

神戸の女社長として

どこまでいけるか。

チャレンジ精神が

「四つの夢」をかなえた



朝レック 代表取締役社長 高橋泉氏

KSGグループは朝レックを中核とした結婚関連ビジネスの企業だ。婚礼では「ラヴィ・ファクトリー」「小さな結婚式」などがよく知られた事業だろう。同社の高橋泉社長は朝レックを立ち上げ、今までの規模に育てた軌跡経営者。本誌特集が「輝くWedding WOMANへ」ということもあり、輝く女性社長としてご登場いただいた。一人のビジネスパーソンとして、また女性として起業、業務拡大の過程でどのような人生を送って来られたのか？を語っていただいた。

（聞き手・本誌石塚雅志/構成・泉上忠幸）

高橋 泉
TAKAHASHI RITSUKO

1960年兵庫県出身、神戸女子大学卒業。大学卒業後、母が営む結婚衣装店に入社。35歳で結婚を機に退社し、子育てを始めるも離婚。その後、エステと美容師業を手掛けた朝レックを起業。95年の阪神淡路大震災を体験し、立ち上げた店舗が倒壊し事業が一時的に停滞。96年にオリジナル婚入アルバム事業、00年「小さな結婚式」、04年に電飾事業を開始。07年にKSGグループ（KSO）発足。これまでになかった新時代の結婚関連サービスを提供している。

結婚、出産、離婚の後に
向き直って起業

◎高橋社長率いるKSGグループは、前年年度120億円、8部門の事業、従業員は543人（6月末現在）、その中心となる朝レックを起業され、現在まで業績を伸ばしてこられました。

さて、お生まれは兵庫県三田市ですが、学校を卒業され、社会人になられた時はどのような業種に就職されたのでしょうか？

母親が結婚衣装事業を行なっていて、学生時代からそのお手伝いをしておりました。社会人となってからは経理・事務

を担当。特にキャリア志向もなく、小学校の卒業文集に「かわいいお嫁さんになりたい」と書いた時のまま、いざ結婚して家庭に入るものだと思っていました。それがなんで今こんな仕事をしてんのや、という感じですが（笑）。4年ほどそのような管理系の仕事をしてきたことが、実は今の業種にすごく生きています。

その後、西宮市にオープンした結婚式場でフロント兼婚礼係、つまり今のプランナーですね。その仕事を1年ほど。ただ、一人で何役もこなさなければならぬ会社なので、経理も営業の仕事も兼務です。飛び込み営業もしましたね。

ところが27歳の時に、あっという間に

おめでた願をして、あっという間に離婚（笑）。離婚と同時に母の会社を辞めましたから、双子を抱えてシングルマザーとなりました。実家に戻るわけにもいかず、アパートを借りてしばらく子育てをして、その後の1989年に神戸でレンタル衣装とエステティックの会社を起業しました。それが朝レックです。社名は、Life Economic Service Corporationの頭文字から「レック」と命名しました。事業を興して成功させる自信があったわけでは決してなく、むしろ子持ちのシングルマザーが追い詰められて、ついに開き直った感じでしょうか（笑）。

実は起業の時に、全国展開、年商100億円、子どもを留学させる、母に大きな家をプレゼントするという四つの目標を立てたのです。それを人に話すこと笑われるので、紙に書いて毎日それを眺めていました。幸いにも、完璧と言えるほどその夢が今かかっているのですが、目標を紙に書いたことがよかったのだと思っています。

起業して間もないころは、やっと食べていける程度に事業ができていたのですが、そこに1995年、阪神淡路大震災が起こったのです。「自宅のある三田市がこれほど揺れたのだから」と、従って事務所のある神戸に行くとお店と事務所はまるで壊滅を受けたかのような状態。もう何もかも失いました。やることがないので母の葬儀業の手伝いに行く、地元の体育館に物置というご縁に毛布がかけられて並べられていて、何一つもの袋のしないモノクロームのような世界。その光景は、今でも時々夢に現れるほどです。

その時に人間、普通には明日があると思うのは間違っていると分かりましたし、「死」について正面から考えるきっかけとなりました。同時にこれまでの自分の生きざまはどうだったんだ？と反省もしましたね。「悲惨」という言葉の意味が実にありありと体感できる状況でした。でも、しばらくすると何百年に一回の大災害が襲った神戸で、たまたま女社長である自分が生き残った。頑張って休職状態になった会社を復活させて、神戸の皆さんにその姿を見てもらい、元気を取り戻してほしい。だから心を入れ替えて、もう一度やってみようという

気がわいてきました。

そこで震災前に出会ったデザインアルバムに本腰を入れてやってみよう、震災からちょうど1年後の96年、式当日の新郎新婦をドキュメントタッチで追いかけて撮影し、アルバムに仕上げる「ラヴィ・ファクトリー」事業（以下ラヴィ）を神戸の北野でスタート。「ゼクシィ関西版」に掲載するものすごい反響で、お店に行列ができるほどでした。

型ものでなくて、当時はまだなかった、朝の丸屋川原から被褥寮のお客さままでを追っかけて撮影する、ストーリー性のあるアルバムが新郎新婦に受けました。

実は最初、会場に入っている写真屋さんたちに「デザインアルバムを取り扱ってほしい」と頼んで回ったのですが、どこからも断られたのです。それが新郎新婦に直接アピールすると、これほどまでに人気になったことから、2〜3年後には写真屋さんを飛び越えて、会場の方から「提供してください」と言われるようになりました。

集合写真や型ものは既存の写真屋さんで、私たちはスナップ写真で契約という具合にすみ分ける形です。最初は難色を示されましたけれど、結果的には素晴らしい商品・サービスだということが認められたわけですね。

◎ラヴィは神戸から始まって、次に東京に進出。今では国内24拠点、海外でもハワイ、パリ、ロサンゼルス、上海などで展開されるまでに成長されました。カメラマンの振り方も従来のとは違ったものになると思うのですが、教育はどのようにされているのでしょうか。

当初は「ラヴィの写真の振り方は面白いし、ギャラもいい」とフリーのカメラマンがたくさん集まって来てくれて、彼らを中心に仕事が増えていきました。

その後はラヴィで中心的役割を担ってくれた梅田（昭夫）副社長の下、入社後の研修によってカメラマンを育てるスタイルとなりました。今では全国に約300人のブライダルカメラマンが在籍していますが、それが私たちの誇りでもあります。

社会的意義はあるか？新しいか？時流に合っているか？の3基準

◎ラヴィの成功を受けて、次には「小さな結婚式」事業を始められました。

デザインアルバムがヒットして、あれよあれよという間に成長し、他社の類似商品も出回るようになりました。その後、8割は私たちが始めたドキュメントタッチのデザインアルバムになったのです。「神戸の片岡吉で事業を始めた自分たちでも、日本の市場を変えられるんや」と（笑）、それで自信をつけて始めたのが「小さな結婚式」でした。

多分、自分がバツイチでなければ、やっていなかったでしょうね。ラヴィも「今度、自分が結婚するのだったらこんな写真がほしい」というのが強みにありましたし、「結婚式をするのであれば、こんなスタイルがいい」というのが「小さな結婚式」です。

2度目だからむしろ派手じゃない方がいい、そして、ビシビシのアコラティブなドレスを着た若い花嫁と同じロビーにいて、比べられたくない（笑）。そんな30歳過ぎの2度目の花嫁ならではの志向があるはずだと思えました。だから完全に独立した専用スペースとなったのです。

梅原（栄次）常務が中心となり、00年に1号店を神戸に出店。神戸のタウン誌に広告を打つとすごい反響で、初年度から順調に稼働しました。お客さまは再婚やおめでた婚などの事情を抱えた方が多く、中には結婚式をしていないで両親にプレゼントしたいという方もいらっしゃいましたね。

◎つまり、今という“なし婚”カップルの受け皿が、当時はなかったんですね。

そうですね。平日に低価格のパッケージ商品を売る結婚式業はあったのですが、コンセプトがまったく異なるし、そうしたお客さま層をターゲットにした会場は皆無でした。私たちはこれから増加するバツイチ市場にアプローチするために、この事業の全国展開を当初から念頭に置いていたのです。

今振り返ってみても、「小さな結婚式」

Company Data 朝レック KSGグループ 〒650-0044 兵庫県神戸市中央区東川町1丁目3-2 朝レック（ランドセンタービル1F） TEL.078-360-0920 FAX.078-366-0617 <http://www.ksc-net.com>

事業は社会的に意義のあるものだったと評価しています。20年、30年後にウェディングの費用平均が今よりもずっと安くできるようにになった時代に、その創始はレックの「小さな結婚式」だと言われればうれいすね。

実はKSGグループの事業展開には三つの基準があります。

1. その事業をする社会的価値が有るのか、無いのかを判断する。
2. 誰も手をつけていない「新しいこと」業態の改革をする。
3. 時代の流れにあっているのか見極める。

この三つは「小さな結婚式」創業時に決めて、今でも守っている基準です。現在「小さな結婚式」の店舗は15店舗、年間約9000組のお客さまにご利用いただいています。もし「小さな結婚式」がなければ、



フビー・ファクトリーの最新店舗・沖縄店。エルブレインがヨーロッパで買い付けたきたグレードの高い商品が、見事に空間デザインに生かされている

この方々は「なし婚」のまま、市場から去った可能性が高い。しかも普通の結婚式場のお客さまとはまったく異なる層です。

年間結婚組数67万組のうちの40万組定らずだけが結婚式をしていて、残りの30万組近くが市場からいなくなってしまう。それを、なんとか受け皿を用意して食い止めているという部分で、社会的に意義のある事業となっているのです。

〇さらには電報事業、「エルブレイン」という家具の卸事業、「ブライダルカフェ」という業界初のウェディング情報発信カフェ事業も始められました。

「エルブレイン」を始めたら、またまた行った中国です。そこで、いすや大理石の値段が日本で買う10分の1で入手できると知りました。「ええ〜!」と驚き、会社の経営から怒られるほど購入してしまいました(笑)。弊所でパイプを500個購入しようという案議がちょうど上がったのですが、日本で1脚8000円のところ向こうでは600円で、しかもグレードの高い品物。輸送費が別途かかるとは言え、400万円と30万円の差は大きいです。

私は関西人ですから、「中国は何でも安いわよ」などと知り合いの業界人に言いふらしていたら、頼まれて買い付け・輸入を始め、いつの間にか知り合いの紹介で全然知らない人からも依頼されるように。その数はざっと30社にも上りました。そこでしっかりとビジネスとして取り組むべく、エルブレインを立ち上げたのです。

やがてヨーロッパにも出かけるようになり、パリやイタリアでも買い付けようになりまして、一時は日本にいるのが年俵の3分の1になるくらいまでひんぱんに海外に出かけていました。買い付けには今でも行ってまして、仕入れてきたシャンアリアなど現地の本物のインテリアを、「小さな結婚式」の新店舗などで使用しています。

3か月に1度全社員が集まり
思いを共有する

〇また祝電・電報の「メッセージ事業(電

報)」もありましたね。「e-donpo」は私も便利なので利用させてもらっていますが(笑)、こちらの事業を始められたのは何か理由があるのでしょうか。

ある時、知人の葬儀に出席する際に、事前にまずおみやげ電報を秘書に打ってもらったんです。そのお金を払う時に、せいぜい1000円くらいと思っていたら、なんと3500円と聞いてびっくり。「皆さんはこんなに高いお金を払って、うちの葬儀場に電報を打って来ていたのか。どうにかならないのか?」と考えたのがきっかけです。すると今は民間が参入できると聞き、1001円で祝電・電報が打てるよう事業化しました。法律で1000円以上と料金が決まっているので1001円となりましたが、日本一安い電報です。

しかし、115という番号はNTTしか使っていないことになっていて、そのため電報の8割はNTTが利用されていたのです。それはおかしな状態に思えて、その後、政府も本格的な自由化を目指して諮問委員会を開き、民間に開放されました。

電報事業「e-donpo」を始め、写真、ロゴ、自筆サインを電報に印刷できるようにしたり、いただいた電報を台紙にして立てて飾って贈るようにしましたが、それは今NTTでもやっていますね。やはり独占というのはそうした消費者メリットを生み出す新サービスが現れにくい形態だと思いますので、競争原理を働かせることが大切だと思います。

〇葬儀事業の「ファミリー葬」も業界初ですね。

ええ、オープンの際にはたくさんの業界関係者が見学に来たほどです。いずれ私と母が死んだ後にこんな形で送ってもらえればうれいと思っただけですが(笑)。

〇全部の事業が「自分だったらこんなものがあればいいな」という高橋社長のニーズから発生しているのが興味深いですね。さて、最初に掲げた四つの目標をすべてかなえられましたが、今後はどのような目標をお持ちでしょうか?

売上高300億円という目標はすでに公表していますが、具体的には海外からのインバウンドに注力したいですね。香港、上海、台湾などのお客さまに、日本でのロケーションフォトの商品を提供していきます。しかも写真アルバムを買ってもらうのではなく、優秀なカメラマンを買ってもらうスタイルです。誰が撮っても15万円ではなく、値段も30万円、50万円と、そのカメラマンの実績に応じた料金にします。世界ではそれが常識ですから、日本でもラヴィの一部店舗でこのサービスを行っていますが、ぜひとも広めていきたいと考えています。

さらに、「小さな結婚式」プロデュースのレストラン事業を大阪でスタートさせました。提携したホテル内でのレストランウェディング、そして「小さな結婚式」をご利用されたお客さまに、アフターで会食の場を提供するものです。加えて「ホテル日経100」のブライダルサロン運営など。これらは「小さな結婚式」事業を核として送客、紹介、運営など多角的な展開を図っていくという狙いです。

ただ、事業のアイデアはたくさん浮かんでくるのですが、当社が成功したのは社員一丸く人のおかげです。やはり、そこが一番大切ですから、各店の店長に権限委譲をして、その代わり売り上げの責任も持ってもらっています。3か月に1回、全社員が西と東、それぞれに集まって社内の情報共有も図っています。

実は頼れるのは社員だけとの思いがあります。阪神大震災の後、3年目が一番つらかったのですが、神戸の他の会社もたくさんつぶれ、リストラが行なわれていました。私も「もうアカンかな?」というくらいしんどかったです。その時、社員を集めて「うちは本音に経営が苦しいけれど、絶対にリストラはしません。給料も下げたくない。だから皆で売り上げを上げていきましょう」と伝えました。



写真をアルバムで選ぶのではなく、カメラマンを選ぶスタイルの新しいラヴィの店舗「Acree(アクレー)」。写真はザ・リッツ・カールトン大阪が2008年8月にオープンした店舗で、カメラマンの写真が入口に飾られていることでカメラマンから選ぶということを分かりやすく表現している

そして「今まで弱にぶら下がってきた人は、綱を引かなくていいからぶら下がるのをやめてください。今まで綱を引くふりをしてこまかしてきた人は、少しだけ力を入れてください。今まで一生懸命に綱を引いてくれた人は、申し訳ないけれどももう少し力をください」と伝えました。その時は、シーンとなってしまいました。しかし、やがて組織は強力なパワーを出して前進を始め、ついには危機を脱したのです。

だから合意に行った時、以前以上に自分の夢、100億円企業になるということ、この社員たちになら話せると思ひ、話しました。まだ売上高300億円くらいの時です。それから、自分はほとんど何もしていません(笑)。全部、社員や働くスタッフたちが頑張った。ここまで伸ばしてきたのです。思いを共有してくれるスタッフがいるからこそだと思いますし、それがレックの強み。だからこそ、経営がかかるけれど全員で3か月に1度集まっているのです。

〇さて、トップインタビューでは最後にプロフェッショナルとほどんな人か?を伺っているのですが、本日は震災後に一人の女

性職人として、高橋社長がどのように生きてきたかというお話を聞かせていただき、その姿もまたプロだなと感じました。

結局、仕事はお金をもらうためと思ってやっているうちはうまくいかないものです。また生活のため、舟を助けるためにもうけようというのが震災前の私の考えでしたが、以前のままの考え方で過ごしていたら、今こうして雑誌のインタビューに出ることも間違いなくなかったと思います。震災によって、明日何が起きるかわからない。だから今日、悔いなく生きるという方向性に変りました。

そうして女一人、どこまで頑張れるかにチャレンジしてこまできたのですが、やはり神戸を元気にしたい、お世話になったお返しをしたいという社会へ向けた思いが、働くモチベーションになったと思います。「より多くの人の役に立つ会社を築く」がKSGグループの大事ですが、お金を稼ぐ次元から離れて、人のため、お客さまのためと考えられることもまた、一つのプロとしてのあり方ではないでしょうか。

聞き手より 人生で二度の聞き取りを経験したと語る高橋社長。一度目は結婚してシングルマザーとなった時。二度目は阪神大震災で多くの人の死を目の当たりにした時だ。それらをバネに事業を飛躍的に拡大させてきたのは、周囲の人のおかげと常に感謝を忘れない、全国で事業を展開しようとしても神戸に本社を置くのも、震災の時に神戸の人にはお世話になったからだという。そして、母親でもある高橋社長は「子育ては切り捨てました」と笑ったが、目の背中を子どもは見ているもの。すでに社会人として立派に独立しているそうだが、スタッフを優しくも温かく見守るその姿を見せてきたことが、何よりの教訓となったのではないだろうか。