

今では民間企業にも開放されている電報の「115」のダイヤル。その規制緩和を実現させたのが、KSGグループの創業者である高橋泉CEOである。デザインアルバム、小さな結婚式など数々の新事業の立ち上げで、「社会的価値があるか」「時代の流れにマッチしているか」「誰もやっていないか」という三つの基準を常にクリアすることを課してきたのだという。

時代に要請される価値ある事業創造で  
社会に貢献し続けたい。



KSGグループCEO

高橋泉

Takahashi Izumi



[e-denpo]を手にする高橋CEO。棚に飾られているのは、そのバリエーションの一部とデザインアルバム

### 電報受付番号「115」の 開放を勝ち取る

「2009（平成21）年6月に電報を利用する際の電話番号「115」が民間へ開放されたことで新規参入者が増え、新しい電報サービスが続々と生まれています。私が総務省と開放に向けた折衝を始めてから、その実現まで約3年半。時間はかかりましたが、私のような一経営者の働きかけでも、世の中の仕組みが良い方向に変えられることがわかり、日本の将来は明るいと確信しました」

こう語るのは、国内に5社、海外に6社の会社を擁し、ウェディングフォト事業や結婚式場の運営などを行うKSGグループを率いる高橋泉CEO（最高経営責任者）だ。グループ全体の売上高は16年5月期で138億円に達し、780人も社員が働く。

電報事業に参入したきっかけは、高橋CEOが初めて個人で弔電を打ったとき、「お悔やみの言葉を送っただけなのに、何と高いのか」と驚いたこと。それから電報について調べると、03年の信書便法の施行に伴って、「1000円よりも高い料金」「3時間以内の配送」などを条件に、既存のNTT以外の民間企業が手紙や電報を配達できる「特定信書便」の制度が誕生していったことがわかった。

そこで04年に開始したが、メッセージ事業の「e-denpo」である。提携先の結婚式場などに数パターンの台紙を置いておき、顧

e denpoの種類豊富なオリジナル台紙。写真や自筆サイン、ロゴなどを無料で入れることもできる。申し込みは電話でもインターネットからでも可能



客から預かった文章をデータで送信し、式場に設置したプリンターで台紙に印刷して、電報として完成させて受け手に手渡す。提携式場以外への配達には、運送会社の配達拠点にデータを送信し、そこで電報を完成させて届けるビジネスモデルを構築。一定の文字数までなら「1001円」という、NTTの3分の1程度の格安料金でユーザーを増やした。

「しかし開業当時は、入口の『115番』が法的に規制されており、当社も利用者が伸びず、年間1000億円(当時)の電報市場のうち、新規参入組のシェアは数%でした。私は総務省に何度も足を運び、諦めずに何度も訴え、勝ち取った規制緩和でした」

そう語る高橋CEOは、「115番」の開放と同時に電報利用者の顧客目線での商品開発にも注力し、電報を文章を送る電文だけでなく、「もらってうれしい電報」への高付加価値化を追求。きれいな刺繍が施された巾着袋や伊万里焼の小皿などを電報とセットにすることでギフト機能を付与したり、自筆のサインやロゴ、写真等が入る新しい電報を開発し、誰も考えなかった需要層の掘り起こしに成功している。

### 事業を起こすための三つの基幹

KSGグループが新規事業を展開する際に高橋CEOは、「その事業をする社会的価値があるのか、ないかを判断する」「誰も手をつけていない、新しいことをする」「時代の流れにあっているのか見極める」という、三つの基準のクリアを課してきた。どういう経緯でそうなったのかを探るためには、起業時代から振り返る必要がある。

短大を卒業した高橋CEOは、兵庫県三田市にある家業の冠婚葬祭会社で経理などの仕事に就き、27歳での結婚を機に退職。翌年に双子の子どもを授かった後、破局することになったのだが、兄と弟がいる実家の会社に戻る席はなく、パーティードレスのレンタルとエステの事業で独立した。その際、1989(平成元)年に設立した(株)レックが、現在のKSGグループの中核・持ち株会社となっている。

バブル景気に沸き、若い女性からエステが注目されていた時流に乗り、事業は順調なスタートを切った。しかし、神戸を中心に多店舗化していた矢先の95年、阪神大震災が起った。「大半の店舗は全壊の状態で、頭のなかが真っ白になりました」と振り返る高橋CEOは、実家の会社の手伝いでご遺体安置所を訪ね、そこで何百という遺体を目にした。「今でも忘れることはできません。悲惨」と

いう2文字が全身を貫きました。でも、この絶望の神戸から立ち上がる役目が私にあると思ったのです。そして、一経営者としてどうあるべきなのかを考えました。そこで打ち立てたのが「より多くの人の役に立つ会社を築く。経済を通じて誠実の和を広げ、世界の平和に貢献していく」という「KSGグループの大願」でした」

ラヴィファクトリーの写真事業を始めたのはこの時期のことだ。

「結婚式当日の新郎新婦に密着して撮影した写真などを、ストーリー性のあるアルバムに作りあげていくものです。それまでの決まりきった型物写真よりも、いつまでも思い出に残り、絶対に喜ばれると確信しました」

今では年間3万冊以上を受注し、婚礼用アルバム市場の定番としてデザインアルバムでトップシェア。また、結婚式場やホテルのほうから提携を申し込まれるようになった。

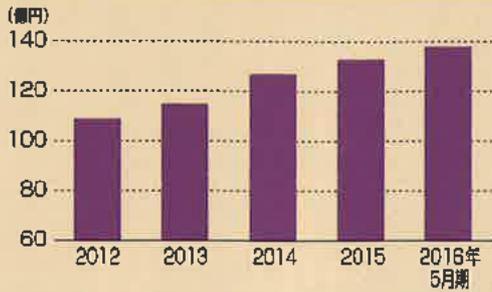
「以前は、型物写真しかなかったのです。しかし、それだけでは満足されていない方もおられた。時代が要請する、社会的価値に富んだ、デザインアルバムという新市場を開拓できたことは、大きな自信につながりました」と話す高橋CEOは、次なる事業の柱として2000年に神戸市内で小規模結婚式場の「小さな結婚式」を開業する。

折しも離婚率が高まるなか、再婚を希望する方々やそれぞれの事情もあり、大きな規模の結婚式は気が進まない。でも、式の思い出

高橋宗CEOの歩み

- 1960年 兵庫県生まれ
- 1989年 (株)レックを設立し、社長に就任
- 1995年 全国初のデザインアルバムの販売を開始
- 2000年 小さな結婚式事業をスタート
- 2004年 特定信書便で「e-denpo」事業を開始  
ファミリー葬事業開始
- 2006年 「115」のNTT外利用の規制緩和を実現

グループ売上高の推移



社員の意識改革を促した  
本音の語り

は欲しいという方々に向け、挙式、衣装、ヘアメイク、写真込みで料金を4万8000円(当時)に設定。その狙いは見事に的中し、現在では年間1万組以上が利用している。こうした事業を一つひとつ成功させるなかで、高橋CEOは前出の事業展開の基準を確立していったのだ。

今では「家族葬」という言葉をよく耳にするようになったが、葬祭市場でこのモデルを創ったのもKSGグループで、2004(平成16)年から「ファミリー葬」の事業をスタートさせている。「葬儀に対する考え方も変わり、お付き合いも大切ですが、ご家族での最後のお別れの間を大切にしたいという方々が増え

てきました。そうした声に応えようと始めたものです」と高橋CEOは言う。  
葬儀場もよくある「ホール型」ではなく、普通の住居をイメージした「ハウス型」施設にこだわり、リビングを併設して穏やかに故人を偲ぶように工夫している。利用料金も基本プランが12万円からと極めてリーズナブル。オープンイベントで4000名が見学に訪れたときには、ほとんどの人が「私もここで葬儀をあげたい」とアンケートに回答を寄せたこともある。

もつとも、デザインアルバム事業をはじめ新規事業の立ち上げが常に順風満帆だったわけではない。レックは阪神大震災で被災し、山一証券の倒産に代表される97年当時の平成大不況の際には、思うように資金調達ができず、資金ショート寸前の危機にまで追い込まれたこともある。このときは当時60人ほどいた全社員を前に、高橋CEOは次のように本音で語りかけたそうだ。

「私たちは競合先ではなく、世情との綱引きをやっているんだと。会社には『綱にぶら下がったり、逆方向に引く人』『綱を引いた振りをしてる人』『綱を一生懸命に引いている人』の3種類の社員がいます。ぶら下がったり、逆方向に引く人は頼むから、邪魔だけはしないでください。引いた振りをしてる人は本音で引いてください。そして一生懸命に引いている人は、さらに今の倍の力で引いてください。皆が少しずつ頑張れば、売り上げは今

の2倍になるし、そうすればリストラもしないし、給料も下げない、と約束しました。すると本当に皆が変わったのです。このとき、本音でぶつかるほうが伝わると感じ、今でも実践しています。本音で語って助言して、それを社員が聞き入れてくれることで、その人も成長していくと思いますので、本音で語ることはこだわりを持っています」と、高橋CEOは振り返る。

今、KSGグループが掲げる目標の一つが売上高300億円の達成だ。昨年度の実績から見て2倍の高い水準だが、「現在の小さな結婚式場は東京や大阪などの全国でも大都市が中心の展開ですが、これからは地方都市へも出店します。事業の完成度は、まだ5分の1程度だと目下評価しています。伸び代はまだ大きい。既存の事業を育てていくだけでも、十分に可能だと考えています」と高橋CEOは言う。

グループ名のKSGは「Keep on Serving to Guest(人に尽くし続ける)」の略称である。これからも高橋CEOを筆頭に、時代が求める価値ある新しい事業を創造しながら、成長し続けていくことだろう。

会社概要

創業 1989(平成元年)  
所在地 兵庫県神戸市中央区東川崎町1-3-3  
資本金 5億円(グループ計)  
従業員数 780人  
事業内容 プライダルフォト事業、結婚式の運営など  
(2016年12月末現在・グループ計)

# MANAGEMENT 2

2017 NO.324

# SQUARE

マネジメントスクエア

■まちづくり発達史

## 五輪開催地で進む 「サーフォノミクス」 の展開 - 宮町

■創業社長のことば — わたしのリーダー論

**高橋 泉**

[KSGグループ CEO]

■会社を強くする！ 実践経営塾

**ドローンをビジネスに活かす**



CRI  (株) ちばきん総合研究所