資料１

株式会社農林漁業成長産業化支援機構（A-FIVE）に関する総括について

令和８年11月17日
農林水産省大臣官房新事業・食品産業部

○　A-FIVEは、平成25年１月の設立以降、６次産業化の取組等への支援を行ってきたが、設立時の事業計画どおりに投資が進捗せず。

○　令和２年５月に「損失を最小化するための改善計画」を策定し、改善計画に基づき、新規出資を取り止めた上で投資回収を進め、令和７年度末に解散。

○　解散時の累積損失は213億円と、改善計画（120億円）から大きく乖離する結果となったところ。

○　この間における農林水産省のA-FIVEへの関与等について改めて振り返り、反省点等を取りまとめ。

１．設立当初（H25～26年：サブファンドによる出資等推進期）

・**設立時の投資見込みを踏まえて、A-FIVEの組織体制等を整備、全国各地に地銀等を中心としたサブファンド**（LPS：投資事業有限責任組合）を設立。
・H26年度末までに52サブファンドが設立。（最終的に53サブファンドが設立。）

【累計出資実績（H26年度末）12.7億円（うち直接投資０）】

【農林水産省の主な取組】

- 農林漁業者の資金力が出資拡大の制約となっていたことから、H26年に支援基準（告示）を改正し、サブファンドから支援先の法人に対する出資割合を総議決権の２分の１以上に引き上げる特例を措置（サブファンドが投資リスクの拡大に慎重であったこと等から活用実績なし）。

【反省点等】

- **サブファンドを介した間接出資の拡大**に向けて、投資決定に当たっての手続きの簡素化等、さらなる**制度・運用の見直しが必要**であったと考えられる。

- **設立時の事業計画**において、６次産業化事業の**成長性、投資規模、投資収益等を過大に見込み**、これを前提とした**過大な組織体制等を整備**し、**高コスト**になったことにより、**累積損失が拡大**した。より**精緻な見通しのもとに組織体制等を整備**した上で、**徐々に必要に応じて拡大**を図ることを検討すべきであった。

- **サブファンドごとの能力や意欲に差**があったこと等から、全体として**案件組成が進まなかった**ことを踏まえれば、サブファンドを全国各地に設立することよりも、先ずは**投資経験等が豊富なGPが設立するサブファンドの支援を優先**し、その進捗状況を検証しながら、**段階的な展開**を図ることを検討すべきであった。

２．直接出資の拡大期（H27～30年：A-FIVE直接出資の拡大期）

・**直接出資の活用**による１件当たりの出資額の拡大と**対象分野の拡大**を通じて、**出資総額の拡大を推進**。
【累計出資実績（H30年度末）80.8億円（うち直接投資39.6億円）】

【農林水産省の主な取組】

- サブファンドを介した間接投資が進まない中、**A-FIVEによる直接出資の拡大**に向けた関連規定を整備するため、H28年に支援基準を改正。

- H29年に**農業法人等への直接の出資**を可能とする運用改善※及び**農業生産関連事業者が行う事業再編・事業参入**に対する支援の追加、H30年に食品等流通業者が行う**食品等流通合理化**の取組に対する支援の追加を図るため、法律改正等を実施。
  ※従来は農業法人等へのA-FIVE及びサブファンドによる直接の出資は行えず、6次化事業を行うための別法人を設立等し、当該法人に対して出資を行っていた。

- A-FIVEの**運営経費削減**について助言・指導。
  （A-FIVEは事務所移転（H30年９月）、社用車の廃止、投資実績の無いサブファンドの解散等の取組を実施。）

【反省点等】

- 直接出資の拡大、新たな支援スキームの追加により**出資拡大に一定の効果**はあったが、目標を満たす規模とはならず**A-FIVEの運営経費を賄える水準には至らなかった**。

- **直接出資**は、投資審査のみならず、**経営支援、EXIT**といった各段階においても**A-FIVEが直接的に対応**する必要があったが、直接出資の拡大に対応しうる**体制の整備は十分ではなかった**。特に投資決定に当たっては、**牽制機能の強化が必要**であったと考える（４参照）。

３．投資計画･改善計画策定期（H31～R７年：新規出資取り止め、投資回収、解散期）

・H31年4月に改革工程表2018（平成30年12月20日経済財政諮問会議決定）を踏まえ、**累積損失解消のための「投資計画」を策定**したが、同年度上半期の実績が**計画を大幅に下回る結果**。
・農林水産省の指示を受け、Ｒ２年５月に**「損失を最小化するための改善計画」を策定**し、**新規出資を取り止め**た上で**Ｒ７年度末を目途として投資回収**を推進したが、解散時の**累積損失は213億円**と、**改善計画（120億円）から大きく乖離**。

【累計出資実績（Ｒ２年度末156.0億円（うち直接投資111.2億円））】

【農林水産省の主な取組】

- Ｒ元年11月に投資計画の進捗状況を検証し、累積損失の解消は困難と判断し、Ｒ元年12月にA-FIVEに対して、Ｒ３年度以降は**新たな出資の決定を行わない**こと、**損失を最小化する計画の見直しを指示**し、**解散を速やかに行う方針を決定**。
- 改善計画に基づき、Ｒ７年度末までの投資回収の確実な実行が図られるよう、**投資回収の進捗状況を随時確認**。
- **A-FIVEの運営経費の更なる削減**を指導。（A-FIVEは事務所移転（R3年11月）等を実施）

【反省点等】

- 改善計画の策定により**A-FIVEの解散方針が示された**ことで、A-FIVEにおいて**経営支援やモニタリングに係る体制の縮小が進行していったことを踏まえれば**、**新規の出資**（特にA-FIVEによる直接出資）については、より**抑制的に行うようA-FIVEを指導することも必要**であったと考えられる。
- 累積損失の最小化のためA-FIVEに対し**経費削減を指導する中**で、**経営支援に係る体制強化**等を同時に求めることは**困難**であったこと、加えて、コロナ禍等の改善計画策定時に予期しえなかった**外部環境の変化**が、**改善計画と大きく乖離した累積損失額（213億円）を生じさせた主な要因**であったものと考えられる。一方で、このような局面においても、**A-FIVEの投資回収の最大化**に向けて、**進捗管理を徹底**し、**投資回収期間の短縮化を働きかけ**ることも必要であったと考えられる。

４．A-FIVEの社外取締役を含めた経営体制の評価

【農林水産省の主な取組】

- A-FIVEの**取締役の選定**については、株式会社農林漁業成長産業化支援機構法第12条の規定に基づき、A-FIVEが抱える課題等を踏まえ、**業務の執行及び監督に必要な資質、専門的な知見**を有する人材であるかを考慮し、その**認可を行ってきた**ところ。

  ［代表取締役社長経歴］H25.1～農林中央金庫、H28.6～：日本政策金融公庫、R4.11～：日本銀行、整理回収機構

- A-FIVEの投資決定等は、同法第14～16条の規定により、**代表取締役及び社外取締役を構成員に含む「農林漁業成長産業化委員会」**が行うこととされ、その**委員の選定**については、**農業、林業又は漁業に関して専門的な知識と経験**を有する者が含まれているか等を考慮し、その**認可を行ってきた**ところ。

- A-FIVEの内部組織についても、モニタリングの独立性を強化するための**モニタリング検討会の設置**等、時々の状況に応じた**組織変更を行うよう指導**してきたところ。

  ［委員構成（社外取締役）］設立～：農林漁業4、民間株主1（食品産業等）、/H30.6～：農林漁業1、民間株主1（同）、食品等コンサル1、地域政策等1、/R2.6～：農林漁業1、民間株主1（同）、/R5.6～：農林漁業１

- また、設立当初から、A-FIVE幹部との間で意見交換を随時行ってきており、その中で各局面に応じた経営体制等について助言等を実施。

【反省点等】

- 投資決定に当たって、**投資の企画・検討を行う部門**と**投資リスクの検討・評価を行う部門**の**分離**等**牽制機能を強化**することも検討すべきであったと考える。（なお、経費支出を伴う組織体制の強化には一定の限界があった。）

- **委員会**は、農林水産関係団体の役員等を中心とした農林漁業における専門的な知見等を重視した構成となっていたが、**投資収益面の牽制が働くような委員構成**が望ましかったと考えられる。

- 加えて、投資対象である**６次産業化の態様が多岐に渡る**ことを踏まえれば、投資決定に当たり技術的課題等の知見が不足する場合には、**外部専門家の意見等を活用**する仕組みづくりが必要であったと考えられる。

５．6次産業化事業に対する官民ファンドという政策手法の妥当性

【農林水産省の主な取組】

- 我が国農林漁業の成長発展を図るため、農林漁業者等による６次産業化の取組に対し、これまでの資金使途や対象要件が限定される補助金や融資に加え、新たな政策ツールとして、出資を活用し、①自由度の高い資金供給、②財務体質の強化（民間資金の呼び水）等の支援を行うことにより、当該取組を推進することを目的としてA-FIVEを設立。

【反省点等】

- A-FIVEが支援対象としていた６次産業化の取組は、**農林漁業者が起点となるもので小規模**な案件が多く、かつ、**成長までに長期間**を要するものが多いこと等から、投資回収に比較してコストが大きく、官民ファンドとして求められる**収益を確保することが難しい**分野であった。加えて、他の官民ファンドと異なり、「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」の**計画認定を要件**としていたことが手続きの煩雑化等を招き、ファンド活用を敬遠させる一因となっていたこと、また、農林水産省による**普及・啓発も十分でなかった**等もあって**投資先が限られた**。加えて、**EXITについて、IPOやバイアウトによる大きな収益が得られなかった**。

- さらに、**回収局面**ではコロナ禍や資材費、人件費等の高騰等予期せぬ**外部・経済環境の変化等による影響**も重なり、**多額の損失を計上**することとなった。

- このような６次産業化の実態や成長性等を踏まえ、６次産業化分野への支援として、一定の収益性の確保が必要な**産業投資を活用した官民ファンド**という政策手法を用いることについては、**より慎重な検討が必要であった**と考える。

- 一方、A-FIVE設立以降、最終的には**全国各地域で163法人に155.9億円の出資等**を行い、これら出資先事業者の育成等を通じて、**地域の雇用、農林水産物の販路の拡大面での効果は継続**している（A-FIVEの出資先１６３件のうち、EXIT時点で会社清算等が行われたのは８先（4.9%）にとどまる。）。また、地銀等民間金融機関においてサブファンドを通じて、6次産業化事業者を含め**農林水産分野を対象とする投資人材の育成**につながったという点も一定の効果があったと考える。

【出資目標・計画等】

- A-FIVE設立時の事業計画（H30年度までに2,000億円を出資）
- 中期経営計画（第１期）（計画期間中に300億円、将来的に1,000億円を出資）
- 中期経営計画（第２期）（計画期間中に300億円を出資）
- 投資計画（R８年度までに780億円を出資）
- 改善計画

【出資実績（累積）】

