

NewsLetter

ファミリー・ビジネス・フォーラム 2005

沖縄金融特区



Contents

(Vol.10)

.....

Treatises (1)	沖縄金融特区プライベートバンキング研究会座長	富樫 直樹
Treatises (2)	F.B.N. Japan	河田 淳
Seminar Report(1)	F.B.N. Japan	河田、木村、今井
Seminar Report(2)	F.B.N. Japan	佐藤、前川
Information	F.B.N. Japan	

会社が揺れている

～ 日本的経営の再構築とファミリー・ビジネス ～

沖縄金融特区プライベートバンキング研究会座長
 フューチャーファイナンス戦略株式会社 代表取締役社長
 富樫 直記



コクドの株式虚偽記載、ライブドアとフジテレビのニッポン放送株を巡る買収合戦、ワールドの株式非公開、ポッカコーポレーションの経営陣によるMBO、ライブドアの決算粉飾疑惑等々。日本の戦後企業史上、これほど会社の経営陣と株主を巡る出来事が立て続けに起きている時代はないといっても過言ではありません。

これらの出来事に共通していることは、企業と株主の間にかつてのような安定的関係がなくなってきた点です。そのもっとも大きな背景は何か？ 様々な理由を挙げることができますが、一つに絞るとすれば、それは銀行を中心とした金融機関と企業との株式持合いの崩壊ではないでしょうか。

株式の持ち合いは、企業にとっては安定した借入を得る、あるいは経営悪化に陥った場合に銀行からの人的支援を得るための象徴的な担保を意味していました。売却を前提としない銀行による株式の保有はその分、貸出の利益率を引き下げるコストにほかなりません。それは経済合理的には保有動機は説明しがたいという意味で、象徴的意味合いを持つものと言えます。

1988年、銀行の健全性確保のために国際的に自己資本基準（いわゆるBIS規制）が導入された際、日本の金融当局は、銀行が保有する株式の含み益の45%を自己資本に算入することを諸外国に強力に求めました。その議論の場では、政策投資との理由付けで銀行の株式保有動機を説明する日本の当局に対し、諸外国の金融当局からは「経済合理的に説明がつかない」、「利潤動機の保有でなく、売るつもりもない株式の含み益は所詮使えない皮算用の利益」と強烈に批判されました。

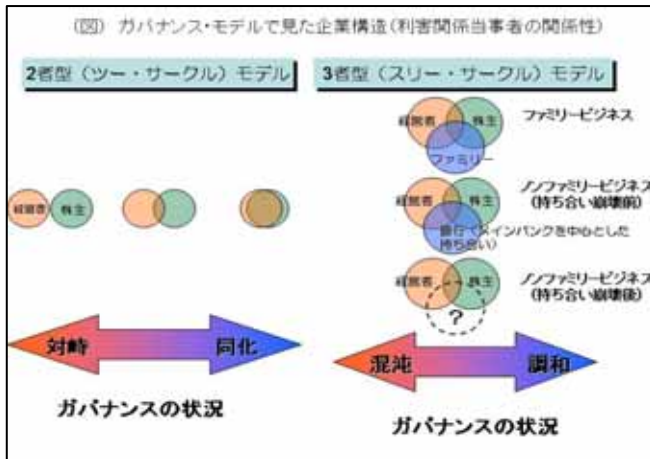
あれから10年後、不良債権処理で背に腹が代えられなくなった日本の銀行が自ら持合解消に向かったのは歴史の皮肉といえます。様々な投資家が登場し、買収、会社防衛が日常的になってきた今の株式市場からみれば、銀行による株式持合いは、安定的な借入の担保という意味もさることながら、外部の株主からの防御壁の役割を果たしていたといえます。

荒波を堰き止める防波堤として機能した株式持合い。その崩壊のインパクトは想像以上に大きかったといえます。それは、持合いの崩壊が企業リストラのタイミングと重なったからです。企業は、リストラの中で、終身雇用制、退職金制度や、社宅、運動場などの福利厚生施設、社歌や運動会などの社員融和の活動など、いわば日本的な「擬似ファミリー的な仕組み」を崩していきました。銀行との持ち合いによる「外部の絆」と、擬似ファミリー的な仕組みによる会社の「内部の絆」。日本の企業はこの二つの絆を同時に失ったのです。二つの絆という重い錨を失ったニッポン企業丸は、いきなり投資利益を求める投資家がうごめく荒海に放り出されたのです。この二つの絆はいずれも経済合理性だけでは説明の付かない仕組みです。それはファミリー・ビジネスに通ずる仕組みともいえるでしょう。

ファミリー・ビジネスにおける経営と株主の関係は、欧米の研究ではよくスリーサークルモデルによって表現されます（次ページ図表）。経営者のサークルと外部株主のサークル、そして第三のサークルとしてのファミリー株主。この三つのサークルが交わっているファミリー・ビジネスについては、実証研究によりその成功の要因として、しばしばファミリー株主の存在が指摘されてきました。

成功しているファミリー・ビジネスでは、経営者と外部株主という「対峙・対立」か「同化」のいずれかの関係に陥りやすい両者の関係に対し、ファミリー株主の存在がそれを「調和」に変える役割を担い、効果を発揮していると考えられてきました。例えば、あくまで短期の業績向上とその利益還元を求める外部株主に対し、ファミリー株主は企業の長期の繁栄を考え、利益を配当よりも投資に積極的に回すことを進言する。その存在は、海外のファミリー・ビジネス研究者によれば、いわば目先の合理性を超えた人間味のある株主(emotional capital)とも表現されます。

翻って、日本の企業は、ファミリービジネスはもとより一般の企業も、銀行という外部株主とは違う第三の株主の存在により、海外の成功したファミリービジネスと同様、外部株主の利益還元へのプレッシャーを受けることなく、長期投資に集中することができたともいえます。



財務面において第三の株主としての銀行の存在が戦後日本の高度成長の達成に寄与したことは確かに事実でしょう。もちろん、銀行の株式保有は、銀行への新規参入規制や金融当局による破綻させないことを前提とした規制・指導によって支えられていたのも事実です。こうした保護的対応は、88年のBIS規制を大きな契機として国際的に見直しが迫られ、もはやそれを復活させることは国際社会の一員として許されなくなりました。

短期の業績か長期の業績か、高配当か投資か、持合いという絆がなくなった日本の会社は、相対立しがちな二つの要求の狭間で、今揺れ動いています。その間で日本の会社はどこに向かうのか？一つだけはっきりしているのは、会社は何らかの絆がなければ、求心力を失い、投資家の存在とは関係なく、自ら不安定になることです。日本の会社が持ってきた外部と内部の二つの絆。日本が新たにどのような絆を築くのか？新たな日本の経営の構築にとって、成功するファミリービジネスが持つ絆は、大きな示唆を与えるといえます。その意味で、海外はもちろん日本のファミリー・ビジネスの本格研究が待たれます。(了)

ファミリービジネスフォーラム裏話

寄稿 河田 淳 F.B.N. Japan

2005年12月10日(土)、11日(日)に、沖縄県万国津梁館にて開催されたファミリービジネスフォーラムは、F.B.N. Japanにとって画期的な出来事でした。しかし2ヶ月という時間が経過した今、それはある意味、必然の出来事であったとも思えるのです。我々がNPO法人を立ち上げたときには、すべてを「自前」で活動しようと、思い切り肩に力を入れて構えていたのですが、沖縄県という地方公共団体を含む、関係各位の力を借りることで、嬉しい誤算がもたらされました。出席者250名超、その大部分が県内外からのファミリー・ビジネスという、世界中からファミリー・ビジネスが集うサミットは別として、それぞれの地域で開催されるものとしては、おそらく最大規模のフォーラムが開催されたのです。

少しだけ内輪の話をさせていただきますと、F.B.N. Japanの佐藤理事と小生が、ご縁があって沖縄金融特区の委員を拝命したのが、2004年夏のことでした。具体的なディスカッションテーマは差しさがあり、ここで触れることはできませんが、特区といえども、日本の場合、何か経済的メリットが付与されるわけではありません。たとえば沖縄で金融商品を立ち上げた時に、それが「本土」の金融商品よりも税金を軽減されるとかは、まさにありえない話なのです。

こう言うと座長である富樫氏には怒られそうですが、税金を含むいわゆるテクニカルなソリューションについては、いかに特区という制度があっても、非常に難しいと考えておりました。私たちはむしろ「心」の問題について取り上げることを提言しました。今日の金融界で、あたかもファッションのごとく取り上げられているのは、不確かであるはずの「素晴らしい結果」ばかりが喧伝される金融商品と、危うい税務対策です。広くビジネスという切り口で見れば、(最近下火になりつつありますが)株主至上主義に基づく、ファミリー・ビジネス弊害論には、根強いものがあります。少なくとも「本土」と覇を競う形で、何かを作り上げたとしても、それは沖縄発のムーブメントにはならない筈です。むしろ沖縄は、金融は何のために存在するかという「筋論」に回帰し、その主要なユーザーであるファミリー・ビジネスが集う「聖地」とすべきであるというのが我々の主張でした。委員会で議論を重ねていく中、その成果発表の場である第二回沖縄金融専門者会議(2005年3月3日～4日)にて、「ファミリー」という言葉が何度も取り上げられ、機運は盛り上がっていきます。フォーラムの開催はまさに流れでした。12月の開催に向けて粛々と準備は進められていきます。

9月にベルギーで開催されたサミットにおける、カールロック教授、メンドーザ氏との出会い、講演の依頼、谷田社長、横川社長の講演快諾は、まさに騎虎の勢いでした。とりわけ驚かされたのは、沖縄のファミリー・ビジネスの方たちです。一般的に我々が直面する、ファミリー・ビジネスと呼ばれることに対するアレルギーが皆無に等しいこと、すでにファミリー・ビジネスのコンサルタントを雇っているファミリー・ビジネスが存在すること、地域社会への貢献は、取り立てて議論する必要もないくらい浸透していることなど、まさに想定外でした。

セミナーは両講師のプレゼンテーション、ファミリー・ビジネスの事例発表、パネルディスカッションが、富樫座長の「名調子」に乗せられる形でスピーディーに進行しました。海外の著名MBAコースを取得したある参加者(本土より)からは、「緊張して話を聞くことができたのは何年ぶりだろうか？」と最大級の褒め言葉を頂戴しました。また、ある沖縄からの出席者は、「誰も寝てないでしょ、沖縄でこんなことありえないよ」と、これも最大級の褒め言葉(?)です。気の早い話ですが、2006年も10月ごろ、同セミナーを開催する予定です。高まる期待値に見合ったセミナーや、ファミリー・ビジネスに関する組織を「沖縄発」で作り上げていく仕事が我々に課せられております。

プライベート・バンクの役割について討論する河田氏(左)

下世話な話で恐縮ですが、今回のフォーラムは協賛・講演各位に、それ以外にも多大な人的・資金的サポートを得て開催された訳です。FBNJが主催者ではないのでこういう発言は不遜ですが、同じ成功を収めるのは至難の業だとも正直思います。

どうかF.B.N. Japanに関心をお持ちの方々も、有形無形のサポートをお願いしたいと思います。関心を持ち続けて頂くだけでもかまいません。諸外国でも、こういったムーブメントがファミリー・ビジネスからの政策提言に繋がりを、税制改正や、ファミリー・ビジネスに対する高い評価を齎したケースが散見されます。我々もその一翼を担って参ります。



「ファミリー・ビジネスの意義と経営課題」

～ 欧州の事例と日本への示唆 ～

フランス INSEAD 大学教授

R.カールロック博士



午前には会場で、午後にはVTRによる講演 カールロック博士(上)

ファミリー・ビジネスには仕事と家族という二つのバランスを取ることが求められている。例えば、資本は家族に分配するのか、投資に回すのか、誰が意思決定するのか等、企業経営と家族のニーズが異なるので対立しやすい。

ファミリー・ビジネスがなぜベストかという点、市場において家族の名前がブランドとして浸透している上に、長期的、戦略的な展望を有し、次世代が常に決定して経営そのものが安定している。加えて決定過程も厳格である。一般企業は3ヶ月先を見るが、ファミリー・ビジネスは3代先を見据えている。いかなる決定も長期的視点で、この決定の及ぼす影響のリスクを考え、従業員のためになるかを考慮して判断する。したがって往々にして能力が同じであるなら従業員や社外の経営者を選ばず、家族から後継者を選ぶ。家族から後継者を輩出することで経営スパンを長期的、安定的に保てるからである。

後継者を育成するために、十年以上は他社での経験を積むことが家族としてのルールとなっている企業も少なくない。また、ファミリー・ビジネスは目先の利益獲得以上に社会貢献に多くの利益を使う。米国のカーギルも「世界中に食料を提供する」をミッションとしている。

ファミリー・ビジネスは21世紀に有効なビジネスである。

「ファミリービジネスとスイスPBの役割」

～ 財産や家族の将来を共に～

ロンバード・オディエ・ダリエ・ハンチ日本担当部長

フィリップ・ゴードンレノックス氏

なぜ、プライベート・バンク(PB)が必要とされるのか？事業で成功を収めた創業者は、自社の運営・経営に関しては熟知している。しかし個人の資産や将来の承継に関しては、親密に相談できる人は少ない。本当のPBとは顧客の相続・後継者の教育・事業承継(者)問題などの相談を請け負うもので、単に富裕層へ高利回りの商品や節税対策の商品を売りつけるものではない。

特にわが社自体が、創業者一族による経営であるファミリー・ビジネスという観点から、同じ立場で話が可能だ。

しかし、多くのファミリー・ビジネスが自らのニーズに気付いていないのが現実である。創業者の中には80歳になってから事業承継を真剣に考え出すという人もいる。

日本語による講演 ゴードンレノックス氏 (右上)

スイスに名立たるPBが集中しているのはなぜか？地理的に欧州のほぼ中心にあるということ、歴史的にフランス大革命から金融が発達したと同時に、近隣諸国の人々は、度重なる戦争で資産を保全できる機能を中立国に確保する必要があった。

今回、沖縄に金融特区が設けられたということは、沖縄はアジアとの接触において、地理的、歴史的にも違和感が無い。日本同様、欧州でも首都圏から南へ本社機能を移転する企業が増えている。今後、沖縄におけるPB機能が発達する可能性が大いにあるのではないだろうか。



ファミリー・ビジネスの定義の第一条件は、代々の継承を考えている企業であること。一族が経営に加わるということは大変なもの。それでもなお継続するには、後継者に強い意志が必要となる。コンサルタントは最初にその意志確認をする。

ファミリー・ビジネスも二・三代目になると、家族内株主が増加するのに事業規模が追いつかない。ファミリー・ビジネス・オーナーに求められることは、会社の利益を上げること。更にはいかに事業を継続・継承していくかが最大の課題となる。そのために必要なことが事前のルール設定である。家族からの入社資格、後継者の条件、取締役にも占める割合、次世代の育成、財産分与、創業オーナーの退職時期などが挙げられる。

私への相談で多く見受けられるのは、「創業者がなかなか辞めてくれない」ということ。現実問題として、創業者は自ら辞職はしない。そこで、前述のように定年のルールを策定しておくべきである。ルールに従い、次世代への準備へと取り掛かることが可能となる。往々にして次世代は創業者の伝説の陰に隠れる存在でストレスも多い。

円滑な事業承継に第三者のコンサルタントが果たす役割は大きい。

「米国におけるファミリー・ビジネスへの 関心の高まり」

～ コンサルタントの役割とは？～

ファミリー・ビジネス・コンサルティング・グループ社長

D.S.メンドーザ氏



身振り手振りを加えての熱弁 メンドーザ氏(上)

フォーラム2日目は、ファミリー・ビジネスとして日本を代表する企業を作り上げたお二方に登場頂き、ご自身の事業承継、起業の際のファミリー間でのルール策定等に触れながら、企業経営とファミリー・コントロールの問題点に関して伺った。

ゲスト講演「タニタの事業展開とファミリービジネス」 株式会社タニタ 代表取締役社長 谷田大輔氏

タニタは父が1944年(昭和19年)に創業した(株)谷田無線電機製作所がはじまりであり、創業62年となる。現在は、ヘルスメーターが主力商品であるが、創業当初はライターやトースターなどの電気製品も作っていた。私の代で「体重計メーカー」から「体重ビジネス」へとそのコンセプトを変え、1992年(平成4年)に世界初の体内脂肪計を発売、最近では買換の需要に合わせて体組成計を開発し業績を上げている。

私はタニタの2代目であるが、父は長男ではなく、四男であった私を後継者に指名した。長男とは対照的な性格であり、彼の「守りの経営」に対し、私は「攻めの経営」であった。父はそんな攻めの性格を好み、私が選ばれたのだと思う。そして今度は私の後継をどう決めるかが今後の課題であるが、今は可能性のある私の3人の息子をタニタに入社させ競争をさせている。この息子達のいずれかに継がせたいとは思いますが、これに固執せず事業を伸ばせる優秀な人材に譲りたいと考えている。なぜなら、企業の後継者は、企業の資産を減らさず、従業員の生活を守るという責任が伴う。したがって力のある者が承継するのが原則だからである。

企業を取巻く状況も日々変化をしてきている。インターネットの普及による情報の世界化などにより、競争はさらにグローバル化・激化し、資金調達の面では、株式市場の充実によりその方法も多様化してきている。そんな中、豊かな社会におけるハングリー精神の欠如も指摘できる。このようないわゆる後継者受難の時代において、オーナーシップをどう発揮するかはファミリービジネスの大きな課題である。このオーナーシップについて言えば、私の時は30歳頃より10年間、毎月1回の「ファミリー協議会」で経営の方向性など多くを話し合った。いわゆる家族会議であり、兄弟も参加してタニタの株式等の資産をどうするかも話し合って決めた。現在のタニタ株式会社については、私の持分は創業者と違い比率は少なく、他は後継者の可能性のある息子達に渡し競争できる状態にしている。しかし場合によっては家族外に渡すことも考えられるし、長期的には資本と経営は分離する形になるかもしれない。

最後に日本の相続税について提言したい。現行税制では、事業で利益を得て、これに対し税金を払って資産としたのに、相続時に再度税金を払われる。相続の配分は子供に平等であるので、代を重ねるほど株主が分散し経営権の維持が難しくなる。また業績を伸ばせば伸ばすほど価値が上がり相続がしにくくなる。節税を考えずに事業の発展のために第一義にエネルギーを使えるように、現行制度を見直すべきである。

ゲスト講演「横川兄弟のファミリービジネス経験」 株式会社すかいらーく 最高顧問 横川 紀夫氏

国内外に外食チェーンを展開する「すかいらーく」の前身は、兄弟4人で始めた小さな食品スーパーであった。満州で父を亡くし、昭和19年に母と息子4人で日本に引きあげてきた。その兄弟4人でお金を出し合って始めたのが「スーパーことぶき」である。朝の6時から23時まで長時間営業を行い、サービスの工夫を繰り返しながら店は大繁盛、6号店まで増やした。しかし、その後大手スーパーの進出があり売上が落ちた時期がある。その時アメリカで外食産業が盛んになっていると聞き、視察に向かった。そして車社会の到来を予測し、郊外に店舗を出したのが「すかいらーく」の始まりだった。

兄弟で事業をすると対立する例が多い。もめる要因をあらかじめ消して、会社が大きくなってもケンカをすることがないように、日本一の会社を目指すための「ルール」をあらかじめ兄弟4人で決めた。4兄弟のどの子供も会社に入れない、子供には会社を継がせない、4兄弟の株式持分は平等、取締役は社長でも1人1票で平等、事業スタート時の収入は平等、会社を去るときは株を置いていく等。そもそも兄弟とは対立するものと考え、いかに対立しない仕組みを作るか、さらに後継者問題についても兄弟間で決めることは困難と考えこのようなルールを作った。このルールのおかげで深刻なケンカもなく、私が62歳の時、兄弟4人は一旦一斉に経営から身を引いた。4人の子供達もすかいらーくとは別の職業についている。

私は3年前に引退してから自分の子供達と新たなファミリービジネスへの挑戦をしている。持株会社を作り、印刷業から外食産業まで様々な業態の会社を経営している。そのコンセプトは、新時代のライフスタイルの創造「衣、食、住、遊、知」である。持株会社の社長は長男で株の9割は子供達が所有するが、それぞれが別々の会社に携わっており、「兄弟所有のすかいらーく」から「家族所有のニュービジネス」へと転換した。資産は家族共有の一方、ビジネスは家族がそれぞれ異なる事業を推進する形だ。

ファミリー・ビジネスの経営者の特性(真髄)は「新しい事業への挑戦欲」であり、また「新しい市場の創造」であると考えられる。そしてファミリー間のルール設定の重要性は強調しておきたい。

2日間にわたる「沖縄金融特区ファミリービジネスフォーラム」の最後は、地元ファミリービジネスの経営者を交えて、「日本のファミリービジネスの成長と課題」をテーマにしたパネルディスカッションが行われた。座長の富樫氏は「発言をお聞きになった沖縄のファミリー・ビジネス、本土から参加されたファミリー・ビジネスの皆様は、金融機関やサポーターの選択に入られたものと拝察いたします。」との言葉で締めくくった。

パネリスト

大林千乃氏(東南植物楽園社長)
 須田美矢子氏(日本銀行政策委員会審議委員)
 横川紀夫氏(すかいらーく最高顧問)
 佐久本武氏(瑞泉酒造社長)
 佐藤陽一郎氏(ASG税理士法人理事長)
 後藤俊夫氏(光産業創成大学院大学教授)
 コーディネーター
 富樫直記氏(フューチャーファイナンシャルストラテジー社長)



パネル・ディスカッションでは経験に裏打ちされた プラクティスが飛び交う ()

- (富樫) (これまでの講演等を踏まえて)ファミリービジネス(FB)の特性は、皆さんの立場上、どのようなところに強く感じられましたか？
- (佐久本) 泡盛の製造という地域密着した伝統産業を行う私たちにとって、古酒などの商品設計自体が長期的なものです。伝統を承継することはFBに向いているし、短期スパンで事業を考えられません。
- (大林) FBの成功には「与え、愛し、思いやりのあるクリスマススピリット」が重要です。家族や事業に携わる方の幸せ追求が目的で長期的且つ綿密な計画が必要です。
- (後藤) 経営学は「大企業のための経営学」ばかりに注目してきました。しかし、日本企業の発展には、日本のモデル、老舗企業に学ぶことが不可欠ではないでしょうか。
- (横川) 歴史の長さ、企業の規模にかかわり無く、可能性のあるときにはチャレンジすべき。FBなどの育成には、金融機関がリスクを共有する必要があるし、リスクをとっても起業できる環境が必要です。
- (佐藤) 海外では相続税を廃止する国がある中、わが国においては相続税が事業承継を阻害する大きな要因であったことは確かです。外部環境として、金融のみならず、行政の負うべきことが大きいと思います。
- (須田) FBは、長期的視野に立った経営が可能であり、イノベーションにも長けています。その中で金融機関が負うべき役割も大きく、人的な関係を含めたインサイドからの長期的サポートが期待されます。
- (富樫) お話の中で、「経営の時間軸」を考える必要があるとの指摘がありました。FBにおいて「長期」と「短期」どのように考えますか。
- (横川) 企業を考えるスパンは30年。経営は経営者が判断すべきで、昨今の短期利益志向の株主が行うものではないと思います。また、金融機関にも長期的スパンで事業を見守っていただきたいと思います。
- (大林) 一般企業の事業計画は短期2年、中期5年、長期10年と言われますが、(植物園を運営している)当社にとっては、短期20年、中期50年、長期100年です。FBとして誇れるまで事業を完成させることが重要であって、(長期的)持続成長か(短期的)利益成長の選択は、各FBやFBに携わる者が幸せになれることが基準です。
- (佐藤) 財務の世界では、これまで期間的なP/L重視思考でしたが、最近やっとB/Sを重視する傾向にはあります。もっと、長期的視点に立った株主価値を見直すべきだと思います。
- (須田) FBインデックスはS&P500インデックスと比べて株価が高いという分析がありましたが、それは長期的ビジョンで経営者の顔が見えやすいことに起因しているのかもしれない。
- (後藤) 市場はどうしても短期利益に影響されます。株価の動きに影響されない経営をするために、FB企業が上場するかどうか大いに議論すべきだと思います。
- (富樫) 短期的利益が追求される時代、会社とは何かを問われる時代の中で、FB企業が持つ長期的経営を参考にし、それに理解を示すサポーターがバックアップすることで日本経済の真の発展につながるのではないのでしょうか。



第12回F.B.N. Japanオープン・セミナーを2006年4月11日(火)13時より新宿オークタワーにて開催することが決定しました。

スピーカーは、タキヒヨー株式会社の滝社長をお招きします。

F.B.N. Japan理事会からのお知らせ

2005年の10月より本格的に日本における会員入会登録を開始させて頂きました。ここでは、昨年末の理事会にて確認ならびに承認を得ました入会手順に関して再度お知らせいたします。

入会申し込みから登録への手順

新規入会申込書の記入・FAXまたは郵送による事務局への送付

日本支部理事会による承認審査

日本支部への登録(会員証、会則、初年度会費請求書等の送付)

日本支部より本部への登録手続き

* 入会審査時には現F.B.N. Japan会員の紹介を必要とします。ご紹介者がいない場合は、事前に事務局にてご面談をさせていただいた上で事務局紹介とします。

* 入会申込書提出日から日本支部への登録へは最短で2週間を要します。

* 本部登録後、本部より発行されている情報は、直接会員へ送付されます。請求書等に関してまして、本部から直接徴収することはありません。

2006年は、セミナーの開催、分科会活動、会報誌発行、世界大会への参加勧誘など、従来の活動をより充実させるべく、事務局及び理事会で検討・実行いたします。会員の皆様におかれましては、ご友人等へF.B.N.の活動を推薦いただきたく、お願い申し上げます。また、事務局等の運営に関してまして、ご意見を拝聴できれば幸いです。F.B.N. Japanが有志にて発足して、今年には6年目を向かえます。今後とも皆様方のご指導ご鞭撻のほど宜しくお願い申し上げます。

発行人 F.B.N. Japan事務局 (特定非営利法人 番号:0199-05-006328)

理事:横澤 利昌

理事:高梨 一郎

理事:佐藤 陽一郎

理事:河田 淳

理事:今井 妙子

監事:木村 祥代

〒100-0014

東京都千代田区永田町2丁目14番3号 赤坂東急ビル12F ASGマネジメント(株)内

TEL:03-3595-2101 FAX:03-3595-0702

編集・デザイン: F.B.N. Japan

印刷: (株)リケンプリント