

超高齢社会に対する課題解決のための情報誌

# 月刊 終活

11

November, 2023

vol.278

<https://butsuji.net/>

## お寺特集

大都会・池袋に「祈りの大樹と大仏」  
“マルチな住職”が咲かせる演劇文化の熱き花

日蓮宗松栄山 仙行寺(東京都豊島区)

## お墓特集

お墓参りをもっと明るくもっと楽しく!  
女性の方で、墓石と人々のストーリーを創造

株式会社生田化研社  
(東京都豊島区)

## 霊園特集

隈研吾氏が空間デザインを  
監修した新時代の  
都市型室内霊園

「横濱聖苑」(神奈川県横浜市)

トップ  
インタビュー



“好業績”と“良好な人間関係”を両立させ  
目指すは「日本一働きがいのある石材商社」  
株式会社オクノ 代表取締役 奥野慶大氏



日本国内で満足せず、  
リスク分散のため海の向こうにうって出る!

# 積極的な海外展開

海外パートナーにも“供養文化”の理解をうながし、不易流行の精神でピンチをチャンスに変える事例を紹介





## 「日本一働きがいのある石材商社」 を目指す若き社長に聞く ベトナム工場新設の“次の展望”

業界を牽引するトップに、事業成長の裏側やビジネスのポリシー、業界への思いなどを聞く「TOP Point of View～トップインタビュー～」。今回は、株式会社オクノ代表取締役 奥野慶大氏に登場いただいた。

原石の調達から製造、施工、完成までの一貫した卸事業ノウハウはもとより、霊園開発や墓石の販売方法にいたるまで、石材事業における“川上”から“川下”までの垂直統合システムを保有する、業界でも稀有な総合墓石卸売業者である株式会社オクノ。2023（令和5）年2月には、ベトナム・ビンディン省に墓石専門工場を完成させており、ここ近年、積極的に生産拠点の分散化を図っている。そんな同社を率いる奥野社長に、株式会社鎌倉新書代表取締役社長 小林史生が、海外進出の経緯から今後の展望や想いなどについて聞いた。



小林：株式会社オクノの事業と、奥野社長ご自身のこれまでの歩みについて教えてください。

奥野：株式会社オクノは1975（昭和50）年に創業し、2023年で47期目を迎える石材商社です。私の父である奥野千秋が設立し、2012（平成24）年に世代交代をして、私が2代目として受け継ぎました。

私自身は学生時代に東京でバンドを組んで音楽活動をしており、実は当時、インディーズレーベルではありますが、兄と組んでいたバンドでCDを発売したこともあるんです。しかしやがてバンドは解散、私は一般企業に就職しましたが、兄はプロを目指してずっと音楽活動を続けており、その後夢が叶って、ついにプロとして音楽レーベルに所属することになりました。それで私も、兄のこのメジャーデビューをきっかけに、マネージャーとして兄をサポートしました。しかし長くとも2年と兄弟間で決めていたので、その後父から声がかかったこともあって、父の会社である株式会社オクノに入社し、いまにいたるという流れです（笑）。

小林：異業種から家業を継承されてご苦労も多かったと思いますが、いかがでしょうか？

奥野：入社後は総務と営業を経て、3年目に社長に就任しました。当時、私は30歳でしたから、未熟なまま社長に就任し、数年は胃が痛い毎日でしたね。



株式会社オクノ代表取締役社長の奥野慶大氏（写真右）と、株式会社鎌倉新書代表取締役社長の小林史生。対談の場はくしくも、2023年8月29～31日の3日間にわたって開催された「第9回エンディング産業展」であった。

小林：ご入社当時の業界はどのような状態でしたか？

奥野：すでにピークアウトしている時期だったと思います。当社は2003（平成15）年から2005（平成16）年あたりがピークでした。2008（平成19）年リーマンショックが起こったことをきっかけに、「規模の経営」から、財務体質を強固に「筋肉質な会社」にシフトチェンジするべく、「積極的縮小策」と銘打ち、財務内容を整えるという方針の最中だったと記憶しています。

小林：御社は西日本が強い印象ですが、現在はいかがでしょう？

奥野：かつては西日本を中心に石材を供給しておりましたが、2020（令和2）年には山形県の株式会社ナイガイ様との間で事業譲渡契約を結び、それを機に関東エリアでも大口のお取引先様とのお縁をいただいたことで、現在では積極的に全国展開させていただいております。西日本と東日本では様式や価格が異なるなど、文化の違いを感じることも多く、なじむまでには時間を要しましたね。

安定供給のため  
中国のみならず  
ベトナムにも

小林：中国進出の経緯などについて教えてください。

奥野：法人設立前は韓国や北朝鮮でも石材を確保していた時代もあったようですが、1988（昭和63）年のソウルオリンピック以降、中国に注目し始め、1990年代初頭に中国へ進出しました。父の出身は岡山県笠岡市にある北木島という瀬戸内海の島でして、石の産地であり、かつては石材業が隆盛を極めた場所です。当時は日本各地からの石をこの島へ運び、加工する時代でした。しかし父は早い段階から、コスト面などから海外での石材事業の可能性を見出し、海外へとシフトしていったそうです。当社は品質、価格、安定供給のバランスを大切に、顧客ニーズに沿ったご提案ができることを強みとしております。

小林：中国側は、日本の石材業全体にどんな印象を持っているのでしょうか？

奥野：今年の4月に久しぶりに中国へ行きましたが、向こうでは日本のお墓の多様化を強く感じていて、お墓に使用する石材の使用量が減少していることに中国メーカーは非常に苦慮しているようでした。また、中国政府の環境保護政策によって、日本向け墓石の採掘場が縮小傾向にあるという問題も抱えていました。

小林：昨年2023（令和5）年のベトナム工場設立の経緯を教えてください。

奥野：当社は1992（平成4）年に福建省の厦門<sup>アモイ</sup>、そして1997（平成9）年には遼寧省の大連に事務所を開設し、中国ではこの2カ所での生産を行ってまいりました。しかしながら近い将来、日本向け墓石の供給拠点となっている福建省での一極集中生産のリスクが増大する可能性を強く感じ始めたんです。ゆえにここ近年は生産拠点の多極化をテーマとし、昨年大連生産のインフラを強化し、また“チャイナプラスワン”の視点で第三国となるベトナムに着目し、2011（平成23）年頃から往来を重ねてきました。根幹となる考え方としては、「いかなる状況でも、石材商社として安定供給できるインフラを構築する」という想いがあります。

ベトナム進出では  
現地社長と  
「想い」を通わせ

小林：コロナ禍のこともあり、ベトナム工場の立ち上げにはご苦労も多かったと思いますが、いかがでしょうか？

奥野：実は、約10年間でのべ4社ほどとの建築工場タイアップを行い、技術指導に努めてきましたが、どの工場も長続きしませんでした。どこも興味は示すものの、日本の型式の複雑さと、高い検品基準の壁を乗り越えられる工場がなかったのです。ベトナム



ベトナム・ビンディン省にある広大な takumino（タクミノ）工場



2023年6月に開催された、takumino 工場の完成セレモニー

ムは以前より他国への墓石供給源でもあり、生産効率を優先した作り方をしてきたようなんですね。もしも日本のお墓マーケットが今後もずっと拡大路線であれば、厳しい品質基準を求める日本の墓石加工も継続してくれていたのかもしれませんが、そうはならなかった。将来性を考えた上での判断だったのかもしれない。

小林：そうした厳しい状況のなか、パートナーが見つかったということですか？

奥野：2019（令和元）年に偶然、石の産地でもあるビンディン省の町に60ヘクタールの民間霊園がオープンするという情報を聞き付け、すぐに見学へ行きました。私たちがここ数年往来している意味や想いをあちらの霊園の社長に伝え、“チャイナプラスワン”という視点で、工場をベトナムにも分散化したいのだと話しました。ベトナムのその社長は、いずれは自社工場を設立したいと考えていたらしく、当社とやり取りを重ね、来日もしてもらったんです。日本の霊園、仏壇店、葬儀社を見てもらい、そういった“供養の文化交流”もしたうえで、品質への想いやビジョンを共有することができ、最終的に合弁会社を立ち上げ、高品質な墓石が供給できる工場を立ち上げるということで話がまとまりました。

こうして立ち上がった takumino（タクミノ）工場は2023（令和5）年2月に完成し、この6月にはひとつの節目として、同工場の完成セレモニーを現地で開催しました。現在は技術指導を継続しながら、





株式会社オクノ・岡山本社の展示場「OKUNO GALLERY」

見込み生産を行っているところです。受注発注の仕組みが整う目安でいえば、西日本向けが来年の初頭、東日本向けが来年の6月からを見込んでいます。現在、当社の岡山本社の展示場にベトナム墓石を常時展示していますので、ご見学いただくことも可能です。

### チャイナリスクの “保険”としての ベトナム石材

**小林**：小売店にとって、ベトナムの石材を使うメリットはどんな点にあるのでしょうか？

**奥野**：石種については白御影2種とピンク系3種、赤系1種の計6石種からのスタートとなりますが、価格面においては、中国の同ランク石種と比較しても安価で提供できる体制を準備しています。また品質面においては“ジャパंकオリテイ”を実現できるよう、当社の地元の自社工場から継続して職人を派遣し、技術指導を行っております。

また石材業界で軽視できないのが、台湾有事です。有事の可能性は極めて低いと考えていますが、仮に中台が緊張状態に陥った場合には、まさしく台湾の対岸にある厦門港が封鎖される可能性は高いでしょう。封鎖された段階で、出稼ぎ労働者は地元へ避難してしまうそうです。このようなもろもろのリスクを踏まえて、ベトナムの takumino 工場だけではなく、昨年には中国・大連工場のインフラも強化しました。将来のリスクに対して真剣に考えておられる販売店様は、“保険”の意味も込めてベトナム石材を取り扱いたいと言ってくれますね。

### 「いい会社になりたい」 という社員への想いを 何より大切に

**小林**：そういったビジネス戦略のベースにある、会社としての信念や奥野社長の想いについて聞かせてください。

**奥野**：2012（平成24）年に社長に就任した際には、株式公開や全国トップを目指していました。しかし今も変わらずずっと抱えていることは、「いい会社になりたい」という想いです。「いい会社」の定義を言語化すると「好業績と良好な人間関係を両立させる会社」、これが私にとっての「いい会社」なんです。今期から3年間は、「日本一働きがいのある石材商社になる」というビジョンを中期経営計画でかけ、縁ある人々に物心両面の豊かな人生を歩んでもらいたいという想いで、目下取り組んでいます。

**小林**：とても素晴らしいですね。社員の方々へは、それをどのように伝えているのですか？

**奥野**：今年の1月、会社の中で社員20名を選抜し、2日間の研修会を開催し、私の想いを直接話して伝える、といった取り組みを行いました。その後「Good Work Project」という委員会を発足させ、1カ月に2回この委員会を招集して、メンバーには従業員の働きがい向上にコミットするための実行部隊として動いてもらっています。この数カ月だけでも、さまざまなアイデアをカタチにしているんですよ。「社長が本気で目指すなら、私達も本気で実現したい」と言ってくれてくれる社員が多くいたことが、何よりうれしかったですね。タッチポイントとして



2023年初頭に開催された、外部講師を招いての研修会

親睦を深める機会も多く設けています。会社の食堂で、私が社員に料理をふるまったりもしているんですよ。

**小林**：社内の一体感の醸成は、非常に大切なことですね。

**奥野**：入社3年目で、一社員から急に社長となったという背景もあり、この10年間、経験も年齢もひと回り以上離れている役員の意味決定を尊重してきたつもりでしたが、その結果いつの日からか、ちょっとナメられていた側面もあったと思うんです（笑）。しかしこれからは、「わがままになる」と断言し、自分のつくりたい会社をつくるために、好業績と良好な人間関係との、どちらも追うことを決めました。結果、昨年から今年にかけて役員と対話を重ねていく中で、ずいぶん役員メンバーの入れ替わりもありました。しかしこの新体制になってからの組織風土を見る限り、現時点では私が選んだ道は間違っていなかったと実感しています。

### 「不易流行」の精神と 創意工夫で取り組む 新たなマーケット

**小林**：超高齢化社会、人口減社会を踏まえて、今後の供養業界全般をどう見ておられますか？

**奥野**：とりわけ石材業界においては何かと暗い話ばかりに終始しがちですが、「不易流行」の精神で、自らが変化の起点となることで未来はいかようにもなると信じています。まずは日本の石材業界において、オクノと付き合うことで比較優位性を感じていただき選ばれる存在になり続けること。

そして将来的には、ベトナム国内のマーケットに takumino 工場生産した商品を提供していくことも視野に入れ、今期、海外事業部を発足させました。ベトナムはこれまで土葬が主流でしたが、近年、政府の火葬推奨により火葬の割合が飛躍的に上昇しています。ホーチミンやハノイの霊園ではコンパクトなお墓が増加しており、この傾向が続けば、品質や



ベトナム国内用の墓石

デザイン、機能性がより重要視されてくると思います。これまで蓄積してきたノウハウと takumino の高品質な墓石をトリガーとして、より幅広く展開していきたいと考えております。

**小林**：では最後に、「月刊終活」読者に向けてのメッセージをお願いします。

**奥野**：当社は品質、価格、安定供給のバランスに自信を持っており、そこが強みだと自負しています。この業界も従来は競争社会でしたが、今はそういう時代ではありません。一社単独ではなく、他社様と何かしらの“共通点”を見だし、シナジー効果が生まれる取り組みを同業者の方とも進めていきたいと思っています。同じ時代に石材という共通素材とともに切磋琢磨する、“同志”のような意識で業界をともに盛り立てていけたらと考えています。販売店様におかれましては、先々に備える意味でも、我が社の大連加工の墓石やベトナム墓石をぜひご検討していただけたら大変うれしいです！

——奥野さん、本日は本当にどうもありがとうございました。

#### 奥野慶大（おくの・けいた）

1982年、岡山県笠岡市生まれ。大学を卒業後、営業会社勤務を経て、2008年、メジャーデビューする兄のマネージャーとしてユニバーサルミュージック社と2年間の業務委託契約を結び、音楽の道へ。2010年、株式会社オクノに入社。2012年には株式会社オクノの代表取締役社長に就任した。

#### 株式会社オクノ

1975年、「奥野石材商会」として岡山県笠岡市にて創業。初代社長は奥野千秋氏。1992年、中国・廈門（アモイ）に現地事務所を開設。1997年、中国・大連に事務所を開設。1999年、株式会社オクノに社名変更。2021年にベトナムにてALP社との合併会社である（有）takuminoを設立し、2022年にはベトナム初の本格的墓石加工工場が完成。業界の変化を先取した提案に定評があり、全国各地で墓石卸事業を展開している。

奥野慶大氏の対談動画を「月刊終活WEB」でもご覧いただけます。

2023年11月23日に配信開始予定。

