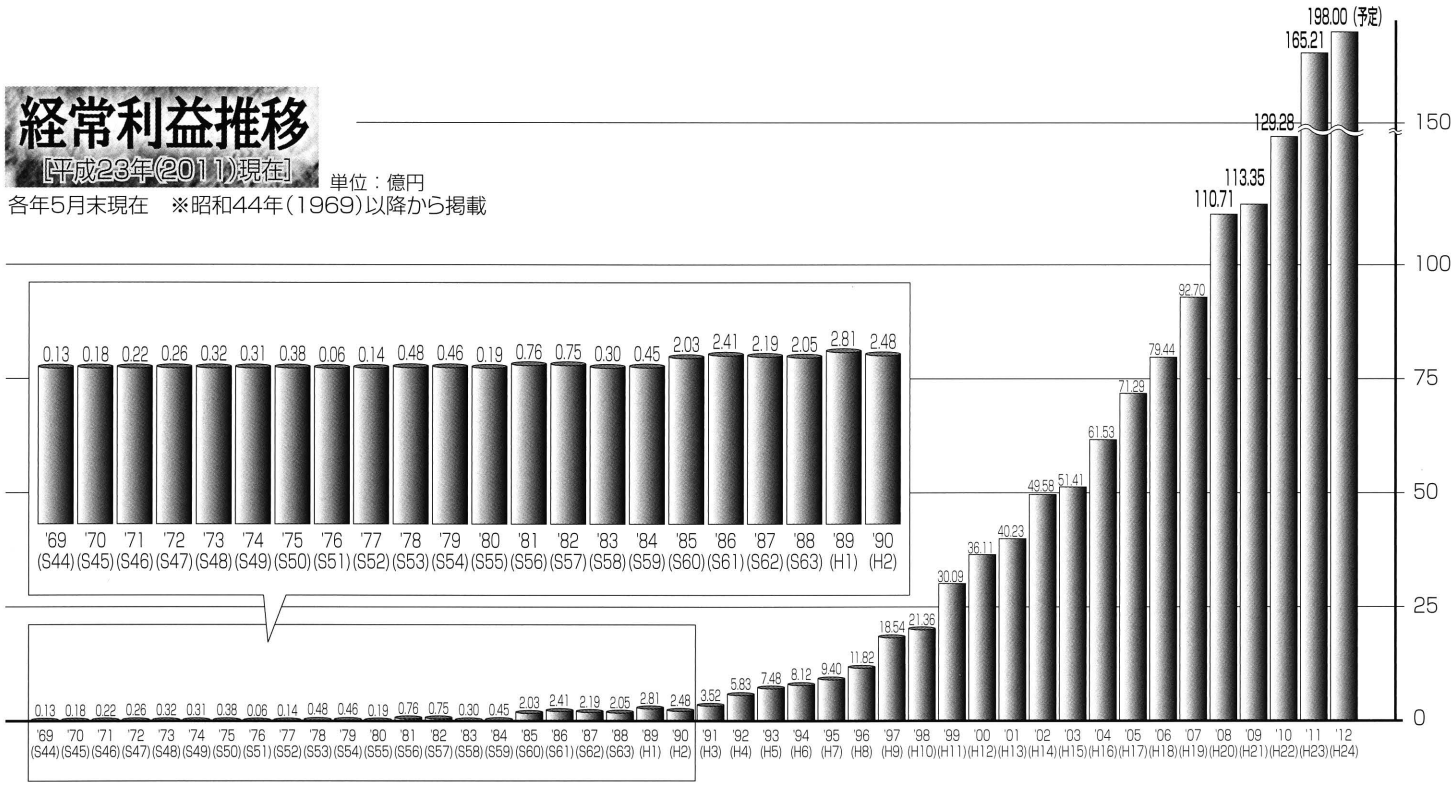


経常利益推移

［平成23年（2011）現在］

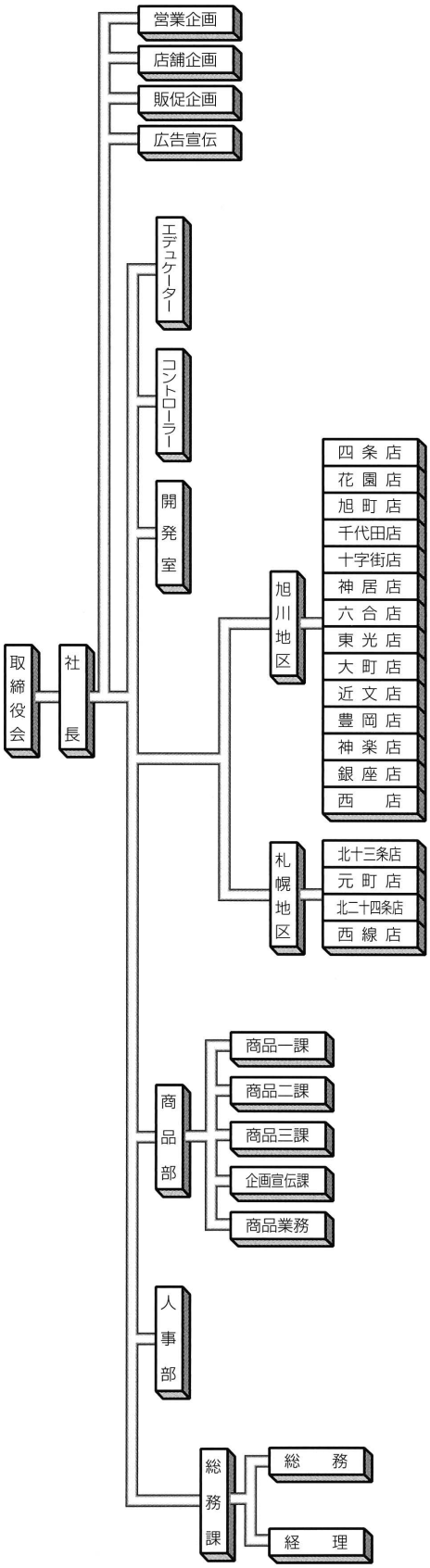
単位：億円

各年5月末現在　※昭和44年（1969）以降から掲載

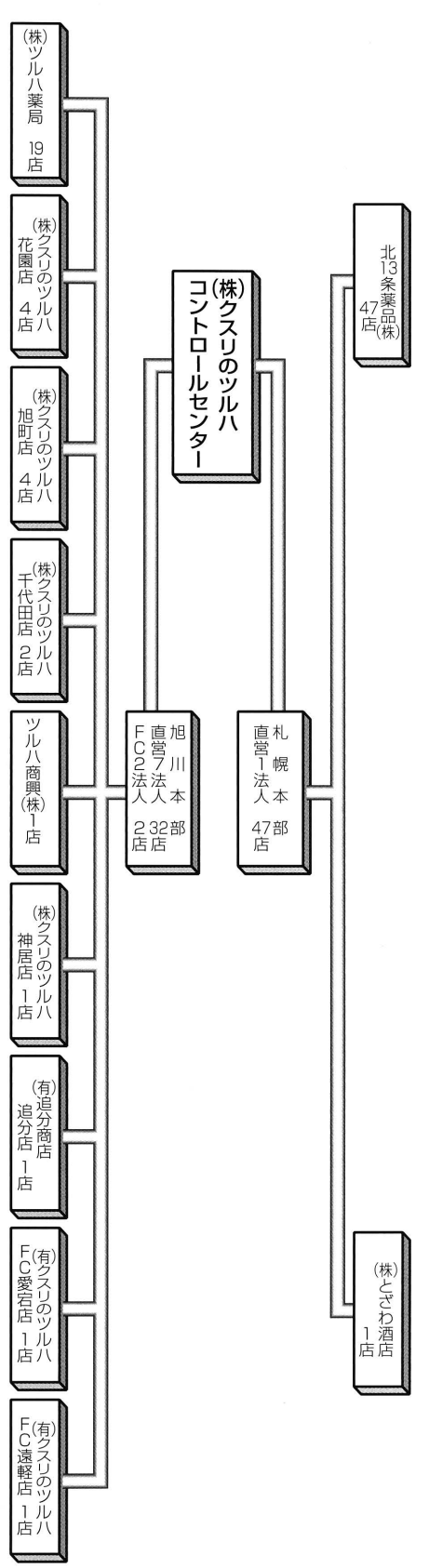


組織の変遷1

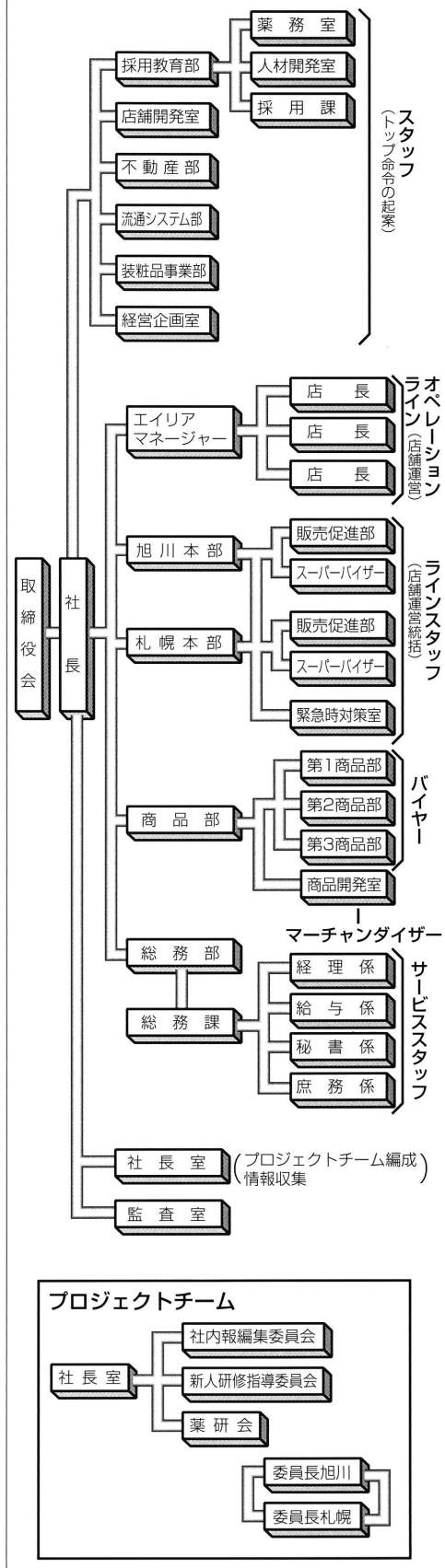
昭和54年(1979)現在の組織図
（現存する最も古い組織図）



昭和62年(1987)現在の組織図
（分社化時代）

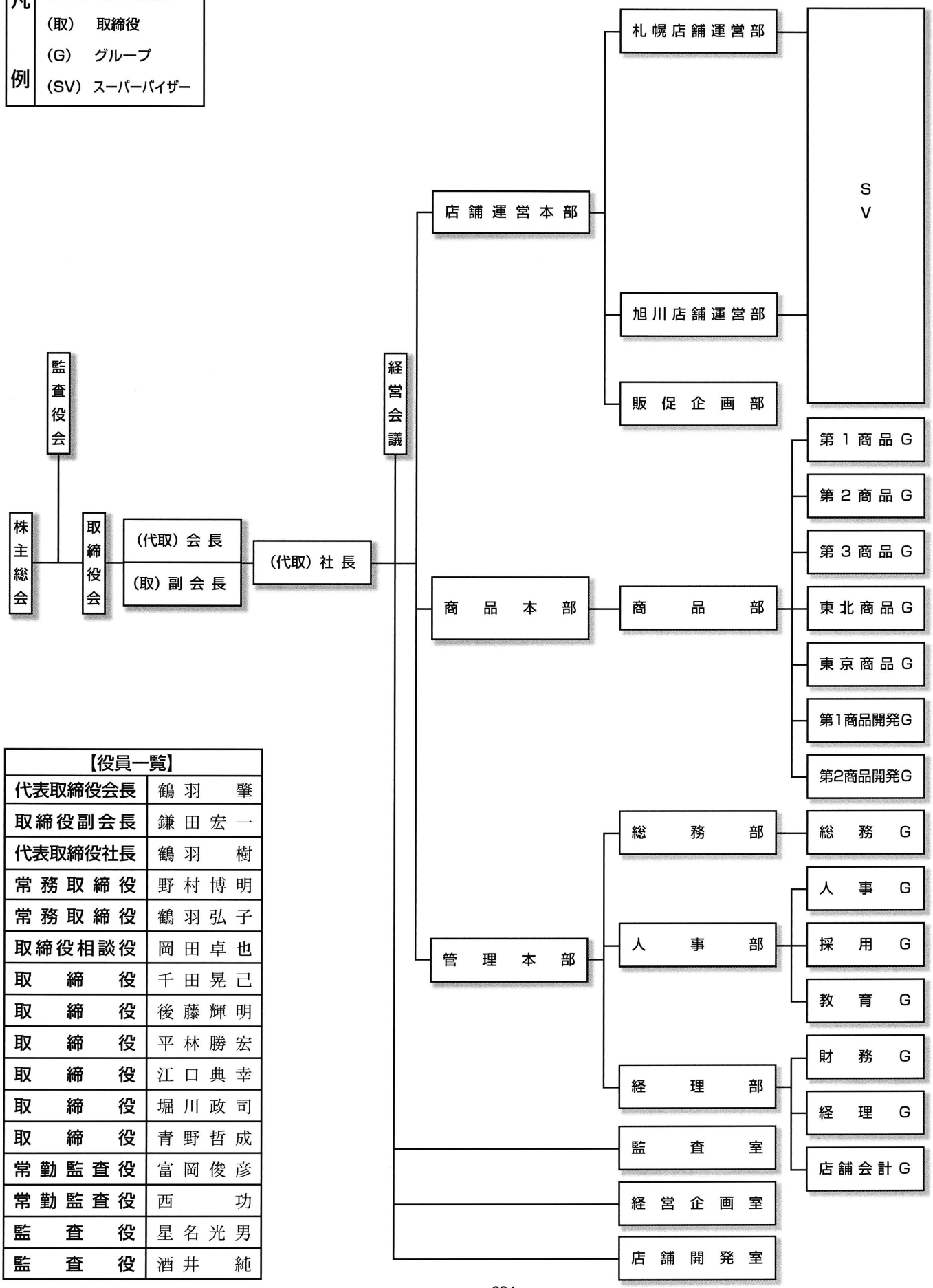


昭和63年(1988)現在の組織図
（組織再編時代）



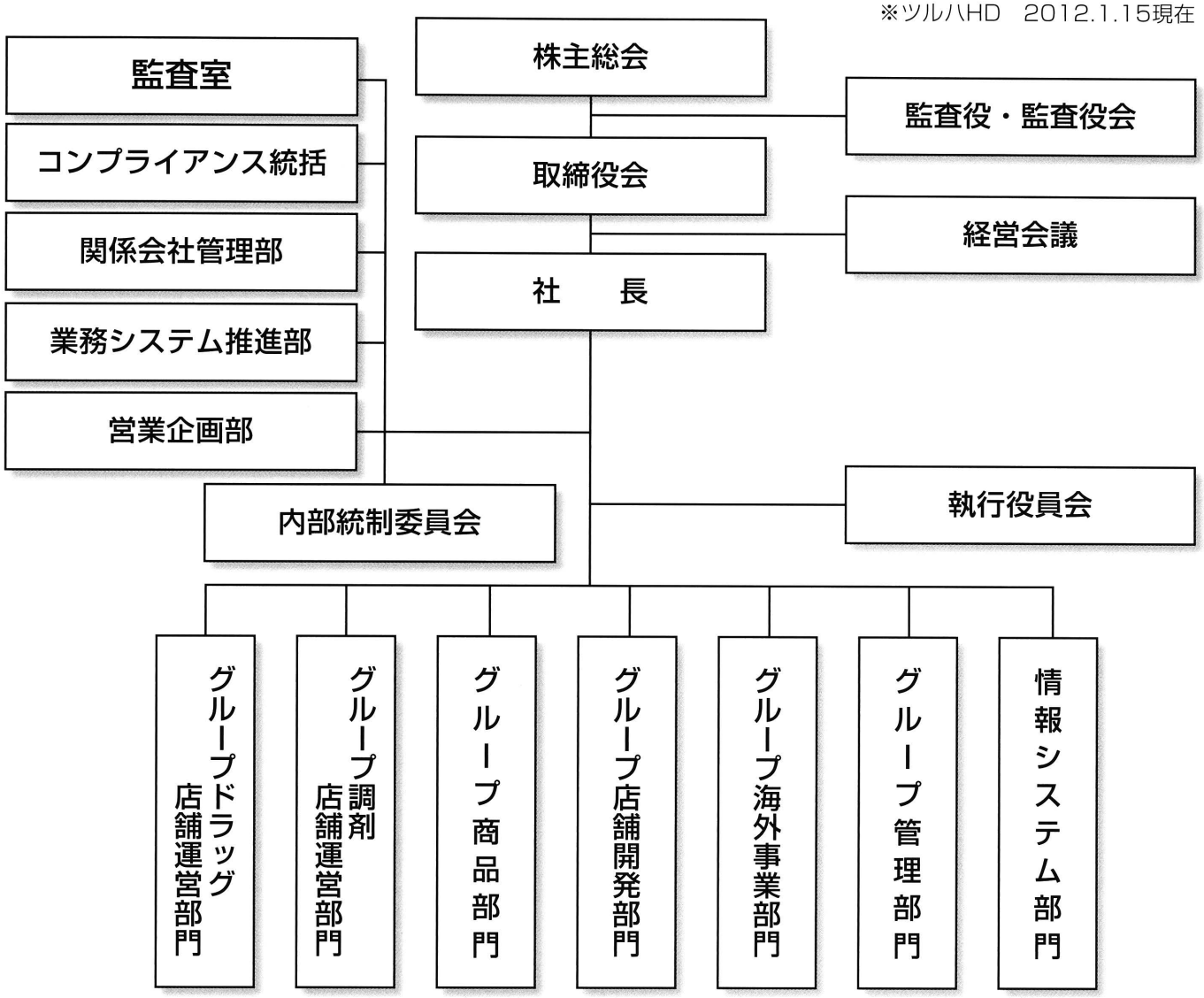
組織の変遷2
[平成11年(1999)2月現在]

凡例	
	(代取) 代表取締役
	(取) 取締役
	(G) グループ
	(SV) スーパーバイザー



【役員一覧】	
代表取締役会長	鶴羽　肇
取締役副会長	鎌田宏一
代表取締役社長	鶴羽　樹
常務取締役	野村博明
常務取締役	鶴羽弘子
取締役相談役	岡田卓也
取締役	千田晃己
取締役	後藤輝明
取締役	平林勝宏
取締役	江口典幸
取締役	堀川政司
取締役	青野哲成
常勤監査役	富岡俊彦
常勤監査役	西　功
監査役	星名光男
監査役	酒井　純

※ツルハHD　2012.1.15現在



⑴ドラッグストア事業
◎株式会社 ツルハ
◎株式会社 リバース
◎株式会社 くすりの福太郎
◎株式会社 スパーク
◎株式会社 ウェルネス湖北

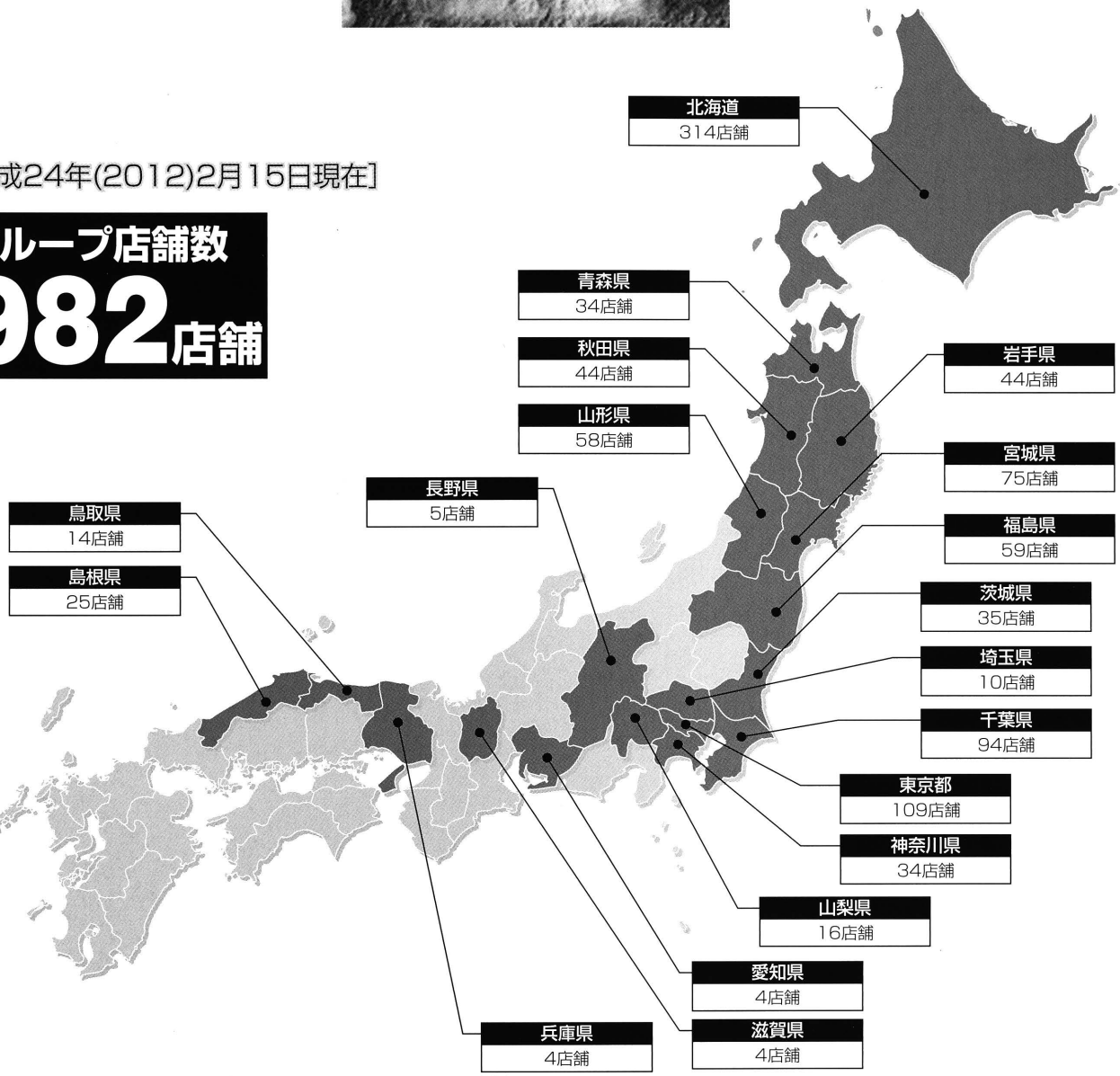
⑵通信販売事業
◎株式会社 ツルハeコマース
◎株式会社 クチュール

⑶グループサポート事業
◎株式会社 ツルハグループマーチャンダイジング（TGMD）
◎株式会社 ツルハフィナンシャルサービス
◎株式会社 ウイング
◎株式会社 ツルハキャリアサポート
◎株式会社 セベラル

店舗展開

[平成24年(2012)2月15日現在]

グループ店舗数
982店舗



【2012年2月15日現在の稼動状況】(連結)

地区	都道府県	総店舗数	内調剤薬局
北海道		314	57
東北	青森県	34	6
	岩手県	44	14
	宮城県	75	14
	秋田県	44	5
	山形県	58	16
	福島県	59	3
	東北計	314	58
関東・甲信	茨城県	35	2
	埼玉県	10	4
	千葉県	94	46
	東京都	109	21
	神奈川県	34	6
	山梨県	16	1
	長野県	5	1
	関東・甲信計	303	81

地区	都道府県	総店舗数	内調剤薬局
中部・関西	愛知県	4	1
	滋賀県	4	0
	兵庫県	4	1
	中部・関西計	12	2
中国	鳥取県	14	4
	島根県	25	11
	中国計	39	15
合　計		982	213

(その他 FC 加盟店舗　11 店舗)

平成24年(2012)4月26日
里塚緑ヶ丘店(札幌市)で
1000店舗達成予定

歴史年表

■＝北海道内の出来事
▲＝(とくに)旭川の出来事
●＝日本の出来事
◎＝世界の出来事
※店舗所在地は札幌・旭川・東京ほかの主要都市は(市)(都)を省略し、その他は市町村名を表記。

【黎明期】　【草創期】
1874－1929－1930

薬・小売業界の動き	時代区分	西暦	元号	当社の出来事	社会の出来事
▲旭川薬種商組合結成 ●文部省、医制を制定		1874	明治7		●佐賀の乱 ◎征台の役
		1890	23		▲旭川・神居・永山の3村開基
▲旭川で初の薬局開業	【黎	1896	29		
		1898	31		■上川線(現：函館本線)滝川・旭川間開通し旭川駅も開業
▲旭川薬業組合設立		1899	32		
		1900	33		▲旭川村を旭川町と改称
▲旭川薬剤師会創立		1904	37		▲旭橋完成
	明	1905	38	5／20鶴羽　勝(初代社長)、北海道上川郡東旭川村にて誕生	
●㈳日本薬剤師会設立 ■㈳北海道薬剤師会設立		1908	41		
		1911	44	3／6鶴羽(出野)ヒサ子(元：副社長)上川郡東旭川村にて誕生	
●売薬法公布		1914	大正3		▲旭川町、区制施行
■札幌で全道連合薬業大会開催		1918	7		●スペイン感冒大流行
▲旭川の薬局・薬種商関係者が北海製薬㈱を設立		1920	9	鶴羽　勝(初代社長)、薬品問屋㋮秋野商店に入店	●第1回国勢調査実施 (北海道人口235万9183人、旭川区5万4931人)
●健康保険法制定	期】	1922	11		■北海道内6区に市制実施 (札幌、函館、小樽、旭川、室蘭、釧路)
▲旭川薬局会設立		1923	12		
		1925	14	鶴羽　勝(初代社長)、薬種商免許を取得	
■北海道薬種商連合会発足		1927	昭和2		▲旭川電気軌道㈱、東川～旭川間開通 ●日本金融恐慌始まる ●ラジオで初の野球実況中継
◎フレミング(英)がペニシリンを発見		1928	3		●第1回普通選挙実施 ●株式相場暴落 ●ラジオ体操の放送開始
●栄養剤「わかもと」(わかもと本舗)発売	【草	1929	4	4／12鶴羽　勝(初代社長)、出野ヒサ子と結婚 5／6北海道旭川市4条通19丁目に「鶴羽薬師堂」創業(㈱ツルハ薬局の前身、現在の㈱ツルハホールディングス)	■道南の駒ケ岳大爆発 ■独飛行船ツェッペリン号北海道を通過 ◎ニューヨーク株式大暴落(世界恐慌始まる) ◎アインシュタイン「統一場理論」発表
●栄養剤「エビオス」(大日本麦酒)発売	創期】	1930	5		■札幌で第1回宮様スキー大会開催 ■北大に理学部設置 ●金輸出解禁実施 ●初の国産電気洗濯機、電気冷蔵庫発売

■＝北海道内の出来事　▲＝(とくに)旭川の出来事
●＝日本の出来事　◎＝世界の出来事
※店舗所在地は札幌・旭川・東京ほかの主要都市は(市)(都)を省略し、その他は市町村名を表記。

薬・小売業界の動き	時代区分	西暦	元号	当社の出来事	社会の出来事
	【草	1931	昭和6		■札幌で北海道拓殖博覧会開催 ■米人リンドバーグ夫妻、北太平洋横断に成功、根室港に着水 ■北海中出身の南部忠平、走り幅跳びで世界新記録樹立 ■国鉄石北線全通 ◎満州事変始まる ●漫画「のらくろ」連載開始
●総合アミノ酸製剤「ポリタミン」(武田)発売		1932	7	6／30鶴羽　勝の次男、鶴羽　肇（2代目社長／現：会長）誕生 ※鶴羽薬師堂の屋根に立てた旗が倒れ、旭川電気軌道の架線を切断する	■南部忠平、ロス五輪で金メダル(世界新記録) ■国鉄広尾線全通 ●5.15事件、犬養首相暗殺される ◎上海事変始まる
		1933	8		■札幌飛行場が竣工 ■樽前山大爆発 ▲ＮＨＫ旭川放送局開局 ●日本、国際連盟脱退 ●小林多喜二、虐殺される ◎ヒトラー、独首相に就任 ◎映画「キング・コング」(米)大ヒット
▲旭川薬種売薬小売商業組合設立 ●貼り薬「サロンパス」(久光)発売		1934	9	11／20鶴羽　勝(初代社長)の長女、啓子誕生	■函館で大火、死者2000人余 ■札幌グランドホテル開業 ■阿寒・大雪山、国立公園に指定 ■旭川中のスタルヒン、中退してプロ球団に入団 ●初のプロ球団・大日本東京野球倶楽部(巨人の前身)創立 ●日本政府、ワシントン条約を破棄、米国に通告 ◎キュリー夫妻(仏)、人工放射能発見
■札幌市内に薬種売薬商業組合設立	創	1935	10		■国鉄札沼線（現：学園都市線）開通 ■札幌・小樽・旭川・室蘭の4市中心に道内初の防空演習 ●第1回芥川・直木賞発表
▲北海道庁立旭川健康相談所(現：北海道立旭川保健所)開庁		1936	11		■江差線鉄道全通 ●2.26事件発生 ▲旭川市政施行 ◎ベルリン・オリンピック開催
▲旭川薬剤師会運営による薬局開設(4条通12丁目) ※調剤専門薬局としては道内でも草分け ▲旭川市立診療所を市立旭川病院と改称 ●1基サルファ剤「ゲリゾン」(山之内)発売		1937	12	10／4鶴羽（佐々木）弘子（現：取締役相談役）、旭川にて誕生	■札幌・東京間の民間定期航空スタート（所要時間6時間） ■小樽で北海道博覧会開催 ●後楽園球場開場　●日中戦争勃発
●国民健康保険法公布 ●全日本薬種商連盟設立 ●全国医薬品原料配給統制会設立 ●内務省、社会局、衛生局を廃し、厚生省設置		1938	13	3／21鶴羽　勝（初代社長）の次女、成子誕生 ※鶴羽薬師堂かなり繁盛する。滋養強壮剤など高額商品も売れる	■開道70周年記念式典を札幌・円山公園で開催 ●夕張炭鉱ガス爆発 ●国家総動員法、国家電力管理法を強行制定 ●東京オリンピック中止決定
●「価格統制令」公布。医薬品価格も9／18現在の水準で釘づけ ●ビタミンB1剤「強力メタボリン錠」(武田)発売 ◎ミュラー(スイス)、DDTの殺虫性を発見		1939	14		●勅令による国民徴用令公布 ◎第二次世界大戦勃発
▲国策パルプ工業㈱旭川工場操業開始 ●医薬品76種を統制し配給制を強化、一部は切符制に ●「国民体力法」公布。ツベルクリン反応、X線間接撮影等本格的集団検診実施		1940	15		■北炭真谷地炭鉱でガス爆発 ■日高山脈札内岳で北大生遭難 ●価格形成中央委が米・味噌・塩など10品目に切符制採用を決定 ◎日独伊三国軍事同盟調印
●日本医薬品生産統制㈱設立	期】	1941	16		●太平洋戦争勃発 ●「国民学校令」公布(小学校は国民学校に) ●6大都市で米穀配給通帳制実施 ●「物価統制法令」公布　◎日ソ不可侵条約締結
●国民医療法公布 ●厚生省衛生事務、警察部から内務省に移管		1942	17	2／11鶴羽 勝(初代社長)の三男、鶴羽 樹(3代目現:社長)誕生 ※初代社長：勝、旭川警防団員を拝命	■北海道新聞社創立 ▲東旭川村の一部を旭川市に編入 ●米国陸軍機、日本を初空襲
●薬事法公布(薬種商の名称無くなるも2号業者の呼称で残る) ●日本売薬配給統制㈱設立	【戦	1943	18	※戦時色強まり商品が少なくなる。注文するも問屋に在庫がなくなる	■道中央乗合自動車(道中央バスの前身)が仮営業開始 ■昭和新山誕生 ●アッツ島の日本軍全滅 ●日本軍ガダルカナル島撤退開始 ●山本五十六連合艦隊司令長官戦死 ●樺太を内地に編入
●医薬品部外品統制組合設立 ●国産ペニシリン製造、民間に委託(萬有製薬) ◎ワクスマン(米)、ストレプトマイシン発見	時	1944	19		●マリアナ群島サイパン島守備隊3万人全滅 ●海軍の神風特攻隊が初出撃 ▲市内の旭橋の欄干を供出
●麻薬原料植物の栽培、麻薬製造・輸入禁止省令通達	統制	1945	20	4／3鶴羽　勝(初代社長)の四男、鶴羽　宏(元：監査役)誕生	●B29、東京を大空襲 ●米軍、広島と長崎に原爆投下 ●ソビエト軍対日宣戦布告、樺太・千島に侵入 ●日本、ポツダム宣言受諾 ●太平洋戦争終決　●ヤルタ会談（密談） ■米軍8000人が小樽に上陸し、札幌その他に進駐 ▲旭川にも5000人の米軍進駐 ●修身・地理・国史の授業停止
●医薬品、家庭薬、医薬部外品の公定価格改正告示 ●戦災者に医薬品特別配給 ●国産DDT試作 ●「国民医療法」改正	期】	1946	21		■樺太からの引き揚げ4船函館に入港 ●日本国憲法公布 ●「金融緊急措置令」公布・施行 ●第一次・二次農地改革
●国産ペニシリン登場 ●「独禁法」施行 ●公取委発足		1947	22		■札幌で道内最初の給食スタート ●日本国憲法施行　●学校教育法公布 ●古橋400m自由形で世界新記録 ●百万円宝くじ発売

【復興期】　【転換期】
1948－1956－1962

■＝北海道内の出来事　▲＝(とくに)旭川の出来事
●＝日本の出来事　◎＝世界の出来事
※店舗所在地は札幌・旭川・東京ほかの主要都市は(市)(都)を省略し、その他は市町村名を表記。

薬・小売業界の動き	時代区分	西暦	元号	当社の出来事	社会の出来事
●「新薬事法」公布 ●日本薬剤師会と日本薬学会合併、日本薬剤師協会設立　●厚生省に薬務局設置 ▲国策パルプ生活協同組合(のちの国策共栄)設立	【復興期】	1948	昭和23	8／23 鶴羽　勝(初代社長)、北海道知事より毒物劇薬営業許可証および毒物劇薬営業事業管理人許可証下付される	■ヘレン・ケラー女史来道 ●帝銀事件発生 ●朝永振一郎ら、量子電気力のくりこみ理論発表　◎ガンジー暗殺
●覚醒剤乱用問題起こる　●第1回薬剤師国家試験実施 ●薬種商試験復活(定期的な認定試験開始) ●ストレイプトマイシンの国産開始 ●厚生省「医薬品適正広告基準」制定		1949	24		■札幌・狸小路のお札つかみどりスタート ●為替レート1ドル360円に ●湯川秀樹、ノーベル物理学賞受賞決定 ◎NATO発足　●お年玉つき年賀はがき登場
●ハトヤ(現：ニチイ)大阪天神橋にて開店 ●日本薬学会、日本薬剤師協会より独立 ●特需で薬業界の滞荷一掃 ●毒物及び劇薬取締法公布 ●薬価基準制度発足 ●総合ビタミン剤「パンビタン」(武田)発売		1950	25		■第1回札幌雪祭り開催 ■北海道開発庁発足 ●千円札発行 ●山本富士子が第1回ミス日本に ◎朝鮮戦争勃発
●医薬分業法成立 ●覚醒剤取締法公布、ヒロポン等が登録制に ●感冒薬「ルル」(三共)発売		1951	26	4／7　鶴羽　肇(2代目社長／現：会長)、京都大学医学部薬学科入学 6／9　鶴羽　勝(初代社長)、北海道知事より毒物劇薬取扱者試験合格証下付 7／5　同じく、毒物劇薬取締法の規定により毒物劇薬販売業登録申請及び事業管理人設置届け出提出 7／29　同じく、厚生省(現：厚生労働省)より北海道民生委員を委託される	■千代ノ山、横綱昇進、道産子第1号 ●日本、ＷＨＯに正式加盟 ●民間ラジオ放送局開局 ◎対日講和条約・日米安保条約調印
■北海道薬種商協会創立 ●医薬品全品目の統制解除 ●肝臓保健薬「ネストン錠」(田辺)発売 ●総合ビタミン剤「ポポン錠」(塩野義)発売	興	1952	27		■十勝沖地震発生（M8.1） ■北海道放送、道内初のラジオの営業放送開始 ●日米安保条約発効 ●ＧＨＱ廃止 ●日航機「もく星」号、三原山に墜落 ●白井義男、日本人初のプロボクシング・フライ級チャンピオンになる ●ラジオドラマ「君の名は」放送開始
●初のスーパーマーケット「青山紀ノ国屋」開店 ●化粧品・レコード・書籍が再販指定品目に ●麻薬取締法公布 ●「独禁法」改正・公布 ●総合保健薬「ユーボン」(住化)発売 ●肝臓保健薬「グロンサン錠」(中外)発売 ●総合ビタミン剤「ミネビタル」(三共)発売 ◎ポリオ・ワクチン(米)で開発		1953	28		●ＮＨＫ本放送開始 ●民間テレビ放送局開局(日本テレビ) ●東京都内に赤電話登場 ◎スターリン・ソ連首相没 ◎アイゼンハワー、米大統領に就任
●「厚生年金法」公布　●医薬品再販指定品目に ●国立東京第一病院で人間ドック開始 ●活性型ビタミンB1剤「アリナミン」(武田)発売 ●総合保健剤「フローミン」(武田)発売	期】	1954	29		■青函連絡船「洞爺丸」遭難 ■岩内町で大火、被害総額100億円 ●自衛隊発足 ◎米、ビキニ水域で水爆実験実施
●森永粉ミルク(砒素含有)事件 ●感冒薬「パブロンＡ」「パブロンＢ」(大正)発売 ●総合保健薬「サモン」(大正)発売 ●精神安定剤「コトミン」(吉富)同「ウィスタミン」(塩野義)発売		1955	30	3／24　鶴羽　肇(2代目社長／現：会長)、京都大学医学部薬学科卒業、学士試験合格 11／21　鶴羽　肇、薬剤師免許授与 ※鶴羽　勝(初代社長)、旭川薬業組合東地区の部会長に選任される	●四日市ぜんそく、イタイイタイ病等問題化 ●家庭電化時代始まる ●自由、日本民主党合同、自由民主党結成
●医薬分業関係法施行 ●ペニシリンショック事件発生 ●厚生省、チクロを甘味料に使用許可 ●精神安定剤「アトラキシン」(第一)発売		1956	31	8／6　鶴羽薬師堂、店舗新築移転(4条通17丁目)し、ツルハ薬局に屋号を変更(現：旭川：四条店の前身) ※敷地162坪、建坪80坪、二階建てで一階は店舗と住居 11／8　鶴羽磯吉(初代社長：鶴羽　勝の実父)、91歳で死去	●日本、国際連合に加盟 ●団地誕生 ●日本登山隊、ヒマラヤ・マナスル初登頂に成功 ◎日ソ国交回復
●主婦の店(現：ダイエー)千林に開店 ●トランキライザー各社より一斉発売 ●目薬「アイリス」(大正)発売	【転	1957	32	1／3　鶴羽ヨシ(初代社長：鶴羽　勝の実母)、82歳で死去	■ＨＢＣテレビ開局　■大雪国道開通　●五千円札発行 ●百円硬貨発行　●茨城県東海村の原子炉に火点る ●日本、国連安保理非常任理事国に ●南極観測隊、昭和基地建設
●主婦の店（現：ダイエー）神戸に開店 ※本格的にスーパーマーケット時代始まる ●学校保健法公布 ●医薬乱売により日薬連が廉売防止対策5カ条決定 ●厚生省「化粧品適正広告基準」制定 ●肝臓保健薬「パント錠」(第一)発売		1958	33		■北海道大博覧会を札幌・小樽で開催 ■青函トンネルの海底ボーリング始まる ●日清食品インスタントラーメンを発売 ●一万円札発行　●長嶋茂雄、巨人に入団 ●東京タワー完成 ●東京－神戸間に特急「こだま」運転開始 ◎米ソ、人工衛星打ち上げ成功
●新国民健康保険法実施 ●厚生省、医薬品の乱売問題を調査 ●肝臓保健薬「チオクタン」(藤沢)同「リボコール」(武田)発売	換	1959	34	※この頃からモロオとの取り引き始まる ※この頃より旭川の国策パルプ・国鉄物資部購買部が一般にも公開販売始める。生協も同様に安売りを始める	●皇太子ご成婚 ●「メートル法」施行 ●南極観測隊、昭和基地でタロとジロに再会 ◎ソ連、月ロケットで月の裏側の写真撮影成功
●日本スーパーマーケット協会発足 ※消費ブーム、レジャーブーム ●薬事法改正案成立。薬種商の名称復活、分割販売(廉売)も認可 ●薬業界で空前の大乱売戦始まる ●肝臓保健薬「グロンサン内服液」(中外)同「リボビタン(錠剤)」(大正)発売 ●総合感冒薬「パブロンアンプル」(大正)発売		1960	35	4／10　鶴羽　樹(3代目現：社長)、大阪商業大学商学部に入学	■ミスワールド日本代表に札幌の村井さん選出 ●国民所得倍増計画発表 ●60年安保闘争 ●ソニー、世界初のトランジスタテレビ発売 ●カラーテレビの本放送開始
●全国医薬品小売業商業組合連合会(全商連)発足 ●国民皆健康保険実現 ●厚生省「医薬部外品適正広告基準」制定 ●活性型ビタミンB1剤「ビオタミン」(三共)、同「ノイビタ」(藤沢)発売		1961	36	9／23　鶴羽　肇(2代目社長／現：会長)、佐々木弘子(現：取締役相談役)と結婚 ※国策パルプや国鉄に対抗して当社も安売りを始める ※この頃より鶴羽　勝(初代社長)はあまり店には出ず、自宅に居ることが多くなる	■函館－旭川間に北海道内初のディーゼル特急「おおぞら」走る ■北海道弟子屈町出身の大関・大鵬、史上最年少の横綱に昇進 ●農業基本法成立 ◎ソ連のガガーリン少佐初の宇宙飛行
●日本薬剤師協会が日本薬剤師会に改称 ●「不当景品類及び不当表示防止法」施行 ●大日本製薬、サリドマイド系睡眠薬の出荷停止 ●国立がんセンター開設 ●肝臓保健薬「グロモント」(中外)、同「リボビタンD」(大正)発売 ●ビタミンE主薬製剤「ユベロン」(エーザイ)発売　▲カネボウ化粧品旭川販売設立	期】	1962	37	3／2　鶴羽　勝(初代社長)、妻ヒサ子を同伴し、父母の出生地探求の旅に出る。途中各地で薬局薬店を見学し4／5帰旭 ※鶴羽　樹(3代目現：社長)、大学在学中に大阪府布施市小坂でセルフ方式の薬局を見つける ※この頃より、カネボウ化粧品との取引を本格化する	■十勝岳爆発 ●東京都の人口1000万人を突破 ●堀江謙一、小型ヨットで太平洋横断 ●南極観測打ち切り、昭和基地閉鎖 ●戦後初の国産機ＹＳ－11初飛行に成功 ◎マリリン・モンロー、苦悩の死

■＝北海道内の出来事　▲＝(とくに)旭川の出来事
●＝日本の出来事　◎＝世界の出来事
※店舗所在地は札幌・旭川・東京ほかの主要都市は(市)(都)を省略し、その他は市町村名を表記。

薬・小売業界の動き	時代区分	西暦	元号	当社の出来事	社会の出来事
●薬事法改正公布(薬局等の距離制限を規定) ●全日本薬業士連合会を社団法人全日本薬種商協会と改称 ●睡眠薬、劇薬に指定 ●電気蚊取器「フマキラーベープ」(フマキラー)発売		1963	昭和38	3／　大正製薬と取り引き開始 6／1　㈱ツルハ薬局設立(現：㈱ツルハホールディングス) 6／　鶴羽弘子(現：取締役相談役)入社 ※6／10　鶴羽　勝：代表取締役社長、鶴羽ヒサ子：取締役、鶴羽　肇：専務取締役にそれぞれ就任	■北海道で今世紀最後の皆既日食観測 ●初の日米間テレビ宇宙中継実験成功 ●国産テレビアニメの第1号「鉄腕アトム」放送開始 ◎ケネディ大統領暗殺
●薬局等の距離制限(適配条例)を全国に公布 ●医薬品の適正広告基準の全面改正を公布 ●三共の「ＳＰＳ制度」発足 ●厚生省、「医薬品適正広告基準」を全面改正 ◎米、公衆衛生局「タバコと肺癌の関係」リポートを発表	【体	1964	39	3／30 鶴羽　樹(3代目現：社長)、大阪商業大学を卒業、大都商事㈱(現：ダイトエレクトロン㈱)に就職 ※鶴羽　勝(初代社長)、大阪旅行中にセルフ販売の薬局を見学、いずれ北海道にも上陸することを予想、これが当社のドラッグストア化のきっかけ ※鶴羽　勝(初代社長)、JDSの山口英夫先生の存在を知り、指導を受ける	■知床半島、国立公園に指定 ■北海道鳥にタンチョウ決定 ■札幌神社、北海道神宮と改称 ■三浦綾子の「氷点」が朝日新聞の1000万円懸賞小説に入選 ●東京オリンピック開催　●東海道新幹線開業 ●浜松町－羽田間にモノレール開通 ●巨人軍、王選手55本の年間本塁打、日本新記録樹立
▲旭川薬業組合総会にて鶴羽問題審議 ●アンプル入り風邪薬によるショック死多発(中毒死)厚生省販売中止と製品回収を要請。大正、エスエス販売を自主停止 ●栄養飲料「オロナミンＣ」(大塚)発売 ●総合感冒薬「新パブロン」シリーズ(非ピリン系)と「パブロンゴールド」シリーズ(ピリン系)発売	制	1965	40	※この頃から本格的な従業員の雇用始まる	■日勝道路開通 ■日高山系で北大山岳部6人遭難、全員死亡 ●名神高速道路開通 ●朝永振一郎ノーベル物理学賞受賞 ●原水爆禁止国民会議結成
●ドリンク剤への課税問題薬業界で紛糾 ●サリドマイド訴訟起こる ●大日本製薬の「マルピー会」発足 ●日本の医薬品生産額世界第2位に ●活性型ビタミンB1剤主役製剤「ハイベストン」(田辺)発売 ●鼻炎治療剤「コンタック600」(ＳＫＦ日本支社)発売		1966	41	※鶴羽　勝(初代社長)、JDSの山口先生と手紙によるコンタクト取り始める ※鶴羽　肇(2代目社長、現：会長)、勝に代わり東京･上野の法華クラブにて山口先生や同業の社長らと会う ※鶴羽　勝(初代社長)、旭川消防団分団長退任	▲旭川空港開港　■戦後初の国後島墓参実現 ■札幌の一大ベッドタウンとして江別・大麻団地出現 ●全日空Ｂ727東京湾に墜落 ●BOAC-B707富士山上空で空中分解・墜落 ●土地・建物にメートル法表記実施 ●ザ･ビートルズ来日　●家庭用電子レンジ発売 ◎中国文化革命始まる
▲旭川薬業組合：マイク等による呼び込み禁止、対面販売の実行、店頭フンドシビラの禁止、広告の規制等への協力要請 ●売血制度廃止、預血制度採用 ●厚生省：医薬品広告の自粛要請 ●公取委：化粧品、医薬品等5業種31品目の再販売価格維持契約破棄指示	確	1967	42	8／　ツルハ薬局店舗改築(16坪から32坪に)。北海道の薬局で第1号のセルフ販売方式を採用する 9／　JDSの山口先生と浜松の薬局店主吉田氏来社 ※4／1初の就業規則制定	■北海道旗と北海道章決定 ■北大で道内初の原子炉始動 ●吉田茂　没 ●初の「建国記念の日」スタート ●ハワイ出身の高見山、初の外国人関取に ◎(南ア)で世界初の心臓移植手術に成功
■全薬協主催：全国統一薬事講習会、道内から始まる ●スーパーの売り上げが百貨店を抜く		1968	43	4／　西　功(現：常勤監査役)入社　※新卒採用の第1号 10／27 鶴羽　勝(初代社長)、台湾･沖縄旅行に出発。帰途、大阪で息子の樹(3代目現：社長)と会う	■十勝沖地震発生（M7.8） ■札幌医大附属病院で日本初の心臓移植手術実施 ■道内初の国鉄電化区間(函館本線小樽－滝川)の営業運転開始 ●明治百年　●東京に霞が関ビル完成 ●郵便番号制実施 ●小笠原諸島、米国より日本に復帰 ●川端康成ノーベル文学賞受賞
●本格ＳＣ「玉川高島屋」開店 ●厚生省、チクロ使用を禁止、回収指示 ●薬事法：薬種商の移転･新築時の再試験撤廃 ■北海道内の日用雑貨流通商社7社が合併し、ダイカ設立	立	1969	44	※シンボルマークを制定	■札幌市の地下鉄建設工事着工 ■国道230号線の「定山渓新道」開通 ●東大安田講堂紛争　●東名高速道路全面開通 ◎米国アポロ11号月着陸、人類初めて月に立つ
●東京卸売センター開業 ●医薬品輸入50%資本自由化 ●厚生省、キノホルム販売・使用を中止 ●大衆薬向け医薬品に対する広告自粛申し合わせ ●日本医薬情報センター(JAPIC)設立 ●オールジャパンドラッグチェーン(AJD)発足 ●日本ドラッグチェーン(NID)発足		1970	45	9／　中西利弘(現：顧問)JDC(のちJDS)に採用される 10／　中西利弘顧問とJDC事務局長滝氏来社	■札幌市が100万都市宣言(全国8番目) ■北海道百年記念塔完成 ●日本総人口1億人を突破　●日本万博開催 ●日本初の人工衛星打ち上げ成功 ●三島由紀夫事件　●歩行者天国出現 ●植村直己、マッキンリーの単独登頂成功 ●日航機「よど号」赤軍派学生にハイジャックされる
●ファーストフードチェーン増加 ●厚生省、精神剤･卵胞黄体ホルモン剤を要指示薬に指定 ●第8回改正日本薬局方公布　●スモン病事件提訴 ●医薬品等適正広告基準の一部改正 ●全医薬品の副作用報告を義務化 ●要指示医薬品の規制を強化 ●有機塩素系殺虫剤(BHC、DDT)製造販売禁止	期】	1971	46	4／　オールジャパンドラッグチェーン(AJD)に加盟	■札幌の地下鉄北24条－真駒内間開通 ●ドルショック(ニクソンショック) ●ノーカー運動 ●全日空機、岩手県雫石上空で自衛隊機と空中衝突 ●東亜国内航空「ばんだい号」墜落事故 ●東京・銀座に「マクドナルド」1号店開店
●伊勢丹ギフトセンターでPOS試験的に導入 ●医薬品再評価始まる ●日薬連、広告に「使用上の注意」挿入を決定		1972	47	1／5　JDSの山口英夫氏死去(享年50歳) 2／7　鶴羽　勝(初代社長)の妻･ヒサ子の実母、出野テル死去(享年80歳) 11／23 旭川「花園店」開設(スーパーふじショッピングセンター内テナント)	■第11回冬季オリンピック札幌大会開催 ■札幌市が政令指定都市に ▲旭川市に世界初の買物公園誕生 ●テレショップに注目 ●沖縄返還 ●田中角栄：元首相、日本列島改造論発表 ●グァム島で元日本兵横井さん発見
●大規模小売店舗法成立 ●伊勢丹3年間で巡遣店員の全廃方針発表 ●老人医療費(70歳以上)無料化実施 ●医薬品輸入100%資本自由化 ●医薬品再評価第1次判定結果発表 ●薬種商販売業1店舗2人就業可		1973	48	※鶴羽　肇(2代目社長／現：会長)AJDの米国視察に参加 ※第1回観楓会開く(函館) 11／24 旭川「旭町店」開設	■根室沖地震発生（震度5） ●狂乱物価 ●日本円が変動相場制へ ●江崎玲於奈ノーベル物理学賞受賞 ●オイルショック ●祝日振替法成立 ◎ベトナム和平協定調印
●大規模小売店舗法施行 ●薬種商賠償責任保険スタート、薬種商年金制度発足 ●薬種商承継者試験制度発足 ●公取委、再販品に再記号と価格の表示を指導	【発展期】	1974	49	9／1　若林純亘(現：参与)入社 11／25 千田晃己(元：総務部長)入社 11／25 クスリのツルハコントロールセンター新築(旭川市6条通23丁目)	■壮瞥町出身の北の湖、史上最年少の横綱に ●連続企業爆破事件　●佐藤元首相ノーベル平和賞受賞 ●フィリピン・ルバング島で小野田元陸軍少尉30年ぶりに救出

■＝北海道内の出来事　▲＝(とくに)旭川の出来事
●＝日本の出来事　◎＝世界の出来事
※店舗所在地は札幌・旭川・東京ほかの主要都市は(市)(都)を省略し、その他は市町村名を表記。

薬・小売業界の動き	時代区分	西暦	元号	当社の出来事	社会の出来事
●鈴屋リゾートＳＣ「パルコモンズ」軽井沢に開店 ●最高裁、薬局の距離制限に違法判決 ●医薬品製造業100%資本自由化 ●筋短縮症事件提訴 ●薬種商承継者試験制度施行を全国に通知 ●医薬品、農薬を完全自由化		1975	昭和50	5／13 ㈱クスリのツルハコントロールセンター（現：㈱ツルハ）設立（薬局・薬店に対する経営指導・医薬品等の卸売業並びに医薬品等の小売販売業を目的とした） 9／1 札幌「北13条店」（札幌1号店）開設 10／22 鎌田宏一（元：副会長）入社 11／22 旭川「神居店」開設（地場スーパーふじショッピングセンター内のテナント）	■国鉄最後の蒸気機関車、室蘭～岩見沢間を走る ●沖縄海洋博 ●興人、戦後最大の倒産 ●新幹線、岡山～博多間開通 ●ＧＮＰ戦後初のマイナス ●日ソ漁業協定発効 ◎ベトナム和平実現
▲旭川薬業組合が協同仕入れ開始 ●コンビニエンスストアー定着 ●伊勢丹フレックスタイム制導入 ●大手スーパーで対面販売復活 ●第9改正日本薬局方公布 ●医療用医薬品の使用制限表示実施 ●中高年保健剤「サモンエース」(大正)発売	【発	1976	51	3／22 江口典幸（現：TGMD社長）入社 5／21 鶴羽　樹（3代目現：社長）入社 11／　佐藤製薬、エスエス製薬と取り引き開始 ※トイレタリー、日用雑貨の仕入先見直し、全道一円フォロー可能なダイカに主力を移行	■北海道庁爆破事件発生 ■札幌2番目の地下鉄東西線営業開始 ■ソ連ミグ25戦闘機、函館空港に強制着陸 ●ロッキード疑惑事件 ●Ｕターン現象に拍車 ●日本初の五つ子誕生 ◎第21回オリンピックモントリオール大会開催
●日本DIY協会発足 ●国民生活世論調査で国民の90%以上が中流意識 ●国際収支・貿易収支・経常収支ともに史上最悪の黒字 ●かぜ薬「パブロン(顆粒)」(大正)発売		1977	52	6／8　鶴羽　勝（初代社長）死去（旭川市5条通17丁目、金峰寺にて葬儀） 6／16 鶴羽　肇（現：会長）代表取締役社長に就任 鎌田宏一（元：副会長）取締役に就任 ※新入社員研修始まる（大雪青年の家）	■道立近代美術館オープン ■有珠山、32年ぶりに爆発 ●日本赤軍による日航機ハイジャック発生 ●海洋二法（領海12海里、漁業水域200海里）成立 ●毒入りコーラ事件 ●サラ金被害者の会誕生 ●王貞治選手、通算756本塁打世界新記録樹立 ●日本、世界一の長寿国となる
●公取委、三越に立ち入り検査、押しつけ販売問題に ●ダイエー「ノーブランド商品」販売 ●「大正漢方胃腸薬」「大正胃腸薬」(大正)発売 ◎ＷＨＯ天然痘の根絶を宣言		1978	53	９／22札幌「元町店」開設（札幌２号店、札幌地区の本部もかねる） ※７／13 鶴羽ヒサ子：取締役副社長、鎌田宏一：常務取締役、鶴羽弘子：常務取締役、鶴羽　樹：取締役、野村博明：取締役、西　　功：取締役、千田晃己：取締役にそれぞれ就任 ※就業規則改訂　※美容相談会始まる（於：平安閣）	■妹背牛商バレー部、高校選抜で全国初優勝 ●新東京国際空港（成田空港）開港 ●為替管理自由化 ●植村直己が犬ゾリで北極点に到達 ●青木功、ゴルフのコルゲート世界マッチプレーで日本男子初の海外優勝 ◎世界初の試験管ベビーが英国で誕生
●ガソリンスタンド、日曜祝日休業に ●薬事法改正公布 ●「医薬品副作用被害救済基本法」公布		1979	54	※10年後に"道内100店舗売上高150億円"の計画を発表する ※旭川野球部、同好会として発足	■札幌・豊平川に25年ぶりにサケそ上 ●東京サミット開催 ●ソニー、「ウォークマン」発売 ●日本電気、PC-8001発売 ●東芝、漢字自動変換のワープロ発売 ◎国際児童年 ◎イラン革命起こる
●イトーヨーカ堂関西進出決定 ●薬種商認定試験の受験資格決まる ●日本薬学会創立100周年「第百年会」開催 ●厚生省「医薬品の製造管理及び品質管理規則」を制定 ●スポーツ飲料「ポカリスエット」(大塚)発売	展	1980	55	※新年会にて店舗表彰始まる ※この年のテーマ ・我等は創造と工夫をこらして稼ぎ人に徹しよう ・我等は創造と工夫をこらして節約に徹しよう ※ウエラ化粧品と取り引き開始	■知床横断道路開通 ●巨人軍王選手引退、助監督に ◎ソ連、アフガン進攻 ◎モスクワオリンピック開催 ◎レーガン大統領選出 ◎イラン・イラク戦争勃発 ◎元ビートルズのジョン・レノン射殺される
●ダイエー、高島屋の株式を十全会から大量取得 ●大型店の出店規制問題表面化 ●薬価基準大改正(18.6%引き下げ) ●中央薬事審議会「丸山ワクチン」の有効性を否認。ただし異例の「引き続き試験必要」の付帯試験で答申 ●全薬協の薬種商モニター制度開始		1981	56	※30店舗達成　※カネボウチェーン店売上初めての全国１位に ※第１回ウエララポール作戦始まる ※この年のテーマ ・我等は豊かさと楽をすることに徹したい ・我等は豊かさと楽をお客にあたえたい	■北海道福島町出身の千代の富士が横綱昇進 ■国鉄石勝線開通 ■北炭夕張新鉱で戦後最大のガス突出事故発生 ●福井謙一京大教授ノーベル化学賞受賞 ◎米のスペースシャトル打ち上げ成功 ◎英のチャールズ皇太子、ダイアナと結婚
●ダイエー、カタログ販売コーナーを各店舗に設置 ●三越、ニセ秘宝事件発覚 ●「老人保健法」公布（70歳以上の医療無料制廃止）		1982	57	９／７　名寄市「名寄店」開設（名寄１号店） ※北郷事件がもとでAJDより脱会通告 ※4／28カネボウの化粧品大型相談会始まる（於：旭川・三愛会館） ※花王ソフィーナ化粧品取扱い開始 ※薬種商認定試験取得教育制度発足	■北海道博覧会に史上最高の人出 ■浦河沖で大地震（M7.3） ●ホテルニュージャパン火災（32人死亡） ●日航機羽田沖墜落 ●教科書問題 ●校内暴力社会問題化 ●五百円硬貨発行 ●東北新幹線（大宮～盛岡間）開業 ◎全世界が「酸性雨」を認識
●日本通信販売協会発足 ●無店舗販売への進出企業続出 ●銀座で百貨店進出競争 ●老人保健法施行 ●厚生省、エイズ(AIDS)研究班を発足	期】	1983	58	※現社内報の前身"ツルハだより"（札幌地区）創刊 ※東京ディズニーランドに社内旅行（9/25～28） ※社内研修が本格化する ※日経流通新聞調査「専門店ランキング」ツルハ初登場で全国6位に入る ※９／鶴羽　肇（現：会長）、鶴羽弘子（現：取締役相談役）、鎌田宏一（元：副会長）ら欧州旅行へ ※12／日本ドラッグチェーン（NID）に入会	■中川一郎代議士、札幌のホテルで急死 ■全国赤字線のトップ切り白糠線廃止 ■青函トンネル先進導坑貫通、海底で握手 ●大韓航空機ソ連機に撃墜される ●第13回参議院通常選挙、初の比例代表制 ●東京ディズニーランド開園 ●任天堂、ファミリーコンピュータ発売 ●日本初の試験管ベビー誕生
●三越神戸が店舗閉鎖 ●健康保険法一部改正 ●厚生省、ドリンク剤のアルコール含有量表示を通知		1984	59	5／18 恵庭市「恵庭店」開設（恵庭1号店）	■札幌の古谷製菓倒産 ■サラエボ五輪で釧路北陽高出身の北沢が500mスケートで日本初の銀メダル獲得 ●グリコ・森永事件発生

■＝北海道内の出来事　▲＝(とくに)旭川の出来事
●＝日本の出来事　◎＝世界の出来事
※店舗所在地は札幌・旭川・東京ほかの主要都市は(市)(都)を省略し、その他は市町村名を表記。

薬・小売業界の動き	時代区分	西暦	元号	当社の出来事	社会の出来事
	【発展期】	1984	昭和59	※NID 商品取扱開始　※旭川：N6300／55 オフコン導入 ※旭川薬科大構想持ち上がる　※店舗対象の表彰制度制定 ※鶴羽　肇(現：会長)、日本ドラッグ㈱（現 ：㈱ニッド)取締役就任	●リッカー倒産 ●衛星放送スタート ●日銀、15年ぶりに新札発行 ◎ロスオリンピック開催
▲北海製薬㈱解散(社歴65年余) ●そごう横浜店開店 ●イトーヨーカ堂行革 ●つかしんオープン ●厚生省、日本でエイズの初患者1人を確認と発表 ●β型インターフェロン製剤「フェロン」(東レ－第一)発売		1985	60	3／4 小樽市「小樽店」開設(小樽 1 号店)※50 店舗目の出店となる 5／24苫小牧市「苫小牧店」開設(苫小牧 1 号店) 10／3北見市「北見店」開設(北見 1 号店) ※札幌地区：EOS の発注実験開始(ダイカ、モロオと協同) ※旭川地区：同上　※現社内報の前身“飛鳥”(旭川地区)創刊	■世界最長の青函トンネル本坑開通 ■国鉄美幸線、興浜南線廃止 ■リゾート用展望特急登場 ●つくば科学万博開幕 ●電電公社・専売公社民営化 ●豊田商事事件 ●男女雇均法成立 ●日航ジャンボ機墜落(520人死亡、4人生存)
■北海道医薬品小売業商業組合機関誌「薬業北海道」編集委員会発足 ●老人保健法成立 ●厚生省、制癌剤のβ型インターフェロンを世界で初めてB型慢性肝炎治療剤として承認	【拡大期】	1986	61	5／10 深川市「深川店」開設(深川1号店) 5／30 帯広市「帯広店」開設(帯広1号店) ※旭川地区TEC M2300POSレジ導入 ※旭川卓球部発足　※初の海外旅行実施	■北海道21世紀博、花と緑博開催 ■札幌芸術の森オープン ●円高不況 ●貿易摩擦 ●低金利時代 ●社会党女性党首(土井たか子)誕生 ●改正男女雇均法施行 ◎米、スペースシャトル爆発 ◎ハレー彗星地球に接近 ◎ニューヨーク株式、大恐慌以来の大暴落
●ダイエー、リッカーの経営再建支援 ●西友、二光通販へ資本参加 ●新電電三社、市外電話サービス開始 ●NECとエプソン紛争和解成立		1987	62	6／16 東京「六郷店」開設(東京1号店) 9／18 富良野市「富良野店」開設(富良野1号店) 11／27 江別市「野幌店」開設(江別1号店) ※12／1鈴木八五郎：取締役副社長、鶴羽　宏：監査役にそれぞれ就任 ※8／30狸小路店の2Fより出火　※訓練指導者基礎講座実施 ※フレンドマン研修実施　※9／　流通システム部発足 ※“ツルハだより”と“飛鳥”を統合して社内報「TOP飛翔」創刊 ※3／　TEOSを自社で運用開始　※カネボウ化粧品取扱い25周年感謝セール実施	■広尾町出身の北勝海、芽室町出身の大乃国が横綱に昇進 ■釧路湿原、国立公園に指定 ●ＮＴＴ株120万円 ●東京地価高騰 ●民営ＪＲスタート ●利根川進博士ノーベル生理・医学賞受賞 ●新聞広告のカラー化 ●公定歩合引き下げ2.5%と史上最低 ◎日本叩き ◎米ソＩＮＦ全廃条約締結 ◎ターゲットマーケティング時間開発
●「リプソン」事業規模縮小 ●プリペードカード導入盛んに ●大丸、通販部門分離・子会社設立 ●全薬協会員1万9001人	大	1988	63	8／26 北広島市「北広島店」開設(北広島1号店) ※OJTリーダー研修実施　※薬研会結成 ※アスプロ(健康食品)商品取扱開始 ※EOSによる発注開始(伝票検収、買掛明細等が可能に) ※旭川ゴルフクラブ創部 ※旭川釣りクラブ創部	■青函トンネル開通、青函連絡船廃止 ■JR札幌駅高架化 ■早来町出身の橋本聖子、カルガリー冬季五輪でスピードスケート全種目に日本新記録で入賞 ■新千歳空港開港　■世界・食の祭典が巨額赤字 ■十勝岳が噴火　●リクルート疑惑 ●内需景気　●超高額商品ヒット ●メーカーの現地生産本格化　●小売業の海外出店 ●知的所有権の論議高まる　●リゾート事業参入活発化 ◎ソウルオリンピック開催 ◎ソ連、ペレストロイカ発表
■釧路フィッシャーマンズワーフ(MOO)開業 ■ＪＲ札幌駅商店街パセオオープン ■道薬協会員1239人 ●消費税法施行(3%) ●ディスカウントストア急成長 ●マイカル本牧開店 ●CAIシステム導入	期】	1989	平成元年	4／20 砂川市「砂川店」開設(砂川1号店) 4／21 函館市「函館店」開設(函館1号店) 5／12 網走市「網走店」開設(網走1号店) 7／7　岩見沢市「岩見沢店」開設(岩見沢1号店) 7／21 室蘭市「室蘭店」開設(室蘭1号店) 7／28 釧路市「釧路店」開設(釧路1号店)をもって、※100店舗達成! 10／26 東京「梅屋敷店」開設(東京2号店) ※カネボウチェーン店売上、10回目の全国第1位 ※2／16東京地区EOS発注開始 ※7／　札幌地区N6830D POSレジ全店導入 ※100店舗達成プレゼントクイズ実施 ※創業60周年記念クイズ実施 ※第1回ゲートボール大会開催(H.7で終了) ※研修体系表できる　※店長候補研修実施　※HB研修実施 ※公休100日に　※札幌スキー部創部　※合同会社説明会に初参加	■札幌市、厚別区と手稲区を新設 ■直木賞、札幌在住の藤堂志津子が受賞 ■道内最後の赤字路線、JR天北線と名寄本線も歴史に幕 ●夕張、三菱南大夕張砿で落盤事故 ●昭和天皇崩御(昭和から平成へ) ●平成天皇即位 ●製造業のソフト化事業参入活発化 ●日米構造協議 ●サービス業の人出不足深刻化 ●フィギアスケート世界選手権で伊藤みどり日本人初の金メダル ◎中国、天安門事件起きる ◎東西ベルリンの壁崩壊 ◎東西冷戦終結
■道内医薬品卸商社7社大同合併しバレオ設立 ■帯広の値引合戦医薬品へ ●トイザラス、自由が丘に1号店 ●ニチリウ、通販から撤退 ●大店法見直し本格化 ●経済白書で戦後最長の「いざなぎ景気」に並ぶ可能性を示唆	【飛躍期】	1990	2	※100店舗達成記念コンサート開催(札幌・旭川) (以後、名称変更して毎年開催し現在に至る) ※組織変更実施・採用教育部を採用部と人材開発室に分割 ・総務部を経理課と人事課の2課制に、庶務課は庶務係として経理課に統合 ・本部に店舗運営アドバイザー室新設	■道央自動車道、深川～旭川鷹栖間が開通 ■第2回アジア冬季競技大会、札幌で開催。橋本聖子、女子スピードスケートで4冠制覇 ■戦後初の択捉島上陸含む北方墓参団、根室出港 ■ソ連サハリンで大火傷の3歳児、緊急治療で空路札医大へ

■＝北海道内の出来事　▲＝(とくに)旭川の出来事
●＝日本の出来事　◎＝世界の出来事
※店舗所在地は札幌・旭川・東京ほかの主要都市は(市)(都)を省略し、その他は市町村名を表記。

薬・小売業界の動き	時代区分	西暦	元号	当社の出来事	社会の出来事
●日本人平均寿命男75.91歳、女81.77歳と世界一を更新 ●解熱鎮痛剤「ナロンエース」(大正)発売	【飛	1990	平成2	・商品部にキャンペーン委員会新設 ・販売促進部を広告宣伝係と改称し商品部に編入 ・経営企画室を企画室に改称、経営企画と販売促進企画を設置 ・総務部に秘書課新設 ・第四商品部を装粧事業部に編入 ・商品開発室新設 ※店長リフレッシュ研修実施　※旭川地区N6830 D地区POSレジ導入 ※銀座店で火災発生　※旭川野球部、全国大会でベスト8に ※札幌野球部発足　※札幌ゴルフクラブ創部	●太陽神戸三井銀行発足 ●国際化と緑の博覧会 ●日本人初の宇宙飛行 ◎中東湾岸危機 ◎ゴルバチョフ大統領選出 ◎東西ドイツ統一 ◎イラク、クウェート侵攻 ◎ゴルバチョフ大統領にノーベル平和賞
■国際流通グループ「ヤオハンインターナショナル」(本社・香港)、札幌市北区に道内最大級の店舗造成を決定 ●景気拡大、過去最長の「いざなぎ景気」に並ぶ ●消費者態度堅実化 ●医薬品メーカー、ドリンク剤のサンプル添付廃止 ●大手メーカー各社、事後値引き制全廃。仕切価格へ移行		1991	3	8／2　札幌「元町店」増床（新築） ※8／16㈱ツルハに商号変更（旧社名：㈱クスリのツルハコントロールセンター） 本社所在地移転（旧：旭川市4条通17丁目→新：札幌市東区北24条東20丁目1-24） ※北13条薬品㈱、㈱クスリのツルハ花園店、㈱クスリのツルハ旭町店、㈱クスリのツルハ千代田店を吸収合併 ※㈱ツルハ薬局、㈱クスリのツルハ神居店、ツルハ商興㈲、追分商店の営業権譲渡される ※組織変更実施・店舗運営部に店舗運営事務課新設（売掛・日報担当） ・商品部に商品事務課新設 ・装粧品事業部が第4商品部へ編入 ・総務部3部体制となる（総務部·経理部·人事部） ※マックスファクター化粧品取扱開始 ※12／　旭川地区：ST-300 POSレジ全店導入 ※札幌：コニカ8010ポップライター導入 ※日本語ワープロ文豪5M㈱導入　※管理者研修·新人店長研修実施 ※一時中断していた観楓会を地区別に再開　※第1回市民健康講座開催	■北海信金と長万部信金が合併 ■道央自動車道の登別～室蘭間が開通 ■札幌ユニバシヤード冬季大会開催 ■道知事選で横道孝弘3選 ■札幌市長選で桂　信雄初当選 ■トヨタ自動車の現地法人「トヨタ北海道」(本社・苫小牧)スタート ■北大医学部第一外科で道内初の生体肝移植手術 ●地価税法成立 ●太陽神戸三井銀行「さくら銀行」と命名 ●証券会社による大口投資家への損失補填判明 ●バブルはじけ、地価急落 ●自衛隊ペルシャ派遣 ●長崎普賢岳噴火 ●PKO法案不成立 ●本業回帰 ●65歳以上人口が全人口の12.5%に ◎湾岸戦争勃発 ◎ロシア共和国、エリツィン大統領選圧勝
●リクルート、ダイエーの傘下に ●忠実屋、ダイエーの傘下に ●新薬価算定方式による薬価全面改訂（平均8.1%引き下げ） ●老人訪問看護制度実施	躍	1992	4	8／1　旭川「四条店」新築増床オープン 10／16 伊達市「伊達店」開設(伊達1号店) ※7／7㈱クスリのツルハ神居店を㈱クリーンアクセス(100%子会社)に商号変更、清掃業および営繕業を行う ※7／7ツルハ商興を㈱ツルハ総合研究所(100%子会社)と商号変更し、医薬品小売業に対する情報提供および教育業を営む ※新人店長研修実施　※調剤部調剤課新設 ※四条店2階にフェイシャルサロン開設 ※鶴羽　肇(現·会長)、北海道新聞紙上で歌手の二葉あき子さんと対談 ※5／1富岡俊彦（元：常勤監査役）就任 ※本社とHBA間に9600bpsの専用回線開通 ※札幌サッカー部創部　※札幌ボウリング部創部 ※ツルハ従業員持株会発足	■千歳の道央自動車道で車160台の玉突き事故、2人死亡、73人重軽傷 ■新千歳空港の新旅客ターミナルビル開業 ■札樽自動車道全線開通 ■元道知事の町村金五死去(92歳) ■余市町出身の毛利　衛、スペースシャトルで宇宙へ ●十條製紙と山陽国策パルプ合併発表(93.4より日本製紙に) ●貿易黒字過去最高を記録 ●PKO法案可決 ●佐川急便献金疑惑 ●東海道新幹線「のぞみ」登場 ●学校週休2日制開始 ◎地球サミット開幕 ◎中国と韓国、国交樹立
■「生活工房サッポロファクトリー」オープン ●ダイエー、忠実屋・ユニードダイエー・ダイハナを吸収合併 ●公定歩合1%台へ ●スーパー、冬の時代から氷河の時代へ ●ハックイシダとキミサワ合併、ハックキミサワに		1993	5	9／15 第1回ツルハグリーンウォーク開催 11／25 旭川「永山南店」300坪に増床オープン ※組織変更・アドバイザー室をアドバイザー課に改称 ・旭川流通システム部を廃し、本社へ統合 ・3本部制設置（店舗運営・商品・管理） ・札幌と旭川の広告宣伝部を統合 ※札幌市内全店にINS導入 ※NTTとISDN契約締結(POSメインにネットワークの高度化図る) ※台湾輸入商品取扱検討('94～導入) ※新入社員指導者研修実施　※中級社員研修実施　※通信教育制度スタート ※旭川野球部、天皇杯で北北海道大会優勝(全国大会では1回戦敗退) ※旭川サッカー部創部　※地区別で観楓会再開 ※メモリアルコンサートをファミリーコンサートと名称変更	■北海道南西沖地震発生(M7.8)。各地に津波襲来、死者2000人、行方不明32人。奥尻島で壊滅的被害 ■釧路沖地震発生（M7.8） ■元札幌市長　板垣武四死去（77歳） ■函館出身、喜劇俳優の益田喜頓死去(84歳) ■南空知2市1村の5農協合併による「いわみざわ農協」発足、全道2位の規模に ●皇太子徳仁親王・雅子様ご成婚 ●空前の凶作で米を緊急輸入 ●サッカーＪリーグ開幕
■医薬品卸商社の秋山愛生館、最大手のスズケンと業務提携 ●イトーヨーカ堂、世界最大の小売業ウォルマートと提携 ●史上初の1$＝100円突破 ●PL法公布	期】	1994	6	8／26 千歳市「住吉店」開設（千歳1号店） ※組織変更・スーパーバイザー、アドバイザー課、店舗運営事務課を店舗運営部へ包含 ・緊急時対策室を店舗運営本部に包含 ・広告宣伝室を販促企画部に改称 ・経営企画室新設 ・情報システムグループを経営企画室に統合 ※新棚卸システム導入　※日立PMT-1000(ハンディターミナル)導入	■北海道東方沖地震発生(震度6) ■北見信金が景品付き定期預金 ■北海高が34年ぶりに国体野球で優勝 ■札幌で記録的豪雪 ■萱野茂参議院議員、繰り上げ当選。アイヌ民族で初の国会議員 ●関西国際空港開港 ●大江健三郎ノーベル文学賞受賞 ●中華航空機、名古屋空港で着陸失敗 ◎リレハンメルオリンピック開催 ◎北朝鮮、金日成首席死去 ◎英仏海峡トンネル(ユーロトンネル)開通

■＝北海道内の出来事　▲＝(とくに)旭川の出来事
●＝日本の出来事　◎＝世界の出来事
※店舗所在地は札幌・旭川・東京ほかの主要都市は(市)(都)を省略し、その他は市町村名を表記。

薬・小売業界の動き	時代区分	西暦	元号	当社の出来事	社会の出来事
	【飛	1994	平成6	※ISDNを全店設置完了　※"プラスワンキャンペーン"始まる ※"ニコニコ運動"始まる　※全店統一チラシとなる ※STVラジオタイアップ番組「ツルハ千年、カメは万年」開始 ※新入社員120名入社する ※正月三ケ日が公休となる ※営業時間の延長相次ぐ ※9／12電話応対コンクール全道大会で旭川地区が優勝・準優勝、札幌地区が準優勝獲得 ※函館野球部創部　※旭川卓球部、初の全国大会出場 ※8／12鶴羽　樹（現：社長）：取締役専務、野村博明：常務取締役にそれぞれ就任	
■北大病院で国内初の遺伝子治療始まる ●円急騰1$＝70円台に ●ジャスコの再販化粧品の値引き販売に端を発し、全国に広がる ●PL法施行 ●公定歩合0.5%になる ●新食糧法施行、米の販売自由化 ●ハックキミサワ、太陽と業務・資本提携		1995	7	1／12ジャスコ㈱と業務・資本提携　※課制からグループ制に移行 10／7　秋田県横手市「幸町店」開設（秋田県1号店） ※トイレタリーの一部仕入先を地方卸から道内一円可能な卸商社へ変更　※就業規則を全面改訂　※コーセー化粧品取扱開始 ※ツルハカードの導入　※商品基礎セミナー開催(薬研会主催) ※薬研会と栄養士会が統一され薬栄会発足 ※NEC OP98/X20W調剤システム導入　※新棚卸システム完成 ※リクルート社調べ道内人気企業ランキングでベストテン入り ※社内報発行100号達成 ※8／14会計監査人選任「監査法人テイケイエイ飯塚毅事務所」	■道知事選で堀達也が初当選 ■日ロ定期フェリーの第一陣が稚内に入港 ■東京の信託銀行員が全日空ジャンボ機乗っ取り、函館空港に着陸 ■北洋銀行が懸賞金付き口座を新設 ■テクノスーパーライナーが小樽に初入港 ■北電泊原発の使用済み核燃料を初搬出 ●阪神淡路大震災発生(死者6308人) ●近鉄の野茂投手大リーグへ ●地下鉄サリン事件発生 ◎マイクロソフト社のパソコンソフト「ウィンドウズ95」爆発的売れ行き
■大手スーパー元旦営業 ■秋山愛生館、東証二部上場 ■丸井今井が釧路の老舗百貨店「丸三鶴屋」の経営権取得 ■コンビニエンスストア道内2000店突破 ●全国で病原性大腸菌O-157による集団食中毒発生(関連商品欠品続出) ●厚生省、化粧品の並行輸入解禁 ●薬価基準全面改正(平均6.8%引き下げ) ●サンドラッグ、タイセーホームエイドを買収	躍	1996	8	7／24　山形県天童市「天童北店」開設(山形県1号店) 8／22　紋別市「紋別店」開設(紋別1号店) ※情報システムグループを経営企画室に統合 ※日報がオンライン化　※大型店より米の販売開始 ※深川青年の家で入社式　※管理者・エリア研修実施 ※介護用品担当者セミナー実施 ※社内報100号達成記念パーティ開催(札幌・弥生会館) ※この年のテーマ ①よい品揃え ②よいサービス ③清潔な店舗 ④明るい笑顔のある礼儀正しい従業員	■古平町豊浜トンネル崩落事故発生 ■北広島市、石狩市誕生 ■道南の駒ケ岳54年ぶりに噴火 ■雌阿寒岳8年9カ月ぶりに噴火 ■積丹一周道路が全面開通 ■北海道国際航空(AIR DO)設立 ■函館出身のWBAジュニアフライ級山口圭司世界チャンピオンに。道産子3人目20年振り ●橋本政権誕生 ●作家司馬遼太郎死去 ●「男はつらいよ」シリーズ主演の渥美清死去 ●将棋の羽生善治、初の七冠王に ●携帯電話1000万台突破 ●サッカーW杯2002年日韓共同開催決定 ●ガルーダ航空機、福岡空港で離陸失敗 ◎ペルーの日本大使館で人質事件発生 ◎ミッテラン前仏大統領死去 ◎ロシア、エリツィン大統領再選 ◎米、クリントン大統領再選 ◎夏季アトランタ五輪開催 ◎日本、国連安全保障理事会の非常任理事国に当選
■ブルーハウス(本社・札幌)倒産。負債総額238億円。道内過去7番目 ■杏雲堂製薬(本社・札幌)倒産。負債総額445億円余。道内史上3番目 ■秋山愛生館(本社・札幌)が全国最大手のスズケン(本社・名古屋)との合併発表 ■五番館西武、札幌西武に改称 ■道内最大手の老舗百貨店丸井今井(本社・札幌)、今井春雄社長を解任 ■道立保健所が42年ぶりに再編 ■北大の遺伝子治療成功 ●医薬品・化粧品の再販制度全廃 ●消費税5%に引き上げ ●ヤオハンジャパン(本社・沼津)倒産。負債総額約1613億円。流通業界で過去最高 ●介護保健法成立 ●ハックキミサワ、ウイステリアと業務資本提携 ●コクミン、セイジョーが業務資本提携 ●クスリのアオキ、アルビス業務提携	期】	1997	9	3／6　神奈川県相模原市「古淵店」開設(神奈川県1号店) 6／12　岩手県江刺市「江刺店」開設(岩手県1号店) 7／30　宮城県仙台市「大野田店」開設(宮城県1号店) ※8／8鶴羽　肇、代表取締役会長に就任	■協同広告社(本社・札幌)倒産。負債総額91億円余 ■拓銀と道銀が合併発表(のち延期、白紙に) ■拓銀経営破綻 ■青函間に高速フェリー就航 ■中標津で現金輸送車襲撃、300万円強奪 ■米空母、インディペンデス小樽に初寄港 ■サッカー、コンサドーレ札幌Jリーグ昇格へ ●日本海沿岸に重油汚染 ●持株会社解禁 ●東海村の動燃工場で爆発事故 ●アイヌ新法成立 ●長野新幹線開通 ●準大手三洋証券倒産 ●山一証券自主廃業 ●リニアモーターカー世界最速の531Km記録 ●アニメ番組「ポケモン」で入院騒ぎ ◎今世紀最大級のヘールボップ彗星地球に大接近 ◎中国、鄧小平死去 ◎ペルー日本大使館人質事件強行解決 ◎米の無人探査機が火星着陸に成功

■＝北海道内の出来事　▲＝(とくに)旭川の出来事
●＝日本の出来事　◎＝世界の出来事
※店舗所在地は札幌・旭川・東京ほかの主要都市は(市)(都)を省略し、その他は市町村名を表記。

薬・小売業界の動き	時代区分	西暦	元号	当社の出来事	社会の出来事
	【飛	1997	平成9	※8／8鶴羽　樹、代表取締役社長に就任 ※社会情勢を勘案し「株式公開延期」を決定 ※4／30第1回無担保社債(新株引受権付)発行 ※8／9名義書換代理人選任「三菱信託銀行株式会社」 ※9／17株式分割(500円額面株式1株を50円額面株式40株に分割) ※9／17適格株券発行(額面50円) ※12／8㈱クスリのアオキ(本社：石川県)と業務・資本提携 ※4／7深川青年の家にて入社式挙行 ※旭川野球部国体軟式野球で優勝、全国大会へ出場 ※従業員持株会の入会時期を年2回に変更 ※「TOP-飛翔」、全国社内報コンクールで奨励賞受賞	◎香港が中国に返還 ◎ダイアナ元皇太子妃が交通事故死 ◎マザー・テレサ死去 ◎日本人宇宙飛行士土井隆雄、スペースシャトルで日本人初の宇宙遊泳
■日用雑貨卸商社のダイカ(本社・札幌)が同じくタナカ(本社・埼玉)と富士商会(本社・秋田)と合併 ■医薬品卸商社の秋山愛生館(本社・札幌)が最大手のスズケン(本社・名古屋)と合併 ■医療機器卸最大手のムトウ、医薬品卸最大手のスズケンと提携 ■医薬品卸道内大手のパレオとホシ伊藤が対等合併を発表 ■第一臨床検査センター、大塚製薬と臨床検査部門を業務提携 ●ハックキミサワ、ウイステリアと合併 ●下川薬品、マルミヤストアと合併 ●医薬品卸の日本商事と昭和薬品合併、新会社「アズウェル」に ●医薬品卸の成和産業、小林製薬、サンキ、オムエルの4社が大衆薬卸の設立発表 ●東邦薬品、中日本薬業を合併 ●日本商事、昭和薬品と合併 ●大森薬品と塩野義系卸10社と合併 ●ダイコーとキョーエイ薬品合併し「アステム」に ●小田島、エーシン、石館商事、ショウエー、菅野商会、出羽薬品の東北医薬品卸6社が(99.2より)新会社「東北オーティーシー(仮称)」として発足決定 ●日用雑貨卸最大手のパルタック、新和を吸収合併。さらにドメス・スミック・折目3社の営業権取得を発表 ●中央物産がダイシン、ヤマヤ商事の吸収合併を発表 ●セブン-イレブン・ジャパンが専用日用雑貨卸「エス・ブイ・デー(SVD)」設立 ●医薬品卸大手のクラヤ薬品、中川誠光堂と業務提携 ●花王の国内8販社が合併発表。新会社は花王販売に ●三菱商事、英国最大手のドラッグストアのザ・ブーツ・カンパニーと合弁会社設立。東京都内にブーツ1号店開設を発表	躍	1998	10	※1／20ゼンセン同盟ツルハユニオン発足 ※6／25店頭登録による株式の公開  ※ファミリーコンサート開催(7／9・札幌、7／10・旭川) ※リクルート社調べ道内人気企業ランキングで第6位となる ※過去最高165名の新入社員入社 ※表彰制度改正、「ツルハ経営幹部表彰」となる ※旭川野球部、1部に昇格	■道南・駒ケ岳が2年7カ月ぶりに噴火 ■拓銀傘下のテルメ3社倒産 ■拓銀傘下のエイペックス、カレント、たくぎん保証倒産。3社合計の負債総額約1523億円 ■拓銀傘下の不動産管理会社「ティ・エイ・シー・ティ」倒産。負債総額約975億円 ■北海道国際航空(エア・ドゥ)新千歳－羽田線の路線免許申請 ■室蘭の白鳥大橋開通(延長1380m) ■小樽市の会社社長らがヨットで太平洋を横断、14日間の新記録 ■北海タイムス社倒産。50年余の歴史に幕 ■大型台風5号、北海道上陸。道南・道東中心に被害 ■ヤクルト一軍打撃コーチの若松勉が監督に(北海道育ちで初) ■拓銀、営業権を北洋銀行へ譲渡 ●長野冬季オリンピック開催 ●和歌山県で毒入りカレー事件発生 ●証券取引法違反容疑の新井将敬衆議院議員が自殺 ●日本版ビッグバンスタート ●タジキスタンで国連監視団の秋野豊さん襲われ射殺 ●橋本竜太郎に代わり小渕恵三外相が第84代、54人目の首相に選出 ●映画監督の黒澤明死去 ●映画評論家の淀川長治死去 ●日本長期信用銀行系のノンバンク、日本リース倒産。負債総額2兆1803億円で戦後最大 ●日本人宇宙飛行士、向井千秋さん日本人初の2度目の宇宙飛行へ ◎韓国、金大中氏が第15代大統領に就任 ◎(独)ダイムラー・ベンツと(米)クライスラーが対等合併合意 ◎インドが24年振りの地下核実験実施 ◎パキスタンが初の地下核実験実施 ◎北朝鮮、日本海に向けて弾道ミサイルを発射
●資生堂がジョンソン・エンド・ジョンソンと提携、世界規模で製品を相互販売すると発表 ●三菱化学と東京田辺製薬が合併発表 ●ダイエー、中内功会長兼社長の退任発表 ●九宏薬品、ユニックが合併を発表 ●厚生省、1999年度の国民医療費が初の30兆円台に乗るとの推計を発表 ●サンドラッグがサンドラッグプラスとフランチャイズ契約 ◎米国の食品スーパー、大再編時代に突入	期】	1999	11	※1／26ジャスコ㈱とともに調剤薬局チェーンのクラフト㈱と業務・資本提携 ※店舗数200店舗 ※グリーンクロス・コア(現：ウェルシア関東㈱)と業務・資本提携契約を締結	■「さっぽろ雪まつり」第50回目の開催 ●自民党・自由党連立政権発足 ●和同開珎より古い日本最古の貨幣「富本銭」奈良・飛鳥村から出土 ●伝言ダイヤル事件 ●三井信託銀行と中央信託銀行が合併発表(新銀行名は中央三井信託銀行) ◎欧州単一通貨ユーロがスタート ◎IOC委員の収賄疑惑 ◎マイケル・ジョーダン引退 ◎南米コロンビアで大地震(M6.0)発生 ◎ロシアのエリツィン大統領が辞任。代行・後継にプーチン首相を指名

■＝北海道内の出来事　▲＝(とくに)旭川の出来事
●＝日本の出来事　◎＝世界の出来事
※店舗所在地は札幌・旭川・東京ほかの主要都市は(市)(都)を省略し、その他は市町村名を表記。

薬・小売業界の動き	時代区分	西暦	元号	当社の出来事	社会の出来事
●大規模小売店舗立地法が施行 ■札幌フードセンターと北海道ジャスコが合併、マックスバリュー北海道に社名変更	【新	2000	平成12	1／　㈱スギ薬局と業務・資本提携契約を締結 3／　「ツルハ健康ニュース」を発刊 7／19・20　第11回「ツルハ　ファミリーコンサート」を開催 10／19 デザインを一新した新タイプ店舗「ツルハドラッグ代々木店」(北海道江別市)開設 11／27 ㈱ツルハが㈱ドラッグトマト(岩手県)の全株式を取得し子会社化	■有珠山が28年ぶりに噴火 ●小渕首相、脳梗塞で死去 ●西鉄バスジャック事件 ◎ラジーミル・プーチンがロシア大統領就任 ●皇太后陛下崩御(香淳皇后)享年97(歴代の皇后中最長の在位であり、神話時代を除き最長寿) ■雪印集団食中毒事件発覚 ●そごうが民事再生手続開始の申立て ●新紙幣2000円札発行 ◎タイガー・ウッズ全英オープン史上最年少(24歳)優勝 ◎コンコルド墜落事故 ●新五百円硬貨発行 ◎ロシア原子力潜水艦事故 ●三宅島・雄山の噴火により全島避難 ◎シドニーオリンピック、高橋尚子金メダル ●筑波大学名誉教授の白川英樹にノーベル化学賞 ●前期旧石器時代の上高森遺跡の捏造発覚 ◎ペルーのフジモリ政権崩壊 ●少年法改正案が成立 ●BSデジタル放送開始 ●世田谷一家殺害事件
●1月、省庁再編により、厚生省→厚生労働省に ●イオングループ調剤・ドラッグ連合の名称を「イオン・ウエルシア・ストアーズ」に ●セブンイレブンジャパンがイトーヨーカ堂との共同出資による「アイワバンク銀行」(現:セブン銀行)設立 ●ジャスコがイオンへ社名変更 ■サッポロドラッグストアがマツモトキヨシと業務提携 ●プリペイド型電子マネーサービス「Edy」開始	生	2001	平成13	2／22 ㈱ツルハが東京証券取引所市場第二部に上場 5／30 ツルハ社歌を制定 7／　居宅介護支援事業所を㈱ツルハ本社内に開設 11／　㈱ツルハが㈱リバース(神奈川県)を株式交換により子会社化(100%) 11／　店舗数300店舗	●中央省庁再編。中央省庁が1府22省庁から1府12省庁へ再編統合 ◎ジョージ・W・ブッシュがビル・クリントンの後を継ぎアメリカ合衆国大統領に就任 ●ハワイ沖で愛媛県宇和島水産高の実習船「えひめ丸」が米海軍原子力潜水艦グリーンヴィルと衝突して沈没、9人が行方不明に(えひめ丸事件) ●小泉純一郎が日本の第87代首相に就任(第1次小泉内閣発足) ◎オクラホマシティ連邦政府ビル爆破事件の主犯ティモシー・マクベイが薬物により処刑 ●種子島宇宙センターよりH-IIAロケット試験機1号機が打ち上げられる。 ◎9.11アメリカ大規模同時多発テロ事件が発生。旅客機2機がニューヨーク世界貿易センタービルツインタワーに衝突し、ビルは倒壊した。死者3,000人以上 ◎アメリカ軍によるアフガニスタン侵攻開始(タリバン政権に対する戦争)。 ◎iPod発表。革命的デジタルオーディオプレーヤーとして大ヒット
■ラルズを商号変更でアークスにするとともに、純粋持株会社へ移行 ●ウォルマート・ストアーズと西友が業務・資本提携 ■ダイカ、伊藤伊、サンビックの3社が「あらた」を共同で設立 ●イオンが寺島薬局と業務・資本提携	期】	2002	平成14	5／1　㈱ツルハが東京証券取引所市場第一部銘柄に指定 5／　グループ売上高1,000億円を突破 5／　札幌・旭川市内の約100店舗に介護に関する相談に無料で応じる「介護相談窓口」を設置 6／20 ㈱ツルハが㈱ポテトカンパニー(山形県)の全株式を取得し子会社化 7／　介護に関する相談に無料で応じる「介護相談窓口」を北海道内の200店舗すべてに拡大 8／3　北海道物流センター(北海道石狩市)を開設(北海道内全域をカバー・各卸売業者やメーカーからの商品を一括配送)	◎ユーロ紙幣とユーロ硬貨の流通開始 ●UFJ銀行誕生。 ■全日空391便函館空港着陸失敗事故 ■雪印牛肉偽装事件、のちに日本ハムでも発覚 ●田中真紀子外相が更迭 ●民主党の大橋巨泉参議院議員が議員辞職 ◎ソルトレイクシティオリンピック ●学習指導要領が見直され、完全週5日制のゆとり教育スタート ●新首相官邸が開館 ◎北朝鮮からの亡命者が中国瀋陽の日本国総領事館に駆け込む事件が発生 ●住民基本台帳ネットワーク開始 ●ソニー、「ベータマックス」生産終了 ●日本海中部海域不審船事件。 ●小泉首相が、日本の首相として史上初めて、朝鮮民主主義人民共和国を訪問。日朝首脳会談で、北朝鮮の金正日総書記が、日本人拉致問題を公式に認める ●小柴昌俊東京大学名誉教授にノーベル物理学賞、田中耕一島津製作所社員にノーベル化学賞(日本人の同年ダブル受賞は初めて) ●北朝鮮に拉致された日本人5人が帰国 ◎ロシアモスクワで劇場占拠事件発生、特殊部隊の強行突入で一般人129人も死亡

■＝北海道内の出来事　▲＝(とくに)旭川の出来事
●＝日本の出来事　◎＝世界の出来事
※店舗所在地は札幌・旭川・東京ほかの主要都市は(市)(都)を省略し、その他は市町村名を表記。

薬・小売業界の動き	時代区分	西暦	元号	当社の出来事	社会の出来事
●イオンとボスフールが業務・資本提携 ●ハックキミサワがCFSコーポレーションに商号変更 ●イオンとクスリのアオキが業務・資本提携	【新	2003	平成15	1／23　「希望ヶ丘店」開設（福島県1号店） 4／10　「五所川原店」開設（青森県1号店） 5／9　「甲西店」開設（山梨県1号店） 5／16 ㈱ツルハが子会社㈱ドラッグトマトを吸収合併 6／　新「ツルハポイントカード」を導入開始 8／　株主優待制度を新設 10／　㈱ツルハが㈱くすりの寺田（山梨県）から5店舗の営業権を取得 11／　介護用品の宅配サービスを開始（北海道内全域）	●大手金融機関に公的資金投入 ●第68代横綱に朝青龍(モンゴル人初) ◎スペースシャトル・コロンビア号がテキサス州上空で空中分解、墜落 ●宮崎駿監督「千と千尋の神隠し」が第75回アカデミー賞長編アニメ映画賞 ◎中国を中心にSARS(重症急性呼吸器症候群)大流行 ●郵政事業庁が日本郵政公社に。 ●六本木ヒルズがグランドオープン ●小惑星探査機「はやぶさ」打ち上げ ●プロスキーヤーの三浦雄一郎、世界最高齢(70歳)でのエベレスト登頂に成功 ●個人情報保護法が可決・成立 ●戦後はじめて有事法制が成立(有事関連三法) ●世界水泳選手権100m・200m平泳ぎで北島康介が2冠達成(いずれも世界新記録) ■襟裳岬沖を震源とするMw8の十勝沖地震。津波などで、死者1人、重軽傷者200人以上 ●自由党が民主党へ合流し、新たな「民主党」となる ●Ｊフォンが世界最大の携帯通信事業者、ボーダフォン(現ソフトバンクモバイル)にブランド変更 ◎カリフォルニア州知事に俳優・アーノルド・シュワルツェネッガー ●鳥インフルエンザ感染発生 ◎イラク北部で日本大使館公用車が襲撃され、日本人外交官2人とイラク人運転手が死亡 ◎米軍がサッダーム・フセインイラク元大統領を拘束
■４月消費税の「総額表示方式」の実施 ●ダイエー、産業再生機構の支援決定 ●カネボウより分離・独立し、カネボウ化粧品を設立	生 期】	2004	平成16	2／　㈱クレーン商事が札幌市東区に本店を移転 3／16 ㈱ツルハが子会社㈱ポテトカンパニーを吸収合併 4／　店舗数400店舗 5／　仙台物流センター（宮城県大衡村）を開設（東北6県を力バー） 9／27 本社オフィス新築移転（現：本社） 10／1　㈱リバースが㈱エバラドラッグ（神奈川県）から5店舗の営業権を取得	●自衛隊イラク派遣(陸上自衛隊の戦闘地域への初派遣) ●オウム真理教の麻原彰晃被告に一審死刑判決 ●長嶋茂雄巨人軍終身名誉監督(当時、野球日本代表監督)が脳梗塞で入院 ■札幌市交通局が市営バス運行から撤退(政令指定都市で初)、民間事業者に完全移譲 ●日本航空と日本エアシステムが経営統合 ●特殊法人 帝都高速度交通営団(営団地下鉄)が民営化、東京地下鉄株式会社(東京メトロ)となる ●新東京国際空港公団が民営化され、成田国際空港株式会社となる ◎イラク日本人人質事件 ●Winnyの開発者が京都府警に逮捕 ●小泉首相が北朝鮮を再訪問。平壌で、日朝首脳会談。拉致被害者の家族5人が帰国 ◎イラク取材の日本人ジャーナリスト2名殺害 ◎アテネオリンピック ●沖縄県宜野湾市の沖縄国際大学で米軍普天間基地のヘリコプター墜落 ■第86回全国高等学校野球選手権大会、駒澤大学附属苫小牧高等学校が北海道勢として史上初の優勝 ●北朝鮮脱出者29名が北京の日本人学校に駆け込み ◎ジョージ・シスラーのシーズン最多安打記録257本(1920年)を、シアトル・マリナーズのイチローが84年ぶりに更新。262安打の新記録樹立 ●新紙幣発行。肖像画は、1万円札が旧紙幣と同じく福澤諭吉、5千円札が樋口一葉、千円札が野口英世 ●改正道路交通法施行、運転中の携帯電話使用が罰則対象に ◎パレスチナ解放機構のアラファト議長死去 ◎スマトラ島沖地震が発生。Mw9.3。津波などにより14カ国以上で22万人以上が死亡。邦人40名以上が死亡

■＝北海道内の出来事　▲＝(とくに)旭川の出来事
●＝日本の出来事　◎＝世界の出来事
※店舗所在地は札幌・旭川・東京ほかの主要都市は(市)(都)を省略し、その他は市町村名を表記。

薬・小売業界の動き	時代区分	西暦	元号	当社の出来事	社会の出来事
■粧連が、パルタックに営業権譲渡 ●大正製薬が養命酒製造と業務・資本提携 ●イトーヨーカ堂が、持株会社「セブン&アイホールディングス」を設立 ●三共と第一製薬が、「第一三共ヘルスケア」を設立 ●グリーンクロス・コアがウエルシア関東に商号変更	【新	2005	平成17	3／16 ㈱ツルハが㈱三光グループ（青森県）から8店舗の営業権を取得 「水戸赤塚店」開設（茨城県1号店） 7／　ドライブスルー型の調剤薬局を開設（北海道羽幌町） 8／　㈱クレーン商事を㈱ツルハホールディングスに商号変更 10／1 電子マネー　Edy　導入開始 10／16 株式交換により㈱ツルハを㈱ツルハホールディングスの完全子会社とする 11／16 ツルハグループの持株会社として㈱ツルハホールディングスが東京証券取引所市場第一部に上場（㈱ツルハは、11月10日に上場廃止） 11／　高齢者・身体に不自由を抱える方の生活用品の店・特定福祉用具販売事業所としてツルハ　ホスピタリティプラザ「いきいき・らくらく」をツルハドラッグ元町店内（札幌市東区）に開設	◎中国の政治家趙紫陽が死去 ●京都議定書発効 ●中部国際空港が愛知県常滑市沖合に開港 ●島根県議会で「竹島の日」条例成立 ●2005年日本国際博覧会（愛知万博）「愛・地球博」 ◎ローマ法王ヨハネ・パウロ2世死去。新法王はドイツ人ヨーゼフ・ラツィンガー、ベネディクト16世 ●JR福知山線脱線事故 ●NPB／日本プロ野球、セ・パ交流戦が開幕 ◎ロンドン同時爆破事件発生 ●野口聡一さん搭乗のスペースシャトル「ディスカバリー」打ち上げ ◎ハリケーン「カトリーナ」米国フロリダ州で猛威。ニューオーリンズ水没 ◎インドネシア・バリ島で同時爆弾テロ ◎ドイツで連立政権樹立。アンゲラ・メルケルが旧東ドイツ出身としても、女性としても初の首相就任 ◎中国が有人宇宙船神舟6号打ち上げ。回収にも成功 ●沖縄県宜野湾市の米軍普天間飛行場を名護市辺野古崎のキャンプ・シュワブに移設することで、日米両国が基本合意 ●歌舞伎がユネスコの世界無形文化遺産に登録
●カネボウ化粧品が花王グループに ●4／1新会社法の施行 ●薬剤師薬学教育6年制へ移行 ●ホーマックが、カーマ、ダイキと経営統合。完全親会社「DCM Japanホールディングス」設立		2006	平成18	4／28 「特定非営利活動法人（NPO法人）ツルハ医療・介護サービス協会」を内閣府が認証 7／20 「草加瀬崎店」開設（埼玉県1号店） 8／15 店舗数500店舗（帯広市/緑西店） 10／1 株主優待カードの特典の変更（お客様感謝デーにおける5%割引特典との併用） 10／　「暮らしレンジャー」を開始 11／20 ㈱ツルハホールディングスが㈱くすりの福太郎（千葉県）と業務・資本提携 ※500店舗達成記念「STVオハヨーほっかいどうツルハパークゴルフ大会」開催	●トリノ冬季オリンピック、荒川静香が金メダル ●第1回 ワールド・ベースボール・クラシック開幕。日本優勝 ●ソフトバンクがボーダフォン（Jフォン）を買収 ■北海道（札幌地区）、地上波デジタルテレビ放送開始 ◎モンテネグロ、セルビア・モンテネグロから独立 ◎ロンドンからアメリカ合衆国への旅客機爆破テロ計画を阻止。これを受けて、液体物の機内持ち込み禁止が始まる ■夏の甲子園、田中将大（駒大苫小牧）VS.斎藤佑樹（早実）。三連覇を目指した駒大苫小牧が決勝再試合に惜敗し、準優勝。 ■北海道日本ハムが中日を破り日本一。新庄剛志が現役引退 ◎冥王星が惑星から除外、新設された準惑星に分類 ●小泉首相任期満了。後継は安倍晋三 ◎サッダーム・フセイン元イラク大統領の死刑判決。年内に執行 ◎北朝鮮が核実験
●花王販売と花王化粧品が合併し、「花王カスタマーマーケティング」に ●第一三共ヘルスケアが、ゼファーマを吸収合併 ●イオンと丸紅が、ダイエーと業務・資本提携 ●大丸と松坂屋ホールディングスが経営統合し、共同持株会社「J.フロント リテイリング」設立 ●マツモトキヨシが、持株会社「マツモトキヨシホールディングス」設立 ●阪急百貨店と阪神百貨店が経営統合し、「エイチ・ツー・オー リテイリング」設立	生	2007	平成19	2／　高品質な接客サービス、業務効率化を実現する新POSシステムの導入を開始（NEC POS端末　「TWINPOS3500SE対面形態モデル」） 3／　PB商品「M's one（エムズワン）」の企画・製造・販売促進を業とする㈱ウイングを設立 4／5 「野田柳沢店」開設（千葉県1号店） 4／　㈱ツルハが㈱信陽堂薬局（千葉県）から11店舗の営業権を取得 5／16 ㈱ツルハホールディングが㈱くすりの福太郎を株式交換により子会社化 7／8 第1回HTB杯 ツルハパークゴルフ健康大会開催 11／13 第1回メイクアップコンテスト全国大会開催 11／17 高齢者・身体に不自由を抱える方の生活用品の店・特定福祉用具販売事業所としてツルハ　ホスピタリティ プラザ「いきいき・らくらく」2号店をツルハドラッグ東6条店（北海道旭川市）に開設	■北海道夕張市、財政再建団体に移行 ●中国の温家宝首相が訪日。安倍晋三首相と会談、衆議院本会議場で演説 ◎中国産ペットフードにメラミン混入、アメリカ合衆国で犬・猫大量死 ■苫小牧の食肉加工会社など、日本各地で偽装問題が発覚 ◎サルコジ新フランス大統領就任 ◎朝鮮半島分断以来、初めて韓国・ムン山と北朝鮮・開城を結ぶ列車が試験運行 ●月探査衛星「かぐや」、打ち上げ ■札幌のソフト会社開発のキャラクター・ボーカル・シリーズ「初音ミク」発売 ●中国製冷凍餃子からメタミドホス（殺虫剤）検出
■マックスバリュー北海道が、ジョイを吸収合併 ●セガミメディクスとセイジョーが、共同持株会社「ココカラファインホールディングス」設立 ●第1回登録販売者試験始まる ●ウエルシア関東と高田薬局の共同持株会社「グローウェルホールディングス」設立 ●イオンとCFSコーポレーションが業務・資本提携	期】	2008	平成20	1／16 マイバッグ運動（買い物袋持参運動）を開始 5／　グループ売上高2,000億円を突破 7／　㈱ツルハホールディングが㈱スパーク（愛知県）の株式を取得し子会社化 7／31 「駒ヶ根店」開設（長野県1号店） 8／　居宅介護支援事業所をツルハドラッグ津志田店（岩手県盛岡市）に開設 12／　㈱ツルハグループマーチャンダイジング（TGMD）を設立 12／　㈱ツルハフィナンシャルサービスを設立	◎原油先物相場急騰。ニューヨークで初の100ドル台を記録 ◎イランが宇宙センター開設、初の国産宇宙ロケット打ち上げ ◎キューバ、フィデル・カストロ議長引退。後継は実弟ラウル・カストロ ◎メドヴェージェフがロシア連邦大統領に。首相に就任するプーチン前大統領と“双頭の鷲”体制へ ●円高が進み、東京外国為替市場で一時1ドル＝100円を12年ぶりに割りこむ ◎中国・チベット自治区で大規模暴動 ◎中国国民党候補の馬英九が中華民国（台湾）総統に就任 ◎マグニチュード8.0の中国四川大地震発生 ●プロスキーヤー三浦雄一郎が、日本人最高齢75歳7ヶ月でのチョモランマ登頂 ◎ネパール、240年続いた王制を廃止。共和制を導入 ■北海道洞爺湖町で第34回主要国首脳会議（G8サミット）開催 ◎北京オリンピック ◎米大手証券会社リーマン・ブラザーズが経営破綻。世界的金融危機に発展 ●松下電器産業、社名を「パナソニック株式会社」（Panasonic Corporation）に変更 ◎アメリカ合衆国大統領選挙、バラク・オバマ（民主党）候補が勝利。就任式は2009年1月20日 ◎インド、ムンバイでイスラム過激派組織によると見られる大規模同時多発テロ ■1998年に北海道拓殖銀行の営業譲渡を受けた北洋銀行が、札幌銀行と合併。行名は北洋銀行 ●初代0系新幹線がさよなら運転。完全引退

■＝北海道内の出来事　▲＝(とくに)旭川の出来事
●＝日本の出来事　◎＝世界の出来事
※店舗所在地は札幌・旭川・東京ほかの主要都市は(市)(都)を省略し、その他は市町村名を表記。

薬・小売業界の動き	時代区分	西暦	元号	当社の出来事	社会の出来事
●6／1改正薬事法施行 ●イオン・ウエルシア・ストアーズのグループ・PB名を「ハピコム」に変更 ●9／1消費者庁が発足 ●東急ストアを「東光ストア」に商号変更 ●ファミリーマートがam/pmを子会社化 ●ノンアルコールビールが大ヒット ●マツモトキヨシホールディングスとローソンが業務提携 ●ココカラファインとサークルKサンクスの業務提携	【新	2009	平成21	1／　店舗数800店舗 2／16 ㈱ツルハホールディングが㈱ウェルネス湖北（島根県）の株式を取得し子会社化 2／16 お買い物即日配達「とどけ～る」サービスの開始 3／　㈱ツルハeコマースを設立（インターネットによる通信販売事業） 5／　ツルハグループ関東物流センター開設 6／　フランチャイズ事業戦略の体制を強化 6／16 ㈱リバースが㈱仁天堂（神奈川県）の株式を取得し子会社化（100%） 7／　テレビ会議システム導入 8／　㈱サクラドラッグ（東京都）の株式を取得し子会社化（100%） 11／16 ㈱くすりの福太郎が㈱セベラル（東京都足立区）から5店舗の営業権を取得 11／　店舗数900店舗 12／　㈱ツルハeコマースがネットショップ「ツルハドラッグオンラインストア」をオープン	◎アメリカ、ニューヨーク州のハドソン川にエアバスA320が不時着水、乗組員155名全員無事救助 ●株券電子化完了 ◎アメリカ史上初の黒人大統領バラク・オバマ就任 ■丸井今井百貨店が札幌地方裁判所に民事再生法の適用を申請。負債総額は約502億円 ◎アメリカとロシアの人工衛星が衝突。史上初 ●浅間山が噴火。噴煙は約2000m上空まで達し、関東地方でも火山灰を確認 ●映画『おくりびと』が第81回アカデミー賞最優秀外国語映画賞。またアカデミー短編アニメ賞に『つみきのいえ』 ◎朝鮮民主主義人民共和国、2006年に続き2度目の核実験実施 ●政権交代。第45回衆議院議員総選挙で民主党が絶対安定多数超の308議席を獲得。鳩山由紀夫内閣が成立 ●鹿児島市桜島が爆発的噴火。大きさ1メートル超の噴石が飛散 ■大雪山系トムラウシ山と美瑛岳でトレッキングツアー客ら24名が遭難。死亡10名、負傷9名 ●国際宇宙ステーション実験棟「きぼう」が24年かけて完成 ●消費者庁が発足 ●日本初の宇宙ステーション補給機（HTV）初号機が国際宇宙ステーション（ISS）との接続に成功 ■北海道14支庁を9総合振興局・5振興局に再編する条例施行
●CFSコーポレーション、タキヤ商事、ミニストップの3社合弁で「れこっず」設立 ●ココカラファインがアライドハーツホールディングスと合併 ●家電エコポイント半減で、駆け込み特需	生	2010	平成22	3／　南池袋店（東京都/豊島区）で24時間営業を開始 5／　テレビ会議システムを活用した健康相談の実証実験に参画 5／14 クレーン整骨院第1号店を開院（宮千代店内／仙台市） 6／19 新業態「grouge（グロージェ）泉大沢店」オープン（仙台市泉区） 6／　「2015年全国1500店舗　売上高5000億円」目標を公表 10／　自己採血方式による健康診断を開始 10／11 クレーン整骨院第2号店開院（石巻中里店内／宮城県石巻市） 10／13 タイ国サハグループと業務提携	◎ドバイに世界一の超高層ビル、ブルジュ・ハリファがオープン ●アメリカ合衆国下院監督・政府改革委員会公聴会に、欠陥を疑われたトヨタ自動車の豊田章男社長が出席 ◎チリコンセプシオンにてマグニチュード 8.8の地震が発生 ◎アイスランド南部のエイヤフィヤトラヨークトル火山噴火。ヨーロッパ各国で火山灰による空港閉鎖、・欠航が相次いだ ◎上海国際博覧会開幕 ◎ギリシヤ危機表面化 ●アメリカ軍普天間基地の移設問題で鳩山由紀夫首相が「最低でも県外」発言 ●宮崎県で家畜伝染病の口蹄疫問題発生 ●小惑星探査機はやぶさ帰還。サンプルカプセル投下後、機体は大気圏再突入で燃え尽きた ●尖閣諸島中国漁船衝突事件 ◎ミャンマーの民主化指導者アウンサンスーチー解放。7年半ぶりの自宅軟禁解除 ◎チリのサンホセ鉱山で落盤事故。33人が坑道に閉じ込められるも69日後に全員救出
●林原が会社更生法の適用申請 ●タイの大規模洪水で日系企業大打撃 ●スマートフォン市場が拡大		2011	平成23	2／15 ポイントカード「シニア感謝デー（偶数月の15・16・17日）」と開始（60歳以上の方5%オフ） 3／11 三陸沖を震源に国内観測史上最大のM9.0の地震が発生。当社の被害店舗数：332店舗 4／1　「元町にこにこ保育園」認可保育園となる 4／5 東日本大震災の被災地への義援金として、ツルハグループで1億円を寄付 被災地から多く要望のある商品3000万円分相当を支援物資として寄贈 5／10 ㈱ウイングを完全子会社化 5／16 ㈱サクラドラッグ（店舗数：19）を㈱ツルハが吸収合併 7／15 新千歳空港店開設 8／10 ツルハ北海道物流センター（総床面積10,000坪）を新築・移転稼働開始 8／17 北海道障がい者就労支援プログラム「アクション2011」に参加し、授産製品の販路拡大の取組みを実施 売上高の1%（授産製品）を札幌市共同募金会に寄付 10／4　クレーン整骨院第3号店開院（矢本関の内店内／宮城県東松島市） 11／4　サハグループ「ティアム・チョクワタナー財団」へタイ洪水被害緊急支援金として100万バーツ（約250万円）を寄贈	●2010年のクリスマスから、児童養護施設に匿名で寄付を行う「伊達直人／タイガーマスク運動」が全国に広がる ●トヨタのハイブリッド車「プリウス」が「カローラ」を抜き、20年ぶりに首位交代。 ◎中国の2010年国内総生産（GDP）が日本を抜き、世界第2位に ●菅日本政府が、ロシアのガスプロム社と、ロシア極東・ウラジオストクでの液化天然ガス（LNG）プラントの建設協力で合意 ●宮崎、鹿児島県境の霧島山・新燃岳が、189年ぶりにマグマ噴火 ◎アル・カーイダ最高指導者ウサマ・ビンラディンをアメリカ諜報機関が殺害 ●AFCアジアカップ・カタール大会、サッカー日本代表が史上初4度目の優勝 ●検察が不起訴とした小沢一郎・民主党元代表を検察審査会が強制起訴。国会議員の強制起訴は初 ●東日本大震災。マグニチュード9.0の大地震と大津波に加え、福島第一原子力発電所（東京電力）にて深刻な原子力事故が発生 ◎スペースシャトルアトランティス号の最終飛行。スペースシャトルは全機退役 ●なでしこジャパン、2011 FIFA女子ワールドカップドイツ大会優勝 ●東日本大震災被災地を除く全国で地上アナログテレビ放送停波、地上デジタル放送に完全移行 ◎国連の推計で世界人口が70億人に達する ◎朝鮮民主主義人民共和国の最高指導者金正日総書記が死去 ●対ドル・対ユーロともに超円高となる
●2／　日医工がヤクハン製薬と資本業務提携	期】	2012	平成24	1／13 ユニ・チャーム㈱と共同で『国内クレジットを活用した東日本大震災復興支援型キャンペーン』を実施 1／18 財団法人日本ユニセフ協会が実施する「東日本大震災緊急募金」としてツルハグループで600万円を寄付（花王㈱と㈱カネボウ化粧品との共同キャンペーンの売上の一部を） 1／30 苫小牧（北海道）と㈱ツルハとの「災害時における応急物資の供給の協力に関する協定」を締結 4／12 「甲子園店」開設（予定）（兵庫県1号店※関西圏への進出） 4／26 店舗数1000店（里塚緑ヶ丘店／札幌清田区）開設予定	

L I S T

【取材協力・資料提供・参考文献一覧】

（順不同・敬称を略させて頂く失礼をお許しください）

取材にご協力頂いた方々

■70年史

池田　稔
（ダイカ㈱（現：㈱あらた）常務取締役札幌支店長）

佐藤完二
（元：㈱モロオ取締役薬専部長）

成田吉美
（元：カネボウ化粧品北海道販売㈱取締役札幌支社支配人）

石坂　實
（北海製薬㈱（現：㈱モロオ）代表取締役社長）

東中　務
（ウエラジャパン㈱サロン事業本部営業部札幌支店支店長）

寺崎一正
（テラサキ㈱代表取締役／元：田辺製薬㈱）

菊地正三
（北海製薬㈱（現：㈱モロオ））

宝賀　隆
（北海製薬㈱（現：㈱モロオ）石狩物流センター副主幹）

綱島恒夫
（㈱綱島重機営業部長／元：㈱モロオ）

川井日出志
（サンスター㈱東日本支店北海道営業所所長）

佐藤喜三郎
（㈲エスピーエス社）

鈴木征司
（㈱明色化粧品営業部札幌営業所所長）

古沢　弘
（森川㈱札幌支店支店長代理／元：山田範次商店）

高橋敏雄
（ダイカ㈱（現：㈱あらた）釧路支店）

長沢一郎
（ダイカ㈱（現：㈱あらた）札幌支店販売部チームリーダー）

田野美津雄
（ダイカ㈱（現：㈱あらた）札幌支店販売部チームリーダー）

得能健次
（ダイカ㈱（現：㈱あらた）札幌支店販売部マネジャー）

上西　勝
（上西薬舗／元：北海製薬㈱）

松田一雄
（㈱コマヤ薬局会長）

田島美晴
（旧姓：松本）

中西利弘
（経営コンサルタント）

平野信男
（武田薬品工業㈱ヘルスケアカンパニー、東日本支援グループ課長）

奥山啓吾
（大正製薬㈱学術担当参事）

照井一也
（エスエス製薬㈱北海道営業部量販課担当）

今井　勝
（㈱スズケンH&BC愛生舘営業部事務課統括課長）

大滝幸夫
（カネボウ化粧品北海道販売㈱営業企画部長）

■80年史

柴田　豊
（㈱あらたツルハ仙台物流センター長）

仙台裕一
（㈱あらたツルハ北海道物流センター長）

資料をご提供頂いた方々

■70年史

大正製薬㈱社史編集事務局
エスエス製薬㈱
佐藤製薬㈱
武田薬品工業㈱社史編纂室
田辺製薬㈱ヘルスケア事業部
三共㈱
大塚製薬㈱札幌支店
興和新薬㈱
エーザイ㈱薬粧事業部
カネボウ化粧品㈱
資生堂化粧品販売㈱札幌支社
花王㈱社史編纂室
ライオン㈱史料センター
サンスター㈱
ホクシー㈱札幌支店
西條敏子（㈲西條広告事務所代表取締役）
㈱オヌマ工芸
古川良夫（徳島県阿南市史編纂室長）
旭川電気軌道㈱
香川県津田町教育委員会

■80年史

㈱東急エージェンシー北海道支社
山本篤志
㈲西條広告事務所
㈱インターリンク

参考または引用させて頂いた主な文献・資料

■70年史

「札幌薬剤師会史」
（㈳札幌薬剤師会）

「道薬協の歩み」
（㈳北海道薬種商協会）

「道薬協40年の歩み」
（㈳北海道薬種商協会）

「旭川薬業百年史」
（旭川薬業組合）

「北のいのちとともに～秋山愛生舘百年史～」
（㈱秋山愛生舘）

「株式会社モロオ70年史」
（㈱モロオ）

「あくなき変革と挑戦の歴史～
ラルズと北海道流通の35年～」
（㈱ラルズ）

「大正製薬80年史」
（大正製薬㈱）

「田辺製薬三百五年史」
（田辺製薬㈱）

「キッセイ薬品50年史」
（キッセイ薬品工業㈱）

「フジサワ100年史」
（藤沢薬品工業㈱）

「第一製薬八十年史」
（第一製薬㈱）

「興和百年史」
（興和新薬㈱）

「ドラッグマガジン～98年7月号～」
（㈱ドラッグマガジン）

「カネボウチェーンニュース～速報版～」
（カネボウ化粧品㈱）

「トラッグストア速報～1989～」
（㈱流通ジャーナル）

「北海道女性史研究～第32号～」
（北海道女性史研究会）

「阿南市史～第一巻～」
（阿南市）

「新野昔語」
（新野郷土史研究会）

「下公有地開拓誌（開拓70周年記念）」
（北海道旭川市東旭川下公有地草分会：編集）

「夢・70年――元典獄の手記」
（鶴羽菊蔵）

「追憶――元刑務矯正官の手記」
（鶴羽菊蔵）

「米寿、天恩に生きる」
（鶴羽菊蔵）

「´98北海道年鑑」
（北海道新聞社）

「北海道昭和史」
（平成元年／北海道新聞社）

「日経流通新聞／専門店ランキング」
（日本経済新聞社）

「98最新データで読む産業と会社研究シリーズ10／医薬品・化粧品」
（勝呂敏彦：監修／二期出版：発行）

「読みこなし・使いこなし・自由自在／流通がわかる事典」
（流通経済研究所：編著／日本実業出版社：発行）

■80年史

「DRUGSTORE NEWS～2011年6月号」
（㈱ダイヤモンド・フリードマン社）

「DRUGSTORE NEWS～2011年8月号」
（㈱ダイヤモンド・フリードマン社）

「OTC薬とセルフメディケーション～症状からの適剤探し」
（金原出版：発行）

「ドラッグストア用語集」
（日野眞克：著／㈱ニューフォーマット研究所：発行）

チラシ検索サイト「Shufoo！」
（凸版印刷㈱）

※役職名は、70年史発刊時のものです。
※上記のほかにも多くの社内または当社関係者にご協力を頂きました。史上をお借りしてお礼を申し上げます。

※その他、新聞記事の転載については本史内に出典を明記しました。

編集後記

「80年史」編纂を終えて

思い起こせば、私がツルハに入社したのは昭和56年(1981)のこと。「ひとむかし」とは言い切れない程、大昔となりました。当時の店舗数は28店舗。まだ本社は旭川市に在り、札幌オフィスは現在の元町店とは違う旧元町店の2階。事務所兼倉庫としても使われていたものです。

そこに掲げられていたのは「道内100店舗　年間売上高150億円」の目標でした。もちろん、この目標も平成元年(1989)に達成されますが、達成に先立つ昭和60年(1985)には、50店舗目の開設を期に「2010年全国1000店舗　売上高2000億円」という新たなビジョンが示されました。

正直な感想を申し上げるならば、当時の私にとって「1000店舗2000億円」は「夢」ですらなく、「夢のまた夢」のような数字でした。

…しかし、絵空事ではなく、一歩ずつ近づいていく目標としても確かに機能してくれたのでしょう。日ごと、年ごとに数値は現実味を増していきました。ビジョンへの「挑戦」は、そのまま「成長」と同義でした。ツルハという企業にとっても、私自身にとってもそうだったと思います。

今回、現社長・鶴羽　樹より「70年史の後の10余年を加えた社史を制作せよ」との命を受け、実際に取材に携わってみて、つくづく感じたのはこの10年の変化の大きさです。

平成11年（1999）3月の「70年史」刊行以来、約10年。東証2部、東証1部と上場を果たしたのも、持株会社ツルハホールディングス設立も、M&Aや大規模物流センターの稼動も、全て70年史刊行後の出来事なのです。企業体としての「進化」を集約した10年と言えるでしょう。

私自身も日々実際に体験してきたはずなのですが、取材で明らかになった「企業ツルハの進化」には改めて目を瞠ったものです。

ツルハ一社だけでなく、ご協力・ご支援いただいてきた関係各社の社名も大きく変わりました。単に変化しただけでなく、合併連合によって中味も変わり、業界全体・社会全体が様変わりした感があります。

70年史に登場いただいた方々の役職表記にも一考が必要でした。異動された方、定年を迎えOBとなられた方々、ご存命かどうかも分からない方々までいらっしゃいます。当時の状況を描写しつつ、現在から見ておかしくない形に落ち着かせ、新たな注釈や描写を加えました。

至らぬ点もあろうかと思いますが、ご寛恕いただければ幸いです。

さて、平成24年（2012）4月26日(予定)の里塚緑ヶ丘店(札幌市)オープンをもって、いよいよ念願のツルハ1000店舗達成の運びとなります。当初はもっと早期に達成の予定でしたが、皆様のご記憶にも新しい、あの「東日本大震災」によって遅延を余儀なくされました。

しかし、現場の献身的な活動と全社を挙げての応援・支援によって、ツルハは驚異的なスピードで立ち直りました。取材中にも何度も登場した「やる気の集団」。その底力が発揮されたのです。これはツルハの創業以来培われてきた「環境に打ち克つ力」であり、それが受け継がれ、強化されてきたのだという感慨を強く持ちました。

そう考えれば、1000店舗達成も通過点です。平成24年（2012）5月にはタイ1号店もオープン予定。文字通り新しい世紀の新たな目標に向けた動きは既に始まっております。そして、この新しい動きにも、培われてきた「ちから」が漲っていることは言うまでもないでしょう。

刊行から10年が経ち、「70年史」をまだ読んだことがないないという方も多数おられると思います。ぜひ、この機会にお読みください。

本「80年史」では、「70年史」部分をできるだけ残し、新たな10年分を新章として巻頭に加えるコンセプトで編集しました。創業の1店舗時代から、当社がどのように歩んで現在に到っているのかを追体験していただけます。けっして、最初から上場企業だったわけではありません。

そして、大きな変化がここ10年に集中していることも実感していただけるでしょう。この10年で、出店エイリアが北海道から東北・関東へと広がり、ツルハ1社の活動からグループ企業体制となり、中部・近畿・中国地方へと版図を広げ、店舗数が70年史発刊時の5倍になったのです。

記録としてだけではなく、読んで面白いものにしようと心を砕きました。楽しく、通読していただければと思います。

「70年史」に引き続き取材・編集をお手伝いいただきました株式会社アイ・ブレーン(70年史当時:(株)インフォマート)の長井亨氏、執筆いただいた樋口雅子女史、そしてカメラマンの英秀男氏には、厚く御礼申し上げたいと思います。

最後に、ツルハ80余年の歴史をひもとき、まとめるという得がたい機会を与えていただいたことに感謝いたします。この上は、社内・社外を問わず、一人でも多くの方にご高覧頂き、ツルハへのご理解と共感を深めていただくことを願っております。

平成24年（2012）4月吉日

ツルハ80年史編纂事務局

舘野　哲

ツルハ80年史
1929→2012

平成24年(2012)4月発行

■発　　行　株式会社ツルハホールディングス
〒065-0024
北海道札幌市東区北24条東20丁目1-21
☎(011)783-2755㈹

■編　　集　ツルハ80年史編纂事務局

■編集協力　株式会社アイ・ブレーン
〒060-0042
北海道札幌市中央区大通西8丁目2-39
☎(011)221-7135㈹

■印　　刷　株式会社須田製版
〒063-8603
北海道札幌市西区二十四軒2条6丁目1-8
☎(011)621-1000㈹

Printed in Japan


ツルハ
ドラッグ