

*If you can dream it,
you can do it.*

人々の生活に豊かさと余裕を提供しつづけて

*If you can dream it,
you can do it.*

*If you can dream it,
you can do it.*

70^{th.}
anniversary



*If you can dream it,
you can do it.*

夢見よう、それは いつか必ず

*If you can dream it,
you can do it.*



TSURUHA
SINCE 1929

◎表紙の副題「If you can～」は
当社の代表取締役会長である、
鶴羽 肇の座右の銘。原意は“もしも
本気で夢を持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”。

*If you can dream it,
you can do it.*

—— 夢見よう、それは いつか必ず ——

人々の生活に豊かさと余裕を提供しつづけて



株式会社 ツルハ 70年史

TSURUHA
SINCE 1929

【北海道の四季・春】



北の牧場に咲く菜の花の絨毯(じゅうたん)、そこから物語が始まります

【北海道の四季・夏】



そこには青く広い空と、どこまでも続くパノラマの大地とがありました

【北海道の四季・秋】



大雪山の秋を彩るハイマツとナナカマド、燃え上がる色は私の心と同じ

【北海道の四季・冬】



白い世界でゆっくりと時間が流れてゆく。それは次の春を待つ季節です

ツルハ 店舗コレクション
ツルハ メモリアル・アルバム I

【昭和4年(1929)、たった9坪のその店舗が私たちの原点です】



札幌/大谷地店



旭川/旭町店



旭川/永山商店



札幌/北野6条店



旭川/ツインハーブ店



札幌/北24条店



鶴羽薬師堂 (創業店)



札幌/北13条店



幕別町/札内店



帯広町/帯広店



旭川/奥町店



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】



北見市/マッセ店



札幌/北幌店



帯山町/帯山店



北広島市/北広島店



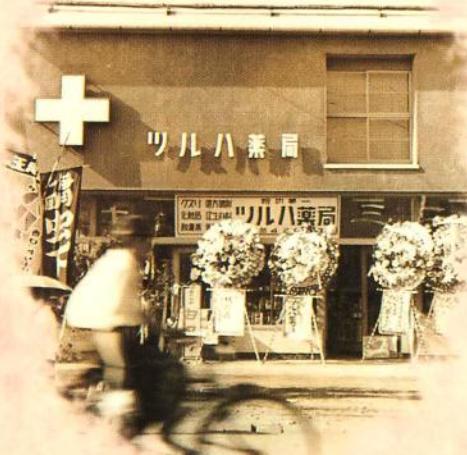
旭川/神楽店



札幌/麻生店



釧路市/釧路店



ツルハ薬局
(新築移転の旧四条店)



札幌/上野幌店



旭川/未広店



旭川/旭川6条店



室蘭市/室蘭店



伊達市/伊達店



札幌/BEGIN24



札幌/北大前店



名寄市/名寄店

「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、日本が誇るドラッグストアチェーンを目指します

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(29.754m²)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てから、ちょうど70年を迎えることになりました。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、そして一昨年よりは3代目鶴羽 樹が社長となり、昨年の平成10年(1998)6月25日に当社株式の店頭登録を果たすこととなりました。

時代の移り変わりと共に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。

創業70年といえば、ちょうど区切りの良い時で、これを過ぎると歴史の資料は早々に散逸し、また人々の記憶からも忘れ去られていくものと思います。社業の歩みの軌跡をたどり、将来への一層の発展を願って、このたび70年史を刊行することとなりました。社史発刊は当社にとって初めてのことであり、編集責任者の千田晃己に対して、数多くの資料・情報等をお寄せ頂いた社内外の皆様にご心より御礼を申し上げます。

ただいま、日本は当社創業当時の昭和大恐慌と

THANKING TOP MESSAGE

発刊ご挨拶

株式会社ツルハ
代表取締役会長

鶴羽 肇

株式会社ツルハ
代表取締役社長

鶴羽 樹

THANKING TOP MESSAGE

よく似た状況にあり、政治・経済の大転換期を迎えているといっても過言ではないと思われます。この試練の時を乗り切っていくためにも、当社の社員にとっては、当社の歩んできた歴史に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「高齢化社会」へ向けて加速しており、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、当社は東京以北、一千店舗の日本が誇るドラッグストアチェーンの構築を成し遂げ、地域社会に貢献できるよう、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ます、社史発刊のご挨拶と致します。

平成11年(1999)3月



代表取締役会長 鶴羽 肇



代表取締役社長 鶴羽 樹

CELEBRATION MESSAGE

祝 辞

経営コンサルタント

中西 利弘

初代の意志を体してロマンを実現 理論よりも結果を優先

Life goes on and on.

And today will soon be gone.

But if we try we can be sure.

“人生は過ぎ行く、今日という日もまた同じように。しかし挑戦することでそれを確かなものにできるんだ”

創業70年といえは長い歳月です。小生が(株式会社ツルハさんに)お世話になってからすでに27年、振り返ってみれば昨日の事のように思われます。心からお慶び申し上げます。

小生は昭和37年(1962)から45年(1970)頃まで、大阪のある小売薬業チェーンにて、各種の横文字読みの職種を経験し、勤務先の先輩にあたるキリン堂の寺西社長様のお引き合わせにより、JDS(ジャパン・ドラッグストア・チェーン)の山口英夫先生にお会いして、初めて広い世界に出ることができました。

ところが、昭和47年(1972)1月に突然、山口先生が亡くなられ、豊中(大阪)のJDSを解散しなければならなくなりましたが、すぐに出資者が現れて、五反田(東京)に新たにJDCを設立することができました。しかし、激務に耐えられずマーゲン(胃)のオペで完全にダウンしました。約3カ月間療養し、再びロマンの実現に向かって個人で歩き始め、山口先生に見合う実績作りに走り回りました。結局は、ツルハの鶴羽 肇会長に助けられ、コンサルティングに主力を傾けることになりました。肇会長の寛大な受け入れによって、会長と小生のロマンの実現に邁進することになったのです。もちろん、初代(鶴羽 勝氏)の意志を体してのことです。すでに初代からの教えが受け継がれていましたので、理論の開陳は必要がなく、そのロマンを実現し、結果を出すことを優先しました。

北海道の小売薬業界のいろいろな事情もさることながら、肇会長の英知英断は、時という物差しを当て、それを客観的に見直してみますと、次のように要約することができます。

- ・明確な指示をする
- ・失敗を成功に転化する
- ・他人の幸福に役立つ
- ・成長を求め続ける
- ・可能性に挑戦する
- ・できる方法を考える
- ・時間管理をする
- ・使命を持つ
- ・自己投資を優先する
- ・自信と誇りをもつ
- ・継続は力なり
- ・物事を徹底する

小生もお陰さまで古希を迎えることができました。御社の益々のご発展をお祈り申し上げます。

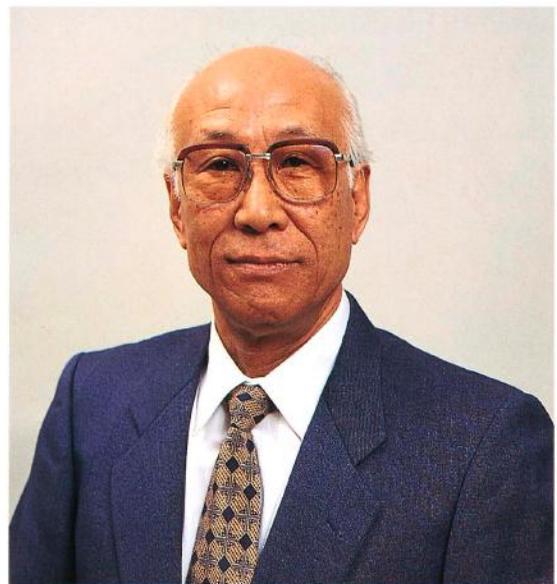
As you sow, so shall you reap.

“播いた種に応じて刈り入れなければならない”

Out of nothing, nothing comes.

“詩かぬ種子は生えない(詩いた者が刈り取れる)”

※いずれも英語の諺より



【経営理念】

お客様の生活に
豊かさと余裕を提供する

【モットー】

「親切第一」 「信用第一」

【シンボルマーク】



(制定) 昭和44年(1969)

(デザイン・コンセプト)

◎鶴が大空をはばたくように、
飛翔・躍進をイメージし、優雅
に舞うデザインは、お客様に幸
せをお届けしたい、ツルハの基
本理念を表現しています。

【制作者】 株協同広告旭川支店(当時)
デザイン室/伊藤定夫氏(故人)

(商標出願/第5類、第42類)

平成4年(1992)8月5日 [04-151663, 151664]

(商標登録/第5類、第42類)

平成7年(1995)8月31日 [3067524, 3067525]

【店名ロゴタイプ】

ツルハドラッグ

(商標出願/第5類、第42類)

平成4年(1992)9月22日 [04-208177]
[04-208178]

(商標登録/第5類、第42類)

平成8年(1996)11月29日 [3226901]
[3026594]

クスリのツルハ

(商標出願/第5類)

平成4年(1992)9月22日 [04-208179]

(商標登録/第5類)

平成8年(1996)11月29日 [3226902]

Tsuruha Drug

(商標出願/第5類、第42類)

平成9年(1992)6月20日 [09-129861]

(商標登録/第5類)

平成10年(1998)12月18日 [4222428]

エースリー

(商標出願/第42類)

平成8年(1996)12月2日 [08-136474]

(商標登録/第42類)

平成10年(1998)8月7日 [4174819]



(商標出願/第42類)

平成8年(1996)12月2日 [08-136475]

(商標登録/第42類)

平成10年(1998)8月7日 [4174820]



～(目次)～

(P)

21 ■ 巻頭グラビア
北海道の四季

7 ■ 前口絵
ツルハメモリアル・アルバムⅠ
[ツルハ店舗コレクション]

10 ■ 発刊ご挨拶
代表取締役会長／鶴羽 肇
代表取締役社長／鶴羽 樹

12 ■ ご祝辞
経営コンサルタント／中西利弘氏

13 ■ 経営理念・シンボルマーク

折込 ■ 早分かりインデックス年表
[当社70年の沿革ダイジェスト]

107 ■ 中口絵
ツルハメモリアル・アルバムⅡ
[ツルハ人間 交・差・点]

197 ■ 後口絵
現役役員紹介

本論(前編)

(P)

21 ■ テーマ1
[企業戦略・店舗展開・組織体制]
・ツルハ70年の歴史に見る企業理念
時代に即応した戦略と変わらぬ理念
・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
・新しいあり方を模索して
新業態、共同出店へ挑戦
・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
・創業の心を守り続け、果たした株式公開。
新時代のキーワードは“差別化”

45 ■ テーマ2
[取扱商品と出来事(医薬品)]
・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
・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
・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
・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
・医薬分業時代の薬剤師の役割
「かかりつけ薬局」を目指して

59 ■ テーマ3
[取扱商品と出来事(日用雑貨)]
・町の小さな薬局からの脱皮
暮らしに必要な商品を取り揃え
・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
・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

73 ■ テーマ4
[取扱商品と出来事(化粧品)]
・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
・化粧品をツルハのもう一本の柱に
カネボウ販社と二人三脚の歩み
・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
・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
・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
に聞くことから始まる

87 ■ テーマ5
[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」
70年間変わらぬ接客の基本
・ツルハを支える優秀な人材を求めて
採用活動の歩み
・社員の「自己啓発」を応援して
教育・研修の歩み

本論(後編)

(P)

115 ■ テーマ6
[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
・多店舗展開を見据えたシステムの整備。
POS・EOSの導入
・高度情報システムの確立を目指して
TEOSシステムの構築
・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

125 ■ テーマ7
[ツルハを支えた人物像と出来事]
・忘れ得ぬ多くの人々に支えられ乗り越え
てきた70年の軌跡

141 ■ テーマ8
[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

149 ■ テーマ9
[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、そして社会活動の変遷

161 ■ テーマ10
[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

座談会・言行録

- (P)
175 ■社員座談会PART I
[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”
- 181 ■社員座談会PART II
[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”
- 188 ■言行録
[代表取締役会長／鶴羽 肇]
・人生哲学“プラス発想”
・生活信条“常に潔くあれ”
・経営哲学“先見性と決断力”
・将来展望“日々是れ勉強”
- 192 ■言行録
[代表取締役社長／鶴羽 樹]
・人生哲学“責任ある行動を”
・商売の姿勢“現場感覚を大切に”
・人材育成“任せて育てる”
・ビジョン“1000店舗達成”

資料編

- (P)
198 ■資料①
[役員任期一覧表]
- 199 ■資料②
[従業員数推移]
- 199 ■資料③
[店舗数推移]
- 200 ■資料④
[売上高推移]
- 200 ■資料⑤
[経常利益推移]
- 200 ■資料⑥
[資本金推移]
- 201 ■資料⑦A
[組織の変遷]
- 202 ■資料⑦B
[組織図]
- 203 ■資料⑧
[店舗展開]
- 204 ■資料⑨
[主な取引先一覧]
- 205 ■資料⑩
[関連会社一覧]
- 206 ■資料⑪
[歴史年表]

- (P)
216 ■参考文献・
ご協力者一覧

- 217 ■編集後記

- (P)
16 ■本史の便利な読み方と
編集ルール

【ツルハ70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～

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。
- ⑤本論各ページ下段には、「ワンポイント年表」を設置しました。この年表にはそのページ内で記述されている内容を年号とともにピックアップしてありますので便利です。
- ⑥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。70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10年(1998)10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」は株と表記、その他もこれになっています。
- 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：代表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70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)～
当社の主な出来事	<ul style="list-style-type: none"> 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 T9(1920) 鶴羽 勝、秋野商店に入店 T14(1925) 鶴羽 勝、薬種商免許取得 	<ul style="list-style-type: none"> S4(1929)4.12 鶴羽 勝、ヒサ子結婚 S4(1929)5.6 鶴羽薬師堂、創業 S7(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 	<ul style="list-style-type: none"> S20(1945)4.3 鶴羽 宏(元:監査役)誕生 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> S38(1963)6.1 株ツルハ薬局設立 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 株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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> H2(1990) ファミリーコンサート始まる H3(1991)8.16 株ツルハに商号変更、札幌に本社移転 H5(1993) グリーンウォーク始まる H7(1995)1.12 ジャスコ株と業務・資本提携 H9(1997)12.8 株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 ジャスコ株とともにクラフト株と業務・資本提携
北海道の主な出来事	<ul style="list-style-type: none"> M23(1890) 旭川・神居・永山の3村開基 M31(1898) 国鉄・旭川駅開業 T3(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 	<ul style="list-style-type: none"> S4(1929) 道南、駒ヶ岳大爆発 S7(1932) 南部忠平、ロス五輪で金メダル S8(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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> S23(1948) ヘレン・ケラー女史来道 S25(1950) 第1回札幌雪祭り開催 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 札幌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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> H3(1991) 北大医学部で道内初の生体肝移植手術 H4(1992) 道央自動車道で玉突き事故 H5(1993) 北海道南西沖地震発生 H6(1994) 北海道東方沖地震発生 H9(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
日本の主な出来事	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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) 日本国憲法公布 S22(1947) 百万円宝くじ発売 S12(1937) 日中戦争勃発 S16(1941) 太平洋戦争勃発 	<ul style="list-style-type: none"> S18(1943) 樺太を内地に編入 S20(1945) B29、東京を大空襲 S20(1945) 日本、ボツダム宣言受諾 S21(1946) 日本国憲法公布 S22(1947) 百万円宝くじ発売 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> H2(1990) 日本人初の宇宙飛行 H3(1991) 自衛隊ベルシャ派遣 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
世界の主な出来事	<ul style="list-style-type: none"> M7(1874) 征台の役起こる S3(1928) フレミング、ペニシリンを発見 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> S19(1944) ワクスマン、ストレプトマイシン発見 	<ul style="list-style-type: none"> 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、ビキニ水爆実験 	<ul style="list-style-type: none"> 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) ソ連のカガリン初の宇宙飛行 S37(1962) マリリン・モンロー、苦悩の死 	<ul style="list-style-type: none"> S38(1963) ケネディ大統領暗殺 S41(1966) 中国文化大革命始まる 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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、ベレストロイカ発表 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 	<ul style="list-style-type: none"> H3(1991) 湾岸戦争勃発 H4(1992) 中国と韓国、国交樹立 S63(1988) ソ連、ベレストロイカ発表 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) ベルリンの日本人大使館で人質事件発生 H9(1997) 今世紀最大級のヘルポ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

【Index】

ツメ見出し 
(検索時にご利用下さい)



【本論】
テーマ1 P21
企業戦略・店舗展開・
組織体制 P43

【本論】
テーマ2 P45
取扱商品と出来事/
医薬品 P58

【本論】
テーマ3 P59
取扱商品と出来事/
日用雑貨 P71

【本論】
テーマ4 P73
取扱商品と出来事/
化粧品 P86

【本論】
テーマ5 P87
接客サービス・
採用活動・人材教育 P105

【本論】
テーマ6 P115
情報化戦略と
システム P124

【本論】
テーマ7 P125
ツルハを支えた
人物像と出来事 P139

【本論】
テーマ8 P141
クラブ活動 P147

【本論】
テーマ9 P149
広報・PR・社会活動 P160

【本論】
テーマ10 P161
鶴羽家小史・
初代鶴羽 勝伝 P172

【座談会】
PART I (若手・中堅社員) P173
PART II (ベテラン社員) P186

【鶴羽 肇・
鶴羽 樹
言行録】
P187
P194

【資料編】
P195
P205

【歴史年表】
P206
P214

 株式会社 鶴羽

ツルハ70年史

本論

(前編)

ツルハ70年間の歴史と企業活動を、主な取扱商品である「医薬品・日用雑貨・化粧品」をテーマに、その時代ごとの出来事と絡めて記述しました。

テーマ1 ●企業戦略・店舗展開・組織体制
鶴羽薬師堂の創業からツルハ薬局への屋号変更。その後の多店化の進展。さらには東京地区・東北地区への出店に至る試行錯誤を記述。

テーマ2 ●取扱商品と出来事/医薬品
主たる取扱商品の一つである医薬品を通して、各メーカーの商品変遷やお取引様との協力関係、さらにはダブルブランド商品開発や調剤薬局の出店について記述。

テーマ3 ●取扱商品と出来事/日用雑貨
主たる取扱商品の一つである日用雑貨を通して、各時代の人々の生活を垣間見る。さらにはお取引先様の当社担当者の方々の想い出話も収録。

テーマ4 ●取扱商品と出来事/化粧品
化粧品販売体制の基礎づくりから主たる商品分野への成長の軌跡。各メーカーの商品の歴史も付記しつつ、社外協力者の方々の二人三脚を記述。

テーマ5 ●接客サービス・採用活動・人材教育
初代社長時代から脈々と息づく「お客様第一主義」の精神。また家族経営時代から新卒採用への転換、それに伴う人材教育体制の確立の歴史を記述。

本論テーマ1

企業戦略・店舗展開・組織体制

【ツルハ70年史】

本論テーマ1



ツルハ70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

ツルハが掲げる全国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。

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、70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、長い間の苦勞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「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、70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。

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れる物がなくても、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

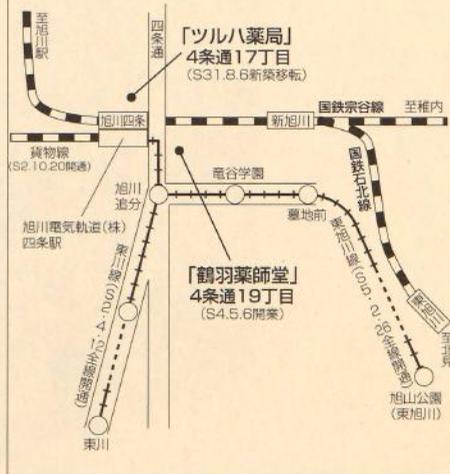
勝は商売熱心であったことに加え、他の人がしないような独創的な試みを行って、お客様の心をつかんでいった。

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・旭川電気軌道株提供)



店でアース殺虫剤を陳列する勝(昭和7年/1932)

札幌本社外観



このページの
ONE POINT
年表

昭和4年(1929)
鶴羽薬師堂創業

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、店名が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ピラ配りなど、家業の手伝いをよくしていた。

現：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

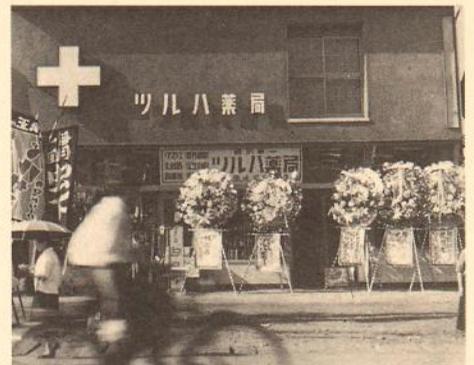


店内で接客中の肇(昭和32年/1957)

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いかった」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。

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



ツルハ薬局開店日、花輪が並ぶ(昭和31年/1956年8月)

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。勝が隠居を決めただ一方、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。

ちょうどその頃、大阪商業大学に通っていた三男の樹(現：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・山口英夫氏を知る。山口氏に師事して薬局経営を学ぶよう、肇に動きかけたのも父の勝であった。



昭和7年(1932)頃の鶴羽薬師堂(店前左端にヒサ子、右端に勝)



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(株)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



昭和40年(1965)代の店内(接客中のヒサ子が見える)

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、思わぬ横やりが入る。

「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ティアチェーンのオール・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



米国視察中の肇(右端・昭和53年/1978)



米国視察先の調剤室

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、当時是一个の会社で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」。

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(株)クスリのツルハコントロールセンター」を設立した。そして札幌に



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下さるお客様も少なくない。

現在、取締役店舗運営部長を務める平林勝宏は昭和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思ったのである。

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)

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、薬屋としてお客様あつての商売。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のでしょうか」。



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)



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)

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……。

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争を避けるために、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」



本部機能を持ったコントロールセンター

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。



札幌/旧元町店のオープン初日の行列(昭和53年/1978)

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步を大きく踏み出させたのが、この規制廃止でもあった。

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。



昭和53年(1978)オープンの札幌/北24条店



新築移転した本社(1階は新・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、



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)

財務体質の整備拡充・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(株)ツルハ総合研究所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。



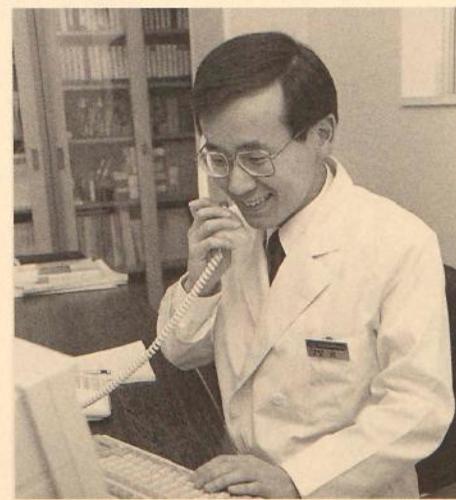
親身な応対が当社のモットー(左/田上課長代理)

また、どのような時にもお客様に適切な対応ができるよう、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。常に明るく笑顔での接客・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援



電話によるツルハ総研の相談対応(写真は辻社長)

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(株)を商号変更して、(株)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D1(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(現：(株)ツルハ総研社長)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D1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対応した時、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

(株)ツルハ総合研究所は、発足当初、3事業部(D1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D1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D1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。

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D1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



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)

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D1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。



街の中心街、ビルの1階に出店した札幌/琴似店



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



東北地方での店舗展開の基本業態は、ゴールドドラッグ(仙台/大野田店)

しとなった。

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動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、インスタ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



札幌/屯田6条店

店舗と合わせ、ネバフード・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。

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も、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



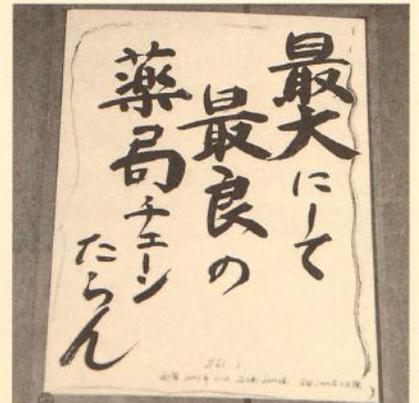
手書きの経営理念

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)頃に当時の専社長が「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や余裕を提供しよう。
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、
豊かさや、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。」



専社長(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

ファッションなお店 BEGIN(ビギン)

ドラッグストアとしてのツルハは、店舗規模によって売場面積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」と区分している。

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ることは、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)」である。おそらく店の前を通るお客様も、その店をツルハが経営しているとは思わないことだろう。

北24条にある「BEGIN24」は、昭和61年(1986)9月にオープンしているが、そのきっかけは同じ場所にあった北24条店の売り場が狭くて困っていたところ、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条店の跡地に「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



昭和61年(1986)頃の札幌/BEGIN24



平成3年(1991)頃の札幌/BEGIN41

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。

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、コーサー、カネボウ、レプロン、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、
ヘアアクセサリ、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る。

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る(平成8年/1996年5月16日閉店)。

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

医薬分業時代を先取りした 調剤薬局部門

厚生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



北大前調剤薬局の周辺は、やはり同業態がひしめく

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。

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 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(株)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(株)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



東北地区でのガルド ドラッグ1号店、秋田/大曲店

階にあるツルハにとっては、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ている。東北地方では今、ツルハとガルド2つの形態が相乗効果となって、ツルハの信頼度と知名度を確実に高めている。

フード&ドラッグの新業態 マックスバリュー

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(株)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、お客様に最大限のパリユ(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(株)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、コンセッション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ている。



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：常務)

販売準備	責任者	担当	備考	
清掃	第1通路	西	日下、斉藤	
欠品発見 陳列・値付け ブリパッケージ	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
カネボウコーナー、カネボウウィンドウ、 美容小物物、地下室、美容室	第3通路	岡崎(女)	岩田	
POP広告、店内	土屋			
BGM管理	日下		猪狩…仕事に余裕のある時、実地に練習する	
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)	岡崎(女)	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。 小口仕入れ、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(夜間店前だけ)	
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	
右ウィンドウ、入り口ドア		斉藤	
ガラス 中央ウィンドウ		猪狩	
清掃 出口ドア		猪狩	
ランマのガラス		男子社員	
天井の清掃	日下		
床油の塗布	西	遅番男子	
床の清掃(閉店前)		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 棚物(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 閉店		早番全員 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、ツルハに残っている



札幌地区の店長会議(昭和57年/1982)

る最初のもは昭和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、接客対応、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

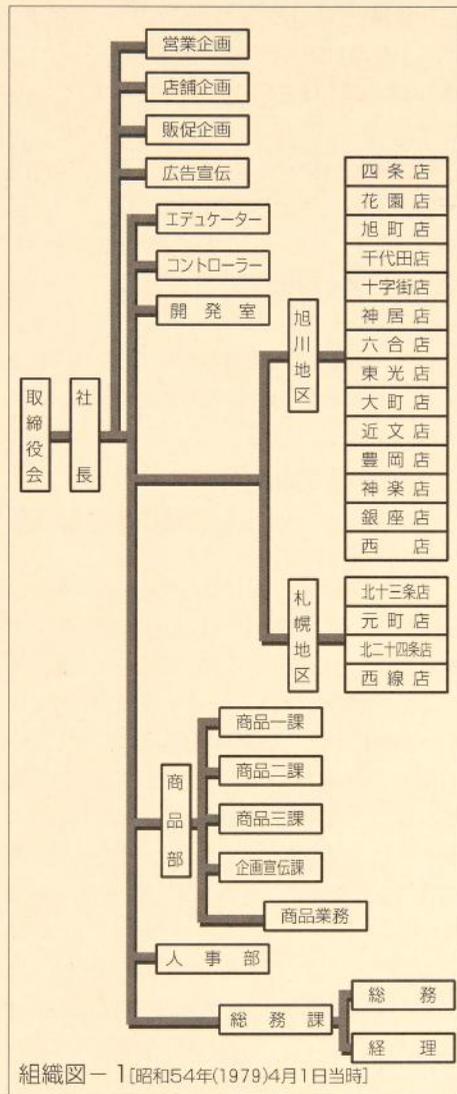
(マーチャンダイジング・バイイングに関するすべてを担当するグループ)

ツルハの取り扱い全商品の棚割り、在庫の管理、

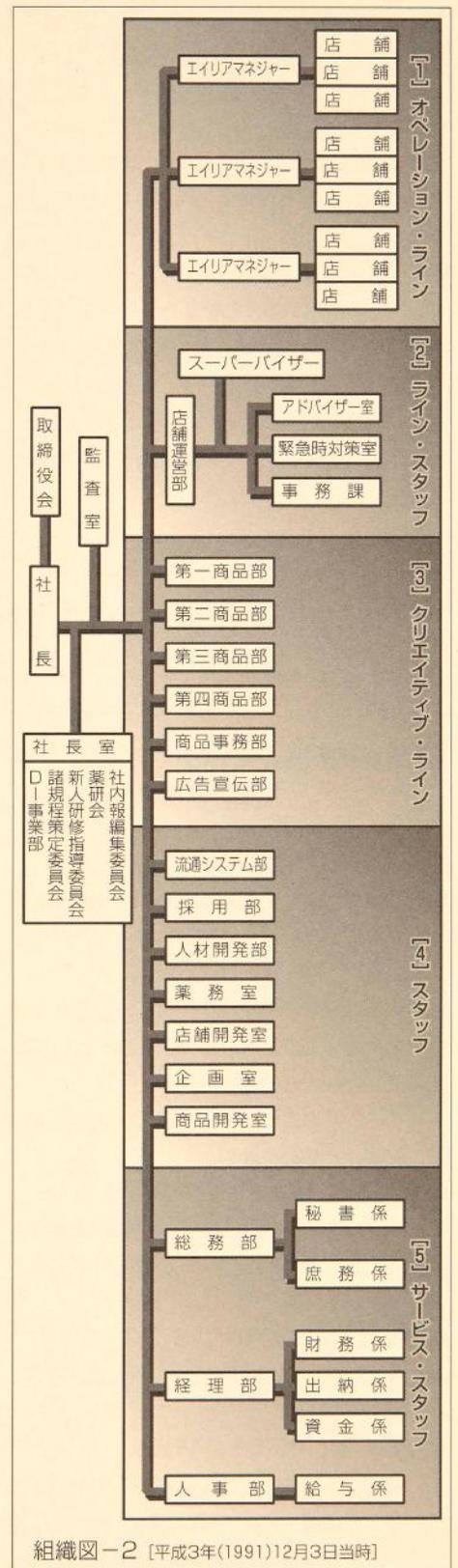
新商品の開発と品質チェック、そしてその導入やお客様への提供方法の開発、さらには売場構成や商品構成などを担当する部門。中でも仕入れのスペシャリストであるバイヤーは、商品部の中枢に当たる。



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、経営戦略を立案するグループ)
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P202に掲載)は平成10年(1998)9月現在のものである。

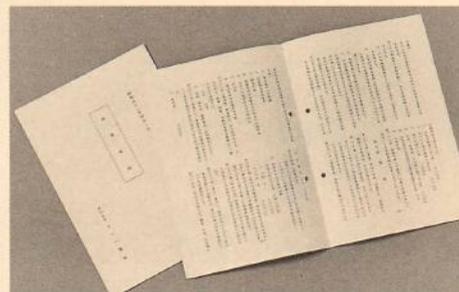
社員数名の時代に 就業規則を制定

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・P166参照)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、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
- 第5章 休暇



平成9年(1997)、ホテルで行われた店長会議

- 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 車輛使用規則
- 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 車輛使用規則
- 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

ついでに人の特性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。

【ついでに人の特性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“ついでに人間だ”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、必然的についでに人との付き合いが多い。

⑥「自助型人間」

部下や他人に任せ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」

喜んで苦勞をする。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掛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、急げ型人間
- 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または持出そうとしたとき。
3. 会社の器物を毀損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. 始業時間前に出勤すること。
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。

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、親切にいい言葉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. その他就業に不相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)

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. 月給者で月の途中で、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

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。

$$\text{出勤率} = \frac{\text{出勤日数}}{\text{当該期間中の総就業日数}}$$

・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の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料を行う者に対し、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“有機的な動きをする統一体”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、あいつく大型企業の倒産や、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に困難と判断、株式市場等の情勢を勘案し、止むを得ず、取締役会

始 値	88462	88496	88467	88888	8903	88170
高 値	88462	88498	8867	88888	8905	88170
安 値	88463	88498	8867	88888	8903	8807
現 在 値	88463	88498	88463	88888	8903	8807
前 日 比	88888	88888	88888	88888	88888	88888
	土屋ホーム 1840	雪印種苗 2057	土屋ツバイ 1753	ツルハ 7573	カラカミ観光 9794	日 石 5001
始 値	88888	88888	88226	88550	88888	88940
高 値	88888	88888	88226	88550	88888	88940
安 値	88888	88888	88226	88550	88888	8835
現 在 値	88498	88888	88226	88550	88915	88436

株価ボードの初値は1550円

において「株式公開延期」を決定したのである。

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証券(株)。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、現：鶴羽 樹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、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えます」。

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、

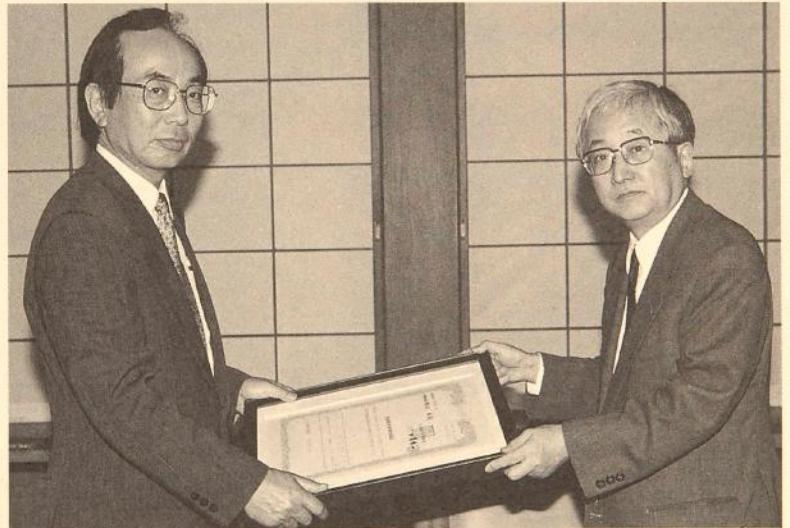
一般医薬品を資格者なしでどこでも販売できる時代が到来するのは避け難い現実となってきた。近々にはその一環として、コンビニエンスストアで限定商品の販売が可能となる。また、いずれはスーパーマーケットなども強力なライバルとなってくる。

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(株)クスのアオキ、そしてクラフト(株)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(株)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%を割引の特典もあり、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(取)平林札幌店舗運営部長(右)

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ホールディングス(本社、札幌市)は、来月25日に店頭公開する予定のツルハホールディングス(株)の店頭公開の手続きを、前回の予定より約一週間遅れたが、昨日(25日)に再開することを決め、日本証券業協会に申し入れた。

ツルハは、今年10月に比レ株式市場自体が良くなったわけではなく、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。九七年再興することを決めた。昨

大徳門、経営利益十七億五千万円をあげている。昨年十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。今回の八十八万株の公募増資により十二億一千四百万円を調達、全額を店舗開設資金として使った。

ツルハ 店頭登録申請

年内にも承認の見通し

道庁東のドラッグストア大手のツルハホールディングス(株)は、来月25日に店頭公開する予定のツルハホールディングス(株)の店頭登録申請を、昨日(25日)に再開することを決め、日本証券業協会に申し入れた。

ツルハは、今年10月に比レ株式市場自体が良くなったわけではなく、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。九七年再興することを決めた。昨

来月25日に店頭登録へ

ツルハ、手続き再開

ドラッグストア大手のツルハホールディングス(本社、札幌市)は、来月25日に店頭公開する予定のツルハホールディングス(株)の店頭公開の手続きを、前回の予定より約一週間遅れたが、昨日(25日)に再開することを決め、日本証券業協会に申し入れた。

ツルハは、今年10月に比レ株式市場自体が良くなったわけではなく、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。九七年再興することを決めた。昨

▲北海道新聞／平成10年(1998)5月22日付

店頭登録の申請を再開した。日本証券業協会に申し入れた。ツルハは、今年10月に比レ株式市場自体が良くなったわけではなく、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。九七年再興することを決めた。昨

▲北海道新聞／平成10年(1998)6月25日付

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



ドラッグストア大手のツルハホールディングス(本社、札幌市)は、九七年五月に店頭公開したツルハホールディングス(株)の店頭公開の調達資金を、すべて新店開設に充てることを決めた。過去最高となる二十六店舗の出店を計画している。

ツルハは、今年10月に比レ株式市場自体が良くなったわけではなく、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。九七年再興することを決めた。昨

東北にも店舗網拡大

二十六店舗の出店を計画している。ツルハは、今年10月に比レ株式市場自体が良くなったわけではなく、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。九七年再興することを決めた。昨

1000店舗体制へM&Aも



▲北海道新聞／平成10年(1998)6月25日付

ツルハホールディングス(株)は、今年10月に比レ株式市場自体が良くなったわけではなく、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。九七年再興することを決めた。昨

北海道新聞 1998年6月25日(木) 第1版(1/2)

株式会社ツルハ 店頭公開を機に躍進図る

親切第一、おさま第主義をモットーに

2010年 全国で千店舗を目標に

本州へ順次 エリア拡大

ツルハグループ

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。

株式会社ツルハ

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。

株式会社ツルハ

〒060-0801 札幌市中央区南一条西五丁目1番1号

TEL: 011-270-2200 FAX: 011-270-2201

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。

【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

【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

【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)。

【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

【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)。

【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)	(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	4	薬ヒグチ	大阪	229億3400万円	325
5	5	サンドラッグ	東京	279億8500万円	58
6	6	ハックイシダ	神奈川	388億6300万円	110
7	-	クスリのツルハ	北海道	258億3500万円	119
8	7	セイジヨー	東京	179億7700万円	72
9	9	キリン堂	大阪	203億8000万円	214億5000万円
10	13	寺島薬局(ドラッグ寺島)	茨城	187億6600万円	39

【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	セイジヨー	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	279億8500万円	52
5	4	薬ヒグチ	大阪	229億3400万円	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	セイジヨー	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	428億1600万円	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	セイジヨー	東京	212億9800万円	89



【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	258億3500万円	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	セイジヨー	東京	151億8400万円	64

■参考資料「ドラッグマガジン(98年7月号)」より転載

【小売企業百傑】

順位	社名	決算期	所在地	ヘルスケア売上	総売上	医薬品売上
1	マツモトキヨシ	97/4~98/3	千葉	1018億9000万円	1491億8000万円	352億8000万円
2	コクミン	97/4~98/4	大阪	531億9000万円	540億円	195億4000万円
3	ツルハ	97/5~98/5	北海道	485億円	495億円	109億円
4	セガミメディクス	96/9~97/9	大阪	418億6000万円	465億1000万円	200億円
5	サンドラッグ	97/4~98/3	東京	382億6000万円	411億8000万円	-
6	ハックキミサワ	97/2~98/2	静岡	305億8000万円	968億1000万円	124億6000万円
7	ヒグチ産業	97/3~98/3	大阪	268億円	268億円	174億2000万円
8	セイジヨー	96/10~97/9	東京	212億9000万円	212億9000万円	66億円
9	キリン堂	97/2~98/2	大阪	203億8000万円	214億5000万円	109億4000万円
10	マルゼン	97/5~98/5	兵庫	191億6000万円	195億2000万円	66億3000万円

【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	セイジヨー	東京	179億7700万円	72
10	9	飯塚薬品	群馬	177億1200万円	44

本論テーマ2

取扱商品と出来事 / 医薬品

【ツルハ70年史】

本論テーマ2



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。

医薬品の流通を知るための基礎知識 日本の医薬品業界発展史

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(株)や田辺製薬(株)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。新薬メーカーとして出発した三共(株)や第一製薬(株)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(株)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、現在の山之内製薬(株)、中外製薬(株)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きく飛躍したのは、第二次世界大戦後のわずか



昭和30年(1955)頃の鶴羽薬師堂

現在の医薬品売り場(石狩市/樽川店)



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(麒麟麦酒株)や明治製菓(株)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(株)から、「アクロマイシン」が武田薬品工業(株)から、「ストレプトマイシン」が明治製菓(株)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、昭和62年(1987)には5兆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『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』)。

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、全体の約8割は医療用医薬品として病院・診療所

【凡例：写真説明は商品名、発売元、発売時期、当時の価格の順】

◀ユベロンE：エーザイ
(昭和37年/1962：90カプセル/1400円)

▼フルコート軟膏：田辺製薬
(昭和47年/1972：5g/500円)

▲パファリン：ライオン
(昭和37年/1962：12錠/130円)

▲オロナイン軟膏：大塚製薬
(昭和42年/1967：100g/500円)

▲アクロマイシンV：武田薬品工業
(昭和33年/1958：250mg/薬価150円)

▲アクリナミンA25：武田薬品工業(昭和40年/1965：120錠/1000円)

▲チョコラBB錠：エーザイ
(昭和33年/1958：30錠/150円)

▲リボタンD：大正製薬
(昭和37年/1962：100錠/1500円)

▲ハイベストン25：田辺製薬(昭和40年/1965：250錠/3300円)

▲大正漢方胃腸薬：大正製薬
(昭和53年/1978：120錠/1900円)

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。

【一般用医薬品の流通パターン】

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(株)、三共(株)、山之内製薬(株)、エーザイ(株)、第一製薬(株)、藤沢薬品工業(株)、塩野義製薬(株)、田辺製薬(株)、中外製薬(株)……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(株)、エスエス製薬(株)、佐藤製薬(株)、全薬工業(株)、ゼリア新薬(株)……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(株)、久光製薬(株)、龍角散(株)、参天製薬(株)……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(株)、田辺製薬(株)、塩野義製薬(株)、藤沢薬品工業(株)など

●局方薬品メーカーから

大日本製薬(株)など

●新薬会社としてスタート

三共(株)、第一製薬(株)、山之内製薬(株)、中外製薬(株)など

●輸入商から

鳥居薬品(株)など

■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)

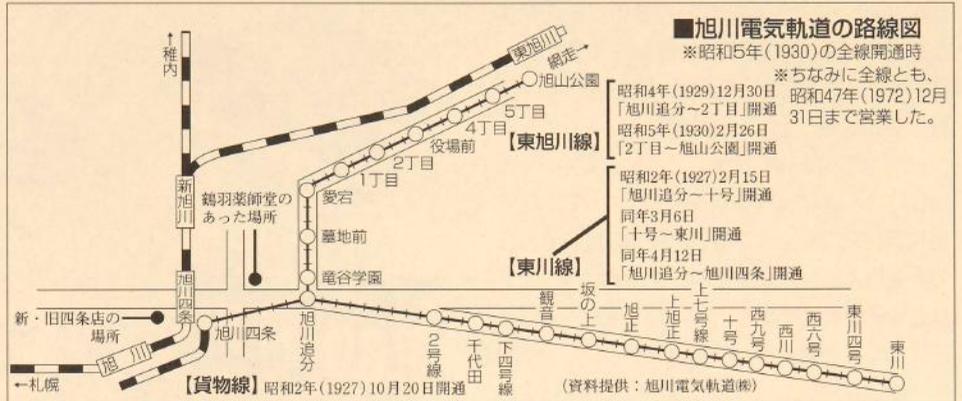
卸の外交で学んだ商いの術を 自店経営に活かして

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・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ヵ月後の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。

秋野商店時代、多くの薬局・薬店の商いをつづきに見てきた経験から、勝は品揃えや接



昭和14年(1939)頃の鶴羽薬師堂



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(株)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っていた」という。



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ピラを宅配したり、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



鶴羽薬師堂の初売出し(昭和10年/1935頃)

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。



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・165T	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き、駆け引きなど一切なく、

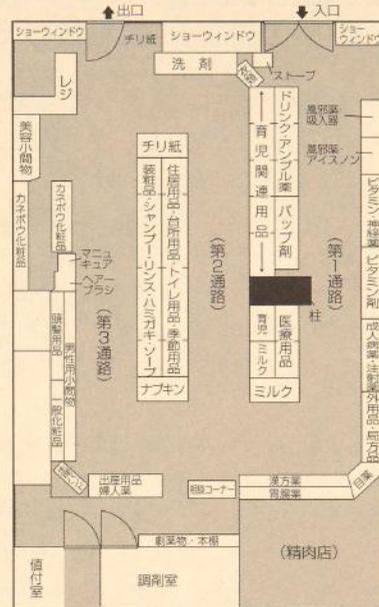
どのお客様にも同じ安さで商品を提供していた。

店内の医薬品コーナーのレイアウトの基本(右上図参照)は現在とほとんど変わっていないが、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



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



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 Gondola は薬品棚と同じく木製で薄緑色に塗装しており、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。

四条店は当時、国鉄の旭川四条駅と旭川電



“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しることとなった。

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、正しい使用方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。



王選手がおなじみのリポビタンDのTV-CM

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。



旧四条店医薬品売り場(昭和53年/1978)

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



乾燥原草・ゲンノシヨウコ

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、ピル目的の卵巣黄体ホルモン製剤、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、ゲンノシヨ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。

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ため、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

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、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变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、(株)師尾薬房、北海製薬(株)、(株)寿原薬粧、眞鍋薬品(株)、(株)富士薬粧、(株)秋山愛生館、フジモト(株)、アイデアル産商(株)……等。この中でフジモト(株)とアイデアル産商(株)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、全業工業(株)、ゼリア新薬工業(株)、大正製薬(株)、小太郎漢方製薬(株)、森田薬品工業(株)、加藤翠松堂製薬(株)、三宝製薬(株)、辰巳化学(株)、マルピーレキソール薬品(株)、大東化学(株)、鈴木製薬(株)など多数あった。しかしエスエス製薬(株)、佐藤製薬(株)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(現：副会長の鎌田宏一氏が経営)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、接客対応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、売値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、全業工業(株)とゼ

リア新薬工業(株)は定期的に勉強会を開催、新薬メーカーでは田辺製薬(株)の帳合先である北海製薬(株)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・問屋の方々が大勢手伝いに来てもらい、終了後には食事とビール

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だけ、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)

で労をねぎらった。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。～編集担当:千田 談～)

※平成10年(1998)の現在では、3カ月ごとに店を閉め、自社内で行い、また本部から監査団を送り込んで実地監査を行っている。

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



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

ので、B4両面を基盤の目に区切り、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。

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。お客様が市内各地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。

また現在、総務部長を務める千田晃己が大正製薬(株)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。



旭川/花園店(当社2号店目)のオープン店内(昭和47年/1972)

COLUMN

医薬品・医療用品・ベビー用品等の
主なお取引先様

現在、医薬品・医療器具・ベビー用品関連で当社と取引のある主な企業は下記の通りである。(50音順)

アイダル産商(株)	佐藤製薬(株)	(株)ニッド
アスプロ(株)	サンエス(株)	(株)パレオ
イワキ(株)	(株)スズケン	ビップウキョウ(株)
エスエス製薬(株)	ゼリア新薬工業(株)	ホシ伊藤(株)
(株)大木	全薬工業(株)	マルビー薬品(株)
カネボウ薬品(株)	ソフ(株)	(株)モロオ
クラヤ薬品(株)	大正製薬(株)	(株)茂木薬品商会
(株)恒和薬品	丹平中田(株)	森川産業(株)
小林製薬(株)	中央興医会(株)	

取引条件の適正化で 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」を開業することとなった。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「(株)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



昭和58年(1983)頃のコントロールセンター

に相対(あいたい)商談ができるまでになった。取引内容でも、第一製薬(株)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あった。

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、全社が一丸となつ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

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(株)や大洋薬品工業(株)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(株)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、(株)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(株)と(株)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、



ダブルブランド商品第1号の「スマリンローズ」

ツルハが取り扱う医薬品が現在のように充実したのも、すべて仕入れやメーカー様の尽力があつてのお陰である。



【当時の取引先の人々】



近江兄弟社の大橋さん



大正製薬の清川さん



秋山愛生館(現:スズケン)の今井さん

アイデアル産商(現:祐徳薬品工業)の寺田さん



エスエス製薬の輝井さん

COLUMN

仕先との取り引きの経緯 「(株)秋山愛生館」 (98.4.1より(株)スズケンに社名変更)

昭和39年(1964)頃より新業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。(株)秋山愛生館はSKF。(スミスクライン&フレンチオーバースーズ(株)日本支社)、現在のSBCH。(スミスクラインピーチヤムコンシューマーヘルスケア(株))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。ちなみに秋山愛生館では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。

また秋山愛生館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

Theme2

【取扱商品と出来事/医薬品】

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

比較的变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



現在のドリンク売り場コーナー(石狩市/樽川店)

り、高単価商品も続々と登場した。ツルハでは現在、ドリンク剤の売り上げが、医薬品全体の25~30%を占めるまでに成長している。



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



現在の健康食品売り場コーナー(石狩市/樽川店)

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。

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、数年前から紙オムツなどの消耗品を充実させるとともに、仕入先各社が展開している介護用品のショールームと販売契約を結び、車椅子、電動ベッド、入浴介助器具など、介護に必要なさまざまな商品の販売促進に努めている。今後はさらに地域の行政施策も確認し、介護に対する知識を深めて、ソフトの提供など新たなサービスを展開する予定である。

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……。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く。

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)

COLUMN

チェーンメーカーとの 取り引きの経緯

「大正製薬株」「エスエス製薬株」
「佐藤製薬株」

数あるチェーンメーカーの中で、大正製薬株とツルハとは昭和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株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月にはリポビタミン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、大正製薬株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)は、現在も旭川エリアで続けられている。

当初は取り引きのなかったエスエス製薬株と佐藤製薬株とは、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株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株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位の実績をつけている。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、佐藤製薬株との取り引きは、同年に入社した鎌田宏一(現: 取締役副会長)の紹介で始まった。当時、佐藤製薬株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株とツルハの間を取り持つてのスタートであった。



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

(参考資料) 大正製薬株主な商品の歴史

(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
パブロンアンブル	20cc	S35.3(1960)	100円
リポビタミンD	100ml	S37.2(1962)	150円
ワイリアエースソル	300ml	S38.2(1963)	300円
大正漢方胃腸薬	60t	S53.8(1978)	980円

エスエス製薬株主な商品の歴史

(商品名)	(容量)	(発売時期)	(当時の売価)
エスカップ	100ml	S38.4(1963)	120円
エスタックニスキャップ	6ヵフテル	S39.1(1964)	300円
ネーブルキャップ	50ヵフテル	S40.2(1965)	1400円
新エスタック[W]	12ヵフテル	S43.6(1968)	550円
ハイアンブル	3ヵフテル	S45.6(1970)	390円
人參四物湯	450ml	S47.4(1972)	2400円
ハイチオールC	90錠	S47.5(1972)	1800円

佐藤製薬株主な商品の歴史

(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	20ml	S34(1959)	100円
トニン咳止シロップ	45ml	S34(1959)	180円
イノングリーン	21包	S36(1961)	280円
ユンケル黄帝液	30ml	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、店舗数相当の薬剤師がおり、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品の専門家として、一般薬に関する商品知識の吸収と、それらを中心と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10年(1998)4月時点の分業率は全国平均で30.0%、北海道の分業率はさらに5.8ポイント高い35.8%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、店舗開発室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、店舗運営本部調剤担当では現在、以下の内容について整備を進めている。

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開発を進める。

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



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低下しているかと思えば、まったく逆の傾向にある。商品部第1商品グループ課長の富居和芳は、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、最近では厚生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、最近はず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。

うな行動倫理を教育していくことが最も重要である。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22店(平成10年11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じて、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



調剤薬局琴似店(札幌)

様に信頼される「かかりつけ薬局」になることである。平成9年(1997)9月の医療費値上げに伴って、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。



エースリー調剤薬局(旭川)



仕入先との取り引きの経緯 榎モロオ

医薬品商社の榎モロオ(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)に株師尾薬房を設立。昭和52年(1977)には榎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、当社と榎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業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)に取締役就任後、平成8年(1996)11月に榎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

本論テーマ3

取扱商品と出来事 / 日用雑貨

【ツルハ70年史】

本論テーマ3



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のが、ツルハの最大の使命。

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

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：代表取締役会長)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・薬店のボランティア・チェーンである(株)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



旧四条店内・カネボウコーナーの鶴羽 弘子
(昭和43年/1968)

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。

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。

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(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)



ツルハ薬局時代の鶴羽 肇(昭和33年/1958)

現在の日用雑貨(入浴剤)売り場(石狩市/樽川店)



このページの
ONE POINT
年 表

昭和42年(1967)
ツルハ薬局、セルフ販売方式を
導入(16坪から32坪に店舗改築)

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。

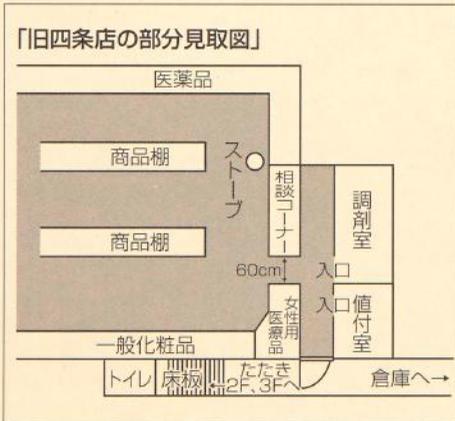
店が繁盛するに従って、これらの分散した倉庫からの商品の出し入れも頻繁に行わなければならなかった。

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)



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。

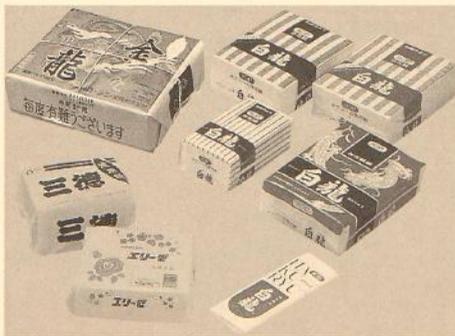
店裏にあった倉庫は床が低く、雪解け時期には浸水して水がたまったりもした。店の地下室の降り口には床板を張ってあったが、落ちそうになったことも一度や二度ではなかった。しかし、当時のこのような苦労が、その後のツルハの店舗開発に大きな示唆を与えるのである。

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、市の幹旋品でもあった蛆(うじ)殺しなどを挙げることができる。また、最近はいち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。



現在でも売れている、化粧紙各種

COLUMN

エフロン姿もまぶしい(?) 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商品部の館野 哲課長(現:総務部次長)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、店長の岩淵輝子(現:販促企画部次長)をはじめ栄養士の近沢和恵(現:北41条店店長)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館野は、「店頭でのデモ販売の時は必ずエフロンをつけて、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株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、そして化粧品の商品揃えは他の薬局・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



国策共栄シルバープラザ

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。

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。この点を業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

ライオン株式会社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ました。

(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
エチケツトライオン	95g/100円	昭和43年(1968) 5月
パ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
ライボン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	220ml/100円	昭和40年(1965)
バイタリス	340cc/600円	昭和38年(1963)
パファリン	12錠/130円	昭和37年(1962)



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



ライボンF



ママレモン

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、いずれも地域のスーパー「ふじショッピングセンター」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(株)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、スノーボード、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(現: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ペーパーなどを陳列していました。毎日の開



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、(株)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)今では10円にまで下がっている。しかし現在は、毎月全店で相当数のお客様があり、リピート客の創出にもつながっている。

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、扱ひ量の拡大に伴い、(株)フジカラー旭川、コニカカラー(株)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。

DPE コーナー
同時プリント **9** 円

従業員にお気軽に、
お申しつけください。

※伊達地区のみは9円プリント



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)



旧四条店で作業中の千田 (昭和50年/1975)

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、現場と仕入れが繋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

現在、当社の取締役副会長を務める鎌田宏一は昭和38年(1963)、神居十字街に「カマダ



カマダ薬房時代の鎌田宏一 (昭和38年/1963)



「クスリのカマダ」改装前のセール (昭和50年/1975)

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



「ツルハ薬局十字街店」のオープン (昭和54年/1979)



十字街店のレコード売り場

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「(株)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、ボランティア・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



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)

倉庫に在庫していた医薬品、ベビー用品もこ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けられたのである。

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。

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ました。

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割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(株) (現: 札幌支店販売部チームリーダー)

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」ではなく、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に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思い出になっている。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】

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・(株)白元 (現: (株)SPS)

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、ディスプレイカウンターをする「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(株) (現: 東日本支店北海道営業所所長)

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。また今でもこぞ言えることですが、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・ボンズ(株)、ヘレンカーチス・ジャパン(株)
(現: (株)明色化粧品 営業部・札幌営業所所長)

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、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、エライ目が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(株) (現: 札幌支店販売部リーダー)

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つという間に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きの店づくりなど素晴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(株) (現: 札幌支店販売部マネージャー)

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、長沢リーダー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、店の担当者や協議の上、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



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、日々ギリギリを続け、結局定番品の品揃えの重要性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。現在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:取締役商品本部副本部長)が日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。

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・近文店のちよ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す引き金となったのである。



昭和52年(1977)オープンの旭川/近文店
左端にダイカ様の得能セールスがいる

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し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

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]
ツルハティッシュ	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
(逸撰きさら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

▲逸撰きさら397・10Kg

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。

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:取締役旭川店舗運営部長)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:店舗開発次長)が、東京・西荻窪にあるホームセンター「タントム」さんに向向き、店舗実習をしながらツルハに導入する商品を検討。

帰社後、商品部の東谷 仁課長(現: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。

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:店舗運営部SV)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ク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)



初の大型店・永山南店のオープン(昭和60年/1985)

COLUMN 日用雑貨関連の 主なお取引先様 (50音順)

アイリス大山株	ダイカ株	(株)バルタック
旭川石鹼販売株	中央紙文具株	(株)広島音工
朝日電器株	中央物産株	(株)フォートサービス
エコートレーディング株	東栄株	(株)ベットシステム
(株)エトワール海渡	(株)東京堂	北海道花王販売株
エンバイヤ自動車株	東京花王販売株	北海道酒類販売株
(株)オーム電機	東北花王販売株	北海道中央食糧株
兼松家電販売株	(株)東流社	(株)松井
北海道フジカラー(株)旭川	(株)ドメス	(株)マルシン産業
グンゼ販売株	内外衣料製品株	丸日商事株
コニカカラーイメージング株	日藤株	みさと産業株
粒連株	日本コロムビア株	森川株
杉山軍手株	野村商事株	

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、ツルハ八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(現:常務取締役)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。



旧八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、「〇〇はないの?」「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。

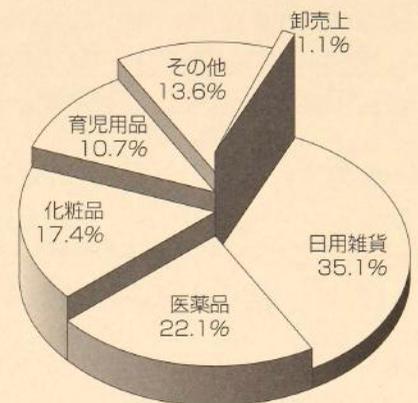
ドラッグストアとしての核商品は言うまでもなく医薬品と化粧品等のHBC商品であるが、ツルハにおける商品分類別売上構成比をみると、平成10年(1998)5月期の段階で医薬品が22.1%、化粧品が17.4%であるのに対し、日用雑貨は35.1%と2つの商品群を大きく上回っている。この比率は過去5年間でそれほど変化していない。しかしその一方で、平成5年(1993)5月期には223億7000万円であった売上が平成10年(1998)には約495億円と2倍以上の伸びを見せており、日用雑貨の品揃えと価格政策でも集客を図り、医薬品や化粧品の販売に結びつけるといったツルハの商品戦略が効を奏していることがわかる。

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)。

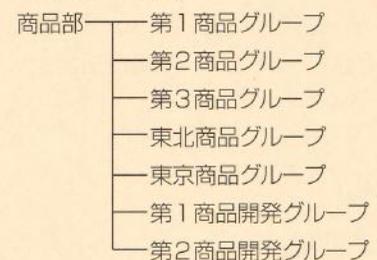
●商品分類別売上構成比 (平成10年(1998)5月期)



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、現在は以下の7グループに分かれている。

■商品部組織体制



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



現：(取)商品本部副本部長である江口典幸

芳と亀田晃子とともに相次いで札幌本部へ異動。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はある。

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)などボランティア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、現在は北海道で独占販売している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いる。

こうしたPB商品・ダブルブランド商品の供給ルートを開発し、導入交渉を行うのが商品開発グループで、現在、海外商品を含めた供給ルートと商品の開発に奔走している。



現在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



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)

伸びる部門であるという情報を弊社長(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、(有)旭川エコー物産(現：(株)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。

●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。

●リサイクル志向への対応

ここ数年、資源の節約や家庭ゴミの削減を目



花王のコンパクト洗剤

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いる。

●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びように売れた。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(株)、粧連(株)、クラウン商事(株)、カネト商事(株)(現在は他社と合併して(株)ダルク)、花王販売(株)、第一文化堂(株)(現在は合併して(株)粧連(株))、杉山軍手(株)、ヤマハン(株)、(有)旭川エコー物産(現：(株)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(株)等である。

昭和44年(1969)に34歳でダイカ(株)の旭川支店長に就任した池田 稔氏(現：ダイカ(株)常務取締役・札幌支店長)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(株)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(株)とツル



ダイカ(株)常務取締役・札幌支店長/池田 稔氏

COLUMN

日用雑貨の参考資料 花王製品のミニ年表

花王(株)社史編集室のご協力です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ました。

※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
クレンジャーホーム	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
ワンドフル ※	200g/50円	昭和28年(1953)4月
クレンジャーホーム	30円	昭和30年(1955)8月
花王フェザーシャンプー(アルミボトル入り)	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
ワンドフル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
マイベットの	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



マイベットの

●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
基礎化粧品リベアヌシリーズ		
クレンジングミルク・スモンローション	各140ml/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

八との取引額は月間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(現: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だろうか」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らう」と確信を深めたという。

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

目標 道内100店売上高年間150億



昭和55年(1980)当時、コントロールセンターのスタッフたち

つきりと窺(うかが)え、ダイカ(株)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(株)の担当セールスを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品の「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、今も積極的な活動を展開している。

このキャンペーンを通して池田支店長は、ツル



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)

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。

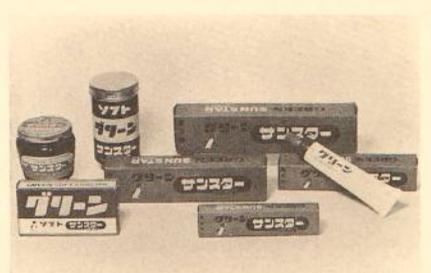
最後に池田支店長は次のように締めくくった。「ツルハのためのピッキングシステムを前提にした社屋や、東北での出店に対応する大型物流拠点をすでに用意し

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。

COLUMN 日用雑貨の参考資料 サンスター製品ミニ年表

サンスター株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)	(重量・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(様)	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ヘアスプレー(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

本論テーマ4

取扱商品と出来事 / 化粧品

【ツルハ70年史】

本論テーマ4



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。

《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

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、年に数回使うかわら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、(株)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(株)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。

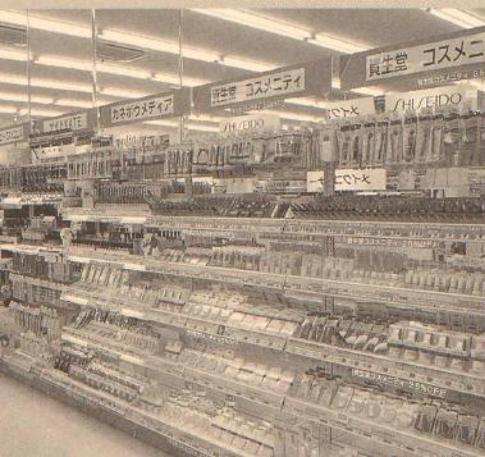
昭和の初めには、すでに化粧品が庶民にとって日用品になっていたといっても、男子高校生までが重要なターゲットとなっている平成の今日とは、生産・販売・消費など、すべての面において比べものにならない。

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)

現在の化粧品売り場(石狩市/樽川店)



このページの
ONE POINT
年表

昭和4年(1929)
鶴羽薬師堂創業

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 レットルを乗り越えて

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』のレットルを貼られ、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放されたかのように、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、原料を手に入れた小林コーサー(現:株コーサー)、(株)シャンソン化粧品、サンスター(株)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(株)も昭和24年(1949)に進出している。

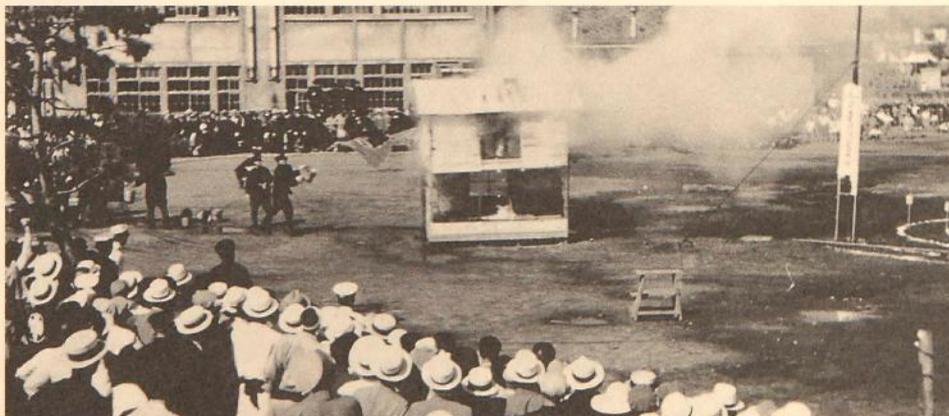
とはいえ、化粧品の生産体制が修復し、人々の渴望を満たすまでには、当然のことながらかなりの時間を要することになる。製造・流通過程はもちろん、販売方法にも苦肉の策が編み出された。鶴羽 肇(2代目社長、現:会長)と、



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(データ典拠『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株から仕入れていた。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、現在ダイカ株釧路支店の高橋敏雄氏である。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

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、高級石鹼「サボン・ド・ソア」(絹石鹼)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(株)より化粧品事業の営業権を譲り受け鐘紡(株)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(株)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引が始まっている。

ちなみにその前年、肇と弘子(現:常務取締役)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た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、今日に至るまで陣頭指揮に当たっているのが、鶴羽弘子常務である。

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女は、もともと旭川出身ということもあり、縁あ



化粧品を担当し始めた頃の鶴羽弘子 (昭和40年/1965)

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はなく、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の担当していたが、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(株)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(株)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

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、弘子常務は次のように新たな決意を語っている。

「……昨年、全国大会表彰式で(カネボウ化粧品株の岡本)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」と思っただけの接客を心がけ、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鋤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えます。



弘子常務(左端)、お客様とともに

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の晴れやかな表情が大写真になっている。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
(株)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
(株)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
(株)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
(株)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

「たゆまない努力を続けて
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
(株)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
(株)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



カネボウ化粧品メイヤング・スベリア(昭和46年/1971発売)

は谷川氏に次ぐ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きている。

試みに袋菓子を入れて売ったところ、飛びように売れたのである。それを見た専務は弘

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、ちょっと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常務(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で、

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)大人のジョゼー—約束をしてしまった午後の唇 (夏)ブロンズが消えた曇り下り (秋)Bonjourお日、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のゴールドクリーム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)

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筈川課長(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(筈川氏は現在、上川郡比布町で化粧品店を経営されている)。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(現在の当社担当)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



旭川・平安閣で開催の美容相談会(昭和53年/1978)

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。

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



10回目のトロフィーを手に成田支店長と弘子常務(平成2年/1990)

八四条店は昭和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。

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

COLUMN

化粧品・装粧品関連の 主なお取引先様

(五十音順)

(株)井田両国堂	資生堂化粧品販売(株)
(株)エトワール海渡	粧連(株)
(株)大山	ダイカ(株)
花王化粧品販売(株)	(株)ちふれ化粧品
北海道花王販売(株)	(株)東京堂
東北花王販売(株)	(株)東流社
東京花王販売(株)	(株)ドメス
カネボウ化粧品北海道販売(株)	内外衣料製品(株)
カネボウ化粧品東京販売(株)	野村商事(株)
カネボウ化粧品南関東販売(株)	(株)バルタック
カネボウ化粧品東北販売(株)	(株)ヒーロー
グンゼ販売(株)	(株)ファッションダイカ
コーセー化粧品販売(株)	マックスファクター(株)

昭和51年(1976)
四条店、カネボウ販売高で
北海道内第1位に

昭和53年(1978)
美容相談会始まる

昭和55年(1980)
カネボウ全国大会で第1位に
(その後10年間連続)

昭和62年(1987)
カネボウ取り扱い25周年
感謝セール実施

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。



弘子常務自らが選んだ名産を記念品に(昭和63年/1988)

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える。

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。ちなみに旭川エリアでは永山南店と深川店、札幌エリアでは北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)

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)に入社した館野 哲(現:総務部次長)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



札幌における初期カネボウ担当の館野(昭和61年/1986)

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、制度化化粧品の販売は初めてだった。

館野は旭川の四条店に研修のため必要に応じてしばしば出張していた。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



カネボウ化粧品の新川セールス(右端/現:函館支支配人)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)



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

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、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売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の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、

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勞がありました。東京のど真ん中に出出していながら、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常務が、3日間店頭で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)

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。

カネボウ販売の方々から教わったたくさんの方のことを、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(株)札幌支社支配人の成田吉美氏は、平成10年(1998)5月21日付で退任された。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常務(平成元年/1989)

東京・六郷店オープンセールで接客中の弘子常務
(昭和62年/1987)

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、この時の取り扱いに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(株)リーティル事業本部・札幌営業所長の東中 務氏(現：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(株)旭川支店の池田支店長、ツルハの商品課課長・千田晃己(現：取締役総務部長)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。

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。

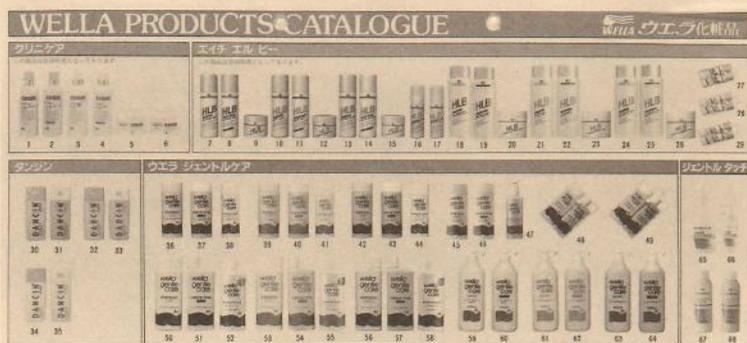
こうした状況下で、ウエラ商品に関しては当社の札幌の店から旭川の店へ転送して、20%オフの安売りをして当社で販売できるようメーカー側に迫ったことを契機に、問題の解決をみている。

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点、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



ウエラ化粧品主催の美容研修会(平成2年/1990)



ウエラ化粧品の商品カタログ

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。このことを契機に、ウエラ化粧品の販売は全社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

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、特に目立っている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、毎年来店して下さるお客様も少なくない。

その秘密はツルハならではの福袋の中味にある。年末には、弘子常務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下さるが、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になっているようだ。



ラポール作戦の立役者：東中 務氏



ラポール作戦の祝賀会(左より鶴羽 樹、鶴羽 肇、
ダイカ：大社長、ウエラ：小沼常務)



ラポール作戦の表彰式(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)

けられていた。

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る。実施時期は毎年5月と11月の、それぞれ1カ月間。店舗数の増加と各人のスキルアップに伴って、キャンペーン目標額も年々高く設定され、現在では400万円を超えるまでになっている。

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よ。》

東中所長のこの言葉を胸に刻み、当時の社員一人ひとり、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置き、商品を手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ら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



“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。



ガルドドラッグ大曲店の化粧品売り場

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、通産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」との批判の聲が高まり、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。さらに最近では、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、徐々にではあるが来店数も増えつつある。

したがって、化粧品を日常の必需品と感じている彼女ららの多くは、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や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、きめ細かな接客と対応を心がけ、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常務(平成2年/1990)

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



販売実績拡大のカギは笑顔とキメ細かな接客だ(札幌/発寒店にて) ※左は小原(旧姓:牛島)

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。セルフセレクト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ぬと考えている。

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化粧品であるが、ツルハの制度化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商品グループ次長を務める岡崎政美は、「制度化メーカーとしてカネボウと双壁をなす資生堂化粧品の取り引きについては、ま



資生堂クインテス・シリーズ(昭和53年/1978発売)

だ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 制度化品の欠品を解消

もう一つ、制度化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化品は、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(株)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。ツルハとの取引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、いま攻守と場所を変え、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



旭川/四条店2階の「フェイシャルサロン」※左/大竹恵子、右/大津美智子

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ケアを求め、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、クリ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「リサーチ」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、あえてリサーチの販売に挑戦し、さらに大きな信頼につなげたいと考えている。

またリサーチへの挑戦は、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。



資生堂MGS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。この前提にたつ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。

本論テーマ5

接客サービス・採用活動・人材教育

【ツルハ70年史】

本論テーマ5



笑顔で示す「お客様第一主義」 70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

現在、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る。

“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。

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対応は日本が戦争に突入してからも変わることがなく、店に売れる薬がない時でも、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)

店に売れる薬がない時も 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

接客中の船本/現:SV(左)とHBの上野(右)
(昭和58年/1983)



しんせつ第一 クスリのツルハ しんせつ第一 クスリのツルハ しんせつ第一 クスリのツルハ しんせつ第一 クスリのツルハ しんせつ第一 クスリのツルハ しんせつ第一 クスリのツルハ しんせつ第一 クスリのツルハ

自然健康食品 大特価 バザール! 全店合同企画

7月30日(日) 8月1日(月) 2,3,4日

ハチミツ 800円	AMAZON 800円	ISABGOL 2,500円	30日分のみ 9,800円
今、話題の月見草 オイルで、はっそり美人!!	30日分のみ 5,000円
...	30日分のみ 5,400円

これは見逃せない 日替り提供品

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...

このページの
ONE POINT
年表

昭和4年(1929)
鶴羽薬師堂創業



北海道女性史研究会発行「北海道女性史研究」

為である。しかし、それは夫である勝が唱えた「お客様を大切に作る心」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



セルフ販売方式に店内改装した旧四条店(昭和40年/1965代)

昭和42年(1967)
ツルハ薬局セルフ販売方式導入



昭和40年(1965)代初めの頃、店の2階から見た旭川/4条通

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「お客様を大切に作る心」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・対応の強化に取り組んできたのである。

「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対応ができるよう、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・対応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P98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70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・対応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



ニコニコ運動の店内POP

目に留まりやすいうえに、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。

現在、ツルハの店に入ると、天井からの大きな吊り下げPOPが目飛び込んでくる。

当店でただいま、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



ニコニコ運動の提唱者、柴野千晴

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作る気持ち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であった。

一人の女性社員の提案が 全社の積極的な取り組みに

現在(平成10年5月)、店舗運営部の課長代理を務める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、社員の胸につけられているニコニコバッジも柴野の提案によるもので、お客様へのPRのほか「自分のバッジは見えないが、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「今日の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対応していました。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「明るい笑顔と親切的な対応で」という

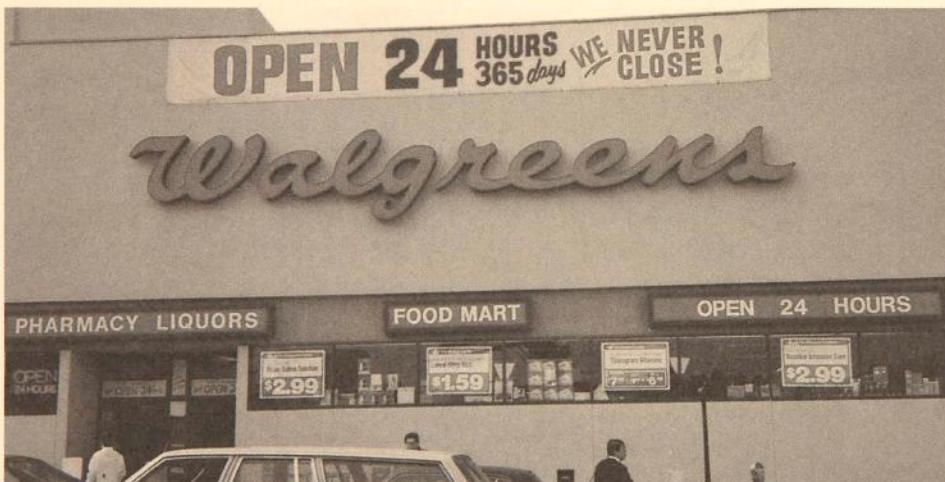
ウォルマートの会社の方針が、店の一人ひとりの社員に徹底されていることを実際に見て、非常に大きな感動に包まれ、日本に帰ってきました。ぜひともツルハでも一人ひとりがこのように立派な社員になることを実現し、日本国内で最高のドラッグストアチェーンを構築しようと固く決心しました。(後略)”

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対応」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)

70年の歴史が培った 3つの第一主義

今日までの70年間の歩みを通してツルハの接客・対応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。



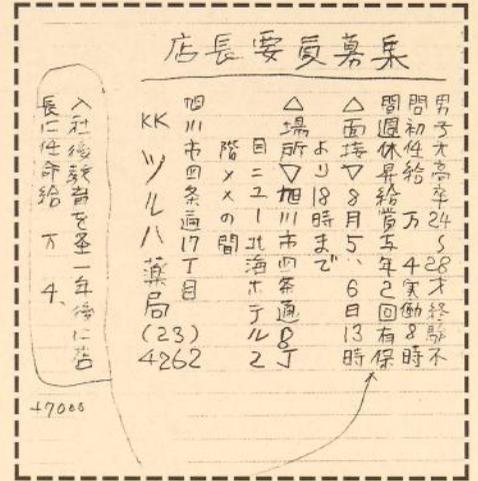
昭和45年(1970)頃、旅行先にて(前列に佐田、後列左から日下、斉藤、土屋、西)

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



手書きの募集広告原案

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。)

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。

現在、常務取締役である野村博明、旭川・東光5条店の若林純巨参与、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。

野村博明常務は、昭和48年(1973)2月、25



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)

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常務が記憶している。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月には若林純巨参与が入社。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、(現：総務部長の)千田晃己とぼったり出会い、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(株)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ボビタン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



入社間もない頃の野村博明

願い出た。店舗の従業員が生き生きと動いている姿に、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。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(現：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。

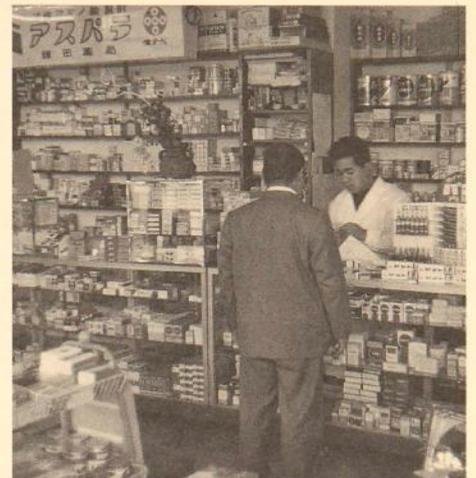
その頃、ツルハでは全道を視野に入れた多店舗展開に着手していた。肇専務は鎌田を経営上のパートナーとして考え、ある時「どうせ薬屋をやるなら、協力して北海道一の薬屋になろうではないか。そして道内100店舗、売上150億円のチェーンをつくろう」と誘う。同じ目標を持ち、痛みも分かち合っていくため鎌田はこの申し出を快諾し、「クスリのカマダ」の看板を下ろしてツルハでの新たな歩みを始めるのである。「肇会長とは何か目に見えない運命の糸で結ばれていたようだ」と、当時のことを振り返



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)



若林純巨(昭和62年/1987)



クスリのカマダで接客中の鎌田宏一(昭和38年/1963)

る鎌田であった。

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、鎌田副会長が入社した昭和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、(株)尾葉房(現・株)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



人事・採用体制の基礎を築いた鎌田宏一副会長

目標達成に向けて、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、現在は取締役商品本部副本部長を務めている。

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う、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:店舗運営部スーパーバイザー)、千葉 弘(現:稚内店店長)、富居和芳(現:商品部第1商品グループ課長)、遠藤政幸(現:店舗運営部スーパーバイザー)、そして同じ年には旭川工業高校からも堀川政司(現:取締役店舗開発室長)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)入社した社員。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、鷹栖などに足をのぼすこともあった。その頃入社した亀田晃子(現:商品部課長代理)、宮武れい子の両名が入社した。亀田は現在、商品部においてベテラン社員として後輩の指導にあたっている。



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(現: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条店オープン足を足がかりに、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。磯田は現在も店舗運営部でカネボウ化粧品部のエイリアリーダーとして活躍している。

その後、札幌地区においても高校訪問を重ね、また(株)リクルート発行の就職情報誌によるイメ



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

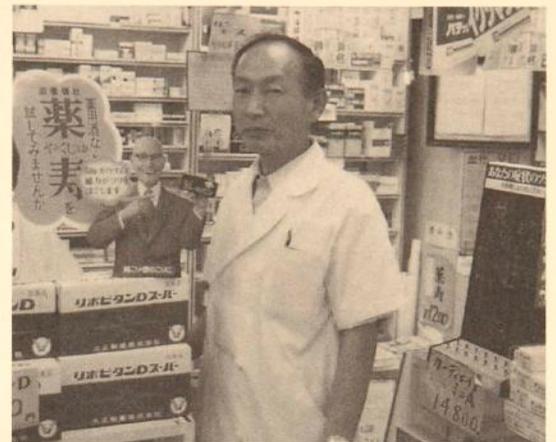


高松一彦

(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)

一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:店舗運営部店長)が入社。また昭和54年(1979)には、札幌大学から安富弘一(現:店舗運営本部ストアプランニング担当部長)、三嶋雅弘(現:人事部長)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(現:㈱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(現:北13条店)の両氏が相次いで入社。

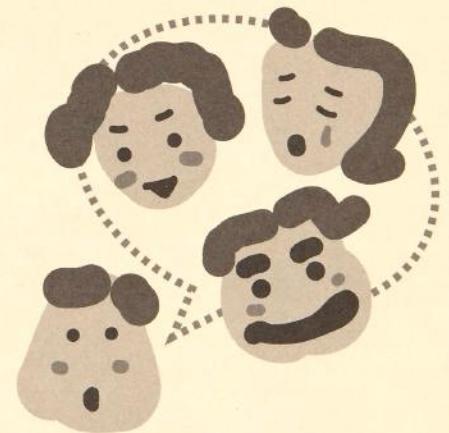
COLUMN

ツルハの基礎づくりに貢献した女性たち 鎌田副会長が語る思い出

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



昭和51年(1976)には正社員となり、優れた販売技術と接客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)を振りました。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。

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(現:店舗運営部部長:業種商)、山口史子(薬剤師)、南部廣子(現: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)、佐々木欣二らが入社し、さらに昭和54年(1979)には岩淵輝子(現:販促企画部次長)、東谷 仁(現:商品部・第2商品開発グループ次長)、砂金秀雄(現: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、現在、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



過去最高の新入社員を迎えた平成10年(1998)の入社式

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、仙台・大野田店、東店長代行の激励の言葉、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。



現・採用グループ課長の森川輝樹

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ではない。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……。

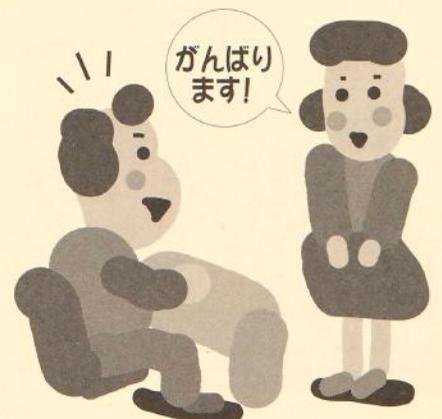
またある年の説明会では、道内某国立大学の女子学生が、面接の際、意欲あふれる言葉と誠実な態度で入社を切望した。その熱意を買って内定の連絡をしたところ、翌日になって本人からは辞退の旨を伝える電話が……。

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。



就職人気 北洋銀首位に

- 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
 - 8(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) 北海道セロックス
 - 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) ラリス
 - 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(66) 旭川信用金庫
 - 20(68) N T Tデータ北海道テクニス
- (注)リクルート北海道支社調べ、カッコ内は前年順位

リクルート北海道支社によると、来春大卒予定者の道内出身大学生と道内企業に在籍する学生の就職希望調査をまとめた。就職したい企業の総合順位では、調査開始以来10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氣が高くなっている。

調査は五月に実施、千四百四十人から回答を得た。

リクルート 道内学生らに調査

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氣が上がっている中、道内では依然として根強い人氣があることが分かる。

また、流通業も一数年人氣は変わらない。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)

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、鷺見、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「道立深川青年の家」に場所を移し、現在も前期・後期・フォローアップとそれぞれ5泊6日の日程で行われている(平成10年(1998)からは4泊5日を3回)。



新人(池田、長谷川)と語りう野村：現常務(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：取締役旭川店舗運営部長)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(株)(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(株)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(株)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ション・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み、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、寺崎氏による専門講義(昭和54年/1979)

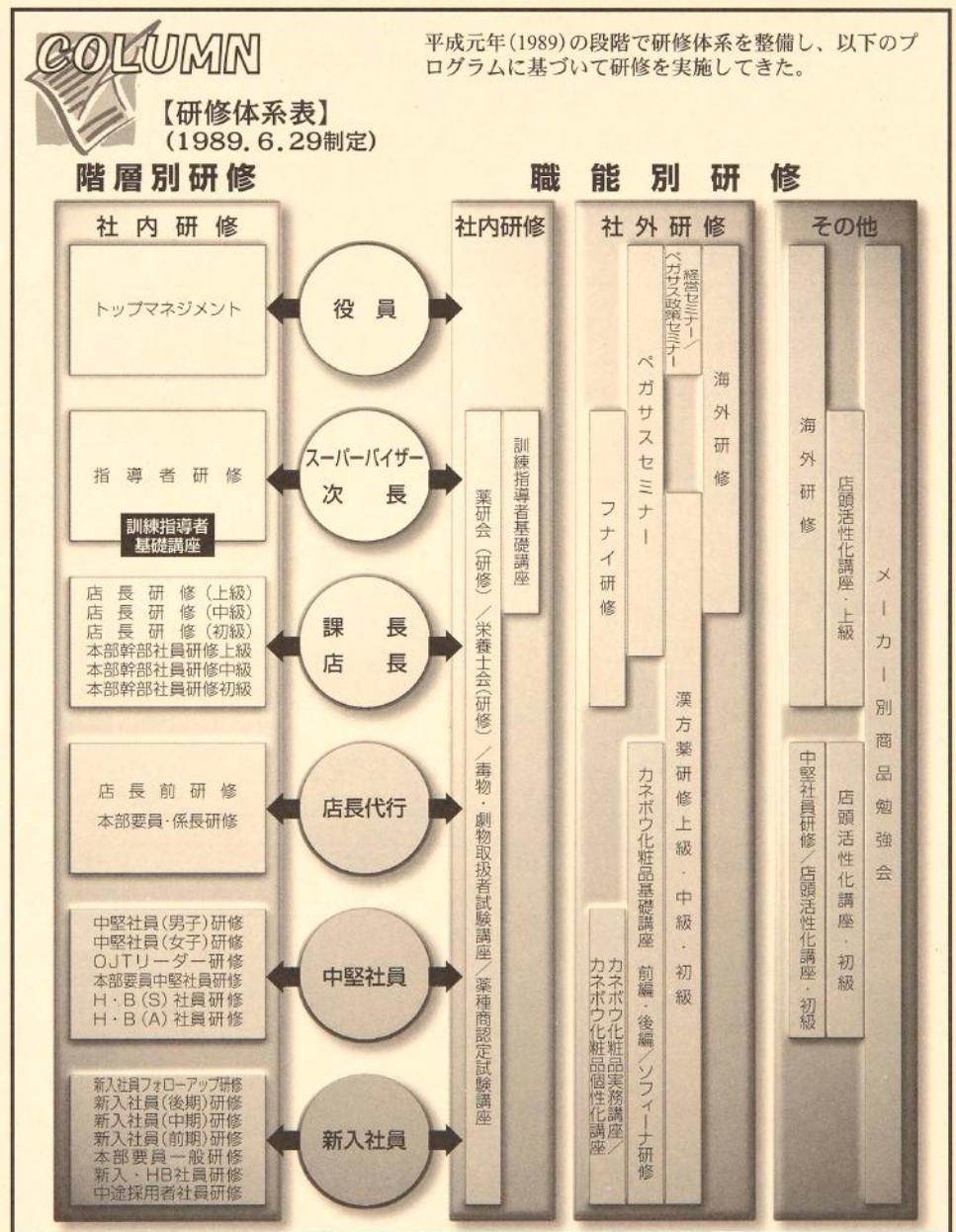
ツルハにおける
教育・研修体系の確立

その後、昭和58年(1983)に小曾根興司氏が入社し、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り現在に至っている。

ツルハにおける研修の特色とその歩みについて人事部長である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、以下ようになる。「階層別研修では、商品知識や接客技術を学ぶ新入社員





当社の教育・研修体系作りに貢献した小曾根氏

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。

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、現在は取締役札幌店舗運営部長を務める平林勝宏は、ツルハ



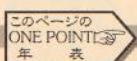
三嶋人事部長

【最新研修体系表】(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な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
			医薬品・健康食品・育児用品の知識	医薬担当者	月1回
商品知識・販売方法を身につける		医薬品・健康食品	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たの組み立て	医薬担当者・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



平成5年(1993)
通信教育制度スタート

の社風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、社員の学び心が再燃し、平成10年(1998)の受講申込者数は過去最高となった。

●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 「電話対応コンクール」

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



(取) 平林札幌店舗運営部長



電話対応コンクール競技風景。競技者は柴野 (平成6年度/1994)

ている。

たとえば「電話対応コンクール」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。



当社薬種商合格者第2号の江口典幸(昭和54年/1979)

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つ



お取引先であるダイカ株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、井田氏(ダイカ株)。後列左から佐々木、本谷、安富、門脇、下川原、高橋

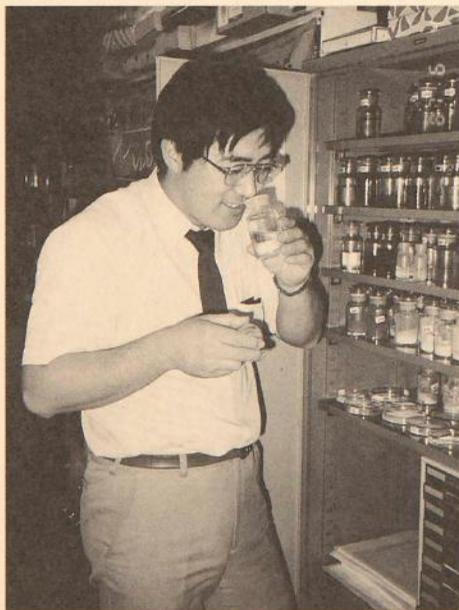
て仕事をしてもらうための従業員育成が目的である。

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(取締役商品本部副本部長)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るが、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る。

(株)ツルハ総合研究所が 店舗業務や人材育成を支援

現在、薬種商試験対策講座は、子会社である(株)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



薬種商勉強会で実物鑑定中の門脇(現:SV)

っている。

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D I(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D Iサービス業務の準備作業に着手。ツルハ総研発足後もD I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、D I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

COLUMN 店頭対応技術 “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てい

この時、「〇〇様ですね!お電話、何番でしたかね?」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。

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たいかがでしょうか。

※このコラムは、現在、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。



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。

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、現在も精力的に活動を続けている。

《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。

● 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

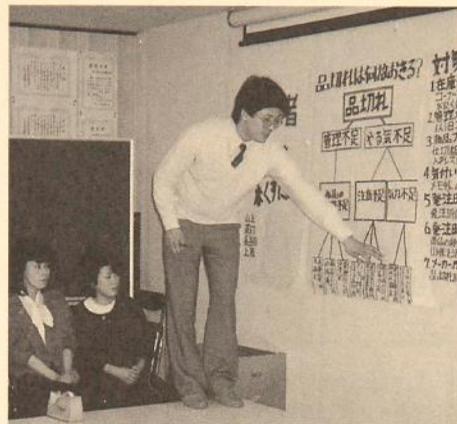
毎月の委員会では報告書を通して運動の現状を知り、よりよい活動のあり方や接客方法を検討し提案する。

● 店舗作業マニュアル改訂委員会

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する。



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る。

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(現:SV)

● 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、新年会における年次表彰(右は佐々木次長)

(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



【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。

●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」

【舟本エイリア】

- ・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、とても親切に対応してくれ嬉しかった」

【数村エイリア】

- ・豊岡店/末澤 司
「いらっしや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答えてくれる。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対応に感動した」

【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対応がとても良く、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、ジャケット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いい(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伝え、丁寧に調べた上で電話連絡してくれた」

【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
「感じがよく会話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」

う気持ちを社員たちに喚起させているのである。

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】

■表彰方法

- ①毎月5月16日から翌年5月15日を算定対象期間とする。
- ②毎年6月の店長会の席上で表彰を行う
- ③表彰対象者は毎回10名程度、賞金総額は200万円程度を目安とする、ただし、成績によって該当者がいない場合や表彰対象者が10名を越える場合もある。

■各賞の基準

1. 「優秀店長賞」

各店において、対象年度の基本方針実現のため、売り上げ・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修め、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。

2. 「優秀スーパーバイザー賞」

各エイリアにおいて、各年度の基本方針実現のため、最小の経費で最大の利益を上げ、さらに前年対比で大幅な利益をあげた者。また常にエイリアを円滑に運営し、目標達成はもとより会社に大きな利益をもたらした者。

3. 「優秀幹部社員賞」

各部門・室において、対象年度の基本方針実現のため、社外との交渉を適切に行い、業務の改善・コストダウン等の改革に努め、会社に大きく貢献した者。



永年勤続表彰リスト

平成11年(1999)5月までの永年勤続表彰(10年、20年、30年および40年表彰のみ)をリストとしてまとめました(役職名等は省略)。

表彰年	勤続10年表彰者	勤続20年表彰者
昭和54年(1979)	西 功	
昭和59年(1984)	野村 博明 佐々木君子	
昭和60年(1985)	若林 純巨 千田 晃己 羽生千代子 好田 文男	
昭和61年(1986)	鎌田 宏一 鎌田 陽子	
昭和62年(1987)	鶴羽 樹 橋本 邦夫 江口 典幸 矢野 学 松原日出子 池野 君男	
昭和63年(1988)	亀田 晃子 坂井 和恵 宮武れい子 千葉 弘 富井 和芳 遠藤 政幸 堀川 政司 山崎 清	
平成元年(1989)	磯田みどり 萩村 邦子 南部 廣子 山上 孝史 西 功 斉藤 義明 三谷 芳正 林 貞之 小路 繁行 高松 一彦	
平成2年(1990)	岩淵 輝子 新上居朱美 坂本 郁子 田尻 明義 安富 弘一 三嶋 雅弘 後藤 輝明 東谷 仁 砂金 砂金 土屋 義孝 笠松 寛幸 丸森 直美	
平成3年(1991)	中山 礼子 松崎 順治 門脇 豊 山内 頼利 重公二 足立 芳行 山田 裕之 桜田 和守 森本 充昭 山下 晴之 平林 勝宏 丸山 武 山下 健 井上キヨ子	
平成4年(1992)	松本 美晴 河井 悟 栗原 秀典 成田 博信 内田 勝彦 佐々木伸治 船本 敏文 館野 哲 花田信一郎 辻崎 静 富塚ひとみ 櫻井 芳秀 近沢 和恵 勝水 啓子	
平成5年(1993)	田上 昌之 谷水 信二 八田 裕明 服部 芳幸 丸岡 寛 山端 英希 谷内 誠 後藤 秀明 高杉 勝也 室本 幸夫 池田 昌弘 遠山 和登 大滝 信幸 島津 栄 菅原 謙二 市川深由紀 渡辺 艶子 竹林由美子 三好 哲代	

平成6年(1994)	紺谷 敦 佐藤 暢高 下川原孝之 高橋 敏雅 野村 博明 原 孝永 林 泰 康 数村 俊雄 杉山 裕之 岩浅 雅昭 宇美 康 大村 栄里 山本 尚子 後藤 博子 福原あけみ 飯塚 秀子 二反田 亜子 小林 裕之 菅原 央代 高橋 康雄 工藤 伸一 石井 活江 市川 雅 今井ゆかり 渡辺 暢美 佐藤チヨ子 福山 幸子
平成7年(1995)	土田 勲 溝田 大志 青木 直人 辻 毅也 若林 純巨 山本 真司 坂元 敏 小松 守夫 鶴間 穀也 (做)川辺 博 堀米 勝一 小松 みよ 齊藤 謙一 千田 晃己 好田 文男
平成8年(1996)	西條 歩 本谷 昌二 小倉 信之 宇野 義一 鎌田 宏一 中田 智久 岩谷 伸彦 野坂 秀久 辻 薫 工藤 恵 細川 美和 溝田 美絵 小諸 静江 込山 利子 本田 英子 清田 美穂 庄司 千葉 眞子 中川 順子 清野 和子
平成9年(1997)	高橋満喜子 袖山 義行 坂井 一哉 石田 宏幸 鶴羽 樹 盛合 慶明 橋本 剛 菅原千恵子 小野明子 橋本 邦夫 山口 冬樹 山口佐代子 下内 稔之 岡本 浩司 江口 典幸 西野 妙子 斎藤 光子 渡辺 昌幸 長瀬 美恵 矢野 君男 横山 信子 高橋 弘恵 遠藤 政彦 半澤 剛 (勤続40年) 山口 生子 太田 聖悟 加藤 栄子 岡崎 政美 池野 君男 美保百合子 伏木あや子 藤田 充人 柴野 千晴 高橋美知子 (勤続30年) 西間 栄子 藤田 充人 松田登美子 田村久美子 鶴羽 弘子
平成10年(1998)	金子 孔紀 加藤 剛志 五十嵐克己 斎藤 潤 亀田 晃子 斎藤 憲寛 河崎 真弘 小嶌 周一 及川 昌代 千田 孝史 田中 勤一 吉田 由紀 川辺 絢子 寺嶋千賀子 富井 和芳 播磨 克美 佐藤 裕司 佐藤 和博 美保 彰良 遠藤 政司 金子 淑江 水戸部明子 高橋 悦子 中山 弘子 堀川 清 三浦 和之 平井 敏之 大友 弘幸 掛村 博基 梅田 辰夫 平邑 節子 松本 弘子 伊藤 裕 足立 純子 对馬 麗子 榎本美由紀 加賀美光芳 三船 昌晴 豊谷 高明 大橋 省吾 佐藤さゆみ 大津美智子 渡辺由美子
平成11年(1999)	藤原 高恵 西井 勝也 角田 良博 井上 賢 三谷 芳正 牛木 康博 中野 真利 藤井 信彦 渡邊 雅志 山上 孝史 佐々木弘二 高橋 雅知 阿部 透 西永 智樹 萩村 邦子 小原丘美子 高橋美由紀 辻 ひとみ 須崎奈美子 南部 廣子 松井智栄美 小野 治世 三島 千佳 森川 輝樹 高松 一彦 長内 聖子 吉田 守利 石川 栄子 石塚恵美子 細川健太郎 (勤続30年) 佐々木裕子 山下 悦子 青山 隆 増田 健治 岡田 和美 新井田一法 青山 隆 折内久美子 湯澤 健 西 功

ツルハ人間交・差・点

ツルハ メモリアル・アルバムⅡ

【“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】



札幌本社

札幌本社

札幌/大谷地店

旭川/泉店

北広島市/北広島店

旭川/愛宕店

札幌本社

札幌本社

旭川/ツインハーブ店

札幌/北24条店

札幌本社

札幌/北18条店



札幌/BEGIN24

札幌本社

調剤室

札幌/北沢薬店

札幌/上野薬店

旭川/旭川S薬店

札幌本社

札幌/麻生店

旭川/四季店

札幌本社

札幌/北野店

伊達市/伊達店

札幌本社

【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】

か け



旭川/銀座店

札幌本社

旭川/永山南店

札幌本社

札幌/北野6条店

札幌/大谷地店

札幌本社

余市町/余市店

釧路市/釧路店

旭川/神楽店

札幌本社

幕別町/札内店

未確定

2 ビタミン・栄養剤

3 総合かぜくすり

4 胃腸と子ども用かぜくすり

5



北見市/メッセ店

札幌本社



小樽市/扇宮店

札幌本社

厚山町/厚山店



札幌本社

喜望峯/喜望店



旭川/旭町店

札幌本社



名寄市/名寄店

札幌/北郷店

【いろいろな夢があるから面白い。もっと快適にもっと創造的に】

ツルハ70年史

本論

(後編)

ツルハ70年間の歴史と企業活動を「情報化・支えた人物・クラブ活動・広報／社会活動」など、様々な視点から見つめ直してみました。「鶴羽家小史」では創業者：鶴羽勝ほかの生きざまに光を当てました。

テーマ6 ●情報化戦略とシステム
レジスター1台の時代から多店化・合理化追求に伴うパソコンの導入、さらには新時代の受発注システム確立に至る、各種情報システムの変遷を辿る。

テーマ7 ●ツルハを支えた人物像と出来事
その人たちの誠意と協力なしにはあり得なかったであろうツルハの歴史。想い出話しを繰りながら、外から見た当社の姿をありのままに記述。

テーマ8 ●クラブ活動
自由闊達なツルハの社風を象徴する各種クラブ活動の歴史。各部の関係者に取材し、創部のエピソードから活動記録、全国レベルの活躍を記述。

テーマ9 ●広報・PR・社会活動
創業当時から世間の注目を浴びた宣伝活動。様々なアイデアを盛り込みながら進化を遂げたチラシの他、社内報の歴史や社内行事、さらに社会活動までを網羅。

テーマ10 ●鶴羽家小史・初代鶴羽 勝伝
約400年の歴史を有する鶴羽家の歴史を辿りつつ、創業者鶴羽 勝の人生をその私生活と言行録、彼を知る人々の回想で紡ぐ。

本論テーマ6

情報化戦略とシステム

【ツルハ70年史】

本論テーマ6



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すぎない。

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か。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代目に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。



情報化の進んだ現在の社内(手前/吉木、その奥/谷木)

樹は大阪商業大学在学中の昭和37年(1962)、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(株)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



昭和40年(1965)当時の鶴羽 肇

平成8年(1996)頃、本部3階(右/大関、左/東田)



このページの
ONE POINT
年表

昭和30年(1955)
鶴羽 肇、京都大学医学部卒業

昭和38年(1963)
(株)ツルハ薬局設立

肇専務は、その後、氏から直接指導を受けるために「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。

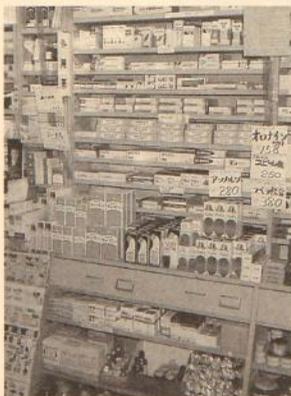
肇専務はそれまで経営に無関心だった分だけ、素直な気持ちで山口理論を吸収していったのである。

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ぶようにと、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、



旧四条店の外用薬商品棚
(昭和40年代/1965)

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。

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」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、強力に店舗支援を押し進め、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

として、強力に店舗支援を押し進め、その後の多店化に弾みがついたのは言うまでもない。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)に肇会長と弘子常務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、鶴羽常務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るとよい。

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



TEC M2300のPOSレジ(昭和61年/1986導入)

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。

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(株)(本社・札幌市、大 公 一 郎 社 長)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(株)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ーが異なるため、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



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

ション(株)(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。(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。

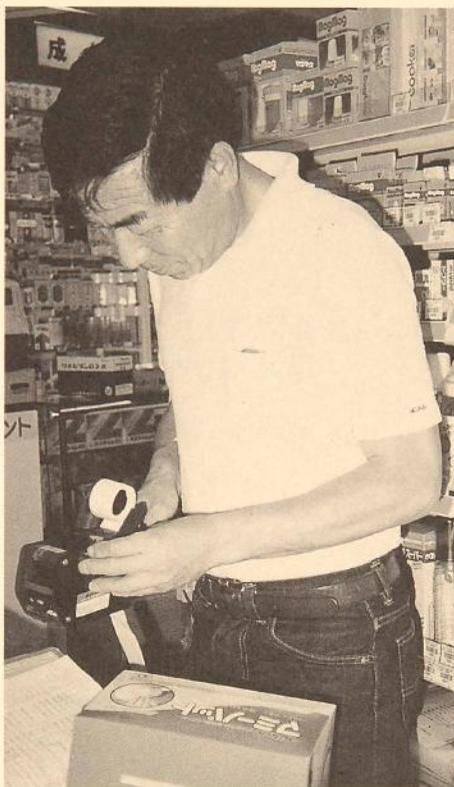
なかでも従来の電話による発注では、取引先1社に1店舗30分から1時間を要し、同様のやり取りをすべての取引先に対して毎日行わなければならない。しかし、これを機械化することでツルハと取引先双方の作業を大幅に軽減した分、接客時間を増やすことが可能になり、しかも発注ミスをなくすることができる。ツルハがEOSの導入に踏み切ったのは、そもそもこうした発想からであった。

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(株)(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



東京・六郷店オープンで作業中の若林純亘(昭和62年/1987)

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。

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られても、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ることで、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

COLUMN

1970年代のチェーンストア時代に向けて
専会長の研究ノートから

専会長が専務当時、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

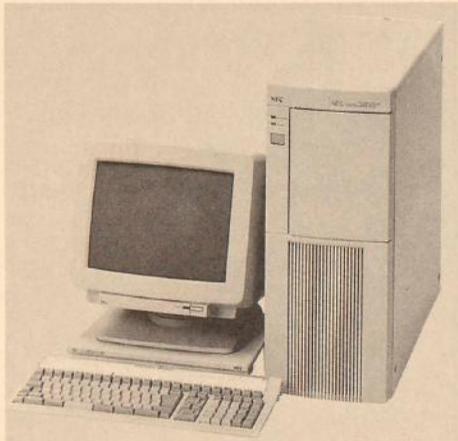
- 同業種のグループ化
=RC(レギュラーチェーン)
価格・管理面に内面的力を発揮する
- 異業種のグループ化
=SC(ショッピングセンター)
消費者に大きな力(魅力)を發揮する
- マーチャンダイジングのセグメンテーション(分割)の時代
 1. 多様化と個性化
 2. ショッピングセンターのグループ化
 3. 専門店のストアイメージ確立
- グループカの展開の方法
 1. RC化
 2. ボランタリー化
 3. 合同合併化

※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

する際の障害は、商品コード体系が卸業者ごとに自社コードを作成していたため、マチマチなことだった。しかしこの点も通産省の肝入りで、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通産省の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コードでスキャン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、(株)秋山愛生館(平成10年/1998年4月、(株)スズケンと合併し社名を(株)スズケンに変更)、粧連(株)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

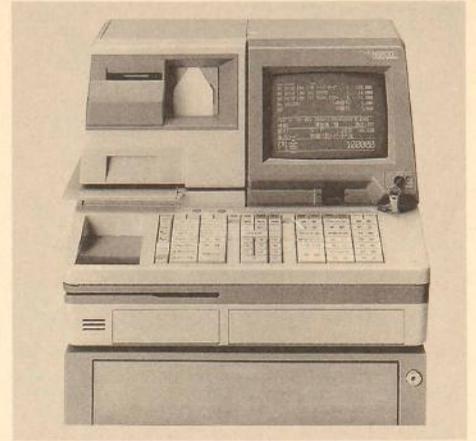
POS・EOSの導入による効果も随所に現れている。

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。

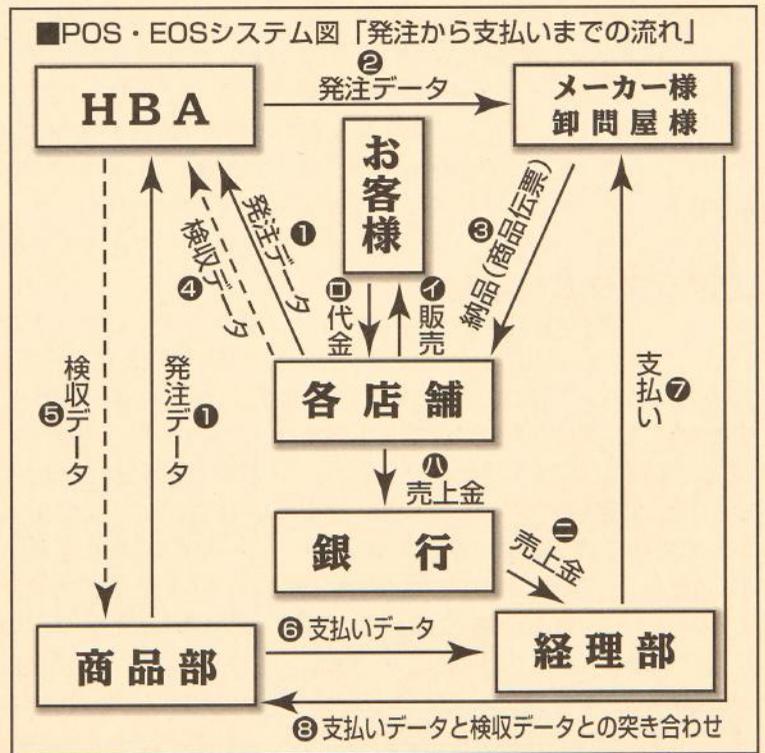
このように省力化・効率化が進めば進むほど、お客様に対して接客対応の時間がとれるとともに、商品説明、顧客相談に一層力を入れることができるようになった。

またPOSの導入により、各



平成元年(1989)導入のPOSレジ: NEC・N6830

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

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つなぐオンライン・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



EOS用ポータブルターミナル

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〉

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. 棚卸データの入力終了時点で、パソコンにデータを転送する(棚卸数値の計算)

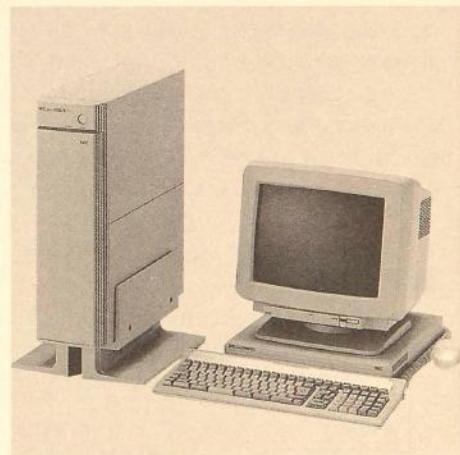
3. パソコンのデータをISDNの回線を用いてVANセンター(HBA)に送信する

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現在に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ン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(株)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)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。

「小売組織の競争熾烈に 北海道市場——道外勢も積極参入の動き」

小売業界は、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、協業グループの競争は情報武装、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、モロオとの間で結んだVANシステム。秋山愛生館(現:棟スズケン)、眞鍋薬品(平成3年、1991年より棟パレオとなる)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、活発な出店政策とシステム化が目ざされている。

ツルハの動きはチェーン展開を中心に行っている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(オリエックスポ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。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「協業組合東友会ポ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(株)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テーション	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)
(株)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)
(株)新生会 (新生会ポ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)
(株)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(現: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ていく。

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」の構築を目指している。

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



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、大作店長)

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。

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？

榎龍角散・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、榎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そのまま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嶋外だといわれるが、そういう意味でこれはすばらしい名訳であると思う。

情報の法則というもの存在し、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）



TEC・ST300



NEC PC-9801ns/R



東芝 DynaBook

昭和53年(1978)	3月	旭川本部、CASHIO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-M2300 POS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

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) 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)
	12月	NEC98NOTEnx/c導入 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 Globalyst630-1台 Globalyst200) 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(株)マイズ Liberty System導入 西店調剤(株)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、(株)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接続用ゲートウェイサーバー購入)

本論テーマ7

ツルハを支えた人物像と出来事

【ツルハ70年史】

本論テーマ7



創業70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**㊦**秋野商店(旭川薬業百年史には**㊦**秋野旭川支社とある)に丁稚奉公として入店した。同社は札幌が本場で、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(株)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、**㊦**山本保寿堂、**㊦**総本店、山形勉強堂、辻薬局本店、**㊦**師尾薬房、**㊦**眞鍋五郎薬局、山本保全堂、コマヤ薬局、井上薬局、木幡薬局(現：(株)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。**㊦**秋野商店は卸売と小売を兼業していた。

現在、旭川市旭町でコマヤ薬局を経営する松田一雄氏は、丁稚奉公時代の鶴羽 勝を知る数少ない一人だ。

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**㊦**秋野商店の、ご用聞きとして何

度かやってきたことを記憶しているという。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、**㊦**秋野商店は業績不振で経営者が変わり、**㊦**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「鶴羽薬師堂」を創業した。23歳という若さであった。この時、**㊦**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

【参考データ】

「昭和4年(1929)当時の物価」

銭湯/7銭 (0.07円)
コーヒー一杯/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



鶴羽 勝、17歳の頃(大正11年/1922)



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

このページの
ONE POINT
年表

大正9年(1920)
鶴羽 勝、**㊦**秋野商店入店

昭和4年(1929)
鶴羽薬師堂創業



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：旭川電気軌道株)

暴落(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

【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)

繁盛店となり、売り上げを伸ばしていった。

現在、旭川市永山で上西薬舗を営む上西 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か、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(株)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目あたりで買い物をするのが常だった。特に19丁目



元：北海製薬勤務の菊地正三氏

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(粳米=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。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円売り上げたとき、父(勝)が喜んでいたので覚えています。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)
社長も阿豊なら皆んなも阿豊
どうせアホウなら心を合わせ
みごとアホウの花を咲かせよう♪
♪ 貴様と俺とはツルハの阿豊(アホウ)
常務も阿豊なら皆んなも阿豊
どうせアホウならひと花咲かそう
みごとアホウの実をむすばそう♪
♪ 貴様と俺とはツルハの阿豊(アホウ)
部長も阿豊なら皆んなも阿豊
どうせアホウ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)
店長も阿豊なら皆んなも阿豊
どうせアホウなら徹底しよう
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
おどげよう殿に誘われて
ちよろちよろ小川を渡る時
キジヤトンビヤフクロめが
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て。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て」。

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が、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て」と、懐かしそうに語ってくれた。

昭和22年(1947)頃、北海製薬(株)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」と言う。

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戸以上の地域は近隣の薬局、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、旭川の業業組合で、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



京都大学時代の鶴羽 肇(右端)

子供の頃から抱いていた鶴羽 肇(現:会長)。

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る。

肇は、京都大学医学部薬学科の卒業後は、大学の研究室が製薬メーカーの研究室に残るか、あるいは厚生省に就職するのか、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



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）

て、昭和36年(1961)には佐々木浅次郎の四女である弘子(現：常務取締役)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することが多くなった。

昭和30年(1955)代半ばに(株)師尾薬房でツルハ薬局を担当した営業の佐藤完二氏(元(株)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のでしょうか。」

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

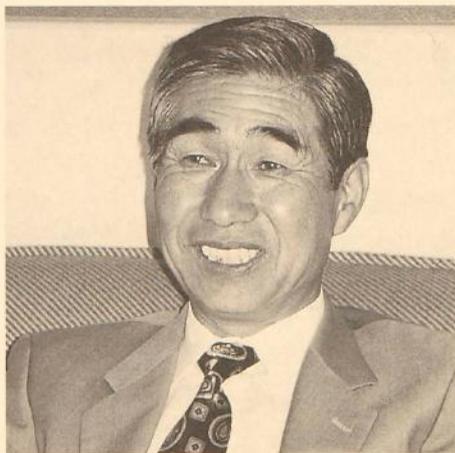
当社は、創業後しばらくは旭川薬業組合には加入しなかったが、旭川薬業組合の「旭川薬

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、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・(株)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入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り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「自滅の一手手前」(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、現在の北海製薬(株)の石



北海製薬㈱社長の石坂 賢氏

坂 賢社長は、「北海製薬㈱」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て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(現：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、ということですよ」。



上西薬舗の上西 勝氏

また、当時、北海製薬㈱で営業を担当していた、宝賀 隆氏(現㈱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。

「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けだけに、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)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高綱組(高綱鯛吉：代表)。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。



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)

「今だからこそ言えますが、スーパー方式での開店当初、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㈱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



現在は㈱モロオに勤務の宝賀 隆氏

円ほどの取り引きでしたが、一気に10倍の200万円、300万円となり、旭川の薬局では断トツとなりました」と話す。

現在の北海製薬(株)の石坂 實社長も、ツルハ薬局との取り引きについてこう語る。

「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見つけた。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



大阪在住時代の鶴羽 樹、25歳(昭和42年/1967)

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。

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、(株)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



セミナー会場で講演中の山口英夫氏(昭和44年/1969)

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。

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

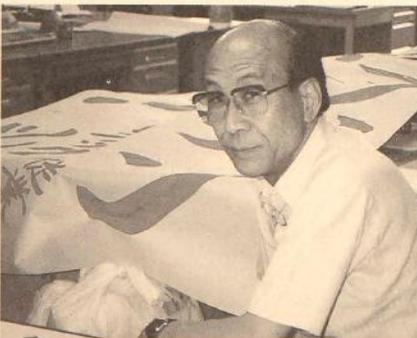
店を活性化した恩人も病には勝てず

「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、武田薬品工業株の文書課に勤務し、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、組織を作り株式会社・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!!店人は人を作る道場だ。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)

独自の理論と実践で
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るのが、中西利弘氏。今も現役でバリバリと指導を続けている。

中西利弘氏は、昭和37年(1962)頃からヒグチ産業(株)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の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、トイレトーパー、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(トイレトーパー、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(現：森川(株)札幌支店支店長代理)は、「トイレト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、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



現在は森川麻の古沢 弘氏

舗の特売のた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(株)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(株)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(株)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、館野



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。大阪出身の木谷美美さんと結婚。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、帰る決心がつかました」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)に帰札幌した。

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った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(現：常務取締役)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、



53坪に増床した旭川/千代田店（平成元年/1989）

和田化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新店を出た。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ため、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トとってくる、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。



新店オープンで混雑する旭川/旭町店（昭和51年/1976）

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（日用雑貨卸商社/本社：札幌）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。



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）

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」（現・野村常務）

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、1階の現：元町店は新築した店舗）。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。

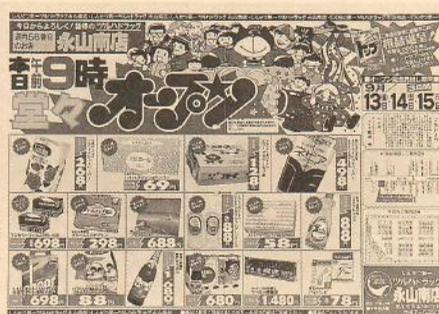
元町店オープン5カ月前の昭和53年(1978)4月に旭川の豊岡店(37坪)がオープンし、こちらは月商1600万円を売り上げていた。その豊岡店の2階で何回も店長会議を開き、札幌2号店開設のための協議が行われた。

「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



永山南店のオープンチラシ

屋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：取締役旭川店舗運営部長)店長以下正社員が3名、パート4名。そして、40名が応援に駆けつけた。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」と後藤部長は推測する。

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。



旧元町店で開店前に開かれた朝市(昭和62年/1987)



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。

後藤部長は続けて回顧する。

「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(現：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郷した。その後、藤田氏の紹介で後藤輝明と遠山和登(現：店舗開発室次長)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る、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。なお、現在は渥美氏が主催するセミナーに参加している。

多店化戦略を進める中で 出店トラブルも

クス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「〇〇事件」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、保健所の業務担当者から「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



“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(現：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、深夜の柵卸し。しかし、利用して下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とその反動で札幌・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。まあ、そういうことにしておこう。



丸山 武



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)

店事件」、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」。地元の葉業組合が反発し、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

いくつかある事件の中で、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SV

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



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)

ールとなり、盛況のうちに終了した。

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のボランティア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(現：取締役札幌店舗運営部長)。山内頼利(現：店舗運営部SV)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：取締役商品本部副本部長兼商品部長)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



江口典幸
(現：取締役商品本部副本部長)

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製作は中西頼問

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 バ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

【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「バック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(株)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 0-157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 絞別店オープン売上記録更新
- 8位 ダイエットレーピングが流行り、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 社内審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

本論テーマ8

クラブ活動

【ツルハ70年史】

本論テーマ8



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。

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

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(現：常務取締役)初代監督以下、千田晃己(現：取締役総務部長)、江口典幸(現：取締役商品本部副本部長兼商品部長)、堀川政司(現：取締役店舗開発室室長)、山崎 清(現：店舗運営本部調剤教育担当部長)、山下晴之(現：店舗運営本部販促企画部課長)、矢野学(現：店舗運営部SV)、遠藤政幸(現：店舗運営部SV)、三谷芳正(現：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、取引先であった鞋連やモロオ、秋山愛生館、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、塚野、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。

このような近年の輝かしい戦歴の陰には、厳



B級に昇格した頃のメンバー(昭和63年/1988)

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)

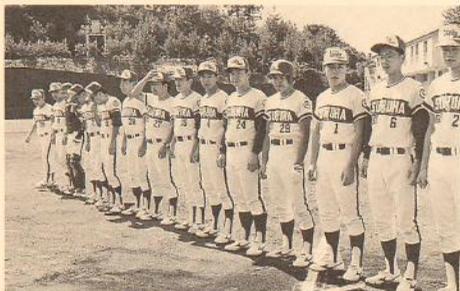


このページの
ONE POINT
年表

昭和54年(1979)
野球部同好会、旭川で発足

昭和63年(1988)
旭川野球部軟式野球連盟に加盟

平成2年(1990)
札幌野球部発足



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

しい練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。

現在のメンバーは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だ。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



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

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(現:店舗運営部SV)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。

現在のメンバーは、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)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、決意を新たにする。

なお、現在、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。

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。

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(現:店舗運営部店長)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、次年度からの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(現:商品部第3商品グループ次長)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。

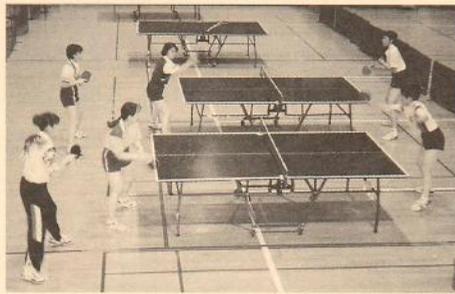
最初の頃は、市内春光台の牛舎跡や春光台少年団の練習場、旭川実業高校練習場などを使って、週2回、仕事を終えた後の夜8時頃から約3時間程の練習を重ね、技を磨いていった。

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、



旭川卓球部の練習風景

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。

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、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。

現在、部員は11名で、平成9年(1997)から2代目の部長に田尻明義(現:店舗運営部店長)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(現:取締役旭川店舗運営部長)、山崎 清(現:店舗運営本部調剤教育担当部長)、本谷昌二(現: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。



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

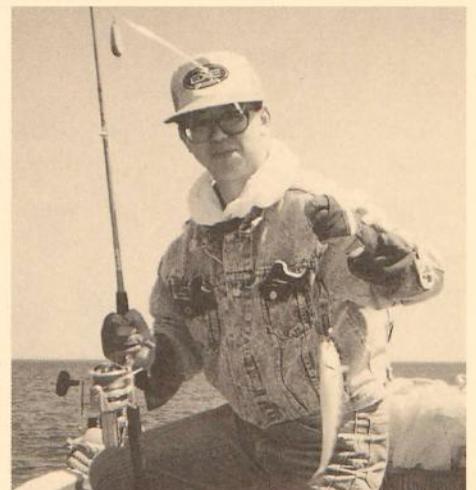
発足当時のメンバーは、会長に鶴羽 肇(現:会長)、栄木守夫(現:監査室参与)、林貞之、後藤輝明(現:取締役旭川店舗運営部長)など15名。

「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ます、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。

最近で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)。

現在のメンバーは、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(現：商品部東北商品グループ次長)や山内頼利(店舗運営部SV)、三嶋雅弘(現：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、現在は鈴木弘徳(現：店舗運営部店長)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(現：店舗運営部課長)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、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



野村常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(?)

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つ



コースで記念撮影

●ゴルフ部作成の勝馬予想●

特	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	騎手名
トラビスト・ウミ	タカハシ・マドンナ	アズマヤクチノムーラー	スギヤマ・プリンス	ヤノ・ブービー	フナモト・プレッシャー	ミタニ・アイアン	ダボ・ノサカ	ミホ・オービー	トミツカ・マジシャン
25	40	36	32	40	36	24	40	36	24
×	×	なし	なし	なし	△	なし	なし	○	なし
×	×	△	△	○
特別参加で実力分らず注意	軽ハンディで優勝の力ラミあり注意	試合回数一番多い、あなどれぬ	力強さはないが小技で勝負	打ち込み不足特訓必要	力と技一致せず練習不足	好不調の波激しいが一発あり	練習不足でラス争い	非力ながら経験長し、技あり	安定度一番、大崩れなし
									望み薄し
									試合数も練習もなし、
									努力するが経験不足
									きつし
									実力あるがハンディ
									自称250ヤード、実
									前回準優勝で気分上昇中
									が多い
									あたれば大きいがムラ
									重し
									前回優勝でハンディ
									飛ばすことよりもクラブ
									フに注意
									技術上昇中、絶好調
									練習次第で上位入賞も
									練習必要あり
									飛ばし一番たが小技の
									寸評
									予想
									予想

て、和気あいあいの雰囲気伝わってくる。

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。

現在、部員は24名で、矢野 学部長(現:店舗運営部SV)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(現:㈱ツルハ総合研究所係長)で、現在は3代目の浜谷英樹(現:店舗運営部店長)。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、現在はほぼ月に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



札幌ゴルフクラブのコンペ模様

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。

浜谷店長は、「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」。

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(現:経理部店舗会計グループ係長)や川村 晋(現: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



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ウンドにて(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

フジヤサントスと対戦し、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、現在も継続している。

現在の活動は、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。現在の部員は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

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(現:店舗運営部店長)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、現在まで3回催し、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敗とますますの戦績を上げるに至っている。

現在のメンバーは、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」と川村は抱負を語る。

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(現:店舗運営部SV)以下メンバーは32名で、その内女性は5名だった。

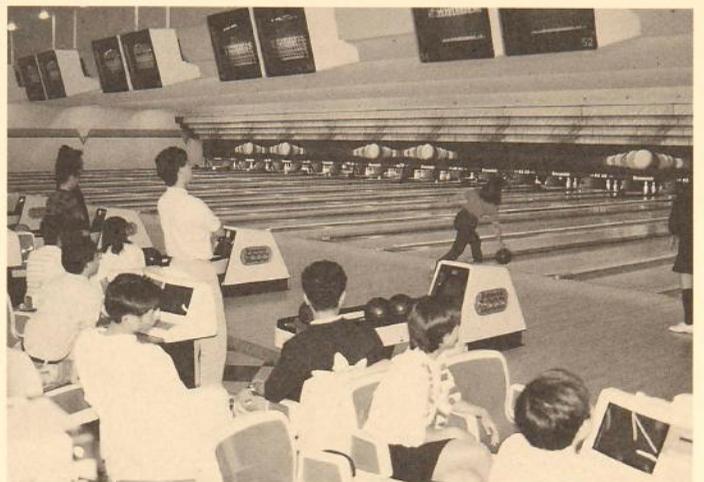
活動期間は7月から5月にかけてで、その間に毎月1回、第1金曜日の夜9時に、スガイボウルアポロンに12~13名が集まり、個人戦とリーグ戦を隔月で行っている。時には、部員以外のゲスト会員を呼ぶこともある。それまでの大会での成績を参考にしてハンディを決めてチームを組み、上位の者には景品が与えられる。

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(現: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(現:店舗運営部/結婚して幸丸直美)が務めている。現在のメンバーは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。現在の坂本直美部長は、「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」と話す。



白熱するボウリング部の例会



男女平等はプレーにも生きている(例会にて)

本論テーマ9

広報・PR・社会活動

【シールハ70年史】

本論テーマ9



手書きのチラシからスタートしたツルハの広告・PR活動、社内での情報交換として重要な役目を果たしてきた社内報、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。

「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

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ぬ」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、



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



このページの
ONE POINT
年表



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
 その後は印刷するようになった。

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(現：常
 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、菓の仕入れ
 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・現常務。

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(現：
 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B
 4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：



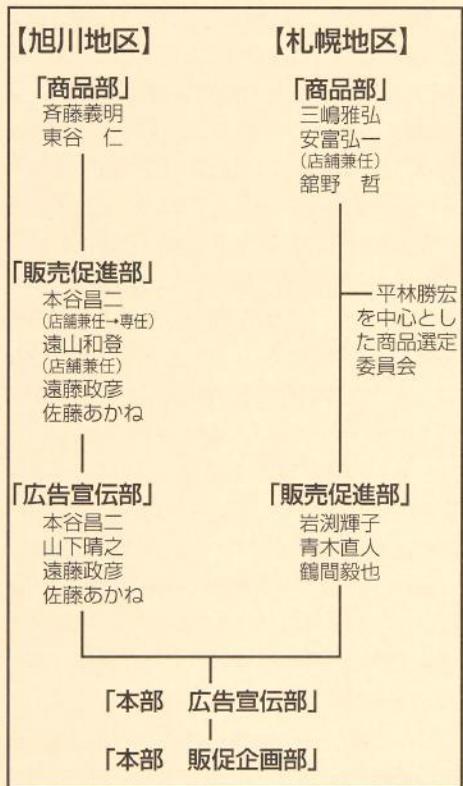
鶴羽 樹
 (昭和61年/1986当時)



三嶋雅弘
 (昭和61年/1986当時)

人事部長)や安富弘一
 (現：店舗運営本部ス
 トアプランニング担当
 部長)、館野 哲(現：
 総務部次長)へと引き
 継がれていった。

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。



コントロールセンターで打合せ中の(左から)千田、西、齊藤
 (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。



岩淵輝子
 (昭和61年/1986当時)

サイズは主としてB
 4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。

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。



安富弘一
 (昭和61年/1986当時)

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。

平成10年(1998)現在、
 チラシの発行部数は



株式会社店頭公開記念のチラシ(平成10年/1998)

平成2年(1990)
 札幌・旭川それぞれに
 広告宣伝部設置

平成5年(1993)
 広告宣伝部、
 札幌本部に統合

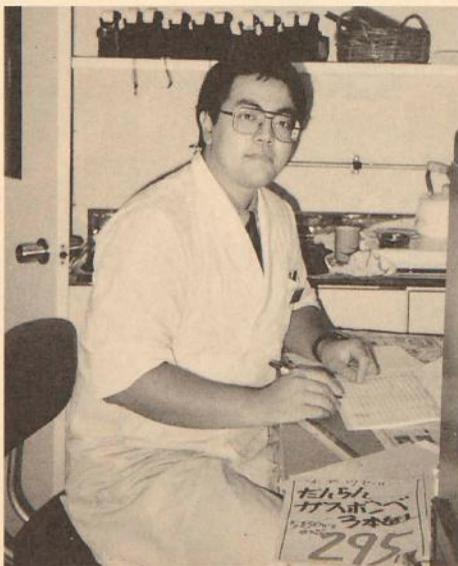
道内、東北地区合わせて1回当たり約150万枚の大部数となっている。

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きたことであり、千田晃己(現:取締役総務部長)も同様の意向を抱いていた。



「ツルハだより」創刊号



旧葉山店にて丸岡 寛(昭和63年/1988)

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。

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……糊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、札幌店舗運営部に所属する丸岡 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「見づらい」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



昭和61年(1986)当時、札幌本部での打ち合わせ

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、坂元徹敏となっている。

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月には新顧問に小曾根興司(OB、当時: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」
(入ってみたい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. 「挨拶のないお店にはお客様は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。またホツ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植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。



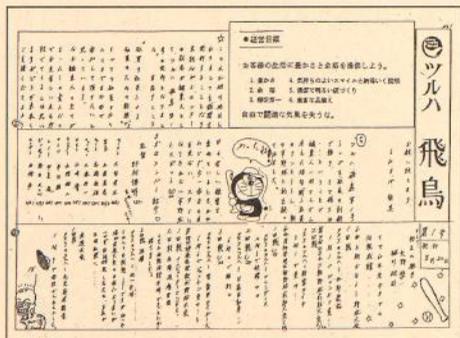
昭和61年(1986)当時、店舗で販売支援の野村博明

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(現：常務取締役)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



「ツルハ 飛鳥」創刊号

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。

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が」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-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曾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、小曾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。

やがて小曾根室長が「TOP-飛翔」の初代の編集委員長となり、編集委員が辻 徹、坂元



「TOP-飛翔」左から創刊号、第10号、第22号の表紙

徹敏。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。

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(P160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：人事部長)がやってきて、「小曾根室長、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、旭川営業本部の野村博明本部長など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)

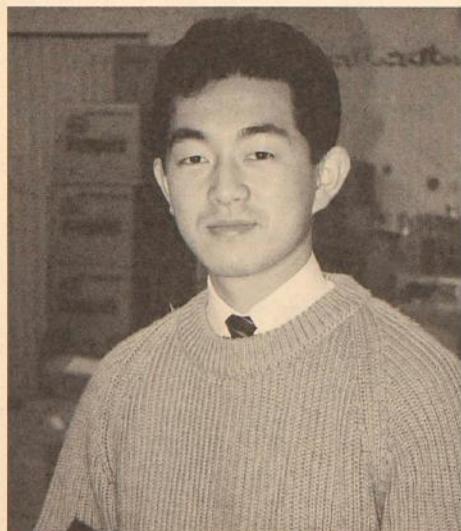
編集作業で妥協をせず 印刷会社に変更になったことも

「TOP-飛翔」の歴代の編集委員長は、初代が小曾根興司、2代目が坂元徹敏、3代目が林 泰、4代目が辻 徹、5代目が盛合慶明、そして平成10年(1998)4月16日付けで野呂瀬崇彦が6代目の編集委員長となり、現在に至っている。

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。

「初代の小曾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、青校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が」と、辻 徹は打ち明ける。

中でも、小曾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



辻 徹(昭和61年/1986当時)

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、小曾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、小曾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」。

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」と盛合前編集委員長。

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(現: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る。

「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



最近の社内報(平成10年/1998)



社内報の編集会議風景(平成10年/1998)

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(現:経理部店舗会計グループ係長)、編集委員が盛合慶明、芳賀 健、田中



社内報コンクールの表彰状(平成9年/1997)

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、持ち回りのツルハリ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1800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9年(1997)10月、社内報「TOP-飛翔」はベガスクラブ主催の全国社内報コンクール



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」

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ベガスクラブ主宰・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年目の栄誉である。

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。



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)

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き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。

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。

現在の新年交礼会は、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リアでそれぞれ開催している。

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)



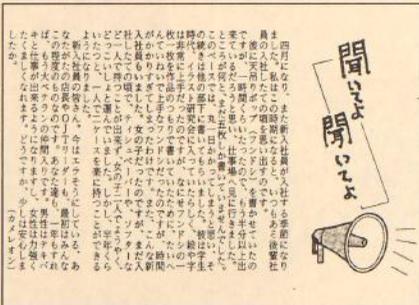
▲昭和62年(1987)の新年交礼会にて

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すると、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：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(現：店舗運営本部ストアプランニング担当部長)と三嶋雅弘(現：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、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。



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るのが、観楓会だ。

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が、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・現常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



野村博明、函館にて(昭和48年/1973)

各地に出掛けた。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ます(鶴羽 肇社長)。

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)



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。(株)ツルハのツルハが主催し、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(現: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。製菓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になった。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当時)

「しんせつ第一クソリのツルハはおかげさまで創業〇〇周年」の〇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「勤める”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)と野村現常務。

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(株)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(現: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、〇〇〇店舗になりました』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コンボ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(現：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(後列左より岩淵、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、主に化粧品や菓を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……」二葉あきさん歌手生活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。

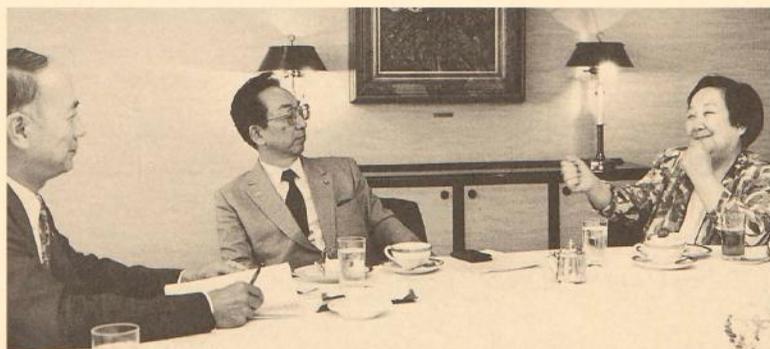
同年12月には、札幌でも同じく二葉あきさんを招いてのメモリアルコンサートを開催。その後、札幌と旭川で毎年開かれることとなったが、開催時期や名称の変更を経て、平成8年(1996)からは「ファミリーコンサート」と名称を統一し、同時開催となり現在に至っている。ちなみに、第9回目の平成10年(1998)のコンサートは札幌会場が7月9日に道新ホールで、旭川会場が翌7月10日に旭川市民文化会館でそれぞれ昼夜2回の開催であった。

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」「三浦悠一」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く、



「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、二葉あきさん

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

(敬称を略させていただきます)

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



二葉あき子

[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、三浦悦一
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
出演：角川 博
滝 さわ子
司会&漫才：
おぼん・こぼん



角川 博

「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
出演：神野美伽
平 浩二
司会&漫才：
おぼん・こぼん



神野美伽

「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
出演：にしきのあきら
杉田愛子
司会&漫才：
おぼん・こぼん



にしきのあきら

「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
出演：三田 明
渚 ゆう子
司会&漫才：
おぼん・こぼん



三田 明

[平成8年(1996)9月3日]

(旭川) 旭川市民文化会館
出演：三田 明
渚 ゆう子
司会&漫才：
おぼん・こぼん



渚 ゆう子

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
出演：新沼謙治
高杉友香
司会&漫才：
おぼん・こぼん



新沼謙治

[平成10年(1998)7月10日]

(旭川) 旭川市民文化会館
出演：新沼謙治
高杉友香
司会&漫才：
おぼん・こぼん



おぼん・こぼん

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(株)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6回を数え、毎年9月15日(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)、「札幌芸術の森」(第4回以降)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、



グリーンウォークでのイベントのひとつ(平成9年/1997)



第6回グリーンウォークのチラシ広告

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。

- ゲストは第1回 早坂好恵、松原よしえ
- 第2回 ダ・カーポ
- 第3回 ビリーバンバン
- 第4回 チェリッシュ
- 第5回 田中星児
- 第6回 石川ひとみ

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。平成10年(1998)の第6回は324グループ1055名の参加があり、このイベントの反響の大きさや人気の高さがうかがえる。

STVラジオのティアアップ番組 「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ティアアップ番組の「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イワゴンを設置し、消費者の生の声を生かしながら、商品コマercialや生活情報を提供するというもの。また、ツルハの子会社である(株)ツルハ総合研究所の辻 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。

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

現在発行している社内報、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、今月より発行されることになりました。その間、社内報責任者である小曾根室長はじめ、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行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、ツーと言えバカーで、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っていることなど、十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、社内報の発行意義があるのではないかと思います。

社内報づくりの基本的な方針は何か大切でしょうか?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ください。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ひます。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、よいと思ひます。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ひます。

本論テーマ10

鶴羽家小史・初代 鶴羽 勝伝

【ツルハ70年史】

本論テーマ10



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。

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

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(わみや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



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)

行)の山深く進み、名主となり荒地を開拓し部落を作り、海拔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

このページの
ONE POINT
年表

天正10年(1582)
鶴羽雅楽頭安行、荒田野村に入る

明治22年(1889)
鶴羽多三郎渡道

鶴羽薬師堂、昭和10年(1935)頃の初売り出し





鶴羽磯吉(左)と弟の象五郎(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、徳島県橋港を出帆、海路遙々、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)

『单身愛馬に打ち乗り、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、「ガンコー徹、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



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)

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。

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、土功治水の功勞、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
 静かに眼を閉じた母
 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



勝18歳の頃（大正12年／1923）

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。

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、



ヒサ子・26歳（昭和12年／1937）

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。



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、勝は初売りのピラ貼りに出掛けた。手書きのピラと空

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ピ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、店で売れ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



旭町店オープンでテープカットする勝(昭和51年/1976)

ししていたのが、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(現：取締役総務部長)は回顧する。

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



趣味だったカメラを手にする勝(昭和31年/1956頃)

は絶対に大切にしないで、来たらすぐにお茶を出せ』というのも、「お取引先」を大切にすることからその言葉だ。

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(株)の営業をしていた宝賀 隆氏(現：(株)モロオ 石狩物流センター副主幹)は話す。

その代わりに、「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、(株)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』(現：野村常務取締役談)。

『これからは土地の時代だ』(現：栄木守夫参与談)。

しかし、土地を買うために借金をする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』という言葉は肇会長はよく覚えていたという。

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、潜在的な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。好かれる店』といった項目で、それぞれ考え方や具



勝60歳の頃、店前にて(昭和40年/1965)

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“ウォーター”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。好かれる店』では、「店内で自由に見つけ選べるような陳列にし、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。

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いをする。

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。気分が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、「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、毎日晚酌をやった。ただ、健康状態はあまりよくはなかった。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。

肋膜炎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：代表取締役会長)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)



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

は体を鍛えるため、卓球をやっていた。

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、国策バルブ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科目だけ選択の大学が、



肇・高校2年生の頃(昭和24年/1949)

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。

昭和26年(1951)、京都大学に入学。肇の大学時代の暮



肇・京都大学の研究室にて

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、卒業までずっと続けました」(肇談)。

肇は就職に際して、大学や企業の研究室あるいは厚生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かったのだ、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」と幼少の頃の話を話す。

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い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學した樹は、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



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

から手紙が届いた。

『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。勤儉努力は、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(株)(現:ダイトエレクトロン(株))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……」と叫んで華蔵の滝に投身自殺した藤村 操という学生思想



樹(矢印)、大都商事の社員らとともに



勝(左)と菊蔵(右)

行動を知り、人生について深刻に考えるようになった。

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。

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、こども修了した。

その後、矯正の道を一途に進み、帯広や旭川



札幌刑務所長退官当時の菊蔵
(昭和34年/1959)

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。

ツルハの歴史を築き、今も見守る 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)に旭川立立高等女学校に入学。そして、



ヒサ子18歳で結婚
(昭和4年/1929)

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25cm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ました。だから私は薬学学校へ行って薬剤師になりたいかった。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。店先にレ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



ヒサ子、次女の成子と(昭和14年/1939)

(1995)の、ツルハの社内報「TOP—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も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、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。



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」を営む鶴羽 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」と、当時は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(株)で営業を担当していた宝賀 隆氏は、「営業に行くとき、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が懐かしがる。

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ことにつなが



昭和40年(1965)当時のヒサ子

ると思います」。

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(現：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。

現在、80歳半ばと高齢のため、店に出ることはなくなったが、まだまだしっかりとツルハの将来を見据えている。

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、生死の境をさまざつたことがあった。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



勝、登別温泉にて(昭和36年/1961)

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その他、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、

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迎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(わたくし)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、或いはご指導下さいましたお方、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せう様草葉のかげより祈り上げます。

鶴羽 勝

72歳であった。

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、長年苦勞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でない。……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。ほんとうにご苦勞さまでした。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



鶴羽 肇と弘子(昭和36年/1961)

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

務っていた。

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



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

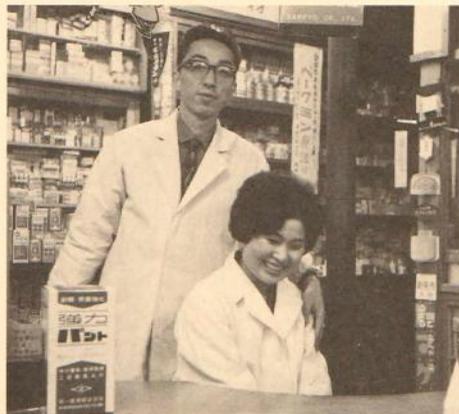
10年連続第1位のトロフィーを受ける弘子

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)

「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、「忙しさを一度も苦勞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責任者かつ商品本部長として、夫である肇と2人、今もツルハをしっかり支えている。



新婚当時の肇と弘子(店にて)

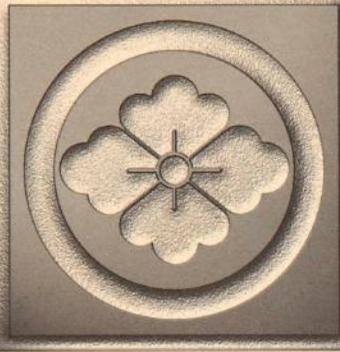


昭和63年(1988)、旧栗山店オープンにて



昭和52年(1977)
鶴羽 勝 没

〔鶴羽家宗派〕
真言宗
〔鶴羽家家紋〕
丸に花菱



〔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篤藏氏の著作に基づき、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〕までは西系のみ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(1573-1582)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(あじとよこんげん)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(啄き)」の神様がおり、啄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

〔真源宗安禅定門〕
慶安4年(1651)没

〔観月浄薫信士〕
享保9年(1724)没

多治郎

元治元年(1864)6月没
〔法岳宗誘信士〕

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(1806)没
〔智證兼鏡信士〕

久左工門

寛政8年(1796)没
〔普通大広信士〕

〔慈達智賢信士〕
寛政元年(1789)没

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

嘉平(長男)
明治15年(1882)生れ

コマツ

甚太郎(次男)
明治17年(1884)生れ

キサノ(次女)

明治11年(1878)生れ

アサノ(四女)

明治30年(1897)生れ

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〕

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〕

勝(三男)

明治38年(1905)5月20日生れ
昭和62年(1977)6月8日没
〔鶴峰院秀道勝雲居士〕

ヒサ子(長女)

明治44年(1911)3月6日生れ

肇(次男)

昭和7年(1932)6月30日生れ
〔現:代表取締役会長〕

弘子(四女)

昭和12年(1937)10月4日生れ
〔現:常務取締役〕

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

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

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

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

暁子(次女)
昭和44年(1969)2月20日生れ

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

順(次男)
昭和49年(1974)5月21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

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
〔現:取締役管理本部長〕

俊英(次男)
昭和38年(1963)12月8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

大樹(長男)
平成5年(1993)8月5日生れ

遙香(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

執天(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輝くツルハの未来

特別企画

社員座談会



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。



【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)
崇町店店長 (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)
崇町店 (崇町店店長)
1992年(H.4)入社／札幌大女子短大卒



岩本 謠子 (いわもと・ようこ)
元・北郷店店長代行 (退職)
1993年(H.5)入社／札幌大女子短大卒



“出会い”——ツルハと私

(司会) まず最初に、皆さんの入社の特徴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るためにはどうしたらよいか、

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。时期的には、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は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 $\pi r \times 2$ とやってしまい、それが役員の皆さんからドーンと受けたんですよ。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向くと、その中にツルハがありました。

そこで鎌田常務(現：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来るだけなのに、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

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みます。

(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。駄目だと思ふ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。例えば売上げが好調で業績が伸びていても、売上げ・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やるというような一日に何回も利用して下さる方がいらっしやるのも、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。



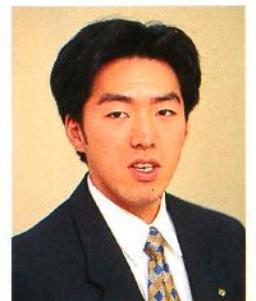
(野呂瀬) 入社して半年くらいの時に、店のカギを落としてしまい、開店を30分遅らせてしまったことがあります。店長は現在の辻バイザーでしたが、休日だったんです。それなのにかなり遠方の自宅からわざわざ車を飛ばして、店にカギを届けてくださいました。そして、怒るでもなく叱るでもなく“分かっているだろうから厳しくは言わないけれども、十分注意してください”とだけ諭されました。でも、そんな心遣いが逆に自分にとってはこたえ、反省の材料にもなりました。問題のカギは私が乗ってきたタクシーの中にあったのですが、見つけてくださっ

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やるんです。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け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対応した時は、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いました。結果は店長になったのは一緒に



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曾根さんです。最初の1年間にはよく連絡が来て、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) 私がに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、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、より高い満足度を差上げるために、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のでしょうか。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】



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、ツルハで菓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せんか。

(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、ワラにもすぎ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、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月中旬から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

いたと思います。

(安富) 私は単純に初任給が高かったのを選びました。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(現: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ました(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たので、紹介したんです。

(三嶋) この話をすると頭が上がりませんから、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)が新葉の商品説明をされ、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(現:常務)。

(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”という、パツ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

あんな仕事か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ころ“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んで、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) 自然とそうになっていったと思いますか、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個買ってください、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) 売っていましたか。

(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。



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る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) 自信もついたのでしょね。

(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

(安富) ハードというよりヘビー。

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、緑が丘店と異動し、(末広店以外は全て新店でした)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。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”——想い出

(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、苦勞も吹っ飛びました。

(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、特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がある社員は、今の社内では自分のほかに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。店長が店舗へ入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欲しい。

(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ことから、すべてが始まるのではないのでしょうか。

(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、私は仕事が好きだった。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る、ある意味で混沌としていたのでしょうか。

(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。ただ、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。自分から手を上げるか否かでしょう。そういう人間になってほしい、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年間よく続いたなど。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、これからは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です。それは3店舗しかなかったため、上司も私たちが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

代表取締役会長

鶴羽 肇

代表取締役社長

鶴羽 樹

【ツルハ70年史】

言行録



代表取締役会長

鶴羽 肇

言行録

当社2代目社長、鶴羽 肇の人となり、関わりがあった人々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

【生活信条】

常に潔くあれ

鶴羽 肇の 【人生哲学】 プラス発想

●“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、価値観を決める!」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のだろうか、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!と決めました。』

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年間に実に惜しいですね』

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モンド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。

ダイカ株常務取締役札幌支店長の池田 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えます』

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“目標を持つ”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えます』

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

鶴羽 肇の 【将来展望】 日々是れ勉強

“ひとロメモ”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。マーチャングライジング担当の西(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)を運営していた寺崎一正氏(元：田辺製菓(株))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・榎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、現在組織の中核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

現在、商品部の次長を務め、かつては仕入先の粧連(株)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・榎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・ボンス(株)で現在は榎明色化粧品札幌営業所所長の鈴木征司氏。「(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(株)東日本支店北海道営業所所長の川井日出志氏。

さらにダイカ(株)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、同社の池田支店長も

『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』

と同じくダイカ(株)の得能健次氏は、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ぬ”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、田辺製菓(株)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?)

ツルハでは現在、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じていか
—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の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。

野村博明常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)

「店は何をすることで、サービスとは何か」
について、社長時代、パ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。

店は何をすることで？ —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、パーバリーコートを
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。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、その
洋品部でパ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。

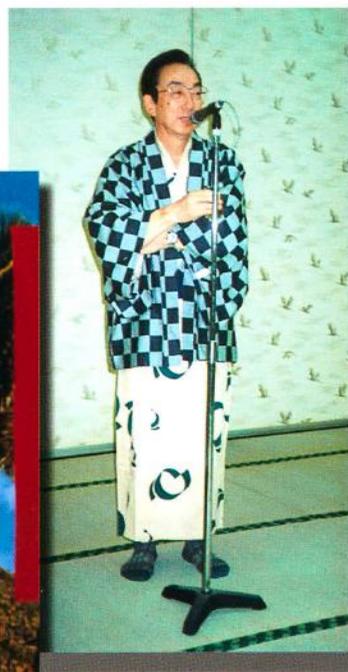
ほとんどあきらめかけていた私は喜んで、そ
この売り場を訪れました。コートの種類、色など
を聞かれた後、

「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(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57年(1982)のツルハ会にて



▼平成9年(1999)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ことで、もう一度、確認していただきたいと思います』。

～店は何をすることで～

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』

こ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。一見利益の上からしないような、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、先日対応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。その時々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対応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」。

『毎日毎日商品のみがき、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%売上げが上昇するはずですよ』。

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)



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、
関わりが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

【商売の姿勢】 現場感覚を大切に

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つめて、
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』。

●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する(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



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。私も時々忘れていますがありますので、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20有余年、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62年(1987)の新年会にて



▼平成3年(1991)情報誌の取材中



▲昭和54年(1979)の新年会にて



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。“なるよになれ”の人間です』

と言いつつも、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年で店を任せら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。やらせてみる！”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ていくと言っているのではないのでしょうか。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い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時代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株)の高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高本社長は、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』。

大都商事株はその後、全国規模の大企業に成長したが、

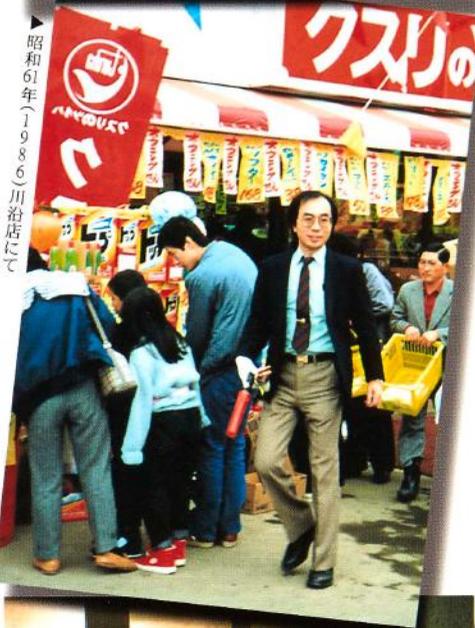
『今でも会社の内容等を郵送してくれるし、昔の仲間が北海道に来た時は必ず声をかけてくれる』

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株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



▲平成9年(1997)店長会にて

▼昭和62年(1987)光星店にて



▼平成元年(1989)函館店にて



資料編

【ツルハ70年史】

資料編



現役員紹介

[平成10年(1998)10月現在]



【後列】

西 功
常勤監査役

星名 光男
監査役

青野 哲成
取締役

富岡 俊彦
常勤監査役

酒井 純
監査役

【中列】

江口 典幸
取締役

後藤 輝明
取締役

千田 晃己
取締役

平林 勝宏
取締役

堀川 政司
取締役

【前列】

野村 博明
常務取締役

岡田 卓也
取締役相談役

鶴羽 肇
代表取締役会長

鶴羽 樹
代表取締役社長

鎌田 宏一
取締役副会長

鶴羽 弘子
常務取締役

役員任期一覧表

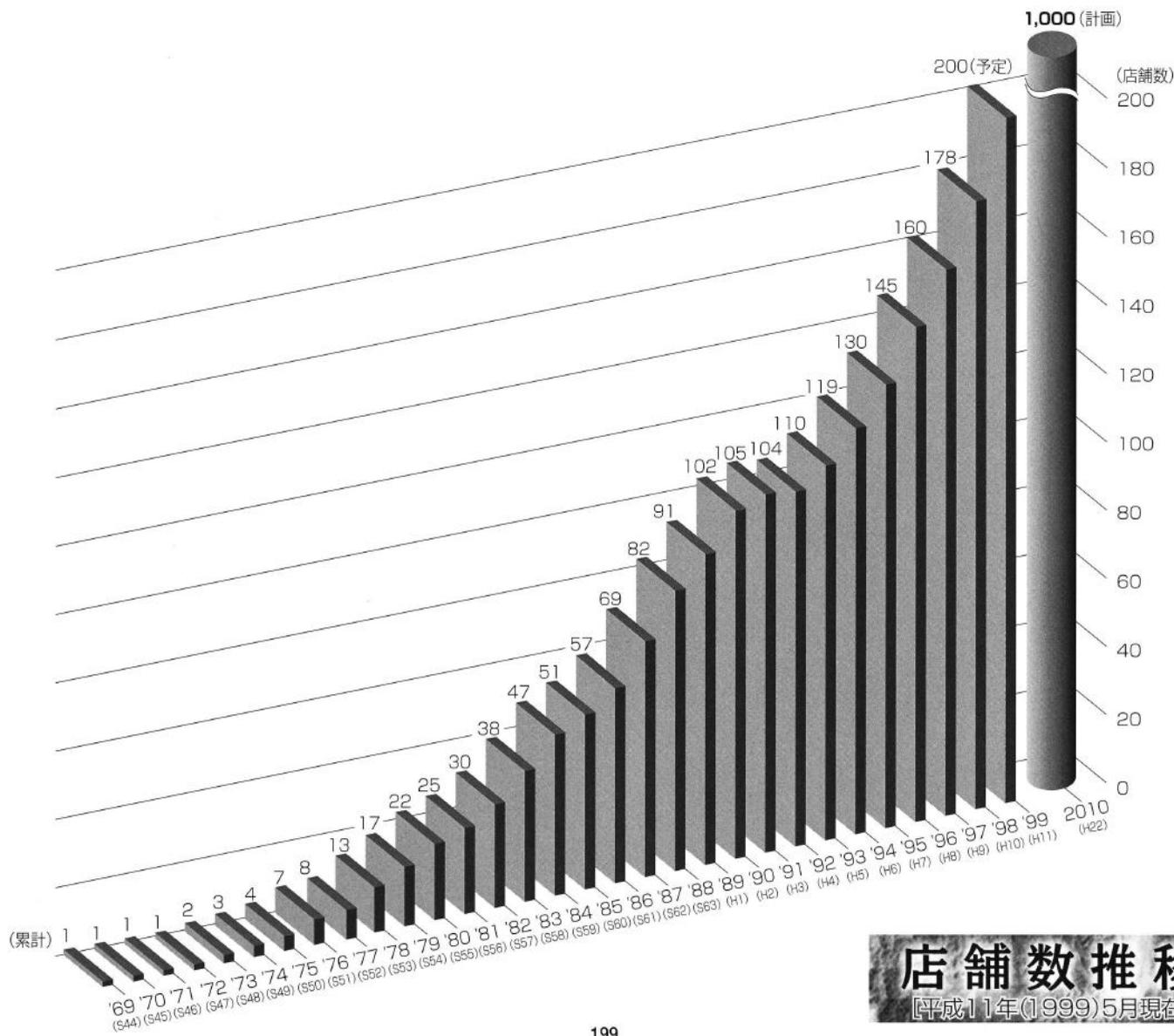
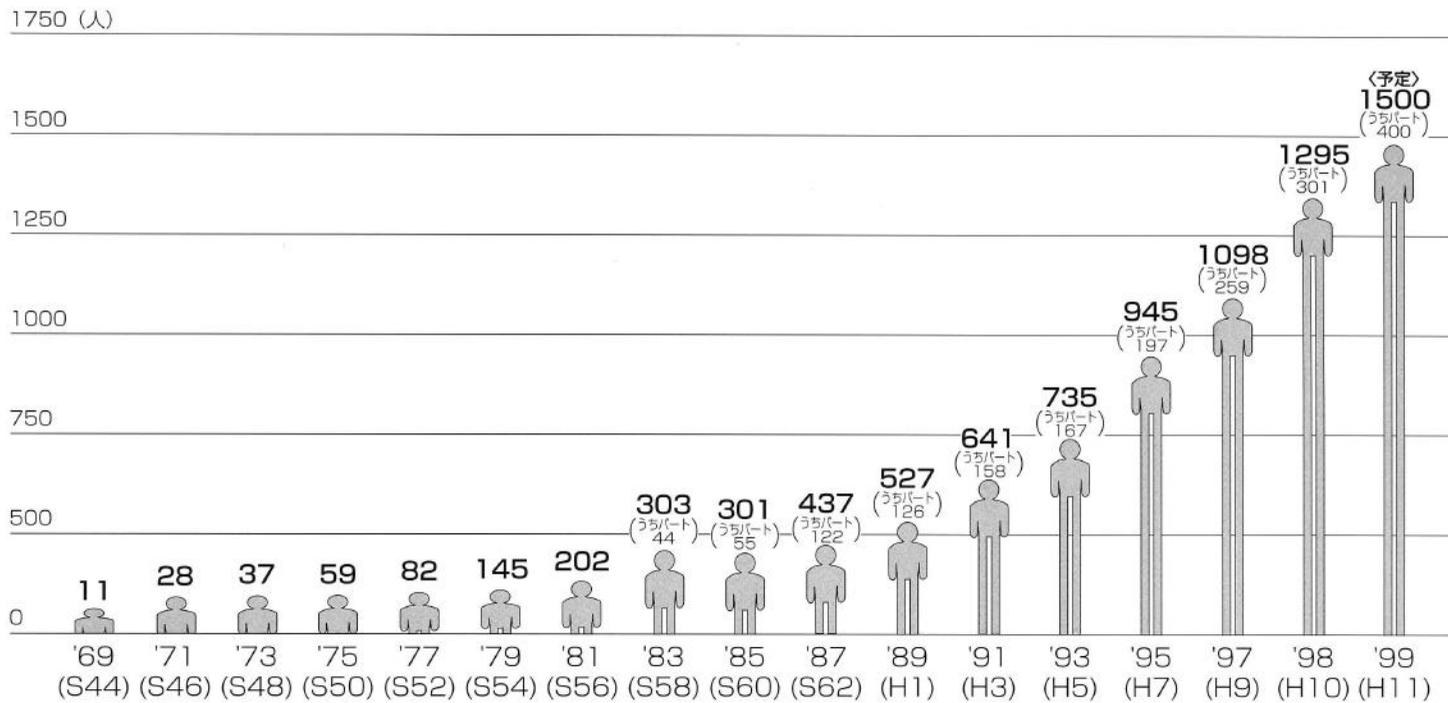
[平成10年(1998)5月現在]

(西暦)	鶴羽 勝	鶴羽 ヒナ子	鶴羽 肇	鶴羽 弘子	鶴羽 樹	鈴木 八五郎	鎌田 宏一	鶴羽 宏	野村 博明	西 功	千田 晃己	富岡 俊彦	酒井 純	星名 光男	岡田 卓也	後藤 輝明	平林 勝宏	江口 典幸	堀川 政司	青野 哲成	(和暦)
'29																					S4
'31																					6
'53																					28
'55																					30
'57																					32
'59																					34
'61																					36
'63	83.6.1	63.6.1	63.6.1																		38
'65																					40
'67																					42
'69	代表取締役社長	取締役	専務取締役																		44
'71																					46
'73																					48
'75	77.6.8		75.5.13	75.5.13																	50
'77			専務取締役	取締役				77.6.16													52
'79		78.7.13	77.6.16	78.7.13	78.7.13			78.7.13	78.7.13	78.7.13	78.7.13										54
'81																					56
'83																					58
'85																					60
'87		取締役副社長	代表取締役社長	常務取締役	取締役			77.6.16	取締役	取締役	取締役										62
'89								77.6.16													H1
'91		92.6.13						78.7.13													3
'93								78.7.13													5
'95								78.7.13													7
'97		代表取締役社長兼 代表取締役社長	代表取締役社長	代表取締役専務	代表取締役社長			78.7.13													9
'99								78.7.13													11

従業員数推移

〔平成10年(1998)5月現在〕

(従業員数にはパートタイマー(8時間換算)を含む)



店舗数推移

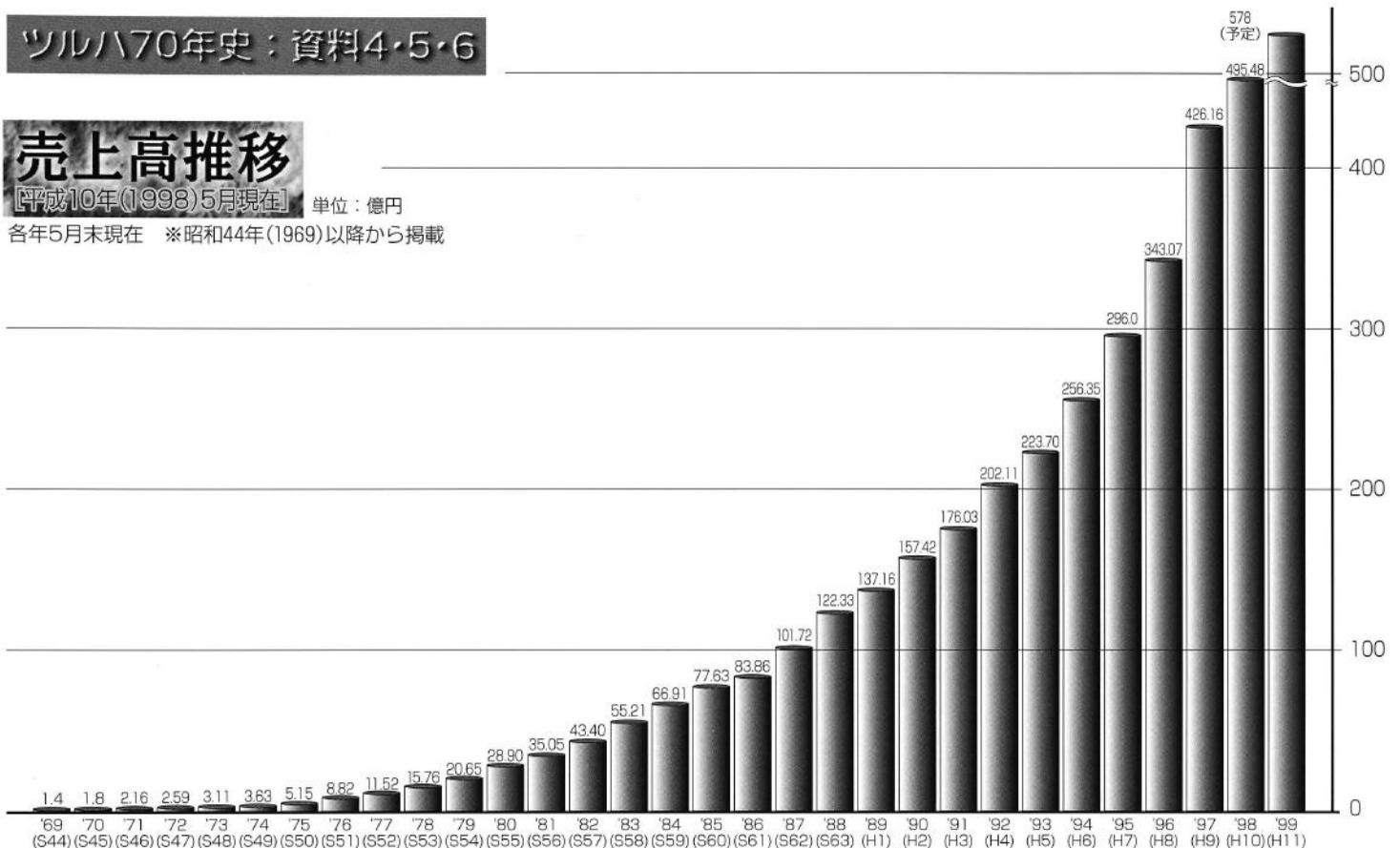
〔平成11年(1999)5月現在〕

売上高推移

〔平成10年(1998)5月現在〕

単位：億円

各年5月末現在 ※昭和44年(1969)以降から掲載

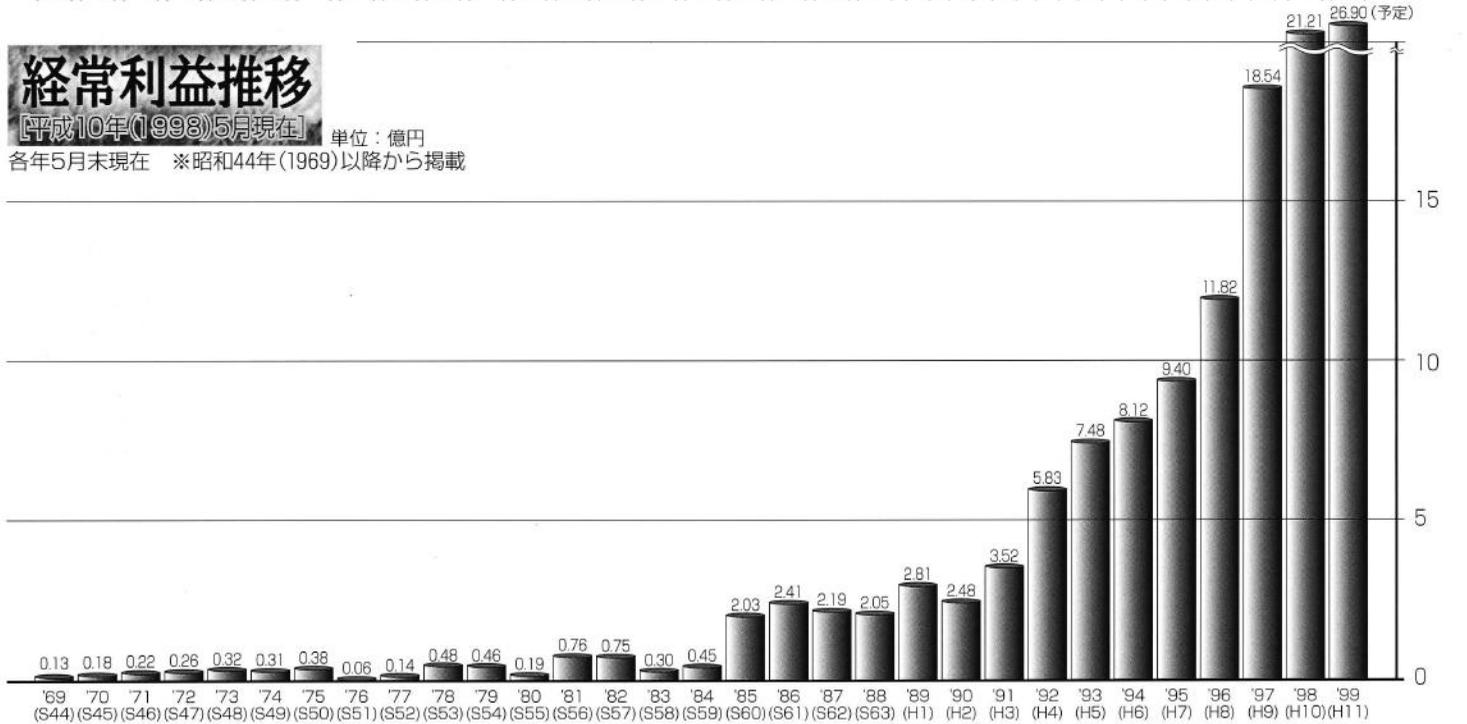


経常利益推移

〔平成10年(1998)5月現在〕

単位：億円

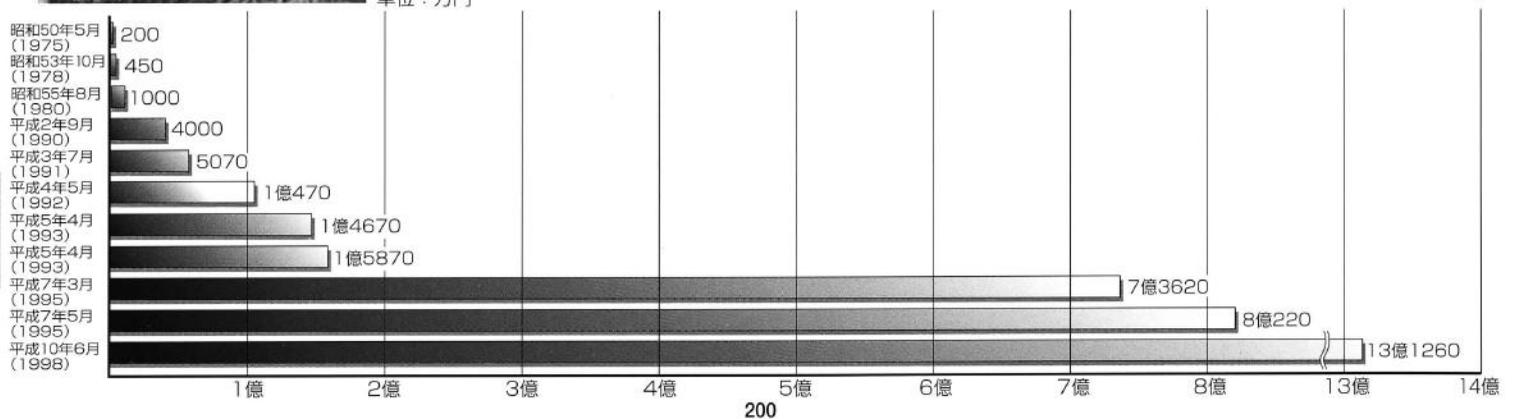
各年5月末現在 ※昭和44年(1969)以降から掲載



資本金推移

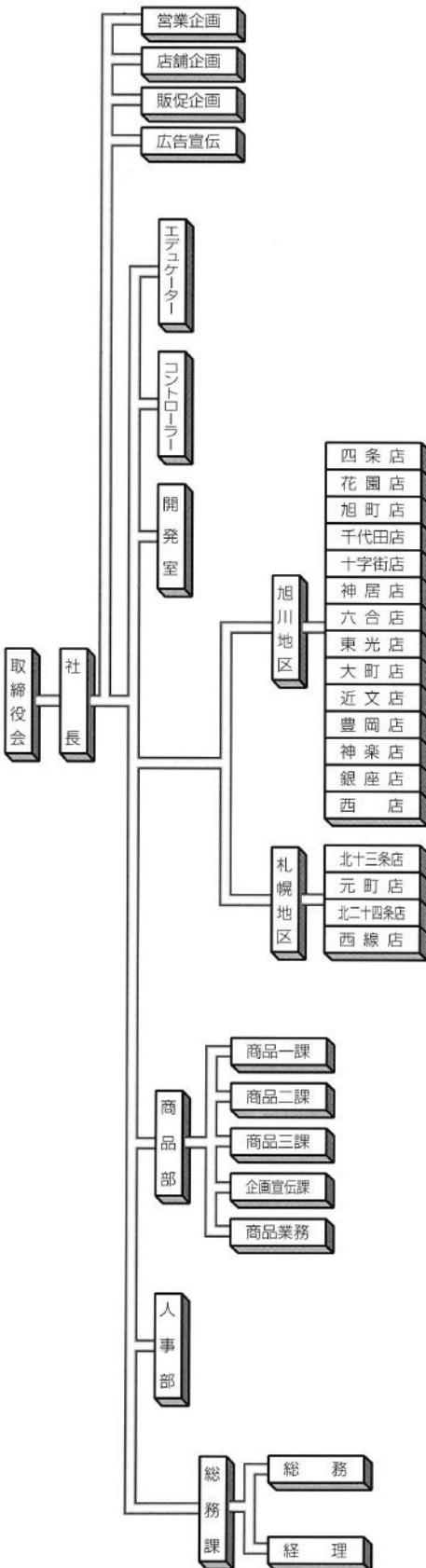
(増資のあった年のみ表記)

単位：万円

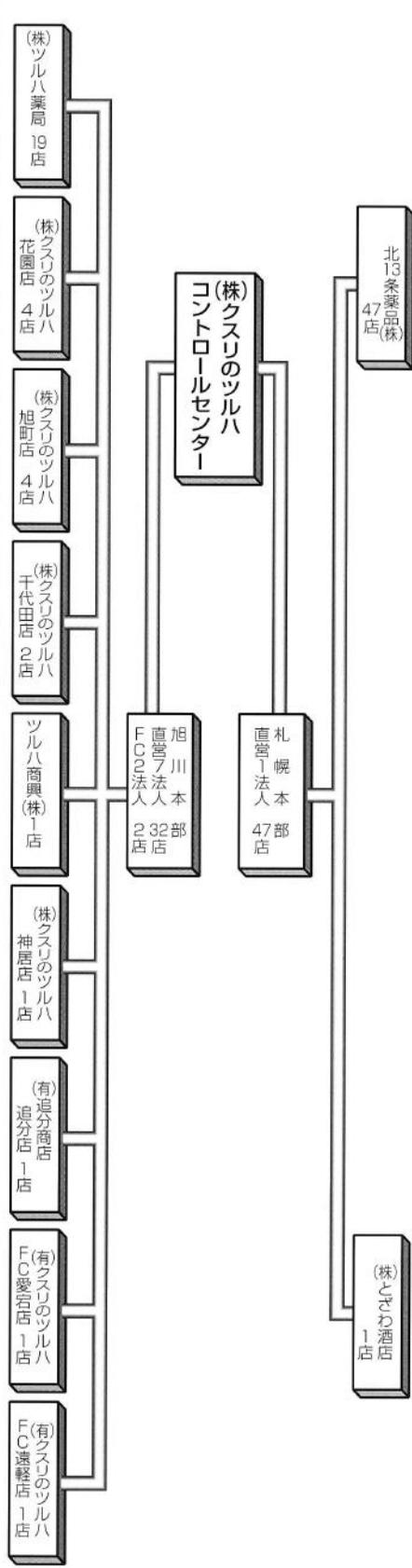


組織の変遷

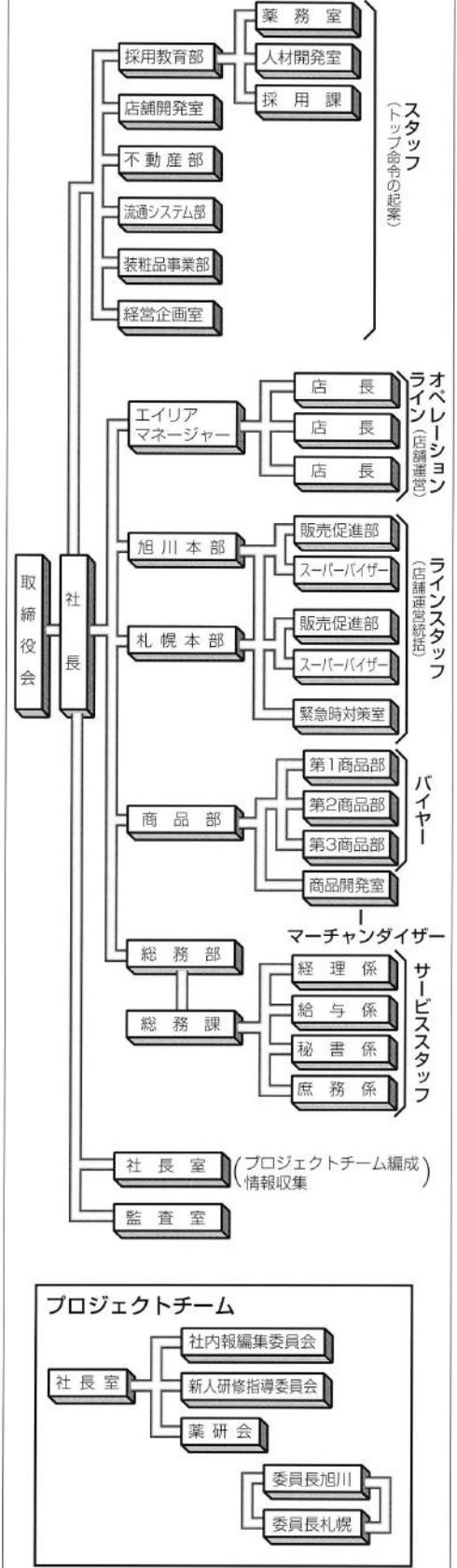
昭和54年(1979)現在の組織図
(現存する最も古い組織図)



昭和62年(1987)現在の組織図
(分社化時代)



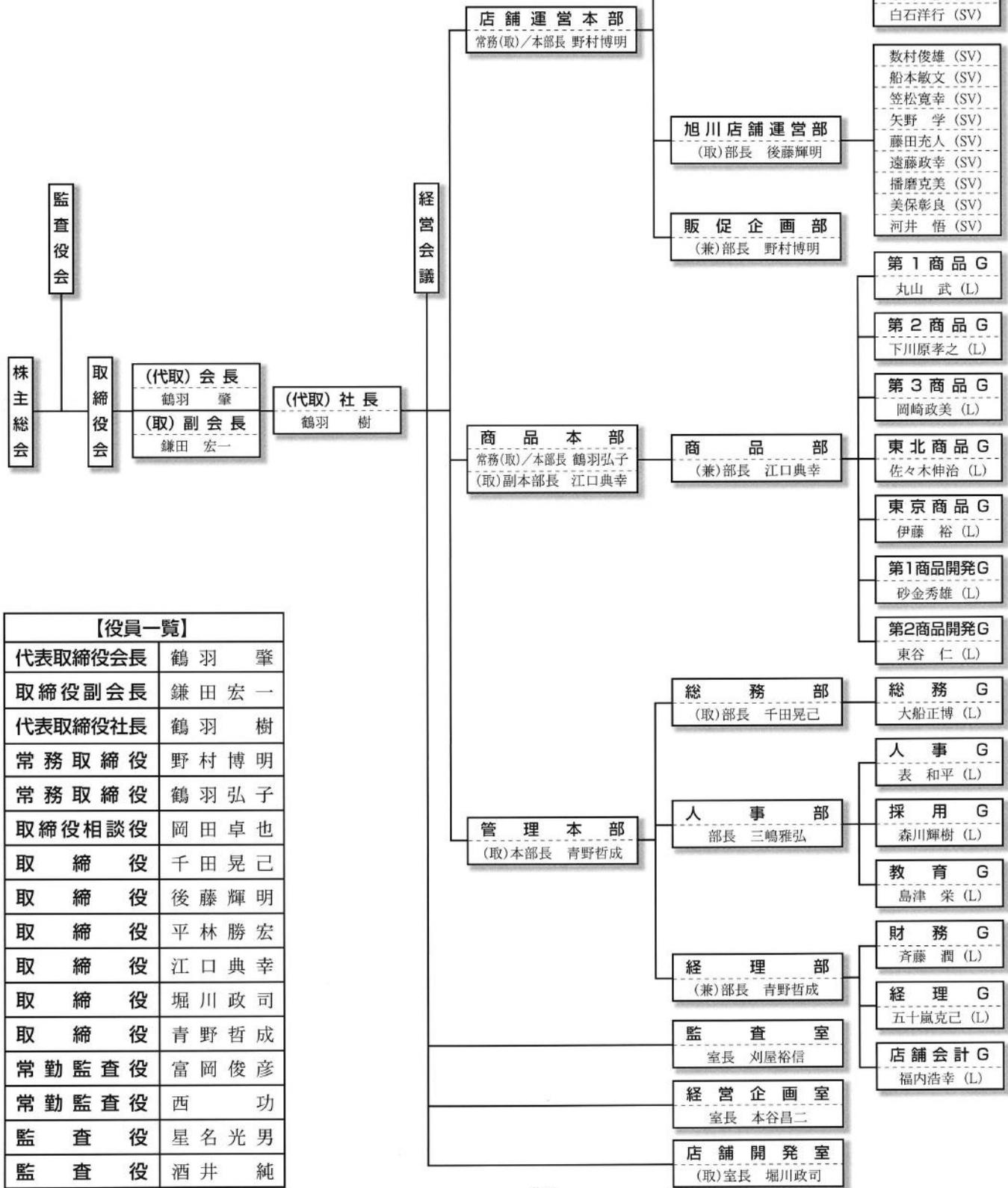
昭和63年(1988)現在の組織図
(組織再編時代)



組 織 図

[平成11年(1999)2月現在]

凡 例	(代取) 代表取締役
	(取) 取締役
	(兼) 兼務
	(G) グループ
	(SV) スーパーバイザー
	(L) リーダー



【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

店舗展開

[平成]11年(1999)5月現在

【札幌市/59店舗】

元町店・西線店・本郷店・円山店
 澄川店・平岸店・麻生店・北郷店
 藤野店・西岡店・八軒店・北野店
 発寒店・川沿店・菊水店・豊平店
 伏古店・光星店・白石店・苗穂店
 西野店・新川店・栄町店・真栄店
 屯田店・厚別店・樽川店
 M厚別店・M西岡店・北13条店
 北24条店・南11条店・東川下店
 大谷地店・美香保店・ピギン24
 南円山店・北41条店・南7条店
 南22条店・(調)西町店・旭ヶ丘店
 (調)琴似店・月寒西店・上野幌店
 北35条店
 手稲前田店・琴似2条店
 (調)中の島店・西野7条店
 (調)北大前店・屯田6条店
 北野6条店・(調)曙3条店
 (調)豊平橋店・豊平4条店
 ひばりヶ丘店・新琴似中央店
 手稲あけぼの店

【石狩市】

花川店

【江別市】

野幌店・若葉店

【小樽市】

小樽店・手宮店
 ※稲穂店
 M手宮店

【余市町】

余市店

【共和町】

岩内店

【函館市】

赤川店
 田家店
 花園店
 桔梗店
 鍛冶店

【上磯町】

久根別店

【八雲町】

八雲店

【北広島市】

北広島店

【千歳市】

住吉店
 北陽店
 千歳緑町店

【恵庭市】

M恵庭店
 (調)恵み野西店

【室蘭市】

室蘭店

【登別市】

登別店
 登別中央店

【白老町】

白老店

【伊達市】

伊達店
 舟岡店

【釧路市】

釧路店・双葉店
 鳥取店・芦野店
 ※春採店
 星が浦店

【釧路町】

桂木店

【帯広市】

白樺店・帯広南店・(調)帯広北店
 (調)ニュータウン店

【音更町】

木野店・音更店

【幕別町】

札内店

【苫小牧市】

明德店・見山店・大成店
 沼ノ端店・新生台店
 苫小牧店・苫小牧澄川

【浦河町】

浦河店

【横手市】

幸町店・GD横手店

【湯沢市】

前森店

【大曲市】

GD大曲店

【本荘市】

GD本荘店

【天童市】

天童北店
 天童南店

【新庄市】

新庄店

【酒田市】

GD酒田店

【尾花沢市】

※GD尾花沢店

【南陽市】

※GD南陽店

【余目町】

GD余目店

【河北町】

河北店

【大田区】

六郷店
 梅屋敷店

【相模原市】

(調)古淵店

【稚内市】

稚内店

【留萌市】

留萌花園店・M留萌店

【深川市】

文光店・M深川店

【芦別市】

芦別店

【滝川市】

滝川店
 M滝川店
 ※滝川東店
 滝川朝日町店

【砂川市】

砂川店・砂川東店

【岩見沢市】

岩見沢店・岩見沢9条店
 M岩見沢東店・鉄北店

【栗山町】

栗山店

【名寄市】

名寄店

【士別市】

士別南店

【美瑛町】

FC美瑛店

【富良野市】

富良野店
 富良野緑町店

【紋別市】

(調)紋別店

【遠軽町】

遠軽店

【帯広市】

白樺店・帯広南店・(調)帯広北店
 (調)ニュータウン店

【音更町】

木野店・音更店

【幕別町】

札内店

【釧路市】

釧路店・双葉店
 鳥取店・芦野店
 ※春採店
 星が浦店

【釧路町】

桂木店

【帯広市】

白樺店・帯広南店・(調)帯広北店
 (調)ニュータウン店

【音更町】

木野店・音更店

【幕別町】

札内店

【苫小牧市】

明德店・見山店・大成店
 沼ノ端店・新生台店
 苫小牧店・苫小牧澄川

【浦河町】

浦河店

【横手市】

幸町店・GD横手店

【湯沢市】

前森店

【大曲市】

GD大曲店

【本荘市】

GD本荘店

【天童市】

天童北店
 天童南店

【新庄市】

新庄店

【酒田市】

GD酒田店

【尾花沢市】

※GD尾花沢店

【南陽市】

※GD南陽店

【余目町】

GD余目店

【河北町】

河北店

【大田区】

六郷店
 梅屋敷店

【相模原市】

(調)古淵店

【旭川市/32店舗】

六合店・東光店・大町店・錦町店・豊岡店・銀座店
 追分店・永山店・(調)西店・緑町店・忠和店・春光店
 1条店

(調)四条店・(調)旭町店・(調)末広店・(調)神楽店・FC愛宕店
 十字街店・永山南店・緑ヶ丘店・A神居店・A錦町店
 東光10条店・豊岡9条店・東光1条店

(調)旭川6条店・(調)東光5条店・(調)豊岡13条店
 (調)神居3条店・※(調)永山3条店・FCツインハープ店

【北見市】

北見店・美芳店
 メッセ店
 北見中央店
 北見桜町店
 夕陽ヶ丘店
 北見春光店
 北見とん田西町店

【網走市】

網走店・つくしヶ丘店

【美幌町】

美幌店

【斜里町】

斜里店

【釧路市】

釧路店・双葉店
 鳥取店・芦野店
 ※春採店
 星が浦店

【釧路町】

桂木店

【帯広市】

白樺店・帯広南店・(調)帯広北店
 (調)ニュータウン店

【音更町】

木野店・音更店

【幕別町】

札内店

【苫小牧市】

明德店・見山店・大成店
 沼ノ端店・新生台店
 苫小牧店・苫小牧澄川

【浦河町】

浦河店

【横手市】

幸町店・GD横手店

【湯沢市】

前森店

【大曲市】

GD大曲店

【本荘市】

GD本荘店

【天童市】

天童北店
 天童南店

【新庄市】

新庄店

【酒田市】

GD酒田店

【尾花沢市】

※GD尾花沢店

【南陽市】

※GD南陽店

【余目町】

GD余目店

【河北町】

河北店

【大田区】

六郷店
 梅屋敷店

【相模原市】

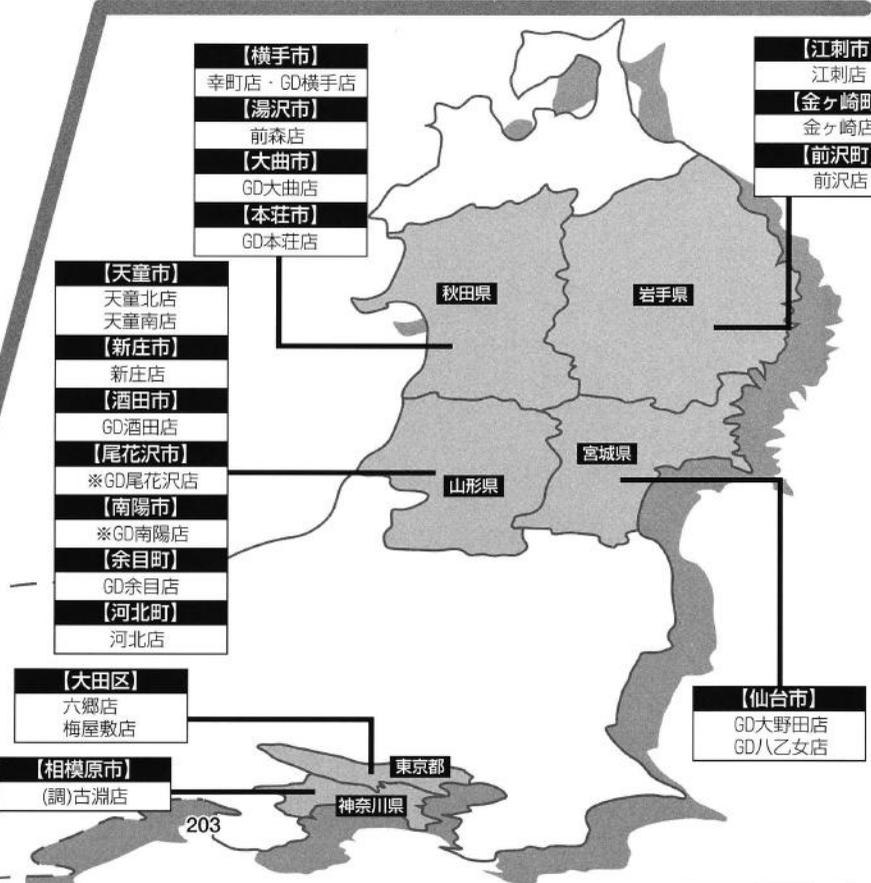
(調)古淵店

【仙台市】

GD大野田店
 GD八乙女店

200店

●店名の前にある略語は以下の通りです。
 (調) / 調剤薬局を併設または専門店
 M / マックスバリュ
 GD / ガルドドラッグ
 FC / フランチャイズ店
 A / エースリー調剤薬局
 (※は出店予定です)



●主な取引先(直販メーカー・卸商社関連) ※50音順

A. 医薬品・医療用品・ベビー用品関連

アイデアル産商(株)
(株)丸山愛生堂(08.4.1より既スズケンに社名変更)
 アスプロ(株)
 イワキ(株)
 エスエス製薬(株)
(株)大木
 カネボウ薬品(株)
 クラヤ薬品(株)
 小林製薬(株)
(株)恒和薬品
 佐藤製薬(株)
 サンエス(株)
(株)スズケン
 ゼリア新薬工業(株)

全業工業(株)
 ソーワ(株)
 大正製薬(株)
 丹平中田(株)
 中央興医会(株)
(株)ニッド
(株)パレオ
 ビットウキョウ(株)
 ホシ伊藤(株)
 マルビー薬品(株)
(株)モロコ
(株)茂木薬品商会
 森川産業(株)

B. 制度化化粧品、 装粧品関連

(株)井田岡国堂
(株)大山
 花王化粧品販売(株)
 カネボウ化粧品北海道販売(株)
 カネボウ化粧品東京販売(株)
 カネボウ化粧品南関東販売(株)
 カネボウ化粧品東北販売(株)
 コーセイ化粧品販売(株)
 資生堂化粧品販売(株)
(株)ちふれ化粧品
(株)ヒーロー
(株)ファッションダイカ
 マックスファクター(株)

C. 一般化粧品、 装粧、日用品関連

旭川石鹸販売(株)
(株)イトワール海渡
(株)熊善商店
 北海道花王販売(株)
 東北花王販売(株)
 東京花王販売(株)
 グンゼ販売(株)
(株)札幌マルカツ
(株)サンライズ貿易
 粧連(株)
 ダイカ(株)
中央物産(株)
 東栄(株)
(株)東京堂

(株)ドウシヤ
(株)東流社
(株)ドメス
 内外衣料製品(株)
 野村商事(株)
(株)バルタック
 森川(株)

※花王販売8社は
99.4.1より合併
東京花王販売(株)へ

D. DPE、ペット用品、荒物、 食品、電気小物関連

アイリス大山(株)
 朝日電器(株)
 エコレーディング(株)
 エンバイ自動車(株)
(株)オグラ
(株)オーム電機
 兼松家電販売(株)
北海道アカラ-徳島川
ニカカラーメーキング(株)
 杉山車手(株)
 中央紙文具(株)
(株)東東ダイヤ
(株)ナシオ
 日語(株)

日本コロンビア(株)
(株)広島音工
(株)フォートサービス
(株)ペットシステム
北海道酒類販売(株)
北海道中央食糧(株)
(株)松井
(株)マルシン産業
丸日商事(株)
 みさと産業(株)

●主な取引先(メーカー関連) ※50音順

A. 医薬品・医療用品・健康食品・ベビー用品関連

アース製薬(株)
(株)アラクス
 アロエ製薬(株)
 アン化成(株)
 アラガン(株)
 アスプロ(株)
 井藤漢方(株)
 榎垣(株)
 エーザイ(株)
(株)エーサン
 エスエス製薬(株)
(株)エバースジャパン
(株)オフテクス
 大塚製薬(株)
(株)太田胃散
 オムロン(株)
 オカモト(株)
 奥田製薬(株)
 オリヒコ(株)
(株)開新舎
 カネボウ薬品(株)
 救心商事(株)
 共立薬品工業(株)
 興和新薬(株)
(株)興和ヘルスケア
 皇漢堂製薬(株)
 小林製薬(株)
 コンビ(株)
 笹岡薬品(株)
 佐藤製薬(株)
 三共(株)
 参天製薬(株)

三洋薬品工業(株)
 塩野義製薬(株)
 シェルジャパン(株)
 ジェクス(株)
 ジョンソン&ジョンソン(株)
(株)新生
 ゼリア新薬工業(株)
 千寿製薬(株)
 全業工業(株)
 丹平製薬(株)
 太陽食品(株)
 第一製薬(株)
 田辺製薬(株)
 中外製薬(株)
 武田薬品工業(株)
 大幸薬品(株)
 大正製薬(株)
 大昭製薬(株)
 大鵬薬品工業(株)
 田村薬品工業(株)
 玉川衛材(株)
(株)ダンロップホームプロダクツ
 中央製薬(株)
 チュチュベビー(株)
テイコクファルマケア(株)
 テルモ(株)
 富山化学工業(株)
(株)東京甲子社
 東京田辺(株)
 常盤薬品工業(株)
 中山式産業(株)
 日新薬品工業(株)

ニチバン(株)
 日本アルコン(株)
 白十字(株)
 久光製薬(株)
 ビジョン(株)
 藤沢薬品工業(株)
 不二テックス(株)
(株)ヘルス
 報国製薬(株)
 ポッシュロムジャパン(株)
 マルビー薬品(株)
(株)明治屋
 明治製薬(株)
 明治乳業(株)
(株)メタポリック
(株)メニコン
 森永乳業(株)
 森下仁丹(株)
 森田薬品工業(株)
 ヤクハン製薬(株)
 山本漢方製薬(株)
 山之内製薬(株)
 祐徳薬品工業(株)
 雪印乳業(株)
(株)雪の元
 養命酒製造(株)
 (株)龍角散
(株)リケン
 ロート製薬(株)
 わかもと製薬(株)
 厥衛材(株)
 和光堂(株)

B. 一般化粧品、 装粧品関連

厚木ナイロン商事(株)
 イオインターナショナル(株)
(株)ウテナ
 ウエラジャパン(株)
(株)エリザベス
 大島椿(株)
(株)近江兄弟社
(株)大山
 オーゼキフーズ(株)
 オリチナル(株)
 花王(株)
 花王化粧品(株)
 カネボウ化粧品(株)
 カネボウストッキング(株)
 カネボウホームプロダクツ販売(株)
(株)加美乃素本舗
(株)キヌミ-コスメックス
 牛乳石鹸共進社(株)
 クラバ化粧品販売(株)
 グンゼ販売(株)
 コーセイ化粧品販売(株)
 コーセイコスメポート(株)
(株)コージー本舗
 (株)黒龍堂
 サンスター(株)
 資生堂化粧品販売(株)
 資生堂コスメニティ(株)
 資生堂ファイントイラタリー(株)
 ジュジュ化粧品(株)
 シボレー(株)
 粧美堂(株)
(株)セザンヌ化粧品
 大三(株)

(株)ダリヤ
(株)ちふれ化粧品
(株)ツムラ
 ツムラ化粧品(株)
 東京サラヤ(株)
(株)ナリス化粧品
 日本リーパ(株)
 日本ロレアル(株)
 日本ロックス
 P&Gファーマーイースト・インク
 (株)美香園
 福助(株)
(株)ジボウアパレル
プリストルマイヤーズスクイブ(株)
 ホーユー(株)
 ポーラデイリー・コスメ(株)
(株)本島椿
 丸三産業(株)
(株)マンダム
 マックスファクター(株)
 メイブリン(株)
 (株)明色化粧品
(株)モルトベアーネ
(株)柳屋本店
 山発産業(株)
 (株)ユゼ
 ライオン(株)
(株)ラッキーコーポレーション
 ルボタン(株)
 レオニス(株)
 レ・ピアス(株)
 レプロン(株)
 ロゼット(株)

C. 日用雑貨品関連

アイセン工業(株)
 アイリス大山(株)
 アース製薬(株)
 アートナップ(株)
(株)アサヒベン
 アズマ工業(株)
 アトム(株)
 エステー化学(株)
 エビス(株)
 エヌビーフィルム(株)
(株)LG化学
(株)オーエ
 オーム電機(株)
 オカモト産業(株)
 貝印(株)
 カネヨ石鹸(株)
 カミ商事(株)
(株)亀の子東子西尾商店
 カヤマ(株)
 キクロン(株)
(株)桐灰
 キング製品販売(株)
 クリタック(株)
(株)クレシア
 呉羽化学工業(株)
 呉工業(株)
(株)孔宮堂
(株)コロンブス
 サラックス(株)

サランラップ販売(株)
 サン・アルミニウム工業(株)
 サンナップ(株)
 三共油脂(株)
 三宝商事(株)
 シットジャパンインコーポレイテッド
 ジョンソン(株)
 ショーワ(株)
 住軽アルミ箔(株)
 住友スリーエム(株)
(株)シンワ
(株)ソニーCプラボラトリーズ
(株)ダイヤコーポレーション
 大玉製紙(株)
 大日本除虫菊(株)
 蝶理(株)
 TDK(株)
 十勝包装資材(株)
 堂盤ティッシュ(株)
(株)トクヤマ
 道栄紙業(株)
(株)東海
 東洋アルミホイルプロダクツ(株)
 第一石鹸(株)
 ナガオカ販売(株)
(株)ニトムズ
 日本技研工業(株)
(株)日本香堂
 日本サニバック(株)

日本磨料工業(株)
(株)日本デキシー
 ニッサン石鹸(株)
 日東油脂(株)
 任天堂(株)
(株)ネピア
(株)白元
(株)ンダイホームプロダクツ事業部
 日立マクセル(株)
 富士フィルムアクシア(株)
 富士電気化学(株)
 フェザー安全剃刀(株)
 フマキラー(株)
(株)ペリカン石鹸
 北海道セキスイ商事(株)
 北海道製糖(株)
 ホクシー(株)
 ボンスター販売(株)
(株)マルマン
 松下電器産業(株)
 三菱アルミニウム(株)
 ミヨシ(株)
 ユニ・チャーム(株)
(株)芳川商会
(株)リンレイ
 レック(株)
 ロッテ電子工業(株)
 ワナー・ランバート(株)
 厥衛材(株)

D. ペット用品、文房具、荒物、 食品、電気小物関連

アイリス大山(株)
(株)アゲオ
(株)イースターペット
 岩崎工業(株)
 岩谷産業(株)
 カシオ計算機(株)
 カルピス(株)
 現代製薬(株)
 コクヨ(株)
 コニシ(株)
(株)サククラレパス
サンコー工業(株)
 三和プラスチック(株)
(株)サンリオ
(株)サンライズ
 新輝合成(株)
 ショウワノート(株)
(株)シンワ
シンコハンガー(株)
 ジョントントレーディング(株)
 積水化学工業(株)
 セブラ(株)
 象印マホービン(株)
 ソーコー(株)
(株)タニタ
 タイガー販売(株)
 寺久産業(株)
 天馬(株)
 東京ペット(株)

ドギーマンハヤシ(株)
(株)トンボ鉛筆
 ニチバン(株)
 錦化成(株)
 日東電材(株)
 日清ペットフード(株)
 日本配合飼料(株)
 日本ペットフード(株)
(株)ノースペット
 ハイベック(株)
 フリスキー(株)
 ペットライン(株)
 マスターフーズリミテッド
(株)マルカン
マルハペットフード(株)
 三菱鉛筆北海道販売(株)
 明道(株)
(株)ヤマヒサ
山崎産業(株)
 コニタイセイ(株)
 ライオン商事(株)
 リス(株)
(株)リッセル

株式会社ツルハコーポレーション

事業内容	医薬品、化粧品、雑貨、育児用品等の販売
設 立	昭和50年(1975)11月7日 ※平成4年(1992)7月7日、平成7年(1995)3月8日商号変更
資本金	1000万円
代表者	代表取締役 鶴羽弘子
事業所	〒065-0024 札幌市東区北24条東20丁目1-24

株式会社ツルハ総合研究所

事業内容	薬剤・健康に関する相談、指導、各種講座の実施(薬種商等)
設 立	昭和50年(1975)10月27日 ※平成4年(1992)7月7日商号変更
資本金	1000万円
代表者	代表取締役 辻 正親
事業所	〒065-0024 札幌市東区北24条東20丁目1-24

株式会社クレーン商事

事業内容	火災保険・盗難保険・傷害保険等の保険全般にわたる業務
設 立	昭和38年(1963)6月1日 ※平成4年(1992)7月7日商号変更
資本金	1000万円
代表者	代表取締役 鶴羽 肇
事業所	〒070-8001 旭川市神楽1条10丁目1-9

歴史年表

【黎明期】 【草創期】
1874-1929-1930

■=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
▲旭川薬種商組合結成 ●文部省、医制を制定	【黎明期】	1874	明治7		●佐賀の乱 ◎狂台の後
		1890	23		▲旭川・神居・永山の3村開基
▲旭川で初の薬局開業		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	【明期】	1904	37		▲旭橋完成
		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	
●(註)日本薬剤師会設立 ■(註)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 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	【草創期】	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		▲旭川電気軌道線、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	【草創期】	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「鶴羽薬師堂」創業(㈱ツルハ薬局の前身、現在の㈱クレーン商事)	■道南の駒ヶ岳大爆発 ■独飛行船ツェ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		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

【草創期】 【戦時統制期】
1931-1943—1947

■=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		<ul style="list-style-type: none"> ■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 ◎満洲事変始まる ●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	<ul style="list-style-type: none"> ■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		<ul style="list-style-type: none"> ■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 ◎ヒトラウ、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「サロパス」(久光)発売		1934	9	11/20 鶴羽 勝(初代社長)の長女、啓子誕生	<ul style="list-style-type: none"> ■高館で大火、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、フシントン条約を破棄、米国に通告 ◎キューリー夫妻(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		<ul style="list-style-type: none"> ■国鉄札幌線(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		<ul style="list-style-type: none"> ■江差線鉄道全通 ●226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:常務)、旭川にて誕生	<ul style="list-style-type: none"> ■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	期	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	<ul style="list-style-type: none"> ■開通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制制定 ●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「強カメタボリン錠」(武田)発売 ◎ミユラー(スイス)、DDTの殺虫性を発見		1939	14		<ul style="list-style-type: none"> ●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(株)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 ●日本医薬品生産統制(株)設立		1940	15		<ul style="list-style-type: none"> ■北炭真谷地炭鉱でガス爆発 ■日高山脈札幌内岳で北大生遭難 ●価格形成中夫妻が米・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
●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		1941	16	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	<ul style="list-style-type: none"> ●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
●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(株)設立	戦	1942	17	※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	<ul style="list-style-type: none"> ■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
		1943	18		<ul style="list-style-type: none"> ■道中央乗合自動車(道中央バスの前身)が仮営業開始 ■昭和祈山誕生 ●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 ●国産ベニシリン製造、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 ●麻薬原料植物の栽培、麻薬製造・輸入禁止省令通達	統制	1944	19		<ul style="list-style-type: none"> ●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
		1945	20	4/3 鶴羽 勝(初代社長)の四男、鶴羽 宏(元:監査役)誕生	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●太平洋戦争終結 ●ヤルタ会議(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 ●国産ベニシリン登場 ●「独禁法」施行 ●公取委発足	期	1946	21		<ul style="list-style-type: none"> ■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
		1947	22		<ul style="list-style-type: none"> ■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 ●百万円空くじ発売

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
<ul style="list-style-type: none"> ●「新薬法」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 ●覚醒剤乱用問題起る ●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 	【復	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	<ul style="list-style-type: none"> ■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
<ul style="list-style-type: none"> ●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 		1949	24		<ul style="list-style-type: none"> ■札幌・狸小路のお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
<ul style="list-style-type: none"> ●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 	【興	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、厚生省より北海道民生委員を委託される	<ul style="list-style-type: none"> ■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
<ul style="list-style-type: none"> ■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「ボボン錠」(塩野義)発売 		1952	27		<ul style="list-style-type: none"> ■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
<ul style="list-style-type: none"> ●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 	【期	1953	28		<ul style="list-style-type: none"> ●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
<ul style="list-style-type: none"> ●「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勝ドック開始 ●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 		1954	29		<ul style="list-style-type: none"> ■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
<ul style="list-style-type: none"> ●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「ウスタミン」(塩野義)発売 ●医薬分業関係法施行 ●ペニンシリンショック事件発生 ●厚生省、チロリンを甘味料に使用許可 ●精神安定剤「アトキシシ」(第一)発売 	【転	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	<ul style="list-style-type: none"> ●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
<ul style="list-style-type: none"> ●医薬分業関係法施行 ●ベニシリンショック事件発生 ●厚生省、チロリンを甘味料に使用許可 ●精神安定剤「アトキシシ」(第一)発売 ●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 ●日露「アイリス」(大正)発売 		1956	31	8/6 鶴羽 肇(初代社長)、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 肇(初代社長:鶴羽 勝の妻父)、91歳で死去	<ul style="list-style-type: none"> ●日本、国際連合に加盟 ●国産誕生 ●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
<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●医薬品販売により日薬連が薬売防止対策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 	【換	1957	32	1/3 鶴羽 ヨシ(初代社長:鶴羽 勝の妻母)、82歳で死去	<ul style="list-style-type: none"> ■HBCテレビ開局 ■大雪国道閉通 ●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 ●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
<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●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「リボピタン(錠剤)」(大正)発売 ●総合感冒薬「パブロンA」(大正)発売 		1958	33		<ul style="list-style-type: none"> ■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
<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●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「リボピタン(錠剤)」(大正)発売 ●総合感冒薬「パブロンA」(大正)発売 	【期	1959	34	※この頃からモロオとの取引引き始まる ※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	<ul style="list-style-type: none"> ●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
<ul style="list-style-type: none"> ●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「ビタ」(藤沢)発売 ●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「リボピタンD」(大正)発売 ●ビタミンB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 		1960	35	4/10 鶴羽 樹(3代目現:社長)、大阪商業大学商学部に入學	<ul style="list-style-type: none"> ■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
<ul style="list-style-type: none"> ●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「ビタ」(藤沢)発売 ●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「リボピタンD」(大正)発売 ●ビタミンB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	1961	36	9/23 鶴羽 肇(2代目社長/現:会長)、佐々木弘子(現:常務)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	<ul style="list-style-type: none"> ■山形-旭川間に北海道内初のディーゼル特急「おおぞら」走る ■北海道男子屋町出身の大関・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
<ul style="list-style-type: none"> ●「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「リボピタンD」(大正)発売 ●ビタミンB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 		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	<ul style="list-style-type: none"> ■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

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
<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●電気蚊取り「ファミキラーベープ」(ファミキラー)発売 		1963	昭和38	<ul style="list-style-type: none"> 3/ 大正製薬と取り引き開始 6/1 ㈱ツルハ薬局設立(現:㈱クレーン商事) 6/ 鶴羽弘子(現:常務)入社 ※6/10 鶴羽 勝:代表取締役社長、鶴羽ヒナ子:取締役、鶴羽 肇:専務取締役それぞれ就任 	<ul style="list-style-type: none"> ■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
<ul style="list-style-type: none"> ●薬局等の距離制限(通配条例)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」レポートを発表 	【体制	1964	39	<ul style="list-style-type: none"> 3/30 鶴羽 樹(3代目現:社長)、大阪商業大学を卒業、大郡商事(現:ダイエレクトロニクス)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 	<ul style="list-style-type: none"> ■知床半島、国立公園に指定 ■北海道島にタンチョウ決定 ■札幌神社、北海道神宮と改称 ■三浦綾子の「水点」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 ●浜松町一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
<ul style="list-style-type: none"> ▲旭川薬業組合総会にて鶴羽問題審議 ●アンブ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 		1965	40	<ul style="list-style-type: none"> ※この頃から本格的な従業員雇用始まる 	<ul style="list-style-type: none"> ■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
<ul style="list-style-type: none"> ●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「マルビー会」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」(回田)発売 ●鼻炎治療剤「コンタック600」(SKF日本支社)発売 	制	1966	41	<ul style="list-style-type: none"> ※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と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 	<ul style="list-style-type: none"> ▲旭川空港開港 ●戦後初の国後島基参実現 ■札幌の一大ベッドタウンとして江別・大森団地出現 ●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
<ul style="list-style-type: none"> ▲旭川薬業組合:マイク等による呼び込み禁止、対面販売の实行、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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■北海道道と北海道章決定 ■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、初の外国人閣取に ◎(南ア)で世界初の心臓移植手術に成功
<ul style="list-style-type: none"> ■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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■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(函館本線小樽一滝川)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
<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> 10/13 鶴羽 樹(3代目現:社長)、木谷美美と結婚 ※シンボルマークを制定 	<ul style="list-style-type: none"> ■札幌市の地下鉄建設工事着工 ●国道230号線の「定山溪新道」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
<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> ■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「よび号」赤軍派学生にハイジャックされる
<ul style="list-style-type: none"> ●ファーストフードチェーン増加 ●厚生省、精神剤・卵巣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	<ul style="list-style-type: none"> 4/ オールジャパンドラッグチェーン(AJD)に加盟 	<ul style="list-style-type: none"> ■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、岩手県栗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
<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> 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・ヒナ子の実母、出野テル死去(享年80歳) 11/23 旭川「花蘭園」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) 	<ul style="list-style-type: none"> ■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 ●沖繩返還 ●田中角栄:元首相、日本列島改造論発表 ●ガム島で元日本兵横井さん発見
<ul style="list-style-type: none"> ●大規模小売店舗法成立 ●伊勢丹3年間で巡迴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	<ul style="list-style-type: none"> 2/21 野村博明(現:常務)入社 11/24 旭川「旭町店」開設 ※鶴羽 肇(2代目社長/現:会長)AJDの米国視察に参加 ※第1回親睦会開く(函館) 	<ul style="list-style-type: none"> ■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
<ul style="list-style-type: none"> ●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	<ul style="list-style-type: none"> 8/23 旭川「千代田店」開設(当初、和田化粧品店の売り場6坪を借りて営業。その後隣で30坪、53坪と増床) 9/1 若林純臣(現:参与)入社 11/25 千田晃己(現:総務部長)入社 11/25 クリス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) 	<ul style="list-style-type: none"> ■牡鹿町出身の北の湖、史上最年少の横綱に ●連続企業破産事件 ●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

【発展期】
1975-1984

■=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「バルコモンズ」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 ●薬種商継業者試験制度施行を全国に通知 ●医薬品、農薬を完全自由化	【発	1975	昭和50	5/13 樽クスリのツルハコントロールセンター設立(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を目的とした) 9/1 札幌「北13条店(札幌1号店)開設。11/14旭川「カマダ十字街店」開設(現:鎌田副会長が自営のためカマダの名前あり。のちツルハ薬局十字街店に改称。現在はツルハドラッグ十字街店) 10/22 鎌田宏一(現: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) ※5/13 鈴木八五郎、監査役に就任 ※資生堂化粧品取扱い開始 ※AJD商品取扱い開始	■国鉄最後の蒸気機関車、室蘭〜岩見沢間を走る ●沖繩海洋博 ●典人、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 ◎ベトナム平和実現
▲旭川薬業組合が協同仕入れ開始 ●コンビニエンスストア一定着 ●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		1976	51	3/22 江口典幸(現:商品本部副本部長)入社 5/21 鶴羽 樹(3代目現:社長)入社 9/1 旭川「旭町店(調剤併設)」開設(旧店狭く新築移転。当社初の10台の駐車場付店舗) 10/4 橋本邦夫(現:㈱ツルハ総研人材育成部長)入社 11/ 佐藤製薬、エスエス製薬と取り引き開始 12/21 旭川「六合店」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) ※トイレットリーフ、日用雑貨の仕入れ先見直し、全道一円フォロー一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大の黒字 ●かぜ薬「パブロン(顆粒)」(大正)発売	展	1977	52	5/26 旭川「東光店」開設 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) 6/12 旭川「大町店」開設(後に売り場狭くなり移転拡張) 6/16 鶴羽 肇(現:会長)代表取締役社長に就任 鎌田宏一(現:副会長)取締役役に就任 7/28 旭川「近文店」開設 ※新入社員研修修始まる(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	4/21 旭川「豊岡店」開設 5/2 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) 9/22 札幌「円町店」開設(札幌2号店。札幌地区の本部も兼ねる) 12/20 札幌「北24条店」開設(91.5にビギン24条店に改称) ※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 ●植村直己が大ソリで北極点に到達 ●青木功、ゴルフのゴルフ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
●ガンリノスタンド、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	期	1979	54	4/6 札幌「西線店」開設 4/24 旭川「銀座店」開設 6/1 旭川「中央店」開設(87.11に閉店) 6/21 札幌「北41条店」開設(89.5移転のため閉店) 8/1 札幌「本郷店」開設(隣が洋菓子店、後に移転して売り場拡張) 8/30 旭川「未広店(調剤併設)」開設 ※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年ぶりにサケセ上 ●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		1980	55	1/29 札幌「南10条店」開設(コクミンの跡に入店、81.8.3閉店) 6/25 札幌「琴似店」開設 9/28 札幌「円山店」開設(バチンコ店跡) ※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げ人に徹しよう ・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	■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。ただし真例の「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	1982	1981	56	4/22 札幌「澄川店」開設 5/26 札幌「平岸店」開設 7/1 旭川「ニチイ店」開設(テナント) 8/18 札幌「中央店」開設(ファーマーズマーケット103併設) 83.3閉店 12/2 札幌「麻生店」開設 ※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回ウエラポール作戦始まる ※この年のテーマ ・我等は豊かさと薬をすることに徹しよう。我等は豊かさと薬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 ■北炭子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度廃止)		1982	57	5/27 札幌「北郷店」開設 6/24 札幌「東川下店」開設(向い側に生協) 8/4 旭川「FC愛宕店(南クスリのツルハ愛宕店)」開設(後日増床) 9/7 名寄市「名寄店」開設(名寄1号店、西條百貨店のテナント) 10/22 旭川「千代田店」新装オープン(6坪から30坪、53坪と移転増床) 10/28 札幌「北34条店」開設(96.10閉店) 11/23 旭川「永山店」開設(農協ストアに隣接) ※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)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	1984	1983	58	3/1 札幌「新琴似店」開設(89.12閉店) 4/19 札幌「狸小路店」開設(中央店の閉店に伴い出店、91.11閉店) 6/7 旭川「東光店」開設(旧店舗狭くのため移転開設) 7/29 旭川「東光10条店」開設 8/8 札幌「南11条店」開設(8/3に南10条店を閉店し移転開設) 札幌「西野二又店」開設 8/9 札幌「藤野店」開設 11/1 札幌「月寒店」開設 11/28 旭川「追分店」開設 11/30 札幌「ひばりヶ丘店」開設 ※現社内報の前身「ツルハだより」(札幌地区)創刊 ※東京ディス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:常務)、鎌田宏一(現: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線貫通、海底で掘り ●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 ●東京ディスニーランド開園 ●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	4/3 旭川「ニッセイ店」開設(91.7閉店) 4/25 札幌「西岡店」開設 5/10 札幌「FC遠軽店(南クスリのツルハ遠軽あさひや)」開設(後に直営店出店で閉店)	■札幌の古谷製菓倒産 ■サラエボ五輪で銅メダル高出身の北沢が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

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	5/18 恵庭市「恵庭店」開設(恵庭1号店、'97.9閉店) 6/8 札幌「大谷地店」開設(クリーニング取扱開始、のちに取り止め) 6/26 札幌「美香保店」開設 10/25 札幌「手稲前田店」開設 11/21 札幌「手稲東店」開設('93.9.6閉店) 12/23 札幌「中央店(併設ファーマーズマーケット)」閉店 ※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
▲北海道製菓(社歴65年余) ●そごう横浜店閉店 ●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」(東レー第一)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(近隣にイトーヨーカ堂、長崎屋ある) 6/20 札幌「北13条店」改装。 8/8 札幌「八軒店」開設 9/13 旭川「永山南店」開設(初の20坪店)、10/3 北見市「北見店」開設(北見1号店) 10/24 小樽市「手宮店」開設(近在手宮スーパー) 11/13 旭川「大町店」移転オープン。12/6 士別市「士別店」開設 ※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 ●男女雇用均等法成立 ●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	2/28 札幌「円山店」新築のため閉店。3/31 旭川「花園店」閉店 5/10 深川市「深川店」開設(深川1号店、駅前通りへの出店) 5/30 帯広市「帯広店」開設(帯広1号店、駅前通りへの出店) 6/6 恵庭市「恵み野店」開設(米販売許可認可で売り上げ上昇) ※後に恵み野西店出店により閉店 6/13 旭川「忠和店」開設。6/27 札幌「北野店」開設 7/11 札幌「発寒店」開設 ※上記3店舗は大型店対象の商材を販売 7/28 札幌「北24条店」開設(現：BEGIN 24より移転) 8/22 北見市「北見中央店」開設(商店街通り) 8/28 札幌「新琴似中央店」開設 9/24 札幌「BEGIN 24店」開設(パンスト、ソックス、カセット等を販売) 10/30 帯広市「帯広南店」開設。11/10 札幌「円山店」新築開設 12/12 旭川「春光店」開設(スーパーみしまに隣接)札幌「川湯店」開設(ニチの向かい側) ※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(上井たか子)誕生 ●改正男女雇用均等法施行 ◎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	5/7 札幌「菊水店」開設。5/22 苫小牧市「苫小牧中央店」開設 6/16 東京「六郷店」開設(70店舗目)。6/26 札幌「豊平店」開設 7/10 札幌「伏古店」開設。 7/29 札幌「光星店」開設 7/31 帯広市「白樺店」開設。9/18 富良野市「富良野店」開設 11/7 苫小牧市「見山店」「大成店」同時開設 11/28 札幌「白石店」開設。11/27 江別市「野幌店」開設(江別1号店) 12/4 札幌「手稲あけぼの店」開設。12/18 旭川「緑が丘店」開設 ※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125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 国が續畑に昇進 ■釧路温泉、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 ●地元省引き下げ2.5%と史上最低 ◎米叩き ◎米11NF全廃条約締結 ◎ターゲットマーケティング時間開発
●「リブソン」事業規模縮小 ●プリペイドカード導入盛んに ●大丸、通販部門分離・子会社設立 ●全業協会員1万9001人	【大期】	1988	63	6/29 旭川「滝川店」開設。 7/1 札幌「南円山店」開設 7/10 旭川「永山店」改装。 8/6 北見市「北見桜町店」開設 8/26 北広島市「北広島店」開設 9/9 帯広市「帯広北店(調剤併設)」開設 9/20 栗山町「栗山店」開設。11/11 札幌「苗穂店」開設 12/1 旭川「中央店」閉店。12/17 旭川「西店(調剤併設)」開設 ※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、カルガリ一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、ベレストロイカ発表
■釧路フィッシャーマンズワーフ(MOO)開業 ■JR札幌駅商店街バセオオープン ■道業協会員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		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) 4/26 旭川「FC愛宕店」増床 5/1 札幌「北41条店」閉店し近在へ移転 5/12 網走市「網走店」開設(網走1号店) 5/17 旭川「永山南店」改装(150坪に増床し店舗裏に駐車場整備) 5/19 札幌「北41条店」開設(144坪) 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) ※100店舗達成! 8/18 札幌「西野店」開設。 9/18 札幌「BEGIN 41店」開設 9/29 函館市「赤川店」開設。10/20 札幌「花川店」開設 10/26 東京「梅屋敷店」開設。11/10 留萌市「留萌店」開設 11/24 帯広市「帯広店」閉店。12/5 札幌「新琴似南店」閉店 12/8 帯広市「木野店」開設、札幌「新川店」開設 ※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、三菱南大夕張磁で落盤事故 ●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 ●日本構造協議 ●サービス業の出入不足深刻化 ●フィギュ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社大同合併しパレオ設立 ■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	4/13 函館市「田家店」開設。6/29 北見市「夕陽ヶ丘店」開設 8/23 稚内市「稚内店」開設(西條百貨店テナント) 10/12 美瑛町「FC美瑛店」開設(向クリのツルハ愛宕店) ※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 ●総務部を総務課と人事課の2課制に、庶務課は庶務係として総務課に統合 ●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暴参団、根室出港 ■ソ連サハリンで大火傷の3歳児、緊急治療で空路札幌大へ

【飛躍期】
1990-1994

■=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
<ul style="list-style-type: none"> ●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「ナロニエース」(大正)発売 	【飛	1990	平成2	<ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>※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 ※4/1 青野哲成(現: 管理本部長兼経理部長)入社 ※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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ◎ゴルパチョフ大統領選出 ◎東西ドイツ統一 ◎イラク、クウェート侵攻 ◎ゴルパチョフ大統領にノーベル平和賞
<ul style="list-style-type: none"> ■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)、札幌市北区内に道内最大級の店舗造成を決定 ●景気拡大、過去最大の「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 				躍	1991
<ul style="list-style-type: none"> ●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 	期	1992	4		
<ul style="list-style-type: none"> ■「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 ●ハックイシダとニミサワ合併、ハックニミサワに 				期	1993
<ul style="list-style-type: none"> ■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		

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	<ul style="list-style-type: none"> ※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「ツルハ八千年、カメは万年」開始 ※新入社員120名入社する ※正月三ヶ日が公休となる ※営業時間の延長相次ぐ ※9/12 電話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(現:常務):常務取締役それぞれ就任 	<ul style="list-style-type: none"> ■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 ■北電泊原炭の使用済み極燃料を初燃出 ■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
<ul style="list-style-type: none"> ■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 		<ul style="list-style-type: none"> 4/27 富良野市「富良野緑町店」開設。5/19 伊達市「内岡店」開設 6/1 釧路市「桂木店」開設。6/4 北見市「美芳店」開設 6/23 札幌「旭ヶ丘店」開設 8/23 小樽市「マックス(リユー)以後、MV)手宮店」開設(MVの道内1号店) 9/1 旭川「FCツインハーブ店」開設。9/13 滝川市「滝川朝日町店」開設 9/14 旭川「調剤旭川6条店」開設。9/28 旭川「神楽店」300坪に増床 10/7 秋田県・横手市「幸町店」開設(東北地区の第1号) 10/25 札幌「本郷店」改装。10/26 芦別市「芦別店」開設 10/26 若見沢市「MV若見沢東店」に開設。 11/8 秋田県・湯沢市「前森店」開設 11/30 帯広市「ニュータウン(調剤併設)店」開設 12/18 札幌「調剤北大前店」開設 ※1/12 ジャスコ協と業務・資本提携 ※課制からグループ制に移行 ※トイレタリーの一部分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業会発足 ※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 岡田卓也(現:取)相談役就任 ※8/14 西 功(現:監査役)、星名光男(現:監査役)、酒井 純(現:監査役)就任 ※8/14 会計監査人選任「監査法人テイケイエイ飯塚穀事務所」 			
<ul style="list-style-type: none"> ■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	<ul style="list-style-type: none"> 1/1 恵庭市「恵庭店」閉店。1/25 上磯町「久根別店」開設 3/19 旭川「十字街店」閉店。3/25 旭川「十字街店」移転開設 4/27 深川市「MV深川店」に開設。4/30 旭川「ニチイ店」退店 5/9 旭川「調剤東光5条店」開設。5/16 札幌「BEGIN 41店」閉店 5/23 浦河町「浦河店」開設。6/5 北見市「北見とん田西町店」開設 6/15 旭川「神居3条店」開設(調剤併設)開設 6/27 札幌「屯田6条店」開設。7/24 山形県・天童市「天童北店」開設(山形県第1号) 8/22 紋別市「紋別店(調剤併設)」開設 9/25 滝川市「MV滝川店」に開設。10/9 札幌「真実店」開設 10/10 札幌「MV厚別店」に開設。10/16 札幌「北34条店」閉店 10/25 栗山町「栗山店」新築112坪に増床 11/8 伊達市「伊達店」増床。11/16 札幌「月寒店」閉店FCへ 11/21 釧路市「星が浦店」開設。11/22 札幌「屯田店」開設 12/2 旭川「調剤薬局エースリー」開設 12/11 札幌「南22条店」開設 ※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1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 <ul style="list-style-type: none"> 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 ※8/13 鶴羽 肇(現:会長)、代表取締役社長兼取締役会長就任 ※8/13 鎌田宏一(現:副会長)、取締役副会長就任 ※8/13 鶴羽 樹(現:社長)、代表取締役専務就任 ※8/13 後藤輝明(現:旭川店舗運営部長)、取締役就任 ※8/13 平林勝宏(現:札幌店舗運営部長)、取締役就任 ※8/13 江口典幸(現:商品本部副本部長兼商品部長)、取締役就任 	<ul style="list-style-type: none"> ■古平町豊浜トンネル崩落事故発生 ■北広島市、石狩市誕生 ■道内の駒ヶ岳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年振りに ●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 ◎ミッチェ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
<ul style="list-style-type: none"> ■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 ■杏雲堂製菓(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	<ul style="list-style-type: none"> 1/30 音更町「音更店」開設 3/6 神奈川県・相模原市「古淵店(調剤併設)」開設(神奈川1号店) 3/18 秋田県・大曲市「大曲店」開設。4/3 室蘭市「室蘭店」改装 4/16 富良野市「富良野緑町店」180坪に増床 恵庭市「MV恵庭店」に開設 4/24 札幌「琴似2条店」開設 4/28 札幌「西町店調剤付合室」拡張 5/7 音更町「木野店」改装。5/15 旭川「東光10条店」改装 5/29 登別市「登別中央店」開設。6/12 岩手県・江刺市「江刺店」開設 6/26 山形県・新庄市「新庄店」開設 7/10 若見沢市「若見沢鉄北店」開設 7/30 宮城県・仙台市「大野田店」開設(仙台地区第1号) 8/6 留萌市「MV留萌店」に開設。8/21 岩内町「岩内店」開設 8/28 千歳市「千歳北陽店」開設 9/4 苫小牧市「苫小牧中央店」閉店 9/18 苫小牧市「苫小牧沼川店」開設 9/20 遠軽町「FC遠軽店」閉店。10/2 札幌「北野6条店」開設 10/5 旭川「近文店」閉店。10/9 旭川「錦町店」開設 10/16 遠軽町「遠軽店」開設。10/31 帯広市「帯広北店」閉店 10/30 帯広市「帯広北店(調剤併設)」開設 11/1 旭川「エースリー調剤錦町店」開設 11/21 留萌市「留萌店」閉店。11/22 留萌市「留萌店」移転開設 11/26 岩手県・金ヶ崎町「金ヶ崎店」開設。12/19 北見市「メッセ店」開設 ※8/8 鶴羽 肇、代表取締役会長に就任

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 ※8/8 堀川政司(現:店舗開発室長)、取締役就任 ※8/8 青野哲成(現:管理本部長兼経理部長)、取締役就任 ※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 懐クスリのアオキ(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 ※旭川野球場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 ◎ガルダ航空機、スマトラ島に墜落 ◎エジプトで銃撃テロ、邦人観光客等67人死亡 ◎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
<ul style="list-style-type: none"> ■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 ■医薬品卸大手のバ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「東北オーティシー(仮称)」として発足決定 ●日用雑貨卸最大手のバルタック、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・カンパニーと合併会社設立。東京都内にブーツ1号店開設を発表 	躍	1998	10	1/16 旭川「調剤豊岡13条店」開設 1/29 山形県・天童市「天童南店」開設 3/22 札幌「大谷地店」閉店 3/26 札幌「大谷地店」移転開設 3/26 釧路市「若野店」開設 4/1 札幌「調剤琴似店」開設(琴似店を改装) 4/6 札幌「MV西岡店」開設 4/16 山形県・河北町「河北店」開設 4/23 札幌「月寒西店」開設 5/16 深川市「深川店」閉店 5/16 札幌「FC月寒店」閉店 5/25 函館市「鏡治店」開設 6/17 砂川市「砂川東店」開設 7/6 士別市「士別店」閉店 7/9 士別市「士別南店」開設 7/10 札幌「上野幌店」開設 7/14 函館市「花園店」改装 7/16 札幌「あけぼの店」改装 7/31 八雲町「八雲店」開設 8/27 幕別町「礼内店」開設 9/9 旭川「千代田店」閉店 9/12 旭川「東光1条店」開設 9/13 斜里町「斜里店」開設 9/17 札幌「光星店」改装 9/23 岩手県・前沢町「前沢店」開設 10/16 札幌「調剤曙3条店」開設 10/16 石狩市「樽川店」開設 10/22 宮城県・仙台市「八乙女店」開設 10/31 山形県・酒田市「酒田店」開設 11/5 秋田県・本庄市「本庄店」開設 11/9 秋田県・横手市「横手店」開設 11/16 札幌「調剤豊平橋店」開設 11/26 旭川「1条店」開設 12/10 札幌「北35条店」開設 ※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 	<ul style="list-style-type: none"> ■道南・駒ヶ岳が2年7カ月ぶりに噴火 ■拓銀傘下のテルメ3社倒産 ■ゴルフ場経営の「たかを観光」倒産。負債総額711億円 ■拓銀傘下のエイベックス、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 ■北海道アサヒが親会社の倒産で全従業員解雇・操業停止 ■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 ■宜蘭の白鳥大橋開通(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 ■北海タイムズ社倒産。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) ■分譲マンション建築・販売の道内大手「モリショー」倒産。負債総額約161億円 ■道内ゴルフ場業界大手「ザ・ニドム」と親会社「ヒロユキ観光」倒産。負債総額455億円 ■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 ●日本石油と三菱石油が合併発表 ●奈良県の黒塚古墳から卑弥呼の鏡とも呼ばれる「三角縁神獣鏡」発見 ●証券取引法違反容疑の新井将敬衆議院議員が自殺 ●東京・国立市のホテルで自動車用品関連会社社長3人が自殺 ●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薫さん襲われ射殺 ●橋本竜太郎に代わり小淵恵三外相が第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 ◎米大リーグのマグワイア選手、本塁打70本の新記録 ◎韓国、金大中氏が第15代大統領に就任 ◎カンボジア、ポル・ポト元首相死去 ◎(独)タイムラー・バンツと(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 ◎クリントン米大統領、不倫もみ消し疑惑で証言 ◎北朝鮮、日本海に向けて弾道ミサイルを発射
<ul style="list-style-type: none"> ●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 ◎米国の食品スーパー、大再編時代に入 	期】	1999	11	1/21 札幌「豊平4条店」開設 1/28 山形県・余目町「余目店」開設 3/4 小樽市「稲穂店」開設(予定) 3/17 山形県・尾花沢市「尾花沢店」開設(予定) 3/18 根室市「FC根室店」開設(予定) 3/19 釧路市「春採店」開設(予定) 3/25 山形県・南陽市「南陽店」開設(予定) 3/29 旭川「花咲店」閉店(予定) 4/22 滝川市「滝川東店」開設(予定) 4/1 旭川「調剤永山3条店」開設(予定) ※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	<ul style="list-style-type: none"> ■「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

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

池田 稔
(ダイカ株常務取締役札幌支店長)

佐藤完二
(元：株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株取締役札幌支社支配人)

石坂 實
(北海製薬株代表取締役社長)

東中 務
(ウエラジャパン株サロン事業本部営業部札幌支店支店長)

寺崎一正
(テラサキ株代表取締役/元：田辺製薬株)

菊地正三
(元：北海製薬株)

宝賀 隆
(株モロオ石狩物流センター副主幹/元：北海製薬株)

網島恒夫
(株網島重機営業部長/元：株モロオ)

川井日出志
(サンスター株東日本支店北海道営業所所長)

佐藤喜三郎
(南エスピーエス社)

鈴木征司
(株明色化粧品営業部札幌営業所所長)

古沢 弘
(森川株札幌支店支店長代理/元：山田範次商店)

高橋敏雄
(ダイカ株釧路支店)

長沢一郎
(ダイカ株札幌支店販売部チームリーダー)

田野美津雄
(ダイカ株札幌支店販売部チームリーダー)

得能健次
(ダイカ株札幌支店販売部マネジャー)

上西 勝
(上西薬舗/元：北海製薬株)

松田一雄
(株コマヤ薬局会長)

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
(武田薬品工業株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
(大正製薬株学術担当参事)

照井一也
(エスエス製薬株北海道営業部量販課担当)

今井 勝
(株スズケンH&BC愛生館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株営業企画部長)

資料をご提供頂いた方々

大正製薬株社史編集事務局

エスエス製薬株

佐藤製薬株

武田薬品工業株社史編纂室

田辺製薬株ヘルスケア事業部

三共株

大塚製薬株札幌支店

興和新薬株

エーザイ株薬粧事業部

カネボウ化粧品株

資生堂化粧品販売株札幌支社

花王株社史編纂室

ライオン株史料センター

サンスター株

ホクシー株札幌支店

西條敏子(南西條広告事務所代表取締役)

株オヌマエ芸

古川良夫(徳島県阿南市史編纂室長)

旭川電気軌道株

香川県津田町教育委員会

参考または引用させて頂いた主な文献・資料

「札幌薬剤師会史」
(株札幌薬剤師会)

「道薬協の歩み」
(株北海道薬種商協会)

「道薬協40年の歩み」
(株北海道薬種商協会)

「旭川薬業百年史」
(旭川薬業組合)

「北のいのちとともに～秋山愛生館百年史～」
(株秋山愛生館)

「株式会社モロオ70年史」
(株モロオ)

「あくなき変革と挑戦の歴史～ラルズと北海道流通の35年～」
(株ラルズ)

「大正製薬80年史」
(大正製薬株)

「田辺製薬三百年史」
(田辺製薬株)

「キッセイ薬品50年史」
(キッセイ薬品工業株)

「フジサワ100年史」
(藤沢薬品工業株)

「第一製薬八十年史」
(第一製薬株)

「興和百年史」
(興和新薬株)

「ドラッグマガジン～98年7月号～」
(株ドラッグマガジン)

「カネボウチェーンニュース～速報版～」
(カネボウ化粧品株)

「ドラッグストア速報～1989～」
(株流通ジャーナル)

「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會：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)

※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。

※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。

編 集 後 記

70年史の編纂を終えて

当社の創業者である、初代社長・鶴羽 勝が業師堂を興されてから70年の足跡を記すにあたり、その資料収集に対しまして、社内外の関係各位の皆様方には快く多大のご協力を頂きまして、ここによく「ツルハ70年史」が発刊の運びとなりましたこと史面をおかりしまして心より厚くお礼を申し上げます。

本論中で記されておりますとおり、鶴羽家の系譜を辿るごとにその偉大さに深い感慨を覚えずにはられません。その祖先の強固な精神を引き継ぎ、艱難辛苦を乗り越え、当社の礎を築かれた初代社長・鶴羽 勝の偉大さも書き尽くせないものがあります。当社に席を置く社員は初代を元としてそれぞれの縁(えにし)により、今日、各々の領域で奉職させて頂いておりますことは、感謝のひと言に尽きると思います。

さて、株式会社ツルハは平成10年(1998)6月25日をもちまして、株式の店頭登録を果たすことができましたが、これもひとえに初代社長・鶴羽 勝の時代からのお客様第一主義、親切第一主義を貫いて来られた2代目鶴羽 肇、3代目鶴羽 樹社長が各世代の社員にその理念を徹底されてきたことにより社内が一丸となり、汗水を流しながら一心不乱に努力され続けた結果、地域社会のお客様のご支持をいただいて参りましたのが、今日の当社の姿であると思います。

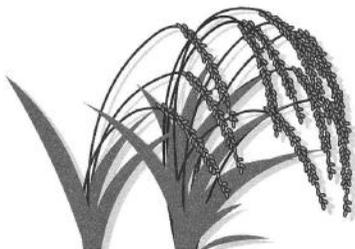
しかし、ここで忘れてはならないのは、ご支援頂きました、メーカー・卸問屋様の心温まるご尽力があったからこそです。その事を肝に銘じて、お客様・株主各位、そしてお取引先様各位に感謝の気持ちをこめた笑顔の応待と約束事は必ず守ることを実践してゆくことが私達の使命と思います。

時代は常に変遷して参ります。しかし宇宙の真理は永遠に変わることがありません。当社にも変わらざる崇高な経営理念が存在しております。当社がお客様からのご支援に答え続けるためにも、この経営理念を各現場において具体的に反映させていくことが重要でありますそしてそれが今後、百年・二百年という歴史の継続につながっていくものと確信いたしております。

最後に、この社史の執筆を担当して頂きました藤平吉郎氏、樋口雅子女史、そして編集を全般的にまとめて頂きました株インフォーマットの天野文夫氏には、社内外に亘り記事の収集にご足労頂きました事を心より厚くお礼申し上げます。しかしながら、時間的な制約のある中での本史編集業務のため、至らぬ箇所も多々あろうかと存じますが、何卒事情ご推察の上、ご理解を賜りたいと存じます。尚、通読されお気づきの点がございましたら、今後の社史編纂に反映させて頂きたいと思っておりますので、ご忌憚のないご意見を賜りたいと存じます。

編集者といしましては一人でも多くの方にご高覧頂き、弊社に対してのご理解を深めて頂ければ幸甚に存じます。

平成11年(1999)3月



“穂るほど
こうべの垂れる
稲穂かな”

株式会社ツルハ 70年史編纂事務局

千田 晃己

大船 正博

館野 哲

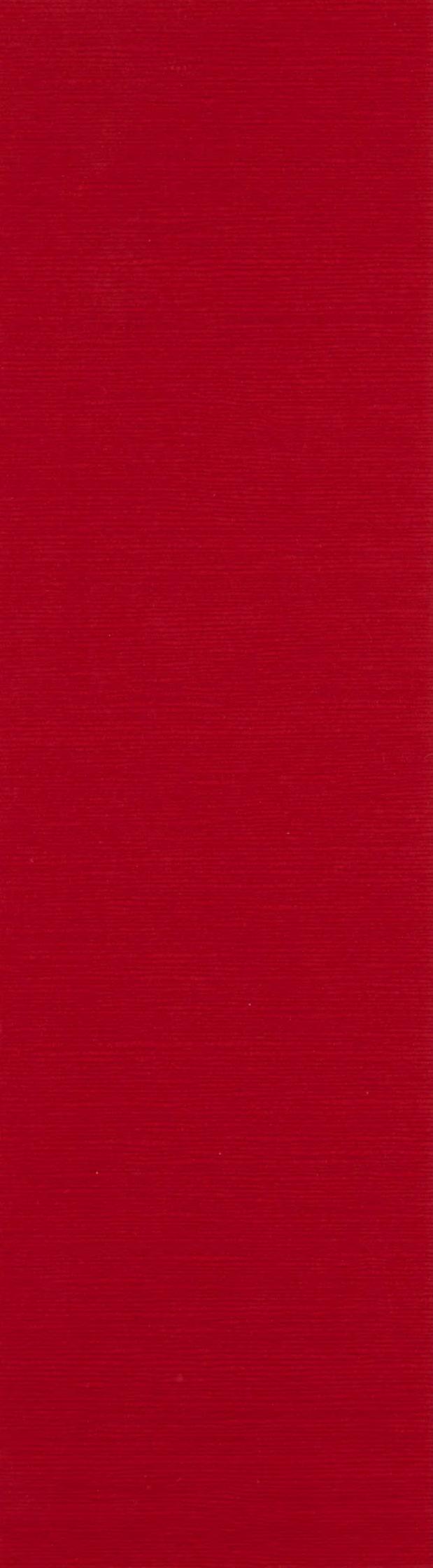
株式会社ツルハ70年史

【人々の生活に豊かさと余裕を提供しつづけて】

平成11年(1999)3月発行

- 発行 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)
- 編集 株式会社ツルハ社史編纂事務局
- 編集協力 株式会社インフォマート
〒060-0061
札幌市中央区南1条西10丁目小六第一ビル4階
☎(011)221-7131(代)
- 印刷 大日本印刷株式会社北海道事業部

Printed in Japan



*If you can dream it,
you can do it.*

2010年 全国1000店舗 2000億円



株式会社 ツルハ

*If you can dream it,
you can do it.*

*you can dream it,
you can do it.*