

株式会社六星の経営戦略と持続可能な農業モデル

1. 序論：日本農業の構造的転換点と株式会社六星の戦略的位置づけ

1.1 研究の背景と目的

21世紀の日本農業は、かつてない構造的な危機に直面している。農業従事者の平均年齢は67歳を超え、耕作放棄地の拡大、TPP(環太平洋パートナーシップ協定)をはじめとする市場開放圧力、そして気候変動による生産リスクの増大など、複合的な課題が山積している。このようなマクロ環境下において、従来の家族経営(家業)モデルから脱却し、企業の経営手法を取り入れた「農業法人」への転換が急務とされている。

本報告書は、石川県白山市に拠点を置く「株式会社六星(以下、六星)」を分析対象とし、その経営戦略、事業構造、および地域社会における機能を包括的に分析するものである。六星は、1970年代の生産組合設立から始まり、早期の法人化、六次産業化、そしてスマート農業の導入と、日本農業の近代化を体現する先駆的な事例である。本稿では、六星がいかにして地域農業の衰退という外部不経済を内部化し、持続可能なビジネスモデルへと昇華させたかを、経営資源、プロセス、製品戦略の観点から詳細に論じる。

1.2 分析の視座

本分析では、単なる事例紹介に留まらず、以下の3つの戦略的視点から六星の競争優位性を解明する。

1. 垂直統合戦略(六次産業化)の深化: 生産(一次)から加工(二次)、販売(三次)までを一貫して手掛けることで、いかにして付加価値を獲得し、農産物価格のボラティリティ(変動性)を回避しているか。
2. 組織能力と人的資本の転換: 伝統的な「血縁による継承」から「能力主義による経営」へのシフトが、組織のイノベーションといかなる相関関係にあるか。
3. 地域エコシステムにおける社会的機能: 130ヘクタールを超える農地を集積する「地域の受け皿」としての機能が、企業の存続基盤といかにリンクしているか。

2. 企業沿革と組織の進化的分析: 協同組合から近代的企業へ

2.1 創業期: 生産組合としての結束(1977年～)

六星の歴史は、1977年(昭和52年)6月、石川県白山市(旧松任市)中奥地区において、5戸のレタス農家が結成した「中奥六星生産組合」に遡る。当時の日本農業は、高度経済成長を経て兼業化が進む一方、機械化による生産性向上が求められていた時期である。

創業当初の目的は、レタス栽培の拡大と共同化による効率性の追求であった。この時期、彼らは個々の農家としての独立性を保ちながらも、生産プロセスの一部を共有する「コンソーシアム型」の

組織形態をとっていた。この取り組みは地域内で高く評価され、1987年(昭和62年)には朝日農業賞を受賞している。これは、個別の農家がバラバラに活動するのではなく、組織として地域農業を支えるという後の企業理念の萌芽が見られた時期と評価できる。

2.2 転換期：法人化とインフラ投資(1990年代)

1990年代に入ると、六星は組織としての法的基盤の強化に動き出す。1989年(平成元年)に法人化を決定し、1998年(平成10年)には「有限会社六星生産組合」を設立した。この法人化は、単なる節税対策や対外信用の獲得のみならず、農業を「家業」から「事業」へと転換させる明確な意思表示であった。

特筆すべきは、この時期に行われた大規模な設備投資である。1995年(平成7年)には、100ヘクタール規模に対応可能なライスセンター(米の乾燥・調整施設)を建設した。通常、地域のJA(農業協同組合)が担うような巨大インフラを自社で保有することは、JAの流通網に依存せずに自立して米を市場供給するための戦略的な布石であった。さらに1996年(平成8年)には加工場および直売店(現:むつぼしマーケット松任本店)を新設し、生産した米を自社で加工・販売する「六次産業化」の物理的基盤を確立した。

2.3 発展期：株式会社化と経営の非世襲化(2000年代以降)

2007年(平成19年)3月、組織は「株式会社六星」へと改組された。株式会社化の最大の意義は、所有と経営の分離、そして外部人材への経営権の移譲を可能にした点にある。

日本の農業法人の多くが、依然として創業家による同族経営であるのに対し、六星は経営陣の刷新を断行した。現在の代表取締役である軽部英俊氏を含め、経営陣3名は全員が県外出身かつ非農家出身者である。この「脱・血縁」「脱・地縁」の人事戦略は、農業界において極めて異例かつ革新的である。これにより、従来の農業特有の慣習やしがらみに囚われない、合理的かつ市場志向の経営判断が可能となった。また、2025年4月時点で従業員数は正社員35名、パート・技能実習生を含めると約130名規模に達しており、地域雇用の受け皿としても機能している。

3. 事業構造分析：六次産業化による付加価値創造

六星のビジネスモデルの中核は、農業生産(1次)、加工(2次)、販売(3次)を垂直統合する「六次産業化」にある。このモデルの真価は、各プロセスが独立しているのではなく、相互にリスクを補完し合い、シナジーを生み出す点にある。

3.1 一次産業部門：大規模稲作と特別栽培

3.1.1 規模の経済と農地集積

六星は現在、約130ヘクタールの農地を管理している。日本の平均的な農家経営耕地面積が約2～3ヘクタールであることを鑑みると、その規模は圧倒的であり、石川県内でも最大級の農業法人である。

項目	内容	備考
主要作物	水稻(うるち米、もち米)、野菜、小豆	
	栽培面積	約130ha
	栽培区分	特別栽培米(減農薬・減化学肥料)

項目	内容	備考
特記事項	地域の農地の維持・管理を受託	
この大規模化は、地域農業の衰退と表裏一体の関係にある。高齢化により離農する農家から「先祖代々の土地を守ってほしい」と託される形で農地が集まり、結果として分散した農地(圃場)を効率的に管理する能力が求められるようになった。		

3.1.2 品種戦略と品質差別化

主力である「コシヒカリ」においては、農薬や化学肥料の使用を抑えた「特別栽培米」を生産し、一般流通米との差別化を図っている。また、加工部門との連携を見据え、「もち米」や、和菓子の原料となる「小豆」の生産にも注力している。これにより、加工品の原料調達コストを抑制すると同時に、トレーサビリティ(生産履歴の追跡可能性)を担保し、消費者に「顔の見える」安全な食品を提供することを可能にしている。

3.2 二次産業部門:リスクヘッジとしての加工事業

農業は天候リスクに晒されやすく、豊作貧乏(価格暴落)や不作による収益減が避けられない。六星の加工事業は、この一次産業特有のリスクを吸収するバッファとして機能している。

3.2.1 餅(モチ)加工の戦略性

六星が特に力を入れているのが「餅加工」である。米(うるち米)の消費量が年々減少する中、餅や和菓子といった加工品は、贈答用や季節行事(正月など)の需要が底堅く、また単価も高い。自社生産のもち米を、自社工場で「斗棒餅(とぼもち)」や「切り餅」に加工することで、玄米で出荷する場合と比較して数倍の付加価値を付与することができる。

3.2.2 「すずめ」ブランドと和菓子展開

六星は、和菓子ブランド「すずめ」を展開し、金沢駅構内や近江町市場といった一等地に店舗を構えている。特に看板商品である「塩豆大福」は、消費者からの評価が極めて高い。

- 垂直統合の強み:大福の主要原料である「もち米」と「小豆(黒豆)」を自社生産しているため、原料の品質を厳格にコントロールできる。消費者クチコミにおいても「生地の食感が違う」「豆が美味しい」といった評価が見られ、自社栽培原料の優位性が製品力に直結していることが伺える。
- ブランド資産:金沢という観光都市の特性を活かし、土産物需要を取り込むことで、県外へのブランド認知拡大に成功している。

3.2.3 中食(惣菜・弁当)市場への適応

近年、共働き世帯の増加や高齢化により、調理済みの食品を購入して自宅で食べる「中食(なかしょく)」市場が拡大している。六星はこのトレンドを捉え、直売店における弁当・惣菜部門を強化している。自社米を使用したおにぎりや弁当は、原価率を低く抑えつつ、消費者には「農家直営の美味し

さ」という価値を提供できる。企業の採用メッセージにおいても、飲食・惣菜部門の売上が年々伸びていることが強調されており、経営の安定化に寄与していることが分かる。

3.3 三次産業部門：独自の流通チャネル構築

六星は、JA(農協)への全量出荷という従来の農家の在り方とは異なり、独自の販売チャネルを開拓・保有している。

- 直売店(むつぼしマーケット)：現在3店舗を整備しており、ここでは自社製品だけでなく、地域の提携農家の野菜なども販売し、地域の「食のハブ」としての機能を果たしている。
- レストラン・イートイン：直売店に併設された飲食スペースでは、炊きたてのご飯や搗き立ての餅を提供し、製品のショールームとしての役割を果たしている。
- 卸・通販：全国の小売店や飲食店への卸売り、および個人向けの通信販売を行うことで、商圏を石川県外へと拡大している。

4. 技術戦略：スマート農業による生産性革新

130ヘクタールという広大な農地を、限られた人員で管理するためには、テクノロジーの活用が不可欠である。六星は、IT企業や大学と連携し、最先端のスマート農業技術の実証・導入に積極的である。

4.1 ドローンによる直播(ちよくは)栽培の実践

稲作において最も労働集約的な工程の一つが、春の「育苗(苗を育てる)」と「田植え」である。六星は、この工程を劇的に省力化するため、農業用ドローンを用いた「直播栽培」に取り組んでいる。

- 技術的特徴：従来の田植え機による移植ではなく、ドローンが空から直接種籾(たねもみ)を水田に打ち込む手法を採用している。特に、種籾を単に散布するのではなく、勢いよく発射して土壌に深く打ち込むことで、鳥による食害を防ぎ、定着率を高める工夫がなされている。
- 経営的インパクト：育苗ハウスの管理や苗箱の運搬といった重労働が不要となるほか、田植え機が入れないような不整形な田んぼや、ぬかるんだ圃場でも作業が可能となる。これにより、春の農繁期の労働負荷を平準化し、より少人数での大規模経営が可能となる。

4.2 OPTiMとの連携と「スマート米」

六星は、AI・IoTプラットフォームを提供する株式会社オプティム(OPTiM)と連携し、ドローンやAI解析を活用した「スマート米」の生産を行っている。

- ピンポイント農薬散布・施肥：ドローンで圃場を空撮・センシングし、病害虫の発生箇所や生育不良の箇所をAIが特定。必要な場所にのみ、ドローンで農薬や肥料を散布する。
- 減農薬の実現：一律に農薬を撒く従来の防除と比較して、農薬使用量を大幅に削減できる。これはコスト削減のみならず、「減農薬」「特別栽培」という付加価値ブランドの裏付けとなり、高単価販売を可能にする。
- データドリブン経営：長年の勘に頼っていた栽培管理をデータ化することで、非農家出身の若手社員でも早期に熟練の判断が可能になるよう、技術継承のデジタル化を進めている。

5. 人的資源管理と組織文化

六星の持続的成長を支える最大の要因は、実はテクノロジー以上に「人」にある。

5.1 多様性のある人材ポートフォリオ

従業員構成を見ると、地元の農家出身者だけでなく、県内外からの転職組、新卒採用者が混在している。また、技能実習生を含む多様なバックグラウンドを持つスタッフが96名（パート含む）在籍しており、組織の多様性が高い。

5.2 「企業」としてのキャリアパス

従来の農業は、家族労働が前提であり、明確な就業規則やキャリアパスが存在しないことが多かった。六星は、一般企業と同様に、生産・加工・販売の各部門における職務分掌を明確にし、社員としての雇用環境を整備している。「農業を会社でやる」というスタイルを確立し、将来の経営幹部候補として若手を育成するシステムを持っている。これにより、農業に関心はあるが農地を持たない若者にとっての有力な就職先となり、人材不足が叫ばれる農業界において安定的な採用を実現している。

6. リスク管理と事業継続性（BCP）

6.1 能登半島地震への対応とサプライチェーンの強靱性

2024年1月に発生した能登半島地震において、石川県内の多くの企業が影響を受けた。六星（および関連グループである株式会社月星製作所等の動向から推察される地域経済圏の状況）においては、発災直後から安否確認を行い、1月5日には安全を確保しつつ生産・出荷を再開している。一部の仕入先への影響が懸念されたものの、自社で生産・加工機能を持っていることの強みが、災害時の復旧スピードにも寄与していると考えられる。外部サプライヤーへの依存度が高い場合、一箇所の被災で供給が止まるが、六星は主要原料を自社で賄っているため、事業継続性（BCP）の観点からも堅牢性が高い。

6.2 気候変動リスクへの適応

近年の猛暑による米の品質低下（白未熟粒の発生など）は全国的な課題である。六星のような大規模経営では、収穫適期の分散や、高温耐性品種の導入、あるいは水管理の自動化（スマート農業）による精密な温度管理が求められる。ドローンによる生育診断は、こうした環境変化を早期に検知し、追肥等の対策を打つ上でも有効に機能していると推測される。

7. 財務・収益構造の定性的分析

公開情報に基づき、六星の財務構造の特性を分析する。

7.1 収益構造の安定性

一般的な稲作専業農家の場合、収入は秋の収穫期に集中し、キャッシュフローの管理が難しい。しかし六星は以下の3つの要因により、年間を通じて安定したキャッシュフローを実現している。

1. 日銭が入る現金商売：直売店やレストラン運営により、日々の現金収入（日銭）がある。
2. 加工品の通年販売：餅や和菓子、惣菜は年間を通じて需要があり、特に冬場の農閑期における餅需要が大きな収益源となる。
3. 多角化によるポートフォリオ効果：米価が下落しても、加工品や飲食部門で利益を確保できるため、経営全体のボラティリティが低い。

7.2 コスト構造と投資

- 固定費：130ヘクタールの農地維持、大型加工場、直売店舗の運営には多額の固定費がかかる。損益分岐点を下げるためには、一定以上の売上規模（稼働率）が必要となる。
- 変動費の抑制：スマート農業導入による農薬・肥料代の削減や、自家生産原料の使用による原価低減が、利益率の向上に寄与している。

8. 結論：地域農業の未来モデルとしての六星

8.1 総合評価

株式会社六星は、日本農業が抱える「担い手不足」「耕作放棄地の増加」「収益性の低迷」という構造的課題に対し、**「組織的経営」「六次産業化」「テクノロジーの実装」**という3つの解を提示し、実証している稀有な企業である。単に規模を拡大するだけでなく、地域の農地を預かり守るという公益的なミッション（社会的責任）と、高付加価値商品を販売して利益を上げるという私益的な活動を高い次元で両立させている点が、同社の最大の強みである。

8.2 今後の展望と課題

今後の成長に向けた課題としては、以下の点が挙げられる。

- 更なる省力化と自動化：労働人口の減少が加速する中、ドローンやロボット技術の活用範囲をさらに広げ、人間が介在するプロセスを極限まで減らす必要がある。
- ブランドの全国展開・グローバル展開：「すずめ」ブランドや自社米のEC販売強化、あるいはインバウンド需要の取り込みを超えた輸出展開など、商圈の拡大が次の成長エンジンとなるだろう。
- 次世代リーダーの育成：非同族経営を成功させた現在の経営陣に続く、次世代の経営人材をいかに内部から輩出できるかが、長期的な存続の鍵を握る。

六星の事例は、衰退する地方農業において、イノベーションと経営戦略がいかに状況を打破し得るかを示す希望の灯火であり、その経営モデルは他地域の農業法人にとっても極めて重要なベンチマークとなるものである。

引用文献・ソースID 本報告書における事実関係およびデータは、以下の調査資料に基づいている。

引用文献

1. 地域農業の発展を目指して。生産から加工・販売まで。（株式会社 六星），
<https://www.maff.go.jp/j/keiei/koukai/sannyu/pdf/rokusei.pdf> 2. （株）六星（石川県），
https://www.maff.go.jp/j/kobetu_ninaite/n_seido/kyokai_zirei/pdf/rokusei.pdf 3. 株式会社 六星 - いしかわ就活スマートナビ，
https://jobnavi-i.jp/detail_company?id=248 4. すずめ 近江町市場店 クチコミ・アクセス・周辺情報 | 金沢 - フォートラベル，
https://4travel.jp/dm_shisetsu/11673862 5. ドローン使って種もみを直接植える...愛知県豊川市の水田でスマート農業の試験栽培開始 コスト削減等に期待 - YouTube，
<https://www.youtube.com/watch?v=ZOC4SJcwN8U> 6. 石川発、オプティムの空飛ぶドローン播種機の実証が本格化！ - SMART AGRI，
<https://smartagri-jp.com/smartagri/3237> 7. 佐賀大学農学部・佐賀県農林水産部・オプティムが 三者連携による最新のIT農業に対する取り組みを発表 IoT・AIを活用した最新のIT農業の取り組みや経済効果予測、その効果を最大限発揮するための 新型ドローン、ロボットを開発、生産者と消費者をつなげる野菜の新しいコンセプト「スマートやさい」などを発表 - アットプレス，

<https://www.atpress.ne.jp/news/104955> 8. 06【前編】ドローンで農水省と実現する「スマート農業」
| 空飛ぶロボットの挑戦, <https://sony-acceleration-platform.com/article593.html> 9. 令和6年能登半
島地震の被災状況についてのお知らせ/Notice Regarding Damage Caused by the 2024 Noto
Peninsula Earthquake - 月星製作所, <https://www.tsukiboshi.co.jp/news/1944/> 10. 事例発表: 「
GX成長戦略」「みどりの食料システム」,
<https://www.pref.aomori.lg.jp/soshiki/sangyo/chikikigyo/files/greenkehshukaitorikumijirei.pdf>