

審査講評

交易条件悪化の逆風に立ち向かう経営管理技術を評価
ーリスク分散型経営の構築に注目ー

審査委員長 横溝 功

今年度は17道県の地方審査委員会より、酪農7事例、肉用牛繁殖6事例、肉用牛肥育2事例、養豚1事例、採卵鶏4事例の計20事例の推薦があった。魅力ある優秀な経営が多く、審査委員会では例年と変わらず審査に苦慮し、一部経営について評価が分かれ、審議が紛糾したことを報告する。

これら推薦事例について、第1回審査委員会で書類審査を行い、最優秀賞、優秀賞候補として12事例を選考した。そして、今年も12事例全部について、書類内容で把握できなかった項目、審査上で必要な項目について現地確認を行った。第2回および第3回の審査委員会を経て、先ほどの発表内容がこれまでの審査内容と相違ないことを確認し、最終的に最優秀賞4事例、優秀賞8事例を決定した。

審査基準は例年と大きく異なることはないが、今年は灯油や穀物価格の高騰に伴う交易条件の悪化に対する取り組みや、様々なリスクを分散させる経営の柔軟性に重点をおいた。なお、今年も昨年同様に畜種別の垣根を取り除き、生産性、収益性等の経営実績、それを支える経営管理技術、特色ある取り組みや活動等を、評価の中心に据えて、審査を行ったことを強調する。

それでは、最優秀賞4点を発表する。

まず、肉用牛繁殖経営で^{おおいたけんくすぐんこのえまち}大分県玖珠郡九重町の「経営条件を活かした肉用牛から6次産業への展開」というテーマで発表された^{あづま栄治さん、洋子さん}鷺頭栄治さん、洋子さん。

つぎに、肉用牛肥育経営で^{みやざきけんこゆうぐんたかなべちよう}宮崎県児湯郡高鍋町の「地域資源活用型／低コスト肉用牛肥育経営ー飼料価格高騰に対峙するモデル的な取り組み」というテーマで発表された(有)藤原牧場。

第3に、採卵鶏経営で^{みえけんわたらいぐんみなみいせちよう}三重県度会郡南伊勢町の「地域に根ざした採卵経営の実践ー地元で生まれ育った信頼の経営」というテーマで発表された(株)南勢養鶏。

第4に、採卵鶏経営で^{えひめけんしこくちゆうおうし}愛媛県四国中央市の「「元気な鶏から最高のたまごが生まれる」をモットーに直販の実践」というテーマで発表された(有)熊野養鶏である。

また、このほか8事例は優秀賞と決定した。

最優秀賞・農林水産大臣賞

^{おおいたけんくすぐんこのえまち}大分県玖珠郡九重町 鷺頭栄治、洋子さん(肉用牛繁殖経営)

鷺頭さんの経営は、肉用牛部門に直接携わっている労働力は2人であるが、10人家族のうち6人が、肉用牛を基幹に水稻、花卉、野菜等の作目や、農家レストランにも取り組んでいる。肉用牛部門に限ってみれば、鷺頭さんと長男の2人で、平成19年度には約1,200万円の経常所得をあげている。

以下、経営の評価すべき特徴点を挙げる。

第1に、共同牧野や他地区における集落所有の放牧地での放牧を実施したり、延べ面積20haの自給飼料生産、稲わら利用によって、子牛に良質の輸入乾草を購入する以外は、粗飼料を内部調達し、粗飼料自給率で90%以上を維持している。

第2に、長男が人工授精師の資格を持ち、人工授精を担当しているが、その技術の向上をサポートするため、今年になって発情発見システムを導入し、種付回数・繁殖成績を改善させている。なお、当該システムは、数戸の農家が発信機・送信機を購入し、JA九重町飯田の受信機に送られ、JAのサーバでデータが管理され、その情報が各農家に送られる仕組みになっている。鷺頭さんの場合、長男の携帯にデータが送られてくる。

第3に、子牛の購買者は、佐賀県の肥育農家が中心であり、ほぼ購買者が決まっている。それ故、枝肉の情報を入手でき、それを基に繁殖もと牛を残している。また、肥育農家を訪問するなど、情報交流に極めて熱心である。

第4に、平成15年の農家レストラン開業とともに、更新予定の経産牛を8カ月間肥育し、大分県畜産公社でと畜を委託し、ロース部分を買戻して、レストランで用いている。また、前述の稲作は、特別栽培米であり、生産された様々な野菜、ブルーベリーとともに、こちらも用いられている。このように、肉用牛部門・耕種部門・外食部門が有機的につながっている。レストランの業務の中心は、長女と二女であるが、二女は管理栄養士でもある。

第5に、畜舎の建築は、建築会社である夫人の実家から機械等を借りて、自ら建築を行うなど、コストを低減させている。また、近隣で廃業した豚舎を購入し、自ら改築を行い、牛舎として利用している。

第6に、商業高校出身で、会計事務所にも勤務経験のある夫人が、簿記記帳を担当し、パソコンで部門別会計の計算まで行っている。さらには、5人分の専従者給与の振り込み、借入金の償還を担当しており、資金の循環を完全に熟知している。

第7に、大分県畜産協会の経営診断を10年間続け、子牛の原価の把握、技術上の問題発見など、診断結果を大いに活用している。

第8に、鷺頭さん夫妻、長男の3人で家族経営協定を締結しているが、夫人は、自らの役割と報酬が評価されたことを、たいへん喜んでいる。このように、経営主は、家族のインセンティブを高めるような配慮を常に行っている。

最優秀賞・農林水産大臣賞

みやざきけんこゆぐんたかなべちよう

宮崎県児湯郡高鍋町 (有) 藤原牧場 (肉用牛肥育経営)

藤原牧場は、飼料の調達に地域資源を活用し、購入飼料費を低減させている。また、西南暖地の暑熱対策のために、畜舎の建築に様々な工夫を施し、事故率を3.0%に低減させている。構成員3人のうちの2人、従業員4人の合計6人で主として、ほ育から肥育までの乳用種肥育牛を約1,400頭飼養し、平成19年度には約3,000万円の当期純利益を計上している。

以下、経営の評価すべき特徴点を挙げる。

第1に、畜舎の建築においては、前述の6人の労働力で当たり、廃材を利用するなど、

投資負担を軽減している。また、薄いステンレス板をU字型に曲げて飼槽にするなど、耐用年数、牛の舌の消耗を考慮した工夫を施している。

第2に、緻密な計算を行った後、早期に直下型の換気扇を導入して、床替えの頻度を減らしたり、敷料の節約も図っている。また、哺乳ロボットの導入、暑熱対策のために、独自に作成した細霧装置、ミキシングフィーダーの導入など、省力的な飼養管理体制を構築している。

第3に、従業員はすべて正職員で、パートはいない。それ故、個々の職員が、家畜飼養以外の大作業などにも当たり、学習の経済を通じて、熟練した技術を習得している。正職員は、全員、社会保険等にも加入し、4週6休の就業体制である。

第4に、焼酎粕、ビール粕、モミガラを配合飼料に混合するなど、エコフィードの活用で、飼料費のコストを低減させている。ただし、生産される肉質の維持向上のために、配合割合には、細心の注意を払っている。モミガラの飼料化には、先進地視察を行うなど、情報収集には極めて熱心である。また、高騰する購入乾草の節約のために、本年度から稲発酵粗飼料や短尺ソルゴの粗飼料生産に取り組んでいる。

第5に、宮崎県乳用牛肥育事業農協（以下、県乳肥農協）の資金制度を活用し、運転資金を借り入れ、預託牛ではなく自己牛を導入できるメリットを活かし、健全な資金繰りを行っている。また、社会保険労務士に委託して、給与関係の事務一切を外注するなど、アウトソーシングを上手く行っている。

第6に、県乳肥農協によるハーブ牛・ハーブ交雑牛のブランド確立に積極的に取り組み、個人でも年3回程度の新聞広告を掲載している。

第7に、近隣の廃業する肉用牛農家から施設を買い入れ、第2牧場としている。子牛の家畜市場が近い利点を活かして、第2牧場では、和牛肥育にも取り組んでいる。この背景には、乳肥事業農協によるハーブ和牛のブランド化に成功したことがある。昭和55年に、現社長の父親が、複合経営から乳用種肥育の単一経営へ、大きく経営を転換させたが、同じ肉用牛ながら和牛肥育へも経営領域を広げている。

最優秀賞・農林水産大臣賞

みえけんわたらいぐんみなみいせちょう
三重県度会郡南伊勢町 （株）南勢養鶏（採卵鶏経営）

昭和49年の町営畜産団地造成事業で3戸の生産者によるグループ経営からスタートする。昭和55年に廃業する2戸を（有）南勢養鶏が買い取り、現在に至る。42名の正社員、20名のパートで、20万羽規模の採卵鶏経営を構築し、平成19年度には約1,300万円の経常所得をあげている。

以下、経営の評価すべき特徴点を挙げる。

第1に、早期に電子発注システム（EOS）などのIT革命を取り入れている。現在、1,000軒の顧客を有しているが、その対応に電子発注システムが効力を発揮している。それ故、大口の量販店だけではなく、外食・旅館などの業務用需要にも対応でき、地域密着の戦略を貫いている。さらに、直売所2店舗、ファーマーズマーケット5店舗への出店も果たしている。

第2に、1,000戸の顧客には、自社の車で配送し、商品に対するニーズを直接得るとと

もに、年2回のアンケート調査の実施を行い、顧客満足度を評価している。

第3に、平成13年にはISO9001を取得し、衛生管理を中心とした品質マネジメントシステムの確立、文書化、実施、維持へ取り組んでいる。食の安全性に対する信頼が揺らいでいる昨今、一足早い取り組みといえる。

第4に、全国展開の大手量販店との取引を開始するに当たって、当該量販店の衛生指導管理が加わり、ISO9001よりもさらに厳しい衛生管理を実施している。

第5に、鶏舎の改善では、夏期の暑熱に対処するために、細霧方式の温度調整やトンネルを通しての換気方法を採用している。また、排気された空気が隣接する鶏舎に影響しないように、鶏舎の屋根上へ戻すように、自社で独自に設計している。

第6に、経営管理では、生産部門・GP部門・販売部門の各段階の生産コストが計算される仕組みになっており、原価管理を確立している。

第7に、トップマネジメントは、現会長と現社長の親子での合議制からなっている。以上のような経営面・技術面における科学的なデータの分析を徹底し、分析結果を十分に把握した上での意思決定を行っている。なお、通常の業務は社長によって運営されている。

第8に、上述の経営面・技術面における科学的なデータの分析結果は、毎日の各部署の朝礼会議を通じて、従業員に周知されている。各部署の朝礼会議は、各担当責任者の下で行われているが、社長自身は、何れかの朝礼会議に出席し、意思の疎通を図っている。

第9に、可能な限り正社員の採用を目指していて、厚生福利費は、2,000万円を計上している。地元における重要な雇用機会の提供になっている。

最優秀賞・農林水産大臣賞

えひめけんしこくちゅうおうし
愛媛県四国中央市 (有)熊野養鶏(採卵鶏経営)

昭和30年に現会長、熊野俊彦さんが養鶏経営を開始して以来、50年以上の歴史を持つ。早期に法人化し、平成7年には元商社勤務の現社長、熊野憲之さんがUターンする。鶏インフルエンザの全国的な蔓延を契機として、飼養羽数を成功裡に減少させ、平成19年度には、家族労働力4人で、約1,600万円の経常所得をあげている。

以下、経営の評価すべき特徴点を挙げる。

第1に、現会長の代から培われた生産技術のレベルは極めて高く、緻密な計数管理も平行して行われている。それ故、前述の飼養羽数の4万羽から2万羽への減少も、一定の収益を確保しながらの経営転換になっている。生産管理面では、飼料要求率の改善など生産効率を高めるとともに、財務管理面では、成鶏1羽当たりの固定費を把握している。

第2に、無償で豆腐かすや米ぬかを引き取り、発酵飼料に製造し、配合飼料に2～3パーセント程度を混合している。当該飼料を年1,000トン給与しているので、20～30トンの配合飼料の節約になっている。配合飼料の価格を60円/kgで計算すると、節約金額は120～180万円にもなる。

第3に、マーケティング面では、平成8年に「美豊卵」として商標登録を行ったり、現在、県内5カ所に自動販売機25台を設置して直売を行っている。その結果、8個入りネットの卵が200円という高単価を実現している。また、独自に開設したホームページ上で、注文ができるようになっている。

第4に、平成16年から加工卵の開発を始め、温泉卵、ゆで卵、薫製卵が、ホームページでも販売されている。また、平成19年には卵専門販売店とともに、食堂も開店している。そして、ホームページで、卵がけご飯セットも販売している。なお、食堂では、養鶏屋が提供するレストランというコンセプトの下に展開している。

第5に、前述の卵専門販売店と食堂の建築にスーパーL資金を借り入れし、投資を行っているが、売上増加分の見込みから、順調な償還が予測される。なお、食堂の運営では、社長夫人が、管理栄養士の資格を持っていることが強みである。また、食堂の営業時間帯は、社長がレジの前に立つなど、人件費節約を図っている。

第6に、以上の結果、卵の直売比率は、全体の6割にも達し、残り4割は商系のGPセンターへ販売して、安定した販売ルートを確認している。家族労働力を中心に、生産・加工・流通の6次産業化を目指したビジネスモデルといえる。

優秀賞・農林水産省生産局長賞

ほっかいどうあつけしぐんはまなちちょう
北海道厚岸郡浜中町 菊地光男、イチさん（酪農経営）

菊地さんの経営は、平成10年に長男が就農し、労働力が菊地さん夫妻と長男の3名で、経産牛98頭を飼養している。畜舎周辺に離農跡地を集積し、現在、93haの圃場を管理している。平成18年からは放牧を開始し、5から9月は移動放牧、10月は大牧区での放牧を実施している。農協の酪農技術センターで、土壌分析・飼料分析を実施し、合理的な施肥設計・飼料給与設計につなげている。また、平成16年からは、濃厚飼料節約のために、とうもろこしをマルチ栽培で再開し、平成20年には10.5haを栽培している。畜舎の建築では、先進事例を見学した上で、フリーストールとアプレストパーラーを選択し、平成12から16年にかけて自らの労働を投下して完成させ、投資金額を節約している。また、自家施工ゆえに、経産牛の横臥を容易にしたり、換気の工夫がなされている。畜舎設計の白眉は、パーラーの洗浄水を古くなったバルククーラーに溜め、家畜排せつ物とともにスラリーストアへ送るシステムを自ら構築していることである。スラリーは毎日2時間強制曝気し、良質のものを圃場に還元している。それ故、土壌微生物が活性化し、土が軟らかくなっている。このような努力で、肥料費を慣行農法の3分の1まで軽減している。今後は、生産資材や労働に関しては低投入で、知識や情報に関しては集約型で、かつ高付加価値を創出する酪農ビジネスモデルの確立と、近隣農家への普及が期待される。

優秀賞・農林水産省生産局長賞

あきたけんやまもとぐんみたねちょう
秋田県山本郡三種町 細越真利雄さん（酪農経営）

細越さんの経営は、細越さん夫妻と母親の3名で、経産牛43頭を飼養し、経産牛乳量1万kgを超える高泌乳を達成している。その背景には、購入ルーサンをベースとするTMRを1日に6回給与するなどの緻密な家畜飼養管理がある。自給飼料は、20km離れた大潟村の干拓地約20haを借り入れし、チモシーを主体とした牧草生産と、自己の水田で約3haの稲発酵粗飼料生産に取り組んでいる。何れも育成牛や乾乳牛に給与し、余剰分は販売に当て、年間に約250万円の売上がある。また、徹底した観察で、分娩間隔13.6（「先進事

例の実績指標（2007年実績）」（都府県・経産牛40頭～規模層）は14.4）、受胎に要した種付回数1.7回（「先進事例」は2.2回）と極めて優れている。敷料には、地域の豊富な資源であるモミガラ、ノコクズ、カンナクズを用い、良質なたい肥を生産し、9割を販売に当て、年間に約85万円の売上がある。今後は、1.4haの敷地を購入し、フリーストール・ミルクパーラー牛舎による300頭規模の酪農経営への移行を計画している。

優秀賞・農林水産省生産局長賞

おかやまけんまにおし
岡山県真庭市 二若信彦さん（酪農経営）

二若さんの経営は、本人と両親の3名で、ジャージー種の経産牛30頭を飼養し、牛群検定データに基づいて、全頭自家育成を行い、牛検成績7,000kg弱の高泌乳を達成している。粗飼料生産にこだわり、13ha、20数団地、73筆、1筆当たり18a弱の水田を、利用権設定して耕種農家から借り入れている。圃場条件の悪い湿田では、耐湿性のあるリードカナリーを栽培するなどの工夫を行っている。転作に伴う産地づくり交付金等は、二若さんの収入になるが、圃場条件の良し悪しに関係なく、10a当たり借地料2万円を耕種農家に支払っている。また、耕種農家の依頼に丁寧に対応し、かなりの労働を投じて畦畔管理も行っている。高齢化する集落内で、数少ない若手の後継者であり、年間260万円の借地料を耕種農家に還元し、景観の保全にも貢献している。このような二若さんの地道な努力が、当該地域を支えることになり、地域リーダーとしての役割が期待されている。

優秀賞・農林水産省生産局長賞

にいがたけんひがしかもほらぐんあがまち
新潟県東蒲原郡阿賀町 八木山草地利用組合（肉用牛経営）

昭和60年に2戸の農家、渡辺昇平さん、渡辺徹さんが畜産基地に入植し、八木山草地利用組合（以下、草地利用組合と略す）を設立する。各々の農家は、繁殖牛25頭、および35頭を飼養する肉用牛の繁殖肥育一貫経営である。現在、3カ所の草地35.5haをロールベールサイレージ体系で共同管理している。草種は、多年生のリードカナリーが優勢になっているが、比較的収量は確保でき、3カ所に設置されたコンクリートのたい肥盤をストックヤードとして活用している。そして、収穫物は2戸で均等配分されている。平成15年度からは、生産調整で稲作農家が栽培する1.9haの飼料イネを無償で受け取り、収穫調製を行っている。この耕畜連携の成立には、飼料イネに対する町の手厚い助成がある。また、草地利用組合の2戸と耕種農家の5戸で構成される堆肥センター利用組合では、7戸が分担で良質たい肥を生産し、当該たい肥は、地域の銘柄米生産や前述の飼料イネに用いられている。銘柄米の稲わらはたい肥と交換され、草地利用組合2戸の肥育部門に用いられている。以上の結果、粗飼料自給率は90%を超えている。平成11年からは、子牛の一部を市場で販売するなど、弾力的な経営対応を行ったり、町の支援で長期低利資金への借り換えで、資金繰りや収益性を向上させ、各々自己資本比率が、平成15から19年度にかけて、18.1%から72.9%へ54.8ポイント、59.6%から77.5%へ17.9ポイントも向上している。草地利用組合の2戸とも後継者が残り、今後益々の経営展開が期待できる。

優秀賞・農林水産省生産局長賞

さがけん さがし 佐賀県佐賀市 大坪 操、秀子さん（肉用牛経営）

大坪さんの経営は、酪農経営から肉用牛の繁殖経営へ転換している。平成15年には後継者が、大学卒業後、県畜産試験場等での研修の後、就農している。そして、大坪さん夫妻、長男の3人で家族経営協定を締結している。酪農経営を中止した平成3年時点の繁殖牛飼養頭数は、18頭であるが、現在では約80頭になっている。増頭に当たっては、自家育成牛を保留するなど、自己資金中心で徐々に行ってきた。また、近隣の白石町にある仲間の経営を積極的に視察して、連動スタンションを導入し、牛舎内の排せつ物搬出を容易にする等、多頭化に対応している。群管理では、乗駕による発情発見が容易であるフリーバーン牛舎を導入している。また、熊本県の先進的経営を視察し、平成13年に哺乳ロボットを導入している。しかし、子牛の観察に時間を割き、子牛がロボットに馴れない場合、3日間は人の手で哺乳させた後、群飼いでロボットに馴致させている。このような家畜飼養管理の努力が、分娩間隔11.8カ月と極めて優れた成績に結実している（「先進事例の実績指標（2007年実績）」（繁殖牛20頭以上規模層）は12.5カ月）。また、10月上旬から11月上旬にかけては、水田地帯に立地するメリットを活かし、家族、親族、友人が総出で80ha分の稲わらを調達し、20ha分は自家で消費し、40ha分は経済連等を通じて主として唐津市内の肥育農家へ販売されている。肥育県である佐賀県にとって、大坪さんの経営は、国産稲わらの確保において重要な役割を果たしているといえる。

優秀賞・農林水産省生産局長賞

ながさきけん させぼし 長崎県佐世保市 UKU カーフクラブ（肉用牛経営）

佐世保市に合併した旧宇久町は、1島1町で、肉用牛飼養農家率が63%に達している。繁殖農家は、繁殖部門プラス建設業などの農外就業で生計を立てていたが、公共事業の減少により、繁殖部門のウェイトを高めている。その中で、平成8～9年頃に、多頭化に伴い、子牛の下痢、肺炎などの疾病が多発した。この問題解決のために、人工乳を与える超早期母子分離技術を導入した。しかし、育成率は高まったものの、子牛の発育不良という問題を抱えていた。宇久島の家畜診療所に赴任してきた獣医師の勧誘もあり、子牛育成技術の勉強の「場」であるUKUカーフクラブを立ち上げた。勉強会は、毎月1回午後6時から開催され、現メンバーの6戸7名が参加した。勉強会は、家畜栄養学、家畜飼育学、家畜衛生学、子牛市場価格の統計解析における講義の他、先進地視察も行っている。会員は、熱心に勉強会に参画し、お互いの情報交流を図り経営改善に活かしてきた。この2年間のOFF-JTの結果、全会員のDGが、目標であった去勢子牛で1以上、雌子牛で0.9以上をクリアしている。また、平均分娩間隔も14～15カ月から、12カ月前後に向上している。そして、この実践の成果が、宇久島の他の経営にも普及しつつあることは、肉用牛が島の基幹産業であるだけに、島の活性化にもつながるものといえる。

優秀賞・農林水産省生産局長賞

しまねけん こうつし 島根県江津市 （有）マルナガファーム（養豚経営）

マルナガファームは、役員5人、従業員10人で、繁殖雌豚常時飼養頭数約600頭、常時肉豚飼養頭数約6,800頭の大規模養豚経営である。早期に人工授精を実施し、高い繁殖成

績を享受している。分娩回数は 2.48 回（「先進事例の実績指標（2007 年実績）」（繁殖豚 50 頭以上規模層）は 2.3 回）、繁殖雌豚 1 頭あたり離乳子豚頭数は 27.16 頭（21.7 頭）と優れている。また、自家で採取したした精液を、1 本 2,000 円で、年間 7,000 本も、主として九州の養豚経営へ販売している。従って、肉豚の売上以外に、1,400 万円の精液の売上があることになる。肥育成績も極めて良好で、繁殖雌豚 1 頭あたり肉豚出荷頭数は 25.04 頭（19.9 頭）と優れている。家畜の飼養管理面では、繊維質の多い配合飼料を設計し、繁殖雌豚の体型をスリムに維持することと、初産の繁殖雌豚の飼養管理を徹底している。このような高い生産性を維持するためには、従業員のインセンティブが極めて重要で、生産目標数値の設定など、社長による労務管理は極めて優れている。また、兵庫県三田市に 52 ha の農地を確保して、肥育部門はそちらに移行し、現在地は、繁殖豚のみ残り 1,000 頭規模に拡大する予定である。さらに、高騰する穀物価格に対して、食品残さを活用したリキッドフィーディングの施設を建設している。今後のさらなるダイナミックな展開が期待される。

優秀賞・農林水産省生産局長賞

ひょうごけんかこがわし
兵庫県加古川市 株式会社オクノ（採卵鶏経営）

構成員は、経営者の奥野克哉さん夫妻と母親の 3 人である。従業員は 1 人で、合計 4 人で、約 1 万 1,000 羽の採卵鶏を飼養している。奥野さんは、大学卒業後、大手販売店の勤務を経て、平成 3 年に就農している。業務用の契約販売、JA・個人直売所、契約販売、ネット販売と多元化したマーケティングを行っている。契約販売では、加古川市内に約 450 軒の顧客があり、1 パック 320 円、1 kg に換算すると 480 円の価格で宅配している。これは、奥野さんが青年会議所に在籍したことで、地元の人脈が広がり、「オクノの玉子」が地元で認知されたことが大きい。飼料は、2 社から調達し、100%自家配合での給与を行っている。非遺伝子組換えトウモロコシ、大豆かすを主体に、釧路産のサンマミール、赤穂の塩、地元農協の生米ぬかなど、厳選した 12 種類の飼料を用いている。コストをかけながら、高付加価値化で、利益を確保している。また、平成 11 年に、廃鶏の食肉処理を委託し、親鶏の鶏肉として販売している。まさしく顔の見える生産を実践している。