

2026 年 10 月 23 日 全 10 頁

日本の上場企業における女性管理職比率と男女間賃金格差の現状と変化

有価証券報告書における情報開示の義務化から 3 年を経て

金融調査部 主任研究員 中 澤
リサーチ業務部兼金融調査部 小倉 貴賢
調査本部付 伊藤 凜花
調査本部付 山地 真奈実

[要約]

- 日本の上場企業 2,000 社超を対象に、2026 年 3 月期の有価証券報告書から女性管理職比率と男女間賃金格差のデータを収集・分析し、全体および業種別の現状を把握した。さらに、2024 年 3 月期から 2026 年 3 月期までの変化を確認した。
- 2026 年 3 月期の有価証券報告書における女性管理職比率の平均値は 10.7%だが、10%未満の企業が過半数を占める。男女間賃金格差の平均値は 69.4%で、女性の平均賃金が男性の 6 割から 7 割程度の企業が多い。また、両指標とも業種差が大きい。
- 2024 年 3 月期から 2026 年 3 月期にかけ、上場企業全体としては女性管理職比率の向上や男女間賃金格差の是正に進展がみられるが、その程度はわずかであり、改善のペースは緩慢である。進展の度合いには業種による違いもみられる。

1. 有価証券報告書での情報開示の義務化から 3 年

日本において、雇用・労働におけるジェンダー不平等が依然として根強いなか、2015 年に制定された、いわゆる「女性活躍推進法」は、企業に対して自社の女性をめぐる状況についての情報開示を求めることをその特徴の 1 つとしている¹。2023 年の「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正以降は、女性活躍推進法などに基づいて公表している女性管理職比率や男女間賃金格差などについて、有価証券報告書でも開示することが求められるようになった。

本稿では、有価証券報告書における情報開示の義務化から 3 年を経た今、日本の上場企業に

¹ 女性活躍推進法の制定に至った経緯の詳細については、中澤「[ジェンダー・ダイバーシティと企業パフォーマンス](#)」（『大和総研調査季報』2024 年新春号（Vol. 53）、pp. 4-23）を参照。

における女性管理職比率や男女間賃金格差の現状と変化を明らかにする。具体的には、2026 年 3 月期の有価証券報告書から²、女性管理職比率と男女間賃金格差の平均値や業種による違いを明らかにするとともに、両指標からみる各業種の位置づけを確認する。さらに、2024 年 3 月期から 2026 年 3 月期までの変化を分析する³。これらを踏まえ、現状と変化からみる日本企業の進展と課題について議論する。

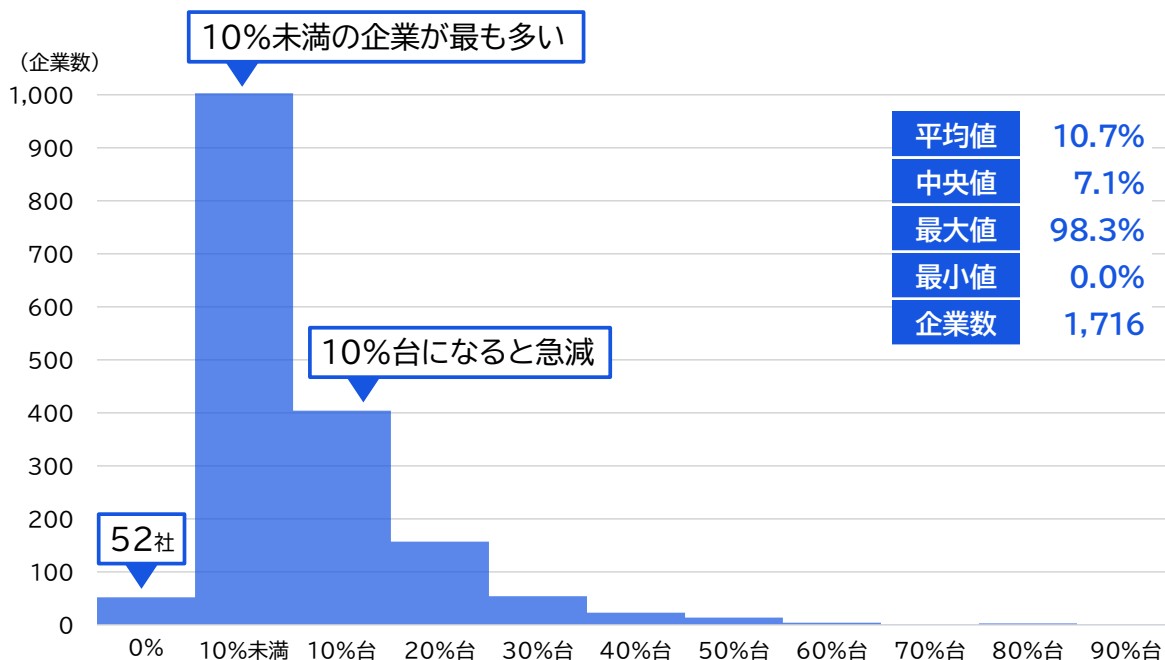
2. 2026 年 3 月期有価証券報告書にみる現状

(1) 上場企業全体における女性管理職比率

まず、女性管理職比率を確認する（図表 1）。データが利用可能な企業（ $N=1,716$ ）全体の平均値は 10.7%、中央値は 7.1%であった。平均値が中央値を上回っていることから、女性管理職比率が高い一部の企業によって平均値が押し上げられていると考えられる。最大値は 98.3%だが、最小値は 0%で、52 社が該当した。

分布をみると、10%未満の区分に企業が集中しており、全体の過半数を占める。これに対し、10%台以上の区分では、企業数は大幅に少なくなる。このことから、女性管理職比率が 10%以上の企業は、上場企業の間でも依然として限定的であることがうかがえる。

図表 1 2026 年 3 月期の有価証券報告書における女性管理職比率の分布



（出所）各社有価証券報告書（2026 年 3 月期）より大和総研作成

² 調査対象は、2026 年 6 月末時点の全上場企業のうち、2026 年 3 月期の有価証券報告書が取得できた 2,192 社である。分析に用いるデータは提出会社の指標を採用している。

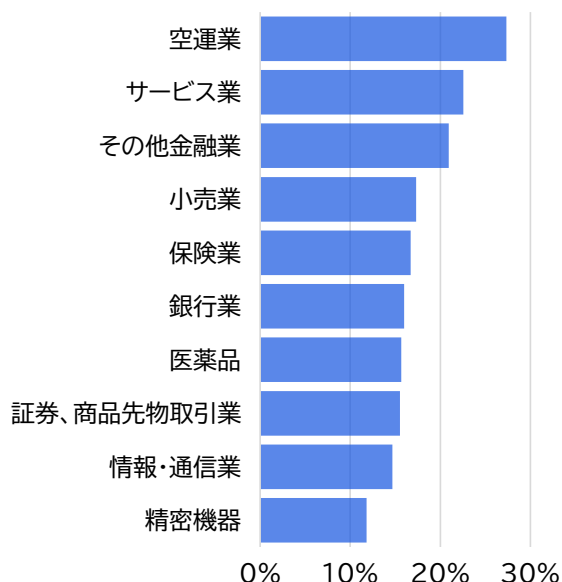
³ 以下、有価証券報告書に関する記述では、便宜上、2024 年 3 月期、2025 年 3 月期、2026 年 3 月期に係る有価証券報告書を、それぞれ「2024 年」「2025 年」「2026 年」と表記する場合がある。

(2) 業種別にみた女性管理職比率

女性管理職比率は、業種による差も大きい。東証 33 業種分類に基づき、女性管理職比率の業種別平均値が高い 10 業種をみると（図表 2）、最も高いのは「空運業」で、27.3%にも上る。全体平均値が 10.7%であるのと比較して、17%ポイントほど高い水準である。そのほか、女性管理職比率が高い順に、「サービス業」、「その他金融業」、「小売業」、「保険業」、「銀行業」、「医薬品」、「証券、商品先物取引業」、「情報・通信業」、「精密機器」が続く。

他方、女性管理職比率の業種別平均値が低い 10 業種をみると（図表 3）、最も低いのは「鉄鋼」で、3.3%である。そのほか、女性管理職比率が低い順に、「建設業」、「金属製品」、「輸送用機器」、「ゴム製品」、「ガラス・土石製品」、「機械」、「パルプ・紙」、「鉱業」、「電気・ガス業」が続く。なお、全業種の平均値については附表 1 を参照されたい。

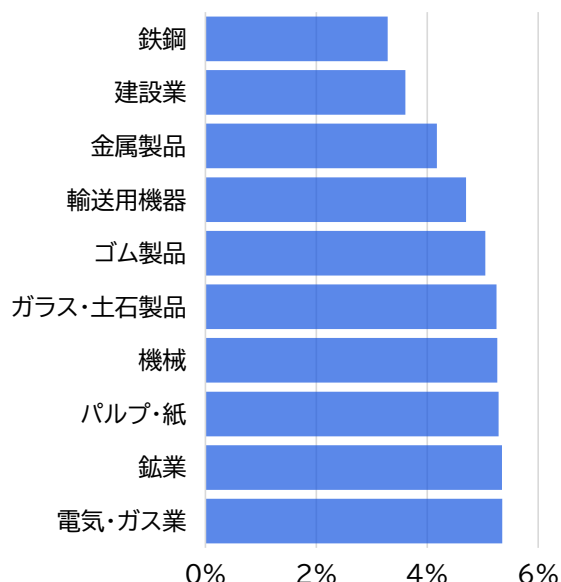
図表 2 女性管理職比率の高い 10 業種



（注）業種分類は東証 33 業種分類に基づく。

（出所）各社有価証券報告書（2026 年 3 月期）より大和総研作成

図表 3 女性管理職比率の低い 10 業種



（注）業種分類は東証 33 業種分類に基づく。

（出所）各社有価証券報告書（2026 年 3 月期）より大和総研作成

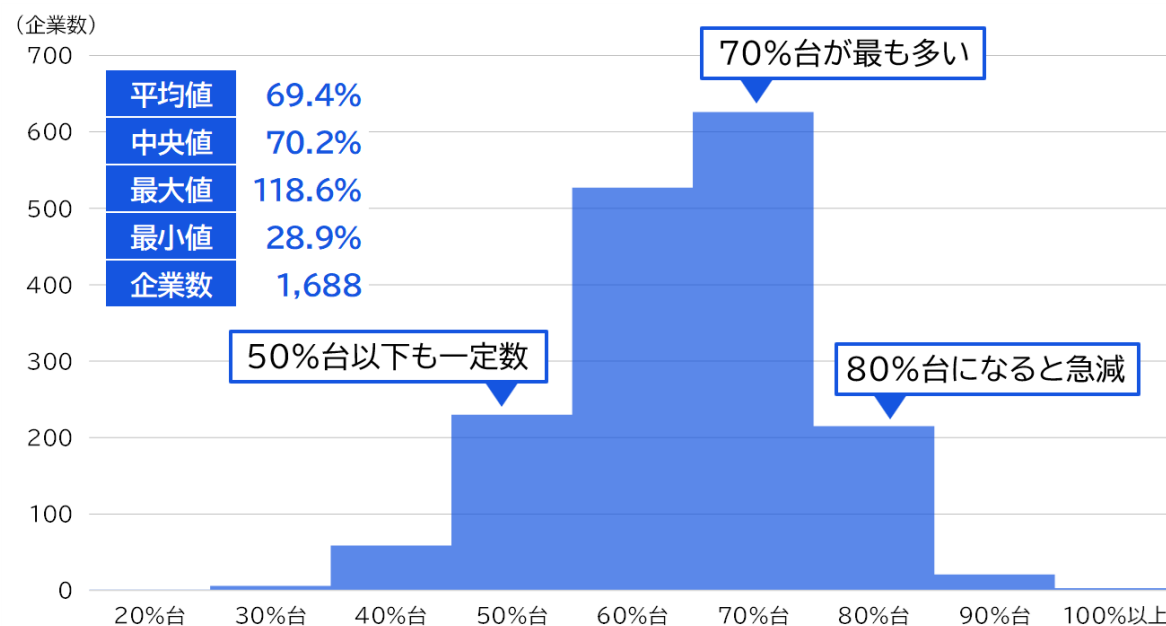
(3) 上場企業全体における男女間賃金格差

男女間賃金格差は、女性の賃金の平均値を男性の賃金の平均値で除したものとして定義される。男性に対し、女性がどの程度の賃金を得ているのかを示す割合（%）である。

データが利用可能な企業（ $N=1,688$ ）全体の男女間賃金格差（全労働者）の平均値は 69.4%であり、女性の平均賃金は男性の約 7 割の水準にとどまっている（図表 4）。最大値は 118.6%と男性よりも女性の平均賃金が高い企業もみられるが、このような企業はごくわずかである。最小値は 28.9%であり、企業間のばらつきが大きい。

分布をみると、60%台と70%台の区分に多くの企業が集中しているが、80%台になると企業数が大幅に減少する。また、50%台以下の企業も一定数、存在している。依然として多くの企業では女性の平均賃金が男性の6割から7割程度の水準にとどまっており、企業間で程度の差はあるものの、上場企業全体に男女間賃金格差が広くみられることがわかる。

図表 4 2026 年 3 月期の有価証券報告書における男女間賃金格差の分布



(注) 男女間賃金格差の区分は全労働者。

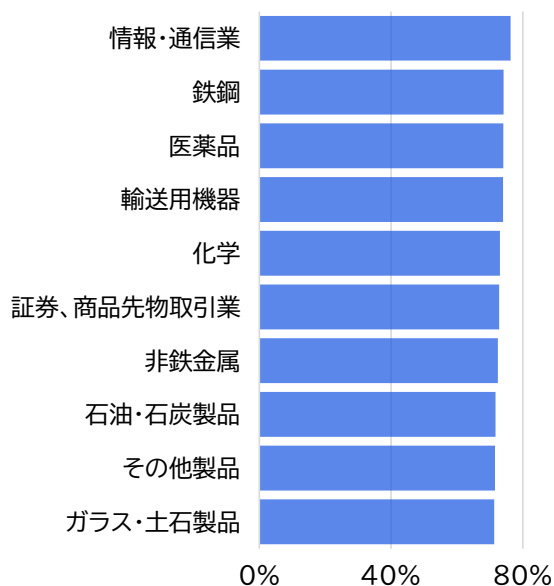
(出所) 各社有価証券報告書（2026 年 3 月期）より大和総研作成

(4) 業種別にみた男女間賃金格差

男女間賃金格差にも、業種によって大きな差がみられる。東証 33 業種分類に基づき、男女間賃金格差の業種別平均値が高い（格差が小さい）10 業種をみると（図表 5）、最も高いのは「情報・通信業」で、76.3%である。全体平均値の 69.4%と比較し、7%ポイントほど高い。そのほか、男女間賃金格差が小さい順に、「鉄鋼」、「医薬品」、「輸送用機器」、「化学」、「証券、商品先物取引業」、「非鉄金属」、「石油・石炭製品」、「その他製品」、「ガラス・土石製品」が続く。

他方、男女間賃金格差の業種別平均値が低い（格差が大きい）10 業種をみると（図表 6）、男女間賃金格差が最も大きいのは「空運業」で、47.0%である。つまり、女性の平均賃金が男性の半額にも満たない。そのほか、男女間賃金格差が大きい順に、「銀行業」、「水産・農林業」、「卸売業」、「不動産業」、「建設業」、「鉱業」、「小売業」、「その他金融業」、「海運業」が続く。なお、全業種の平均値については附表 2 を参照されたい。

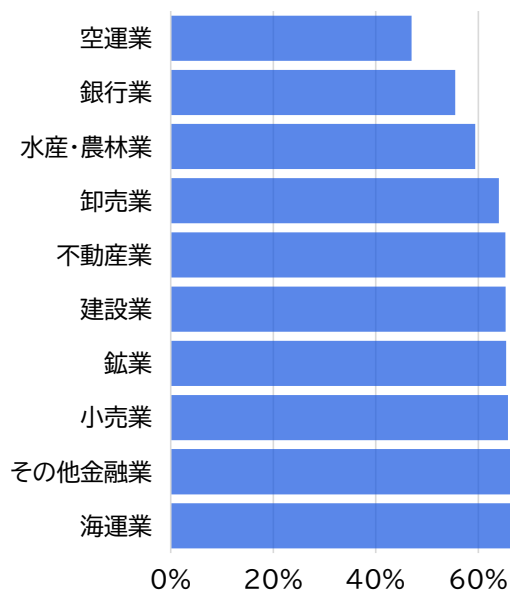
図表 5 男女間賃金格差の小さい 10 業種



(注) 男女間賃金格差の区分は全労働者。業種分類は東証 33 業種分類に基づく。

(出所) 各社有価証券報告書 (2026 年 3 月期) より大和総研作成

図表 6 男女間賃金格差の大きい 10 業種



(注) 男女間賃金格差の区分は全労働者。業種分類は東証 33 業種分類に基づく。

(出所) 各社有価証券報告書 (2026 年 3 月期) より大和総研作成

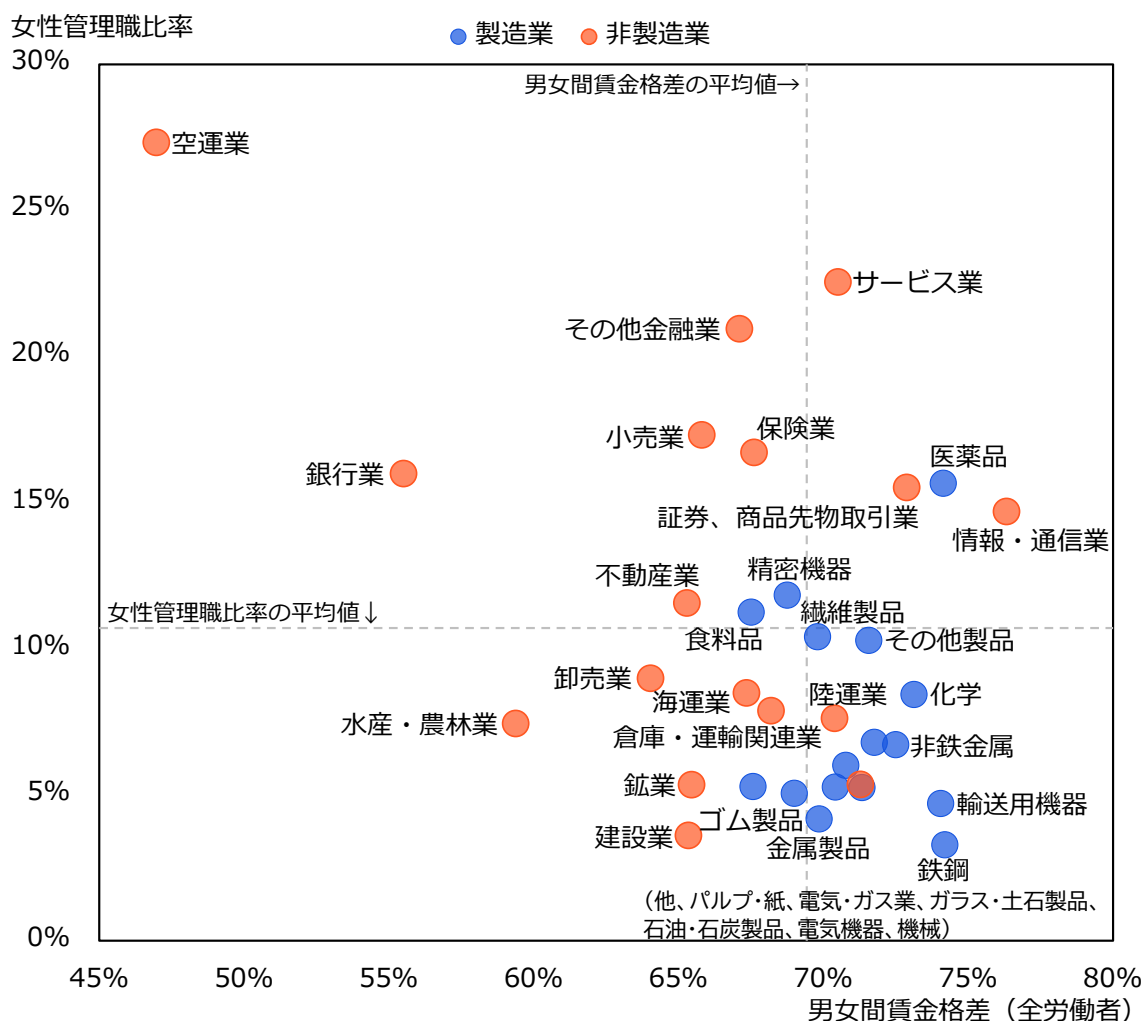
(5) 女性管理職比率と男女間賃金格差からみる各業種の位置づけ

女性管理職比率 (Y 軸) と男女間賃金格差 (X 軸) の 2 軸から各業種がどのように位置づけられるのかを示したのが、図表 7 である。全体平均値を基準に 4 つの領域に区分すると、右上の「女性管理職比率が高く、男女間賃金格差が小さい」領域には、「サービス業」、「医薬品」、「証券、商品先物取引業」、「情報・通信業」が位置づけられる。これとは対照的に、左下の「女性管理職比率が低く、男女間賃金格差が大きい」領域には、「水産・農林業」や「鉱業」、「建設業」、「卸売業」、「海運業」などがある。

一方、左上の「女性管理職比率が高いが、男女間賃金格差は大きい」領域には、「空運業」や「銀行業」、「その他金融業」、「小売業」、「保険業」、「不動産業」などが位置づけられる。反対に、右下の「女性管理職比率は低いが、男女間賃金格差は小さい」領域には、「鉄鋼」、「化学」、「非鉄金属」、「輸送用機器」、「金属製品」など、製造業が集中している。

女性管理職比率の低さや男女間賃金格差の大きさの背景には、異なる要因やメカニズムがあると考えられる。女性管理職比率は企業のなかの一部の階層である管理職層における女性の登用状況を表す指標である一方、男女間賃金格差は管理職層以外も含めた労働者全体の雇用管理区分や雇用形態、勤続年数などにおける男女差をはじめ、さまざまな要因が複合的に絡み合って形成される。ダイバーシティ推進の観点からは、女性管理職比率が高く、男女間賃金格差も小さい状態が望ましいと考えられるが、本稿の分析は、女性管理職比率が高いからといって必ずしも男女間賃金格差が小さいとは限らないことを示唆している。

図表 7 女性管理職比率と男女間賃金格差からみた業種の位置づけ



(注) 業種分類は東証 33 業種分類に基づく。

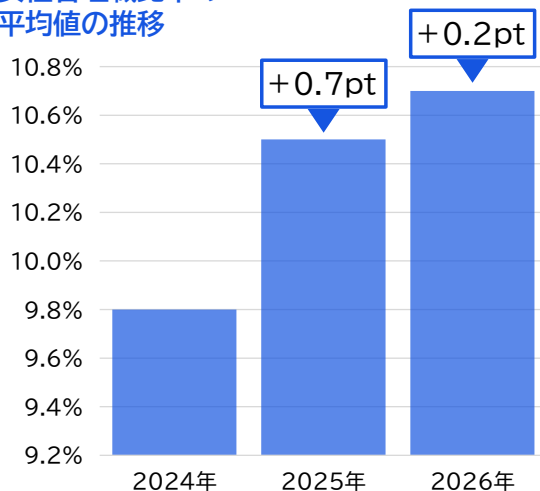
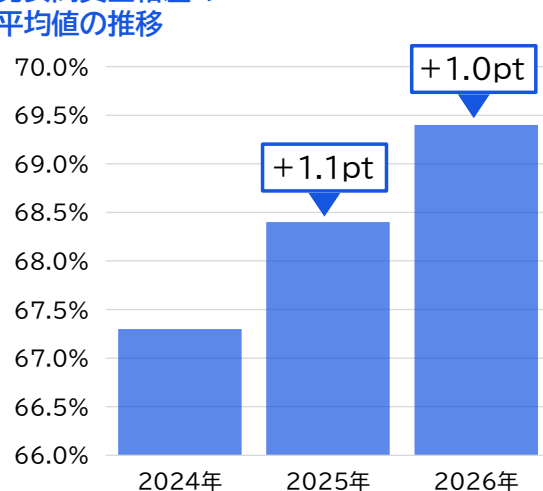
(出所) 各社有価証券報告書（2026 年 3 月期）より大和総研作成

3. 2024 年から 2026 年にかけての変化

2024 年 3 月期から 2026 年 3 月期までの推移をみると（図表 8）、女性管理職比率と男女間賃金格差はともに、ごくわずかではあるが、改善してきている。女性管理職比率の平均値は、この間に 0.9%ポイント程度、男女間賃金格差の平均値は、2.1%ポイント程度の改善幅を示している。上場企業全体の傾向としては、これまでの取組みの成果が表れてきている可能性を示唆する結果である⁴。もっとも、改善幅は非常に小さく、ほとんど変わっていないともいえる。企業には、中長期的な取組みの推進が求められる。

⁴ 各年度のサンプルは当該年度にデータが利用可能な企業であり、全 3 時点に共通する企業に限定した分析ではない。そのため、平均値の変化は、個々の企業における変化のみを表すものではない。

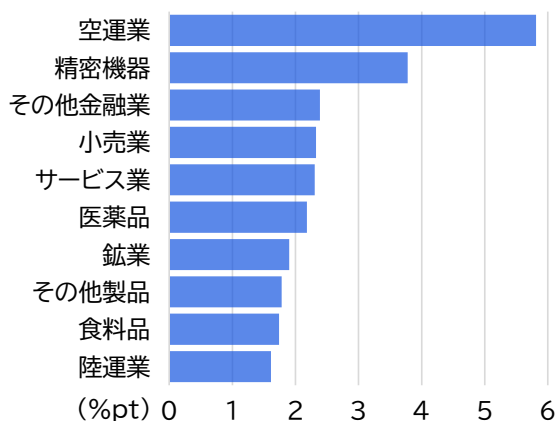
図表 8 有価証券報告書における女性管理職比率と男女間賃金格差の平均値の推移

女性管理職比率の
平均値の推移男女間賃金格差の
平均値の推移

(注) 共通サンプルではなく、構成企業の入れ替わりがある。「pt」は%ポイントを意味する。

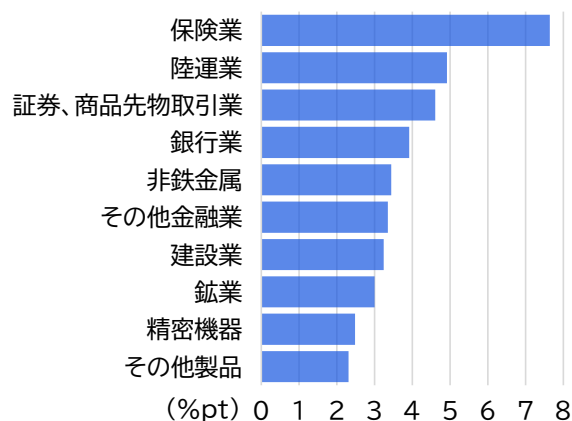
(出所) 各社有価証券報告書（2024年3月期、2025年3月期、2026年3月期）より大和総研作成

2024年と2026年の2時点間の変化をみると、女性管理職比率を最も高めたのは「空運業」で、変化幅は約6%ポイントである（図表9）。また、男女間賃金格差が最も縮小したのは「保険業」で、変化幅は約8%ポイントである（図表10）。これらは、女性管理職比率と男女間賃金格差の変化が業種によって異なっていることを示している。

図表 9 2024年と2026年の2時点間における
女性管理職比率の上昇幅の大きい10業種

(注) 業種分類は東証33業種分類に基づく。共通サンプルではなく、構成企業の入れ替わりがある。

(出所) 各社有価証券報告書（2024年3月期と2026年3月期）より大和総研作成

図表 10 2024年と2026年の2時点間における
男女間賃金格差の縮小幅の大きい10業種

(注) 男女間賃金格差の区分は全労働者。業種分類は東証33業種分類に基づく。共通サンプルではなく、構成企業の入れ替わりがある。

(出所) 各社有価証券報告書（2024年3月期と2026年3月期）より大和総研作成

4. 現状と変化からみる日本企業の進展と課題

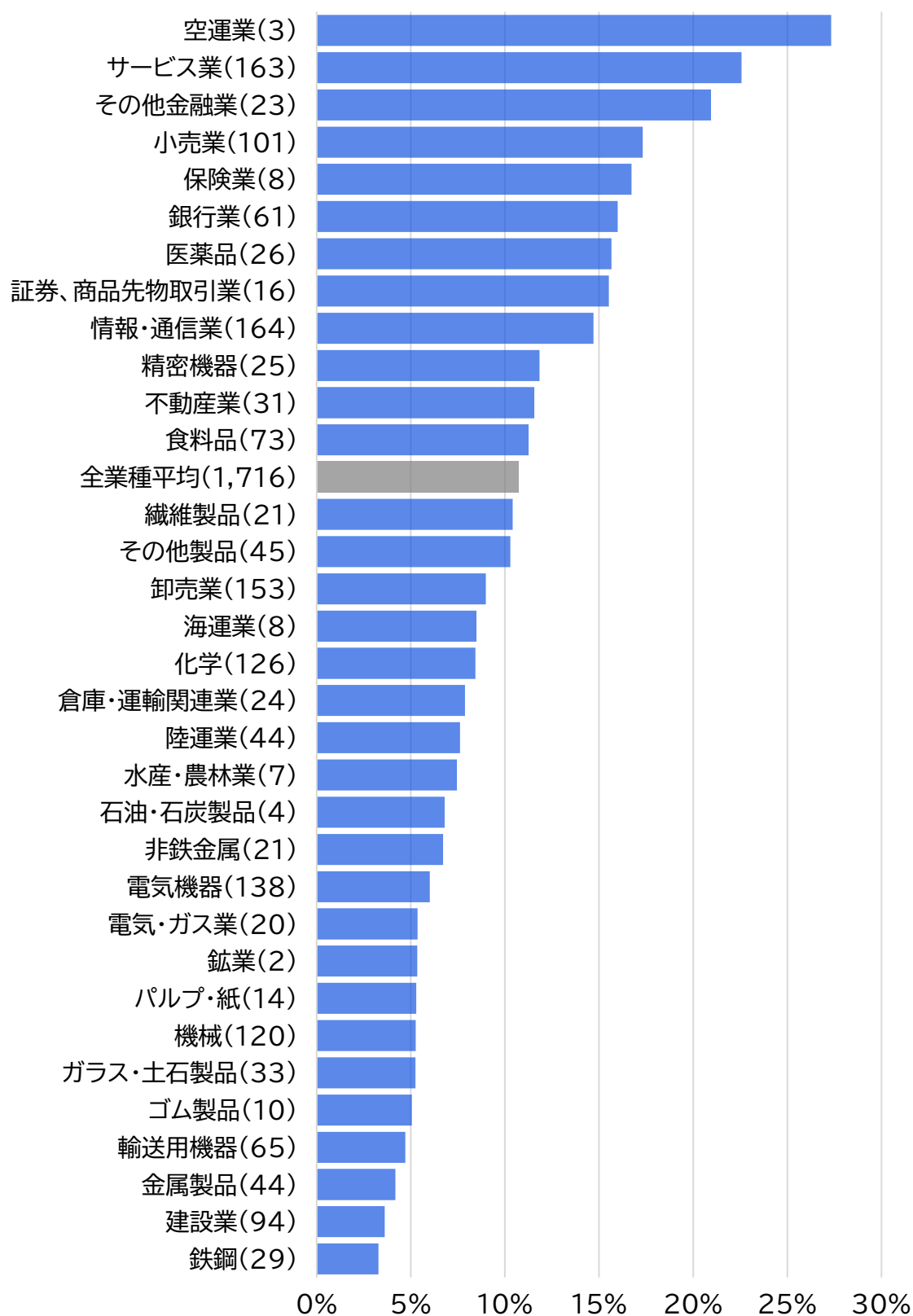
本稿の分析からは、日本の上場企業全体として女性管理職比率の向上や男女間賃金格差の是正に進展がみられるものの、その程度はわずかであり、改善のペースは緩慢であることが確認された。また、その進展度合いには業種による差もみられた。女性管理職比率が 10%未満の企業が過半数を占め、女性の平均賃金が男性の 6 割から 7 割程度にとどまる企業が多い現状を踏まえば、企業にはダイバーシティ推進に向けた中長期的な取組みが求められる。

また、業種に注目した分析からは、女性管理職比率と男女間賃金格差は、必ずしも前者が高ければ後者が小さいという関係にはない可能性が示された。女性管理職比率が高い業種であっても男女間賃金格差が大きい場合がある。このことは、企業内のごく一部の階層である管理職層における女性比率が高いことが、必ずしも労働者全体における男女間賃金格差が小さいことを意味するわけではないことを示唆している。採用から配置、昇進・昇格といったキャリアパスの各段階、そして総合職・一般職（業務職）の雇用管理区分に代表される人事制度そのものをジェンダーの視点から検討しなければ、企業全体の構造的な問題には対処できない。

有価証券報告書での情報開示が義務化され、共通の指標に基づく継続的な上場企業間・業種間の比較が可能となったことで、企業内部で女性が置かれている状況の一端が可視化されたことには一定の意義があると考えられる。ただし、情報開示は、それ自体が女性の職業上の地位向上や男女格差の是正につながるものではない。ダイバーシティ推進に向けた中長期的な取組みが求められるなかでの情報開示のあり方として、女性管理職比率の低さや男女間賃金格差の大きさの要因を分析・把握し、説明することの重要性はますます高まっている⁵。

⁵ 2024 年 3 月期有価証券報告書の記述内容の分析からは、男女間賃金格差について多くの企業が説明を提供しているのに対して、女性管理職比率については説明が不足する傾向が示唆された。男女間賃金格差についても、要因の掘り下げや状況の内実に迫る必要がある。詳細は、中澤「[日本の上場企業における女性管理職比率と男女間賃金格差の現状](#)」（大和総研レポート、2024 年 12 月 25 日）を参照。同レポートでは、有価証券報告書の記述内容の分析を踏まえ、情報開示をさらに充実させるとともに、開示するデータについてのアカウンタビリティの向上が伴う必要があることを指摘している。

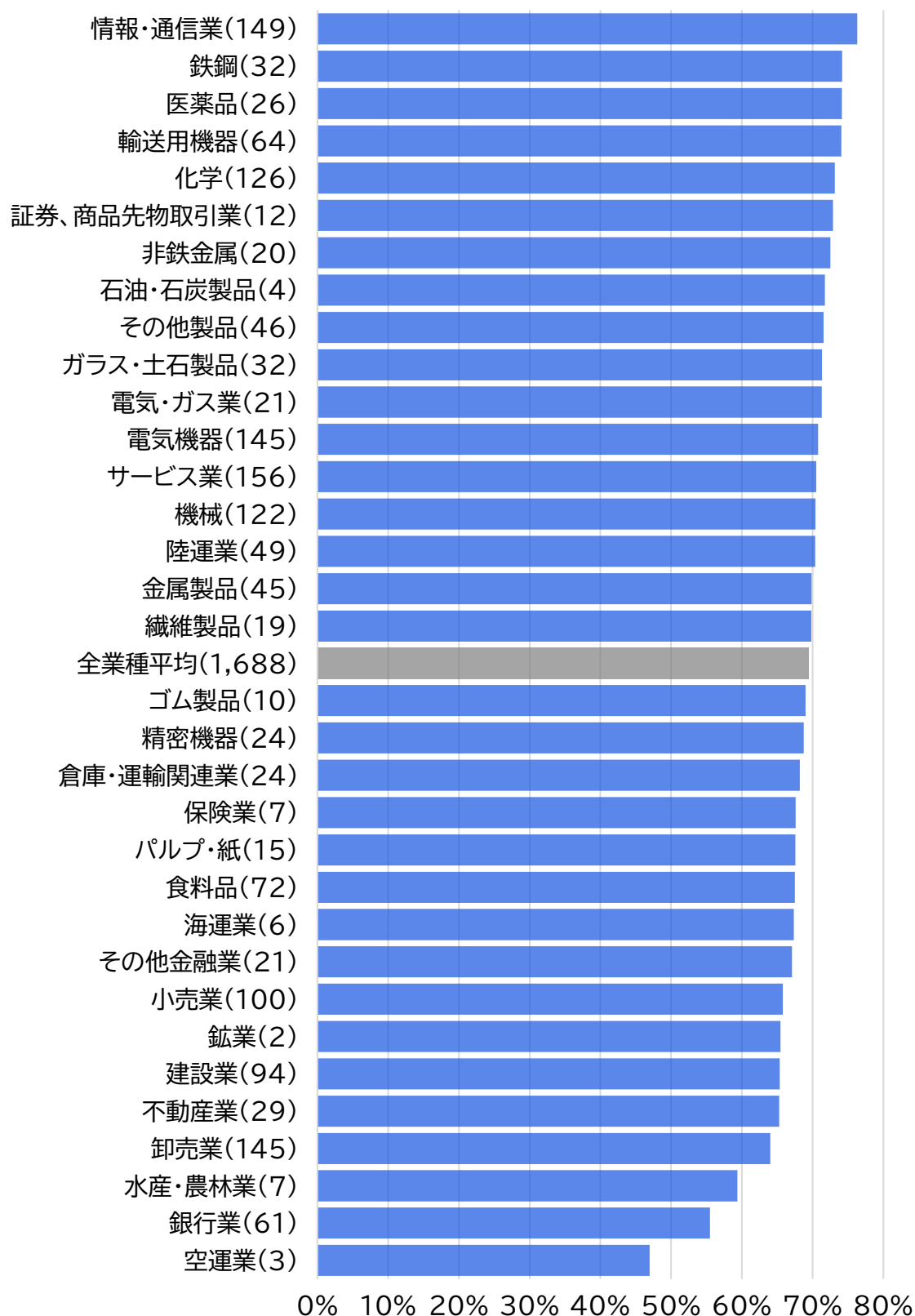
附表 1 2026 年 3 月期有価証券報告書における女性管理職比率の業種平均値と全業種平均値



(注) 業種分類は東証 33 業種分類に基づく。丸括弧内の数値は各業種分類に該当する企業数を表す。

(出所) 各社有価証券報告書(2026 年 3 月期)より大和総研作成

附表 2 2026 年 3 月期有価証券報告書における男女間賃金格差の業種平均値と全業種平均値



(注) 業種分類は東証 33 業種分類に基づく。丸括弧内の数値は各業種分類に該当する企業数を表す。

(出所) 各社有価証券報告書 (2026 年 3 月期) より大和総研作成