

"I walk slowly, but I never backward."  
- Abraham Lincoln

# HR Times

## オンボーディング 施策設計の 3つのポイント

若手の本音と建前を捉え、  
離職防止につなげる



# 目次



- (1) なぜZ世代の若手社員の離職は止まらないのか？
- (2) 45万人のデータから見るZ世代の特徴
- (3) Z世代の離職を防ぐオンボーディング設計のポイント

(1)

なぜZ世代の若手社員の離職は止まらないのか？

# Z世代の若手社員がさらされる、労働市場環境の変化

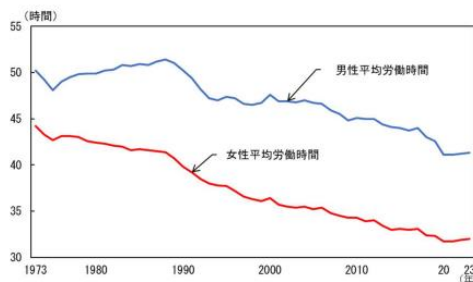
近年、労働市場では3つの変化が起こっており離職が生まれやすい環境になってきています。1つ目の変化は、「ホワイト化」です。労働時間の短縮や残業規制などが進み、働きやすい環境を追求することが当たり前の時代になり、働きやすさを求めた離職が増えています。2つ目の変化は「パーソナライズ化」です。ダイレクトリクルーティングなど新たな採用手法の登場により、

転職プロセスが簡略化・効率化されたことで、転職に対するハードルが下がっています。3つ目の変化は「オープン化」です。口コミサービスの普及により企業の透明性が高まり、他社の社内情報の入手や比較が容易になりました。こうした労働市場環境の変化により、特に若手を中心に、より良い仕事環境を求めた離職が生まれやすくなっています。

## ホワイト化

労働時間の短縮や残業規制などが進み、より働きやすい環境を求めることは当たり前になりつつある。

図2 男女別平均労働時間の推移（1973～2023年）



## パーソナライズ化

ダイレクトリクルーティングにより転職プロセスが簡略化・効率化したことで転職へのハードルは低くなっている。



## オープン化

口コミサイトで情報が公開されることで他社との比較が容易になりより良い環境を求めた転職が生まれた。

### openwork



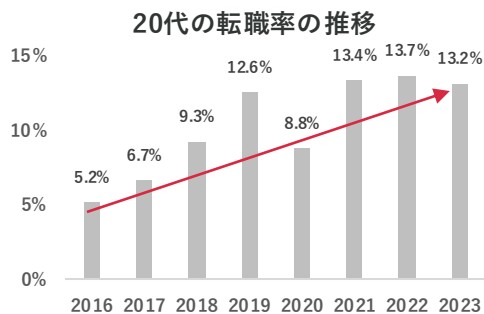
# 若手社員の離職の実態

このような労働市場環境の変化を受け、実際に20代の転職率は上昇傾向にあります。特に入社後3年以内の離職が多く、社員の早期離職を防止することは企業にとって喫緊の課題となっています。また昨今、楽しそうに働いていた社員やこれから飛躍しそうな社員が

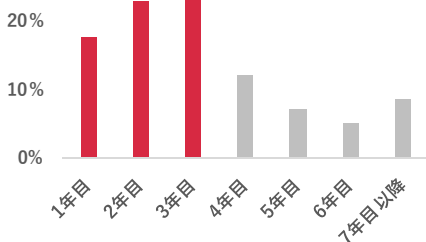
突然退職してしまう「びっくり退職」と呼ばれる現象が、若手を中心に増えています。事前に兆候なく社員が突然辞めてしまうと、急な業務の調整が必要になるなど事業活動にも深刻な影響を与えるため、企業は対応に追われています。

## 若手の離職は増加傾向

20代の転職率は上昇傾向にあり  
入社後3年以内の離職が多い



## 初めて退職したタイミング



出典：マイナビキャリアリサーチLab. [https://career-research.mynavi.jp/column/20240329\\_72338/](https://career-research.mynavi.jp/column/20240329_72338/)

出典：マイナビ転職. <https://tenshoku.mynavi.jp/knowhow/caripedia/36/>

## びっくり退職の発生

楽しそうに働いていた社員が  
事前の兆候なく突然退職してしまう…



優秀な社員が退職する「びっくり退職」はなぜ起きる？

「びっくり退職」というものがあります。

優秀な社員が、突然退職してしまうという事象です。「ちょっとお話があるんですが……」と声をかけられると、ドキドキしますよね。同僚も、管理職も、人事も全く予期していなかった退職を告げられて驚くでしょう。できればなくしたいです。

では、「びっくり退職」をなくすためには、どうしたらよいでしょうか。

まずは「退職を防ぐ」と「びっくりしない」に分けて考えてみます。

「退職を防ぐ」は人事にとって重要なテーマです。社員のエンゲージメントを高めて、退職を防ぐ制度設計や施策を行うために、退職の要因を分析する必要があります。とはいえ、退職分析は難しい。

なぜ難しいのか？ 3つの要因があります。

1つ目が「退職分析の目的が不明確」ということです。

最近なんとなく退職が目立つ気がする、という感覚がきっかけで退職分析をします。どのような人が会社を辞めたのか、「なぜ会社を辞めるのか」は気になります。彼らの

出典：東洋経済オンライン. <https://toyokeizai.net/articles/-/718147>

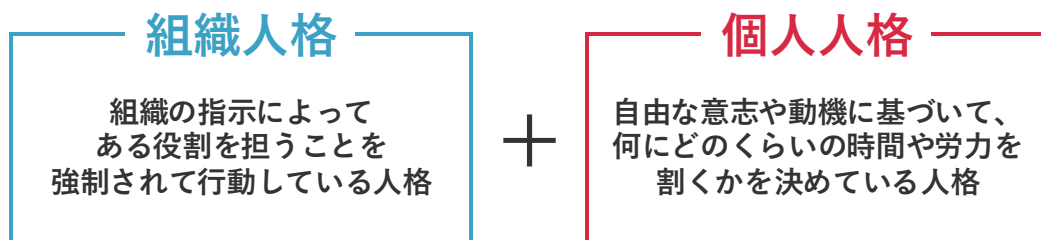
出典：NewsPicks. <https://newspicks.com/news/9318356/>

# なぜZ世代の若手社員は「突然」辞めるのか？

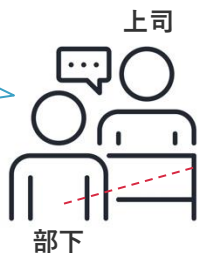
若手のびっくり退職が起こってしまう背景を正しく理解するためには、社員には“組織人格”と“個人人格”が同時に存在していると認識することが重要です。組織人格とは、組織の指示によって役割を担うことを強制されて行動している人格のことであり、個人人格とは自由な意思や動機に基づいて行動している人格のことを指します。従って、表向きでは仕事を楽しんでいるよ

うに見える社員も、それは組織人格だけの話であり、個人人格がどう捉えているかは別の話になります。このように考えると、若手社員の離職を止めるためには、辞めさせないことを目的にするのではなく、個人人格と組織人格をいかに上手くチューニングさせる(組織人格の役割を受け入れ個人人格と統合できている状態)が重要になってくると言えます。

## ▼ 社員が持つ“組織人格”と“個人人格”



はい、頑張ります！  
(組織人格)



嫌だけど、仕方ないからやるか……  
(個人人格)

参考：チェスター・バーナード



“  
個人人格と組織人格は、一人の人間の中に共存している。一方で、個人人格として組織人格の役割を受け入れている場合は、個人人格を常に意識しているわけではない。  
”

(2)

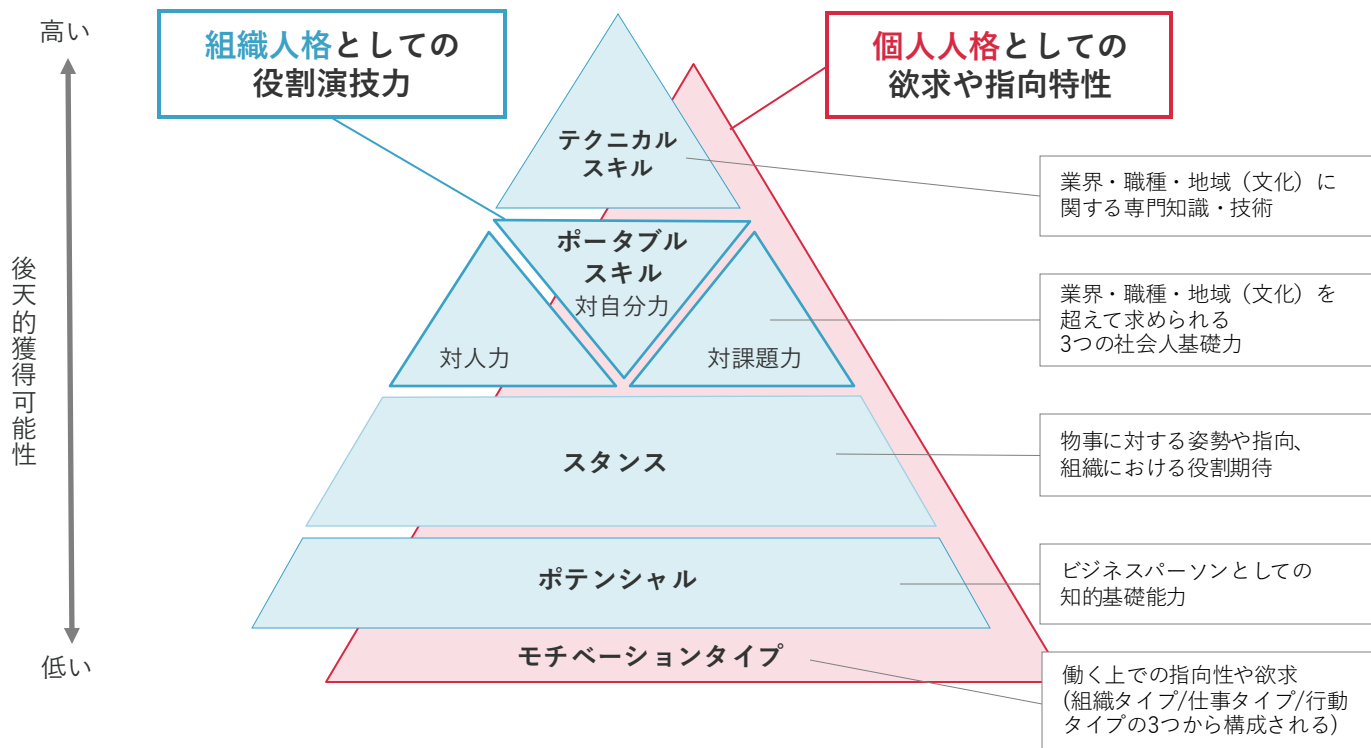
45万人のデータから見るZ世代の特徴

# データから紐解くZ世代の組織人格と個人人格

それではZ世代の組織人格と個人人格にはどのような特徴があるのでしょうか。弊社では人材要件フレームの考え方に沿って、“組織人格としての役割演技力=ポータブルスキル”“個人人格としての欲求や指向特性=モチベーションタイプ”として、Z世代の個人特性を調査

しました。ポータブルスキルは、対課題力/対自分力/対人力の3つから構成されており、モチベーションタイプは組織タイプ/仕事タイプ/行動タイプの3つから構成されています。次頁からZ世代の社員にそれぞれどのような特徴があるのか詳しく解説していきます。

## ▼ 人材要件フレームに基づく組織人格と個人人格



(※) リンクアンドモチベーションは、経済産業省より平成17年度「社会人基礎力に関する調査」を受託し、社会人に求められる基礎力に関する調査、要件定義等を行ってきました。その調査内容を反映させ構築したものが、人材診断フレームです。



# Z世代の若手社員の組織人格の特徴

まずはZ世代の組織人格の特徴について見ていきます。  
2013年卒と2023年卒の社員のポータブルスキルを比較した結果、対課題力では分析力が上昇している一方で試行力や推進力が低下しており「進化よりも“深耕”」が得意であることが分かりました。次に対自分力では

慎重力が上昇している一方で決断力や冒険力が低下しており「挑戦よりも“調整”」が得意であると言えます。最後に対人力では支援力や傾聴力が上昇している一方で説得力や主張力が低下しており「対峙よりも“対話”」が得意であることが分かりました。

## 対課題力

進化するよりも「深耕」する

## 対自分力

挑戦するよりも「調整」する

## 対人力

対峙するよりも「対話」する

項目	説明	差分	項目	説明	差分	項目	説明	差分
試行力	自分で試行錯誤しながら物事を進められる力	-9.0%	決断力	一度決めたら最後まで貫く潔さで行動できる力	-11.5%	主張力	周囲に対しオープンに自分の考えを発信できる力	-8.8%
変革力	新しいものを取り入れ変えていくことができる力	-5.1%	曖昧力	不確実で不安定な状態をそのまま受け入れられる力	-3.7%	否定力	相手に対して指摘や否定をすることができる力	-8.9%
機動力	状況に応じて機転をきかせた判断行動ができる力	-6.2%	瞬発力	臨機応変に、かつ集中的にパワーを発揮できる力	-4.4%	説得力	相手に対して自分の考えを理解・納得させられる力	-10.0%
発想力	既存概念にとらわれることなく物事を考えられる力	-4.2%	冒険力	新しいことに危険を恐れず挑戦することができる力	-7.9%	統率力	集団をまとめていくことができる力	-2.1%
計画力	情報を整理し物事を段取りよく進められる力	3.7%	忍耐力	苦しみや辛い状況を受け入れ耐えることができる力	5.4%	傾聴力	相手の意見や要望に真剣に耳を傾けることができる力	4.0%
推進力	目的意識を持って、ゴールへと推進できる力	-6.4%	規律力	秩序/ルールに従って物事を進めることができる力	4.7%	受容力	相手に共感し、受け入れることができる力	3.0%
確動力	計画したことに対して、着実に実行ができる力	3.4%	持続力	長期間継続して1つのことに取り組むことができる力	2.0%	支援力	相手に気を配り援助やサポートができる力	5.6%
分析力	本質を捉えようと深く掘り下げて考えられる力	9.5%	慎重力	注意深く丁寧に物事を進めることができる力	13.0%	協調力	周囲との調和を図りながら物事を進められる力	3.7%

※ 弊社提供サービスである、個人特性診断(BRIDGE)に蓄積された45万人の若手社員のデータを基に、2013年卒と2023年卒のポータブルスキルを比較した結果より

## Z世代の若手社員の個人人格の特徴

続いてZ世代の個人人格の特徴について見ていきます。  
まず組織タイプの結果からは制度待遇や施設環境が上昇している一方で理念戦略は低下しており「理想よりも「現実」」を重視することが分かりました。仕事タイプからはスペシャリストタイプが増加している一方で

ゼネラリストタイプやハンタータイプは減少しており「競争よりも「協調」」を重視していると言えます。また行動タイプは、シンキングタイプが増加している一方でクリエイトタイプは減少しており「賞賛よりも「承認」」を重視する傾向にあると言えます。

### 組織タイプ

#### 理想よりも「現実」を重視する

項目	説明	差分
会社基盤	“将来の安心を担保したい”	9.4%
理念戦略	“理念戦略に共感したい”	-1.5%
事業内容	“事業に意義を求めたい”	-2.5%
仕事内容	“仕事にやりがいや意味を持ちたい”	-0.7%
組織風土	“自分の指向と風土を一致させたい”	-3.1%
人的魅力	“魅力ある人と一緒に働きたい”	-1.3%
施設環境	“仕事がしやすい環境がほしい”	16.3%
制度待遇	“納得感のある評価、待遇がほしい”	21.5%

### 仕事タイプ

#### 競争よりも「協調」を重視する

項目	説明	差分
ゼネラリスト	リーダーシップの発揮を期待された際にモチベーションが高まる	-10.4%
スペシャリスト	特定分野の能力を開発・発揮できた際にモチベーションが高まる	5.3%
ハンター	新しい事業や計画に取り組む際にモチベーションが高まる	-9.7%
ファーマー	技能や知識を蓄積し、体系化できた際にモチベーションが高まる	-0.6%

### 行動タイプ

#### 賞賛よりも「承認」を重視する

項目	説明	差分
アタック	勝敗にこだわり人より抜き出たいという意識が強い	-0.5%
レシーブ	善悪にこだわり、周囲との和を重視する意識が強い	0.9%
シンキング	評判や印象よりも実績などの定量情報を重視する	6.1%
クリエイト	実績・データより人の意見など定性情報を重視する	-6.9%

※ 弊社提供サービスである、個人特性診断(BRIDGE)に蓄積された45万人の若手社員のデータを基に、2013年卒と2023年卒のモチベーションタイプを比較した結果より

(3)

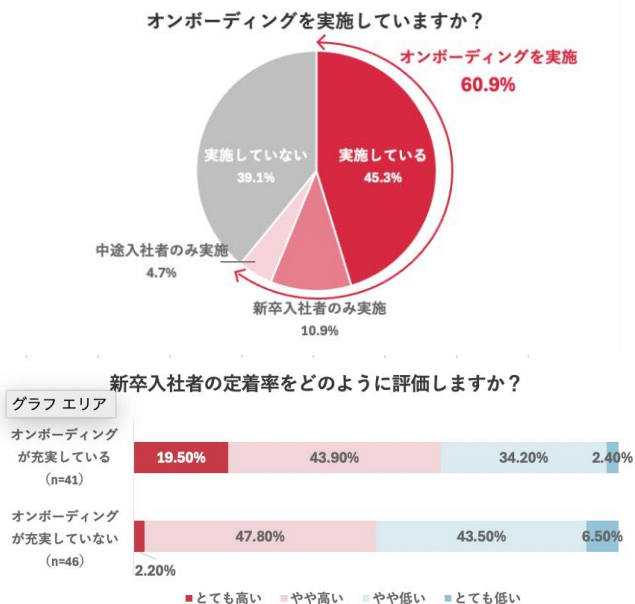
Z世代の離職を防ぐオンボーディング設計のポイント

# 離職防止に向けたオンボーディングの取り組み実態

若手社員の早期離職が増加している中、新入社員の定着から戦力化までを継続的にサポートしていくオンボーディングに注目が集まっています。ある調査結果によると既に7割の企業が新入社員向けのオンボーディングを実施しており、オンボーディングが充実してい

## オンボーディングの実態と重要性

7割の企業がオンボーディングを実施しており、オンボーディングの充実度が**定着率に影響**を与えている。

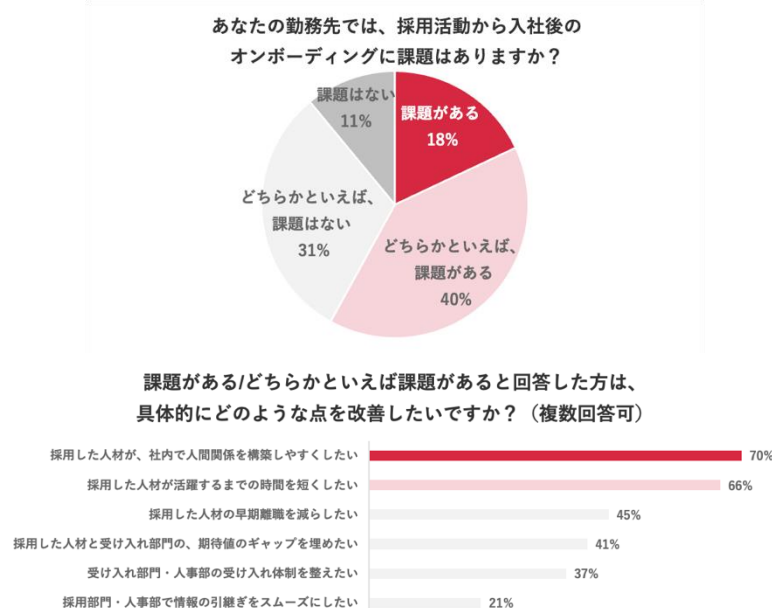


出典：HR Zine. オンボーディング実施率は6割、企業規模が大きくなるほど高く - MS-Japan調べ  
<https://hrzine.jp/article/detail/5666>  
月間総務オンライン. <https://www.g-soumu.com/articles/202110on-boardingquestionnaire>

る企業ほど新入社員の定着率が高いことが分かっています。一方で、約6割の企業がオンボーディングに課題を感じている実態があります。取り組みを行ってはいものの、戦力化や定着に繋がられていない点に課題を感じている企業が多いことが分かりました。

## オンボーディングにおける課題

6割の企業がオンボーディングに課題を感じており、**戦力化や定着**にどう繋げるかに悩んでいる。



出典：HRMOS WorkTech研究所「採用活動と入社者のオンボーディング」に関するアンケート  
<https://hmos.co/info/news/20210628-2/>

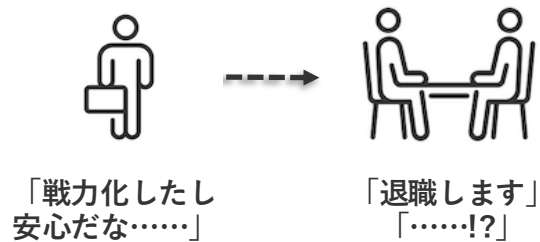
## オンボーディングで陥りがちな状態とあるべき状態

オンボーディングでよく陥りがちな状態に、スキル強化に注力し早期戦力化を目指す動きが挙げられます。こうした企業では、社員が表面的に活躍していても、組織人格と個人人格が分離しています。そのため、社員自身がこの会社で働き続けることに腹落ちしておらず、突然の離職に繋がるリスクが高くなります。

従ってオンボーディングでは「一体化」を目指すことが重要です。会社で活動する自分が当たり前と感じられるようになる(=We感覚)、退職することが自分自身を否定する感覚になり離職が発生しにくくなります。若手社員の定着を図るためには「戦力化」ではなく「一体化」を促すオンボーディングが重要です。

### 陥りがちな状態

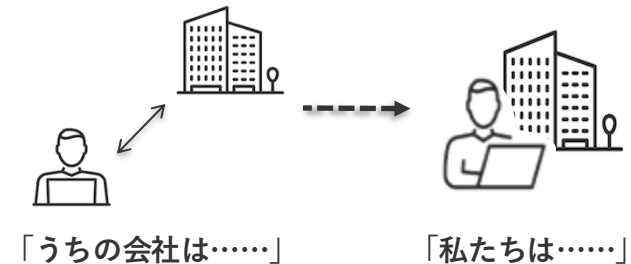
表面的には活躍していても  
組織人格と個人人格が分離している状態



「戦力化」が目的となっている

### あるべき状態

会社で活動する自分が自然体となり  
組織人格が個人人格に入り込んだ状態  
(=We感覚)



「一体化」を実現している

## 一体化を促すオンボーディングの3つのステージ

「一体化」を目的としたオンボーディングを行うには、30歳までの期間を3つに分けて設計することが必要です。入社1~3年目の「スタートアップ期」では、入社前のイメージとのギャップにより、仕事がつまらない、自分には向いていないと感じ離職するケースがよく見られます。次に入社3~5年目の「ペースメイク期」では、新しい仕事の刺激が減り、より良い仕事環境を求めて

離職するケースがよく見られます。最後に入社5~7年目の「ギアチェンジ期」では、このままでいいのかという今後のキャリアや生活に対する漠然とした不安から離職するケースがよく見られます。このようにステージ別に離職の要因は異なっており、ステージに合わせた適切なオンボーディングのアプローチを行うことが重要です。

### スタートアップ期 (入社1~3年目)

事業や仕事に魅力を感じ、夢をもって入社したが、思うように成果が出ず、自分には向いていないと感じている。



### ペースメイク期 (入社3~5年目)

ある程度の成果を出せるようになり、充実しているが、同じ仕事の繰り返しで、次のステップに進むべきか悩んでいる。



### ギアチェンジ期 (入社5~7年目)

部署では中心的な役割を担うようになり、大きな不満もないが、「このままでいいのか」という漠然とした不安がある。



# スタートアップ期のオンボーディングで求められるアプローチ

スタートアップ期では、MVPの観点から離職が発生しやすくなります。1つ目は、目の前の仕事と自分の欲求のずれから仕事をつまらないと感じる“Meaning不足”です。2つ目は、思っていたほど上司から評価されないことで褒められたい欲求を満たせない“Value不足”です。3つ目は、仕事の難しさや自分の実力不足に直面し自信を失うことによる“Power不足”です。これらの離職要

因を解消するために、オンボーディングでMVP体験をさせることが重要です。Meaning不足には上司から仕事の魅力を伝え“意味付け”をすることが有効です。Value不足には、“評価ポイント”を多様化し即時に具体的に新入社員を承認することが有効です。最後にPower不足には、仕事を“スモールステップ”に砕き、小さな仕事を任せ、やり切ったら褒めることが効果的です。

## ▼ スタートアップ期の離職要因

### Meaning不足

目の前の仕事と自分の欲求が合っていないため仕事をつまらないと感じ、現在の職場や仕事から逃れることを希望するようになる。

### Value不足

自信满满で入社したものの、自分が思っていたほど上司から評価されないという状況に直面し、「褒められたい」という欲求が満たされずにいる。

### Power不足

仕事の難しさや自分の至らなさに直面することで、これまで培ってきた自信が打ち砕かれている。

## ▼ アプローチ方法「MVP体験」

### ① 仕事に意味付けをする

仕事に意義を見いだせるように導く（→マネージャー自身が仕事の面白さを実感し、それを体現していることが大切）。



### ② 仕事の評価ポイントを多様化させる

様々な評価ポイントを用意して新入社員を評価する（→即時に、具体的に、承認することが大切）



### ③ 仕事をスモールステップにする

小さな仕事を任せて、やりきったら褒める（→タスクマネジメントや即時のフィードバックが大切）



## ペースメイク期のオンボーディングで求められるアプローチ

ペースメイク期では、PROの観点から離職が発生しやすくなります。1つ目は、プライベートの変化をきっかけに待遇と生活バランスを見直すようになる“Private引力”です。2つ目は、より魅力的な仕事環境を求めるようになる“Recruiting引力”です。3つ目は、もうここで学ぶことはないと感じる“One-Pattern引力”です。こうした離職要因を解消するためにオンボーディング

を通じて「PRO化」することが重要です。Private引力には、部下に自己認知と他者認知のギャップを示し、評価を客観視させることが有効です。次にRecruiting引力には、自分の市場価値を再確認してもらうため、スキルの棚卸しをさせることが有効です。最後にOne-Pattern引力には、失敗も覚悟したうえで、タイミングに注意して責任ある仕事を任せることが効果的です。

### ▼ ペースメイク期の離職要因

#### **P** private引力

プライベートの変化をきっかけに  
今の待遇と生活のバランスを見直すようになる

#### **R** ecruiting引力

仕事もいったん落ち着いてきて、現在の仕事に  
不満はないがより魅力的な環境を求める  
心が生まれてくる。

#### **O** ne-Pattern引力

ひと通りの仕事のサイクルを経験し、新しい仕事  
からの刺激も減り、「もうここで学ぶことはない」  
という感情が生まれてくる。

### ▼ アプローチ方法「PRO化」

#### ① 評価を客観視させる

部下に自己認知と他者認知のギャップを示し、  
諭したり励ましたりする (→360度サーベイが有効)



#### ② スキルの棚卸しをさせる

若手社員に自分の市場価値を再確認してもらう  
(→研修にて自分のスキルを棚卸しする機会を設ける)



#### ③ 責任ある仕事を任せる

タイミングに注意して責任ある仕事を任せていく  
(→あらかじめ失敗も覚悟しておく)





# ギアチェンジ期のオンボーディングで求められるアプローチ

ギアチェンジ期では、MGRの3つの不安から離職が発生しやすくなります。1つ目は、管理職としてコミットすることへの「Management不安」です。2つ目は、ライフスタイルが変化して今の生活が続けられるのかという「Governance不安」です。3つ目は、会社でやりたいことを見出せない「Role-model不安」です。こうした離職要因を解消するためにはMGR体験が重要です。Management不安には、動かす側になる役割と権

限を与えることが有効です。次にGovernance不安には、他部署メンバーと繋げ社内ネットワークを広げさせることが有効です。最後にRole-model不安には、ビジネスコンテストなど疑似的に決断経験を積ませることが効果的です。このように、3つのステージで生じやすい離職要因に合わせて、適切なオンボーディングのアプローチを取ること、若手社員の定着を促すとともに活躍できる人材への育成を実現できます。

## ▼ ギアチェンジ期の離職要因

### M Management不安

管理職の仕事は複雑そうで、自分の行動に制限がかかってしまうため、さらに会社へコミットすることに不安を抱いている。

### G overnance不安

子どもが生まれることなどでライフスタイルと仕事の辻褃合わせが難しくなり、このまま今の生活が続けられるか不安になる。

### R ole-model不安

会社でやりたいこともそれほど見いだせず、会社にコミットすることを想定すると上司の断片的なマイナスの情報ばかり目に入る。

## ▼ アプローチ方法「MGR体験」

### ①役割と権限を与える

「動かされる側」から「動かす側」になるような役割と権限を与える  
(→チームメンバーを持たせることも検討)



### ②社内ネットワークを広げさせる

部署の管理職や他部署で活躍しているメンバーと本人をつなげてあげる(→組織横断のリーダー研修など)



### ③決断経験を積ませる

疑似的に決断させる機会を設ける  
(→ビジネスコンテストのような企画を行う)



(4)

リンクアンドモチベーションの  
サービスのご紹介

## リンクアンドモチベーションでは 新入社員の採用から育成・定着まで、一気通貫でご支援しております。

### 経営戦略と連動した人材ポートフォリオをつくる 「新卒採用」のご支援

人材獲得競争が激化する中、採用の“独自性・個性”が重要な時代に。  
「採用成果」や「経営との連動性」を強みに、戦略設計～運用までご支援。

<b>DE&amp;I推進</b> -Keyword- 女性活躍推進 Diversity推進 etc. 組織多様性を高め、 組織の生産性を向上。 ダイバーシティ推進 等、中長期的な成長 を促す。	<b>労働生産性向上</b> -Keyword- DX推進、人材育成 等、AI活用、HRDX etc. 生産性を向上し、コスト 削減。多様な人材の活用 により、業務効率を向上。 生産性を向上させる。	<b>ハラスメント回避</b> -Keyword- マタハラ防止、ハラス メント防止 etc. ハラスメント防止対策を 推進し、働きやすい環境 を整える。	<b>人的資本経営推進</b> -Keyword- エンゲージメント向上 等、人材育成 etc. エンゲージメントを向上 させ、人材の定着を促す。 生産性を向上させる。
<b>1 タイムバンディ採用</b> -Keyword- 女性、外国人採用 等、採用プロセス向上 etc. 採用プロセスを効率化し、 採用率を向上させる。 採用率を向上させる。	<b>2 DX人材採用</b> -Keyword- DX推進、人材育成 等、AI活用、HRDX etc. DX人材の採用を促進し、 組織の生産性を向上。 DX人材の採用を促進する。	<b>3 理念共感型採用</b> -Keyword- 採用プロセス向上 等、採用プロセス向上 etc. 採用プロセスを効率化し、 採用率を向上させる。 採用率を向上させる。	<b>4 フラット強化採用</b> -Keyword- 採用プロセス向上 等、採用プロセス向上 etc. 採用プロセスを効率化し、 採用率を向上させる。 採用率を向上させる。



ご支援企業(一部)  
株式会社日立製作所様、清水建設株式会社様、みずほフィナンシャルグループ様、川崎重工工業株式会社様、関西電力株式会社様、京セラ株式会社様 …など

### 社会人スタンスを醸成し、成長角度を高める 「新入社員研修」のご支援

Z世代は“今の/自分を/充足させたい”傾向にあり、スタンス醸成は難しい。  
「リアルなビジネスシーンの体験」や「丁寧な個別アプローチ」で参加者を変革。

▼社会人に求められるスタンス  
「STARの観点」

<b>Say</b>	報道相を怠らず、常に発信し続けろ！
<b>Target</b>	目的のない仕事はない。 常に目的と優先順位を考えろ！
<b>Action</b>	立ち止まっている暇はない。 悩む前にはまず一歩を踏み出せ！
<b>Roleplay</b>	仕事は1人ではできない。 顧客・上司・同僚など相手の立場に立て！



研修実施企業数/人数 (※年間)  
**200社、8,000名以上**

### 若手～シニア層までの主体的な活躍と定着を生み出す 「キャリア自律/キャリアマネジメント力強化」のご支援

予測不可能な市場環境の中で個人の「自主・自立」の重要性が向上。  
本人のキャリア開発～人材の定着支援まで一気通貫でご支援。

▼若手～シニアまで年代毎にキャリア支援

年代	若手	中堅	シニア
キャリア開発	キャリア開発支援	キャリア開発支援	キャリア開発支援
キャリア支援	キャリア支援	キャリア支援	キャリア支援

キャリアデザイン=「アイコンバー経営プラン」

ご支援企業(一部)  
JT 三菱重工 1000番つる会社 鹿島 …など

### 国内最大のクチコミデータから、AIで分析・スコア化する 「組織・社風の可視化」のご支援

労働市場に適応するため、「働きやすさ」や「働きがい」に注目が集まる。  
従業員の「本音」をベースとした信頼性の高いレポートで、自社を診断。

国内最大の  
社員クチコミ・企業評価スコアの  
データプラットフォーム

**openwork**

国内最大級  
**17,10万件**  
**645万人**以上  
(2024年3月時点)

▼働きがい・働きやすさ・組織文化を  
時系列スコア・ワードクラウドで可視化

# 組織に関すること、何でもお問い合わせください

## 問い合わせる

貴社に合わせて  
最適なご提案を  
させていただきます



社名	株式会社リンクアンドモチベーション (Link and Motivation Inc.)
上場市場	東京証券取引所 プライム市場 (証券コード：2170)
創業	2000年4月7日
資本金	1,380百万円 ※2022年12月期
売上収益	32,776百万円 (グループ全体) ※2022年12月期