

TSURUHA

90th
History





株式会社ツルハ 取締役名誉会長
鶴羽 肇



株式会社ツルハ 代表取締役会長
鶴羽 樹

幾度もの危機に直面した 90年の歴史を振り返って。

当社は、昭和4年(1929)5月、北海道旭川市で、私どもの父・鶴羽 勝が売場面積わずか9坪程度の薬店「鶴羽薬師堂」を創業し、その歴史を歩み始めました。その後、2代目 鶴羽 肇(現:名誉会長)、3代目 鶴羽 樹(現:会長)が引継ぎ、平成26年(2014)鶴羽 順が4代目社長に就任し、現在に至っております。

1店舗で始めた小さな薬店ですが、その後、多店舗展開に着手いたしました。当初は「北海道に100店舗」を目標にし、平成元年(1989)にこの目標を達成すると、次なる目標を全国1,000店舗とし、平成27年(2015)、1,000店舗を達成することができました。また平成10年(1998)には店頭登録により株式の公開を行うことができました。

振り返りますと、創業当時は、昭和の大恐慌と、その後の第二次世界大戦、その戦後という非常に厳しい経済状況乗り越え、その後も、長引く経済の不況や平成23年(2011)の東日本大震災をはじめとする度重なる災害、また異業種を含めた競争の激化など、当社を取り巻く環境は非常に厳しいものでした。

当社がこれまでの歴史を歩んでこられたのも、ひとえに当社にご理解、ご協力を賜りましたお取引先様、また目標に向かって一緒に歩んでくださった従業員の皆様、そして何よりも当社を育ててくださったお客様の支えによるものと、深く感謝申し上げます。

当社は令和元年(2019)5月に創業から90年を迎えました。幾度となく訪れた危機に直面しても、それを乗り越える原動力となったもの。その息づかいや築いてきた文化が、そこにはあったと感じております。この機にあたり創業の心に立ち返るべく、創業者の意思と当社に息づく伝統を紐解き残すべく、この度、この90年を振り返る年史を発刊することとなりました。本年史をご高覧いただき、少しでも当社の理念を感じてくださいますと幸いです。



株式会社ツルハ 代表取締役社長

鶴羽 順

「ツルハの企業文化」が私たちの最大の強み。 「経営理念の実現」が私たちの使命。

当社では90年の歴史の中で「お客様の生活に豊かさと余裕を提供する」という経営理念を実践し続けた従業員により、「ツルハの企業文化」が形成されてきました。創業期から培ってきたこの「企業文化」こそが、私たちの強みであり、お客様の信用につながっています。そして我々の行動指針となっています。

実際に、想定を上回る自然災害や感染症などの非常時こそ、他企業との対応力の差が出るものです。ツルハは数々の困難な時期にお客様の「ライフライン」としての役割をどこよりも果たしてきました。これができたのは従業員の皆様が、経営理念の実現を目指し続けた「企業文化」によるものだと思っています。

創業100年に向けてのこれからの10年は、更に激動の時代になることが予測されます。スピードのある経営、変化に即対応していくことが不可欠です。既成概念の打破も必要です。過去の成功体験に執着せず、従来と異なる挑戦を実行していかなければ成長はできません。この激動の時代を生き抜くためには、私たちの1番の強みである「ツルハの企業文化、理念」を継承して強い企業体質にしていく必要があります。言い換えると『「経営理念」だけは変えない。他は全て変えて良い』ということです。

今後も従業員の皆様が充実した仕事ができ、社会に貢献できる企業に成長していくことに努めて参ります。

TSURUHA
90th
History



株式会社ツルハ 90年の歩み



昭和7年(1932) 創業当時の鶴羽薬師堂。店前に勝(右端)、ヒサ子(左端)





昭和11年(1936)頃 店前で馬ソリへの荷積み



昭和31年(1956) 新築移転した年のツルハ薬局(11月)

お母さまありがとう!

母さんお肩を

たたきましよう

—五月九日は母の日です—

胸に一輪 カーネーション

緑の風に ゆれている

きょうは母の日 ねえ母さん

とんとんお肩を たたきましよう。

お背なできいた 子守唄

髪のおいも なつかしい

あらあら白髪が ありますね

こんなにお手手も 荒れました。

いついつまでも 美しく

ほのかに匂う 花のように

ねがいをこめて 贈ります

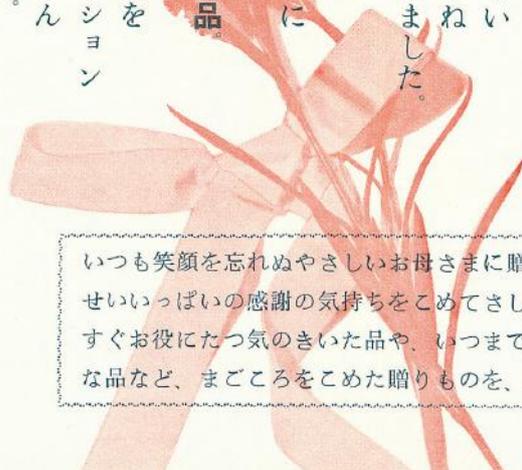
これはツルハの お化粧品

泣いてあまえた すきし目を

偲んで添える カーネーション

受けてください ねえ母さん

感謝の品を まごころを。



いつも笑顔を忘れぬやさしいお母さまに贈るささやかな贈りものに、せいっぱいの感謝の気持ちをこめてさしあげましょう。すぐお役にたつ気のきいた品や、いつまでも楽しい思い出となるような品など、まごころをこめた贈りものを、豊かに取りそろえました。

アストリア・ライナー

ツルハ薬局

4条17丁目
T 6-3826番



昭和40年(1965) ツルハ薬局の2階から



昭和50年(1975) 北13条店のメンバーと応援部隊



札幌地区1号店 北13条店(2019年撮影)



昭和50年(1975) 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

目標 道内100店売上高年間150億



札幌地区本部も兼ねた元町店



6 胃腸 7 外科



オープニングセールを盛り上げる「感謝」ハチマキ



季節の品々勢揃い!! 10月5日(土) 23日(木)・27日(日)

<p>足元ポカポカじゅうたん祭り第2弾</p> <p>98円 (100cm)</p> <p>4,500円 → 6,000円</p> <p>500円</p> <p>1,480円</p>	<p>お洒落への、おもてなし!</p> <p>980円 → 900円</p> <p>1,000円</p> <p>1,980円 → 1,000円</p> <p>1,500円 → 500円</p>	<p>今年の冬は、あったか〜く暖かいかな?</p> <p>3,000円 → 1,400円</p> <p>2,980円</p> <p>価格発表 56,980円</p>
<p>メーカー原価を50%カット</p> <p>5,000円</p> <p>8,000円</p> <p>10,000円</p> <p>14,000円</p> <p>17,000円</p>	<p>理想大集合!</p> <p>3,000円</p> <p>2,000円</p> <p>1,800円</p> <p>2,500円</p> <p>2,380円</p>	<p>どれも、これもお洒落なアイテム!</p> <p>1,690円</p> <p>19,900円</p> <p>9,900円</p> <p>2,990円</p> <p>2,990円</p> <p>1,690円</p>
<p>29,800円</p> <p>8,800円</p> <p>13,800円</p>	<p>さらさらシーズンにぴったりの家か</p> <p>980円 → 1,780円</p> <p>1,800円</p> <p>780円</p> <p>1,700円 → 1,800円</p> <p>2,600円</p> <p>880円</p> <p>750円</p>	<p>しんせつ第一 ツルハドラッグ 永山南店</p> <p>〒980-0831 宮城県仙台市青葉区永山3-1-1</p> <p>TEL: 022-261-8831</p>

※メーカー・ツルハドラッグ 永山南店 ●商品は数量に取揃えましたが万一品切れの際はご容赦下さい。変更もござん下さいませ。







平成3年(1991) 新築した元町店へ本社機能移転



平成7年(1995) 東北地区1号店 幸町店





平成14年(2002) 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定





“キレイはここからはじまる”をコンセプトにした新業態「グロージェ」



2011. 3. 11





復興へ











1号店 四条店 (2019年撮影)



令和元年 (2019) 開店 旭川4条店 (四条店の後継店舗)



昭和4年(1929)5月、
北海道旭川市において、
売場面積わずか9坪の薬店「鶴羽薬師堂」の
創業から始まった株式会社ツルハの歴史。

社会環境が様々に変化する中、
令和元年(2019)5月、株式会社ツルハは
1,200店舗、売上高4,000億円に達し、
90年の歴史を刻みました。

その原動力となった「ツルハのDNA」とは。

新たなスタートとなった91年目の本年、
本書において創成期から現在までに引き継がれた
「ツルハのDNA」を現会長である鶴羽 樹に
フォーカスし、紐解いてみました。

令和2年(2020)6月15日

目次

	ご挨拶	
	ツルハグラフィティ	
027	ツルハ創成の章	～原点を探る～
053	ツルハ進化の章	～転機を顧みる～
133	ツルハ激震の章	～3.11を超えて～
155	ツルハ未来の章	～期待をこめて～
175	資料編	

TSURUHA
90th
History

ツルハ創成の章
～原点を探る～

ツルハの DNAとは 何か。

鶴羽 樹会長の歩みと想いを通して、
その答えを探りあて、浮き彫りにする対談企画。
ジャーナリストとして数多くの論客の本音を
引き出してきた村尾信尚氏が向き合います。

鶴羽 樹 Tatsuru Tsuruha

1942年、北海道旭川市生まれ。64年、大阪商業大学卒業後、大都商事(株)(現:ダイترون(株))に入社。76年、北海道に戻り、ツルハに入社。78年取締役昇格。94年専務取締役。96年代表取締役専務。97年から株式会社ツルハの代表取締役社長を務め2005年から持株会社として設立した株式会社ツルハホールディングスの代表取締役社長も兼務した。積極的なM&Aを進め、売上高5,000億円が軌道に乗った14年に社長を退任。現在、株式会社ツルハホールディングス取締役会長および株式会社ツルハ代表取締役会長。





村尾 信尚氏 Nobutaka Murao

1955年、岐阜県高山市生まれ。一橋大学経済学部卒業後、大蔵省(現:財務省)入省。95年、三重県に総務部長として出向し、県行政の改革に携わる。大蔵省主計局主計官、財務省理財局国債課長などを経て、2002年、環境省総合環境政策局総務課長。同年12月、退官し、03年4月の三重県知事選挙に出馬するも落選。同年10月より関西学院大学教授に就任。06年10月から18年9月まで、日本テレビ系列『NEWS ZERO』のメインキャスターを務めた。おもな著書に、『役所は変わる。もしあなたが望むなら』(淡交社)、『「行政」を変える!』(講談社現代新書)、『日本を変えるプランB』(編著、関西学院大学出版会)、『B級キャスター』(小学館)がある。

会長 対談

鶴羽 樹

株式会社ツルハ
代表取締役会長



村尾 信尚

関西学院大学教授

【ツルハ創成の章 ～原点を探る～】

旭川で見た商売の原風景。 大阪で食べた、よその釜の飯



機知に富んだ父、情に厚い母、サラリーマン時代のダイترون社長。
手本となる大人に見守られた会長の少年期～青春期を紐解き、
ツルハスピリットの輪郭を浮き彫りにします。

アイデアマンの父、慈愛に満ちた母

村尾 会長は今年78歳とお聞きしましたが、お若いですね。

鶴羽 私は昭和17年2月11日、建国記念の日に旭川市で生まれました。ほんとうは6人兄弟ですが、一番上の子が生後すぐに亡くなったので、5人兄弟の4番目です。

村尾 会長がお生まれになった時には、ツルハの前身である鶴羽薬師堂はすでに営業されていたんですね。

鶴羽 ええ、店は小さかったですよ。売場面積は9坪だったかな。おやじは商売人で、お客様を非常に大事にしました。また、アイデアマンで、遠くからでも店が見える

ように屋根の上に大きな旗を立てたのもおやじです。「胃腸の弱い人には正露丸。鶴羽薬師堂へどうぞ」と書いた半紙を電信柱に糊で貼ったり、メーカーのパンフレットの裏表紙に鶴羽薬師堂のゴム印を捺して宅配したり。当時、そんなことやっている人、いませんでした。僕もパンフレットを一軒一軒に配りに行き、犬に足をかまれて泣きながら家に帰ったこともありました。おふくろがオキシフルで消毒してくれて、治ったんですけどね(笑)。

村尾 お母さんは、どのような方でしたか。

鶴羽 おふくろは、困っているお客さんを助けようという気持ちがすごくあった。お金のない人には薬をただで持たせ、困っている人には砂糖が少しでもあれば渡す



ような、非常に優しい心の持ち主で、僕も大好きでした。産めよ殖やせよの時代に、産んでも生活ができないなら避妊も大事だと、おふくろはお客さんに一生懸命説明していた。それを聞きつけた特高が、「産むなどはけしからん」とおふくろを捕まえに来たこともあったようです。

「ツルハさん」と慕われ、大繁盛

村尾 私は岐阜県高山市の出身で、実家は製材業を営み、両親は10数名の従業員と毎日忙しく働いていました。私は長男だったので、いつかは家業を継ぐだろうと漠然と思っていましたが、父が仕事を家庭に持ち込まない主

義の人だったので、知識がないまま育ち、結局家業は弟が跡を継いだので今も詳しいことはわからないままです。会長は、将来自分も商売人になってやろうという気持ちが小さい頃からあったんですか。

鶴羽 いや、全然なかった(笑)。ただ、店舗兼住宅だったので、両親の働く姿は目にしていた。私が中学3年の頃、最初の店から約300m離れたところに移転し、兄も加わって3人で切り盛りして、やがて兄の奥さんも加わった。うちはみんな親切だから、遠くからもお客さんが「ツルハさん、ツルハさん」と慕って来てね、大繁盛だったね。

「よその釜の飯を食ってるお前が羨ましい」と、名誉会長が言うんです（鶴羽）
いろいろな職場を見ると、視野も広がりますし、いいですよ（村尾）



商売の原点は、親切第一、信用第一

鶴羽 おやじはお客さんだけでなく、問屋やメーカーの人も大切にしました。お店に来れば、「お茶をすぐ出せ」、「ちゃんと頭を低くしろ」、そして、僕らには「借金するな」といつも言っていた。なぜかという、我々小売業は商品がなかったら商売になりません。商品を提供してくれているのが問屋であり、メーカーなんだから、大切にしなければならぬんだと。あと、商品の代金は、約束の日に必ず支払う。それも現金で払えと。お客さんから現金でもらっているんだから、手形は切るなど。つまり、親切第一、信用第一。商売は、そういうことですよ。

村尾 幼い頃から、商売の基本を実践で学んでいたんですね。

鶴羽 そんな気がしますね。信用は大事なんだよね。僕は、約束は絶対守る。やると言ったら、必ずやる。やるだけやって、どうしてもできなかった時は素直に謝る。

村尾 当時は家族で御飯を食べることなどなかったのでは？

鶴羽 みんなで食べることができたのは正月だけです。朝7時から夜10時まで店を開けていて、あんまり忙しいか

ら、僕も子どもながらに手伝おうと思って。今はシャッターだけど、当時は雨戸で、それを朝7時に開けて学校に行き、学校から帰ってからは勉強しないで遊んでばかりいたけれど、夜の10時には雨戸を閉めて帰ってきてね。そういう真面目さもあるの、僕は。周りの友達はサラリーマンの子どもが多くて、親は定時に帰ってきて、家族一緒に夕飯を食べられる。うちはずっと家族バラバラ。商売は忙しいから、俺はサラリーマンになろうと、その頃から思っていましたわ。

村尾 家が商売をやっていると、そうなりますよね。私も両親からうるさいことを言われることなく、放任で育ちました。それだけ、仕事が忙しかったというのは、子どもでもわかりました。会長は大学は東京ではなく大阪に行かれるんですね。

鶴羽 そうです。おやじは大学に行くのはいいけれど、東京はダメだと。「おまえの悪友はみんな東京へ行く。するとまた、お前は東京で遊びまくるようになる。だからダメだ」と。大阪ならいいと言うので、大阪の入りやすい大学に入ったんだよね。

村尾 大阪に行ってみて、どうでしたか。良かったですか。

鶴羽 旭川から国鉄で函館まで行って、青函連絡船で

津軽海峡を渡って、青森から日本海側周りの特急「はくちょう」に乗ってね。この特急が石炭列車だから、顔が真っ黒になってさ。二晩がかりで大阪に着いた時のことは一生忘れない。最初は寮に入ったんだけど、寂しかったなあ。だから、僕は大阪へ行って良かったの。ひとりぼっちになって、親兄弟、友達のありがたさが初めてわかるわけ。そこから僕、案外真面目になったんですよ。

いろんな部署を経験すれば、会社のいろんなことがわかる

村尾 僕らの時代は、大学へはあまり行かなかったというか。

鶴羽 私も学校は行かずにアルバイトばかりして、結構裕福だった(笑)。おやじは、収支決算書を送らないと仕送りを送ってこなかったの。収入の部は仕送りなんぼ、支出の部は本500円とか、全部報告してね。支出は本代ばかりだとおかしいから、友達と酒飲みに行っていくらとかも入れてね(笑)。

村尾 大学卒業後はお勤めされたんですね。

鶴羽 エレクトロニクス関係の商事会社・大都商事(株)(現:ダイترون(株))に勤めました。東証一部の会社です。あまり大きくはないですけどね。今と違って、当時の新入社員はとにかく使ってください、休みなんてなくていいですと。残業なんて言葉さえ出なかった。土曜日も働いていたよね、みんな。

村尾 ちょうど高度経済成長期ですから、そうだったでしょう。どのような仕事をされていたんですか。

鶴羽 僕は商業系の出身だから、社長が「鶴羽は倉庫

に行っって品出しをしなさい」と。伝票を見て商品と照らし合わせていけば、少しずつわかるからと。あれは勉強になった。それから、いろんな部署を経験すれば会社のいろんなことがわかって、素晴らしい社員になるよと言われて、倉庫の次に仕入、経理もやらせてもらい、営業に出てね。10年くらいいて、北海道に戻った。

村尾 他人の釜の飯は相当食べましたね。

鶴羽 それはもう、しっかり食べました(笑)。「よその釜の飯を食ってるお前が羨ましい」と、名誉会長が言うんです。名誉会長は食ってないからわかんない。社員の中には、「ツルハで働いたけど、いやになって辞めて、よその飯を食ってみたら、ツルハのほうが良かった」と帰ってくる出戻りもいる。そういうやつはよく働く。ずっといる社員には、どこか出て行って、もう一回帰って来いって言いたいくらい(笑)。

村尾 私も国家公務員を24年間ほど務めた後、そこから飛び出してメディアに出演したりしたんですが、いろいろな職場を見ると、視野も広がりますし、いいですよ。会長が北海道に戻る時は、かなり引き留められたんじゃないですか。

鶴羽 家業を盛り立てたいから帰って手伝えという手紙が兄から来たのでと、事情をきちんと話したから、引き留められはしなかったけど、怒ってました。「お前はずっと大阪にいるもんだと思っていた」と。社長にはかわいがってもらったからね。私はダイترون時代に大阪の人間の家内と結婚したんだけど、社長は媒酌人をしてくれましたし、長男の名前も付けてくれました。僕自身も北海道に帰る気は全然なくて、ダイترونで骨を埋めるつもりだった。ダイترونにいたら、今頃、社長になっていたかもしれない(笑)。

村尾 また違った人生になったかもしれないですね。



【History ～歴史を紐解く～】

「鶴羽薬師堂」の創業と、 父・勝から肇、そして樹へ 受け継がれたもの

ツルハの創業者、鶴羽勝は、「親切第一、信用第一」をモットーに、誠実にお客様と向き合い、お客様の望みを叶えるために奔走した。その傍らには、お客様のためなら、自ら盾になることも辞さない、優しくも強いヒサ子がいた。肇と樹は、両親の背中を見ながら、商売のイロハだけでなく、人としてどう生きるべきかを学んでいった。この章では、「鶴羽薬師堂」創業まで時代をさかのぼり、ツルハのDNAのルーツを探っていく。



役職は80年史発刊の
平成24年(2012)4月当時の
まま掲載しております。

鶴羽 勝、23歳で 鶴羽薬師堂を創業

創業者の鶴羽 勝(以下、勝)は、尋常高等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)に丁稚奉公として勤務した。

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、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(以下、ヒサ子)と結婚した1ヵ月後の5月6日、医薬品卸問屋として薬局・薬店を見てきた経験をもとに、23歳の若さで旭川市4条通19丁目に「鶴羽薬師堂」を開店・創業する。

創業時の店舗は木造2階建てで、間口は3間(5.454m)。1階店舗は9坪(29.754㎡)ほどの広さで、奥に茶の間と居間、2階には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、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。この小さな店は、勝にとって、長い間の苦労がようやく実を結んだものであった。

鶴羽薬師堂が産声をあげて約半年後、ニューヨーク株式大暴落(いわゆる「暗黒の木曜日」)をきっかけに世界大恐慌が発生。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。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。

まちの小さな薬屋が、90年の時を経て全国で屈指のドラッグストアチェーンに成長した。そのことを当時いったい誰が想像し得たであろうか。

“しんせつ第一 クスリのツルハ”

現在のツルハの基礎を築いたのは、まぎれもなく勝の商売に対する信念である。

戦時中で店に売る物がない時でも、勝はヒサ子と二人、遠来のお客様の相談に親身になって応じ、病気に苦しむ多くの人々の心を和らげた。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



大正12年(1923)、18歳の頃の勝



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

【History ～歴史を紐解く～】



昭和7年(1932)、店前でアース殺虫剤を陳列する勝

頃はただ薬を買うだけではなく、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、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。

“しんせつ第一 クスリのツルハ”。この言葉は、長い間、ツルハの新聞折込チラシの両面の上部の帯に毎回必ず刻まれていた。この“しんせつ”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。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。

勝が小売業を営むに当たって最も重視した「お客様を大切にする心」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。

天性の商才を発揮し、 たちまち繁盛店に

創業当初は、勝とヒサ子で店を切り盛りしていたが、賑わいを見せるようになると、“あんちゃん”と呼ばれる愛想のいい十代の店員と、親戚の女の子が手伝いに来たこともあったという。

やがて勝は天性の商才を発揮し、店は次第に繁盛店となり、売上を伸ばしていった。

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社会のために働いた。そのことを会社はもちろん、世の中の人、他の卸問屋さんによく見ているものだ」

勝は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。

鶴羽 樹(以下、樹)が記憶する「卸問さんは絶対に大切にしないさい、来たらすぐにお茶を出せ」というのも「お取引先」を大切にするからこそこの言葉だ。



昭和10年(1935)頃、鶴羽薬師堂の初売出し

郊外からの来店客で 大いに繁盛

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。なぜなら、4条通18丁目には旭川電気軌道の東旭川線と東川線の始発駅があり、東旭川や東川方面の地域の人たちは、18丁目から20丁目あたりで買い物をするのが常だったからだ。特に19丁目には井上米店やハセガワ米店などの米屋（精米・小売）



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))

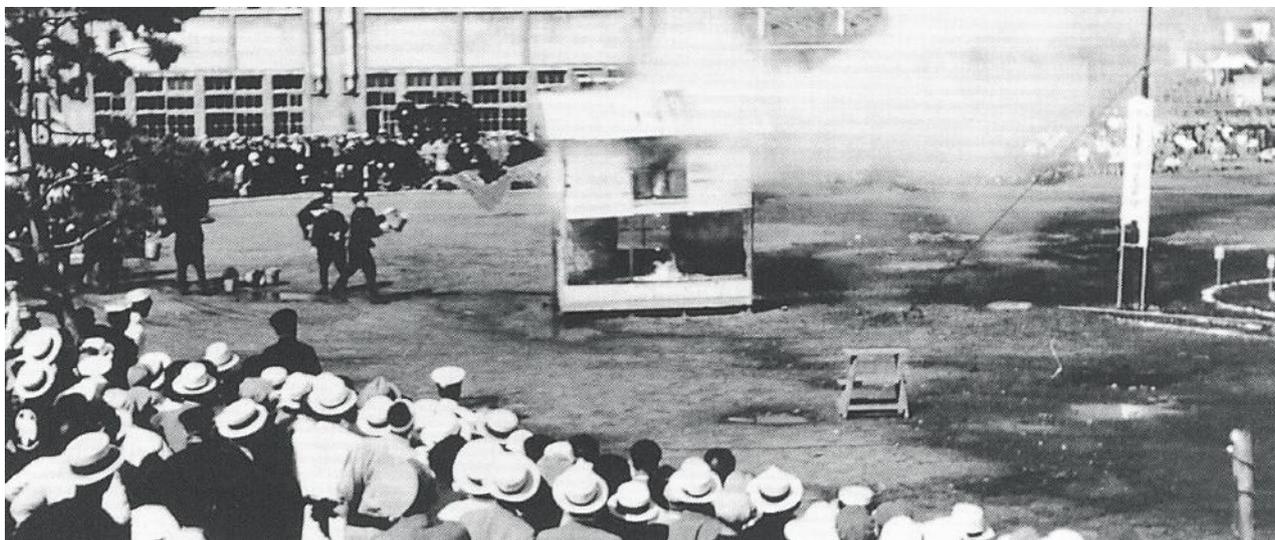
がたくさんあり、東旭川や東川の農家の人たちは米屋で米（粳米＝もみごめ、精米する前の米）を売ったお金で、鶴羽薬師堂で買い物をするというパターンであった。しかも冬は馬ソリ、夏は馬車を仕立てて、まとめ買いをしていた。交通の便が良く、しかも鶴羽薬師堂から奥には薬店がなかったこともあって、郊外からの来店客が多く、店は大いに繁盛した。

勝は商売熱心であったことに加え、独創的な試みでお客様の心をつかんでいった。「商売は目立たなければならぬ」というのが、勝の考え方であった。

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、店名の入った大きな看板を立て、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」と染め抜いた縦5m、横3mほどの大きな旗を掲げた。また、店頭にはポップ広告も掲げた。

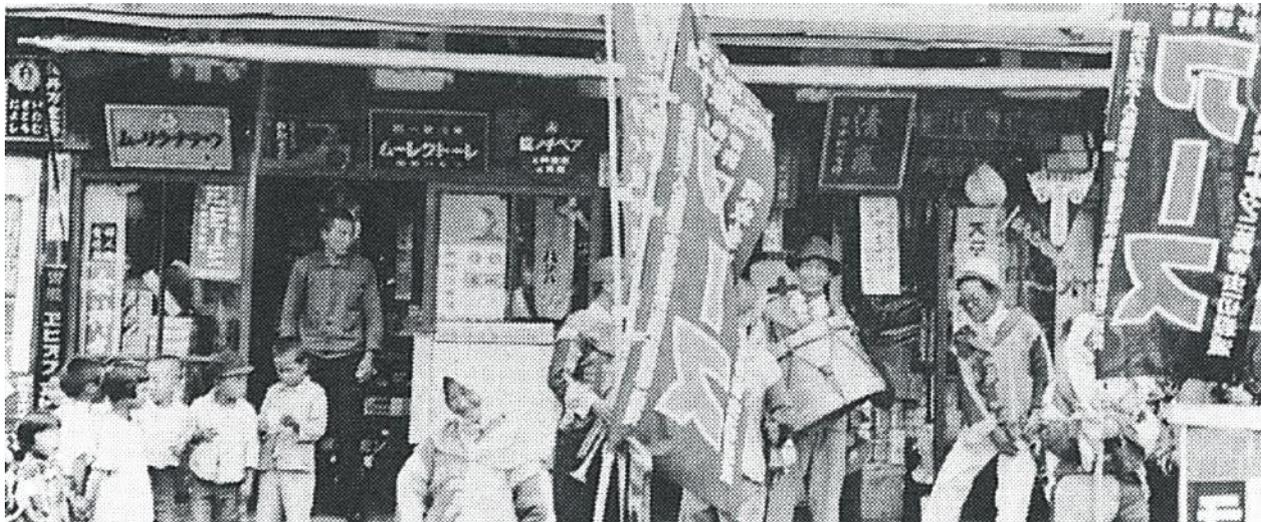
戦時下でも 堅実に、工夫して

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、鶴羽薬師堂をはじめ、ほとんどの店が開店休業という状態であった。



昭和10年代、旭川市内で行われた対空襲訓練

【History ～歴史を紐解く～】



昭和14年(1939)、店舗前のアースの宣伝隊

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(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)。13歳で終戦を迎えた鶴羽 肇(以下、肇)は、その頃の様子をこう語る。

「塩酸や苛性ソーダなどの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いました。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。ヒロボンを出せ、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、お客様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ていました。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日の売上は4,000円か5,000円だったと思います」

鶴羽薬師堂では昭和20年代頃から、勝が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、誰もしていないような販促活動も実践した。また勝は祭り好きで、店の初売りの日には、肇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。年末年始には、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、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。

戦後の昭和25年(1950)頃になると、実演販売や講習会などをよく催した。例えば、チンドン屋を動員してお客様を集め、店先で熱湯を腕にかけて、それにキンカンを塗ってみせたり、殺虫剤アースの実演をしたりと近所の話題を呼んでいた。また、化粧品では、メーカーの美容部員が店に来て美容指導や美容講習会を開くなど、積極的な販促活動を行っていた。

家族みんなで 店を切り盛り

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き缶を20本ほ

昭和14年(1939)、ウテナ化粧品美容実演会
左端に勝

どっけ、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、かつてツルハの宴会歌であった「たにし踊り」が決まって披露されたものだという。

当時は、勝の長女啓子も店の手伝いをしていた。「冬は寒さが厳しくて、化粧品が凍って割れてしまったこともありました。それに、ああいう時代でしたから、農家の人が隠していたお米を持ってきて、うちの商品等と物々交換することも多かったですよ。その物々交換を仲介する人もいて、その人に品物を渡したら、逃げられてしまったこともありました」

また、次女の成子は、「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たが」と懐かしそうに語ってくれた。

弱虫で、あまり勉強が好きではなかったという三男の樹も、両親の仕事を手伝うのは大好きであったようだ。

「小学校の頃、父が半紙に自筆で品書きをしていたのをよく覚えています。商売に徹して一生懸命にやっていたので、手伝ってやりたいという気持ちが小さい頃から芽生えていました」

父から次男へ 薬師堂からツルハ薬局へ

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

昭和31年(1956)には、4条通17丁目に店を新築移転。新店舗の敷地は162坪、建坪は80坪で、1階が店舗(16.5坪)と居間・茶の間、2階が寝室。店は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。薬店から薬局へと登録変更し、屋号も「ツルハ薬局」に変更。息子・肇を迎え、経営基盤の確固たる店にしようという父の決意が伝わってくる。世の中が朝鮮戦争の特需にわき、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。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年生だった樹は、「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。



昭和31年(1956)8月、ツルハ薬局開店日、花輪が並ぶ



昭和32年(1957)、中学生の樹(左)と25歳の肇

【History ～歴史を紐解く～】

商売は絶対いやだった
肇への勝の教え

肇は、昭和7年(1932)6月30日生まれ。6人兄妹の次男(長男は早世)であったことから、薬店経営の後継者としての道が敷かれていた。ただ肇は、「お客様のご機嫌をとり、朝から晩まで仕事ばかりの商売は、絶対いやだった」という思いを子供の頃から抱いていたという。旭川東高校を卒業後、京都大学と富山薬科大学を受験し、いずれも合格。勝に「富山薬科大学に行け」と言われたが、それには従わなかった。勝は息子を薬科専門の大学に行かせ、卒業後は旭川に戻し、何としてでも店を継がせたかったのであろう。

肇は、大学の研究室か製薬メーカーの研究室に残るか、厚生省に就職するか、将来の進路を決めかねていた。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、父の心中を察して、“やむなし”と思い、故郷の旭川に帰ることとした。

肇は、帰旭してすぐ、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。ただ、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。

当時はまだ、店主としての勝の存在が大きかったが、昭和36年(1961)に肇が佐々木浅次郎の四女である弘子と結婚すると、その様相は一変する。勝は、昭和38年(1963)株式会社ツルハ薬局を設立し社長に就任するが、実質的な店の経営は肇と妻の弘子に任せ、商売への未練など少しもないかのごとく第一線を退いたのである。勝が神楽町の上川神社の裏通りにある自宅での隠居を決め込んだ一方、ヒサ子は若い二人を助けて店での接客に追われた。そんな三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。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。

商売の基本を「しんせつ第一」に置き、店は大繁盛。オープンして1年が経ったころには、1日2万円程度を売り上げるまでになった。肇は店舗と調剤を担当していた。

四条店1店舗時代のツルハは、医薬品、医療用品、ベビー用品、そして化粧品の品揃えは他の薬局・薬店を圧倒していたが、それ以外の商品は装粧品、日用雑貨品を部門ごとに品揃えし、置いていない商品でもお客様



肇・京都大学の研究室にて



スキーを楽しむ肇



昭和40年代の旧四条店(左に肇、右にヒサ子がいる)

よりご要望のあった商品はお取り寄せし、その中から定番商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。

プライスリーダーの役割を 商品政策でも発揮

昭和30年代中頃は、まだ商品の売価が一定しており、どの店に行ってもいわゆる定価販売が行われていた。ところが、旭川市内では国鉄の物資部と国策パルプの購買部が、組合員証提示者には、あらゆる商品を市価の2割引ほどの売価で販売していたのである。

表向きは組合員を対象にした販売であったが、(組合員の証明書を借りることで)実際は誰でも入店して購入することができ、他の小売店にも影響が出始めるようになる。この点を薬業組合に問いただしても一向に埒が明かず、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、価格の引き下げだった。「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」と、肇は結論を下し、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。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

で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。

当時は価格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。



昭和40年代、旧四条店のベビー用品売り場

旭川市在住の女性史研究家・高橋三枝子さんが
『北海道女性史研究第32号(平成9年(1997)8月1日発行)』に著された
「地域に支えられて、くすり屋一代-鶴羽久子さんの軌跡を追う」に
当時のヒサ子の人柄や商売にまつわるエピソードが、詳しく記されている。
その内容をここに再録する。

※原文に沿って再録しています。
なお原文では題名・文中ともに鶴羽久子と表記されています。



地域に支えられて、
くすり屋一代

— 鶴羽久子さんの軌跡を追う —

地域に支えられて、くすり屋一代

－ 鶴羽久子さんの軌跡を追う －

高橋 三枝子

くすりのツルハ

「おかげ様で158店舗になりました」

(1997年3月現在)テレビのコマーシャルが流れる。くすりのツルハの宣伝である。不況知らずといわれた銀行はいまや冬の時代の真只中、「某銀行はアリ地獄、金のない某銀行」と新聞の社会面は実に賑々しい。あげく公的資金の役人などと庶民のあずかり知らぬところで取引がなされている。リストラは序のうちで、働く場を失った人たちが多いという。

しかし、北海道を代表する四大銀行のうち、2行は、多額の負債で苦しみ、他の2行は慎重な貸付で安定した経営をしている。また旭川は家具のまちとしてもその名を知られている。しかし、この業界でも景気の低迷が続き、倒産を余儀なくされた会社もいくつかある。その一方で、確実に業績を伸ばしている企業もある。

こうして見ると、企業の成績の如何は、あながち時代のしからしむるところばかりでもなければ、不可抗力でもなさそうである。道内はもとより、本州までその業績をのびしている「ツルハ薬局」のゆるぎない基礎をしっかりと作っているのは、初代社長の鶴羽勝さんと夫人の久子さんである。

ツルハ薬局の本拠は、現在は札幌に置かれているが、158店舗での売上げ金は約400億まこと堅実なあゆみをつづけている。ここで働く人は薬剤師と薬種商の資格を持つ800人近い人たちとパートの女性たちである。1店舗当たり約数人位という少数精鋭主義である。

旭川の商業圏

北海道第二の都市といわれる旭川の商業圏は、買物公園を中心に据えたその周辺と、かつては東京の銀座を模して街路樹に柳を植え、庶民的な商いのまちとして栄えた15丁目界限と大きく二分されていた。

私は、少し気取った買物公園よりも、素足にサンダル履きで気軽に出かけられる、人肌のぬくもりのするこの界限の雰囲気が好きだ。

しかし、この大きく二つに区分された旭川の商業圏も最近では急激に変ぼうを遂げつつある。それは大型店が、車社会に呼応して郊外に進出、そして、いま一つの大きな要因は、農村地帯の急速な市街化である。

こうして、農村地帯といわれ、かつては軍都として栄えたこのまちも、型も内容も消費者のニーズに応じて、近代への道をたどらざるを得なかったのである。

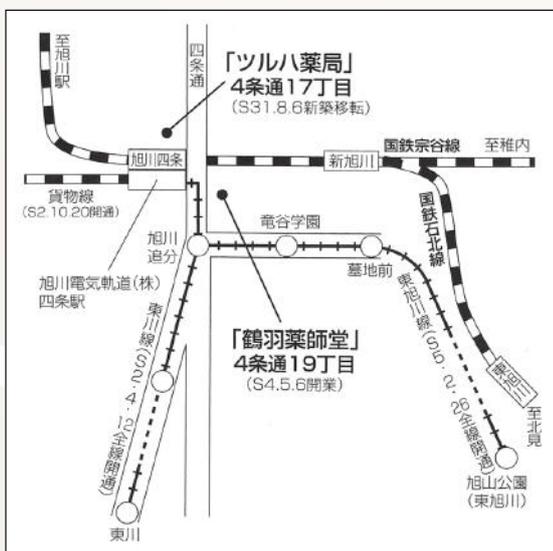
ツルハ薬師堂

現在は、路線バスが運行されているが、かつては4条通り18丁目に小ぢんまりとした駅舎があって、そこを基点に「東旭川線」と「東川線」の2本の電車が走っていたのである。

東旭川線は大正15年から、東川線は1年おけて昭和2年からの運行である。東旭川線はこの4条18丁目の基点から旭山公園まで、東川線は西4号まで、1時間に1本の割合で走っていた。

4条駅の始発は午前6時で、終電車は午後9時30分だった。この2本の電車を利用するのは、二つの村からの通学、そして通勤者と買物客がその殆どだった。

東旭川と東川の二つの村からの買物客は、この4条18



丁目を中心にして、せいぜい足をのばしても20丁目あたりで大方の用が足せたのである。それ程に、このあたりには、金物店、呉服屋、菓子屋、そしてツルハ薬師堂もこの一角にあったのである。

二つの村の人たちは、冬は馬籠で、夏は馬車を仕立て、一年に何回か必要品をそれぞれまとめて買って行った。

ツルハ薬局の初代社長の勝さんと久子さんが結婚したのは昭和4年、勝さんは数えの25歳、久子さんは19歳だった。その前年、久子さんは旭川庁立高女を優秀な成績で卒業していた。勝さんの生家と久子さんの生家が共に東旭川で近かった。

勝さんは小学校を終えるとすぐに、薬種商「あ」で働いていたがその誠実で優秀な人柄を見こんで縁談が数多く持ちこまれた。しかし勝さんはなかなか首をたてに振らなかった。それが「出野の娘なら貰ってもいい」という。勝さんは久子さんの人となりをしっかり見抜いていたのである。

数えの18歳で女学校を卒業した久子さんに、母のてるさんは「女学校を出たら、何でもできるようになっていると思っていたが、お前は全く何もできない」と嘆いた。当時の農村では、娘を女学校に通わせる家庭は極く限られていた。父の周次さんは、向学心の強い人だったが、父親が酒のみで、その頃の小学校の授業料が払って貰えなかった。

「小学校は2年間位しか行かなかったといいますが、結構な字を書いていた」と久子さんは父を語る。自分が学ぶことができなかつた分、子供たちの教育に熱心だった。

勝さんと久子さんは、結婚した年に店を持った。「ツルハ薬師堂」がいまの「ツルハ薬局」の出発点である。歴史に残るそもそも第一歩だった。

開業するといっても資金は1円もなかった。「あ」の社長が開店に必要な薬品をそっくり、持たせてくれた。文字通り「出世払い」である。当時の若者は、21歳になって、兵隊検査の終わるのを待って、遊郭に通った。

そうしたなかで勝さんは、正月休みにただの一度実家に帰るだけで、ひたすら仕事を覚え商売のコツをしっかりと身につけた。当時というよりは、現在もかなり難関とされている「薬種商」の資格をとっていた。

この勝さんの生涯を通しての信条は何よりも「信用」を大切にしたい。無一文でくすり屋を開業できたのも、「信用」されていたからで「あ」の社長の恩を決して忘れることはなかった。

「信用」は金では買えないと、それは自らの体験から得た「信条」だった。



昭和4年(1929)、ヒサ子結婚

名前は教育勅語から

若くて健康だった久子さんは、6人の子供の母親になっていた。結婚の翌年生まれた長男の昭郎さんは、生後2か月で亡くなった。それから2年後の昭和7年には二男の肇さん(現2代目社長)、そして昭和9年に長女の啓子さん、昭和13年には二女の成子さん、そして、昭和17年には三男の樹さん、敗戦の年の4月には四男の宏さんが生まれている。

6人の子供たちの名前は、すべて教育勅語の中からそれぞれ選んでいる。子供が生まれると、大きな紙に教育勅語を書き、その紙を壁に張って、何日もかかって慎重に選んだ。ひとり、ひとりの子供が、生涯担ってゆく名前だからと一字、一字を丁寧に選んだ。

二男の肇さんは、京都大学の薬学部を卒業している。大学の角帽を被った肇さんと勝さんが、大学の正門前でならんで写真に写っている。それは、合格してから撮ったのではなく、ここに必ず入るんだといって撮ったのだという。

父親として、息子に寄せる期待と、何よりも息子の力量をしっかりと見抜いているその炯眼に私は感動した。



昭和12年(1937)、ヒサ子・26歳

商いよりも

久子さんは店の番をしながら、家事や育児にも決して手を抜かなかった。真冬のどんな寒い日でも、客が入り易いようにと店の戸を閉めたことはなかった。店の戸だけではなかった。台所に立っていても、店の様子が分かるように茶の間も台所の戸も開け放していた。

その頃は、薬を買いながら、いろいろな相談ごとを久子さんに持ち込んでいた。それは、久子さんの博識と、なによりも誠実な人柄が、病気に苦しむ人たちの心をひらかせたのである。昨今のように保険制度がなかったから、病気になるとまず病院に罹るよりも薬屋に相談した時代でもあった。

久子さんは、結核に苦しんでいる人には、薬の他に日ごろの養生訓などを書いて待たせたり、当時はまだまだ貴重品だったバターをこっそり持たせる事も忘れなかった。痔で苦しんでいる人には、その頃はまだ特効薬もなかったから、自分で作ったくすりを持たせた。

勿論これはあくまでも久子さんの好意で、病気で苦しんでいる人たちを黙って見すごせなかった。開業して2年後の昭和6年には、日本はその後15年間に亘って国民に塗炭の苦しみを負わせる戦争に突入するのである。

当時はもっぱら「人的資源」の確保が叫ばれ、世をあげてそれこそ生めよ殖やせよの時代がくるのである。しかし、国の政策はどうあれ、生まれてきても、親子子供も決して幸せにはなれそうもない人たちもまた決して少なくなかった。俗にいうところの「貧乏人の子沢山」である。

特高に睨まれる

その日の糧にもこと欠く生活状態のなかで、女たちは毎年のように妊った。久子さんはそんな女たちを黙って見ていられなかった。相談に訪れる彼女たちに、間島博士の「産児制限」の話をしてきかせたり、荻野式の「避妊法」を、間違わないように、詳細に書いてそれぞれに持たせた。そのために、遠くから訪ねてくる人たちも少なくなかった。

「あの当時は、店に売るくすりも無かったのですが、いろいろな身上相談を持ち込んでくる人たちで、結構人の出入がありました」

当時の若い妻たちは、殆どが毎年のように妊ることへの不安と苦しみを抱えていた。私が採訪した老女の殆どが毎年のように妊り、姑からは「うちの嫁は隣のふけ猫よりもまだ悪い、毎年、毎年猫の仔みたいに子を生む」と言われ、夜は姑の傍に寝かされたという老婆もいた。

それでも彼女たちはよく妊った。腹の子を何とかして流したいとある老女は、夜更にこっそりと家を抜け出して裏山の崖から飛び降りたり、また冷たい川に腰から下を冷やして流産を希った。それでも月が満つれば丈夫な子供が生まれた。

秩父別の農家の妻だった女性は「こんにやくを食べると妊娠しない」と聞かされた。現金収入の少なかった当時毎日金を出すことはとても惜しかったが、子供一人育てることを思えば安いもんだとせせせと食べた。しかし、何の効き目もなく、丈夫な子供が生まれた。教えてくれた人に文句の一つも言うとは「余計に固まったかも知れないなあ」と言われてくやしかったと述懐する。

当時の女たちは、生むのは当たり前で「三年子無きは去る」などといわれ、ひとり、ひとりの女たちは、自らの生む性を憎まずにはいられなかった。それと共に、「避妊」などこの世に存在することすら殆どの女たちは知らなかった。

こうした女たちの実状を見かねた久子さんの行為は、たしかに当時としては国策の線を大いに逸脱した行為だった。久子さんは間違わないように、紙に書いて彼女たちに渡していた。それが特高の目にとまれば、まさに動かぬ物的証拠である。

泣く子も黙るといわれた特高の存在を知らない久子さんではなかった。そんなことは先刻百も承知の上のことだったから「警告」位ではびくともしなかった。業を煮やした特高は見せしめのためと称して警察に拉致した。そんなことは一度や二度ではなかった。

「貧しい母子のことを考えますと、警察なんか、少しも怖ろしくなかったですよ、少しでも知識を持ったものが教えな

かったら、だれがこの母子を救えるかと、もう腹をくって警察とたたかいました」並の根性ではない。

卓越した知識とそして何よりも弱い者、貧しい人たちへのあたたかい思いやりが、久子さんの持って生まれた正義感をつき動かしたのである。不正義を憎み、弱い者、貧しい人たちに対するおもしろいやりは、久子さんの生涯を貫き通した生き方でもあった。

交通の便の悪い遠方から、久子さんを頼ってくる人も多く、そういう人たちのために、一日中、店に立ちづめで、食事をする暇もないということが珍しくなかった。幼い子供たちも、母親のこうした姿を見て育ったから、我まん強い子供たちに育っていた。こうして、黙って耐えている子供たちの姿を見ると、母親としての久子さんの胸はせつなかった。

しかし、ひと度店頭に立った以上は、母親ではないのだと自らにいきかかせていた。水仕事をした濡れたまま火の気のない寒い店先に何時間も立っているのも、手はいつも輝で血が滲んでいた。それでも久子さんは、商売ものくすりを絶対に使わず暖くなるのを待った。

文字通り「爪に火をともし」ように辛抱した。そうすることで、ひと品でもくすりの種類を少しずつ増やしていった。「若かったからでしょうね。どんな辛抱も苦しいと思ったことが一度もありませんでした」何よりも、久子さんは夫の勝氏を心から信じそして尊敬していた。

糊が凍りつくまで

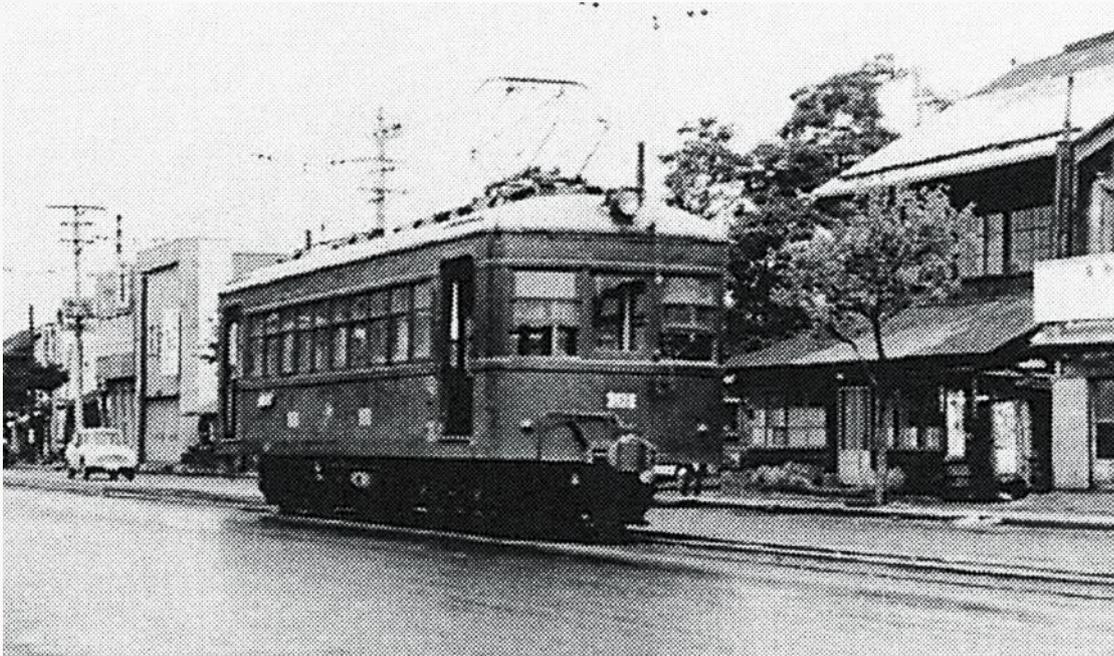
家族が揃って食事をするのは、1年間を通してただの一回、それは元旦の朝食だった。特に大晦日の夜はまさに戦争だった。その頃の商売は、現金買いは少なく、その大方が盆と暮れの2回はいい方で、相手が農家だと掛け取りは1年に一度と決まっていた。

掛け取りを済ませると、今度は1月2日の初売りの準備である。それは、元旦の朝まで続く年中行事だった。元旦の雑煮を食べると勝さんは早々に、初売りのピラ張りに出かけた。半紙に書いたピラと、空カンに入れた糊を持って東旭川や東川まで足をのばした。1帖50銭の半紙代と手間だけの宣伝費だったが、こうした宣伝をする商店は無かったから、その効果は抜群だった。発想が斬新で人の心を十分に捉えた。最近では1週間に一度、その週の特売品を刷ったチラシを新聞の折り込みに頼んでいる。「いまは昔と違って、宣伝費が高つくきます。でもそうしなければ、お客さんは足を運んで来てくださいません。チラシを見て、必要なものに印をつけて、皆さん来て下さいます」

勝さんのピラ張りの作業は、寒さで空カンの糊が凍って使えなくなるまで続けた。「雪が少し位降っても、気温の高い日は、父さんの仕事も捗るのですが、大晦日というと、大てい吹雪かそうでなければ、どんなに気をつけていても糊が凍ってしまい、父さんの仕事は続けることができなかつたんです」



昭和14年(1939)、次女の成子を抱くヒサ子



そういえば、私の子供の頃「大年荒れ」といって、この一年を締めくくる大事な日が吹雪で大荒れしたことを憶えている。「目も口もあけておられん」と出かけた父が雪まみれのオーバーを玄関の外で雪を払っていた。

初売りの準備をしながら久子さんは、こうした夫の手もとを見つめそして気遣った。こうした血の滲むような努力が少しずつ実を結んで、店を開いて10年目にして今日の「ツルハ薬局」の基礎がしっかりできたのである。

貯えも僅かだができるようになった。勝さんは、土地を持っていても決して邪魔になるものではないが、いざという時には役に立つものだといって土地を買った。勝さんのおもいの中には、自分も久子さんも農村の出身である。万一商売が成り立たなくなった時、耕作できるといういわば背水の陣を布いたのだろうか。

こうした二人の努力を根こそぎ覆したのは戦争だった。とにかく店をあけても売る品物がなかった。夫の勝さんは連日警防団に引張られ、久子さんは5人の子供たちの着せる物、食べ物に苦しんだ。やがて昭和20年8月15日、国民のひとり、ひとりに生涯癒えない程の傷を心にも身体にも負わせて日本は戦争に敗れた。

国敗れて山河ありといわれるが、久子さんたちは、戦争が終わってほっとする間もなかった。いざという時には耕作農地にと文字通り背水の陣を布くおもいで買い求めておいた土地が、マッカーサー指令で「不在地主」の烙印を押され、耕作する農民に、ただ同様の価格で払い下げ

られたのである。

空知の蜂須賀農場のように、華族が労せずして手に入れた広大な土地も、爪に火をともしようにして、やっと手に入れた僅かな土地も、その時、たまたま耕作してないというだけの理由で、十把ひとからげの処置である。臍を嘯むおもいをしたのは、久子さんたちばかりではないはずだ。

屋根の上に旗

久子さんは、店頭に立って客の相手をするばかりではなかった。店を閉めてからの大仕事が待っていた。それはお得意さんに品物を届ける配達が待っていた。どんなに遠い所にも、それがたとえ目薬1本でもお客様大事とよここんで届けた。久子さんは、思い切って自転車に乗ろうと思った。自転車なら、どんなに配達の仕事が早く済むだろうと思うと矢もたてもたまらず稽古を始めた。

それが姑の耳に入った。「女のくせにお転婆なこと」と面と向かっては叱りはしなかったが、かなり苦々しく思っていることを久子さんは知っていた。当時は、男でも自転車に乗る人は少なく、旭川市内でも自転車を商う店が殆どなくて、問屋に注文をして取り寄せるというのが普通だった。それ程に自転車の普及がおくれていたのである。一見温厚で柔和な久子さんだが、一旦こうと決めたことは、即座に行動に移すという、なかなか芯の強い人である。

勝さんも、久子さんも夫婦揃ってその発想が実にユニークだった。4条通りといえば、いまでも旭川市内のメイン通りである。この人通りの多い街中の店らしく、より一人でも多くの人の目を引き寄せたいと苦心した。考えたのが、屋根の上に「クスリのツルハ」と大書した旗を立てることにした。

街の人たちも、農村から出て来た人たちも、この奇抜なアイデアに驚いた。遠くからでも目についたから、その効果は少なくなかった。しかし喜んでばかりもいられない事が起こってしまった。それは、強い風が吹いた日だった。風に吹き流された旗が、向い側を走っている電気軌道の電車の線を切ってしまったのである。

電柱のビラ貼りも、当時としては人目につく宣伝方法だったが、屋根の上の旗は、1時間毎に東旭川と東川を往復する電車の乗客たちの目をいやが上にも奪わずにおかなかった。

特別に安く売れる商品を、特定の日にチラシに刷って新聞に折り込んだ。こうした宣伝方法は、昨今は、もう珍しくないが、「クスリのツルハ」が最も早い時期に取り入れた宣伝方法だった。

サラリーマンの人たちは、こういう日に、1か月分の薬や化粧品やその他の日用雑貨をまとめて購入している。

起死回生への道

こうして何度かの試練に出合いながら、久子さんは確実に商いの道を進んでいた。人生には避けて通ることのできない問題にぶつかることがある。その時、それをどう切り抜けるかが、その人の力量が問われるのである。

それは昭和38年だった。当時新旭川にあったパルプ工場には、そこで働く人たちのための福利厚生施設の一環として「生活必需品」の大方を購う「購買部」があった。それまでは、パルプで働く人とその家族のみが対象で一般には開放されていなかった。それがパルプ業界の不況が囁かれると同時に、附随した業務を切り離れた。

そうした経営方針の変革のために、この「購買部」が一般に開放されることになった。なんといっても相手は国内でも有数の大企業である。すべての商品が市価の2割安でどんどん売り出された。

もともと「ツルハ薬局」は開店当時の顧客は東旭川町や東川町が大半を占めていた。特に東旭川町はパルプまでの距離は、4条18丁目の「ツルハ」に出てくるよりもずっと近かった。自転車までひと走りしてパルプに行く人もいれば、「ツルハ薬局」の前でバスを降り、パルプ行きのバス

に乗り換えてゆく人が続々と増えていった。

すべての商品の「2割引」にはとても太刀打ちできなかった。大企業が大量に仕入れ、そして格安に売る、そんな時代がくるとは、如何に先見の明があったといってもそれは予想もしなかったできごとだった、というよりはそれは災難だった。

一方買う側にとってみれば、金額の少ない物はともかく、金額の張る物の2割引はそれは大きな魅力だった。特に慢性疾患を持つ人たちにとって、一年中服用する薬代の出費はいずれの家庭においても家計を圧迫していた。

今迄は、こうした人達は「ツルハ薬局」にとっては大切な顧客だった。引き潮のように客足が減っていった。小さな一商店が闘う相手ではなかった。手を拱いて見ているしかなかった。このままでは倒産するしかなかった。思い切ってスーパー式にした。これはまさに生き残るための起死回生への選択だった。



それが現在158店舗への出発だった。しかしこれとて決して平坦な道のりではなかった。同業者からの激しい反対に真向からぶつかるしかなかった。

「まだ子供でしたが、あの時のことはよく覚えています。それはひどかったんです」と二女の成子さんは当時を語る。同業者の集まりからも抜けた。まさに四面楚歌などという生やさしいものではなかった。久子さんは眠れない夜がつづいた。

「商いは、お客さんを大切に、その分自分が辛抱すれば何とかやってゆけると、あまく考えていましたが商売がそんな生やさしいものではなくなっていたのです」

目の前でバスを降りた人たちが、今までの大事にしてきた顧客がみんな「ツルハ薬局」に背を向けて、他の店に行くし、それを黙って見ていなければならない辛さ、久子さんにとって、毎日が奈落に突き落とされたまさに悪夢のような日々だった。

それまで、食料品のスーパーはあったが、医薬品のスーパーは全国的に見ても初めてだった。行く手を阻むのは同業者だけではなかった。人の命に関わる「くすり」を勝手にかごに入れては困るというのが保健所の言い分だった。監督官庁としては無理からぬことでもあった。とにかく、厳しい規制を何とかクリアしてスーパー式の「クスリのツルハ」の開店にこぎつけたのである。

そうした、全く予想もしなかったアクシデントが無ければ、京都大学の薬学部を出た長男の肇さんが店長をつとめ、市内に幾つかの支店を持つというのが、久子さんの理想だった。

スーパー方式にしたことで、薬品も化粧品もその他の日用品も安く仕入れることができた。それは勿論大量に仕入れるからである。1円でも安いと分かれば、どんな遠い

所からでも買いに来てくれた。次々に、いろいろな地域の人たちの要望に応じて支店を増やしていった。

おもえば、文字通り起死回生の策として、生き残るために選んだひとつの道だった。誰もが予想もしなかった。スーパー形式を取り入れたことが、今日の発展に繋がっているということは、思えば皮肉な成り行きでもある。

企業は人でもつ

いま「ツルハ薬局」で働く人は740人(1996年現在)この人たちを補佐するパートの人たちも少なくない。この正社員の殆どが薬剤師か薬種商の資格を持っている。資格を持っていない人には、学校など専門的な機関で学んで資格を取得して貰っている。人を育てているのである。

久子さんは「病院などに勤めると、薬剤師の先生として、専門的な仕事をしていけばいいのですが、うちでは薬剤師の先生といっても、いわば態のいい店員です。雑用の方が多くて、先生方に申し訳なく思っています」こんな店によくぞ来て下さったと、ここで働く人たちへの感謝を決して忘れない。

勿論お客があつての店、しかし、働く人たちが気持ちよく働いて貰ってはじめて、お客もまた大切にされるのだと久子さんは実に謙虚だ。勝さんについて二代目社長の肇さんをはじめ夫人の弘子さんも臨月のお腹をかかえて店頭に立つという働き者だが、いまは化粧品部門を一手に受持って活躍している。

一にも二にも働く人が一番大切という久子さんの気持ちがきちんと受け継がれている。かつて旭川市の4条店で働いていた人達が現在の「ツルハ薬局」の中核の場でしっかりと社長を支えている。当時の人達の中で、一人も辞めていない。この一事を見ても、優秀な人材の上にこの繁栄が成り立っているといっても決して過言ではない。

久子さんは「どんな企業でもそうでしょうが、企業は人で持っています」ときっぱり言い切る。かつては旭川の4条店が拠点になっていたが、現在は札幌市に拠点を移し、社長夫妻はここに住んでいる。久子さんが一人暮らししている旭川には週末には必ず戻って親孝行を忘れない。この4、5年来足が弱くなった久子さんは、週のうち4、5日は二女の成子さんのお宅で暮らし週末は、勝さんが生前、女の人たちが暮らし易いようにと念入りに設計した神楽の自宅に戻って過ごす。

「生きているというだけで、もう誰の役にも立たなくなりました」働くことだけが生甲斐だった久子さんは最近よくこんなことを口にする。



年商は何百億円の企業の初代社長の夫人である。お手伝いさんや家政婦さんを何人侍らせても不思議ではない。そんなことは久子さんにはとてもできない。足が弱くなる迄はよく店頭に立った。久さんを頼ってくる古くからのお客さんも多かった。その人たちのためにも、店に出たいと思った。

開店の時間を待ち切れずに店の前に立つ人たちも多い。寒い冬の朝でも店の前に長い行列ができています。その人たちを久さんは黙って見過ごせなかった。くぐり戸を開けて店内に招き入れた。そのうちに久さん一人ではとても相手ができなくなった。誰か、他の人たちの手が必要になった。でも、働く人たちのことを一番大切にしている久さんは早く出勤して欲しいとは言えなかった。こうした

おもいやりも物理的に長くつづけることができなかった。

初代社長の信条は生涯変わることがなかった。それは「信用」で人を信じそしてまたひとからも「信用」された。久さんは「お客を大切に、そして働く人をはじめ、店に出入りする問屋の人たちへの気配りを忘れないように」という久さんの生き方が、ここで働く人たちの間にあたたかく引き継がれている。

おもえば昭和4年に、間口2間の小さな薬種商が「くすりのツルハ」として北海道のみならず、いまは本州にまで大きく羽撃いている。その根元をしっかりと支えているのは、久さんの人柄とそして、人を大切にする気持ちが見事に受け継がれているからだと思う。



昭和16年(1941)、家族の肖像 後列に勝とヒサ子、前列左より成子、啓子、肇(樹はこの翌年に生まれる)

TSURUHA
90th
History

ツルハ進化の章
～転機を顧みる～

会長 対談

【ツルハ進化の章 ～転機を顧みる～】 イケイケドンドン主義と、 常に忘れなかった 「商売の原点」

「100店舗を目指すから手伝え」という兄からの手紙を読み、北海道に戻った会長。

その後のツルハの快進撃は、会長の生来のイケイケドンドン主義、大卒社員一期生と必死で働いた日々、片時も忘れなかった「商売の原点」があったからこそ。

これら、ツルハのDNAの核となる部分に迫りました。



兄からの手紙、嫁さんの言葉

村尾 大阪から北海道へ帰るきっかけは、なんだったんですか。

鶴羽 現在の名誉会長、僕の10歳年上の兄から、「北海道に100店舗作りたから、手伝わないか」と、手紙が来たんです。兄は、僕が小さい頃から店のチラシを配ったり、窓ガラスを拭いたり、親の手伝いをしていたことを見ていたんでしょう。でも、僕には嫁さんも子どももいるから、返事をしないで放っておいた。そうしたら、また手紙が来た。それで嫁さんに打ち明けたら、「お父さんが北海道に帰るなら、私はいつでもついていくよ」とあっさり言われてね。あの頃は、大阪の人間は東へ行くと言っても東京止まり、北海道に行く人なんかいなかった。

た。嫁さんがそう言ってくれるなら、北海道にはおやじもおふくろもいることだし、兄を手伝ってあげようかと思い、帰ったんです。

村尾 その頃はすでにツルハもドラッグストアの形態になっていたと思いますが、薬店からドラッグストアへの転換は、会長のある発見がきっかけだったそうですね。

鶴羽 学生時代、住まいの近くにあった薬店をのぞいてみると、驚いたことにセルフ販売をやっていた。しかも、当時の薬店の暗い雰囲気ではなく、とても明るくて、実家とも違う、どこの薬店にもないつくりで、僕はすぐにおやじに手紙を書きました。「面白い薬店があるよ」と。そうしたら、しばらくたっておやじが大阪に来た、からだあまり丈夫じゃないのに。僕がその薬店に案内すると、おやじは店長に聞いたようなんだよね、



鶴羽 樹

株式会社ツルハ
代表取締役会長



村尾 信尚

関西学院大学教授

「この店は誰かの指導で作ったんですか?」と。

村尾 お父さんは行動力が抜群で、商売熱心だったんですね。

鶴羽 おやじは、僕らが山口学校と呼ぶ(株)ジャパン・ドラッグストア・チェーン(JDS)を立ち上げたコンサルタント、山口英夫先生のもとで学んだ人が、こうした形態で商売をしていると聞いたんだね。おやじは旭川に帰るとすぐ兄に、山口学校で勉強して来いと。それで兄は、先生のかばん持ちをしながら全国のセルフ販売の店を見て回り、その後アメリカにも行ってドラッグストアを見学し、勉強したんだよね。

雑局屋と陰口をたたかれよう

村尾 会長の手紙がなかったら、いまのツルハはなかったかもしれません。

鶴羽 店を改築して、北海道の薬局で第1号のセルフ販売方式を採用したのが、1967年。絶対無理と思っていた許可が、なぜか下りてね。そうなれば、こっちのもんで、**対面販売からセルフ販売に切り替えたら大当たり。これは、ツルハの大きな原点ですよ。**こうなる前から、お客様の要望に応えようと、店にはベビー用品、トイレタリー用品、日用雑貨も並べていましたけどね。

村尾 同業者からの横槍もあったんじゃないですか。

鶴羽 「あれは薬屋でも薬局でもない、雑局屋だ」と、さんざん言われましたよ。

店を増やしても大丈夫という感触があったのですか？（村尾）

「商売の原点」をきちんとやっていれば、負けない（鶴羽）

母の言葉の真意がわかった

村尾 話を一旦さかのぼって、会長が北海道に帰られた当時の事業の様子を聞かせてください。

鶴羽 僕がツルハに入った時は、旭川に4店舗、札幌に1店舗の計5店舗しかなかった。それなのに名誉会長は100店舗と言う。なぜかと聞くと、「20倍の法則だ」と。なぜ20倍なんですかと聞くと、「わからない、とにかく20倍なんだ」と。

村尾 20倍。どう思われましたか。

鶴羽 無理だと思ったね。ツルハに入って一番感じたのは、北海道の人間は、「仕事しない」「とろい」「はっちゃきさがない」。大阪で勤めていた会社は商社だったからかもしれないけれど、みんな黙々とよく働いたし、仕事のスピードも早かった。それにひきかえ、北海道はガラガラしてる。今もそう。だから僕は、ガラガラするなと文句を言うんだ。

村尾 会長は、小売業に携わるのは初めて？

鶴羽 そう、その時が初めて。名誉会長から札幌地区の代表者としてやれと言われたけれど、1店舗しかなかった。僕は、うちの商売のことがあまりわかっていなかったから、薬剤師の資格を持った50歳位の店長の下に1年半くらいついて、薬の売り方からいろいろ勉強した。むかし、よくおふくろから言われたことを思い出したよね。「掃除をしろ。掃除をしていたら必ずパッケージを見る。すると、アミノミンは滋養強壮にいいことなどがわかってくる」と。僕は素直なところがあるから、人の言うことは聞くんですよ。その言葉の意味が、この頃になってよくわかった。

村尾 大阪では倉庫に行きなさい、お母さまからは掃除をしろ。良いアドバイスをいただきましたね。

ツルハを大きくして有名にする

鶴羽 店長の下で頑張りながら、自分で折込チラシを作ったりもしたね。ツルハで働き始めて3年くらいたつと、初

めて大卒の新入社員が3、4名入ってきた。彼らは、やんちゃで、言葉づかいもあまり良くなかったけど、すごく働いてくれた。彼らがツルハの基盤を作ったんだから、みんなには本当に感謝しています。その頃僕は、1,000店舗やるぞと言っていた。「今はまだツルハは小さいけれど、大きくして有名にする。そうなったら、子どもたちにも自分がかつてツルハで働いていたと誇れるだろう」と。それから3年くらいたってから、札幌に店をどんどん出し始めたのさ。

村尾 店を増やしても大丈夫という感触があったんですか。

鶴羽 僕がいたからね(笑)。僕は基本的にきかないし、喧嘩好き。やってみたら商売はおもしろく、やりがいがあった。

守るべくは「商売の原点」

村尾 商売で大事にされていることを教えてもらえますか。

鶴羽 「商売の原点」というのがあるんです。①品揃え(品切れ)…欠品をなくし、売れる商品、必要とすべき商品を揃えること ②商品知識…常に勉強し、知識をお客様に提供する ③販売(接客)…知識があっても悪い接客では意味がない。感謝の心と学ぶ姿勢で対応すること ④クリンリネス…お客様に快適に買い物していただく(特にレジ回り、ガラス、トイレ等) ⑤価格…お客様が納得する価格(基本的には競合に負けない)。この5つをきちんとやっていれば、負けない。

村尾 客層、性別、年代、メーカーや商品などのデータ分析はされるほうですか。

鶴羽 しないほう。「商売の原点」を守ってれば、だいたい成功したから、そういうことをやる必要がなかった。これからはある程度やらないといけない時代ですよ。



お客様の都合のいい店に

村尾 ネット通販が増えていくと、特に郊外の店舗は打撃が大きい。同じような現象が薬局で起きると思われませんか。

鶴羽 お客様はネットだろうが、リアル店舗だろうが、都合のいいところで買いたいわけだね。だから、ネットで買うということは、お客さんにとって店舗は都合が悪い、簡単に言えば役に立たない店なんですわ。ツルハのネットでは、「養命酒」が結構売れるんです。水物で重たいから、店から遠い人が買っているならわかる。けれど、店の近くの人で買っている人がいる。不思議でしょう。売価だって大した変わらないのに。それは、そのお客さん

にとって、うちの店が行きたくない店なんですよ。だからリアル店舗は、もっと楽しい店、ワクワクする店、ちゃんと接客してくれる店にしていくことだね。

村尾 お店には苦情もきますよね。

鶴羽 それはくるね。お客さんからの苦情で一番多いのは、従業員の態度。笑顔がない、レジの打ち方が乱暴、商品を無造作に袋に入れるなど、ちょっとしたことです。

村尾 そこは会長がお店を回ったときに指摘するんですか。

鶴羽 言いますよ。僕は、そこはうるさいんだ、接客は。とくに、笑顔がないのは致命的。あんまりニタニタし過ぎていたらあれだけさ。

失敗しないやつは、何もチャレンジしていないんだ（鶴羽）

失敗というのは、挑戦者であることの証明（村尾）

株主総会でのあるお母さんの指摘

村尾 私は、大蔵省から三重県庁に出向して総務部長をやっていたことがあるんです。その時に、職員が「カラ出張」で裏金を作った事件が起き、県民の皆さんから本当に怒られたんです。組織にとって大事なことは情報公開であり、とにかく透明なガラス張りの組織にしないと、皆さんが不信感を持つ。だから、問い合わせがあったらきちんと答える、その説明責任が大事だと痛切に感じました。

鶴羽 ツルハは、透明性は間違いない。どっこも突っ込まれることはないですよ。株主総会では、一般の株主から必

ず質問がきますし、ちゃんと答えています。たとえば、店に子どもを乗せられるカートがないと指摘されたことがあった。カートがないから、お母さんは子どもをだっこしたまま買い物をしないといけない。それは非常に苦痛だ。なぜ、カートがないんですかと。確かに、僕はうっかりしていた。うちの社員も誰も気が付かなかった。その話を聞いて、約1ヵ月間で全店に子どもを乗せられるカートを置いた。そうしたら、翌年の株主総会にそのお母さんがいらして、「私が言ったことをすぐに実行してくれた」と感激していました。そういう事例は、結構あるんですよ。

村尾 ピンチをチャンスにはではないですが、クレームを言われた時、へんに言いつくろったりせずに、申し訳ありませ





んでしたと謝り、すぐに対応したほうがいいですよ。

鶴羽 お客様の言っていることが正しいことだからね。そういう時は、僕は素直に受け入れ、そして、すぐにやりたがるの。ほんとうに。

村尾 そういう点も店舗拡大につながっているのかもしれないですね。

余力があるからチャレンジできる

鶴羽 会社を作るのも好きで、すぐ社員に任せるの。「やりたいやつ、手を挙げろ」って。いろいろ失敗もあるけどね。

村尾 失礼な言い方ですが、いっぱいトライされてきているだけに、失敗の数も多いでしょうね。

鶴羽 多い。だから、僕は社員に「失敗せえ」と言っている。失敗しないやつは、何もチャレンジしてないんだ。

本当にやる気のあるやつは、こういうことをやりたいと自ら言うてくる。失敗しないやつはポーズとしていて、ナントカちゃんに怒られるよ。

村尾 失敗というのは、挑戦者であることの証明ですよ。

鶴羽 僕は、失敗したやつを優遇している。失敗したから、どうしようもないとは言わない。

村尾 会長にとって、一番大きな失敗を教えてください。

鶴羽 一番大きいね…、ないね。関東の出店ではいくつか失敗もあったけど、大きいとは思わないだよな(笑)。ツルハはなぜ、チャレンジできるかと言うと、増収増益でずっときているので会社に余力があるんです。いい時にしなかったら、悪い時はおっかなくてチャレンジなんてできないですよ。多少の失敗はいいの。会社に響くような失敗をしているわけじゃないからね。

【History ～歴史を紐解く～】

薬店からドラッグストアへ。 来る急成長時代を前に、 樹が采配を振るい始める

夫婦が切り盛りする1軒の薬店が、日本一のドラッグストアへ。
最大のターニングポイントは、昭和42年(1967)、
対面販売からセルフ販売に切り替えたことである。
大阪の大学で学んでいた樹が「面白い薬局」を見つけ、
勝に手紙で伝えたことが発端だった。
やがて、勝の跡を継いだ肇の「道内100店舗」ビジョンに
心を動かされ帰札した樹は、父譲りの独創性と母譲りの人間力を発揮。
多店舗化を牽引していった。

役職は80年史発刊の
平成24年(2012)4月当時の
まま掲載しております。



札幌地区の歴史は、この街角から始まった
北13条店(令和元年(2019)撮影)

樹が大阪で見つけた セルフ販売方式の店

旭川に戻り家業を継いだ肇であったが、やがて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。そんな2代目の変貌を遂げるきっかけをつくったのは、ほかならぬ樹であった。

樹は、昭和17年(1942)2月11日、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。

旭川南高校を卒業して大阪商業大学商経学部に入学した樹は、勉強の傍らアルバイトに精を出した。仕送りとアルバイト代で結構リッチな生活をしてきた樹だったが、大学3年生の時に旭川の父親から手紙が届いた。

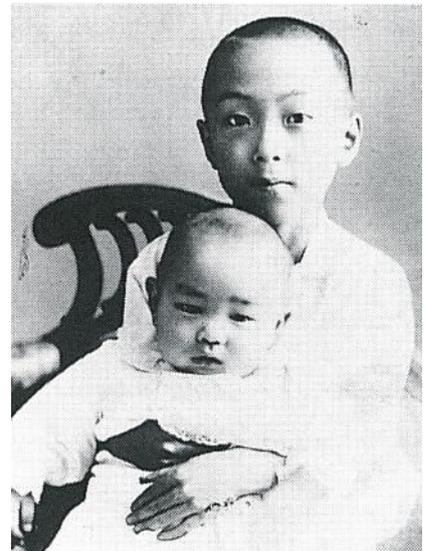
「贅沢と虚栄は人生を不幸に陥れる最大の敵である。凡人は贅沢と虚栄を特に好むものなら、その末路は実に哀れである。勤儉努力は、人生を必ず幸福にするものと固く信ずる」

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。

樹は大学在学中の昭和37年(1962)、大阪府布施市(現:東大阪市)の小阪という駅の近くで、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、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に感激。樹は「これはすごい」と驚き、さっそく旭川の父に連絡をした。

勝は昭和39年(1964)春、さっそくその店を訪れた。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)別に分類陳列されていた。胃薬なら胃薬ばかりをズラッと並べてあり、お客様が自由に選択できた。店内も驚くほど明るく清潔だったという。そして、その店の運営指導を、薬業新聞の編集長でコンサルタントの山口英夫氏が担当していることを知るに至るのである。

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、父に代わって肇が東京都・上野の法華クラブのセミナーで、山口氏と、さらに彼の指導を受けていた「クスリのアシタ」(東京都品川区)の藤田礼三氏と会った。山口氏は(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。



昭和17年(1942)、弟の樹を抱く肇



帰省して雪下ろしを手伝う樹

【History ～歴史を紐解く～】



昭和44年(1969)、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40年代、セルフ販売方式に店内改装した旧四条店



改装当時のチラシ。セルフ販売方式の特色を記載している

家業から企業へ 山口英夫氏の考え方に感銘

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、肇が将来のセルフ販売方式の店のオープンに向けて、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、セルフ販売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」と、肇は振り返る。そして、「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人の健康人も対象にした商売へ”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。

肇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。このようにして、ツルハはドラッグストアチェーンを志向するようになる。

医薬品を薬効別に陳列し、 セルフ販売方式スタート

昭和42年(1967)8月、四条店をそれまでの16坪から倍の32坪に増床し、ツルハ薬局は北海道で初めて、セルフ販売方式を導入する。広くなった店内には、医薬品だけで14～15のコーナーを持ち、日用雑貨品やトイレットリー用品にも売り場を開放。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が多かったが、ツルハ薬局では一品一品に値段のシールを貼り、価格をオープンにしていた。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。

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。店を訪れるお客様は、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、後者にはスピーディーに商品を選べるようにと、選



昭和40年(1965)頃、店に立つヒサ子(左)

扱の自由を与えた仕組みである。医薬品をガラスケースの中から開放し、じかに手に取って選べるこの仕組みは、お客様にたいへん喜ばれた。

この結果、商品を自由に選ぶことのできるツルハ薬局は“押しつけられず、買いやすい店”と評判になり、客足は2倍になった。また、薬以外のものもついでに買い求めていくため、客単価も2倍になったのである。さらに、セルフ販売で人手がかからない分、販売価格を引き下げることが可能になり、「どこよりも安い店」と客が連日列をなすほどの盛況ぶりだった。

食品スーパーでさえ馴染みの薄かった時代であり、店内初の試みだ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なかった。

対面相談方式の温かみを残した独自のサービス

ツルハ薬局は対面相談方式の温かみを残した独自のサービスを確立。セルフ販売を導入したことで人的サービスの重要性を再認識し、きめ細かな接客・応対の強化に取り組んでいったのである。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「お客様を大切にできる心」を持つことが最も重要であると考えていた。そこには創業当時の勝の教えが受け継がれていた。売上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。このセルフ販売方式の店の成功が、ツルハ発展の礎となったのである。

昭和42年(1967)9月には、山口氏がツルハ薬局を訪れ、「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」とアドバイスをくれた。その後も山口氏は何度も北海道を訪れ、その度に札幌や旭川でツルハ主催の講演会を開き、薬業の将来やセルフ販売方式の薬局の優位性などを熱心に説いた。

セルフ販売方式で業界に大反響を呼び起こす

当時、薬局の開設は、対面販売が基本で、セルフサービスは許可されなかった。それが、「なぜうちの17丁目の店だけが許可された」と肇は打ち明け、その理由は不明だと言う。



昭和44年(1969)、セミナー会場で講演中の山口英夫氏

【History ～歴史を紐解く～】

当時の花形商品はアリナミンや養命酒、サロンパス、太田胃酸、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」と肇は苦笑する。

セルフ方式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。

薬事法の解釈をめぐる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

保守性の強い業態組合との軋轢は、多店舗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。肇は本格的な多店舗展開に向けてさらに力を蓄え、研究に奔走した。

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

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

「広いスペースの駐車場を持ち、日本の薬局の約10倍以上もの広さの店が、アメリカでは大繁盛している。しかも、当時は一つの会社で800~1,000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」



昭和40年(1965)当時の肇



昭和40年代、旧四条店の外用薬商品棚



旧四条店の医薬品売り場



昭和56年(1981)、視察旅行中の肇

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が到来し、広い駐車場をもつドラッグストアの時代が必ず訪れる。肇は「これだ」という思いで帰国したのである。

収益性の低い1店舗から 合理的なチェーンシステムへ

セルフ販売方式に切り替えて以降、売上が急激に伸びていったツルハは、さらなる業容の拡大を図るために、昭和47年(1972)に花園店、昭和48年(1973)、昭和49年(1974)にそれぞれ旭町店、千代田店を開設することとなった。

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、肇が語った内容を次に要約してみる。

…セルフ販売方式導入後、ツルハ薬局は毎年売上が倍増する超繁盛店となり、最も売れていた時には年商5億円以上の売上があった。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。一人当たりの面積はわずか1.2坪。坪当たり、年に1,560万円売っていても、収益性が低いことに気づき始めたのだった。

今日に至るツルハの成長と発展の要因の一つは、合理的な多店舗のチェーンストアシステムを確立した点にある。なかでも昭和50年(1975)5月には、株式会社クスリの

ツルハコントロールセンター(現:(株)ツルハ)を設立し、資金調達、人材確保、経費節減などの面で大きな効果を発揮している。またコントロールセンターは、品揃え、価格決定、仕入れ、販売促進などの機能を集中的に果たし、統一的に管理・運営する現在の本部機能の前身として、強力に店舗支援を推し進め、その後の多店舗化に弾みをつけたことは言うまでもない。



米国視察先の調剤室

【History ～歴史を紐解く～】



本部機能を持ったコントロールセンター

昭和47年(1972)、2号店となった
花園店(旭川市)のオープン初日

花園店のオープン店内

大量仕入、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、肇は早速本格的な多店舗展開に着手した。

昭和47年(1972)11月には四条店に続くツルハの2号店として、花園店をオープン。この花園店と、50年(1975)11月の神居店、51年(1976)12月の六合店の3店舗は、いずれも地場のスーパー「ふじショッピングセンター(当時)」のテナントとしての出店である。

ツルハでは四条店1店舗時代から市内全域に新聞の折込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、折込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、売上も順調に伸ばしていたのである。

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(元:監査役)の証言である。

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



旧旭町店(昭和50年/1975頃)

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」

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、大量販売のスケールメリットであると強調する。多店舗化は、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ぬハードルなのだと……。



昭和51年(1976)、移転オープンで混雑する旭町店(旭川市)

シャッターを何度も上げ下ろし 新旧旭町店の活況

昭和48年(1973)11月にオープンした旭町店は、元・上野薬局の営業跡地に出店した。住宅密集地に位置していたため、開業以来、繁盛を続けていた。

「オープン当日は店の入口に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、や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、野村博明(元：専務取締役)は振り返る。

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(元：取締役総務部長)は、当時を振り返って語る。

【History ～歴史を紐解く～】

昭和51年(1976)9月、どうしても店舗が手狭であるため、隣地に新築移転。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。“花火を合図にオープン”と派手な触れ込みを行い、勝がテープカットをするや、押すな押すなの大賑わい。「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。この時、初めて店内放送を行いました。当時は生放送でしどろもどろでしたが、中西先生(元:顧問の中西利弘氏)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。

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:(株)ツルハグループマーチャンダイジング社長)が旧店舗から商品を運搬車に載せて新店に運んだという(冬になるとジャンボソリで入荷した商品を店の入口まで運んだ)。

四条店の店長から、千田の後任で旭町店店長になった野村は、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。



昭和51年(1976)、旭町店オープンでテープカットする勝



昭和51年(1976)、オープンで大混雑の旭町店店内



昭和57年(1982)の千代田店(旭川市)。左が30坪に増床した新店、右が6坪の旧店

出店妨害に対処する秘策 千代田出店のエピソード

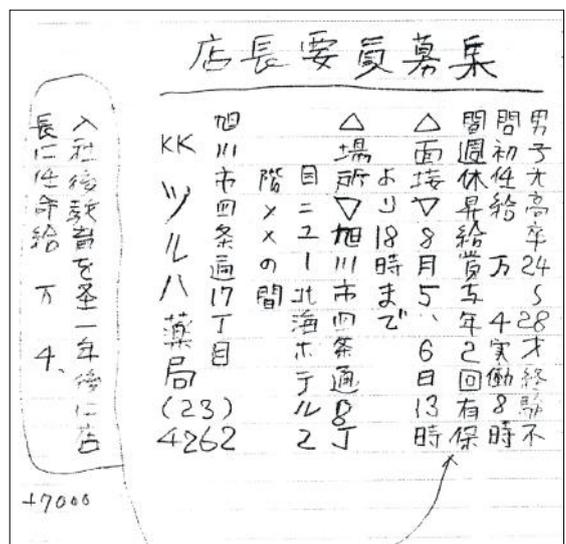
昭和50年(1975)までは、薬局の出店に当たっては、距離制限(700戸以上の地域は230m以上、700戸以下は330m以上)があった。しかし、たとえその条件をクリアしていても、出店に当たって競合他社から妨害されることは珍しくなかった。

つまり、ある出店計画が事前に競合相手に知られると、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、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。

ツルハ薬局は、昭和49年(1974)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、賃貸交渉では、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、野村は回顧する。

こうして、同年8月23日、無事に千代田店はオープンにこぎつけた。それでも当初は手狭で商品数を拡大できなかったため、昭和57年(1982)10月22日、和田化粧品店の隣に売場を拡張(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坪と増床した。



手書きの募集広告原案

【History ～歴史を紐解く～】

大阪で会社勤めだった樹を
多店舗化の時期に呼び戻す

勝の三男・樹は、昭和39年(1964)に大阪商業大学を卒業後、地元の商社・大都商事(株)(現:ダイロン(株))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、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。

ツルハ薬局は、当時札幌に第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。

「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、帰る決心がつかしました」と、樹は、当時の心境を話す。

やがて樹は会社を辞め、大阪の自宅を売却、昭和51年(1976)に帰札した。

「私が退社することになった時、私の仲人であり、長男の名付け親でもある高本社長(故・高本善四郎氏)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ているし、昔の仲間が北海道に来た時は必ず声をかけてくれる」という。



昭和42年(1967)、大阪在住時代の樹、25歳



樹(矢印)、大都商事の社員らとともに

多店舗化戦略への新たな一歩 札幌1号店オープン

昭和50年(1975)9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つけた野村博明は、「オープンにあたっての協賛品については、“何でもします”というダイカ(株)(現:(株)あらた)(日用雑貨卸商社/本社:札幌(当時))さんの全面的な協力を得ました。さらに、例えば特売品は50~60ケース発注しようとしたら、ダイカさんから『そんなにまとめて取らなくてもいい。バラで出しますよ。うちを倉庫代わりにすればいい』という嬉しい申し出もありました。その言葉が有り難かったですね」と、今でも感謝の念を忘れない。

開店初日は、店舗前に100人ほどが並んだ。店内の混雑を整理するため、例によってシャッターの開閉を行ったものの、レジを打つだけでも忙しく、店舗スタッフはトイレにも行けないほどの繁盛ぶりであった。「レジ係は腱鞘炎になるほどでした。しかし、おかげでメチャクチャ売れました」(野村)

のちに店長見習いとして勤務した樹は、「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(初代店長の山口 勇)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」と振り返る。

その後、徹底した商品管理や情報収集を行うことによって、徐々に札幌商圈での土台を確かなものとし、全道展開への足がかりを築いていった。

ところで、昭和50年(1975)には多店舗化を進めるツルハにとってもう一つ、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」が廃止されたのである。

ツルハはこの規制によって出店に不利を強いられていたが、廃止を契機に積極的な出店戦略を展開する。他の薬店に気がねすることなく、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)は地下鉄駅の入口といった具合である。

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



昭和50年(1975)、札幌1号店となった北13条店、オープン5分前

【History ～歴史を紐解く～】

周りにタマネギ畑が広がる 札幌2号店の元町店

樹は北13条店に勤務した後、昭和53年(1978)9月に札幌・東区に元町店がオープンすると、その初代店長に就任した。

札幌2号店としてオープンした元町店(現在、当社本社のある場所で、現在の元町店も新築した店舗)の前の北24条通りは、当時は未舗装だった。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、社内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ヵ月前の昭和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1,600万円を売り上げていた。その豊岡店の2階で何度も店長会議を開き、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、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3万枚の折込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ヵ月後に西友元町店が開店した。その時、ちょっとしたハプニングが起こった。目玉商品が偶然にもツルハと同じになり、しかも当社の方が相当安かったのである。さっそく、卸問屋会社の担当セールスが呼ばれ、「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。



昭和53年(1978)、元町店のオープンセールで対応に追われる樹(中央)



昭和53年(1978)、元町店オープンのあとひと息入れる中西利弘氏(左)と樹(右)



昭和62年(1987)、元町店で開かれた朝市



昭和53年(1978)、元町店(札幌市)のオープン初日の行列

「いい意味で喧嘩しろ」
「なんでも安くしろはダメだ」

株式会社ツルハホールディングス
監査室
三嶋 雅弘

私がツルハに入社したのは、昭和54年(1979)。新卒の大卒一期生です。会社訪問の際、樹会長に初めてお会いしました。会長は「おー！三嶋くんか。聞いている、聞いている」と声をかけてくださり、私が緊張して「会社訪問に来ました」と言うと、「おーそうかー！」と。結局、何の質問もしないで終わったんじゃないかな、そんな気がします。私は、初対面という気がまったくしませんでした。

入社すると、会長からいろいろなことを教わりました。まず、お客様の立場に立って接客しなさいと。私が、「これ、売れなかったさー」なんて話をしていると、会長は「お前、無理して売ろうとしてねえか。売りたい気持ちもわかるけど、お客様に欲しいものがあるのなら、それを売ってあげなさい」と。

お取引先様に対しても、態度がなってないと何遍も叱られました。私は電話でも熱くなることがあって、そうすると言葉づかひも荒くなり、会長にがつり叱られました。「世の中に一個しかない、特別な商品があったとき、お取引先様は売り先の

担当の顔を思い出すだろう。その時に、三嶋には世話になっている、あの人にこの商品を持って行きたいと思われる付き合いにならなきゃダメだ」と、よく言われました。

「いい意味で喧嘩しろ」とも言われました。お互いに立場があつての取引ですから、いい意味での喧嘩はしている。そして、話が決まった後は、「ありがとう」という気持ちを忘れずに接しなさいと。「何でもかんでも安くしろはダメだ。相手も商売だから、向こうにも儲けてもらわないと、この先付き合いいけないだろう」とも。「看板で商売をする前に人対人、高飛車に出ることは絶対にやっちゃいけない、それを忘れるな」という言葉はよく覚えています。「知ったつもりするのは絶対良くない」もよく言われていました。ですから、私はわからないことはわからない、教えてくださいと口に出すことに抵抗はなく、今も平気で言えます。



【History ～歴史を紐解く～】

売上が袋菓子以下だった化粧品が、なぜツルハの柱になったのか

～化粧品販売への情熱～

販売向上へのきっかけとなった
夫の一言

昭和47年(1972)頃、ツルハ薬局(当時)でちょっとしたことが起こっている。社内報『TOP飛翔』2012年8月号で、鶴羽弘子元取締役相談役は述懐する(文中の「現会長」は鶴羽肇)。

昭和47年ごろ、化粧品コーナーの通路前に、キャラメルコーンやかりんとうの袋菓子が導入され、毎日すごく売れていました。わずかなスペースに段ボール箱をカットしておいておだけで月200万～300万も売れていました。現会長は「化粧品は時間や手間をかけて説明してもなかなか売りにつながらないではないか」と…。当時は頑張っても月80万～90万円の売上で、かりんとうの袋菓子のほうが売れていました。すごく落ち込み、悩みました。もっとカネボウ化粧品の愛用者を育てていかなければ、化粧品コーナーは袋菓子コーナーになってしまいそうでした。

販社と一体となった
売上向上への取り組み

数日後、この話はカネボウ化粧品販売(株)(当時)の初代旭川支店長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上を伸ばそう」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、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。

親切に説明やお手入れをしてくれるからと評判になり、カネボウ化粧品の愛用者は増え続けました。おかげで化粧品コーナーの売上が袋菓子の売上を抜いたので、化粧品コーナーはなくなりませんでした。

(社内報より、弘子談)

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店長にもしっかりと引き継がれ、売上は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。お客様にもっと喜んでいただきたい。その一心で弘子は、成田支店長・大滝課長(当時)とともにさまざまな企画を検討した。

そして、旭川市内のホテルにおいて「美容相談会」を開催する企画がまとまり、すぐに準備が進められた。日頃、ツルハの店をご利用いただいているお客様に感謝の気



昭和40年(1965)、化粧品を担当し始めた頃の弘子



昭和62年(1987)、東京・六郷店オープンセールで接客中の弘子

持ちを込めて、楽しくおしゃれな雰囲気の中で美容や化粧品についての質問や相談に応じ、より美しくなって帰っていただく…。メイクアップやネイルなど相談内容によってコーナーを設け、ゲームや占いなどのアトラクションにも毎回さまざまな工夫を凝らした。

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上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2,000万円を超えるまでになった。

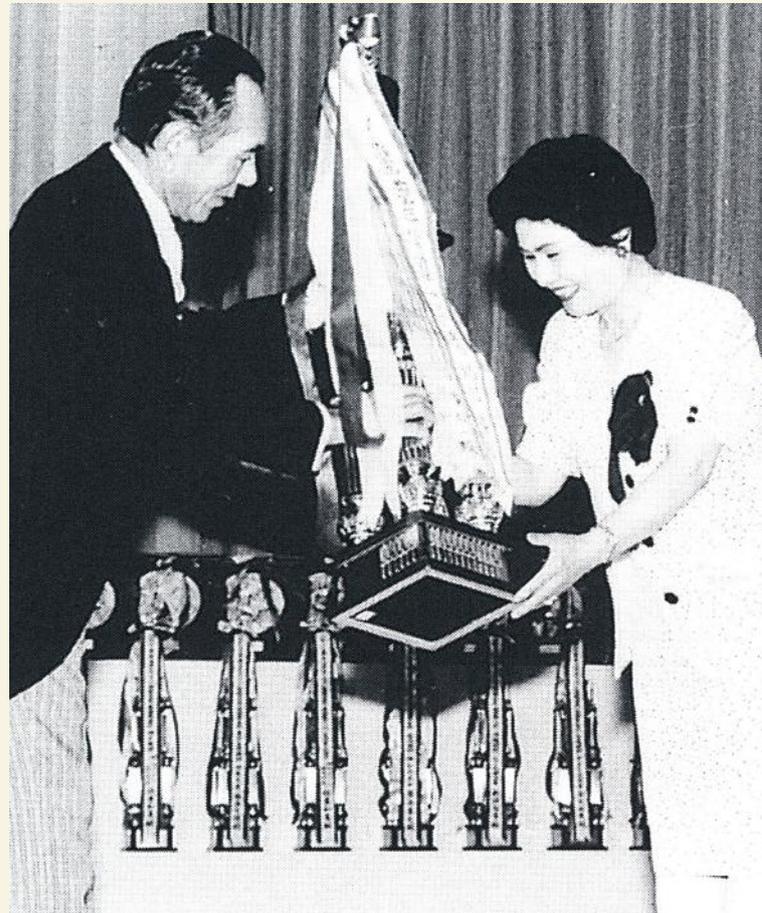
四条店・カネボウ化粧品の 売上高で全国一に

日頃のきめ細かな接客や、美容相談会をはじめとするさまざまな取り組みが功を奏し、ツルハ四条店は昭和53年(1978)に、カネボウ化粧品売上高で全国9位に入り、翌年には全国3位と順位を上げた。そして昭和56年(1981)には、遂に念願の全国第1位を獲得。その後10年間にわたってトップの座を走り続けることになる。10年連続第1位の達成は全国のカネボウチェーン店でも初め

での快挙であり、翌年には特別功労賞を受賞して、殿堂入りを果たした。

カネボウ化粧品の売上向上は、ツルハ四条店だけでなく、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、あくまでもお客様と心を通わせた証としての数字だった。

他の制度化粧品メーカーを含めた化粧品ニーズの拡大・多様化に対しても、ツルハ1店舗時代から伝承されてきた化粧品販売への意識と姿勢で臨み、お客様の支持を得た。こうした取り組みが今日までの化粧品の成長を支えたのはもちろんのこと、ツルハのカウンセリング・接客推奨販売そのものの基礎となったと言えるだろう。



平成元年(1989)、「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

【History ～歴史を紐解く～】

旭町店移転オープンのチラシ。
昭和51年(1976)当時、
すでに豆腐、チーズなどの食品を
目玉商品で掲載していた

売場面積の拡大とともに
食品をテスト販売

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1店舗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」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。

身勝手な価格競争と
日替り特売の反省

昭和52年(1977)7月にオープンした近文店は、売場面積約60坪。A生協・近文店のちょうど向かい側に立地していた。ツルハではこの頃から、単独店舗の場合は集客力のあるスーパーマーケットなどの近隣に出店する戦略を取り始める。

ところがこの時、思わぬ事件が発生することになる。

オープンセールが目玉商品に、前年の旭町店オープン時に使用した砂糖、卵、醤油などを採用したところ大変よく売れたのだが、これが目の前のA生協との間で価格競争を起こす引き金となったのである。

相手は食品スーパーとして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を書き替え、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、ほどなく取りやめた。特定日の特定のお客様にしかサービスできないという欠点があったことも、中止した理由の一つである。



昭和52年(1977)にオープンした近文店

ホームセンター商材を導入 初の150坪型店舗

昭和50年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ヵ月前にはスタッフも固まり、初代店長には後藤輝明(現:取締役常務執行役員)が就任した。



昭和60年(1985)、初の大型店・永山南店がオープン

【History ～歴史を紐解く～】



永山南店のオープンでテープカットする肇(中央)



オープンに向けて最大の懸念事項であったのは、既存店の中の大型店より広が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月に店長の後藤と部下の遠山和登(現:店舗開発本部長)が、東京・西荻窪にあるホームセンター「タントム」に出向き、店舗実習をしながらツルハに導入する商品を検討。帰社後、商品部の東谷仁課長(元:商品部第2商品開発グループ次長)と協議して取扱商品を決定した。

オープンに向け、新聞折込で市内に2万5,000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肇とともにテープカット。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以上もお客様の行列ができていた。

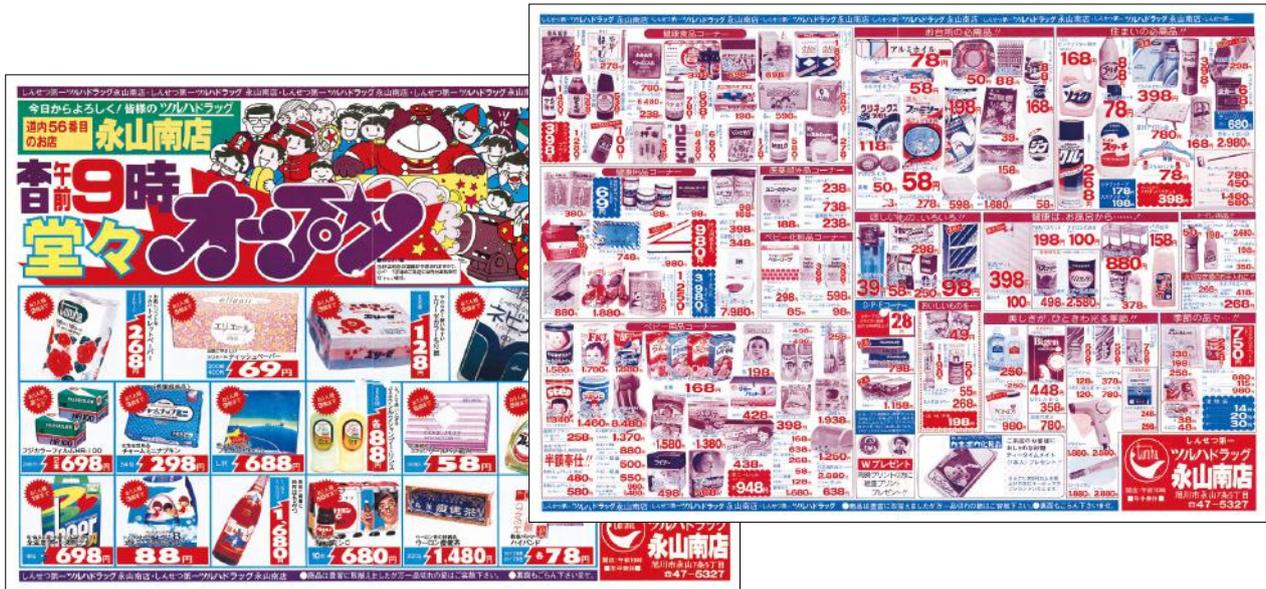
スタッフは、後藤輝明店長以下正社員3名、パート4名。そして、40名が応援に駆けつけた。売場面積が120坪と、当時の社内で最大の規模であったにもかかわらず、開店してすぐに大混雑。20分で店内が満員となり、入場制限をしたほど。300個あった買物カゴがなくなり、急遽、本部に連絡して、旭川市内各店から集めてもらうこととなった。また、レジも店内に3台、外に10台用意したが足りなくなり、急遽外の分を5台増やした。

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2,600万円以上を達成。この記録は、平成8年(1996)8月の紋別店(150坪)のオープン3日間の売上、2,945万円(初日1,062万円、2日目1,001万円、3日目882万円)まで破られることはなかった。

「オープンの翌日からは、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」と後藤は話す。

永山南店はいわばツルハの郊外型店のハシリで、またその成功によって、「当社のトップはこれで150坪の店舗展開がいけるかなという感触を得たのでは」と後藤は推測する。

当時のツルハは、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、大型店としての売場レイアウト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。それは、お客様から要請された品揃えを行う上でより大きな店舗の必要性を感じていたところであり、また、すでに150坪以上の店舗を成功させていた関東地区の状況を見ていたからである。

道内の薬局で150坪規模の店は当時なかったため、永山南店には同業他社がよく見学に来たという。

後藤は続けて回顧する。

「肇社長(当時)から失敗してもいいんだ、という励ましがあったんです。また、売り上げはそんなに上げなくてもいいが、粗利率の高い(25%以上)店舗を作れと言われてました。そこで、市場価格より安くして販売しましたが、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」

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商品や軽衣料、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、電気コンロ、蛍光管、カー用品、時計、カサ、サンダル、運動靴などである。

これらはオープン時や平常特売品の目玉商品としてはよく売れたが、追加商品の中でふるいにかけて、ドラッグストアの定番として芳しくないものについては徐々に入れ替えを行っていった。

そして、この時の永山南店の商品構成がその後のツルハにおける150坪型店舗に至る基本となり、150坪型店舗のオープンに弾みがつくこととなる。

翌昭和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坪型店舗の売場レイアウトや商品構成の標準化が進んでいった。

いち早い新商品の導入とさまざまな商品への挑戦

初めての150坪型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きた。

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:ツルハホールディングス人事部長)はこの時の商品戦略を次のように語っている。

「新規の取扱商品はセトモノ、カー用品、生花などですが、店舗を倍にしたからといって、むやみに新規商品を増やしたのではなく、今まで置ききれなかった商品の用途、機能を増やし品目を絞った品揃えにしました」

【History ～歴史を紐解く～】



チラシ品目にホームセンター商材が見られる



十字街店のレコード売り場

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に上げて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、仕入れ先のダイカ(株)(現:株)あたら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、新商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ることもあったという。

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、まず店頭には並べてみたのである。

十字街店での画期的な出来事としては、レコード、ミュージックテープ、生テープの取り扱いを開始したことである。これは若い年齢層の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。

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は当初オールジャパンドラッグ(AJD)の関係でさくらカラー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、有望なこの地域の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、仕入れ先の切り替えを行うことになった。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)だったが、徐々に価格競争が始まり、(38→35→33→30→28→25→23→20→18→15円から)最後には10円にまで下がった。

フォートサービスとの取引開始後は、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功を奏して利益商品に育成

できた。その後、扱い量の拡大に伴い、(株)フジカラー旭川、コニカカラー(株)とも取引を開始するようになる。

また昭和50年代当時、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。

多店舗化戦略を進める中で 出店トラブルも

クスリのツルハは旭川では知名度があり、出店にあたってはそれほどの支障はなかったが、札幌や東京など新天地での出店になると、さまざまなトラブルが発生した。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、後は保健所を通じて北海道庁の薬務課から許可証の交付を受けるばかり。保健所の検査日には、すでに医

薬品が各卸問屋から入荷済みだった。ところが、保健所の薬務担当者から「荷解きや陳列をしていなくても、店内に医薬品があつ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、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行くハメとなった。季節は12月の寒中。途中で中西利弘(元:顧問)が現れ、2人で協力して運ぶこととなった。後日、許可証は問題なく下りたのだが。

これに続いて、翌54年(1979)には「北41条店事件」、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。「漬物の樽を売っていたが、漬物石は売ってなかった。むしろこれはいいPRだ」(樹)と急遽、妨害を逆手に取って漬物石を売ることにしたという裏話もある。

また、昭和62年(1987)6月、初の東京進出の時に起こった「六郷店事件」。地元の薬業組合が反発し、陰で“鶴羽の乱売屋”と囃かれたり、説明会にどうして社長(肇)が来ないのかと文句をつけられたりした。結局は、



昭和53年(1978)、オープンの北24条店(札幌市)

【History ～歴史を紐解く～】

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」と樹は語る。

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、肇と中西利弘とが見つけた物件で、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日にツルハの北郷店がオープン。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、その後は平常通りのオープニングセールとなり、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。両社がともにAJDのメンバーであり、フジイ健康堂の社長が道内AJDブロック長という立場にあった。結果的にはツルハがAJDのボランタリーより脱会することとなった。



関東進出1号店となった東京六郷店



昭和57年(1982)、大盛況の北郷店(27坪)。オープン3日間の売上は1,010万円

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。

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、非効率な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。



50店舗目となった小樽店のオープニングセール

しっかり叱り、ほとぼりが冷めると 何事もなかったように

株式会社ツルハホールディングス
監査室
三嶋 雅弘

樹会長からは、「何をやるのも構わないけれども、最後の後始末を常に考えてやらないといかん」と叩き込まれました。もちろん、最後の最後は、面倒を見てくれるんですよ。ただ、しっかり売る努力をしないと叱られました。

私がバイヤーになって7~8年たった30歳ぐらいのころ、失敗したのはゴルフ用品。ツルハでゴルフ用品なんて、考えられませんよね。お取引様から商品を借り、委託のような形式でやらせてもらったんです。大きな店の一角を借り切って売場を作り、品物を並べ、一週間ほど一人でやりました。マーカーやピン、球は売れましたけど、ゴルフセットは1セットだけ。見事に失敗でした。ただ、会長からは褒められたんです。「お前は、売れ行きを心配してずっと売場にいたよな。そこは認めてやる」という言葉をかけられ、叱られるだろうとしか思っていなかったので、ポロツときた経験があります。それに味をしめて、いろいろなものに手を出したんですけど(笑)。

会長は、チャレンジ精神が旺盛というのか、「あれをしたい、これをしたい」というと、よほどのことじゃない限り、反対しませんでした。まずやってみれば、やってみてダメならその時に考えれば。

こう言っては失礼ですが、僕にとって会長はお

兄さんのような存在で、なんでも正直に言えました。会長の言うことに納得できなければ、泣いてでもかかっていきました。「納得できない!」「わからない!」「そんなこと言ってもできない!」と、駄々っ子のような言い方を何回もしました。会長は、その都度しっかり叱ってくれ、ほとぼりが冷めると何事もなかったようにしてくれる。そこに三嶋がポロツと泣きながら「ごめんなさい」と謝りに行く。そんなことが、よくありました(笑)。

お酒の席では、会長は仕事の話はあんまり好まないようでした。我々は人間ができていないのでグチったり、お酒の勢いを借りて文句を言ったりするんですが、上手に流してくれ、最後に肩をポンと叩く。そんな感じで、我々と同じところまで降りてきてくれました。

会長は昔からお店が大好きです。事務所にいて書類を書いたりするより、お店を回っては自分で陳列を直したり、接客したり、お客様と冗談を言い合ったりするのが大好き。そこは、今も変わらないんじゃないでしょうか。



昭和63年(1988)栗山店オープニングセールにて
中央左が樹、右が三嶋

【History ～歴史を紐解く～】

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。

個性豊かな「外人部隊」 ツルハの基礎をつくった人々

多店舗展開を始めた頃のツルハには、店長要員を外部から募る一方で、有能な人材が周囲から自然に集まってくる雰囲気があった。

後に常務および専務取締役を務めた野村博明、旭川・東光5条店の若林純亘(元:参与)、千田晃己(元:取締役総務部長)、鎌田宏一(元:取締役副会長)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。

野村博明は、昭和48年(1973)2月、25歳で入社。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を入れて、仕入れ担当の西 功(元:監査役)、四条店・店長の和田義隆、花園店・店長の山口 勇、四条店勤務の中川彰一、日下隆一等であった。

翌昭和49年(1974)9月には若林純亘が入社。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で働くことを模索しながらたまたま街中を歩いていたところ、千田晃己とばったり出会い、クスリのツルハで薬剤師を募集していることを聞き、さっそく肇を紹介されて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



100店舗目となった釧路店

の小売店を担当していた。ツルハがパブロンやリポビタンDを値引き販売した時には、自らの手で何度もPOPを書き替えた苦い経験を持つが、それはメーカーの一社員として取らなければならない措置であり、悪意がなせる業ではなかった。元来、商売好きな千田は、多くのお客様に支持され繁盛しているツルハの店で働きたいと思い、人手が足りない状況を見て「使ってくれませんか」と自分から願い出た。店舗の従業員が生き生きと働いている姿に、千田は社員を大切にするツルハの企業姿勢を感じ取っていたのである。

そして、ツルハが札幌に進出した昭和50年(1975)の10月には、鎌田宏一が入社。当時、彼は神居十字街で「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。肇とは昭和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、売上高150億円のチェーンをつくろう」と誘う。同じ目標を持ち、痛みも分かち合っていくため鎌田はこの申し出を快諾し、「クスリのカマダ」の看板を下ろしてツルハでの新たな歩みを始めるのである。「肇会長とは何か目に見えない運命の糸で結ばれていたようだ」と、当時のことを振り返る鎌田であった。

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」と呼んでいた。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、中西利弘(元:顧問)の分析である。

経験と人望を生かして 鎌田を採用担当に抜擢

ツルハの人材採用の歴史は、鎌田が入社した昭和50年(1975)から本格的にスタートする。西が新卒で入社してからは、すでに7年が経過していた。

クスリのカマダの前身である「カマダ薬局」を開業する以前、(株)師尾薬局(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ち、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に立ったことは明白である。鎌田を迎えた輩は、すぐさま彼を採用担当に据えた。その当時、クスリのツルハは旭川に5店舗、札幌に1店舗を出店しており、「道内100店舗」の目標達成に向けて、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

ら親交が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1号」の名に恥じることが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(株)ツルハグループマーチャンダイジング社長を務めている。

旭川から札幌、全国へ 幅広い採用活動を展開

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。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、鎌田はあらゆるつてを頼って採用活動に奔走した。現在(株)ツルハホールディングス代表取締役社長の堀川政司も、このころ入社した一人である。

札幌地区においても高校訪問を重ね、就職情報誌によるイメージアップ作戦と並行して大学・短大にも採用窓口を広げていったほか、東京、静岡、仙台、金沢など本州各地でも採用活動を展開した。



昭和38年(1963)、カマダ薬局で接客中の鎌田宏一



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

「商品台帳」 ～値付け作業



会計時のレジといえば、商品のバーコードを「ピッ」とスキャン。システム内に予め登録されている商品の価格がレジに表示され、全ての商品をスキャンした後、レジの「小計」ボタンを押すと会計金額が表示される。複雑な税率の計算にも自動で対応。いわゆるPOS（販売時点商品管理）レジである。最近ではICタグにより商品のバーコードをスキャンすることもなく会計金額が表示されるものや、全く無人の店舗で買い物を認識し、キャッシュレス決済する会計不要の仕組みまで登場している。

今から30年ほど前、当社にPOSレジが導入される以前は、商品に貼付された「価格ラベル」を目視で確認し、ラベルに印字された価格と部門をレジに手入力していた。電卓をたたくような要領である。そのためには商品1品1品に、ハンドラベラーという道具を使用し、価格と部門を印字した「価格ラベル」を貼付する「値付け」という作業が必要であった。

「値付け」を行うには、商品の価格と部門が分からなければならない。この価格と部門を確認するために使用していた物が「商品台帳」である。

「商品台帳」は、商品のJANコード、商品名、価格、部門、原価（記号により記載）が記載された一覧表であった。これが商品の管理部門ごとに分類され、5冊程度が各店舗に設置されていたと記憶する。定期的に新しい内容のページが各店舗に配布され、差し替え、更新していた。

「値付け」時は、毎回、商品台帳を開き、商品を見つけ、売価、部門を確認、ハンドラベラーのダイヤルを回転させ、

価格、部門の数字を合わせ、「ガチャン」とやる。「価格ラベル」に価格、部門が印字され、これを商品に貼付する。「価格ラベル」の貼付位置も決められており、箱型の商品には右下の縁に沿って1mm、2mmのすき間を残して平行に貼る。缶のような曲面の商品には、商品を正面から見て中心に想像で縦に線を引き、その線に「価格ラベル」の左側が平行になるように貼付する。ほぼ毎日、毎日繰り返す。これは非常に時間がかかる作業であった。当時の新入社員が最も苦勞した点の1つであろう。

日々繰り返す値付け作業により、次第に商品の価格と部門が頭に叩き込まれていく。そうして商品台帳を開かずとも商品の「値付け」ができるようになっていく。各店舗には、その人に聞けば商品の値段は必ずわかる、という「歩く商品台帳」と言われる方が必ず居たことであろう。

「商品台帳」は技術の進歩を実感させてくれる。



「スーパーバイザー」～核となる役割



スーパーバイザーが各自の取り組みを発表する拡大営業会議

ツルハは札幌地区に出店した昭和50年(1975)頃から次第に店舗を増やしていく。このころの樹は札幌地区でチラシの作成を含め、店舗に関わるあらゆる業務を行っていたが、店舗数が30店舗を超えた頃、各店舗に目が行き届かないと感じ始めた。樹は自分の代わりに各店舗を見ることができる部下を置いてみた。1人から始まり人数を増やし試行錯誤の結果、最終的に10店舗ほどに1名を配置するとうまくいくことが分かり、地区を管理するエリアマネージャーという役割を配置することにした。札幌地区でこれをスタートし、旭川地区でも行うようになり8名のエリアマネージャーが地区担当者としてエリアの管理を行うようになった。この仕組みが後のスーパーバイザー制度につながる。「当時、業界でも最も早かった」と樹は振り返っている。

現在ツルハでは、スーパーバイザーを「担当地域の店舗を統括する経営者であり、経営者の意思と意図を現場に落としこむための総責任者である」と位置づけている。

多店舗展開を行う上で重要なのが各店舗の標準化であるが、これを実現するためには従業員の育成と商品力の強化およびその徹底力が重要である。そのカギを握るポジションが店舗運営部長とスーパーバイザーであり、「なかでもスーパーバイザーが最も核となる」と樹は言う。

樹は各スーパーバイザーの成功例を水平展開したいと考え、全国のスーパーバイザーが一堂に会し、各自の取り組みを発表する拡大営業会議を実施することになる。

第1回の拡大営業会議は平成14年(2002)12月9日、10日に行われ、36名のスーパーバイザーが発表を行っている。拡大営業会議は、その後、四半期ごとに役員、各地区店舗運営部長、スーパーバイザーや部門長などが参加し開催されるようになった。会議では、スーパーバイザーが直前四半期の業績と行動事例を発表するが、単に数字の結果を発表するのではなく、販売や陳列などにおける成功事例や、あるいは失敗した場合はその反省点を水平展開するための発表の場となっている。

現在ではグループ企業も加わり、各事業会社の役員や部門長、スーパーバイザー220名以上が参加するグループの成長要因となる重要な会議となっている。

発表後の質疑応答では鋭い質問や意見が飛び交い、スーパーバイザーの熱い心意気がツルハグループを力強く支えていることを実感できる会議といえる。



会議を総括する樹

プチ自慢なレジェンドたちの
私が一番・はじめて物語

店内会議で カレーかよ

30年前
の
物語

北海道第二店舗運営部 大麻北店 山内 頼利

何事も形にとらわれることなく 良き心を持って事を成す

店内会議で手作りカレーを持参し、従業員みんなで食べながら会議をしたのは私です。

スーパーバイザーと店長を兼務している頃ですから1990年代ですね。その頃の店内会議は、店長会議の内容の伝達や店の数字を良くするための意見交換の場でしたが、当時の営業時間が19時閉店でしたので現在よりも全員で会議を行うことが可能でした。

当時店舗の事務所が狭かったので、店内にティッシュやトイレットペーパーのケースでテーブルを作り店内会議をしていました。皆さん働いた後でお腹が空いており、何かしら食べながら会議をしていました。そこで自分が休みで会議のある時、妻の協力を得て全員のおにぎりとオカズのお弁当を作り持参して、食べながら会議をしました。これが始まりです。

当時はスーパーバイザーを兼務していたので、エリアで店内会議を上手く開けない店舗に出向いて出席していました。その中の1店舗でいろいろあって店長以外の



従業員から店内会議に出てくださいとの依頼があり、私が夜の会議に出ることになりました。閉店してからですから疲れてお腹も空いていると思い、何かしら食べながらだとお腹も満足、疲れも少しは癒えるだろうと、自分で作ったカレーを持って行くことにしました。従業員には少し会議に向けてテンションを上げておきたかったので“手作りカレーを食べて店内会議ヤルゾー”と、前振りをしました。思ったより盛り上がりしてくれました。

カレーの効果か「今までの会議よりも満足できるものになりました」と、その店舗の従業員から直接感想として聴きました。店舗内での人のつながりに私も含めて少しはお役に立てたかなと考えます(笑)。

何事も形にとらわれることなく良き心を持って事を成せればと考えています。

今では自分のカレーのレシピ“マイカレー”ができています！



カレー会議
効果は
抜群！

男性店長だって化粧

平成元年に再入社し、店長を5年ほど経験してからスーパーバイザー（以下SV）になりました。当時、札幌市白石区店舗を中心に7店舗ほど任されていました。

30名ほどの男性SVの中、たった一人ツルハ初の女性SVです。

男性SVに負けられないよう、とんがって肩も肘も張っていて、エリアの店長には無理をさせました。

キャンペーンが達成しないと「なぜいけない？どうしたらいくのか？」を夜中までとことん話し合いをしたり、「男性店長だって化粧品を知らないとダメー！」と化粧をさせて「おねえ」にしたりして、「かわいい顔、意外ときれいめの顔、やっぱり恐ろしい顔」ができました。

でもその「おねえ」達が活躍している話を聞くとなんだか嬉しくて、大変なことも多かったけど楽しい経験でした。

女性の社会進出が当たり前になり、各省大臣に女性が登用され始めたころ、私はSVに抜擢されました。

ツルハは懐の深〜い、柔軟性のある会社なんだと思いました。

※スーパーバイザー：7～10店舗のエリア統括責任者。エリアの営業数値責任を持ち、店舗業務の指導等を行うエリアの経営者的役割。



今は男性、女性の垣根のない会社になりつつあると喜んでおります。

プチ自慢なレジェンドたちの
私が一番・はじめて物語

25年前
の
物語

女性初のスーパーバイザーは、わ・た・し

南東北第二店舗運営部 郡山片平店 後藤 はるみ(旧姓:小池)





発足当時のツルハユニオン執行部のメンバー

ブチ自慢なレジェンドたちの
私が一番・はじめて物語

22年前
の
物語

ツルハユニオン初代委員長は私です

北海道店舗運営本部 高橋 康雄

会社とユニオン(従業員)は両輪

ゼンゼン同盟ツルハユニオンが発足し早22年が経ちました。

当時を振り返ると店舗数は現在の10分の1で、約200店舗。発足時は北海道が中心で、新たに進出した東北では6店舗、東京2店舗の店舗数でした。組合員も1,000名規模でしたが7名の執行部で右往左往したことを思い出します。

1998年1月20日に札幌本社(旧社屋)に集まり発足しましたが、私たちの世代は日本高度成長のど真ん中で豊かな時代に生まれた世代です。そのため組合については無知でした。初めての団体交渉では、ベア5%を要求し、会社から激怒されたことを思い出します。今では笑い話ではありますが賃金表の見方もわからず、ベアという意味もわからずに団体交渉に挑んでいました。

しかしながら会社発展のためにはユニオン(従業員)と会社が両輪にならなければ発展しないと強い信念を持って、会社の耳に障ることで交渉してまいりました。従業員が働きやすい環境こそが会社発展につながることを信念にしていたからです。

現在のユニオンの後輩は、店舗数も増え、同時に従業員数も膨大になり、さらに働き方改革により環境改善に取り組まなければならない大変な時期を迎えていると思います。

会社とユニオン(従業員)が両輪になってグループ目標「世界20,000店舗」。

世界のツルハドラッグを目指していきましょう！



プチ自慢なレジェンドたちの
私が一番・はじめて物語

一体感、
団結力の
勝利です！

天皇賜杯全国大会 初勝利監督は、俺だ！

16年前
の
物語

北海道第三店舗運営部
旭川大町3条店 星川 康裕



人のつながりと団結力

2004年(平成16年)7月19日、土別ふどう球場にて、天皇賜杯全日本軟式野球北・北海道大会決勝戦で最強のライバル六花亭を2-0で下し、4度目の同大会全国大会の切符を手に入れました(天皇賜杯全日本軟式野球大会は、軟式野球連盟の大会の中で最も権威のある最高峰の大会です)。

同年、9月18日の初戦に向け、前日に宮城県入りし初戦の球場を視察しました。その球場が「日本製紙石巻」というノンプロが使用している球場で、監督が、なんと私が高校時代に共に甲子園を目指した同級生でした。そして特別に全員を球場内に入れていただくことができました。球場の土の感触、マウンドの高さ、硬さ、1、3塁線の

傾斜等を確認することができました。

その日の夕方、渡辺、工藤、木根(敬称略)のお計らいで、東北地区の店長会議で壮行会を行っていただきました。壇上にて我々全員がユニフォーム姿で激励を受けました。

初戦当日、球場に行くと、なんと！びっくり！ツルハの「のぼり」で球場が赤一色！

100名を超える大応援団が、作成した揃いのTシャツで一体感のある迫力の応援です。

お陰で、見事に天皇賜杯全国大会初勝利！チーム(北海道)も応援(東北)も団結力があったからこそ、勝利することができました。

人のつながりと団結力が目に見えた瞬間です。その後の震災を乗り越えられたのも団結力があったからだと思っています。

「(株)ツルハ旭川」というチームで全国に会社名を出すことはもちろん、全国大会前には、旭川市役所を訪問し、市長に勝利を決意。その記事は北海道新聞に掲載されました。知事杯全国ベスト4まで進出した時も、北海道新聞社に赴き報告いたしました。記事にはありませんでしたが「ひと」という欄でツルハの社名を掲載していただきました。

年間部費をいただいている以上、宣伝広告費として会社に恩返しできたかと自負しております。会社には、年間部費の他、その年2回の全国大会出場で、その都度、支度金を頂戴したご恩は一生忘れません。当社の自慢のひとつとして語り継いでいます。

【History ～歴史を紐解く～】

全国1,000店舗、 売上高2,000億円へ！ 東北への本格進出、開始

北海道全域に、網の目を縫うように出店していったツルハ。
50店舗に到達した昭和60年（1985）、誓が掲げた目標は
「全国1,000店舗、売上高2,000億円」。
その目標を念頭に、ツルハは東北への攻勢を開始。
平成7年（1995）には、東北1号店の幸町店を出店した。
すでに道内100店舗を達成していた社員たちは自信にあふれ、
前だけを見て旗を振る、明るく豪胆な樹のもとで業務に邁進した。



東北地区1号店の幸町店（秋田県）

新しい地域では 高速出店が切り札

道内各地への出店が進み、50店舗に到達したツルハが次なる目標に掲げたのが「全国1,000店舗、売上高2,000億円」という壮大なドラッグストアチェーンの構築計画である。平成7年(1995)には東京に次ぐ第3の商圈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、それまでのドラッグストアという業態がなかった土地柄であるにもかかわらず、納得感のある価格と豊富な品揃え、買いやすい店づくりが地元の方々に支持され、順調な滑り出しとなった。

東北に上陸してから軌道に乗るまでの間、ツルハは高速出店を第一義とした。その陣頭指揮を執った一人、取締役兼常務執行役員の宇美康はこう話す。

「私が函館に責任者で赴任したときも、知名度が低く、それで苦勞しました。同じ道内でもツルハドラッグを知る人はほとんどいなく、出店が進んでから認知されていきました。やはり、店舗数が大事です。新しい地域で重要なのは店舗を出していくこと、それもスピード感を持って」

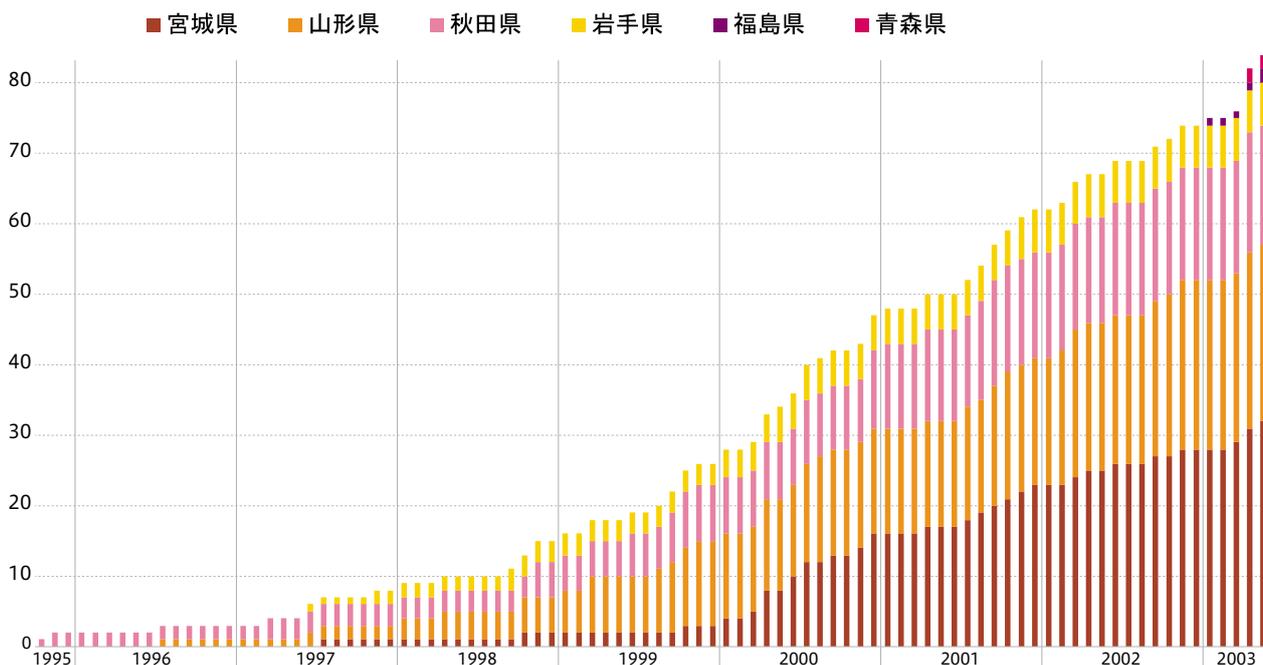
個店個店も大事だが、新しい地域にはある程度の店舗数を出していないと、1店舗の数字もなかなか上がっていかない。逆に、ある程度の店舗数を持つ地域であれ

ば、「以前はあっちの店に行ってたけれど、もっと近いから新しい店に行こう」とお客様は思うのだという。

「知られていない地域の場合、この鶴のマークの店はなに?からスタートして、こういう商品があってドラッグストアなのかとなる。そんなもんです。ですから、立ち上げて認知され、売上が上がっていくまではすごく時間がかかる。宮城だって、最初から売れたわけではなく、売れない店の連続でしたから」。道南そして東北、その後は関東も舞台に、百戦錬磨の戦いを繰り広げてきた宇美の言葉には重みがある。



幸町店のオープニングセール



東北地区の店舗数推移(各月末日時点・子会社店舗数は除く)

【History ～歴史を紐解く～】



物件を視察する開発部隊 左奥に樹

「競合店よりいい場所に、
大きな箱で出せ」

このころ店舗開発を担当していた店舗開発本部長の遠山和登は、「当時の東北本部は高速出店が合言葉でした」と話す。

いい場所はないかと、自ら車を運転し、東北地域を走ること1ヵ月6,000kmに及んだこともあった。「地図を見ながら、道路付きのいいところにマークを付け、現地に行く。すると、この幹線はダメだなとか、生活幹線で女性も入りや

店を出さなければ、
店は開けるものだという使命感

取締役兼常務執行役員
宇美 康

当初、私は函館にいながら、東北を兼任していました。東北への移動はJRで、スーツ着てカバン持って、お子さん連ればかりの「ドラえもん列車」に乗り込み、大山のぶ代の「ドラえもん列車で海底トンネル出発ー！」って声が聞こえてきて、恥ずかしかった(笑)。青森で特急に乗り換えて大館、秋田、山形の庄内地区を回るとか、盛岡から新幹線で仙台まで行き、宮城、山形を回るとかして、函館に戻ってくるという、そんな時代でした。

その後、関東も見られるようになるのですが、東北がそうだったように、北海道から人を送ってもらって店を作っていました。店長は、お客様にご迷惑をお掛けしないよう、きちんとマネジメントできる人でなければいけない。そうなれば、北海道に頼るしかない。北海道に申し訳ない気持ちと、店を出さなければの使命感とがあり、早く自前で店長を作れるようになりたいと、ずっと思っていました。

北海道も、店長クラスの人材をよく送り出してくれたと思いますし、来る人も大変だったはず。北海道で生まれ育った人がいきなり茨城だ、千葉だと言われても、どこにあるんだ？と、辞令が下りた人はみんな地図を見たそうです。環境の変化で奥さんが体調を崩したり、小さい子どもさんが転校先でいじめにあったり。修学旅行に行けなかった子もいて、あれはかわいそうだった。北海道に社

員だけ、あるいは家族だけ戻したこともあります。

店は絶対開けるものという気持ちですが、ツルハはそもそも強いんでしょう。それは災害時でも同じです。山梨でもものすごい雪が降った時も、店長はとにかく店へ行かなきゃと8時間歩いたと。これはもう、八甲田山の雪の行軍ですよ。店に着くと、近所にあるスーパーは休んでいたものの、店長がいて、「ツルハすげえな開けるのか」と雪かきを手伝ってくれたというエピソードがあるぐらい。震災の時に強く感じたんですが、ドラッグストアもライフラインでもんね。私の子どもは仙台にいて、「震災時はコンビニもどこも開いてなくて、すごく心理的に不安になった。だからドラッグストアがふだん通り営業していると、その安心感は全然違うよ」と話していました。

そこまでやるのか、ツルハは。ということが出来るのは、会社好きな人が多いからじゃないかと思います。僕自身、会社好きでしたし、今も好きですし、特に現場の頃は誇りを持って突き進んでいた。それは言えますね。



すい道を探そうと、次の一手が見えてきます」と遠山。周りの競合店の位置・売り場面積・駐車場の規模を調べ、それよりもいいロケーションで店を作っていくのだという。当時、東北地区の出店は月10店舗ペース。事務所ではメンバーが「もう勘弁してくれ」とこぼしながらも、「目標は絶対に達成しろ、計画通りに出店しろ」という命に背中をたたかれながら、一丸となって前だけを見ていた。

「競合店よりいい場所に、大きな箱で出せ」と店舗開発室長の堀川政司(現:(株)ツルハホールディングス代表取締役社長)に指導されていた。昔は150坪でも効率が良かったが、最低でも300坪との指令だった。「ライバル店の真隣、真向かいに店を作ったこともありましたが、それも相手の倍ぐらいの面積で、『店舗開発の連中はえげつないことするな』と見ていた人もいたかもしれませんね。ただ、そういう攻めの姿勢があったからこそ、今のツルハが東北でNo.1シェアを確保できているのだと思います」

東北地区に「ツルハ」の名を浸透させた一番町店

東北に出店を進めていく段で、ネックになった知名度の低さ。この難題を解決し、一気にツルハの名を広めた

のが、平成13年(2001)仙台市にオープンした一番町店だった。

一番町店があるアーケード街は、一日約4万人の市民が行きかい、東北三大祭りの「七夕まつり」の会場となる一等地。ツルハが店を構える前は、地元で有名な靴店だった。同店の経営者が路面店をやめ、テナントに貸そうと考えているらしいという情報が入るや否や、遠山はすぐに面談を申し込んだ。「ぜひ、ツルハに出店させてほしい。ここなら、絶対にランドマークになる店が作れるから、ぜひ借りたいんだ。まだ会社には何も言っていないが」と直談判。先方に熱意が伝わったのか、契約までの流れを尋ねてきた。「上司にこの物件の説明をして最終的には役員会で承認をもらおう」と遠山が答えると、「どのぐらいのスパンだ」と問われ、「急いでやって、翌月には回答します」と即答。役員会で承認を得て、肇と樹も現場を確認するために訪れた。遠山は、二人が何も言わないからやっていいのかと半信半疑だったが、堀川が樹と「これ、進めますから」と言うと、「お前がそこまで自信があるならやれ」となり、契約に至った。

遠山は、テレビ番組の天気予報がこの店の前で中継されていることを、靴店経営者から教えてもらっていた。「店の看板は、ここにかけたほうがいいですよ」と教わり、その



東北地区の知名度アップに貢献した一番町店

【History ～歴史を紐解く～】

通りにすると、中継のたびにツルハの看板が映った。「あれは本当にコマーシャル効果が大きかった。タダですし(笑)。はじけるように名前が広がっていった」と遠山はにこやかに振り返る。そしてこれが、東北出店初期のターニングポイントになった。

平成22年(2010)には、一番町店の隣にTIC一番町店をオープン。そこに他社が出店しないように封じ込むことが目的だった。オーナーのもとへ足しげく通った遠山は、「なぜ、隣に店があるのに、ここにまた店を開くんだ」と、理解してもらうには難儀したと懐かしむ。「変な人だと不審に思われても、とにかく僕に任せてくれと。結果、大繁盛店です、その店も。開発という仕事は、度胸も必要。ちまいました奴は絶対向かない」。遠山のこの言葉に、開発マンのプロ意識がのぞく。

「大店法」をはさみ、 反発する地元との闘い

東北へ進出していく頃、ツルハの前に立ちはだかったものに、「大規模小売店法(大店法)」があった。中小小売業の保護を目的とする法律で、500㎡(約150坪)を超える店舗は、法律に則って地元で説明会を行い、届出をすることが課されていた。

ツルハが出そうとする300坪クラスの新しい店は、「大店法」が適用される。地元説明会を開けば、競合店だけでなく、中小のパパママストアも加わり、多いときは40人ぐらいが集まり、怒号を飛ばす。「ツルハは、店を出すなー!」「こっ



一番町店の隣に出店したTIC一番町店

ちの生活を破壊するなー!」。その場には、地元の町村や県の役人も参加している。彼らは、その様子を見て、ツルハが仮に1,000㎡(300坪)の申請をすると、地元があまりにも荒れるから、申請の4割カットでと譲歩を迫る。300坪の4割カットであれば、120坪が取られるが、最初はそれでスタートし、その後、再申請してくださいという案を出してくるのだ。すると、それに対して地元商業者は、「なんで4割カットなんだ」「100%カットしろ!」と迫る。こうなると、次は互いの言い分を「意見聴取会議」という場に持ち込み、挙句の果てに「ゼロ回答」という結果になることもあった。

「ゼロ回答になると、建物は300坪で作ったものの、許可される売場は150坪。150坪で開店して、その後、申請、



山形県1号店 天童北店



東北地区初の300坪店舗 ガルドドラッグ大曲店

申請、申請を繰り返して売場を20%、30%広げていく。300坪になるのに3年、4年はかかるんです」。遠山は解せないゼロ回答の経験を思い出すように語った。

なお、「大店法」は平成12年(2000)に廃止され、その後「大店立地法」が施行された。

助け合いの日々。 寂しさは感じなかった

店ができれば、次は商品の仕入れだ。当時は、北海道から卸したものを本州に渡してくれた卸もあれば、取引を新たに開始してくれた地元の卸もあった。「でも、苦労したと思いますよ」と、宇美はこう補足する。「メーカーさんの協力は、当初は少なかった。メーカーさんはシェアを重視しますから、たとえば宮城でシェアがナンバーワンだとそれなりに対応してくれますが、シェアが低いとその順番で優先順位がつくんです。だからといって、いきなりシェアトップになれるわけありませんから、そういった意味でも店舗数を増やすこと、ドミナント化でシェアを取る必要があるんです」

出店が多い地域のスーパーバイザー(SV)は、自分の店だけを見るのではなく、みんなが助け合って、その地域の新店オープンに取り組んだ。そのため、SVや店長は応援で会い、同じ場所で働く機会が多いため、連帯感が培われる。その様子を振り返るように、宇美は語る。「ある意味では、知らない土地ながら、寂しさを感じることなく働け

たんじゃないかな。今では御法度ですが、当時はみんな、深夜まで働いてました。休まないで」

一流は一流の身だしなみ。 この視点で差別化を図る

現場の人材教育では、宇美は身だしなみを厳しく注意した。特に口を酸っぱくして指導したのは、白衣だった。その理由をこう説明する。

「東京を見ていた時代に、都内の競合店を見に行きました。すると、その店のスタッフがスニーカーをはいたり、ジーンズ姿だったりして、白衣も汚いんです。僕は、これからツルハが関東を攻めていく時に、一番大事なものは身だしなみだと直感しました。一流のホテルでは、スタッフが一流の身だしなみをしているじゃないですか。この点で差別化したいと考えました。



岩手県1号店 江刺店

【History ～歴史を紐解く～】



宮城県1号店 大野田店

もうひとつ、新卒の学生がこんなドラッグストアに入りたいと思うだろうかと思いました。ジーンズにスニーカーで、白衣に軍手で毛ばたきですよ(笑)。そんな格好で仕事をしているところに入りたいと思いますか?」

身だしなみに加えて、接客もかなり気を使った。知名度がないぶん、個店の印象がツルハ全体の印象となって返ってくる。「北海道から東北へ赴任した店長は、特に印象を良くしようと、接客は頑張ってくれたんじゃないか」と、宇美は思いやる。

パワハラ? 辞令から始まった、 店舗開発の道

店舗開発本部長
遠山 和登

私が東京のエリアマネージャー(現:スーパーバイザー)だった時、札幌から営業統括の野村専務がいらして、都内の店舗を一緒に回っていたんです。その移動の途中、専務が「開発っていいよな」、「俺は若かったら絶対開発やりたいな。ロマンがあるよな」とずっと言ってるわけです。何を言ってるんだろうと思っていたら、「そろそろ分かったべ」と。開発をやれということだったんですね。北海道へ帰る専務を羽田空港へ送り、「回答にどれくらい時間をいただけるんですか」ときくと、「まだたっぷりある。俺のフライトまで、ゆっくり考えろ」。家族と相談する時間もなく、今返事をしろと。「では、人事はお任せします」と答えたんですけど、今同じことをしたらパワハラで訴えられますよ(笑)。

店舗開発に異動になり、仙台に配属されました。当時の東北の店舗数は9店舗で、「東北に470店舗作るのが君の仕事だ」と言われました。内心は無理だと思いましたが、「はい、わかりました」と。仙台1号店の大野田店に事務所を構えていて、そこには営業の宇美、店長の渡辺、商品部の佐々木(故人)と私の4人がいわゆる本部スタッフでした。

宇美さんは、宇美将軍のようなところがあって、率先して先頭に立ち、みんなを引っ張っていきました。私が決めてきた立地に対して、宇美さんから文句を言われたことは一度もありません。

遠山が決めてきたなら、俺はやる。お互いに信頼関係がありましたし、また、商品部とのコミュニケーションも良く、東北創成期のメンバーは最強だったと思います。宇美さんがいなかったら、あんな高速出店はできなかったでしょう。

堀川社長からの言葉も忘れられませんね。「なぜ、お前が開発に呼ばれたかわかるか? 営業を知ってるからだ。ツルハの営業を経験したことのない人間にやらせたら、お門違いのことをやるだろう。頭の真ん中には、『自分が店長だったら、この店を絶対やりたい』と思わせる立地を探し、選ぶ。それを常に頭に入れておけ」。なるほどなど、腑に落ちたことを覚えています。

僕のような生え抜きの人間は、みんなツルハのことを好きだと思いますよ。ツルハのことしか知りませんし。周りの人からはなぜか羨ましがられますね、「ツルハっていいよね」と。それは、経営陣がいいからでしょう。僕が今あるのも、会長をはじめ上司に恵まれたからです。思えば、若い頃の上司は、その多くが現在役員です。いい時代に、いい仕事をさせていただき、こんな幸運はありませんね。



1,000店舗構想への大きな一歩 念願の株式公開達成

平成9年(1997)、ツルハ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。

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)に全国1,000店舗という壮大な構想の実現を目指す。

「株の公開が最善だとは思いませんが、将来の大きな夢の実現のための1つのステップとして必要なんです」と樹。

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。

しかし、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。すなわち、あいつぐ大型企業の倒産や、金融システム不安による株価の下落、円安、銀行や証券会社の破綻等、国内景気は減速の傾向を強めていったのである。その結果、予定していた資金調達が困難と判断、株式市場等の情勢を勘案し、やむを得ず、取締役会において「株式公開延期」を決定したのである。

その後も市況は回復しなかったのだが、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、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)(現:SMBC日興証券)。1,500円の公募価格に対して、初値は1,550円であった。また、公募新株式の発行で、発行済株式総数は841万6,000株、資本金は13億1,260万円となった。

公開に先立ち、樹は何度も東京を訪れ、アナリストたちと懇談を重ねた。



公開登録証を受領する樹



店頭登録企業となったことで、一般消費者や関係企業からの信用度も大きく変わった。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、樹は力強く語った。

東証一部上場で 勢いを増す成長力

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

業績は順調に推移し、平成13年(2001)2月には株式会社ツルハが東京証券取引所市場第二部に上場。翌14年(2002)5月には念願の東京証券取引所市場第一部

銘柄に指定された。さらに平成17年(2005)11月には株式交換により、株式会社ツルハを株式会社ツルハホールディングスの完全子会社とし、同時にツルハグループの持株会社として株式会社ツルハホールディングスが東京証券取引所市場第一部への上場を果たすこととなった。

樹は社内報『TOP飛翔』(平成14年(2002)6月号)の中で、次のように語っている。

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

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

【History ～歴史を紐解く～】

ツルハの自力とM&Aで
全国に店舗網を拡大

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

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

平成12年(2000)11月には岩手県の(株)ドラッグトマトの全株式を取得して子会社とし、平成14年(2002)6月には山形県の(株)ポテトカンパニーを子会社化。2社はそ

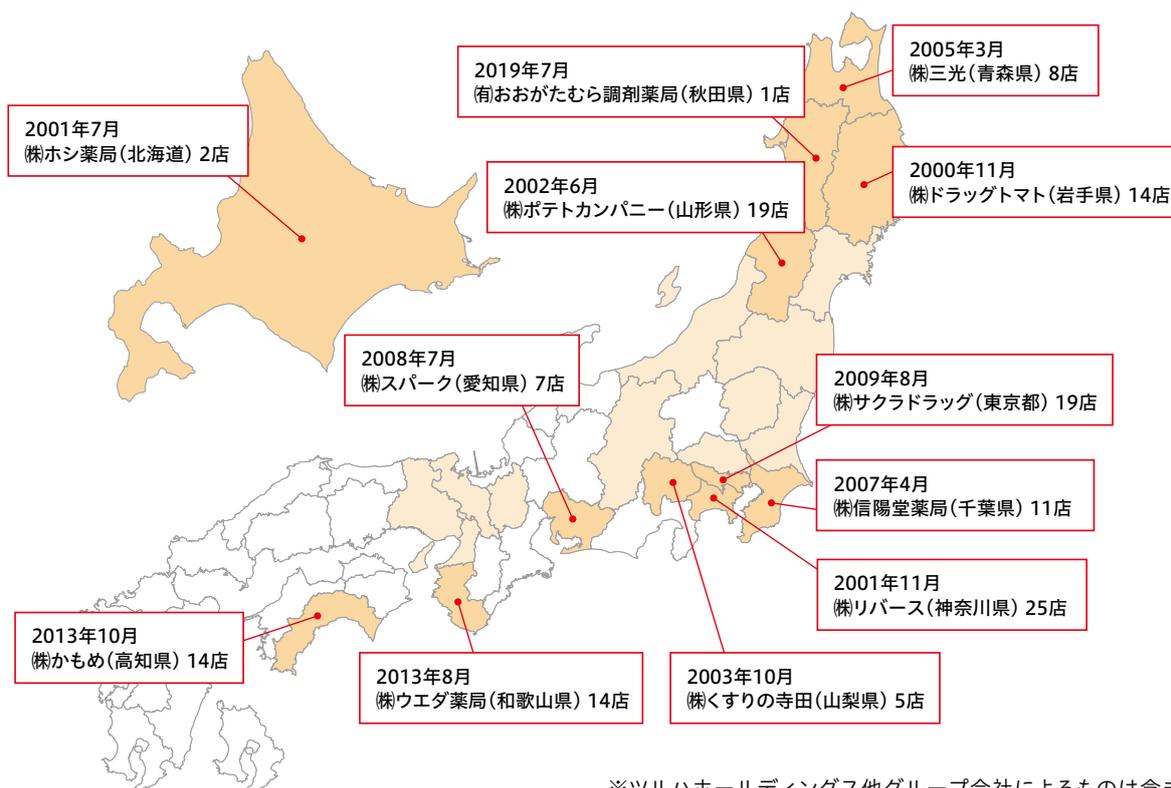
の後、平成15年(2003)5月と平成16年(2004)3月に(株)ツルハに吸収合併されたが、東北におけるツルハの基盤をしっかりと支えている。

また東北地方にとどまらず、手を組むにふさわしい企業との出会いがあり、好機とみるや、速やかに行動を移している。平成13年(2001)11月には神奈川県(株)リバースを株式交換によって子会社とし、首都圏での基盤づくりの足がかりとした。

平成17年(2005)、(株)ツルハホールディングス設立後は、新たな事業会社が同社の子会社としてグループに加わる形で規模を拡大してきた。ドラッグストア業界における持株会社制度の採用はツルハが先駆けであるが、このことがM&Aに弾みをつける結果となったのは言うまでもない。また、グループ会社への統合という手法により、各事業会社の屋号(店名)や特色を生かすことで、それまでツルハの知名度がなかった地域も十分カバーできる。

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

株式会社ツルハの出店地域と子会社化・事業譲受・吸収合併



※ツルハホールディングス他グループ会社によるものは含まない

「20倍の目標」を重ね、 1,000店舗を達成

平成24年(2012)、ツルハは目標としていた1,000店舗を達成した。そのことを記念し、2号にわたって特集を組んだ社内報『TOP飛翔』平成24年(2012)7月号、8月号には、樹の言葉と肇のインタビューが掲載されている。その内容を要約して紹介しよう。

樹は、東北での立ち上げ時を振り返りながら、目標達成の理由をこう分析している。

東北地方はしばらく赤字が続きましたが、北海道の利益をつぎ込んで出店していきました。アナリストからは「東北は儲かっていないから撤退して北海道だけで営業したら」と散々言われましたが、「3年間待ってくれ、必ず利益を上げますから」と答えていました。おかげさまで東北地方は順調に伸びてきました。

このように明確な目標を掲げてほぼ目標通り到達したことは、当グループ社員を誇りに思います。何か特別なことや、特別優秀な人がいたわけではありません。ほとんど経験のない素人が(私を含め)その夢の実現に向けて皆で必死になって努力して、ただひたすらにお客様のニーズに応えようと商品や、サービスを提供することに取り組んできた結果だと思っています。



ツルハグループ1,000店舗達成 感謝の会



1,000店舗のさらに20倍「20,000店」をグループ長期ビジョンに掲げた

【History ～歴史を紐解く～】



グループ1,000店舗目の里塚緑ヶ丘店

一方、昭和61年(1986)に「1,000店舗」の目標を掲げた肇は、100店舗達成までのほうが苦労があったと語っている。

「1,000店舗よりも、5店舗くらいのときに100店舗目標ってやったでしょ。その100店舗にいくまでが大変だった。一番大事。難しかったな。100店舗が達成できたらその後は惰性というか、やり方は100店舗のときまでに勉強していますから。

5店舗からさらに店を出す、ぜったい邪魔するのは同業者です。もう1店舗(札幌)に出すとなったら、同業者は猛反対。いろいろところから横やりが入って、その苦労が大変だったね。100店舗になってしまえば、そんなものはなくなっちゃったけどね。もう出すんだけってことでね(もう周りもあきらめがついた感じ)。今は誰

も文句言ってこないでしょう? だからそれまでの方が、いろいろところで大変だったね」

100店舗は勝と、1,000店舗は樹とともにツルハを拡大してきた肇。その目には、二人はどう見えていたのだろうか。

「(父は)超堅実経営さ。『そんなに店を増やすな』と。『借金をするな、無理をするな』『店は1店舗でいいから、自分のできる範囲で利益を上げ、家族を養えられればいい』と。そういう考え方だったからね。だから僕はそれに反して店をどんどん出していったから、親不孝者だね(笑)。

(樹は)非常に真面目だよ。熱心だしね。なかなか一生懸命やっているしね。立派なもんです。最初はそうじゃなかったけどね(笑)。人間ってだんだん変わるから、成長するから」



社内報の取材を受ける肇

そして、社員にはこんなメッセージを残している。

「50店舗のとき、1,000店舗の目標を立てたように、皆さんもその気持ちで2万店舗に向かって頑張っていたいただきたいなと思います。**追えば必ずできるということです。追わなければできない。“真剣”に追わなければできないということです。**必ず達成できるようにと、僕が生きているうちに本当は達成してほしいんだけどね。日本だけではそんなにたくさん出店できないと思いますが、今度はアジア(タイ、ベトナムとかインドネシア、

フィリピン)にもできていきますね。心を広くして頑張っていたきたい」

平成30年(2018)8月、ツルハグループは2,000店舗目となる会津坂下インター店を福島県に開店し、国内のドラッグストア業界で初めて2,000店に到達した。そして時代が令和に移ったいま、ツルハグループは令和6年(2024)5月期3,000店舗を目指して、邁進している。



グループ20,000店舗を目指す社員たちへエールを送った

【History ～歴史を紐解く～】

他店との差別化の切り札

プライベートブランドHistory

お客様に
価値ある商品提供を目指して

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(AJD)などボランタリーチェーンのプライベートブランド(PB)商品を少しずつ取り扱うようになるが、確実に売れる自信と、NB商品に対抗しても十分利益を取ることが取り扱いの条件であった。

やがて他店との差別化を図る目的でPB商品の育成に取り組み、北海道で独占販売となったダブルブランド商品や日本ドラッグチェーン(NID)の加盟店で扱っているPB商品など、価格と品質を追求した価値ある商品をお客様に提供してきた。

こうしたPB商品の開発・導入が現在の『くらしリズム』につながっている。

お客様の満足にお応えする
品質と価格、品揃えを目指して

一口にPB商品といっても、大手流通業者の独自開発商品もあればボランタリーチェーンによる共同開発商品もあり、ツルハの店舗には『暮らしの良品』や『T.プライド』をはじめとする幾種類ものPB商品が並んでいた。

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

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



ツルハを代表するPB商品「エゾエース」(1989年発売)



M's one、Medis' oneの商品(2014年撮影)

品質と価格にこだわったPB商品 「M's one(エムズワン)」

ツルハグループのプライベートブランド『M's one』は、M's=MANZOKU's(たくさんの満足)+one(ひとつの、とっておきの)を組み合わせたネーミングで、「ベストクオリティ」と「ベストプライス」というツルハが保証する2つの安心を商品開発のコンセプトとして掲げた。また、お客様の声を生かし育てながら、たくさんの満足とともにお客様一人ひとりの一品となる商品をお届けしたいという想いも込められている。その後、平成25年(2013)には、医薬品のプライベートブランド『Medis'one(メディズワン)』も新たに登場し、両ブランドを合わせた品目数は1,600品目を超える規模となった。

この間、平成20年(2008)12月には、ツルハグループの5つの事業会社の商品調達をスムーズに運営するため、グループの商品部機能を担う(株)ツルハグループマーチャンダイジング(以下TGMD)を東京に設立した。TGMDにはツルハグループの各事業会社からバイヤーが集まり、スケールメリットを利用した商いとしての優位性(=原価ダウン)を目指す狙いがあった。

新生PB『くらしリズム』 自信を持って、想いを込めて

TGMDは、ウイングとともに『M's one』の商品開発にも携わってきたが、平成28年(2016)にTGMDがウイングを吸収合併してからは、PB商品の企画・開発はTGMDの

PB開発本部が担うこととなる。そして平成30年(2018)、ツルハグループの新たなプライベートブランド『くらしリズム』(医薬品は『くらしリズムMEDICAL』)が誕生した。

『くらしリズム』は、ドラッグストアの存在意義を「お客様の日々のくらしのリズムを整えること」、「健やかで豊かな生活の一助となる商品をご提案すること」であると位置づけ、ツルハグループがその実現に取り組む上での旗艦ブランドとなることをコンセプトに掲げている。

それだけに『くらしリズム』に期待される役割は大きく、発売に至るまでの道のりも険しい。情報収集や製造元の選定から始まり、PB商品開発部内や各事業会社担当バイヤーとのミーティング、TGMD社内のPB開発会議、そして各事業会社社長が参加する「PB社長会」の承認を経て、ようやくひとつの商品が誕生する。

TGMD・PB商品開発部部長の森崎朋洋は、社内報『TOP飛翔』2020年3月号でこう語っている。

くらしリズムはツルハグループの看板となるブランドになるため、各会議の中では当然その商品の必要性、価格、品質に対して厳しい意見もいただきます。また各事業会社にはさまざまな地区事情、特色がありますので、なかなか一筋縄ではいきません。だからこそ発売された商品は自信を持ってお客様に提供できる商品なのです。



2020年5月時点で約500SKUを数える「くらしリズム」シリーズ

「高速出店」 ～進化を求められた商品部門

昭和60年(1985)頃、50店舗を超えたツルハは、次に全国1,000店舗の中期目標を掲げた。平成7年(1995)に東北1号店である秋田県横手市の幸町店の出店を皮切りに、本格的に出店を加速していった。

新規の店舗を出店するには、店舗の場所を探し建物を造る店舗開発部門、できた建物の中に商品を揃える商品部門、そして店舗を運営する店舗運営部門の大きく3つの部門が必要となる。高速出店を機にさまざまな進化が求められたが、商品部門もまた例外ではなかった。

当時、商品部門は医薬品を中心に担当する第1商品部、日用雑貨を中心に担当する第2商品部、化粧品を中心に担当する第3商品部に分かれていた。

新規出店時に商品部が行うことは、店舗に陳列する商品の発注と、商品を販売できる状態に陳列すること、大きくこの2点に分かれる。

今でいう「棚割表」は、それほど整備されておらず日用雑貨系のものが一部あっただけで、あとは手作りレベルのものだった。発注は新店のたびにハンディーターミナルを使用し1品1品、棚割表のバーコードをスキャンし数量を入力して行っていた。商品の陳列は取引先の協力を得て行われていたが、棚割表がない箇所は、その場でアレンジし陳列、それを写真に写し次回の新店時に応用する方法で行われていた。そのため各商品部から2名ずつ、計6名が新規店舗の陳列に出向き、商品陳列の指示や実際の陳列を行っていた。

高速出店が始まった東北地区の店舗の売場面積は150坪(約500m²)から300坪(約1,000m²)が標準で、70坪程度(約230m²)の店舗が多かった北海道内には、まだこの規模の売場面積を持つ店舗は少なかった。

売場面積の拡大に伴い必然的に取り扱う商品数は増加し、これによって商品の発注に要する時間と陳列に要する時間が格段に増えることになった。当初はマンパワーで対応していたが、これも出店数の多さに次第に対応しきれなくなっていった。

そのころ棚割表の作成ソフトが普及し始める。ソフトの価格が格段に安くなりパソコンがあればどこでも導入可能となった。これにより膨大な数の棚割が整備され、商品陳列の Gondola 1本のパターンから最大20本とといったように、多くの棚割表が作成可能となった。発注も

新規店舗の発注時のデータを保存しておき、同一パターンの店舗にはそのデータを利用できるようになり、毎回の発注作業は減少した。さらに棚割表があることにより、商品陳列のアレンジも解消され、陳列に充てる商品部の人数も各部1名に減り、その後、商品部で1名まで減らし対応できるようになった。もちろん商品部の努力だけではなく、棚割表作成ソフトへの商品登録(画像とサイズを登録する膨大な作業)や、実際に陳列を行ってくださった取引先の方々の協力なくしては成り立たなかった。

しかし、効率化できた反面、弊害も起こった。棚割表が整備されると、新規店舗の Gondola 設置図面の Gondola の本数に単純にパターンを当てはめることになる。これを作業的に行うと、本来、その地域で売れるべき商品と店舗で品揃えした商品に乖離が発生するのである。きっかけになったのが平成17年(2005)に開店した北海道三笠店(後にスクラップ&ビルドにより閉店)の品揃えである。

三笠店は三笠市中心部から離れ、店舗の周辺人口が少なく、さらに高齢者比率の高い地区であった。売場面積230坪(約760m²)の店舗に標準的な品揃えを当てはめた。

三笠店がオープンを迎えた頃、樹社長(現:会長)が店舗を訪れた。

「生理用品、こんなに要るのか？」

高齢者の多い商圈に生理用品をほぼフルラインで品揃えしていたのである。立地や客層と品揃えの違いに商品部スタッフたちは気付かされた。お客様に目を向けた対応ができていなかったのである。

三笠店は、その後、改装しメイン通路を内側に設定、その外側にこの規模の標準的な店舗では取り扱わないホームセンター商材を導入し、商品の用途機能を増やす品揃えに変更した。改装後、売上は1.5倍になった。

ツルハは新規出店地区に対しドミナント戦略を行う。ドミナント戦略にはその地域への高速出店が鍵となる。現在の高速出店は過去のさまざまな経験の上、成り立っているのである。

●新潟県の出店状況



2017年4月27日 新潟県1号店となる長岡愛宕店をオープンし、
2020年4月15日現在、20店舗を出店している

●現在使用されている「棚割表」のイメージ



現在では、作成された棚割表を店舗のシステムに取り込み、各店舗で出力することが可能となった。商品の発注やプライスカードの印刷まで連動する仕組みとなり、さらに効率化が進んでいる。

当時の商品部経験者は、東北の高速出店時にスーパーバイザーをはじめ、新規店舗の従業員や応援社員、時には取引先と毎晩のように行った飲み会と、商談時間が取れず個人携帯で担当セールスと商談したことによる膨大な出費、また、平成19年(2007)に千葉の(株)信陽堂薬局から営業権を取得した後、売場面積500坪(約1,700m²近く)を含めた11店舗を、たった12日間で改装した時のことは一生忘れないであろう。

【History ～歴史を紐解く～】

情報システム、物流、販売促進も。 「お客様第一主義」のもと、 ツルハらしい進化を遂げた

最前線の店舗だけでなく、管理部門でも「お客様第一主義」の実現に向けて、多様な挑戦が行われていた。

たとえば、情報システム分野では、効率化一辺倒に陥ることを良しとせず、親切丁寧な接客を両立させられる仕組みを導入するなど、ツルハらしさを軸に据え、改革を迅速に進めていった。

物流しかり、販売促進しかり。分野は異なっても、大切なことを常に見失わず、一丸となって走り続けていた。



株式会社ツルハ 北海道物流センター

＜ツルハの進化＞

ツルハは事業規模の拡大とともに、さまざまな仕組みを進化させてきた。

今では当たり前となっているが、さかのぼってみると劇的な進化を遂げていることがわかる。

進化① | 情報システム

ツルハが旭川を起点に店舗網を全国へ広げてきたこの数十年、最も大きく変化し進化したひとつが「情報システム」だ。

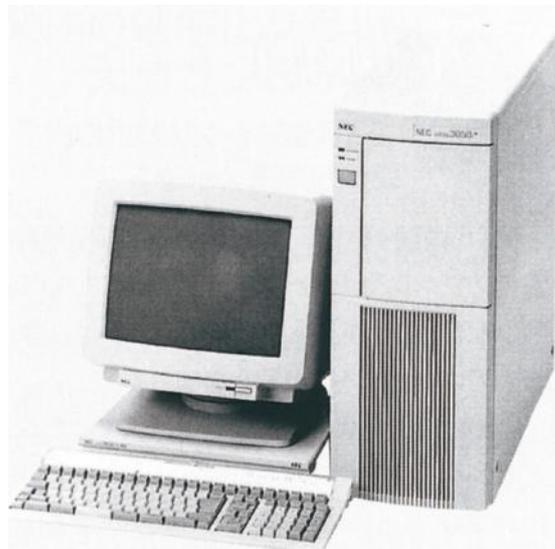
各システムの開発や構築は、省力化や効率化を可能にする点で企業への貢献度は大きい。ツルハにおける情報システム活用の最大のメリットは、店舗は本来の接客・販売業務に専念し、本部は店舗業務の支援に力を注ぐことができること。つまり、それは「お客様第一主義」というツルハの理念に近づくことなのである。

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。

昭和54年(1979)、肇は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。



昭和63年(1988)導入のNEC-N3050



情報化の進んだ平成11年(1999)の社内

【History ～歴史を紐解く～】

多店舗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、多店舗化を志向するツルハが目指したメリットの第1は店舗における値付け作業がゼロになることであり、第2にその作業がなくなった分で接客サービスに力を入れることができること、そして各店舗におけるレジ操作の簡素化であった。

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(販売時点情報管理)レジを採用していた。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、売上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。

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、昭和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

ツルハがPOSレジの採用を検討し始めたのと同じくして、取引先からも新たな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)(現:(株)あらた)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)モロオであった。



TEC M2300のPOSレジ(昭和61年(1986)導入)

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。しかし、導入を迎えるまでには、さまざまな試行錯誤の蓄積があった。

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ション(株)(現:(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)。

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、両社が共同して、ツルハの店舗と2社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。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。

卸主導のEOSから ツルハ独自のシステムへ

ツルハの店頭では、医薬品や化粧品をはじめ、ベビー用品、健康食品、生活雑貨、トイレットリー商品など、実にさまざまな商品を取り揃えている。その数は、昭和60年代にはすでに1万5,000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、同様のやり取りを全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。

当時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)3月には、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)。TEOSの最終目標は、商品発注、伝票検収から棚卸まで、全てを効率よく、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だった。

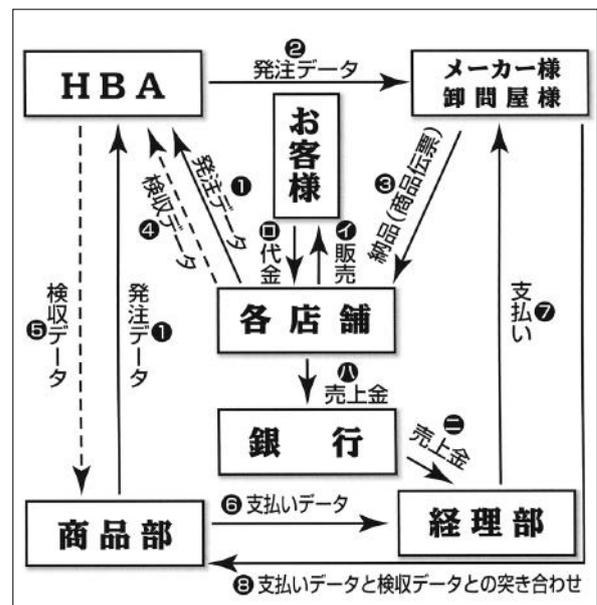
商品単価・客単価が小さいドラッグストアでは、大規模システムの構築は必要ないというのが定説だったが、多店舗展開を進めるうえでローコスト・オペレーションを実現するためには、高効率のシステム構築が不可欠である。ドラッグストア業界において、全国でもいち早くシステム化にツルハは着手したのであった。

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)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)(現:(株)パルタックに営業譲渡)など、すでに仕入先の大手卸問屋9社と結んでVANを構築している。

また昭和61年(1986)には旭川エリア、平成元年(1989)には札幌エリアの全店で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)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。



平成11年(1999)当時のPOS・EOSシステム図
「発注から支払いまでの流れ」

【History ～歴史を紐解く～】

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表れている。

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、当初は各店ごとにフロッピーディスクで入力していたものが、本部からHBAを経由して全店舗のPOSレジにオンラインすることが可能になり、店舗の大幅な省力化を実現することができた。また従来は毎日数時間かかった発注業務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、接客対応、商品説明に一層力を入れることができるようになった。

またPOSの導入により、各店の正確な売上高やその商品部門ごとの傾向がわかり、店舗において、そのデータを基にして、営業上の対策を立てることができるようになった。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。



EOS用ポータブルターミナル

高速デジタル通信網で、
受送信時間が4分の1に

ツルハの情報は、全店舗がオンラインでVANセンターのホストコンピュータと結ばれている。

本部と店舗、そしてVANセンター等それらを結ぶオンライン・データの送受信時間を短縮するため、平成5年(1993)5月には、NTTの高速デジタル通信網(ISDN・ネット64)の試験的導入を開始。平成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となった。また、それまで回線が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、業務の効率化とお客様へのサービス向上につながった。

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

平成7年(1995)5月には、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。同年1月、全店舗へのパソコン設置が完了したことで、EOS用ポータブルターミナルとパソコンを組み合わせた新システムへの移行が可能になったのである。

それまでの棚卸は商品名・売価等を棚卸表に記入し、在庫数量を記入するもので、かなりの時間を費やしていた。しかし、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



ポータブルターミナルによる作業

店舗で6時間程度)で全ての作業を完了できるようになった。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、計算も全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。



対面型NEC POSレジ



理論在庫・売上情報をリアルタイムで表示できる無線POT

さらなる進化により 高品質な接客サービスを実現

平成18年(2006)9月にはNECの対面型POSレジを実験導入。従来のハンデイスキャナから固定スキャナに変更することで、会計から袋詰めまで、常にお客様と顔を合わせ会話しながらの接客が可能になり、作業効率が大幅にアップした。これはツルハから要望を提案し、新規に開発していただいたシステムで、使い方や設置の仕方が高評価につながり、NECのユーザーフォーラムで「創意工夫賞」を受賞するほど革新的なPOSシステムとなった。

また、同年10月には無線POTの導入で、理論在庫・売上情報を確認し、在庫調整できるようになった。いわゆる適正発注システムの第一歩である。ただし、この時点ではまだパッケージソフトを使っていたが、平成22年(2010)10月には自社開発の適正発注システム「TIME(Tsuruha Inventory Management Engine)」を導入し、これを適時進化させた。適正発注システムの導入後は店舗の商品在庫数を一律に標準化するのではなく、欠品や過剰在庫を防ぎ、適正な商品管理が可能になった。また発注業務に要した時間を、接客など他の業務に充てることが可能になり、単なる効率化以上の効果を実現している。

多店舗展開を力強く支える グループウェアの稼働

ツルハの情報ツールは、平成13年(2001)7月のグループウェア「Star Office(スターオフィス)」の稼働が大きな転換点であった。本部から店舗への伝達は主に紙や電話を通じて行われていたが、紙のコストやこれを配布する人件費等のコストを抑え、さらに伝達速度を上げることにより効率アップにつなげることを意図したものである。これ以降、管理部門ではパソコンが1人1台体制となり、業務連絡は紙から電子化へと移行した。その後、平成19年(2007)11月にはグループウェアを「P2Net」へ、さらに現行のグループウェア「T-net」へと刷新した。「T-net」は単に本部と店舗や各部門間の伝達ツールにとどめず、社内で使用している他のシステムと連携したことが特徴である。これによって「T-net」を入口とし人事書類の申請、勤怠管理、決裁書類の作成・決済、出張の申請や旅費精算の決算などの事務処理が電子的に行えるようになった。

【History ～歴史を紐解く～】

進化② | 商品の納入形態

大規模物流センターの稼働で
店舗オペレーションを大幅削減

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

ツルハでは平成14年(2002)、札幌に隣接した石狩市に「ツルハ北海道物流センター(平成23年(2011)移転)」を開設した。その後、各地区に物流センターを開設し、現在全国で19カ所の物流センターが稼働している。

物流センター開設の最大の目的は、円滑な商品の流れを構築することにより、店舗オペレーションを削減することである。センター開設前は個別の取引先から各々チェーンストア伝票に基づいてそれぞれの店舗に商品を送る形をとっていたため、店舗では検品作業と伝票の検取に追われていた。物流センターから各店舗への納品は、EDI(Electronic Data Interchange=電子データ交換。平成17年(2005)導入)により、伝票レスで行われるのが基本である。EDIにすることで店舗における検取作業を省略することができ、本社の仕入れ事務作業も省力化できるため、取引先のコスト削減にもつながる。物流センターの役割は、商品の流れの効率化はもちろんだが、オンライン受

発注などデータのやりとりによるメリットは大きい。また現在、物流センターから店舗への納品は、商品カテゴリー毎に梱包され行われているため、店舗では品出し作業の軽減につながっている。



進化③ | 販売促進手法の変化

ポイントカードの導入と「お客様感謝デー」

平成15年(2003)3月20日、ポイントカードが北海道の八雲店にて先行導入された。導入初日は木曜日だったが、改装による一時閉店後の開店ということで土日同様の来客数があり、20日以降のポイントカード利用数も全来客数の約半数と順調な滑り出しを見せた。それ以前に化粧品限定のスタンプカードなどはあったが、購入商品によってレジで出す必要があるかどうか悩むことのない1枚のカードは、お客様にとっても受け入れやすいものとわかった。事前に店頭にて声がけし、チラシや申込書を配布していたこともあり、八雲店では運用開始から5日後にはポイントカード会員数が2,000名を軽く突破。同年6月からの全店での導入に弾みがつくことになった。

また、「ツルハドラッグお客様感謝デー」を設定し(平成16年(2004)8月までは毎月14日、同年9月からは毎月1日、平成19年(2007)10月からは毎月1日と20日、平成25年(2013)12月から毎月1日、10日、20日)、店頭でのお買い物の精算時にポイントカードを提示することで5%の割引を受けられるサービスを開始した。

さらに平成23年(2011)2月からは、満60歳以上の方を対象にした「ツルハグループ シニア感謝デー」も設定。偶数月の15日・16日・17日(翌年10月から毎月15日・16日・17日に拡大)にポイントカードを提示することで5%の割引を実施している。

チラシから電子媒体へ 進化する販促ツール

ツルハは創業時から趣向を凝らした販売促進に取り組んできた。屋根の上に「クスリはツルハ」と大きく書かれた旗を立て、多くの人の目をひきつけた。また半紙に書いたビラを電信柱に糊で貼ったり、メーカーのパフレットに店のゴム印を捺して宅配したりである。

ツルハの販促ツールといえば、新聞折込チラシが真っ先に浮かぶことだろう。しかし、新聞購読率の低下を受けて、この10年ほどを見ると、残念ながらチラシの効果が折込枚数に比例しているとは言い難い。

そのような背景から、以前はチラシ一辺倒だったものか



先行導入された八雲店でのポイントカード受付の様子



ら、ポイントカードによる施策も含め、現在は紙媒体だけでなく、ホームページやSNS、さらに自社アプリなど、電子媒体にシフトしつつある。

一方で、折込チラシも一定の効果があり、現在も月1回程度は実施しているが、制作や印刷にも以前は相当な時間と労力を費やしていたものを、現在はデータ化し印刷会社と共有することで、きわめて効率的かつ迅速に仕上げる事ができている。また、店舗でのチラシ商品の陳列やPOPの貼り替えなどの作業を軽減することにより、大幅な作業量の削減にもつなげている。

会長 対談

【ツルハ進化の章 ～転機を顧みる～】

「20倍の法則」 セカンドステージは 世界を視野に、タイで幕開け

鶴羽 樹

株式会社ツルハ
代表取締役会長



村尾 信尚

関西学院大学教授



50店舗を1,000店舗へ。名誉会長が掲げた「20倍の法則」を達成すると、会長はさらなる20倍を求め、世界進出の足掛かりとしてタイに出店しました。ビジョンがあるから、成長がある。この変わらぬ信念が、ツルハを前へ進めています。

1,000店舗の次は、20,000店舗

村尾 2012年にタイ・バンコクに出店されましたが、世界展開についてのお考えをお聞かせください。

鶴羽 世界に20,000店。それが目標と、僕は言っています。

村尾 現在1,000店ですから、先にお話されていた「20倍の法則」に沿っているんですね？

鶴羽 そうです。50店舗の時に、「20倍の法則」で1,000店舗を目標に掲げたところ、周りはバカにしたけど、達成できました。だから次は、1,000店舗の20倍の20,000店舗。そうすると、国内だけでは達成できませんから、海外を見渡した時、タイが魅力的に見えたんです。微笑みの国、仏教国という良いイメージがあり、親日的な国ですからね。

村尾 目標やビジョンを持つことは、経営においてはとても大切です。

鶴羽 ビジョンは計画ではなくて夢。それに向かって一生懸命やっていくことが大切なんだよね。100店舗作るときも、僕はみんなにしょっちゅうビジョンを言っていました。若いやつを居酒屋に連れて行き、話を聞かせて。前向きで楽しかったなあ。

村尾 「ノーベル平和賞」を受賞したバングラディシュの経済博士、ムハマド・ユヌスさんの著作に、こんな一節がありました。未来を考えた時、過去がこうだったから、その延長線上で未来はこうなるという予測は、たいがい間違う。そんなことより、「私はこうしたい」と夢を語るほうが、予測より当たる。なぜなら、これまで人類は、夢を実現しようともがいてきた。だから、夢を語るが一番正確な将来予測である。

鶴羽 夢を語ることは、ほんとうに楽しい。みんなもやるぞ！やるぞ！と盛り上がるし。特にむかしは、自分も含めてみんなが若く、賢いとは言えなかったけれど活力は旺盛だった。商売は、お客さんを大事にすることと、やる気が基本で、多少頭が悪くてもいいの。

村尾 基本は、心でしょうね。

鶴羽 そう、心です。いくら頭が良くても、そこがわかっていないとうまいかないものなんです。

働く人の人柄に感じるツルハラしさ

村尾 タイの状況を教えてください。

鶴羽 タイの店舗は、ライオンやワコールとも組んでいるタイの財閥・サハグループとの合弁会社で運営していて、僕もサハグループのブンヤシット会長ととても親しくさせてもらっています。合弁会社というのは経営者が二人いるようなもので、僕らはタイの事情がよくわからないから、先方から「こういう風にしたいほうがいいですよ」と説明されると、そんなものかなと従うわけ。でも、失敗することもあるね(苦笑)。

村尾 商売の考え方や国民性に違いはありますか。

鶴羽 商売の面では、従来のツルハ流が通用しないこともあります。タイの店で働いている人は良い人ばかりで、そこにツルハラしさを感じます。タイは道路事情が良くないこともあって、郊外での商売は難しく、街のショッピングセンターはとても混んでいます。だからツルハもショッピングセンターに店を出しているのですが、進出から7年が過ぎた2019年1月によく赤字になり、ホッとしていますよ。

村尾 世界の人口を100人とすると、日本は1.7人、中国は約18人。人類の5人に1人がいる中国には魅力を感じませんか。葉の需要も相当なものだと思いますが。

鶴羽 中国は、一切手を付けない。ご存じのように、中国は法律もすぐ変わるでしょう。中国に進出した多くの人は大変だってこぼしているし、出店したドラッグストアはほとんどが撤退しています。以前、中国からネットで注文が来て、こちらから中国へ商品を送るという越境ECをやっていたんだけど、鶴の一声で法律が変わり、税金が課されることになり、中断してしまいました。

村尾 北海道も、インバウンドが好調でしたね。

鶴羽 中国、台湾、韓国のお客さんは、ヨーロッパのお客さんと違って、目的は買い物です。だから、添乗員が化粧品、薬、食品、日用雑貨もあるドラッグストアに行きましょと連れて行く店が、ツルハかマツキヨかという競争はありましたね。

村尾 異業種への参入は？

鶴羽 そうだねえ、やるなら、お菓子屋がいいね。その名前も実は決めているの、「菓子だらけ」(笑)。生菓子は置かずに、駄菓子みたいなものを揃えて、うまくまわりだしたら世界のお菓子もどんどん加えていく。学生が多いとか、人が多いとか、にぎやかな立地でやりたいね。お菓子屋さん、いいでしょう？(笑)。

【History ～歴史を紐解く～】

タイを足掛かりに、
グローバル20,000店、
世界のTSURUHAへ

平成10年(1998)に株式を店頭登録、平成14年(2002)には東京証券取引所市場第一部銘柄に指定され、経済界にもその勢いと存在感を知らしめたツルハ。樹は、M&Aを併用し着実に全国展開の歩を進め、悲願だったPB商品の自社開発でも成功を取めた。次の目標は、いよいよ世界進出だ。タイ・サハグループとの合弁会社設立、バンコク駐在員事務所の開設を皮切りに「グローバル20,000店」プロジェクトが走り始めた。



タイ国1号店のゲートウェイ・エカマイ店

「世界のTSURUHA」へ タイから始まる新たな一歩

日本のドラッグストア業界は、群雄割拠が続いており、毎年のように順位が入れ替わっている。ツルハが熾烈な競争を勝ち抜き、経営理念の通り、「日本が誇る」ドラッグストアに成長するためにも、国内はもちろん世界的な企業として認識され、信頼されることが大切である。

平成22年(2010)10月13日、(株)ツルハホールディングスは、消費財の製造・物流・販売を手掛けるタイの大手企業グループ「サハグループ」の中核会社SPI社(Saha Pathana Inter-Holding Public Company Limited、本社=タイ・バンコク市、サンティ ウィラーサクダーノン社長)と業務提携契約を締結。平成23年(2011)4月18日にはバンコク市内に「ツルハホールディングス・バンコク駐在員事務所」を開設し、タイ出店に向けた情報収集を始め、タイへの『M's one』の輸出およびタイ商品の輸入、サハグループのドラッグストアへの協力などを進めていく。9月20日にサハグループと合弁会社設立調印式を行い、12月30日に合弁会社Tsuruha (Thailand) Co.,Ltd.(ツルハタイランド)を設立。(株)ツルハホールディングスは、タイおよびアセアン諸国において小売業を運営する会社として本格的な出店へ舵を切った。

ツルハグループは「グローバル20,000店の実現」という壮大な目標を打ち出している。日本国内のみならず「これからは海外のドラッグストアと競争する時代」と肇が語るように、ボーダーレス時代のビジネスでは国際競争力をつけていくことが不可欠となる。



サハグループから寄贈された「チナラート仏」像
ツルハ本社受付ロビーに飾られている



サハグループとの業務提携契約調印式(2010年10月)
左はサハグループのブンヤシット会長



平成23年(2011)1月、サハグループ首脳陣が札幌オフィスへ来社

【History ～歴史を紐解く～】



ツルハが出店しているショッピングセンター「アイコンサイアム」。タイではバンコクを中心に多くの大型SCが営業している

日本国内に目を転ずれば、平成23年(2011)3月の東日本大震災と原発ショックによって影響を受けた店舗の立て直しという緊急課題があった。しかし、そのような時だからこそ、歩みを止めてはいけない。「夢を持って取り組んでいけば、必ず実現できる」(肇)という強い意志のもと、ツルハは懸命の復旧に努め、一部を除き、ほぼ常態に戻っている。そして、平成24年(2012)、ツルハは国際ステージという新たな次元へ、確かな一歩を踏み出した。

世界の強豪との戦いに感激し、多くのタイ転勤希望者に感動

樹がタイへの出店にゴーサインを出した理由を、社内報『TOP飛翔』から引用する。

なぜ、タイなのか。その理由は大きく3つ。「タイ国は日本から近距離という利点がある」。「タイ国は親日派の多い国である」。「タイ国は発展拡大する生産力を背景にビジネスチャンスがある」

タイ国には世界のドラッグストア大手の香港系「ワトソンズ」、英国系の「ブーツ」が先行していた。しかし樹は、



タイ国の有力な競合相手、ワトソンズ(上)とブーツ(下)

「ツルハも2社に負けない業績を確保しています。世界の強豪と戦えるなんて、夢のようで感激しています」と語っている。

海外出店への気持ちの高まりは社員も同じだったのだろう。タイ転勤希望者を公募すると、66名の社員が手を挙げ、その内女性が16名いた。そのことに「大変心強く感じましたし、感動いたしました」と樹は胸中を明かしている。

苦勞して作り上げた 商品台帳がやり直しに

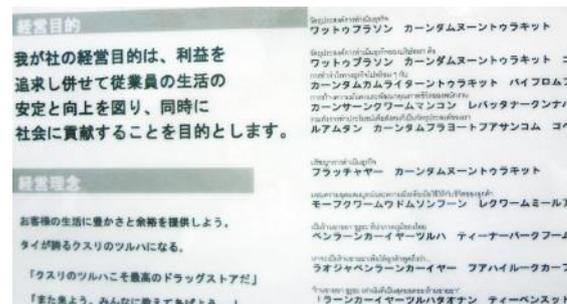
ツルハタイランドの1号店は、サハグループがチョンブリ県シラチャ地区に新設する、日本をイメージした商業施設「J-PARK」内にできる予定だった。しかし、タイで発生した洪水の影響を受けて工事が遅れ、オープンは延期。平成24年(2012)7月18日、バンコクのエカマイ駅に近接する大型商業施設「ゲートウェイ・エカマイ」内で、1号店は産声を上げた。

開店準備の責任者として奮闘した小鹿周一(現:海外事業副本部長)が、タイに着任したのは平成24年(2012)2月。合弁会社設立から1、2ヵ月しかたっていないため、メー

カーとの契約も商流もまったく手がついていない状況だった。そのため、小鹿はまず商品台帳を作ることから始めたという。

「朝から晩まで、3、4日かけて、日本語の台帳をタイ語に訳してもらいました。あの頃は風邪薬といっても総合感冒薬、カプセル、錠剤など、日本の台帳はすごく細目が細かくて、タイ語に変換しきれないものがありました」

やがて、1号店の現地スタッフとして、新卒の女性薬剤師3名、薬局から転職してきた女性1名が入ってきた。薬局勤務のあるスタッフに翻訳を終え、整えた商品台帳を見せると、「なんですか、これ」「こんな商品タイにはありません」と一蹴され、さらにやり直しすることになったという。



ツルハの経営理念もタイ語に翻訳した



タイ進出に当たり日本から赴任した4名。左から小鹿、矢野(現:ツルハタイランド社長)、向井、高橋

【History ～歴史を紐解く～】

卸がないタイでの商品集めは
メーカー1社1社と直接交渉

ゲートウェイ・エカマイ店は、メゾネット形式の2フロアで店舗面積は約300㎡。開店までの準備段階では、商品集めにも苦戦した。タイには卸という業種がなく、仕入れはメーカーとの直接交渉だ。ツルハが扱いたい商品のメーカーはざっと数えても300社にのぼり、その1社1社にアポをとり、商談して条件を決めていかなければならない。5月には8,000SKUの商品を集める目標を立てたが、3月時点で契約を終えていたメーカーは150社、集められた商品は3,000SKU。5月になってもそれぞれ200社、5,000SKUに過ぎなかった。

「現地メーカーとの商談を任せていたタイ人スタッフとは、本気で喧嘩しました。いつまでたっても商品が入ってこないのは、なぜなんだと。すると、『日本人はなんでそんなに急ぐんだ』と、焦る様子がないんです。だから、商品が決まった後には入力やプライス付けという仕事があるんだと言っても理解されず、そのスタッフはオープン前に辞めました。愕然としました。その一方、『私たちも商品を集めてきます』と、頑張ってくれたスタッフもいました」。この

時、小鹿は、考え方や価値観の違いによるビジネスの難しさが身に染みたと言う。

英語、タイ語の商品を
現地スタッフとともに自力で陳列

ゲートウェイ・エカマイ店は平成24年(2012)5月オープン予定で、日本の商品部やメーカー各社が陳列の応援に来てくれるはずだった。しかし、オープンが二度にわたって遅れたため、メーカー各社も都合がつかなくなってしまった。そのため、タイの日系メーカーと、まったく小売経験のないタイ人スタッフ、現地の社員らで延べ2週間かけて商品を陳列したという。その中には、タイの大手メーカーから「1店舗しかないドラッグストアで何を売るんだ」と相手にされず、紹介先の個人商店で現金で売ってもらった商品もあったという。

商品名は英語またはタイ語表記。日本から赴任した社員らは文字を読めないため、シャンプー、コンディショナー、リンスの区別もできない。気をつけて並べていったつもりが、カテゴリーが混ざってしまい、並べ替えることもあったという。「本当に泣きたかった」と語る小鹿の言葉に誇張はないだろう。



商品は英語・タイ語のみの表記がほとんど。
1号店の開店準備は手探りでの陳列作業が続いた

社内報『TOP飛翔』令和元年(2019)7月号で、当時ツルハタイランド代表取締役社長の阿部光伸はタイ上陸当時の様子を次のように書いている。

サハグループの力を頼りにしたものの、商品調達から物流、レジシステム、店舗開発、管理部門まで1から構築しなければならず、言葉が通じない、習慣が違う、なおかつ減茶苦茶暑いなかでの現地の苦労たるや、相当なものであったとお察ください。



平成25年(2013)7月に開店したJ-PARK店は日本型300坪フォーマットの旗艦店

ツルハを好きになっての想いが「ツルハ卒業証書」に

株式会社ツルハホールディングス
海外事業副本部長
小鹿 周一

「ゲートウェイ・エカマイ」にタイ1号店がオープンした時は泣けました。今思い出しても涙が出ます。タイに赴任してからオープンまで、いろいろなことがありました。異国ですから、文化はもちろん、商習慣が違います。そうだろうと頭でわかっている、日本とタイの従業員の仕事に対する価値観の開きなどには、日々悩まされました。

会社選びではアクセスの良さを重視し、同じ職業なら給与が良いほうへ悪気もなく転職し、働き始めれば遅刻も平気という仕事ぶり。本当にびっくりすることの連続で、当初はかなりもめました。

しかし、ある時に反省したんです。「これがツルハのルールだ」と命令口調で指示するばかりで、相手の話を聞いてこなかった。理解してあげようという気持ちがなかった。私たちはタイに出店させてもらっている立場だ。そう気づいたことから、従業員にツルハを好きになってもらおうという発想が生まれ、従業員の誕生日にはお祝いをしたり、目標を達成したらみんなをご飯に連れて行ったりするようにしました。ツルハを好きになれば商品が好きになり、店を良くしたいと思うでしょうし、会社を好きになれば辞めないですから。

ツルハを辞めてもツルハを好きでいて欲しくて、退社する従業員には、私が自ら作った「ツルハ卒業証書」を渡すことにしました。「あなたは、ツルハで働いて勉強し、卒業しました。また、戻ってきたく

なったら来てください」と言葉を添え、みんなの前で卒業式を行いました。他の従業員たちには、「ツルハは、スタッフに良くしてくれる会社だ」と感じてくれたらとの思いもありました。卒業した従業員の中には、うれしいことに、いまだに連絡をくれる人もいます。海外で、ツルハのブランドも通用しないところで現地スタッフとひとつになって働くときには、こういう心の交流が大事だと思います。私たち日本人の役割は、現地の人を信頼し、任せることです。ただ、会社の精神を教えることが大事で、ツルハの場合、「お客様の生活に豊かさや余裕を提供する」ことが理念ですから、その真意を少しでも理解してもらうために、毎朝の朝礼で話していました。

タイのツルハの離職率は高く、年間40%程度です。いくら教育しても1年程度で辞められては、前へ進めません。そのため、ここ最近では人事教育をより丁寧に、しっかり行うプログラムに改良していると聞いています。離職率を下げ、将来、タイ人のスタッフたちがタイ人の若いスタッフを育てられるようになれば、ツルハも発展します。第一章から次の章へ、タイも動き始めていると感じています。



【History ～歴史を紐解く～】



繁華街立地のサイアムスクエアソイ7店。日本企業とも真隣りで競合している

なんでもあるツルハは お客様の問題を解決できる店

1号店がオープンした後、あるイベントで店のPRを行う機会があった。ステージに上がったスタッフが「日本から来たドラッグストアで、ツルハといいます。食品、医薬品、化粧品、なんでもあります」と説明すると、司会者が「セブンイレブンと同じですね」と返したという。タイ人にとってセブンイレブンは生活にしっかり根付いている。しかし、「ツルハはセブンイレブンとは違う。お客様の問題を解決できる店」と訴えたという。それこそ、ツルハの経営理念の言い換えである。

ただ、「なんでもあること」がタイ人スタッフには理解できなかった。「ドラッグストアなのに、なぜ米、しょうゆ、油、砂糖

を置いているのか」、「ツルハが何屋なのかわからない」という不信感さえ抱くスタッフもいた。また、医薬品を取り扱いながら、当初は酒もタバコも売っていたことに反感を持ち、プライドが許さないと辞めていった薬剤師もいる。阿部は次のようにも語っている。

「東南アジアでドラッグストアというと香港系のワトソンズで、『ヘルス&ビューティケアストア』と呼ばれています。ツルハは『美と健康を中心とした生活用品の店』をストアコンセプトに、日本では当たり前ですが、医薬品、化粧品、食品から日用品まで幅広く品揃えています。このコンセプトをタイの従業員が理解してくれなかったことも大きな戸惑いのひとつでした」



日本で培った接客応対力はタイでも重要な武器だ



1号店のオープンに駆けつけ、笑顔の樹



タイ国内の店舗展開(2020年4月現在)



©google

プチ自慢なレジェンドたちの
私が一番・はじめて物語

ツルハポイントカードを 作ったのは 私たちよ!

20年前
の
物語



株式会社ツルハホールディングス 総務部 総務グループ 安田 雅未



自由な
発想から
誕生!

忍耐～最強タスクフォース

2001年、店舗の自動発注など、会社の新たな試みを検討する幾つかのタスクフォースが生まれました。8月に発足した「顧客管理システム」タスク(通称ポイントタスク)もそのひとつです。

当時の経理部店舗会計グループ福内係長がリーダーとなり、中村主任(経理部経理グループ)、渡邊課長代理(商品部)、坂井課長代理(商品部第1商品G)、辻SV(札幌店舗運営部)、中嶋店長(北26条店)、田原主任(情報システムG)と安田(経理部店舗会計G)を含め、各部署から横断的に抜擢(?)されたメンバーが参加し、週一回夜7時から打ち合わせを重ねました。当時は、ポイント導入企業がポイントのばら撒きを考え直す時期で、ポイントカードを止める企業も出てきた時期だったと記憶しています。

そんな時期、「顧客管理システム」タスクでは、ポイントカードを行うべきかという議論からスタートし、その後、それまで行っていた紙に押印するスタンプカードを手作業から自動化に刷新、ポイントサービスでお客様の囲い込みと購買動向なども調査可能にして販促もできるようにしよう!と段階的な計画を立てました。

計画内容に応じて、約1年後にはポイントシステム構築のため株式会社HBA様も巻き込み、その後、顧客情

報の登録のため、大日本印刷(株)様も巻き込むことになりました。こうなると大所帯です。ただでさえ店舗を含めいろいろな部署から集まるメンバーは、打合せ開始時間に揃いません。1時間、2時間遅れでスタートするのは当たり前で、当然、その分、終了も遅くなります。また打合せも終了時間ありきではなく、結論ありきで行っていたため、深夜になって「ちょっと休憩しますか」(えっ!まだやるの!!)も当たり前。結果、2003年3月に北海道の八雲店で先行導入するまでで夜の打ち合わせは70回を超え、導入後も諸問題の確認や施策の検討などを行い、**最終的には100回を超える打ち合わせとなりました。**当時は若かったことがわかります。

しかしその年の「社員が選ぶ社内10大ニュース」で「ポイントカード導入」が1位に選ばれ、同年度の年次表彰で「顧客管理システム」タスクチームが「特別賞」をいただいております。当時のメンバーは素晴らしかったと改めて思うと同時に、当時、よくあんなことができたな～と思う次第でございます。

その後、ポイントカードに係る業務は専門の部署に移り、私たちの手を離れました。今ではポイントを利用する施策が当たり前となり、カード自体が携帯電話のアプリに代わる時代。

今思えば、会社側からの制約はなく、メンバーの自由な発想に任されていたタスクフォースだったと思います。



採用理由は
今でも
謎です...

私にも
分かりません!

26年前
の
物語

プチ自慢なレジェンドたちの
私が一番・はじめて物語

見覚え
ありますか?

この女性、 実は私が作者です!

株式会社ツルハホールディングス 監査室長 青木 直人



「品切れ」の表示が、
近頃に入荷されています。



ちょっとした思い付きが!

フック商品の棚札(プライスカード)用に一時期使用されていた短冊。この女性の作者、実は私です。1994年頃、販促企画部に在籍していた私は、チラシを作成していました。そのチラシ用にイラストとして描いた物がこれです(その時は、男性のイラストもありました)。

昔のフック商品用の什器には棚札を取り付ける部分が無かったため、品切れした時の発注や補充時に「何の商品を陳列していたのかわかるようにしよう」という目的でこの短冊が作成されたと思います。ただ、なぜこのイラストが使用されたのか、今では定かではありません。

イラストの女性店員が微笑んでおり、「品切れ」を反省している表情とは思えないのが、今、改めて見ると不思議です。

今ではフック商品用の什器も変わり、この短冊の役割も終了したようです。



プチ自慢なレジェンドたちの
私が一番・はじめて物語

25年前
の
物語

東北第1号店の店長は私です

株式会社ツルハホールディングス 人事部長 工藤 伸一



心の中の1番店

1995年9月、旭川市から海を渡って秋田県横手市「ツルハドラッグ幸町店」の店長として赴任しました。ここがツルハ東北第1号店になります。また、妻と2歳の長男、9カ月の次男の4人での新天地での生活の始まりでもありました。

当時、北海道のツルハが秋田県に進出することは、地元の薬局、薬店の商売を守るために、保健所、薬業組合、薬種商協会からは全く歓迎されていませんでした。今でも理解に苦しみますが、横手市への出店条件として、「週1回の定休日を設けること」「医薬品をチラシに入れないこと」を求められ、その条件をのんだ上でやっと出店することができました。

初めて、私が県の薬種商協会講習会に出席した際には、協会の会長が冒頭の挨拶で声高らかに「ツルハに負けないように頑張ろう!!」と締め、約300人近く出席していた会員たちは「おーっ!!」と、こぶしを握り右腕を高く上げ応えているような状況でした。私も「ツルハの社員であることがバレたくない」と思って同じポーズで決めていましたが…ツルハの社員がまさか出席していたとは

思っていなかったのでしょうか(笑)。

秋田県への進出は苦難の連続でしたが、当時店舗開発室の堀川室長(現:ツルハホールディングス社長)から、「まずは地元の方々とコミュニケーションをとることが大切」ということをご教授いただき、時間があれば地元の薬業組合や薬種商協会の方々にご挨拶に伺うようにしました。やがて熱意と誠意が通じたのか、定休日解除と医薬品をチラシに入れることができるようになりました。

当時は大変でしたが、今となっては、ここに書ききれないほどの貴重な経験をさせていただいたと思います。お世話になり感謝しなくてはいけない方々がたくさんいます。一番感謝しなければいけないのは、旭川から私と一緒に赴任してくれた2名のスタッフと2名の地元のパートさんです。私が店長としての業務を行う上で支えになってくれました。今でも感謝しています。本当にありがとうございました。

東北で勤務した2009年までの14年間、辛いこと、楽しいことが今でも頭の中を駆け巡ることがあります。幸町店は2014年4月に閉店してしまい、残念な気持ちもありますが、「東北第1号店」として、また「私の心の中での1番店」として、一生、記憶に残ることと思います。

アチ自慢なレジェンドたちの
私が一番・はじめて物語

初代ツルハ キャラクターの 作者は俺だ!

北海道第一店舗運営部
八軒4条店 福内 浩幸

20年前
の
物語



初代キャラクター クレッサとクレード



しまじろう
に對抗して
作りました!

始まりはいたずら書き

このキャラクターは、当社のイメージをふまえ「健康と美容に関する情報提供」的なことを間接的にお手伝いする役割として作成しました。なので、基本キャラクターコンセプトは、ホームページで一時的に公表しただけですが、それなりにしっかり設定してあるつもりです。

作成したのは特に専門的なソフトではなく、Excelです。ファイルの更新履歴からすると、2000年11月3日23時7分に産声をあげた(卵から)ことが分かりました。公式(?)デビューは2001年春だったと思います。

当時は当社のホームページを見直すプロジェクトに参加しており、その一環でホームページのキャラクターを作ってしまうと考えたことがきっかけで、私がいたずら書きし出したのが始まりです。

ただの鳥キャラではなく、鶴に見えるようにするためにはどう描くべきか?また、どこか他の鶴のキャラクターとのかぶりがないかどうか、鶴の特徴を観察するために、鶴が多く生息している鶴居村に出かけ、実際に観察したほか、周辺で鶴をモチーフにしたキャラクターを探し出したり、他のホームページから探してチェックしたりもしました。

ということで、「ふなっしー」等が登場する「ゆるキャラブーム」前から、ツルハのキャラクターは誕生しているのです!対抗キャラクターは、当時子どもたちに人気だった

「しまじろう」。

ちなみに初代のキャラクターが履いていた靴は、当時ホームページ委員会委員長だった服部さん(現:調剤運営部 管理グループ)の「子供が大人の少し大きめの長靴をブカブカ履いて歩く姿が可愛いよね」という発想から「赤い長靴」です。その後ペンギンキャラの「ピングー」のマネをして、粘土細工で動画撮影を考えましたが、キャラクターの制作に1体目で5時間、2体目で3時間費やしてその後断念。その後の着ぐるみ制作に役に立ったのかどうかは定かではありませんが……。

あと絵本の製作とCDデビューの計画が残っていますので、オファーがあればどこかのタイミングで実現してもらえると夢の実現がコンプリート!



※2016年2月、現在のキャラクターに変更。名前も「つるくん」「つるちゃん」に



TSURUHA
90th
History

ツルハ激震の章
～ 3.11 を超えて～

【ツルハ激震の章 ～3.11を超えて～】

「倒産」を覚悟したあの日。 底力が堰を切って溢れ出た

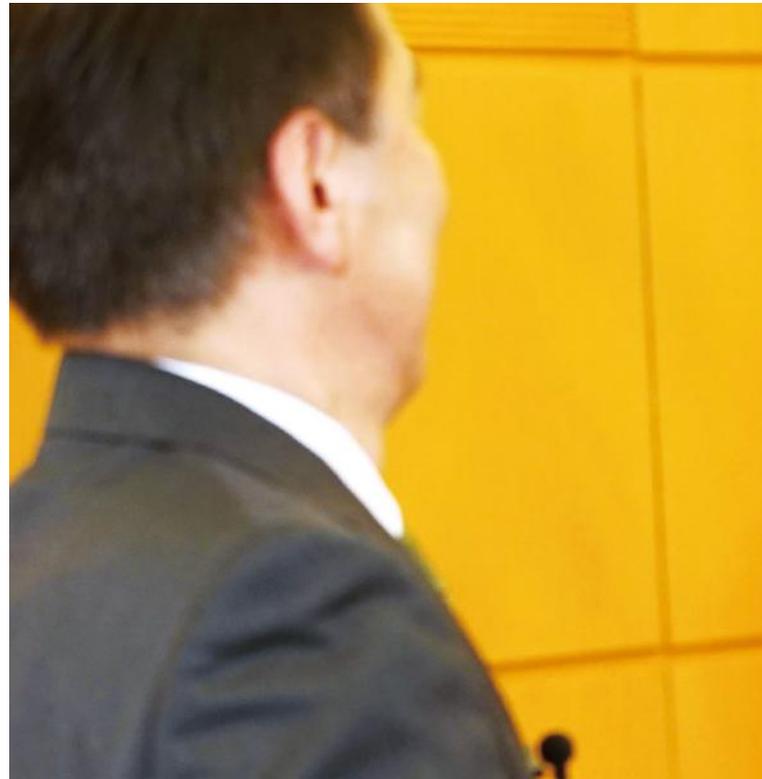
鶴羽 樹

株式会社ツルハ
代表取締役会長



村尾 信尚

関西学院大学教授



「あ、これでつぶれるな」と思った

村尾 順風満帆できたツルハさんにとって、2011年3月11日の東日本大震災は社史に残る出来事だったと思います。300店近くが営業を停止されたと聞いています。

鶴羽 あの日、僕は千葉県幕張にあるイオン(株)本社で会議に出席していました。地震発生の午後2時46分、16階くらいの会議室にいたんですが、それはもう揺れがひどかった。会議はすぐに中止になり、宿泊先のホテルニューオータニに戻ったら、一部が避難所のようになっていて、食べ物を買っておこうと思ったけれど、品切れになっていたね。エレベーターは停まっていたので階段を使い、部屋に入ってすぐテレビを点けた。驚いた、愕然とした。ちょうど、石巻の店のツルハの看板が津波に押されているところが映った。何メートルもあるポール看板がだよ、水面から先端だけしか見えないんだから、驚いた。店の建物は見えなかったね。

村尾 衝撃の映像ですね。

鶴羽 驚いた。現場に電話をかけても全然つながらず、

状況がさっぱりわからなかった。私は、翌日午前11時発新千歳行きの便をJALで予約していて、それを知ったイオン(株)の岡田元也CEOが、「私の社用車を運転手付きで使ってください。朝6時頃に運転手がお迎えに行きますから」と便宜を図ってくれた。「6時は早過ぎじゃないか」と言うと、「たぶん、ものすごい渋滞ですよ」と。空港に向かう車中、シガレットにACコードを差し込んで携帯電話とつなぎ、しょっちゅうかけていた。そうしたら、たまたまつながったのさ。せっかくつながった電話だったから、「絶対にこの電話を切るな」と命令し、現地の様子を聞いたら、「東北の約100店がほとんど使えません」と返ってきた。その時僕は思ったね。「あ、これでツルハはつぶれるな。終わり。倒産する」って。瞬時にそう思った。

地震後、東北で最初に店を開けた

鶴羽 後で冷静に考えれば、うちはある程度の現金を持っていたから、それでもなんとかできたのよ。災害時の対応のためにも社員のためにも、企業はやっぱり現金が

2011年3月11日。テレビ画面に映った衝撃の映像に、「倒産」を覚悟した会長。しかし、東北の社員らは、発災直後から、店を開けるために自ら動いていました。悲惨な出来事が見せつけた、ツルハの底力。会長自身、思い出すたび目頭が熱くなるという当時を振り返ります。



ないとだめですよ。

村尾 会長はまず、どのように動いたんですか。

鶴羽 あの時は、ツルハの素晴らしい底力が見えた。僕じゃなく、現場が動いた。部長、スーパーバイザーがいち早く店を開けた。**従業員もパートさんも、自宅が被害に遭っているのに店を開けに来て、夜は自分の車のライトを店に当ててね。**僕はこの話をすると涙が出るんだ。何回もこの話をして、何回も泣いている。それほどありがたかった。

村尾 自分の家も大変な時に、店に駆けつけるとは。

鶴羽 自慢じゃないけど、地震や津波の被害を受けたところで一番早く店を開けたのはツルハ。だって、地震のあった翌日に開けてた店があるんだから。これは全て部長、スーパーバイザーたちが率先してやって、私は「商品の売価はお前らで決めろ」と言っただけ。この時代、商品情報はコンピューターで管理しているから、商品には値札が付いていません。従業員も個々の商品の値段はよくわからないし、棚札といちいち照合できる状況でもない。レジも動かないから値付けは好きにやっていい、だいたい

いい。ただ、暴動が起きたら困るから無料はダメだと。

村尾 「値決めは自分たちでやれ」は、いい判断だと思いますね。

鶴羽 現場の人間からすれば、北海道から電話でいちいち指示されても、うるさいだけ。「こっちで全部やりますから、放っておいてください」と言うやつもいて、「そうか、じゃ頼むわ」と任せた。偉いよね。

村尾 被災者の皆さんは、薬や日用品などが欲しい、開いている店はないかと困っていたはずですよ。開いている店があつて、さぞ心強かったと思います。

鶴羽 地域の皆さんがたに感謝されました。お客さんが手伝いに来てくれた店もあるんですよ。2018年9月6日に起きた北海道胆振東部地震の時も、僕らは従業員たちに何も言っていません。でも、みんなが率先して、朝早くから店に出て、店を動かしてくれた。すごいですよ、うちの社員は。誇りに思うくらい。

村尾 お客さんが手伝いに来てくれたというお話、胸を打ちますね。

無常さを痛感。何を信じて生きていけばいいのかとも（村尾）
ツルハさんのためだったらと、バスを出してくれた会社も（鶴羽）



一人2箱の食べ物を抱えて応援へ

鶴羽 北海道と関東から、挟み撃ちで応援に向かいました。現場では食べ物が不足していると聞き、一人2箱の食べ物を持って、10数人のチームを2回送り込んだ。ところが、当時北海道から着陸できるのは花巻空港だけで、そこから仙台に行く足もガソリンもなかったんです。機転を利かせた誰かがバス会社に電話したら、観光客も来ないし、備蓄分のガソリンがあるから、ツルハさんのためだったらとバスを出してくれた。あの時は、身体障がい者の人も現場へ行くと手を挙げてくれたりね。行かせることはしなかったけど、その気持ちはありがたくいただいた。

村尾 私も3月13日に東京から車で東北に向かい、仙台

市内を取材しました。5階建てくらいの建物が鉄骨だけになっていたり、2階建ての建物の屋根に大型船が乗っかっていたり。信じられない光景が広がっていました。ガソリンスタンドやお店は長蛇の列でしたが、皆さんが整然と並んでいて、起きたことに無言で耐えているように見えました。応援が来た時は、ツルハのお店の方々はホッとしましたよね。

鶴羽 ええ、みんな喜んでくれたようです。食事用にお湯を沸かすにもガス、電気がないから、店で売っているアルコールを使ったという話をしている人もいた。本当にひどい状況だった。津波をかぶった店、床下浸水した店、建物が半焼した店と状況はさまざまですが、建物業者さんを含め、本当にみんなが協力してよくやってくれました。

見舞金に手紙を添えて手渡す

村尾 人の営みがいっぺんで崩壊してしまうのを見て、世の中の無常さを痛感しました。何を信じて生きていけばいいのかとも。

鶴羽 当時、社長だった僕は、店のみんなにお見舞金を出すことを即決して、部長に話しました。「被害状況をどうやって調べるんですか」と質問してきたので、「そんなもん、自己申告でいいでしょう。肝っ玉ちっさいな。嘘言うやつはいないぞ、うちの社員には」と一喝ですよ。「では、見舞金は各自の口座に振り込みます」と言うから、僕はまた怒るの。「お前バカか。そんな冷たいやり方でいいのか。のし袋にお金とお見舞いの手紙を入れて、手渡しするのが普通だろ。本当は俺が行きたいけれど用事があるから、お前行って来い」と送り出しました。

村尾 会長のお人柄がとてもよく感じられます。

鶴羽 1週間ほど過ぎてから、私が東北をずっと回ったんだけど、涙流したり、抱きついてきたり、みんな喜んでくれたね。あるパートさんは、「私が働いていた店は流されましたが、他の店で使ってくれ、先日は見舞金までいただき、ありがとうございます」と感激していた。あの地震以降、不思議なことに、東北のお店は売上が良くなった。ただ、原発事故の影響で閉店した5店舗は今も手つかずのままです。

村尾 株主総会での発言が発端となって子どもが乗れるカートを全店に配置した話同様、会長は、人の心がわかる、相手の身になって考えることができる方ですね。

鶴羽 結構優しいんですよ(笑)。

村尾 そうでしょうね(笑)。だから、部下もついてくるでしょう。

鶴羽 うるさいけど、優しいの(笑)。



【History ～歴史を紐解く～】

東日本大震災、発生。
地域のお客様のために
店を開け続けたツルハ魂

多少の紆余曲折はありながらも、順風満帆で事業を拡大してきたツルハ。

そこに水を差すように、東日本大震災が発生した。

その直後、甚大な被害を目の当たりにした樹は、腹をくくった。

ところが、現地では店長をはじめ、パートさんやその家族までが、

店を開けるために奮闘していた。待っているお客様のために店を開けなければ。

指示命令されたわけでもなく、自らの考えで動いた一人ひとりが、

ツルハのDNAを体現していた。

津波で壊滅した鹿妻店(宮城県石巻市)
8ヵ月後に同じ敷地で再オープンを果たした



悲願の1,000店舗へ 達成目前に走った激震

「2010年 全国1,000店舗 売上高2,000億円」

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

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

売上目標の2,000億円は当初の予想をはるかに超えて、平成20年(2008)5月期に早くも達成した。そして、来るべき全国1,000店舗の目標を射程に捉えていた平成23年(2011)春に突然起こったのが、あの大地震だった。

3月11日、わが国観測史上最大のマグニチュード9.0を記録した巨大地震と大津波がもたらした被害の大きさは今さら言うまでもない。1,000店舗達成を目前にしたツルハにとっても、それはまさに激震だった。



震災後の多賀城市内。車が折り重なっている



大船渡店周辺。壁に残った津波の跡からその高さがわかる



骨組みだけが残った高田店跡(岩手県陸前高田市)

【History ～歴史を紐解く～】



震災直後の本社。現地と連絡を取る樹の姿が見える



全部署が協力して各地のSVIに安否確認を行った

沿岸地域は津波の影響で特に被害が大きかった
(写真は石巻中里店)巨大地震
見えない現場

東北を中心に日本全土で揺れが観測された巨大地震であった。東北の太平洋沿岸を中心に大津波も発生し、関東から北海道まで広域に被害者を出した。またこの地震と津波により、福島第一原子力発電所では、放射能漏れが懸念されるトラブルが発生して、近隣の住民に避難を指示するという大規模な二次災害も発生した。

ツルハ本社では、地震発生直後から電話回線が繋がらず、現地の状況がつかめない状況であった。何とかつながったスーパーバイザーや店舗からの情報収集も困難を極めていた。

3月12日、本社スタッフで手分けして岩手、宮城、福島の3エリアの情報収集を図ったが、特に被害の大きかった宮城県は、71店舗中、22店舗の状況がつかめない状態であった。従業員については人事部と能力開発部によって、従業員リストに基づきながら、登録されている連絡先への確認作業を人海戦術で行い、13日時点で社員、パート、アルバイトを含め安否(生存)の確認が取れない人は282人に上った。

徐々に集まる情報から、現地のライフラインの復旧にめどが立っていないこと、自宅復旧困難で避難所生活を余儀なくされる従業員がいること、ガソリン不足が深刻になり、給油できないことから通勤困難になる店舗が増えたこと、また従業員も肉体系・精神面でかなり追い込まれた状態であることがわかってきた。

その時、何が起きていたのか～東北
「壊滅です」「お店を開けてやりなさい」

数日前、宮城県古川地区で震度5程度の地震が発生。商品の落下などの被害が出た店も数店あった。今思えば、これが前触れだったのかもしれない。

3月11日、福島県郡山市では店長会議が行われていた。当時宮城・福島担当部長だった八幡政浩(現:北海道店舗運営本部長)は、会議を済ませると自らハンドルを握り、仙台へ戻るために高速道路を走っていた。その時、地震は発生した。その揺れは運転をしていても感じたほどだったという。高速道路は閉鎖され、一般道へ降りるとすでに大渋滞。通常、仙台までは高速道路で2時間で着くが、この日は5、6時間かかったという。



お客様の安全のため、入口で必要なものを聞いて従業員が店内から運び、電卓を使って販売した(石巻恵み野店)



やっとの思いでたどり着いた東北本部は、停電で真っ暗。本部の隣にある大野田店は、人がいなかった。壊れているであろう店を直そうと、近隣の店を回り、状況を確認している途中で、当時専務の堀川政司(現:(株)ツルハホールディングス社長)から八幡に連絡が入った。店の状況を聞かれ、八幡が「壊滅です」と答え、「困ってるお客さんが近くにいるだろう、お店を開けてやりなさい」と堀川。「無理です。どうやって?と。けれど、やるかーと。ひとつずつ、やるかーと。たぶん、みんなそうだったと思います」。八幡はその時の心境をこう説明する。

夜中に店を回って直したい。しかし、賛同してくれる人はいるだろうか。そう思いながら店に行くと、夜の12時に懐中電灯を照らしながら、店を直している従業員がいた。ある店では、商品は散乱し、電気もつかない中、キャンプ用ガスランタンでレジまわりを照らし、お客様が求める品を、懐中電灯を持って探しに行ったり、電卓や手計算で会計をしたりしていた。夜が明ければ、ある店では、作業着を着た中年男性が「地震で会社は休み。家にいてもしょうがないから」と商品の袋詰めを手伝いに来てくれていた。

直しながら、店を開けていく日々。電気も水もない間は、従業員たちは空きビンと消毒用アルコールと軍手などを工夫して作った即席のアルコールランプで湯を沸かし、カップ麺を食べていた。

避難所を訪ね、見舞金を手渡す

震災直後は、アンテナ局も被害に遭い、携帯電話は使えない状況だった。夜中の2時頃にもなればつながることもあるが、それ以外はつながっても話中。20回掛けて1回つながるかどうか。札幌や東京と現地はまだしも、現地同士はつながりにくく、状況把握もままならなかった。そんな中、八幡は宮城県内のスーパーバイザーと連絡が取れ、毎朝事務所に来るように伝え、そこで各地への指示を与えた。

音信不通の従業員を探そうと、避難所も訪ねた。そこでは、とんでもない数の人たちが泥だらけになり、毛布にくるまり、震えていた。従業員、パートさんの顔もわかる現地のスーパーバイザーが、ひとりずつ顔をのぞき、名簿を調べた。

「来てくれたんですか、思ってもいませんでした」、「ツルハは来てくれたけど、私の旦那の会社の人は誰も来ない」など、さまざまな声が届いた。

社用車ごと流され、世紀末かと

北東北第一店舗運営部スーパーバイザー
清水 秀樹

※社内報『TOP飛翔』平成31年(2019)3月号より

当時、私は宮城県石巻地区8店舗担当のスーパーバイザーでした。震災後の津波で全壊店舗が3店舗、店舗内に津波が入り営業できなくなった店舗が3店舗、唯一営業できたのが2店舗のみでした。直後は何が起きたのか、どうなったのか、一切情報がなく、私自身社用車ごと流されたため、移動手段も徒歩のみという状況で、これが世紀末かと思えるくらいでした。



清水スーパーバイザーの社用車。
車ごと流されながら、がれきに引っかかって
一命をとりとめた

ツルハでは、被災者へのお見舞金も準備し、人事部長の工藤伸一が札幌から現地を訪ね、手渡した。「私にまでですか。旦那は正社員なのに、会社からは何もこない」と喜びと驚きを隠さなかったパートさんもいたという。

地域で異なる被害、 各店の創意工夫

3月11日の夜は、ガソリンは5時間並んでも10ℓ入れてくれるかどうかというほど不足していた。

八幡は、山形、秋田担当部長の後藤秀明に「ガソリンを入れる赤い携行缶をありったけ買って、山形や新潟でガソリンを入れて持って来てほしい」と依頼。翌日、後藤は部下のスーパーバイザーと手分けしてガソリンを仙台へ運び、それをスーパーバイザーや一部店長に分け、走り

回った。ガソリンが通常通りに入手できるまでには、1ヵ月程度はかかったという。

岩手の南側も津波に襲われ、被害は大きかった。店の復旧作業は深夜に及ぶことも珍しくなく、その最中も東北エリアのリーダーたちは「今、何やってる?」「ガソリン並んでる」「me too」と言いながら、徹夜してガソリンを入れたという。

石巻のある店では、暴動や盗みが発生しないよう、店長がドラム缶に火を焚き、寝ずの番を務めた。すると、近所の漁師たちが、冷蔵庫からエビやイカなどを持って集まってきて、バーベキューパーティーをしてくれたという。店長はそのおかげで食べるものにも困らず、漁師が用心棒となってくれ、大変助けられたという。

店には1、2歳の子どもをおんぶしながらレジを打つパートさんもいれば、事務所にはパートさんの5、6歳の子をみる託児所のようなものがあったり。一人ひとりがさまざまな



ガソリンを求める車列

かたちで地域に貢献しようと努めていた。

一方、原子力発電所の爆発事故が起きた福島では、従業員の不安が一層高まっていた。風評やチェーンメールなどによるネガティブな情報に振り回され、現場の混乱を誘発していた。発電所で働いているパートさんの旦那さんからの情報で、爆発のうわさもあった。八幡は、そんなことがあるものかと疑心暗鬼になりながらも、すぐに避難準備を進めるように指示している最中に「爆発しました!」と電話が入り、急いで逃げたという。

海沿いの店の従業員たちは、新潟、千葉、茨城などに散らばり、ツルハの従業員の家などに避難。事態が落ち着いてから配属店の異動、転勤となった。なお、この間も立入禁止地域以外の店は営業を続けていた。

当時、東北地区を統括していた阿部光伸(現:(株)ツルハホールディングス取締役)は、社内報『TOP飛翔』(平成23年(2011)7月号)にこのような言葉を寄せている。

「自分が被災しながらも、避難所から店へ通い続けた従業員。ガソリンがなくなるも、自転車で、徒歩で、何時間もかけて店に通い続けた従業員。お子さんを背負いながらもレジを打ち続けてくれた従業員。多くの従業員が過酷な状況の中、店に駆け付け、お客様に商品を提供し続けた。ツルハ魂を見せてくれた…。」



寝ずの番の跡とみられる写真。鉄板に乗ったドラム缶を複数の椅子が囲んでおり、鍋、釜や毛布なども見える



子どもを背負ってレジを打つ女性従業員



【History ～歴史を紐解く～】

その時、何が起きていたのか～関東
「売ってくれてありがとう」

3月11日14時46分、当時関東地区を統括していた宇美康（現：取締役兼常務執行役員）は甲府駅にいた。大きな揺れに駅はパニック状態に陥った。震源地はどこだ、店舗は大丈夫か…その時テレビに「宮城県震度7」と大きなテロップが流れた。

宇美が西関東・山梨・長野担当部長の三浦和之と茨城に向かい、羽鳥店に着いたときには日が暮れていた。停電の店内は真っ暗で見えない状態であったが、落下した商品で通路は足の踏み場もない状況の中で、お客様が必死に商品を探していた。従業員は売価とJANコードを書いたメモを頼りに、懐中電灯と電卓でのレジ業務を行っていた。会計に時間がかかり、お帰りになるお客様にお待たせしたこと、ご不便をおかけしたことを繰り返し謝罪した。何人ものお客様から「売ってくれてありがとう」と言われた時、宇美は声が詰まったという。

茨城北部を担当していたスーパーバイザーの山本卓と連絡が取れたのは13日。原発で避難指示が出たら避難するよう指示するも、回答は「避難する手段がありません」。現場はガソリンがなく通勤もできない状況だった。そのため店長達は店の駐車場で寝泊まりをして店舗を営業し続けていた。食事は3日間ポテトチップスと水だけ。ご飯が食べたいとの要望に応えるため、東京地区担当のスーパーバイザー篠尾悟が弁当を持って出陣した。「お米だ!」と涙した店長、もらい泣きした篠尾であった。

また原発がどのような事態に変化するのか予想がつかない状況だったため、山本の担当地区の従業員とその家族は、(株)くすりの福太郎(千葉県)の旧社屋に避難させてもらった。

同じツルハグループの仲間が寄り添い、救いの手を差し伸べてくれたことが心強かった。「小川会長、小川社長をはじめ(株)くすりの福太郎の皆様方には大変お世話になりました。」と宇美は振り返る。



食品などの生活物資を求められるお客様の行列
外に机を並べ、店舗入口で対応している(茨城県・常陸太田店)

どんな時も店を開ける。 それが、ツルハ

ツルハは、東北被災地店舗復旧のため、救援活動隊を編成する。3月13日、調剤運営本部は札幌から4名を宮城県に派遣して、現地の2名と16日までに調剤15店舗をまわり、営業再開の救援活動を行った。続いて北海道から18名を3月22日から26日まで、15名を3月25日から29日まで応援部隊として派遣。関東からは、茨城の被災店舗の処理を一先ず終えた後、50名規模で応援部隊を派遣した。また東北のメーカー、問屋の応援も得て店舗の復旧に全力を挙げた。東北で積極的に店舗展開していたこともあり、資材関係もなんとか支障なく手配できた。これも復旧をスピードアップさせた。

被災した店舗の従業員は震災直後から不眠不休で、備品や商品が散乱する店の中で何とか営業を続けてくれていた。応援部隊が到着するとこの人たちを一先ず休ませ、代わって彼らが営業を続けた。圧倒的なスピードで、約2週間で立て直しが完了。諦めた店舗は、津波に流された店と原発事故関連で立ち入りできない店のみで、それ以外は全て直した。

工場や倉庫が被害にあったメーカーや問屋が多く、しかも物はあってもドライバーが出勤できず運べない、高速道路が凸凹で通れない、ガソリンがないなどのことから、商品が潤沢になるまでに1ヵ月以上かかった。仙台では、

2011年3月18日
鶴羽樹

皆様の応援者へ

大震災に加え、原発ショックにさらわれ
未知の次元に陥ってしまふ

津ハツルハも大きな大きな打撃を
受けてはいるが、当社の社員の皆様
の責任感、復元力の基盤は
まったく揺らいでない!!

現場は死にものぐるいに元張って
います。

いえ、応援者も、苦難の道を
わかりあって元張っていたんですよ

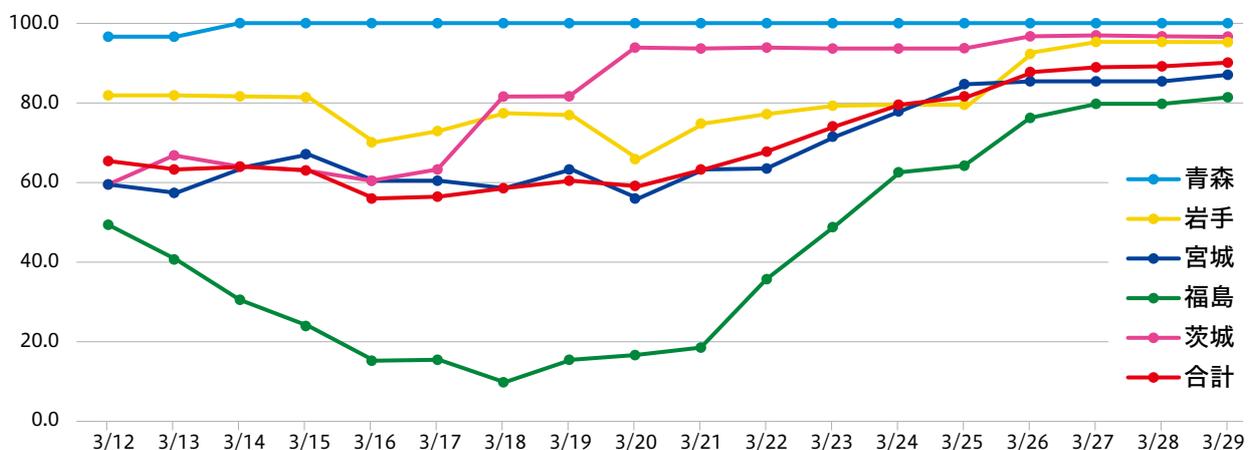
我々の忍耐力、問題解決力、復元力を
試している。ツルハの底力をみせた!!

冷静に注意し元張ってます!!

被災地への応援者に向けた樹からのメッセージ

2トラックを借りて食品などを扱う問屋まで行き、「この商品をここからここまで全部売って」と仕入れ、店舗に振り分けたこともあった。

ツルハ店舗の復興状況(被災地県別の稼働率のグラフ)



震災発生直後よりも数日経過した頃に店舗稼働率が低下している。これは、東京電力福島第一原発事故により、段階的に福島県の従業員が県外脱出(避難)したこと、東北地区全地区で距離は離れているものの精神的不安から実家へ帰る者や、家族の都合で他の地域に避難した従業員がおり、営業が継続できない店舗が増えたことによる。また3月22日から開始された復旧支援により稼働率が上昇していることが分かる。

【History ～歴史を紐解く～】



各店には「がんばろう!」の垂れ幕を設置。
自店で作成していた店舗もあった

全社一丸で激震を克服
揺らぐことのない「ツルハ愛」

震災後、一通の手紙がツルハに届いた。

「私は老舗といわれる百貨店で働いている者です。東日本大震災後、うちの百貨店はキレイになるまではと休業しました。食べるものを買いたくても、スーパーやコンビニは全部閉まっていた。あるスーパーでは、従業員らしい人たちが…、外に並んでいる人にはひとつも与えてくれませんでした。暴動が起きるのが怖かったのでしょうか。その時、ツルハさんに行ったらお店を開けてくれている店長がいて、従業員さんがいて、従業員のお子さんまでいて、困っている人たちに商品を提供していました。本当にありがとう」

東日本大震災を乗り越えようと立ち向かった勇気ある姿、思いやりと助け合いが支えた行動、店を開けることへの執念ともいえる使命感。それは、あの日あの時その場にいた者だけでなく、ツルハで働く全ての人々の心の中、頭



東北地区社員一同からの寄せ書き

の中にツルハのDNAが導いた宝として刻み込まれたといえるだろう。

「これほど皆がツルハを愛しているということが本当にわかった。私はこれまで“平和惚け”でそこまで見えていなかった。ツルハの基盤と結束力はいささかも揺らいでいない。必ずや今回の災難を克服してツルハはさらに発展できる。新生ツルハを確信した」

「いまこそ我々の忍耐力、問題解決力、復元力が試されている。ツルハの底力を見せるときだ」

震災直後の社内のテレビ会議で、樹はこう訴えている。

全社一丸となった懸命の復旧努力で、震災被害を克服し、ツルハの今がある。

新卒採用、寄付、新店オープン 地域のために、できることを

東日本大震災により、東北地方においては新入社員の当初配属予定店舗が津波により流失するなど、一部店舗で新入社員の受け入れが困難な状況に陥った。しかし、被災地域における雇用の確保という観点から、新入社員の配属店舗の見直し・調整を行ったほか、上記の復旧応援等により、東北地方配属の新入社員38名全員が予定通り4月1日付で入社することとなった。

また、被災自治体、救援活動を行う自衛隊、避難所等に対して、衛生用品、医薬品等をはじめとする支援物資

を寄付したほか、店頭での募金活動によって集まった17,669,355円を各自治体に寄付し、ツルハグループ各社からも総額1億円を寄付。平成28年(2016)12月には、東京電力の原発事故対策拠点となっていたJヴィレッジ(福島県)を再整備するための復興寄付金として、(株)ツルハが1億8千万円を寄付した。

平成29年(2017)4月1日、福島県富岡町では原子力発電所の事故に伴う避難指示が、一部地域を除き解除された。これに先立ち、富岡町に、経済産業省と福島県富岡町による復興拠点整備計画の一環として、国、県、町により開設された複合商業施設「さくらモールとみおか」内に「ツルハドラッグさくらモールとみおか店」を出店した。

北海道胆振東部地震 ツルハのDNAで乗り越える

東日本大震災から7年が過ぎた平成30年(2018)9月6日、胆振地方中東部を震源地とする大地震が発生した。地震の規模はマグニチュード6.7、震源の深さは37km。最大震度は、震度階級でも最も高い震度7で、北海道では初めて観測された。

「揺れが来たときは『またか…』が本音でした。」当時のことを八幡は、振り返る。

7年前と同じように、八幡は真っ暗闇のなか本社へ向かった。やがて白々と夜が明けてきたところで、本社1階



さくらモールとみおか店(福島県富岡町)

【History ～歴史を紐解く～】



元町店では朝6時台からお客様が訪れ、8時には行列ができていた

の元町店を店舗従業員と本社社員で復旧し開店。その後も復旧のために数店舗を回った。訪れた先の店舗で、八幡は聞き覚えのあるフレーズを耳にしたという。それは、長蛇の列に並んでやっとの思いで買い物をされたお客様が発した「こちらこそありがとう!」という言葉だった。

災害で普段通りの生活が難しい状況の中、近所の店が営業していることがいかに心強いのか。身をもって感じた社員も多かったことだろう。これはまさに、ツルハの経営理念である「お客様の生活に豊かさや余裕を提供しよう」そのものといえる。ドラッグストアはお客様にとって、また地域にとっての「ライフライン」の役割を担っている。そのことを改めて感じさせられる出来事だった。

いざというときに役に立つ ドラッグストアでなければ

執行役員 北海道店舗運営本部長
八幡 政浩

東日本大震災が起きた平成23年(2011)3月11日。なぜ、ツルハの僕らが動けたか。それは、「お客様第一」の精神が、からだに沁みていたからです。我々のお店を通して、地域のお客様に豊かさや余裕を提供することがツルハの方針。だから、お客様が困っていることを豊かさへ改善して差し上げるための行動が生まれた。それは、自然発生的だったと思います。

十数年前、アメリカ研修があり、グラウンドゼロに行った時、こんな話を聞きました。マンハッタンには、お客様からすごく支持され、信頼されている「デュアンリード」という老舗チェーンがあり、大手のドラッグストアもM&Aがなかなかできなかったんです。その「デュアンリード」が、9・11でニューヨークが大変になっている時に何をしていたか。本社から店に電話をかけ、「店長を出せ」というと、「店長は救護をしに行っている。人を助けている」と。また、ある店では、負傷した人たちの手当てをしていると。そうしたことを誰に言われるまでもなく、自然にできたんでしょう。この一件によって、「デュアンリード」はなお一層人気を博していったそうです。

帰国後、僕は会議の席で、強く印象に残ったこの話をしました。「いざというときに役に立つドラッグストアでなければだめだ」と言った記憶があります。それも、みんなが動いてくれた要因のひとつかもしれません。

北海道胆振東部地震の際も、東日本大震災でみんながどう動いたかを見聞きしていた従業員が、東北と同じように動いてくれました。北海道全域がブラックアウトに見舞われても、従業員は夜明け前から店に来て、店を開けてくれました。僕は東北と北海道の両方を体験しましたが、従業員の対応が変わりはありませんでした。このような非常事態が関東や関西であったとしても、ツルハの従業員はきっと同じ行動をとるはずで、それは会社が大事にしてきたことが、みんなの中にDNAとして刻み込まれているから。そうしか思えません。



「震災復興」～生活インフラとしての役割

2011年3月22日、被災地の復旧応援第一弾として北海道から18名が宮城県に入った。事前の説明会では、現地の従業員が皆かなり疲弊していること、中には店舗で寝泊りしている者もあり、我々が代わって店舗に泊まり、従業員にホテルに泊まってもらう可能性があること、水の不足が考えられること、などが伝えられていた。

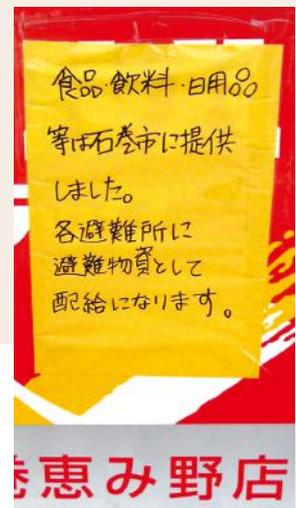
復旧応援の大きな目的は2つ。再開の可能性のある店舗の復旧と従業員に食料などの物資を届けることだった。

空港からバスで目的地に向かう間に見えたものは、地震の影響により壊れた建物や道路が続く閑散とした街並みと、開店前のスーパーに並ぶ人の列。そしてツルハの店舗も例外ではなかった。ドラッグストアを含む小売業が生活インフラとして必須の存在になっていることを実感した瞬間であった。

東日本大震災から9年が過ぎたが、復興応援期間中、お湯が出ないホテルで、髪を洗うために冷水のシャワーを頭に掛ける瞬間の意気込みと、テレビから繰り返し流れていたACジャパンのCM曲「ポポポポ〜ン♪」は今でも忘れられない。

その後当社では東日本大震災の経験から、停電時にレジが使用できなくなった場合の対応として、レジの代わりにハンディーターミナルでチェッカー業務を行うシステムの開発(2011年8月導入)、災害発生時の従業員の状況を把握するための安否確認システムの開発(2013年6月導入)を行った。これは、その後の災害発生時と2018年9月6日の北海道胆振東部地震、これがかぎりに起きた北海道全域ブラックアウト発生時にも活かされた。

ツルハは2020年3月現在、全国32カ所の地区、市町村および団体と災害協定を締結し災害時の生活インフラとしての役割を担っている。



「災害時における応急生活物資の供給等に関する協定」

災害時、締結先からの要請により主に医薬品、食料品、日用品等の応急生活物資の供給に努めるもの。

協定締結済みの地区、市町村、団体 ※地区別、締結日順

【北海道】

北広島市 苫小牧市 登別市 江別市 北海道警察 函館市 白老町
北空知地区(深川市、沼田町、妹背牛町、秩父別町、北竜町) 旭川市 浦河町 羅臼町
芦別市 室蘭市 富良野市 岩見沢市 砂川市

【東北】

青森県 むつ市
岩手県 遠野市
宮城県 石巻市 栗原市 東松島市
多賀城市 登米市 亶理市
山形県 河北町
福島県 西郷村 富岡町 会津若松市

【関東・関西】

茨城県 阿見町
和歌山県 海南市
千葉県 九十九里町
栃木県 さくら市



プチ自慢なレジェンドたちの
私が一番・はじめて物語

オープン初日の
一人目のお客様が
入店した際
半べそ…

(株)ツルハ 売上NO.1 ホルダーは 俺だ。

5年前
の
物語

中部関西店舗運営部
スーパーバイザー
岩崎 照久

月商6億60万4千円!

2015年4月に、ツルハドラッグ道頓堀店で記録したこの数字は、現在もツルハ史上月間最高売上となっています。

大阪初出店として2014年3月1日にツルハドラッグ道頓堀店がOPEN!大阪の中心部、通称ミナミの真ん中にオープンした道頓堀店ですが、新店舗準備段階から係わる全ての方々と、ターゲット層、取扱い商材、 Gondola (陳列棚) 配置、レジの配置、階段の使い方(1階2階の2フロアタイプの店舗でしたので)、外国人スタッフの雇用条件、労働条件の確認等々……。

何もかもが新しいことばかりで、新しいことが大好きな私はドキドキワクワクしながらも反面「本当に売れるのか?」「これ失敗したら洒落にならんぞ」「周りの競合ドラッグは億単位の売上だぞ」などの情報もあり、プレッシャーと戦いながら準備していたことを思い出します。

そしていよいよオープンを迎えました。

忘れもしません。オープン初日の一人目のお客様が入店した際、私は柄にもなく半べそをかいてしまいました(これ誰にも言ってもせんが)。理由は全くわかりません。何か特別な感情が湧いてきたのだと思います。

オープン初月から順調で、周りの競合と同スコアで推移し1年がたったところです。いよいよその時が!月商売上が6億円を超えたのです!これは近隣の競合ドラッグをも圧倒的にしのぐ数値だったと聞いております。

当時を振り返ると営業中の作業の大半は「とにかくレジ!」。レジから出られずにひたすらレジ打ちをしていた記憶しかなく、しまいには巡回中の室本本部長(中部関西

店舗運営本部長)にサッカーを長時間していただいたこともありました。(誰かに写メお願いすればよかったですね…笑)

日々の数字管理も恥ずかしながら全体売上くらいしか見ておらず、細かい分類の数字は全く分析しておりませんでした。開店と同時にお客様で溢れかえり、閉店まで全てのレジがフル稼働の状態です。営業時間中の品出しが困難で、ひどいときは3日前の納品が溜まってしまいました(汗)。なかでも一番心苦しかったのは人の多さで、商品はあるのに補充ができなかったことです。当然、終電に間に合わず、カプセルホテルにお世話になりました(笑)。

そのような状況でも当時一緒に働いてくれたメンバーは、イキイキとレジ対応、接客業務、商品補充を毎日楽しくやってくれたこと、これが最高売上よりも私の一番の誇りです!

かつてない売上により、商品手配等で(株)TGMDの皆様や本社各部署の皆様にも大変なご迷惑をお掛けしたと思います。さまざまな方々に支えられての成果だと感じております。翌月も5億5千万円の売上で1日平均2千万円の売上が1か月以上も続くという経験は、なかなかできないことです。今となっては本当に良い経験をさせていただいたと思っています。

※(株)TGMD:株式会社ツルハグループマーチャンダイジング。ツルハグループの仕入等の商品部機能を担う。

いずれ必ず記録は破られます。その記録を更新するのは自分だ!と、強い思いを胸に今後も店舗運営を行っていきます!
……記録を更新するために「ツルハの家」作って売ろうかな(笑)



プチ自慢なレジェンドたちの
私が一番・はじめて物語



第1回ツルハメイクアップコンテスト 初代クイーンは私。

13年前
の
物語

北海道第一店舗運営部 八軒店 小松 美香

有言実行。燃えつきました。

当時のことを思い出すと破天荒な出来事がいっぱいでした!!

現在のメイクアップコンテストとは少しルールが違い、店舗運営部ごとに何名かが全国大会に出場するのではなく**勝ち抜き戦状態での戦い!**

北海道第一店舗運営部で全国大会に出場したのは私1人だけ。責任と重圧のかかる中、なんと大会の10日前に開腹手術をすることに!自宅療養中に大会を迎えることになったのです。出なくていいと言ってくれたものの、第一では私1人。「いや、出ます。出て優勝しますよ!傷口開きそうになったら、パイザー押さえてください!」と、大口をたたいたのを覚えています(当時のSVは、現在の八幡北海道店舗運営本部長)。有言実行できて、本当に良かったです。大会後、心配してくれているお店の方々のことをすっかり忘れ、何の報告もせずに「やったあー!!」とスキノで祝杯のビールを浴びるほど飲みました。家に帰りケータイを見るとメールがいっぱい(汗…すいません)。あわてて次の日、店に連絡しました。「そんなに元気なら早く店に出て」と、3日後に出勤することに… ああ~そんなよねえ~。

そしてもうひとつ。表彰のコメントの際、格闘技のチャンピオンがもらうようなあまりにも大きなトロフィーにテンションが上がり、つい「また優勝します!!」と宣言…しまった!!なんてことを…。それから7年。毎年世界大会出場まではたどり着くものの、頂点には立てず、頂点というのは実力だけでも、努力だけでもダメで、運も必要かと。3つ揃うのは至難の業と悟りました。

そして8年目、奇跡が…。2度目の頂点に。リベンジ有言実行。燃えつきました。長かった…8年。「**栄光の架け橋**」を聞きながら1人号泣。そして現在、お店には記念にいただいた等身大の自分の写真のタペストリーが2つ。2007年、2015年、2020年現在の私。3つ並べ、老いていく過程をお客様に披露しております。

※ツルハメイクアップコンテスト

化粧品担当者の研修の一環として、技術力、接客応対力、モチベーションの向上を目的に、2007年にツルハで開始されたカウンセリングやメイクアップ技術を競う社内コンテスト。その後、ツルハタイランドやグループ会社が加わって「ツルハグループメイクアップコンテスト世界大会」となり、2019年には計2,155名がエントリーする大きなコンテストになっている。



仲間と同じ目標、 目的をもって突き進め!

私は2004年にスーパーバイザー(以下SV)として旭川店舗運営部に異動になりました。その時に担当エリアの店長に誘われたのがきっかけで雪合戦に参加することになりました。確か、北海道留萌地区の新店オープン応援で晩ご飯を一緒に食べた時に、当時の担当エリアにいた店長が声を掛けてくれたと思います。

旭川地区にほとんど知り合いがいない私は、SVとして旭川地区や担当エリアの従業員とコミュニケーションを取ることが、仕事を成功させることにつながると考えました。そのきっかけのひとつになったのが雪合戦です。

しかし、雪合戦にはあまり馴染みがなく、正直、興味もあまり湧きませんでした。そこでまずは試合を応援に行こうと、2007年の昭和新山国際雪合戦を観戦しましたが、ルールもわからず、応援というよりは昭和新山に観光しに行ったようなものでした。翌年の2008年、少しずつ雪合戦に興味が増え、練習に参加し(この時の私の年齢は46歳!)、2008年から監督として、時には選手として大会に出場するようになると少しずつ雪合戦が好きになっていきました。

2011年5月に札幌に戻ることになり、旭川からはその年の昭和新山大会が最後の出場となりました。そこで、雪合戦の仲間から「前年準優勝(当時の監督は東旭川店 松山明香さん)をしている「L」の監督をして、優勝して札幌に帰ってください」と、優勝監督というご褒美を私にプレゼントしてくれようとしたのです。これは、あくまでも優勝したらという条件でした。決勝戦、試合は第1セットを落としましたが、逆転で2セット連取し、みごと初優勝を飾

りました。この時の主力メンバーは、上富良野旭町店の梅井あかねさん、東光10条店の星美帆さん。厳しい練習の成果が実った瞬間でした。しかし、「L」を指導しここまで強くしたのは、言うまでもなく東旭川店の村田店長です。2017年2月26日に村田店長が2度目の優勝監督として、優勝旗を持ち帰りました。

現在、雪合戦が大好きになった私ですが、その理由は2つです。ひとつ目は、仲間と同じ目標、目的を持って突き進み苦楽をともにすることができる。ふたつ目は、雪合戦というスポーツは、戦略と戦術がしっかりできているチームが強く、個々のレベルではかなわなくても組織が機能すれば勝つことができるからです。勝つためにいろいろ考え相手を研究します。これが楽しいのです。

私は、この雪合戦を通して多くの仲間達ができました。今でも全国に、そしてタイにも雪合戦の仲間達がいます。仕事も全力を尽くしますが、雪合戦とその仲間達が仕事の活力となって生きているのは、言うまでもありません。



プチ自慢なレジェンドたちの
私が一番・はじめて物語

ツルハで初の 昭和新山国際雪合戦 優勝監督は、俺だ!

北海道第二店舗運営部 スーパーバイザー 辻 徹

9年前
の
物語



2度目の優勝を果たした「L」(写真は平成29年(2017))



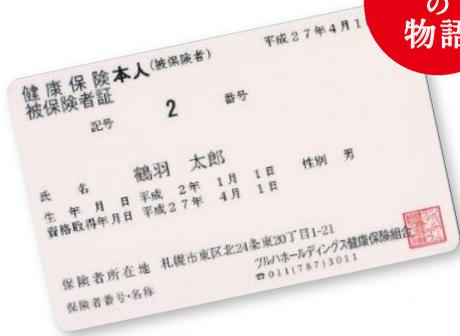
※昭和新山国際雪合戦:毎年2月に、北海道壮瞥町昭和新山のふもとで行われる雪合戦の大会。全国の予選を勝ち抜いた約150チームが勝利を目指す。海外からのチームも参加する。



実は
私が作ったん
です!

プチ自慢なレジェンドたちの
私が一番・はじめて物語

5年前
の
物語



皆さんお持ちの「健康保険証」を
作ったのは私です。

株式会社ツルハホールディングス
人事部 人事グループ 齋藤 潤

従業員に健康で豊かな生活を

ツルハホールディングス健康保険組合は2015年4月1日付で設立されました。その時の初代事務長(後に常務理事兼任)として健保組合の立ち上げ業務を仰せつかりました。(株)ツルハホールディングス本社フロアの一番奥にあった小さな倉庫スペースに、壁で隔てた専用スペースを造り、そこを拠点とし4名でスタートしたのです。

健康保険証の色(高額ですが模様入りのものもありました)を決めることから始まり、3月末には皆様のお手元にご家族の方を含めた保険証を届ける手配、今まで使用していた水色の保険証を回収し協会健保に返却、回収不能の方をリストアップし協会健保へ報告書を提出、各事業会社から提出していただく帳票の整備、4月の新規学卒者の健康保険証発行、情報ツールとしてホームページの作成、等々……。

さらに同年5月に(株)リバースと(株)ツルハの合併、8月にも(株)ウェルネス湖北と(株)ハーティウオンの合併があり、その都度、健康保険証の発行・回収を行いました。設立当初はかなり忙しい状態が続き、めまぐるしく時間が経過していきました。

今、皆さんのお手元にある健康保険証は、このようにして生まれたのでした。

ツルハホールディングス健康保険組合は、健康保険証に係る業務の他、健康診断の充実を図ってまいりました。従来はバスによる訪問健診だったため、法定最低限のB健診までしか受診できなかったものが、全国の病院と提携することにより生活習慣病までの検査が可能になりました。さらにオプションなどを加え、費用負担を行うなど健保組合が設立されて良かったと言っていたような取り組みました。

社内で働く人、それは会社の財産です。自身の健康を守るためにも病気の早期発見がとても重要です。皆さん、必ず毎年健康診断を受診しましょう!

私事ではありますが…実は健康保険組合発足時にアキレス腱を痛め、1ヵ月ほど松葉杖生活でした。ツルハホールディングス健康保険組合の健康保険証、最初に使ったのも私かも…

※ツルハホールディングス健康保険組合発足時メンバー
常務理事 齋藤 潤 米山 直美 百島 淳 橋本 珠梨

TSURUHA
90th
History

ツルハ未来の章
～期待をこめて～

【ツルハ未来の章 ～期待をこめて～】

「商売の原点」を忘れずに、 まったく新しい業態を作る気概で

めまぐるしく変化し、競争が激化する時代に立ち向かう社員よ、
過去の成功事例にとらわれず、新しい業態を作る気概で臨め。

ただし、「商売の原点」だけは忘れるな 一会長から全社員へ。自らの信条を託します。

過去の踏襲では、うまくいかない

村尾 ドラッグストアの未来をどのように予測されますか。

鶴羽 ドラッグストアの売上規模は、直近では7兆円、それが2025年には10兆円になるといわれています。今後は、地域で一番または二番の店を持つ企業しか残れない、僕はそう思います。一番、二番のお店になるには、優れた接客技術を持った人が必要です。我々は、ここを改めて、よく考えないといけない。あと、ツルハもやってきましたが、再編、合併をしながら企業規模が巨大化していくでしょうね。

村尾 ネットは脅威でしょうか。

鶴羽 ネットであれ、リアル店舗であれ、お客さんは都合のいいところを利用すると僕は思うんです。ネットは脅威であり続けるだろうけれど、リアル店舗はもっとこざれいにしたり、楽しさやワクワクを提供したり、接客を大事にしたり、まだまだできることがあるはずです。ツルハは、早くから力を入れているプライベートブランド商品のさらなる強化、地域に密着している強みの活用、デジタル戦力の磨き上げに努力することで、競争に勝っていけると 생각합니다。ただ、僕がやってきたことをそのまま踏襲していったら、うまくいかない。会社は絶対におかしくなる。AIが出てくるなど、社会はものすごく変化しているわけだから、まったく新しい業態を作っていくという気構え、覚悟を持ってほしいと、経営陣にはよく言っています。

村尾 お話を伺って、二つ感じたことがあります。一つは、会長が過去の成功体験に酔っていないこと。過去は過去、未来は未来、未来は環境も全然違うんだから、別の方法で考えろ。つまり、変わらないことの方が、リスクが大きいと見通していらっしゃる。もう一つは、虫の目・鳥の目とたとえられるミクロとマクロのバランスの良さです。

鶴羽 僕が社長を退任した一番の原因は、デジタル戦

略的なことに非常に弱いから。若い人はスマホを使った販促プランを立てたりできるけれど、僕はネットで物を買うこともできない。遅れているんです、化石人間。なぜそうなったかという、面倒だからとパソコンから何から、デジタルのことを人に任せ過ぎた。あれが僕の大失敗。自分でやっていたら、今の時代についていけるんだろうけれど。

村尾 ただ、どんなにネット社会が高度になろうと、人間は何で動くかと言うと、愛じゃないでしょうかね。

鶴羽 そうなんだよね。愛のある店を作っていかなかったら、みんな、ネットで買っちゃう。だから、お客さんが、ネットではなく、ツルハで買い物したいと思えるような、愛のある店を作ればいい。方法はいくらかもあるはずで、そうしたことを考えていく経営者でないと、だめになりますよ。間違いない。

「商売の原点」を規範に 未来を切り開いてほしい

村尾 最後に、社員の方々に伝えたいことを教えてください。

鶴羽 「商売の原点」、これだけは忘れないでほしい。これさえ頭に入れて行動していけば、だいたいのはうまくいきます。会社が大きくなっていくと、ムダな経費が増えるので、そこは注意してほしいです。現場にムダなことをさせていないかをチェックしていかないと、人がどんどん増えていく。僕は人の棚卸という言葉を使うんだけど、仕事の仕方も改善できるはずです。ほしいのは、いかに効率よくやるか、ここではAIを使ってはどうかなどを考えられる人間。若い世代には優秀な人間がいるはずですから、埋もれている原石を発掘して磨き、未来を託したいです。

鶴羽 樹

株式会社ツルハ
代表取締役会長

村尾 信尚

関西学院大学教授



ツルハの未来を創る「原石」たち

「あのお店はいい。また行こう」。
全てのお客様に、そう思ってもらえるツルハに。
「あのドラッグストアにきなさい」。
地元の皆様に、そう応援してもらえるツルハに。

それがかなった時、
ツルハは、高い生産性と高収益を生み出し、
お客様と従業員一人ひとりの生活のしあわせと、
豊かさ、余裕を保証し、社会に貢献できるのです。

一人ひとりがこうした理念を胸に刻み、
一日一日、自ら成長していく集団へ。
株式会社ツルハは、前へ前へと進んでいきます。



ツルハグループ長期ビジョン 店舗数20,000店舗 売上高6兆円。

この目標に向けて、切磋琢磨する令和元年の新入社員たち。

■北海道地区

秋元 悠花
池田 玲花
石崎 眞緒
伊藤 詩歩
井上 愛理
今西 さとみ
岩崎 巧
岩橋 由芽
岩間 侑成
印牧 奨平
太田 梨花
大友 駿
大友 良美
尾形 彩音
尾形 奈美
尾崎 圭翼
小野原 衣織
金田 沙希
亀田谷 星菜
河本 奈乃葉
木原 典子
栗田 展輝
黒川 暁稀
小玉 菜莉
小林 紗季
駒井 功希
近藤 憲斗
坂井 亜実
櫻井 利己
佐々木 大斗
佐々木 良謙
貞金 那緒
佐藤 朱夏
椎野 誠一
柴多 祐子
清水 賢人
代田 和也
神野 雨音
杉木 里菜
杉本 有里
高澤 麗華
高橋 紘佑
瀧口 結心
武田 涼
辰田 真翔
種田 はるか
玉川 真穂
田村 香奈絵
千浦 歩美
筑後 裕貴
塚原 悠太
對馬 瑞季
手塚 紗希
鐵川 由有

朝長 美月
長井 梧朗
中江 雄星
長瀬 真菜
永田 啓晃
中西 菜
永橋 嵯規
中村 裕璃
萩原 朋子
鉢呂 優佳
深田 ちなみ
藤澤 佳奈
藤嶋 俊希
藤原 悠城
古舘 萌
細川 侑愛
本田 明日香
前川 稜太
松本 沙也
蓑田 結依
元山 加葉
森地 彩花
山口 智世
山科 沙織
弓田 温子
横田 滯
由崎 大樹
吉田 唯華
劉 浩然
渡辺 裕香
綿谷 明

■東北地区・新潟県

安孫子 誠
阿部 綾乃
阿部 宇望
阿部 楓
阿部 七郁
飯沼 奈々
五十嵐 奏恵
泉 春奈
伊藤 海希
井上 静香
伊原 穂乃香
岩崎 光
岩瀬 慎吾
内村 美月
越善 あいり
大川 芙美佳
大楠 唯
尾形 勝伸
小野 海翔
金田 翔子
川瀬 瑠菜
川村 実夏

菅野 孔美
菊地 紘
木下 香奈
木村 香菜
栗山 優樹
駒林 佳美
西城 希愛
齋藤 陽美
櫻井 麻理子
佐々木 彩香
佐々木 和也
佐々木 美歌
佐々木 未悠
佐々木 悠乃
佐藤 葵
佐藤 沢海
佐藤 菜摘
佐藤 遥
佐藤 舞
佐藤 美花
佐藤 見咲
佐藤 瑠華
佐野 菜津美
三瓶 遥河
穴戸 あき
菅原 明莉
杉渕 雄磨
鈴木 沙南
鈴木 麻子
鈴木 優也
其田 紗季
高田 千晴
高橋 杏理
高橋 陽月
高橋 聖人
高橋 理彩
滝口 美咲
館石 雅葵
丹野 ななみ
中村 眞熙
中村 桃子
奈良岡 南
奈良原 真実
新関 世連
新沼 琢郎
埜畑 結花
島山 ともか
馬場 優雅
林 和佳奈
平塚 透衣
星 まどか
星 麻歩
星野 洸
細川 菜保子
松林 弘樹
武藤 拓也

村上 一真
村上 友美香
村田 彩恵
森田 綾乃
八巻 友一
吉田 心
吉野 加奈慧
米塚 結衣
脇坂 里奈

■関東・甲信地区

青山 菜々香
網野 祐貴
石井 尚人
岩渕 隼人
岩見 冴子
上原 来麗愛
エイ チャン
大窪 宏秀郎
大嶋 佑佳
大根田 直矢
岡澤 章雄
小野 香那実
小幡 宙
折本 祥梧
柏原 光希
金指 玲音
加納 珠依
茅場 由紀
川嶋 美沙希
國定 由実
黒田 修介
黒滝 拓己
高 鳳云
耿 峰華
小林 千晶
小林 美穂子
齋藤 桃佳
坂口 僚
佐藤 欽奈
三分一所 静香
三本松 奈央
鹿野 玲花
朱 喆
鈴木 海音
砂田 美那
関口 才哉子
関谷 将治
高田 一貴
高田 健矢
高松 圭
滝沢 亜由子
竹内 理花子
田那部 勇貴
辻 昂平

出来 紗奈
戸川 尊智
徳丸 陽平
中村 峻真
西村 和歩
野内 秀也
野口 俊幸
橋詰 幸
橋本 真理恵
畑山 真佑佳
林 凌平
船木 凱
細川 里菜
マガル ランザン
益田 茜
松田 洋祐
丸山 あかり
満野 遥
宮植 千尋
宮本 大輔
武藤 光輝
安村 綾菜
矢部 瞳
山本 奈緒
山本 奈摘
吉野 颯一

■中部・関西・四国地区

磯部 海人
稲留 清香
今津 萩子
岡本 和貴
岡本 勇人
川西 雄介
久間 穂高
黒沢 優希
是洞 朱利
石 愛子
肖 鑫蕊
高田 元太
高橋 歩乃香
谷口 明駿
張 宏偉
陳 瑩
遠近 友梨香
廣瀬 彩
村上 葉月
安田 桃花
山崎 紋奈
吉里 風花
吉田 知加
リ ショウヴァネッサ
李 颯穎

※2020年2月15日現在の在籍者

【令和元年入社の新卒の想い】 10年後、あなたはツルハで どんな仕事をしたいですか。

海外で働いていた。薬局の改良のため海外で学んだことを日本に持ってくるような仕事。



お客様が栄養相談に気軽に来ていただけるような管理栄養士になって、いろいろな相談を受けていくことで、自分自身もさらに栄養について知識を付けていきたいです。

アメリカでツルハドラッグをオープンさせるべく、立ち上げスタッフとして先陣を切る。



管理栄養士の教育グループを作り、皆さんがより知識を活かした接客ができる基盤を作ったり、サポートをしりたいです。

患者様に信頼される薬剤師として、地域貢献できるような仕事をしたい。

現在持っている登録販売者や管理栄養士の資格を活かしながら、どの部門においてもオールマイティーに活躍し、お客様第一に最善の接客ができるようになっていきたいです。

人材採用部にすごく憧れがあります。就職活動をしているときに会社の雰囲気や仕事内容など決めるポイントがありますが、私は人材採用部の方の印象がすごく残っています。こういう方たちがいるなら就職しようと思えました。私もそんな風に思ってもらえるようになりたいです。



化粧品担当のベテラン社員になって、これからの人材を育成しながら、自分の顧客が100人以上いるような人になっている。

店長になってみたいです。いろいろな店舗の方と関わっていくうちに、一緒に働く人たちのモチベーションを作りたいです。

店舗運営についてもっと理解できるようになりたいです。また、外国人スタッフが楽しく働けるよう、何かできればいいなと思います。

北海道で、スーパーバイザーとして数十店舗の運営を行いたいです。他社に負けない店舗づくりをしていきたいと考えています。自分が生まれ育った北海道に貢献したいです。

海外事業開発に関する仕事で活躍したいです。自分の仕事を通してツルハの文化や商品を他国の人に見てもらいたいです。



それまでに身に付けたさまざまなスキルを活かし、若手育成に携わりたいです。教える気持ちだけではなく、学ぶ姿勢も継続していきたいと思っています。

1番忙しい店舗で店長として仕事をしたいです。お客様だけでなく従業員にも頼られる店長になるため、また会社や社会に貢献できるようにするためにも“今”を一生懸命頑張ります。



入社時に人材採用部の方に優しく迎え入れていただいたことが印象に残っています。10年後は自分も人材採用部に所属して、新しく一緒に働く新入社員を温かく迎え入れたいです。



今よりも多くの店舗が各地に展開されていると思うので、業務を完璧にこなせて、他店舗の店長や上長の方々から頼られる店長になりたいです。

社員としての経験を積み、店長代行・店長を経て、ツルハの新しい商品企画に携わる仕事ができればと考えています。

調剤薬剤師からOTC薬剤師を経て、店長または薬局長の仕事をしたいです。一人ひとりの患者様とのつながりを大事にしていきたいので、地方勤務が希望です。

10年後には、近畿圏にももっと多くの店舗が建ち、従業員数もさらに増えていると思う。関西圏の薬剤師を先頭に立って引っ張れるような薬剤師になりたいと思う。



海外にあるツルハで、現地の人だけでなく、そこに住む日本人に向けた店づくりをしたいです。



道外での知名度を上げて、ツルハをもっとたくさんの人に知っていただきたいです。そのために、ツルハのPRやサービスの向上などに今よりもさらに努めたいと思っています。

企画運営ができる部署に所属し、いろんな場所で健康に関するセミナーを開催したいです。ツルハドラッグの考える健康を伝えていく仕事がしたいです。

他店応援などでさまざまな店長と関わる機会をいただき、皆さまの働く姿を見て店長に憧れを抱きました。売上だけでなく従業員全員をまとめるなど、大変なことばかりだと思いますが、店長として働きたいです。地域にはこだわりません。

化粧品担当者になってから間もなく、まだお客様一人ひとりのことを熟知していません。10年後はお客様と親密になり、頼りにされる化粧品担当者になりたいです。

私は高校時代から簿記を勉強してきたので、経理や事務の仕事がしたいです。



管理側や本部の仕事をしてみたいです。現場での仕事も患者様の声を生で聞けるなどやりがいがあり、とても楽しいのですが、多様な仕事を体験してみたいという気持ちもあります。

【令和元年入社の子員の想い】

10年後、あなたは会社から「好きな事業をやっていい」と
 言われました。どんなことをしてみたいですか？

白衣のデザイン、店内のデザイン・改装、外国人対応薬局などを手掛けたい。



私はプロ野球が好きなので、ツルハの本社がある北海道の球団と協力し、選手のオフシーズンを利用して現役選手による野球教室を開いて、スポーツを好きになってもらいたいです。

YouTubeにチャンネルを作り、ドラッグストアで売っている薬や商品を紹介して、正しい知識をお客様ご自身でもわかりやすいように提供する事業。

お客様が必要としている栄養が摂取できるメニューを提供する飲食店を開いてみたいです。当社の管理栄養士が献立を考え、健康志向の食事が楽しめるようなお店にしたいです。



私はこれからさらに需要が高まるであろう男性化粧品事業を提案します。男性化粧品の売上上位5~10店舗でテスト運営を開始。ヘアワックスやファンデーションなどを気軽にお試しただけ、男性の化粧品担当者がお客様にタッチアップするなど、今よりも男性が化粧品を買いやすい環境を提供します。

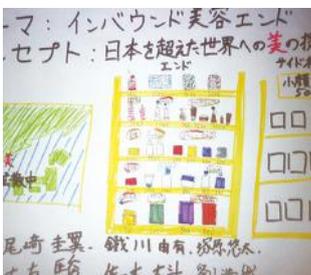


10年後は、高齢者が今よりも増え、単独世帯や夫婦のみ世帯が多くなると思うので、移動式のツルハで各世帯を回り、困っているご高齢の方々の手助けをしていきたいです。

旅行会社を設立して、観光案内と日本商品をネットで簡単に手に入れられるようにしたいです。



小さな子どもたちに簡単に口ずさんでもらえるような曲を作りたい。1店舗ワンフレーズを考えて、ひとつの曲にした。



タイのほか、海外に新店舗を建てたい。また、日本の商品を海外で販売するだけでなく、海外の商品を国内のツルハで販売するルートを確認したい。



ツルハがスポンサーのeスポーツチームを作り、企業や北海道を盛り上げられる事業をしてみたいです。

健康に注目した事業を行ってみたいです。ツルハオリジナルの健康体操を考えたり、料理教室を開いてツルハで販売している健康食品を使用したりして、ツルハの商品を知ってもらいたいです。

化粧品担当者として働きながら、カフェの事業をやりたいです。エステのような、ほっとできるオシャレなカフェを開業したいです。

管理栄養士の活動に力を入れ、ツルハの管理栄養士監修でカフェやごはん屋さんをオープンさせてみたいです。



ひよこ薬局を作りたい。新人薬剤師だけで運営する薬局。遅くなることを事前にアナウンスしてあり、新人がのびのびと成長していける環境を作り出す。



私はエステサロンの店舗を構えたいです。ツルハで働く経験から、痩身や美容など豊富な知識を使えます。ツルハが認める商品、例えばラ・ヴィラ・ヴィータも使えます。その中で一番大切なことは、お客様にご満足いただける安心のサービスをご提供することです。

ツルハの柱のひとつでもある美容と結び付けて、オリジナルのファッションブランドを立ち上げてみたいです。

アニマルセラピーなど、お客様に癒しを提供できるような事業をしてみたいと思います。ツルハで体を元気にするだけでなく、心から元気になってもらいたいと思うからです。

就労が困難な人たちを雇う事業をしたいと思います。世の中には仕事をしなくてもできない人がいると思います。その方たちが少しでもツルハで働けるような環境づくりをしたいと思います。

キッズニアのような、お子様が職業体験できる事業に興味があります。ドラッグストアとはいえ、さまざまな業務が存在するので、小さなお子様にも何か感じるものがあると思います。



もうひとつプライベートブランドを設立したいと思います。日本中の優れた化粧品会社と連携して新たな化粧品ブランドをつくり、世界中の人々に使ってもらいたいです。



家族連れを対象にしたイベント開催事業。ベビーフードの取り入れ方、介護用品の選び方、PB商品を使用した親子クッキングイベントなどです。



私は学校で現在の医療についての授業を行ってみたいです。医療費削減が叫ばれているなか、実際には何にどれだけのお金がかかっているのか、何をすれば減らすことができるのかなど、自身で調べなければ知る機会がなかなかない物事を、義務教育の中にも取り入れたいと思います。

ツルハのホームページ制作に関わりたいです。お客様に合ったおすすめの商品へ導いたり、ネット社会だからこそもっと活用できたらと思います。

ブライダル専門のメイクアップアーティストの仕事をしてみたいです。

薬局の隣や待合室にカフェを併設して、ゆっくりと談話できるようなスペースをつくりたい。



どんな悩みを持ったお客様へも、その人に合ったアドバイスが自然にでき、たくさんの人を笑顔にできることだと思います。

経営理念にもある「お客様の生活に豊かさと余裕を提供しよう」を実現するために、どのような行動をしてきたか、について。

お客様に健康と美を提供していくのが務めですが、ただ提供するのではなく、より親切に丁寧な接客をすることで、お客様に「また来よう」と思ってもらえるこそが、ツルハのDNAだと思います。



If you can dream it, you can do it.について話します。

ツルハはどんな生い立ちがあって、現代に至るまでにどのように成長して今につながっているのかを話します。

ツルハのDNAは3つの部分で構成されています。
D-Development(発展)、
N-Nice(完璧)、
A-Acknowledging(感謝)。
ツルハは感謝の気持ちを持って、完璧な仕事を追求して、活発に発展している企業である、ということをお話します。



鶴羽薬師堂時代からの理念である「お客様第一」がツルハの全てであり、DNAだと思います。また今もこれからも大切にすべきものであり、グループ目標2万店舗を実現させるために、「また来よう」と言っただけのお店づくりが大切であると思います。

ツルハの強みは、お客様第一に働くことで信頼関係が生まれ、ツルハのファンが増えていくところにあると思います。この強みを活かして次につなげていこう、という話をしたいです。

ツルハ誕生からこれまでの歩みのなかで、お客様の生活に豊かさと余裕を提供したいという思いが根本にあったからこそ100周年を迎えることができた、と話したいです。

ツルハのDNAは【挑戦すること】です。だからこそたくさん失敗して、それでもめげずに何度も取り組んでもらいたいです。試行錯誤して努力することを話したいです。



ツルハのDNAとは「商品と人を通じて、笑顔を交わすこと」という話をします。



丁寧な接客だと思います。先輩の接客にはお客様のお話を親身に聴く姿勢があり、また話をしたいと会いに来てくださるお客様がいらっしゃいます。一人ひとりが自信を持った接客をすることが大切であると感じます。



創業当時から変わらない接客対応だと思います。経営理念にもあるように、お客様の生活に豊かさと余裕を提供することで「また来よう」と思ってもらえる接客対応が、ツルハのDNAだと思います。

D……どんなときも
N……なんとかなるさ
A……諦めないで!!!

新しい時代の始まりとともに社会に飛び出したのは、平成元年入社組も同じです。ツルハとともに歩んできたかけがえのない30数年を振り返り、次の世代に受け継いでほしい「ツルハのDNA」をそれぞれの言葉で語ってくれました。

【平成元年入社の方の願い】

ツルハの○○○を受け継いで欲しい

※所属は2020年2月現在

もっと大きな、 限りない夢を持とう

鶴羽 肇名誉会長のお言葉ですが、大きな限りない夢を持つことにより、正しい判断と行動が取れるようになる。そして、チャレンジ精神が生まれてくる。個人的には、仕事の夢と私生活または趣味の夢の2つの夢を持つと思います。仕事で困った時は、経営理念の1行目を思い出してください。

旭川大町3条店
星川 康裕



お客様とも従業員とも良い関係を築くこと

私が思うツルハのお店の特徴は、お客様とも従業員ともコミュニケーションを取り、笑顔で楽しく仕事ができることだと思います。日々お客様に挨拶をしてお話をしたり、お悩みを聴いたりしてお客様と仲良くなっていくうちに、お店に頻りに足を運んでいただける方がたくさんできました。これはツルハの接客精神のおかげであり、私の「やりがい」につながっています。従業員とたくさんコミュニケーションを取り、キャンペーンでは達成に向けて励まし合い、みんなが楽しく仕事をするように、若い世代の方には人とのつながりを大切にしていってほしいです。



東川店
太田 亜矢子



しんせつ第一

最近店舗が増え、売場も広くなり、どんどん忙しくなるにつれ、接客する機会が少なくなっていました。ですが、以前接客したお客様から「前に紹介してもらった〇〇良かったよ」と喜んでもらえる、とてもうれしく思います。入社当時は、小さくアットホームな店舗に勤務する機会が多かったため、今よりもっとお客様と身近に接し、会話することもよくありました。その時に学んだことが活かせていたら良いなと思っています。「薬と言えばツルハさん」と呼んでもらえるようなお店にしていきたい、と改めて思いました。

北36条西店
石田 綾子



やる気の集団の一員

入社した時は「目指せ100店舗」を目標に掲げていた頃でした。次々と目標を達成させ、今や世界に20,000店舗※を目標としています。一人ひとりの力は小さくても、その力の集合体がパワーとなり大きな力になって、大きな目標をクリアしていく。その中の一員であるということをもいつも頭の片隅において行動しましょう！そして、世界に20,000店舗※を達成させてください！！

(※はグループ目標)

澄川3条店
平野 真妃



継続は力なり

私たちが入社した平成元年は、まだ上場もしておらず、店舗数も100店舗を達成したくらいでした。化粧品のチャレンジが始まったのもこの頃だったと思います。今では店舗数もグループで2,000店舗を超え、躍進を続けております。この原動力は何か？と、私が考えた時に思い浮かぶ言葉は『継続は力なり』です。現名誉会長が当時社長をされていた時にお使いになった言葉です。この先のツルハは必ずや20,000店舗※、売上高6兆円※が達成され、新しい目標に突き進んでいると信じています。

(※はグループ目標)

旭川買物公園通店
大志田 孝治



【平成元年入社の子員の願い】

ツルハの○○○を受け継いで欲しい



『しんせつ第一』

ドラッグストアにいらっしゃるお客様は、皆さん何かお困りのはず。2029年は今よりもっと他人との関わりが希薄な時代だと想像しますが、「何かして差しあげたい」「何か役に立てることがあるのでは」と感じ、微笑みかけ、やさしく声をかける。そんなロボット店員にはできない「しんせつ」を、これからも忘れずに受け継いでいってほしいと考えます。



TGMD
事務グループ
土岐 さえ子



お客様第一主義

ツルハの歴史をツナグ後輩に受け継いで欲しいのは、「お客様第一主義」であります。私は入社以来ずっと「お客様第一主義」、「店舗はお客様のためにある」を心がけ、店舗作り、売り場作り、接客をしてまいりました。店舗を異動した時も、その気持ちはブレることなく、揺らぐことなく、30年を迎えることができました。これから先も、この想いを貫いていき、後輩の皆さんにも受け継いでほしいです。

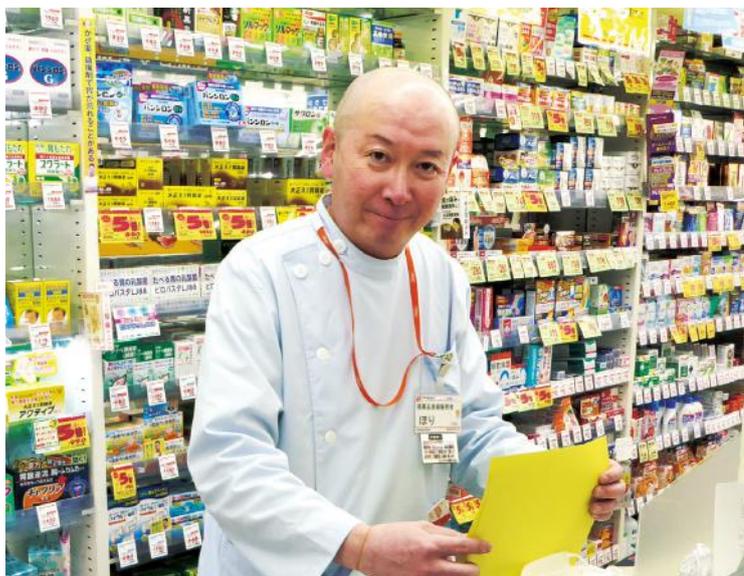
東6条店
大塚 直人



親切第一（主義）

入社して、お客様が喜ぶことを一生懸命行うという「親切第一（お客様第一）主義」を知り、人に優しく接することに喜びを感じました。またそれを日々の忙しい毎日の中で実践している諸先輩方を見て、自分もそうでありたいと思いました。まだまだ諸先輩方には及びませんが、親切に接することで仕事のモチベーションも上がります。親切であること、優しくあることは自分自身も心身ともに強くなければならないという気にさせてくれます。

桑園店
堀 勉



気楽で親しみやすい お店の雰囲気

私が入社したのは、100店舗達成の年でした。「みんなのツルハ、私のツルハ、毎日ツルハ、暮らしのツルハ、あなたのツルハ、一番そばにツルハ〜♪」のCMソングの通り、お客様に支えられグループで2,000店舗を超えました。今後も店舗が増えていくと思います。30年後もどこの店舗に行っても今と変わらない、気楽で親しみやすい雰囲気のままであって欲しいと思います。

手稲前田6条店
手嶋 正毅



突破力

困難なことや、厳しい状況も自分一人じゃなく仲間や上司、お取引先様と一緒に乗り越えることができるのが、ツルハの素晴らしいところです。「突破」できる環境に感謝して、失敗を恐れず前向きに挑戦して突破する「突破力」を受け継いで欲しいと願っております。

ツルハHD
化粧品教育部
西井 身知子



【平成元年入社の子員の願い】

ツルハの○○○を受け継いで欲しい



笑顔と感謝の気持ち

私が入社した時のツルハは、「しんせつ 第一 クスリのツルハ」がモットーで「目指せ 100店舗」でした。今やツルハは大手ドラッグストアになり、日本中に知らない人はいないくらいの会社に成長しました。入社から30年を振り返ると、いろいろなことがありましたが、ここまでともに成長できたのは、仕事を通じてお客様から「いつもありがとう」と笑顔で言っただけだからです。また頑張ろうと思わせてくれた言葉で、気付いたら30年経っていました。



函館桔梗店
大西 初穂

素直な心

私たちが自然に笑顔で働くことが接客であり、販売。そして、それが実績となります。相手を受け入れ広い目で見、学ぶ心で全てを吸収し、挑戦してみる。謙虚な姿勢と思いやりの心で行動できれば良いと思っています。これは毎日できるかと言えば…難しい。体調不良の時、私事で落ち込みMAXの時など、生きていればいろんなことが降りかかってきますもの。だから毎朝“今日も一日素直な心”を”と念じ「行って来ます！」と行動するようにしています。



東神楽店
荒 明美





専門性の拡大と 利便性を追求する心

入社当時と現在では、スマートフォンや電子マネーをはじめ社会環境・家族環境・生活環境とさまざまな環境が変化し、さらに今後も変化が予想されます。しかしながら、変わらないことは店舗を利用してくださるのはご近所のお客様であるということです。環境が変化する中、お客様のために「専門性」「利便性」を永続的に拡大・追求することで、お客様の役に立つ場所になれる。それが、ツルハが生き残る唯一の手段であると、当時ツルハから教わりました。

ツルハHD
グループ調剤運営本部
白石 洋行



持続力と瞬発力

ツルハがお客様から『ツルハさん』と呼んでいたけるのは、基本をぶれずにしっかりと行ってきた成果だと思えます。当たり前のことを当たり前にやるという持続力は、この先の世代にも受け継いで欲しいですね。そして、いざという時に最大の成果を出せる「瞬発力」は、ここ一番の武器となります。瞬発力だけでは疲れますが、私たちが諸先輩から受け継いだ「ここ一番の頑張り」という瞬発力も、持続力と併せて引き継いで欲しいですね。

ツルハHD
医薬品教育G東日本
池田 俊也



お客様に喜んで来ていただける店舗

ツルハの基本は店舗です。ご来店のお客様に「今日もツルハで買い物して楽しかったな」と思ってもらえる店舗を目指す気持ち、どうしたらお客様が楽しくお買い物していただけるかを考え活動していくこと。それはレジでも品出しでも接客でも。店舗で働く皆さんには、いつも考えて活動していただきたいです。私もまだまだツルハで働きます。ツルハをドラッグストア界のディズニーランドにしていきましょう！

滝川朝日町店
佐藤 裕子



【平成元年入社の子員の願い】

ツルハの〇〇〇を受け継いで欲しい

カウンセリング力の 素晴しさ

ツルハは長年にわたってお客様に支持され、私たちは満足度の高い接客を目指してきました。常に新しい情報を学び、技術を学び、伝え方を考え、実行してきました。その結果、専門店にも負けない対応で、美と健康のアドバイスができていますのだと思います。このカウンセリング力の強さは、ずーっと受け継いでほしいです。



八軒店
小松 美香



ツルハマニュアル

私が入社した当時は旭川にオフィスがあり、オフィス内の部署異動を何度か経験した際はかなり苦労しました。当時マニュアルはなかったと思います。時代の変化に合わせてともに変わっていくので、会社のマニュアルも変化しています。私は不明な点はマニュアルを確認しています。皆さんも、時々読んでみてはいかがでしょうか？もし時代に合っていない事柄があれば、提案するのも自分が成長できる一歩になるのではないのでしょうか。



琴似店
櫻田 美貴

時代の変化を先取りする 力を身に付ける「行動力」

30年間の時代の変化はすさまじいものでした。通信機器の変化による生活の変化。情報を知るべき媒体・スピード・量の変化。物の質・量の向上・多様化。さまざまな変化が起きました。その中でツルハも、小売業として、この変化に対応し続けてきました。これからも皆様一丸となって革新と攻めの姿勢で進化し続けていきましょう。

ツルハHD
デジタル推進部
小原 直之



Oneの気持ち

ユニオン機関誌「One」の創刊号でもお伝えしましたが、「One」はOne for all, all for One“一人はみんなのために みんなは一人のために”やOnly OneやTOP=Oneなどの意味もあり、機関誌のタイトルになりました。仕事を続けていく中で心掛けて目標にしてきたことです。人にやさしくてオンリーワンでナンバーワンのツルハを受け継いで欲しいと思います。

郡山片平店調剤
後藤 はるみ



感謝し続ける気持ち

幸せであるために、やる気を出すために、感謝し続けることだと思っています。お客様、一緒に働く方たち、そして私の場合、30年間働くことに理解と協力をしてきている家族。日々の生活の中では、大変なこともあると思いますが、普段から感謝の表現をすればきっと心が穏やかになり、何事もうまくいくなり、やる気につながっているからです。

西線店
樋口 志穂



TSURUHA
90th
History

資料編

株式会社ツルハ 現役員

令和2年 5月現在

取締役名誉会長
鶴羽 肇



代表取締役会長
鶴羽 樹



代表取締役社長
兼社長執行役員
鶴羽 順





取締役兼常務執行役員
調剤運営部門担当

後藤 輝明



取締役兼常務執行役員
店舗運営部門担当

宇美 康



取締役

堀川 政司



取締役

江口 典幸



常勤監査役

土井 勝久



常勤監査役

大船 正博



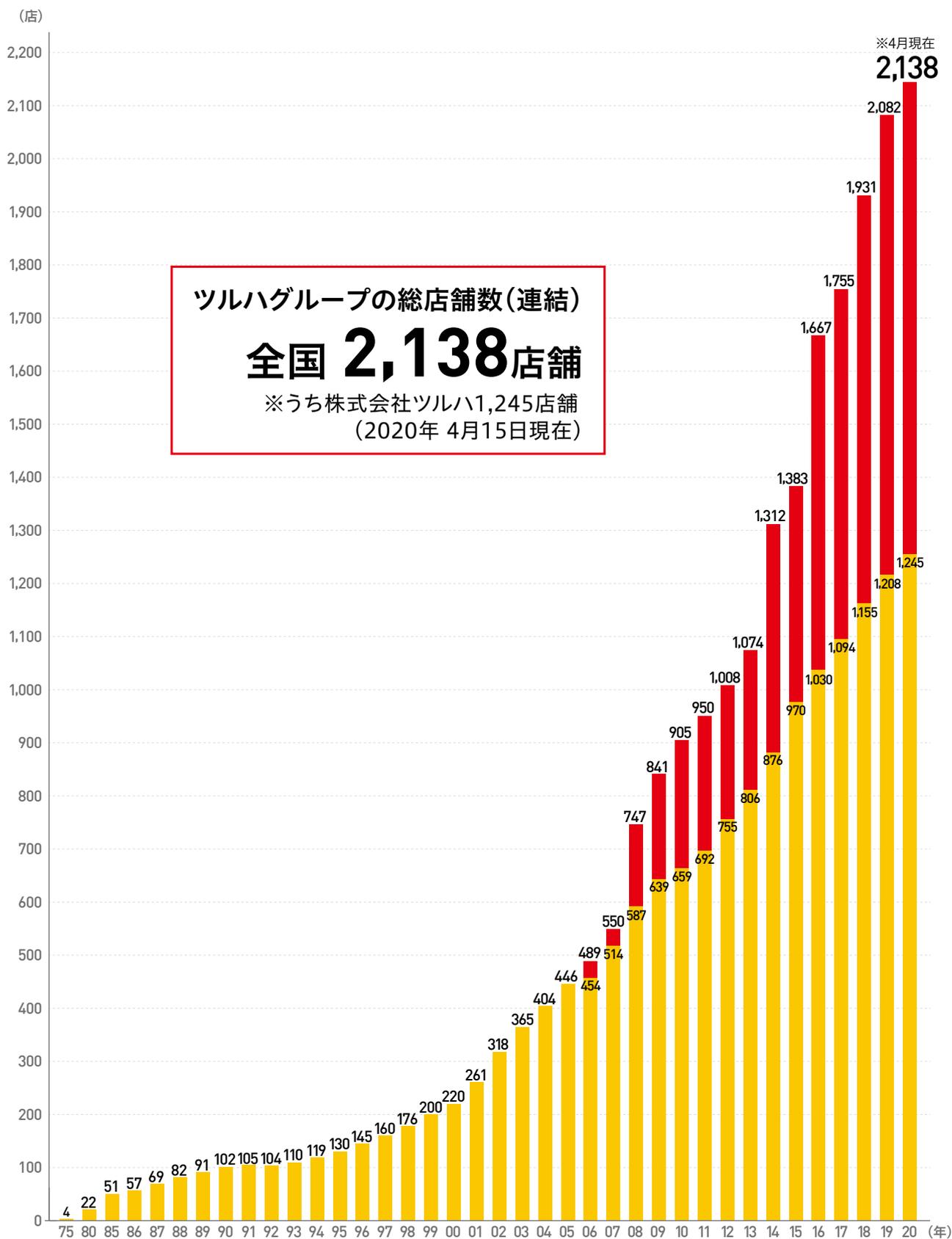
監査役

酒井 純

店舗数推移

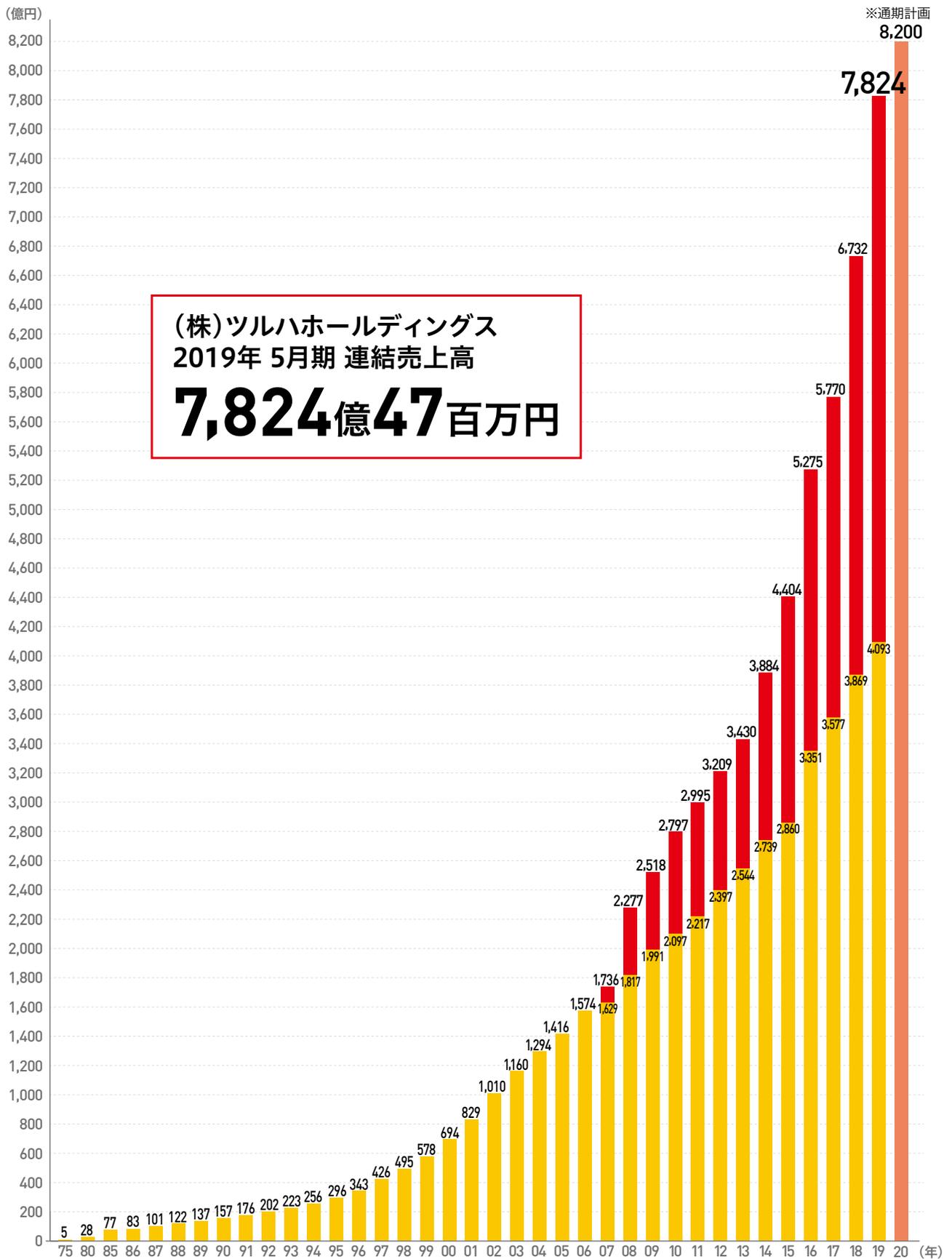
(単位:店 各年5月期末)

■ 株式会社ツルハ
■ ツルハホールディングス 連結



売上高推移 (単位:億円 各年5月期)

■ 株式会社ツルハ
■ ツルハホールディングス 連結



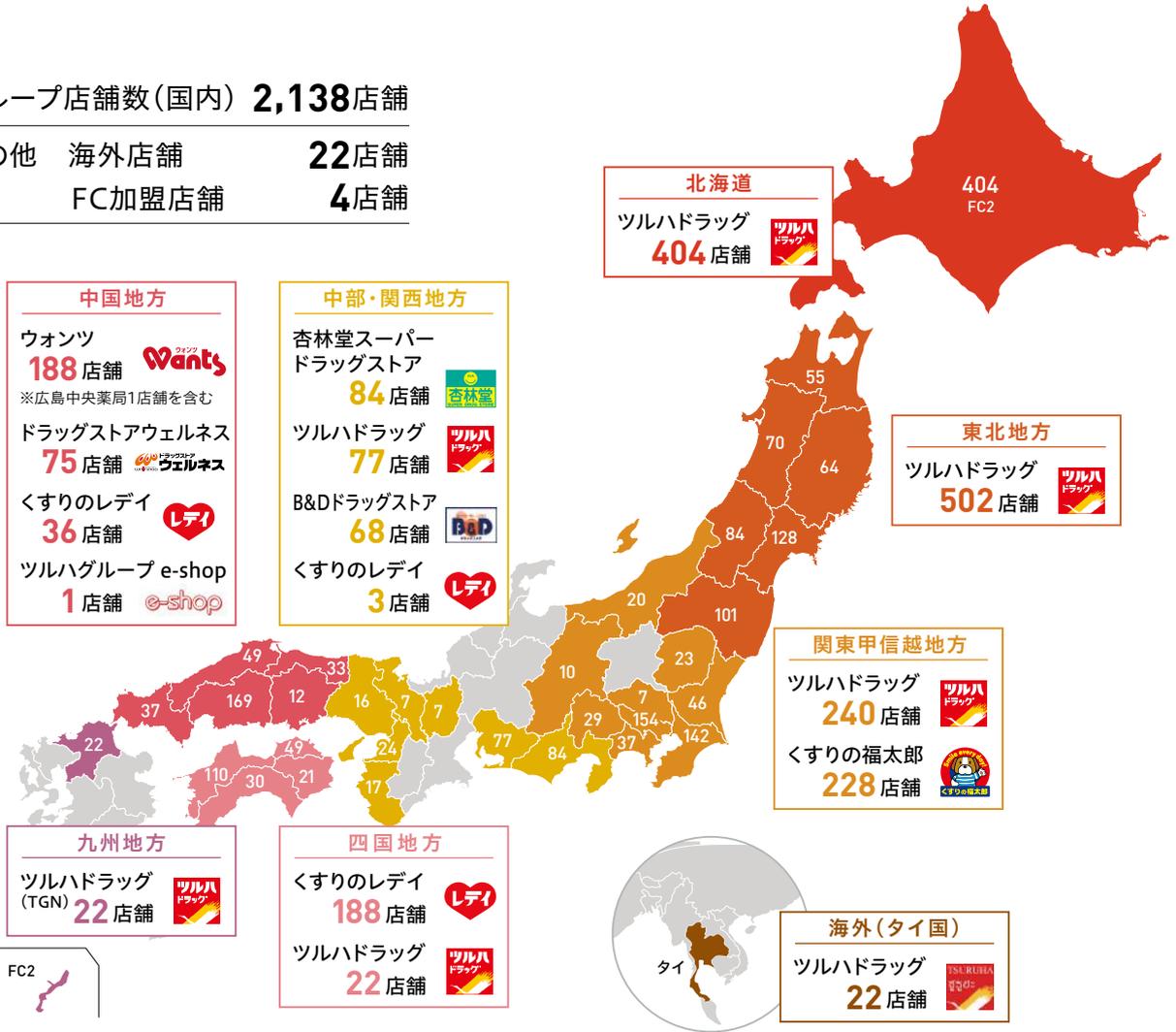
ツルハグループの構成企業 (2020年4月15日現在)



店舗展開 (2020年4月15日現在)

グループ店舗数(国内) **2,138**店舗

その他 海外店舗 **22**店舗
FC加盟店舗 **4**店舗



都道府県別店舗数 ※()は調剤薬局店舗数

地区	都道府県	グループ店舗数	内 ツルハ店舗数
東北	北海道	404 (97)	404 (97)
	青森県	55 (13)	55 (13)
	岩手県	64 (14)	64 (14)
	宮城県	128 (29)	128 (29)
	秋田県	70 (10)	70 (10)
	山形県	84 (18)	84 (18)
	福島県	101 (10)	101 (10)
	計	502 (94)	502 (94)
	関東甲信越	茨城県	46 (7)
栃木県		23 (3)	23 (3)
埼玉県		7 (4)	2 (1)
千葉県		142 (72)	19 (7)
東京都		154 (40)	55 (14)
神奈川県		37 (17)	37 (17)
新潟県		20 (4)	20 (4)
山梨県		29 (5)	29 (5)
長野県		10 (1)	10 (1)
計		468 (153)	240 (58)

地区	都道府県	グループ店舗数	内 ツルハ店舗数	
中部・関西	静岡県	84 (66)	0 (0)	
	愛知県	77 (22)	9 (4)	
	滋賀県	7 (2)	7 (2)	
	京都府	7 (1)	7 (1)	
	大阪府	24 (6)	24 (6)	
	兵庫県	16 (7)	13 (7)	
	和歌山県	17 (4)	17 (4)	
	計	232 (108)	77 (24)	
	中国	鳥取県	33 (6)	0 (0)
		島根県	49 (17)	0 (0)
岡山県		12 (0)	0 (0)	
広島県		169 (62)	0 (0)	
山口県		37 (5)	0 (0)	
計	300 (90)	0 (0)		

地区	都道府県	グループ店舗数	内 ツルハ店舗数
四国	徳島県	21 (3)	0 (0)
	香川県	49 (12)	0 (0)
	愛媛県	110 (35)	0 (0)
	高知県	30 (4)	22 (4)
	計	210 (54)	22 (4)
九州	福岡県	22 (2)	0 (0)
	計	22 (2)	0 (0)
合計		2,138 (598)	1,245 (277)

(その他 海外店舗 22店舗・FC加盟店舗 4店舗)

ツルハの歴史 — The history of Tsuruha —

草創期 1929～1955

1929(昭和 4年)	5月 6日	鶴羽 勝(初代社長／創業者)が北海道旭川市4条通19丁目で「鶴羽薬師堂」創業 (株)ツルハ薬局の前身、現在の(株)ツルハホールディングス)
1932(昭和 7年)	6月30日	鶴羽 勝の次男、鶴羽 肇(2代目社長／現：名誉会長)誕生
1937(昭和12年)	10月 4日	鶴羽(佐々木)弘子(元：取締役相談役)、旭川市にて誕生
1942(昭和17年)	2月11日	鶴羽 勝の三男、鶴羽 樹(3代目社長／現：会長)誕生
1951(昭和26年)	4月 7日	鶴羽 肇、京都大学医学部薬学科入学
1955(昭和30年)	3月24日	鶴羽 肇、京都大学医学部薬学科卒業、学士試験合格
	11月21日	鶴羽 肇、薬剤師免許取得

転換期 1956～1962

1956(昭和31年)	8月 6日	鶴羽薬師堂、店舗新築移転(旭川市4条通17丁目)し、ツルハ薬局に屋号を変更 (のちの四条店)
		この頃より旭川の国策パルプ購買部・国鉄物資部が一般にも公開販売を始める 生協も同様に安売りを始める
1960(昭和35年)	4月10日	鶴羽 樹、大阪商業大学入学
1961(昭和36年)	9月23日	鶴羽 肇、佐々木弘子(元：取締役相談役)と結婚
		国策パルプや国鉄に対抗して当社も安売りを始める
1962(昭和37年)		鶴羽 樹、大学在学中に大阪府布施市(現：東大阪市)小阪でセルフ方式の薬店を 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

体制確立期 1963～1973

1963(昭和38年)	6月 1日	(株)ツルハ薬局設立(現：(株)ツルハホールディングス)
	6月	鶴羽弘子 入社、鶴羽 勝：代表取締役社長、鶴羽ヒサ子：取締役、鶴羽 肇：専務取締 役にそれぞれ就任

	3月30日	鶴羽 樹、大阪商業大学卒業、大都商事(株)(現:ダイトロン(株))に就職
1964(昭和39年)		鶴羽 勝、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。これがツルハのドラッグストア化のきっかけとなる 鶴羽 勝、JDSの山口英夫氏存在を知り、指導を受ける
1966(昭和41年)		鶴羽 勝、JDSの山口氏と手紙によるコンタクトを取り始める 鶴羽 肇、勝に代わり東京・上野の法華クラブにて山口氏や同業の社長らと会う
1967(昭和42年)	8月	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月	JDSの山口氏と浜松の薬局店主吉田氏が来社
1971(昭和46年)	4月	オールジャパンドラッグ(AJD)に加盟
1972(昭和47年)	1月 5日	JDSの山口英夫氏死去(享年50歳)
1973(昭和48年)		鶴羽 肇、AJDの米国視察に参加

発展期 1974～1982

1974(昭和49年)	5月21日	鶴羽 樹の次男、鶴羽 順(4代目社長/現:社長)誕生
	11月25日	物流倉庫として、旭川市6条通23丁目にクスリのツルハコントロールセンターを新築
1975(昭和50年)	5月13日	薬局・薬店に対する経営指導・医薬品等の卸売業並びに医薬品等の小売販売業を目的として(株)クスリのツルハコントロールセンター(現:(株)ツルハ)設立
	9月 1日	札幌市北区「北13条店」(札幌1号店)開設
1976(昭和51年)	5月21日	鶴羽 樹 入社
1977(昭和52年)	3月	堀川 政司(現:ツルハホールディングス社長)入社
	6月 8日	鶴羽 勝 死去
	6月16日	鶴羽 肇 代表取締役社長に就任
1978(昭和53年)	7月13日	鶴羽ヒサ子:取締役副社長、鶴羽弘子:常務取締役、鶴羽 樹:取締役にそれぞれ就任
	9月22日	札幌市東区「元町店」開設(札幌2号店、札幌地区の本部も兼ねる)
1979(昭和54年)		10年後の計画として「道内100店舗 売上高150億円」を発表する
1981(昭和56年)		1980年度カネボウチェーン店売上高で、初めての全国1位に
1982(昭和57年)		AJDメンバー企業との競合・過度の値引き合戦がもとでAJDより脱会通告を受ける

発展期 1983～1985

1983(昭和58年)	12月	日本ドラッグチェーン(NID)に入会
1985(昭和60年)	3月 4日	店舗数50店舗(小樽店/小樽市)
	9月	ダイカ(株)(現:(株)あらた)、(株)モロオと共同で商品受発注システム(EOS)実験開始

拡大期 1986～1989

1986(昭和61年)		旭川地区TEC M2300POSレジ導入(当社最初のPOSレジ導入)
1987(昭和62年)	3月	ツルハ独自の受発注システム(TEOS)の運用を開始
	6月16日	東京都大田区「六郷店」開設(東京1号店)
1989(平成元年)	7月28日	店舗数100店舗(釧路店/釧路市)

飛躍期 1990～1999

1990(平成 2年)		カネボウチェーン店売上高、10年連続の全国1位を達成(1980～89年度)
1991(平成 3年)	8月16日	(株)クスリのツルハコントロールセンターを(株)ツルハに商号変更 本社所在地移転(旧:旭川市4条通17丁目→新:札幌市東区北24条東20丁目1-24)
	8月 1日	旭川「四条店」新築増床オープン ツルハ従業員持株会発足
1993(平成 5年)	11月25日	旭川「永山南店」300坪に増床オープン
1994(平成 6年)	8月12日	日立PMT-1000(ハンディターミナル)導入(当社最初のPOT導入) 鶴羽 樹:取締役専務に就任
	1月12日	ジャスコ(株)(現:イオン(株))と業務・資本提携
1995(平成 7年)	10月 7日	秋田県横手市「幸町店」開設(秋田県1号店)
	7月24日	山形県天童市「天童北店」開設(山形県1号店)
1997(平成 9年)	3月 6日	神奈川県相模原市「古淵店」開設(神奈川県1号店)
	6月12日	岩手県江刺市「江刺店」開設(岩手県1号店)
	7月30日	宮城県仙台市「大野田店」開設(宮城県1号店)
	8月 8日	鶴羽 肇:代表取締役会長に就任、鶴羽 樹:代表取締役社長に就任
	12月 8日	(株)クスリのアオキ(本社:石川県)と業務・資本提携 社会情勢を勘案し、11月に予定していた株式公開の延期を決定

1998(平成10年)	1月20日	ゼンセン同盟ツルハユニオン発足
	4月	鶴羽 順 入社
	6月25日	店頭登録による株式の公開
1999(平成11年)	1月26日	ジャスコ(株)とともに調剤薬局チェーンのクラフト(株)と業務・資本提携
	4月22日	店舗数200店舗(滝川東店/滝川市)

新生期 2000～2004

2000(平成12年)	11月27日	(株)ツルハが(株)ドラッグトマト(岩手県)の全株式を取得し子会社化
	2月22日	(株)ツルハが東京証券取引所市場第二部に上場
	5月30日	ツルハ社歌を制定
2001(平成13年)	7月	居宅介護支援事業所を(株)ツルハ本社に開設
	11月	(株)ツルハが(株)リバーズ(神奈川県)を株式交換により子会社化(100%)、グループ店舗数300店舗達成、ツルハグループとして福島県・千葉県に初進出
2002(平成14年)	5月 1日	(株)ツルハが東京証券取引所市場第一部銘柄に指定
	5月	グループ売上高1,000億円を突破
	6月20日	(株)ツルハが(株)ポテトカンパニー(山形県)の全株式を取得し子会社化
	8月 3日	北海道物流センター(北海道石狩市)を開設(北海道内全域をカバー・各卸売業者やメーカーからの商品を一括配送)
	9月27日	鶴羽ヒサ子 死去
2003(平成15年)	1月23日	福島県郡山市「希望ヶ丘店」開設((株)ツルハ福島県1号店)
	4月10日	青森県五所川原市「五所川原店」開設(青森県1号店)
	5月 9日	山梨県南アルプス市「甲西店」開設(山梨県1号店)
	5月16日	(株)ツルハが子会社(株)ドラッグトマトを吸収合併
	6月	新「ツルハポイントカード」を導入開始
	8月	株主優待制度を新設
	10月	(株)ツルハが(株)くすりの寺田(山梨県)から5店舗の営業権を取得
	11月	介護用品の宅配サービスを開始(北海道内全域)
2004(平成16年)	2月	(株)クレーン商事が札幌市東区に本店を移転
	3月16日	(株)ツルハが子会社(株)ポテトカンパニーを吸収合併
	5月	仙台物流センター(宮城県大衡村)を開設(東北6県をカバー) 店舗運営本部を、北海道・関東店舗運営本部と東北店舗運営本部に分割
	9月27日	本社オフィス新築移転(現:本社)
	10月 1日	(株)リバーズが(株)エバラドラッグ(神奈川県)から5店舗の営業権を取得

新生期 2005～2012

	3月16日	(株)ツルハが(株)三光(青森県)から8店舗の営業権を取得
	4月22日	茨城県水戸市「水戸赤塚店」開設(茨城県1号店)
	7月	ドライブスルー型の調剤薬局を開設(羽幌店/北海道羽幌町)
	8月	(株)クレーン商事を(株)ツルハホールディングスに商号変更
2005(平成17年)	10月 1日	電子マネー Edy(現・楽天Edy)導入開始
	11月16日	株式交換により(株)ツルハが(株)ツルハホールディングスの完全子会社となる
	11月16日	ツルハグループの持株会社として(株)ツルハホールディングスが東京証券取引所市場第一部に上場((株)ツルハは、11月10日に上場廃止)
	11月	高齢者・身体に不自由を抱える方の生活用品の店・特定福祉用具販売事業所としてツルハホスピタリティプラザ「いきいき・らくらく」をツルハドラッグ元町店内(札幌市東区)に開設

ツルハ		ツルハホールディングス・ツルハグループ
2006 (平成18年)	7月20日	<p>埼玉県草加市「草加瀬崎店」開設 (埼玉県1号店)</p> <p>8月15日 グループ店舗数500店舗 (ツルハ緑西店/帯広市)</p> <p>11月20日 (株)ツルハホールディングスが(株)くすりの福太郎(千葉県)と業務・資本提携</p>
	2月	<p>高品質な接客サービス、業務効率化を実現する新POSシステムの導入を開始 (NEC POS端末「TWINPOS3500SE 対面形態モデル」)</p> <p>3月 PB商品「M's one(エムズワン)」の企画・製造・販売促進を業とする (株)ウイングを設立</p>
2007 (平成19年)	4月 5日	千葉県野田市「野田柳沢店」開設 (株)ツルハ千葉県1号店
	4月	(株)ツルハが(株)信陽堂薬局(千葉県)から11店舗の営業権を取得
	11月13日	第1回メイクアップコンテスト 全国大会開催(現在の「ツルハグループ メイクアップコンテスト世界大会」)
	1月16日	マイバッグ運動 (買い物袋持参運動)を開始
2008 (平成20年)	7月31日	<p>長野県駒ヶ根市「駒ヶ根店」開設 (長野県1号店)</p> <p>7月 (株)ツルハホールディングスが(株)スパーク(愛知県)の株式を取得し子会社化、ツルハグループとして愛知県・滋賀県に初進出</p>
	8月12日	<p>関東店舗運営部を、東関東・西関東の2部体制へ改組</p> <p>12月 (株)ツルハグループマーチャンダイジング(TGMD)を設立 (株)ツルハフィナンシャルサービスを設立</p>

2009 (平成21年)	2月16日	お買い物即日配達「とどけ〜る」サービスの開始	2月16日	(株)ツルハホールディングスが(株)ウェルネス湖北(島根県)の株式を取得し子会社化、ツルハグループとして鳥取県・島根県に初進出
	3月21日	薬剤師業務の向上・発展と薬剤師能力のさらなるレベルアップを図ることを目的に、第1回ツルハ学術発表会を実施(現在の「ツルハグループ学術発表大会」)	3月	(株)ツルハeコマースを設立(インターネットによる通信販売事業)
			5月	ツルハグループ関東物流センター(千葉県八千代市)を開設
			6月16日	(株)リバースが(株)仁天堂(神奈川県)の株式を取得し子会社化(100%)
			7月	テレビ会議システム導入
			8月	(株)サクラドラッグ(東京都)の株式を取得し子会社化(100%)
2010 (平成22年)	8月12日	店舗運営部門を、北海道・東北・関東の3本部に改組し、北海道3部、東北3部、関東2部体制となる	11月16日	(株)くすりの福太郎が(株)セベラル(東京都足立区)から5店舗の営業権を取得
	3月	南池袋店(東京都豊島区)で24時間営業を開始	6月	「2015年全国1,500店舗 売上高5,000億円」目標を公表
	6月19日	新業態「grouge(グロージェ)泉大沢店」オープン(仙台市泉区)	10月13日	ツルハグループとして兵庫県に初進出(小野王子店/ウェルネス)
			10月13日	タイ国サハグループと業務提携
2011 (平成23年)	3月11日	東日本大震災が発生。被害店舗300店舗超、津波・原発事故の影響で9店舗が閉店を余儀なくされる	2月15日	ポイントカード「シニア感謝デー(偶数月の15・16・17日)」を開始(60歳以上の方5%オフ)
	5月16日	(株)サクラドラッグを吸収合併		
	8月10日	ツルハ北海道物流センター(総床面積10,000坪)を新築・移転稼働開始	5月10日	(株)ウイングを完全子会社化
2012 (平成24年)	4月12日	兵庫県西宮市「甲子園店」開設((株)ツルハ兵庫県1号店)	4月26日	グループ店舗数1,000店舗(ツルハ里塚緑ヶ丘店/札幌市清田区)
	8月16日	ビューティスーパーバイザー制度を新設	5月7日	「ツルハグループ1000店舗達成 感謝の会」にて鶴羽 樹が長期ビジョン「世界20,000店・売上高6兆円」を掲げる
	10月25日	栃木県宇都宮市「宇都宮東宿郷店」開設(栃木県1号店)	7月18日	タイ・バンコクに「ゲートウェイ・エカマイ店」開設(ツルハグループ海外1号店)
			10月15日	ポイントカード「シニア感謝デー」を偶数月から毎月15・16・17日に変更

現在 2013～

	ツルハ	ツルハホールディングス・ツルハグループ		
2013 (平成25年)	4月16日	東北地区・関東地区店舗運営部再編 (東北3部→4部体制、関東2部→3部 体制へ)	6月16日	安否確認システムの運用を開始(災害 時のグループ各社の従業員安否、店舗 被害の把握)
	5月25・ 26日	(株)ツルハ・(株)ツルハグループマー チャンダイジング主催による「ビュー ティフルライフフェア」初開催(2014年 から「ツルハフェスタ」に改称)	6月28日	電子マネーマルチ端末を全店に導入、 新たにWAON、iD、QUICPayでの決済 に対応、チャージも可能に
	8月16日	中部・関西店舗運営本部を新設		
	8月16日	(株)スパークを吸収合併((株)ツルハ が愛知県・滋賀県に初進出)	8月16日	(株)ツルハホールディングスが(株)ウ エダ薬局(和歌山県)を子会社化、ツル ハグループとして大阪府・和歌山県に 初進出
	10月 1日	(株)ツルハが(株)かもめ(高知県)から 14店舗を事業譲受((株)ツルハおよび ツルハグループが高知県に初進出)		
	10月15日	仙台市内の店舗で収納代行サービスを 開始、店舗で公共料金が支払い可能に	12月20日	(株)ツルハホールディングスが(株) ハーティウォンツ(広島県 現:(株)ツル ハグループドラッグ&ファーマシー西日 本)を子会社化ツルハグループとして岡 山県・広島県・山口県に初進出
	11月16日	(株)ウエダ薬局を吸収合併((株)ツル ハが大阪府・和歌山県に初進出)		
2014 (平成26年)	7月16日	新人事制度施行により新給与体系へ移 行、役職呼称の一部変更(次長、課長、 係長の呼称を廃止)	1月23日	交通系電子マネーの決済・チャージに 対応
	8月 7日	鶴羽 肇 取締役名誉会長に就任 鶴羽 樹 代表取締役会長に就任 鶴羽 順 代表取締役社長に就任	8月 7日	鶴羽 樹が代表取締役会長に就任 堀川 政司が代表取締役社長に就任、グ ループ中期目標として2,000店舗・売 上高7,000億円を掲げる
	11月	ツルハ北東北物流センター開設・稼働 開始(岩手県北上市)	9月11日	ツルハグループとして福岡県に初進出 (イオンタウン黒崎店/ウォンツ)
2015 (平成27年)	2月 5日	(株)ローソンとの共同出店店舗1号店 「ローソンツルハドラッグ仙台五橋店」 オープン	4月 1日	ツルハホールディングス 健康保険組合発足
	5月16日	(株)リバーズを吸収合併		
	11月 5日	(株)ツルハ店舗数1,000店舗(上野幌 店/札幌市厚別区)	10月19日	(株)ツルハホールディングスが(株)レ デイ薬局(愛媛県)を子会社化、グルー プ店舗数1,500店舗を突破、ツルハグ ループとして愛媛県・徳島県・香川県に 初進出
		前年10月の免税制度拡大に伴い、道頓 堀店をはじめ大阪市中心部の店舗で外 国人観光客による「爆買い」が発生		

2016 (平成28年)	2月 2日	社長直轄のインバウンド事業部新設	5月	(株)ツルハグループマーチャンダイジング(TGMD)が(株)ウイングと(株)ツルハeコマースを吸収合併し、東京都目黒区へ移転
	5月	(株)ツルハ関東オフィスが東京都目黒区へ移転		
	8月	店頭設置端末にポイントカードをかざしてクーポンが受け取れる「夢クーポン」開始	8月	楽天ポイントカードとの提携により、各店で楽天ポイント付与・楽天ポイントでの支払が可能に
	12月22日	福島県「Jヴィレッジ復興寄付金」に1億8千万円を寄付		
2017 (平成29年)	3月16日	「阪急桂駅西口店」オープン(京都府1号店)	9月29日	(株)ツルハホールディングスが(株)杏林堂グループ・ホールディングスの株式を取得し(株)杏林堂薬局を子会社化、ツルハグループとして静岡県に初進出
	3月30日	原発事故による避難指示解除地域へドラッグストアとして初めて出店(さくらモールとみおか店/福島県富岡町)		
	4月27日	「長岡愛宕店」オープン(新潟県1号店)	※9月以降、電子マネー・モバイル決済の新規導入相次ぐ(nanaco、LINE Pay、WeChat Pay、Alipayなどが追加)	
	5月16日	北海道地区店舗運営部再編(3部→4部体制へ)		
2018 (平成30年)	4月	三浦綾子記念文学館(旭川市)分館建設に際し、旭川市へ2千万円を寄付	5月	(株)ツルハホールディングスが(株)ビー・アンド・ディーホールディングスの株式を取得し(株)ビー・アンド・ディーを子会社化
	5月	東北地区店舗運営部再編(4部→5部体制へ)	8月 2日	グループ2,000店舗達成(ツルハ会津坂下インター店/福島県会津坂下町)
	8月	仙台市で「ツルハフェスタ」を初開催		
	9月 6日	北海道胆振東部地震が発生、本社所在地の札幌市東区で震度6強を記録し、道内全域でブラックアウト(大規模停電)が発生、入居先の閉鎖などで一時17店舗が休業	8月10日	鶴羽樹が代表取締役会長から代表権のない取締役会長に就任 鶴羽順が代表取締役専務に就任
	9月13日	スーパーマーケット等を運営する金秀商事(株)(沖縄県)とフランチャイズ契約を締結		
	9月14日	北海道胆振東部地震義援金として、北海道に5千万円を寄付		
	11月19日	「ツルハドラッグ」の公式Twitter・Instagramアカウントを開設		ツルハグループのプライベートブランドの刷新を図るため、新ブランド「くらしリズム」「くらしリズムMEDICAL」が誕生
2019 (平成31年・令和元年)	3月28日	金秀商事(株)とのフランチャイズ契約に基づく1号店「ツルハドラッグ宮城店」を沖縄県浦添市にオープン	ドラッグストア各社の2018年度決算で、(株)ツルハホールディングスが売上高・営業利益・店舗数等で業界首位となる	
	5月16日	旧・東北店舗運営本部を、北東北店舗運営本部(青森、岩手、秋田)と南東北店舗運営本部(宮城、山形、福島)に分割		
	7月	(株)ツルハ1号店「四条店」(4条通17丁目)を閉店し、スクラップ&ビルドで新店の「旭川4条店」(4条通15丁目)を開店		
	10月	台風19号が上陸、関東・東北地区112店舗で臨時休業・407店舗で短縮営業		
	11月	札幌市1号店「北13条店」(北区北13条西3丁目)を閉店し、スクラップ&ビルドで新店の「北12条駅前店」(北区北12条西3丁目)を開店		

90年史編纂を終えて

株式会社ツルハは、昭和4年(1929)5月、旭川市に「鶴羽薬師堂」で創業、令和元年(2019)5月、90年を迎えました。これを区切りとし、このたび株式会社ツルハの90年史を制作、発刊することとなりました。

90年史は、ツルハにとって3冊目の年史です。70年史は株式上場を果たした翌年に、また80年史はツルハグループ1,000店舗到達を記念して発刊されました。

本90年史の制作にあたっては、来るべき100年目を視野にとらえ、この先10年間の指針として「株式会社ツルハのDNA」を皆様にお伝えすることをテーマとしました。そこで、文字通りDNAそのものといえる鶴羽樹会長を中心に、創業以来の歴史を振り返ることとしました。

樹会長からは、発刊にあたって、さらに編纂中も、何度も「みんなが読もうと思える社史に」とのお言葉をいただいていた。その実現に向けて、テレビ等で幅広く活躍されている関西学院大学教授村尾信尚氏との対談を行ったほか、社員の皆様にも登場いただき、また写真も大きく、かつ、できるだけカラーで掲載することを心がけました。

今回の編纂では、対談企画に登場してくださいました村尾信尚様、「くすり屋一代」の社史掲載にご快諾を頂戴した高橋三枝子様、ライター株式会社オブジェクティブ 佐々木葉子様、全体デザインでご苦勞をおかけしました株式会社木村エージェンシー 谷内正光様、制作の中心として携わってくださった大日本印刷株式会社様、そして社員企画に参加してくださった約300名の社員の方々にご協力をいただきました。この場をお借りし、心より感謝申し上げます。

発刊を目前とした2020年初め、新型コロナウイルスという脅威が世界を襲いました。今なお見えない敵との戦いが続く中、ツルハは地域やお客様に対しての役割を果たすべく奮闘しています。その原動力となっているのは、従業員一人ひとりの中に培われた「ツルハのDNA」にほかなりません。

世界がこの苦難を克服し、一日も早く平穏な日常を取り戻すことを願うとともに、「ツルハのDNA」がその一助となることを信じています。

株式会社ツルハ90年史編纂室

室長 山崎 拓也 坂井 一哉

スタッフ 中嶋 晴江 大崎 洋平 佐藤 聖子 高瀬 奈菜



株式会社ツルハ90年史

令和2年(2020)年6月15日発行

発行 株式会社ツルハ
編纂 株式会社ツルハ90年史編纂室
印刷 大日本印刷株式会社



