

Interview on Management | 経営者に聞く

『組織の創造性を生みだす働き方改革』

— 本質は個人の幸せと組織のビジネスモデルの変革にある』

サイボウズ株式会社代表取締役社長

青野慶久

株式会社ソニックガーデン代表取締役社長

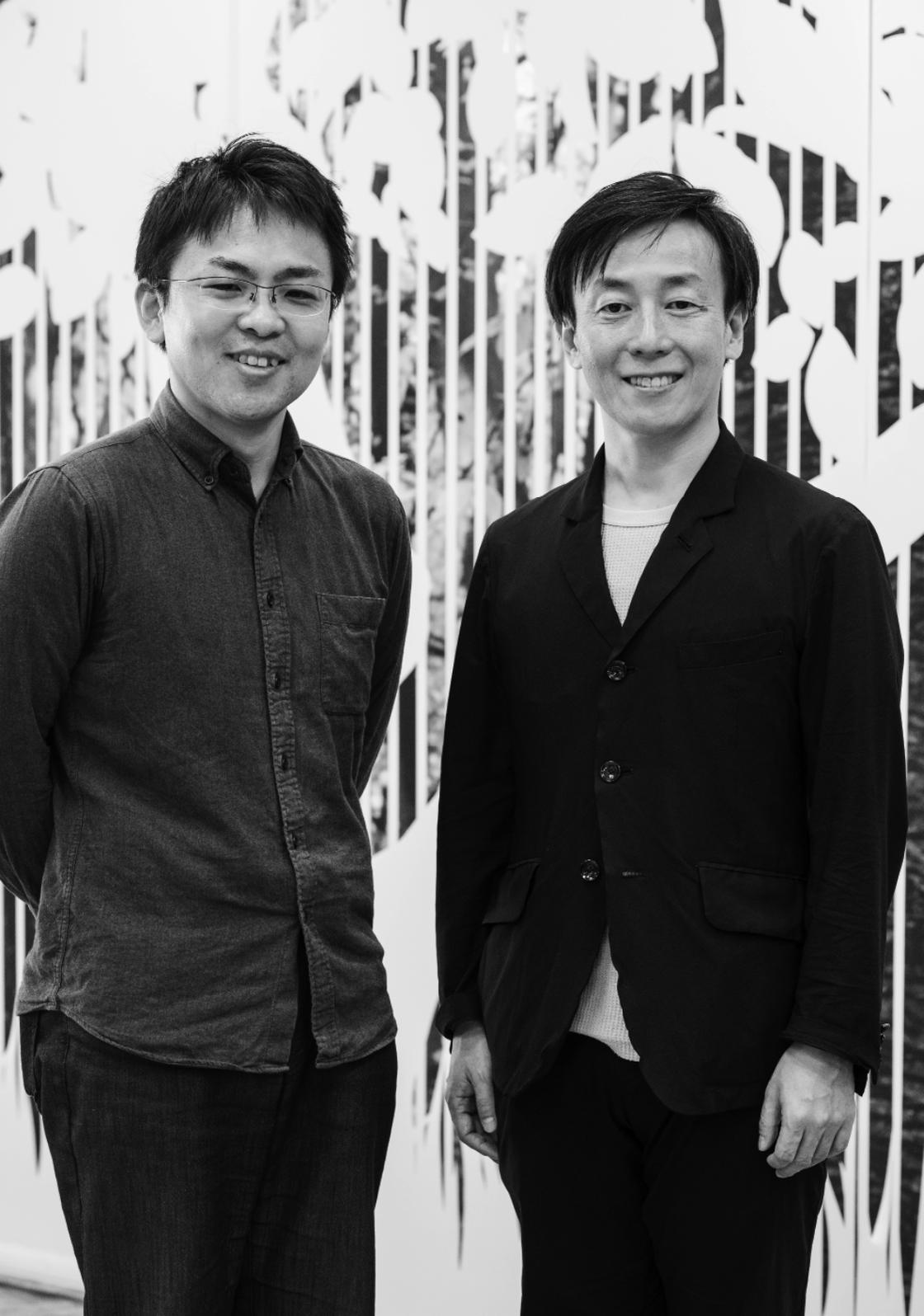
倉貫義人

デジタル社会において、組織の創造性を高めイノベーションの創出を促すためには、働き方の改革がきわめて重要な課題になる。急成長を遂げた米国IT企業の経営者の多くが、失敗を許容する組織文化がイノベーションには重要と指摘している。ハーバード大学のエドモンドソン氏は「心理的安全性 (psychological safety)」という概念を提唱した。これは、チームメンバー一人一人が、不安や恐れを感じることなく気兼ねなく発言や質問ができ、本来の自分をさらけだせるような場の状態や雰囲気のことを指す。グーグルの労働変革プロジェクト「Project Aristotle」(*)において、生産性の高いチームの鍵の一つとして導出されたことから話題となった。さらに、従業員の幸福度が高ければ生産性も向上することが明らかになっている。

日本企業の多くは、働き方改革という政府の方針のもとで、長時間労働を解決するための業務効率化を課題としている。しかし、デジタル社会においてはそれと並行して創造性を高めることが企業の持続にとって欠かすことができなくなっている。従業員の幸福や創造性という視点を重視した働き方改革とはどういうものか。二人の経営者にお聞きした。

青野慶久氏が経営するサイボウズ株式会社では、離職率が28%と過去最高を記録した2005年以降、組織や評価制度を見直し、ワークライフバランスに配慮した制度や、社内コミュニケーションを活性化化する施策を実施してきた。その結果、離職率は4%以下に下がったという。政府による「働き方改革」の着手から遡ること10年以上前から、すでにワークスタイル変革に取り組んできた青野氏。サイボウズの代表取締役社長を務めながら、自身も3児の父として3度の育児休暇を取得し、最近では選択的夫婦別姓制度の法制化を求めるアクションにも注力している。

一方、ソフトウェアの開発提供などを手掛ける株式会社ソニックガーデンの代表である倉貫義人氏は、「納品のない受託開発」、「オフィスなし、全員リモートワーク」、「管理のないフラットな組織」といったセンセーショナルな経営理念とその実践で注目を集める新進気鋭の経営者である。



人が辞めない会社、社員がいちばんの会社をつくる

「組織の創造性を高めるためには、働き方の改革がきわめて重要な課題です。そこで、創造性を生みだすような働き方や個人と組織の関係についてお伺いしたいと思います。はじめに、サイボウズ株式会社と株式会社ソニックガーデンにおける「働き方へのビジョン」について、またその背景や理由をお教えください。

青野 サイボウズがワークスタイルのチャレンジを始めた理由はすごくシンプルです。2005年に離職率28%となり、毎週送別会で花束を渡しながら、「次は、誰が辞めるのか」という空気を体験しました。本当にネガティブなところからのスタートでしたが、改善するためには、「社員の方がままをひとつひとつ聞いていく」しかない、という結論に至りました。辞められるとゼロになってしまうから。それよりは、短時間勤務でも在宅勤務でもしてもらったほうがいいのです。そうするうちに、「意外とこれはバリューにもつながる」ということが、分かってきました

た。人手不足に対応する中で、苦し紛れに始めたワークスタイル変革でしたが、実はすごく面白いことだと、後から気付いたので。

倉貫 僕らの場合は、働き方のキーワードとして「遊ぶように働く」と言っています。ですが、実のところ僕自身も、起業する前は、ずっと成果のみを求めて生きてきたのです。

青野 なるほど。

倉貫 上場企業に入り、キャリアアップして、自分のやりたいことをやる。そのためには、どんどん成績を上げて成果を出し、偉くならなければ、と考えてきました。最後は社内ベンチャーとして新規事業までさせてもらいました。でも、せっかく仲間が付いてきてやってくれているのに、成果だけを求めているのに成果が出なくなってしまう。というのも新規事業というのはゼロイチなので、どれだけ頑張っても成果が出ないときはずっとゼロです。成果とばかり言い続けていると、ただただ疲弊し、息苦しくなっていくって、という状況でした。

しかし、それでは自分たちで事業をやっている意味がない。そこで、独立を決意したときに、まずは誰のための会社にするのかということを変更して考えました。上場企業に

いたときは、「会社は、株主のものです」と言われてきました。非公開の自分の会社になった瞬間に、「自分の会社だから、自分のために社員を働かせる」というのは、おかしい感じだと思いました。それで、「社員がいちばん幸せな会社にしよう」と考えたのが最初です。

青野 独立されるときに、価値観の基準を入れ替えてしまったわけですね。

倉貫 そうです。そして、「遊ぶように働く」を実現すれば仕事をする時間が楽しくてハッピーで、プライベートでもきちんと時間を取れたら、人生100%幸せだと思いました。だから「この人たちは、遊んでいるのか働いているのかよく分からない」と見えるような会社にする、というのが、僕のやりたいことです。

遊ぶように働く前提にあるのは、自分の意思でやるというだけで、部署もないし、管理職もないし、上司・部下もあります。みんなが自律して、自分のやりたいことを一生懸命やるだけの会社にしています。指示命令をするよりも、自分で考えて、現場で判断してもらおうと、スピードが上がって生産性も上がります。

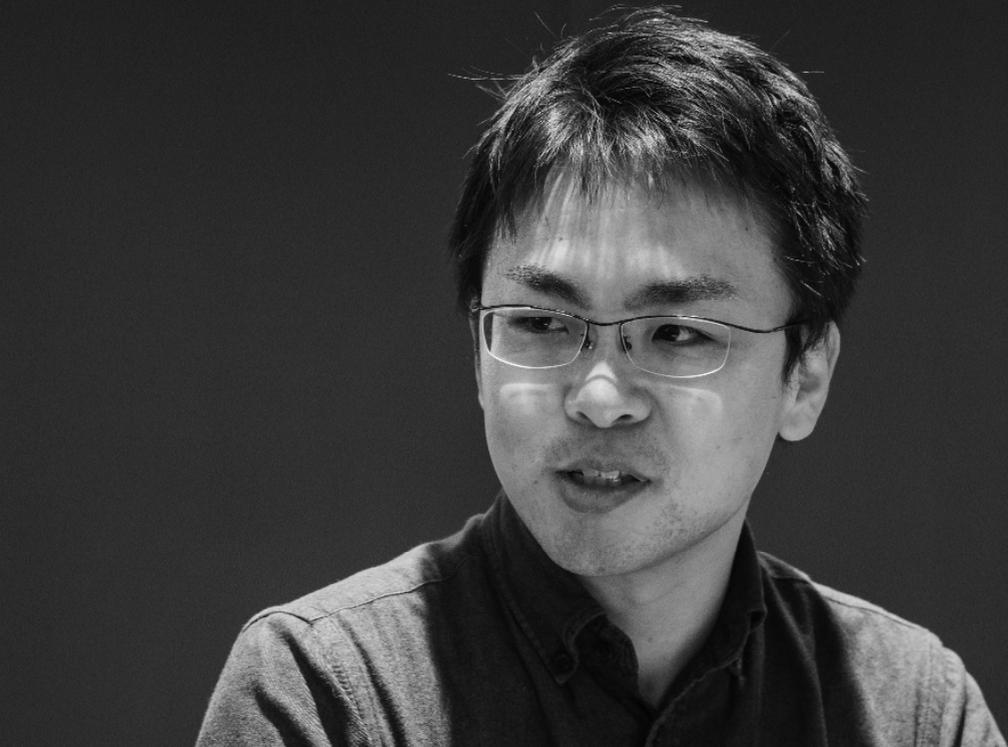
—具体的には、社員の働き方におけるルールや環境をどのように変えたのでしょうか。

倉貫 自律的に働くようになってリモートワークを進めた結果、完全にオフィスを撤廃しました。そうすると、コミュニケーションをする場がなくなったので、「みんなが集まる場所を、ネット上につくろう」と言って、バーチャルなオフィスをつくりました。朝ログインして出社をして「おはようございます」と言い、みんなと（ビデオ会議システムを通じて）顔を合わせて仕事をして、夕方になったら「お疲れ様でした」と落ちる、という仕事のやり方になります。普通に会社に行って仕事をするのと全く変わりません。日本全国どこにいても、オフィスに行くのと同じように仕事をしています。

今ちょうど入社2年目の社員がバリに行っていて、そこでも、いつもと変わらずに仕事をしています。みんなはじめは彼が日本にいないことに気づかなかつたくらいです（笑）。

青野 すごい、優雅ですね。面白いです。

倉貫 それでも、メンバーをつないでいるのが、オフィス



「『この人たちは、遊んでいるのか働いているのかよく分からない』と見えるような会社にするというのが、僕のやりたいことです」

倉貫義人
株式会社ソニックガーデン 代表取締役社長

「納品のない受託開発」という月額定額＆成果契約で顧問プログラマを提供する株式会社ソニックガーデンの創業者で代表取締役社長。アジャイル開発のエヴァンジェリスト。1974年生まれ。京都府出身。大手Sierにてプログラマやマネージャとして経験を積んだのち、2011年に自ら立ち上げた社内ベンチャーのマネジメント・バイ・アウトを行い、株式会社ソニックガーデンを設立。「納品のない受託開発」という斬新なビジネスモデルは、船井財団「グレートカンパニーアワード」にてユニークビジネスモデル賞を受賞。会社経営においても、全社員リモートワーク、本社オフィスの撤廃、管理のない会社経営などさまざまな先進的な取り組みを実践。2018年には「働きがいのある会社ランキング」に初参加5位入賞と、「第3回ホワイト企業アワード」イクボス部門受賞。著書に『管理ゼロで成果はあがる』（技術評論社）、『「納品」をなくせばうまくいく』（日本実業出版社）、『リモートチームでうまくいく』（日本実業出版社）がある。
ブログ <https://kuranuki.sonicgarden.jp/>

の存在だと思えます。僕らはオフィスをなくしましたが、実はものすごくオフィスを大事に思っている会社なのです。廊下ですれ違つて少し話をするとか、入口で雑談をするとか、たまに社長とすれ違つて話をするとかできるのはオフィスのよさです。それをリモートワークにしたことで無くしてはいけません。それで、オフィスの機能をソフトウェアで実現しているという感じですよ。

青野 僕たちも、実は一回、このリアルオフィスをやめようかという話をしたことがあります。けれども、「いやです」と結構若い人に抵抗されました。「では、なぜリアルオフィスが必要なのかを議論して、その目的に沿つてつくりなさい」としたら、結構いろいろとアイデアが出てきました。その一つがONとOFFの切り替えです。在宅でやっていると、ONとOFFの切り替えがしにくいので、全く違う空間に来て、ONでいられるようなリアルオフィスがいい、ということになりました。また、チームの一体感を出すとか、お客さんやパートナーをお招きするためのオフィスが必要だということになり、このBAR（「バル」54ページ写真参照）のような空間ができました。ここは、お客さんをお招きできますし、むしろ、お客さんが来た

と言つてくれます。それで、営業効率が上がったようです。
倉貫 いいことばかりですね。

青野 そうです。やはりリアルオフィスについても、きちんとその意義を再定義してあげれば、つくる意味があると思います。今、僕たちは、リアルオフィスとバーチャルオフィスという言い方をしています。これは、倉貫さんの言葉ですが、僕らもリアルオフィスに行くことを論理出社と言つて、バーチャルオフィスに出社することを論理出社と言っています。そこにチームのメンバーがいて、タスクがあるわけだから、明らかにこれは出社しているのと同じだということなんです。リモートワークしている人は、本来は出社すべきところを出社していない、という見られ方をしますが、それは違います。必要などきだけリアルへ行けばいいではないですか。と、こういう感じですよ。

個人のわがままと企業ビジョンのすり合わせ

「サイボウズにおける「社員のがまを聞く」とは、具体的に、どのように実行されているのでしょうか。」

青野 とにかく一人一人のわがままを、できるだけ受け入れるようにしてけると、まずは時間の多様性が出てきます。「残業したくない」とか、「週3日しか働きたくない」とか。次に場所の多様性が出てきて、「週1回在宅勤務したい」とか、「基本、会社に来たくない」とか言う人が本当にいます。それから、副業を自由にできるようにして、それと別に会社の支障に関わりなくやってしまっていて、ということにしています。今ですと、子連れ出勤ができたりします。こうしたことをひとつひとつ、拾ってきた感じですよ。

わがままを言うことを義務化しているのです。「質問責任」という言葉を、僕たちは社内ですべて使っています。説明責任という言葉がありますが、それは、「聞かれたら、答えなさい」というものです。これを、聞かない人が悪いというふうにしようと思ったのです。「何で○○という人事制度がないのですか」と酒場で愚痴られても困ります。そこで、「では、言ってください。議題として挙げるのも、あなたたちの役割です。それをやらずして愚痴る人は卑怯者です」というふうにしました。これが「質問責任」という言葉です。そうすると、これが大変で、本当に出てきます。「それは明らかに、あなた個人の……」



サイボウズ株式会社のオフィス内に設置された、多目的イベントスペースの「BAR(バル)」空間。スペインの居酒屋がコンセプト。キッチン(写真左奥)が完備され、パーティーやセミナー会場として利用できる。右奥に見えるスペースは、子連れ出勤者がプレイルームとして利用することも可能となっている。



「わがままというのは、言い換えると夢なのです」

青野慶久

サイボウズ株式会社 代表取締役社長

1971年生まれ。愛媛県今治市出身。

大阪大学工学部情報システム工学科卒業後、松下電工（現 パナソニック）を経て、1997年8月愛媛県松山市でサイボウズを設立。2005年4月代表取締役社長に就任（現任）。

社内のワークスタイル変革を推進し離職率を6分の1に低減するとともに、3児の父として3度の育児休暇を取得。また2011年から事業のクラウド化を進め、売り上げの半分を超えるまでに成長。総務省、厚労省、経産省、内閣府、内閣官房の働き方改革プロジェクトの外部アドバイザーやCSAJ（一般社団法人コンピュータソフトウェア協会）の副会長を務める。

著書に『ちょいデキ!』（文春新書）、『チームのことだけ、考えた。』（ダイヤモンド社）、『会社というモンスターが、僕たちを不幸にしているのかもしれない。』（PHP研究所）がある。

倉貫 「わがままではないか」となりますけれども。

青野 そうです。でも、出てきたほうがよくて、うまく組織のビジョンと重ね合わさった瞬間があると、すごくクリエイティブなことが起こります。副業もそうですが、最初「社外で働くという、何という浮気っぽい人」と思ったのですけれど、副業先で得た人脈とかを持って帰ってくると、「もつとやりなさい」となる。

倉貫 それで商売が広がる可能性もありますし。

青野 そうです。手のひら返しますね。

——一人一人のわがままを聞きながら、組織の論理や秩序をどのように保てるのでしょうか。

青野 よく、「わがままを聞きすぎたら駄目でしょう」とか言われるのですが、むしろ、わがままを出してほしいのです。ものすごく、こだわりのあるわがままが叶えば、その人にとって、ものすごく大きなモチベーションになるわけです。あとは、組織がそこに重ね合わせられるかだけです。

わがままというのは、言い換えると夢なのです。わがままと言つと、悪いように聞こえますが、わがままは組織のビジョンと重なった瞬間に、共通の夢になります。

グループウェアを作つて世界中に広げたいというのは、明らかに僕のわがままであり、エゴの塊です（笑）。

倉貫 その自分のエゴ、やりたいことが会社でやれることが、会社にとつてもいちばんいいことですよね。よく「会社のビジョンを浸透させましょう」とか「ビジョンありきで経営しましょう」とか言われます。もちろんそれも大事ですが、ビジョン浸透というと、ビジョンを強制している感じがして、僕はあまり好きではありません。僕らが言うて勝手に共感してもらおうのはいいのですが、浸透というのはどこか洗脳している感じがします。

個人には、個人のビジョンがある。そして、やりたいことが会社でできて、それが会社の方向性に合っているのだとしたら、本当に幸せなことです。僕らも、お互いのビジョン、会社のビジョンと個人のビジョンを合わせる機会を半年に1回くらいのペースで持つていて、僕はそれを「すり合わせ」と呼んでいます。1 on 1 や2〜3人で話をして「この半年で、自分はどういうことをやっていきたいです」、

「会社としては、こういう会社にしたい」というお互いの目指すところが合うかどうかをすり合わせています。

青野 まさに「すり合わせ」ですね。すごく、その感覚が分かります。先日、元NHKのディレクターが転職してきました。はじめは「テレビディレクターがサイボウズに来て何をするのですか。ここはシステムを作って売る会社ですよ」と言いました。とにかく彼女としては、僕の働き方に関する講演を聴いて感動したので、ここで働きたいと。僕らもそこまで熱意があるのなら、すり合わせるわけです。そこで、今、働き方に関する研修事業を始めているので、動画を使ってできることがあるのではと話をし、来てもらいました。プロが加わるわけですから、いきなり社内の動画制作能力が格段に上がり、今度はまた別の新しい動画ビジネスをしましょうか、というような感じになってきます。これが、すり合わせ感ですね。

倉貫 その人のやりたいことに合わせて、仕事を見つけてきてハマる、と。それが適材適所ということですから。

青野 適材適所。

倉貫 はい。適材適所を見つけるのが、経営のいちばん大事なところでしょう。適材適所さえできれば、あとは本人

のモチベーションがあるので、放っておいても仕事をします。無理やり働かせるとか、働き方を変えるとかいうこともなく、経営として成り立ちます。その人がいちばん生き場所を作ってあげることが、経営として大事な感じがします。

心理的安全性を高める「大人の体験入部」

—本人のやりたいことと、実力とのギャップがあるような場合は、どこまでわがままを聞くのがよいのでしょうか。

青野 僕たちは、やりたいことと、できることと、あとやるべきことの3つをすり合わせるミーティングを行っています。特に若い人だと、まだできることが少なかったりします。不足していることから、課題を洗い出したりもします。

また、やりたいことは、どんどん変わります。やってはみたけれど、何か少し飽きてきたというのは、人間にはよくありますし、新しい興味も湧いてきます。ですから、常



「適材適所を見つけるのが、経営のいちばん大事なところでしょう」

「悪いビジネスモデルは悪い人間を育ててしまうし、いいビジネスモデルをつくっていけば、勝手にいい人になるのではないか」（倉貫）

「ビジネスモデルが悪いと、残念ながら働き方は変えられない」

「会社というもの自体が、人が幸せになるためにつくった人間の仕組み、システムですよね。にもかかわらず、そこに幸せでない人がいるということ自体がおかしいです」(青野)



にすり合わせをします。

倉貫 やりたいと思っても、できないこともあります。やってみてはじめて、できないと分かることもある。ですので、まずはやってみてもらいます。半年か1年ぐらいいして、「やはり向いていませんでした」と言う人もいます。さらに、向いていないことが分かったので、「元々得意だったこちらで頑張ります」と。本人にとつては、モヤモヤ思いながら一生過ごすより、一度やって、向いてないから、得意なことを頑張ろうと思えたほうが、お互いにハッピーです、その自己認識があつたほうがすごくいいのです。

向いてないということを、きちんと言える会社にするところが、僕は大事だなと思っています。実際、すり合わせの面談で、社員は苦手なことをどんどん言います。普通の会社にいると、できないことを言うのと、駄目な人だと思われるので、「何でもできます」と一応言うはずなのですけれども。うちでは、「できないことを言う」ということは、そのかわり、得意なことを頑張ります」という裏返しです。
青野 それは、心理的な安全性がないと言えないですね。サイボウズの場合は、『大人の体験入部』という制度ができました。新人は向いているところを探するために、結構ジヨ

ブローテーションしてくれるのですが、それでも3年目、4年目に入ってくると、固定してきてしまう。それで『大人の体験入部』では、たとえば営業のメンバーが少し技術的なことにトライしてみたい、ということがあれば、他の部へ行ってもいいのです。期間限定とか週1回とか、それぞれ自由ですが、行ってみると、その部門の仕事も分かるようになる。

やはり自分の興味に沿って、いろいろな仕事を体験できるとするのは、いいことだと思います。それで間違いなく、引き出しが増えますから。掛け合わせで面白い価値が出てくると思います。

「働き方変革によって個人の自律性が向上すると、ビジネスにはどのような影響が出てくるでしょうか。」

青野 まず、離職率が下がる。そして本当に大きいインパクトは、柔軟な働き方になることで、ビジネスモデルが柔軟になってきていることだと思います。組織の反射神経が上がっています。プロモーションひとつとっても思います。

時代にマッチしたプロモーション広告が出るようになってきています。面白いことに、最近当たりまくっているのです。去年出した『アリキリ』などというのは、何回か大きな広告の賞（*2）を取りました。『アリキリ』の動画を見せるために作った新聞広告も、新聞広告賞をもらいました。ある意味、みんなの五感が研ぎ澄まされてきているのでしょうか。自律を求めたことで、一人一人の五感が高まってきているという、そんな感じがします。ソニックガードンさんも、その感覚はあるのではないですか。

倉貫 うちの会社では、「空いた時間で遊んでいいよ」としています。遊ぶといっても、プログラムを作ったりして遊ぶのですけれど。そのプログラムを作ったりして遊んでいる時間の中から、新規事業が生まれたりするのです。

たとえば僕らは、『イシユラン』(*3)という乳がんや血液がんの患者さんのための、いい病院を探すサービスを作っています。ただ、病院のリストを作っていくというだけのもので、それは仕事の合間にみんな少しずつ作っていった、当初は全く儲からずじまいでした。それが日本全国の病院を網羅した瞬間に、Googleの検索で上位に上がってきて、「これでビジネスをやりませんか」と、外部から

提案が来て新規事業になりました。儲けのないまま、全国を網羅するのにコツコツと3年ぐらいかかりましたから、これを会社の新規事業としてやっていたら、「やめなさい」と言っていたと思います。けれど、別に会社の時間で会社の設備を使って、会社のパソコンでみんながやりたいことが出ているだけなんです。指示命令しないほうが、新規事業

青野 これからの新規事業はこれです。すごいです。

―働き方とビジネスモデルにはつながりがあるということですね。

青野 今日、いちばん話したかったことは、まさにここなのですけれど、働き方とビジネスモデルの相関関係について、2019年は、もっとクローズアップされるのではないかと思っています。今までの働き方改革は長時間労働を何とかしようとか、多様化をしましょう、ということでした。

でも、実は働き方はビジネスモデルとセットになっ

て、ビジネスモデルが悪いと、残念ながら働き方は変えられない。面白いのは、ソニックスガーデンさんは、『納品のない受託開発』という新しいビジネスモデルを発明されたのですが、まさにそのために最適な組織になっています。

倉貫 そうですね。

青野 このビジネスモデルが、納品型でしたら、多分今のような組織になっていないと思うのです。お客様と並走しながら楽にスタートできて、しかもその後ずっと回転しながら続けていく。ですから、お互い無理のない働き方をしておかないと続かないです。

倉貫 まさしくその通りで、月額定額の顧問型なので無理なく並走できます。

青野 サイボウズも、7年前にクラウドサービスを売り始めて、今、売り上げの3分の2がクラウドサービスになっています。クラウドサービスも同じように、納品型ではありません。1ユーザーにつき500円とか1500円とかなので、正直、最初は儲からないです。ところが、長くお客様と並走していくと、僕らもビジネスになっていく。大きなビルを建てて納品というようなビジネスモデルから、お客様と並走しながら、お互い何か改善していくとい

うビジネスモデルへの転換と、実は働き方改革というのがものすごく密接に連動しています。今は、働き方の話だけをしています。経営者はこちらのビジネスモデルのほうも変えていかないと、せつかくの働き方改革が生きてこないのです。

倉貫 本当にそうだと思います。

青野 トヨタも車のサブスクリプションサービス^{(*)4}などを始めましたね。多分これは、2019年のキーワードになると思います。

倉貫 売り切りビジネスですと、悪者が勝ってしまうときがあります。うまいことを言って売って逃げてしまえばいいので、もし悪者でしたら、絶対サブスクリプションはやりません。

僕は、「ビジネスモデルが人をつくる」と思っています。もちろん、納品型のビジネスをしている人たちも、お客様のためを思ってやっているし、悪いことをしようと思っただけではないでしょう。ですが、納品をして、お金をもらえるというビジネスになってしまっているが故に、どうしても最後の最後で妥協してしまったり、少し多めに作って、少し多めにお金をもらおうとしたり、ということが起こりま

す。その人間が悪いわけではなくて、ビジネスモデルのせいで人間が悪くなってしまふ、という悪い循環です。悪いビジネスモデルは悪い人間を育ててしまふし、いいビジネスモデルをつくっていれば、勝手にいい人になるのではないかと思っています。

個人の幸せが、組織の創造性につながる

―最後に、これからの企業経営における課題と、その解決のために何をすべきかについてお聞かせください。

青野 やはり会社というものの自体が、人が幸せになるためにつくった人間の仕組み、システムですよ。にもかかわらず、そこに幸せでない人がいるということ自体がおかしいです。会社がどれだけ儲かっていたとしても、人間を不幸にするシステムでしたら、存在する意味がないではないですか。そもそも目的ベースとして、みんなが幸せというのがないとおかしいと思いますので、働く人の多様性を重視するというのは当たり前のこと。いろいろな人が、いろ

いろな形の幸せを欲しがっているわけですから、それを実現するための器にしていきましょう、と考えています。

また、よく経営者の方々から「何からやればいいでしょうか」と聞かれるのですが、まずそれをメンバーに聞いたらよいのだと思います。経営者が社員に「どう？ 働いていて楽しい？」と聞いて、みんな、「ものすごく楽しいです。家族を含めて、超ハッピーです」と言ったら、何もしくなくていいと思うのです。何もしくなくていいはずなのです。働き方改革がブームだからといって、何かをやらうとすると、それはメンバーが求めているものとはズレるかもしれません。

倉貫 最終的には本当にすごくいいビジネスモデルができることがいちばんですが、いきなりは難しいでしょう。働き方も一気に変わるかと言えば、やはり難しいなと思います。

どんな会社もどんなチームも、段階的に進めればよいのです。僕らも最初は、自分たちの業務の見直しをして、生産性を上げることにごく注力しました。短い時間でどれだけ成果を出せるのかを考えて行動したのです。効果的に仕事ができるように組織をつくっていきました。それが第

一段階です。そうすると、時間の余裕ができます。そのとき、もっと仕事を詰め込んでやろうというのではなくて、自分たちがやりたいことをできるようにしていく。

さらに次の段階では、自律的にセルフマネジメントして、自分たちの仕事は自分で考えてやっていけるようになる。そして、ようやく独創的なオリジナリティーのあるビジネスモデルがつくり出せるのではないかと思っています。いきなりゴールを目指すのではなくて、段階的に目指すというやり方が大事なのではないかと思います。

2018年11月29日 サイボウズオフィスにて

(聞き手・編集：小林奈穂)

註.

*1 「Project Aristotle」(Google ウェブサイト)

<<https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>>

*2 「働き方改革アニメ『アリキリ』総務大臣賞 /ACC グランプリを受賞」

(サイボウズ株式会社 ニュースリリース、2018年10月4日)

<<https://topics.cybozu.co.jp/news/2018/10/04-7627.html>>

*3 イシュラン サービスサイト <<https://www.ishuran.com/>>

*4 「トヨタ自動車、クルマとの新しい関係を提案する新サービスを開始」

(トヨタ自動車 ニュースリリース、2018年11月1日)

<<https://newsroom.toyota.co.jp/jp/corporate/25168997.html>>