

内閣府作成資料: Female Future Program概要



実施概要

実施団体: NHO(ノルウェー経営者連盟、NHOはノルウェー語の頭文字)
概要: マネジメント及び役員としての業務に焦点を当てており、個人個人に対応した実践的なプログラム。
対象者: 役員候補で能力向上に意欲のある女性。異なる背景や専門性を持つ女性が、各コーホート26名前後ずつ参加。
受講期間: 計8日間～(事前準備が別途必要、その他オプションプログラムも有り)
資金: NHO及びノルウェー通商技術部による資金提供、参加費(ケニアやウガンダでは1名につき3,000ドル)
開催地: ノルウェーのほか、ケニア、ウガンダ、タンザニアでも現地の団体と提携して実施。

目的

- ・ビジネスのコミュニティが女性にとって魅力的であるとの理解を促進する。
- ・役員や経営陣等の意思決定プロセスにおける女性の割合を増やす。
- ・役員や管理職の女性増加をビジネスリーダーが強く求めるようにさせる。
- ・仕事に関する責任が、家庭における責任と結び付き得ることの理解を促進する。

	必修プログラム	オプション
プログラム概要	<ul style="list-style-type: none"> ・互いの自己紹介(半日) ・360度の全方位評価やその他テスト、各人1時間のコーチからのフィードバック ・リーダーシップ会合(計4.5日) ・レトリックコース(計2日) ・役員としての能力 ・リーダーシップ年次会合(計1日) ・グループミーティング 	<ul style="list-style-type: none"> ・可視性と昇進 ・電子ツール(Linked In、データベース) ・ビジネスミーティング <p>※Linked Inは、世界最大級のビジネス特化型ソーシャル・ネットワークング・サービス(SNS)</p>

必修プログラムの詳細

モジュール1 リーダーシップ	モジュール2 レトリック	モジュール3 役員としての能力
<p>●所要4.5日間。マネジメントを専門とするノルウェー経済学院の研究機関・AFFが実施。</p> <p>●会合ごとに、エクセサイズ、スキルトレーニング等の異なった教授法により実施。また、会合の合間にホームワークやミーティングを挟む場合もある。</p>	<p>●所要2日間。</p> <p>●商品やサービスを売る場合などであっても、レトリックが助けになるとの観点から以下の8つの内容を実施。有益で面白いが、ハードな面もあるとされている。</p>	<p>●重要な問題に関する知識・知見、セオリーを共有し、実践。ビジョンや戦略といった企業統括のインセンティブと、組織運営、法及び財務関係の企業マネジメントと、実際の組織と役員会のプロセスとの間の関係性を理解することが中心。以下が受講目標。</p>
<p>イントロダクション</p> <p>自己評価、上司・同僚・部下からのマネジメント能力に関するフィードバックを総合した全方位評価、コーチからのフィードバック</p>	<p>(1)7つのかなめ石のレトリック</p> <p>(2)理由付け(レトリックにおいて最も重要)</p> <p>(3)何を論じるか(ロゴス、エートス、パトス)</p>	<p>(1)役員に関する理論的な知識を持つこと。</p> <p>(2)しっかりとした緻密な戦略で会社を支えることの基礎的な理解を深めること。</p>
<p>会合1 個々人の役割(2日間)</p> <p>トピック: 自分を知ること(自分は誰か、何をしたいか、どうしたら良いか)、個々人の資質、マネジメントスキルやコンテキスト</p>	<p>(4)アウトライン(聴衆との共通のテーマ)</p> <p>(5)2人の有名なスピーカーの分析</p> <p>(6)3つのプレゼンテーション作成、フィードバック</p>	<p>(3)企業設立・運営及び企業結合に関する重要な法規を認識すること。</p> <p>(4)経営マネジメントチームが実施する事業等の企画や決定のコントロールを補助するため、役員が影響力を与えることから、財務マネジメントや会計における重要原則を知ること。</p>
<p>会合2 個々人のリーダーシップ、ビジョン、組織のポリシー(1.5日間)</p> <p>キーワード: 直感と障壁、個々人のキャリア形成とキャリアプラン、組織の中の力学と政治ゲーム</p>	<p>(7)プレゼンテーションのデザイン(忘れることができなくする方法)</p> <p>(8)危機の解消、非常に短い時間で何か言わなければならない時、重要な人物からの質問に回答する時</p>	<p>(5)会社の多様なステークホルダーに対する責任や義務を含む役員達の役割についての認識を得ること。</p>
<p>会合3 前へ</p> <p>セルフプロモーション(人間、能力)、ネットワーク</p>		

その他のプログラム等

女性のリーダーシップ年次会合

- 卒業生が年に1度集まる会合。
- 政治家等も出席し、経験や試練等を共有し、ネットワークを形成することを目的としている。
- ケニアやウガンダでは、提携団体が同様の取組を実施するとともに、卒業生の団体も設立。

インターネット上のネットワーク

- HNOによるFFP参加者のSNS
- Linked InにおけるFFPのグループ
- データベース

必読書

- 会社法 (Braathen著) ※ノルウェー人向け
- Board : aunt, barbarian or clan (Huse著)
- 有限責任会社に関する法律

【トピックス概要】

- オーナー、会社、社会から見た役員の任務
- 役員の責任: 公式の仕組みと非公式な作用
- 株主、取締役、経営管理の役割分担、役割の衝突
- 役員としての能力と役員達の性格
- 役員と状況に応じた条件
- 異なる形態の会社の機能(株式会社、オーナー企業、トラスト等)
- 個人の責任や権限に関する法規制
- 企業、会社に関する法律(会社法、公開有限責任会社法)
- ビジョン、使命、市場における目標等、会社全体のマネジメントの発展に関する役員の責任
- 財務・会計に関する役員の責任。財務マネジメント及び会計理論に関する基礎的な理解
 - ① コーポレートガバナンス
 - ② 抑制のテクニック

FEMALE FUTURE

Welcome to Female Future 2015 -2016

Female Future is a personal and practical development program with 24 participants for female talents who the companies see potential in and want to invest on. The project is funded by NHO, Innovation Norway and the participation fee.

Through Female Future, NHO wishes to mobilize talents, provide development opportunities and create meeting points, so that more women come into leadership roles and boardroom positions.

Main goals

- Facilitate to make the business sector an attractive workplace for women
- Increase the proportion of women in decision-making processes in the boardroom and management
- Engage company leaders as prime movers to get more women in board and leadership positions
- Facilitate so that the work-related responsibilities can be combined with family responsibilities

Female Future expects that the company has an awareness of its participation and that this is rooted in corporate governance. It implies, among others, that the company set goals for the representation of women in the management and boardrooms.

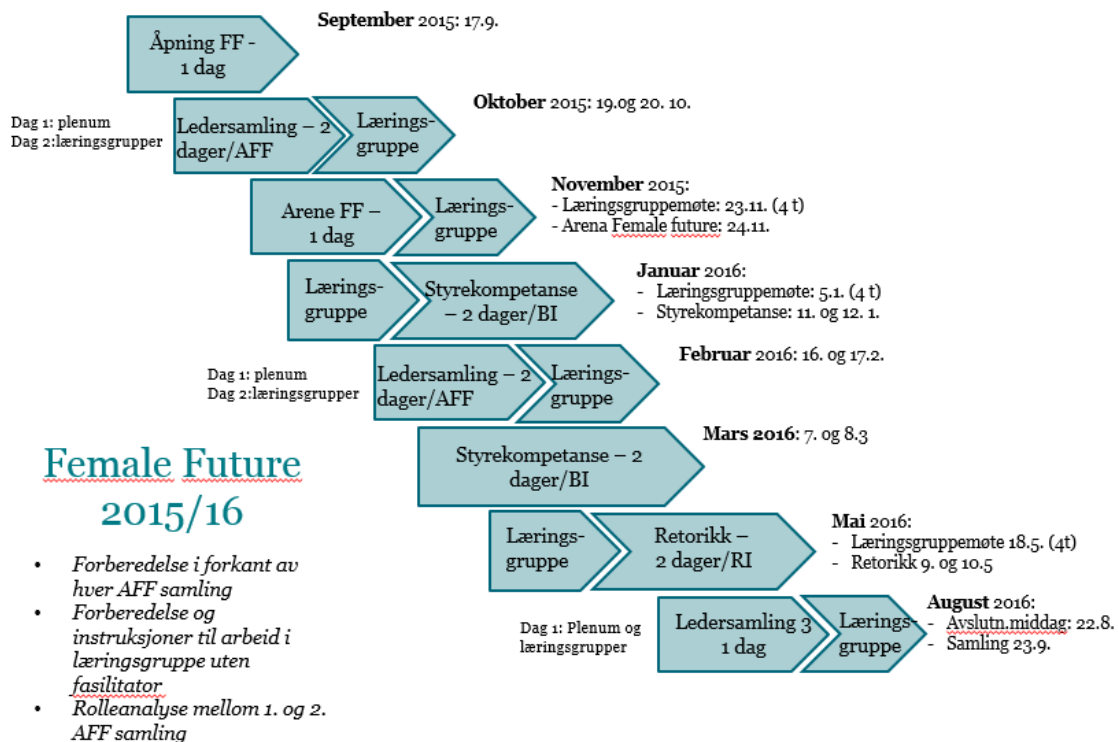
The Female Future Program

The participants have different backgrounds and expertise, but with a common goal to develop themselves as leaders, take on new leadership challenges and work for board candidacy.

The program is an offer for a total development course for women leaders that include:

- Introduction meeting (1/2 day) and Arena Female Future, national conference in Oslo (1 day), organized by NHO
- Board competence course by BI, 7.5 credits (four days teaching + project work in examination).
- Rhetoric course with Rhetorisk Institutt AS (2 days)
- Leadership training and development throughout the program by AFF. Leadership training and development consists of five general meetings (5 days) and group meetings (about 4 hours per meeting).

Female Future extends over approximately 11 months with compulsory attendance. Through contribution, exercises and reflection and feedback, in larger groups and in basic groups, the program participant increase self-awareness, motivation and enhanced vigor.



※図中のノルウェー語→英語

Åpning	Opening
dag(dager)	day(days)
plenum	plenary
læringsgrupper	Learning groups
Arene FF	Arena FF
Læringsgruppemøte	Learning groups meeting
Styrekompetanse	Board competence
Ledersamling	Leadership meeting
Retorikk	Rhetoric
Avslutn.(Avslutning) middag	Closing dinner
Samling	Meeting

Female Future 2015/16

- Preparation in ahead of every AFF meeting
- Preparation and instruction to work in the learning groups without facilitator
- Role analysis among 1 and 2 AFF meeting

PRESENCE AT THE MEETINGS

Participants must be active in the program, and be willing to spend time on this. Presence makes the group to benefit on your competence. We therefore recommend that candidates attend all the gatherings. Participation in the project will complete requirements for activity and accountability in the Gender Equality Act for the companies concerned.

Further details on the program's modules

LEADERSHIP DEVELOPMENT - AFF

AFF (Administrative Research at the Norwegian Business School, NHH) is the largest leadership- and organizational development institution, with offices in Oslo and Bergen. AFF (Solstrand program), in partnership with NHH, is the oldest and highest-ranking institution for leadership development in the Nordic countries (Financial Times). You can read more about AFF at www.aff.no

Through AFF's leadership development course, the participants get the opportunity to focus on their own development over nearly a year. The program's objective is to:

- clarify the participant's resources, development potential and wishes
- facilitate increased self-awareness
- contribute to expand participant's maneuver, stimulate the participant to explore opportunities, clarify objectives and plans for further development
- strengthen the participant's motivation and self-efficacy

In the program, participants will work on their own development in several arenas:

- Learning groups

Throughout the Female Future program, participants will work on their own development in learning groups. Learning group, which consists of 8 participants, is in other words a central arena for learning in the program. The groups will meet during joint meetings (with facilitator) and the autonomous learning group meetings between sessions. Learning groups provide a unique opportunity to discuss their own development opportunities and challenges with other women leaders.

- Joint meetings

Here, the entire participants meet, exercise and have discussions in plenary sessions, and in larger and smaller temporary groups. During joint meeting, plenty of time is set aside to work in the learning groups (see previous section). Participants will meet for three plenary sessions each of which will have a main theme: Module 1: Communication and management, Module 2: Role, power and authority, Module 3: Network and organizational policies.

- Tasks in between periods

In advance of the meetings and the meetings of the learning groups, participants will work with short preparation tasks presented and discussed at meetings of the learning group and joint meetings. In addition, the participant will carry out a role analysis including conversations with "significant others" / "participant stakeholders", both in work and life.

RHETORIC – RETORISK INSTITUTT

Society, media, business, NGOs and associations have in recent years become aware of the historical knowledge that lies within rhetoric. If you sell something, for example, a product, a service or an attitude, the rhetoric will support you to create a clearer structure and give you a better result.

Courses in rhetoric are suited for virtually anyone who either leads, sells, informs or presents. Several people who have been searching for a course in presentation skills ends up with a course in rhetoric.

The course is informative, interesting and fun, but also demanding. Demanding for you as participants, demanding because you are challenged to take on new knowledge. Knowledge that you can either use or discard.

If you choose to use the new knowledge, it is associated with a risk. The risk is that you may develop. The risk is that you will become clearer. The risk is that you will become a better communicator, maybe even succeed in convincing others.

The course content:

- Review of rhetoric seven foundations
- Reasoning. The most important element in rhetoric.
- Combination of arguments (Logos, Ethos and Pathos)
- Disposition. The common thread for you and not least for the audience.
- Analysis of two renowned speakers
- Execution of 3 presentations with feedback
- Decoration of presentation. The things you can say that will be impossible to forget!
- Crisis resolution, when you have to say something in a very short time or answer questions by a critical person.

BOARD COMPETANCE- BI

We constantly see examples of expertise on board work are very important in business. An active and well-cooperative board elevates our businesses to better results. An important part of the compulsory Female Future program is therefore board competence courses.

The course will provide knowledge of key issues and theories that have implications for practical exercise of directorships in the private and public sectors. Central to the course is the understanding of the relationship between corporate manager control pulses (visions / strategies), company management (organizational, legal and financial matters), the practical organization and processes in the boardroom.

Examination

Project assignment will be written in groups of up to 3 people together. Participants can write alone, with one or two others. The project assignment is handed out at the program's start. The submission deadline in 2016 will be in late April / early May.

Goals

Upon completing the course, the participants will

- Have knowledge of theoretical perspectives for board work
- Have developed a basic understanding of the need to anchor the company's operation in a good and thorough strategy
- Identify the main laws and regulations governing the establishment and operation of ASA-, the AS and ANS companies and Trusts
- Understand the basic principles of financial management and accounting of importance for the board's ability to assist in the planning of operations as well as to control the dispositions the executive management team carry
- Have an awareness of the role of a board member, including the responsibilities and obligations to the company's different stakeholders.

Compulsory reading list

Books:

Bråthen, Tore. 2013. Corporate Law. 4th ed. Focus: Universitetsforlaget

Gulli, Ole Chr., Elbjørg Gui Standal and Kjell Standal. 2014. Control Manual. Cappelen Damm

Other:

Companies Act of 13 June 1997, no. 44, the last available version (can be downloaded from the web www.lovdato.no should include legislative amendments of 07.01.2014)

Course overview

- The board's tasks seen from the perspective of the owners, the company and the society
- Distribution of roles in the board: Formal structure and informal interaction
- Distribution of roles between owners, directors, and administrative management. Role conflicts

- The board's competency and quality of the boards
- The board and situational conditions
- Function of the board in different types of companies (ASA, As, ANS, foundations)
- Formal laws, statutes, rules and regulations of importance for the board's work and the individual actor's responsibility and authority
- Law on Corporation of 1997 (Companies Act and Public Limited Companies Act).
- The board's responsibilities for the development of the overall company management: visions, mission and main goal of market-oriented businesses
- The board's responsibilities with respect to financial and accounting function. Basic theory in financial management and accounting understanding

ARENA FEMALE FUTURE

To give participants access to the whole national Female Future Network, NHO organizes annual alumni conference "Arena Female Future". In 2015 it takes place on Tuesday 24 November.

ELECTRONIC NETWORK

- Female Future group on LinkedIn
- Innovation Norway - Board candidate database. After completing the examination in boardroom competence, you will have the opportunity to register at Innovation Norway's board candidate database. <http://www.styrekandidater.no/sok>

PARTICIPANT'S FEE

For participation in the program, the company is charged for NOK 32,000 per participant. This covers the compulsory part of the program content, lunch, refreshments and dinner during the gatherings. Expenses for travel and accommodation will be in addition and must be covered by the individual company.

Overview of the date of meetings

2015		(venue)	
September 17	Become familiar and introduction to the program	Industry House, Oslo	1/2 day
19 - October 20	Leadership meeting 1 with AFF	Voksenåsen, Holmenkollen	2 days
November 23	Basic group meeting/ afternoon - evening	Groups arrange the place	4 hours
November 24	Arena Female Future – open event	Industry House, Oslo	1 day
2016			
January 5	Basic group meeting	Groups arrange the place	4 hours
January 11 and 12	Board competence with BI	BI Nydalen, Oslo	2 days
February 16 and 17	Leadership meeting 2 with AFF	tbc	2 days
March 7 and 8	Board competence with BI	BI Nydalen, Oslo	2 days
April/May	Submission of examination/project	Groups arrange the place	Project
May 9 and 10	Rhetoric with Rhetorisk Institutt	Industry House, Oslo	2 days
May 18	Basic group meeting/ afternoon – evening	Groups arrange the place	4 hours
August 22	Basic group meeting/ afternoon – evening Joint dinner	NHO, Oslo	4 hours + evening
August 23	Leadership meeting 3 with AFF – closing	Industry House/AFF	1 day

Welcome to an exciting program!

(Translated by Royal Norwegian Embassy August 2016)

「フィーメール・フューチャー」 女性エグゼクティブ育成プログラム

Female Future（「フィーメール・フューチャー」女性エグゼクティブ育成プログラム）は、企業がその潜在的能力を見だし、投資したいと考える優秀な女性を対象とした、実践的な育成プログラムです。24名が参加し、運営資金はノルウェー経営者連盟（NHO）とイノベーションノルウェーの拠出金ならびに参加費から得ています。

Female Future プログラムを通じて、NHO は有能な女性を集め、成長機会と同時に交流の場を提供することで、より多くの女性がリーダーシップを発揮できる役職や役員の地位に就くことを願っています。

主たる目標

- ・ ビジネス部門を女性にとって魅力のある働き場所にする
- ・ 取締役会や経営の意思決定プロセスに参画する女性の割合を増やす
- ・ 取締役やリーダーシップが必要な地位に就く女性の増加に向けて、企業リーダーの主導的関与を促進する
- ・ 仕事の責任と家庭での責任を両立できるようにする

Female Future プログラムは、企業がプログラム参加への意識を持ち、またコーポレートガバナンスに根ざしたものであることを期待している。とりわけ、企業が経営陣および取締役会への女性代表の起用について、目標を定めることを望むものである。

Female Future プログラム

参加者の経歴や専門領域はそれぞれ異なっているが、リーダーとして成長するという共通の目標を持ち、リーダーシップを必要とする新しい課題に取り組み、取締役候補となることを目指す。本プログラムは女性リーダーの総合育成コースであり、以下の内容が含まれている。

- ・ プログラムへの導入ミーティング（半日）、NHO 主催「Arena Female Future」全国会議への参加（オスロ、1日）
- ・ ノルウェー経営大学 BI による取締役能力コース、7.5 単位（講義 4 日間+試験としてのプロジェクト作業）
- ・ レトリカルインスティテュートによる修辞学コース（2日間）
- ・ AFF（ノルウェー経済大学の経営研究所）による、プログラム全体を通じてのリーダーシップ研修と能力開発。全体ミーティング（5日間）とグループミーティング（各回約4時間）で構成

Female Future プログラムの期間は約 11 カ月間で、出席を必須とする内容が含まれる。基本グループおよび拡大グループで行う作業への貢献、演習、反省、フィードバックを通じて、参加者の自覚やモチベーションや活力を高める。

ミーティングでの存在感

参加者は積極的に、時間を惜しまずにプログラムに取り組まなければならない。グループ作業に積極的に参加することにより、能力が向上する。従って、プログラム参加者は全ての会合に出席することを推奨する。本プロジェクト参加によって、関係する企業は男女平等法における活動ならびに責任の要件を満たすことができる。

プログラム内容の詳細

○リーダーシップ能力開発—AFF

AFF（ノルウェー経営大学（NHH）の経営研究所）は、オスロとベルゲンに拠点を置き、リーダーシップと組織に関する能力開発を専門とする（ノルウェー）最大の研究機関である。NHH と提携している AFF（ソルストランド・プログラム）は、リーダーシップ能力開発に関して北欧で最も長い歴史を持つ最優秀機関と位置づけられている（フィナンシャルタイムズ紙による）。AFF の詳細についてはウェブサイト（AFF at www.aff.no）を参照のこと。

AFF のリーダーシップ能力開発コースを通じて、参加者は約 1 年をかけて自己の能力開発に集中する機会を得られる。プログラムの目的は以下の 4 点である。

- ・参加者の資質、成長力、意思を明らかにする
- ・自覚を高めさせる
- ・参加者の戦術力を高め、機会を探らせ、さらなる成長に向けた目的と計画を明らかにさせる
- ・参加者のモチベーションと自己効力感を高める

プログラムでは、参加者は以下に掲げる活動領域の中で自己の発展に取り組む。

・学習グループ

Female Future プログラム全体を通して、参加者は 8 名で構成される学習グループの中で自己の能力開発に取り組む。すなわち学習グループは、プログラムにおける学習のための中心的な活動枠である。合同ミーティング（進行役あり）、およびセッションとセッションの間に行われる自主的学習グループミーティングによってグループ間の交流を図る。学習グループは自らの成長機会や取り組み課題について他の女性リーダーたちと話し合う貴重な機会となる。

・合同ミーティング

合同ミーティングでは参加者全員が集まり、演習を行い、全体セッションまたは臨時の大・小グループで討議する。合同ミーティングの間も、学習グループで活動するための時間は別途十分確保されている（前パラグラフ参照）。全体セッションは 3 回実施する。各セッション（モジュール）にはそれぞれテーマが設けられている。モジュール 1：コミュニケーションと管理、モジュール 2：役割、能力、権限、モジュール 3：ネットワークと組織としての方針

・ミーティングの間に取り組む課題

合同ミーティングや学習グループミーティングに先立ち、参加者は両ミーティングで提示され話し合われる課題について、簡単な準備に取り組む。また仕事と生活の両方における「重要な他者」や「参加者の利害関係者」と話し合うなど、役割分析も行う。

○レトリック（修辞学）ーレトリカルインスティテュート

社会、メディア、ビジネス、NGO や諸団体は、近年、レトリックに含まれる昔ながらの知識の重要性に気付き始めている。たとえば商品やサービスを売るとき、レトリックは明確に文章を組み立てる力となり、より良い結果をもたらしてくれる。

レトリック・コースは、指導する・販売する・情報を提供する・プレゼンテーションをすることをやる誰にでも、実質的に適している。プレゼンテーションスキルのコースを探す中で、最終的にレトリックのコースを受講する人もいる。

このコースは多くを学ぶことができ、面白くて楽しくもあるが、同時に要求されることも多い。参加者は、新たな知識を身につけることを求められるからだ。知識を活用するか放棄するかは、自分次第だ。

新しく得た知識を活用することを選択するならば、そこには「可能性」が伴う。それは成長する可能性、明瞭な話ができるようになる可能性、そしてコミュニケーションが上手くなる可能性である。説得力が増すことも考えられる。

コース内容

- ・レトリックの7つの基本の再確認
- ・論法。レトリックの最重要の要素
- ・議論の組み合わせ（エトス [信頼]、パトス [共感]、ロゴス [論理]）
- ・話の組み立て。話者にとって、そして特に聴衆にとっての共通の筋道
- ・著名な2人の話者の分析
- ・プレゼンテーション3回の実施とフィードバック
- ・プレゼンテーションのブラッシュアップ。聴衆に深い印象を与える言葉。
- ・危機対策。すぐに何かを言わなければならない、または批判的な質問に答えなければならない場合

○取締役としての能力ーBI

ビジネスにおいて、取締役会の業務に関する専門知識が非常に重要であるという例を、私達は常に目にしている。活発で協力態勢の整った取締役会は、事業の業績を向上させる。従ってFemale Future プログラムの必修内容の中で、取締役としての能力に関するコースは極めて重要である。

このコースは、官民において取締役や役員として能力を発揮するときに、深くかかわってくる主要課題と理論に関する知識を提供する。企業管理職のビジョン、戦略、企業経営（組織、法務、財務関連事項）、実際の組織、取締役会における手順などの関係性の理解が、コースの中心テーマである。

○試験

プロジェクト課題の回答作成は、最大3人のグループで取り組む。参加者は一人で作成することも、1名または2名の他参加者と共同で作成することもできる。プロジェクト課題はプログラムの開始時に配布される。2016年の提出期限は4月終わり頃から5月初めの予定である。

○目標

コースを修了した参加者が達成する目標は以下のとおり。

- ・取締役会の業務について、理論的観点から知識を得る。
- ・綿密かつ優れた戦略に基づいて事業運営を行う必要性について、基本的理解を得る。
- ・ASA（上場株式会社）、AS（株式会社）、ANS（合名会社）とTrust（企業合同）の設立と運営を統制する、主要法規を明確に知る。

- ・財務管理と会計の基本原則を理解する。事業運営計画の策定を支援したり、経営者の予算執行をコントロールするに当たり、取締役会にとって重要な能力である。
- ・企業のさまざまなステークホルダーに対する責任と義務を含め、取締役の役割について認識する。

○必読書リスト

Bråthen, Tore. 2013. Corporate Law. 4th ed. Focus: Universitetsforlaget

Gulli, Ole Chr., Elbjørg Gui Standal and Kjell Standal. 2014. Control Manual. Cappelen Damm

○その他

1997年6月13日付会社法第44号、最新版。

(www.lovdatab.noよりダウンロード可能。2014年1月7日付改正条項を含む)

○コース概要

- ・所有者、企業、社会から見た取締役会の責務
- ・取締役の役割分担：正式な機構と非公式なやりとり
- ・所有者、取締役、経営者の役割分担。役割の衝突
- ・取締役会の能力と質
- ・取締役会とさまざまな状況
- ・企業形態別の取締役会機能（ASA、AS、ANS、財団）
- ・取締役会の業務および各取締役の責任と権限にとって重要な法律、規則、規制等
- ・1997年の企業関連法（会社法および公開有限責任会社法）
- ・企業経営全般の発展に対する取締役会の責任：ビジョン、ミッション、市場志向ビジネスの主目標
- ・財務・会計機能に関する取締役会の責任。財務管理と会計を理解するための基本理論

○ARENA FEMALE FUTURE

参加者に全国的な Female Future Network（フィーメール・フューチャー・ネットワーク）へのアクセスを提供するために、NHOはプログラム修了者が集う「Arena Female Future」コンファレンスを毎年開催している。2015年は11月24日（木）に開催。

○オンラインネットワーク

- ・LinkedInのFemale Futureグループ
- ・イノベーションノルウェーの役員候補者データベース。役員能力に関する試験終了後、参加者はイノベーションノルウェーの役員候補者データベースに登録する機会を得られる。
(<http://www.styrekandidater.no/sok>)

○参加費

プログラム参加に当たり、参加者一人当たり32,000ノルウェークローネが企業に請求される。この費用には、必須プログラム受講料および昼食、軽飲食物、会合の際の夕食の費用が含まれる。旅費・宿泊費は別途必要であり、個々の企業が負担することとする。