

FLORA REPORT | 人的資本開示 実務シリーズ 02

有報の「管理職」は、 どれだけ割れているか

～2,967社の女性管理職比率を並べ、5ポイント以上動いた98件の注記を読む～

目次 CONTENTS

—	要点：5つの結論	3
01	同じ有報に、同じ指標の値が2つ載っている	4
02	実際の比率は、1年でほとんど動かない	5
03	5ポイント以上動いた98件のうち、理由が書いてあるのは6件	6
04	定義を1段変えると、比率は倍でも半分でも動く	7
05	「法の定義とは異なる」と書いてある会社がある	8
06	分母が数人のとき、比率は情報を持たない	9
07	読む側と、出す側が足せること	10
—	作成方法と出所	11

この資料が答える問い

有価証券報告書に並ぶ「管理職に占める女性労働者の割合」を、そのまま横に比べてよいか。 比べてよいとすれば、どこまでか。

2,967
社

女性管理職比率を2期以上開示し、本資料が前年差を取った会社の数

0.90_{pt}

前年差の中央値。実際の比率は1年でほとんど動かない

6件

5ポイント以上動いた98件のうち、定義が変わったと書いてある件数

要点 EXECUTIVE SUMMARY

「その会社の女性管理職比率」は、1つの数字ではない。 どの役職から上を管理職と呼んだかで決まる。

- | | |
|---|--|
| 1 | 同じ有報に2つの値が載っている会社がある。栃木銀行の2026年3月期は、支店長代理級以上で17.3%、次長級以上で5.2%と、同じ「管理職に占める女性労働者の割合」を2つ記載している。XBRLでタグが付き、データベースやAIが拾うのは狭いほうの5.2%である。 |
| 2 | 実際の比率は、1年でほとんど動かない。2,967社・4,331組の前年比較で、変化の中央値は0.90ポイント。半数は1ポイント未満しか動いていない。 |
| 3 | それでも5ポイント以上動く例が9.0%ある。そのうち理由が書いてあるのは6%。従業員1,000名以上で5ポイント以上動いた98件を読むと、定義が変わったと書いてあるのは6件。55件は根拠法を挙げるだけで、何を管理職と呼んだかを書いていない。 |
| 4 | 定義を1段変えると、比率は倍でも半分でも動く。部長級以上から課長級以上に変えた会社で14.3%が40.0%に、人事制度改革で等級区分を見直した会社で7.5%が2.1%になった。いずれも働いている人は変わっていない。 |
| 5 | 数字を比べる前に、定義をそろえる手段がない。有報は各社が自社の基準で書いた値を並べる様式で、基準の記載は任意である。読む側は、注記を2期分並べて初めて変化に気づく。 |

01 同じ有報の2つの値

同じ指標名で、17.3%と5.2%が並んでいる

栃木銀行の2026年3月期有価証券報告書は、人的資本の指標として「管理職に占める女性労働者の割合」を2つ記載している。役職の線を1つ動かすだけで、同じ年の同じ会社が3倍以上違う数字になる。どちらも誤りではない。

図表1 同一の有価証券報告書に記載された2つの「管理職に占める女性労働者の割合」

管理職の範囲	2024年度	2025年度	備考
支店長代理級以上	16.4%	17.3%	2030年3月末までに20.3%以上という目標が置かれているのはこちら
次長級以上	4.7%	5.2%	XBRLでタグ付けされ、機械が読むのはこちら

注：いずれも同一の有価証券報告書（2026年3月期）に記載された値。前年度の有報でタグ付けされていた値は支店長代理級以上の16.4%であり、基準が変わったという記載はない。出所：EDINET閲覧（提出）サイトで取得した有価証券報告書をもとにFlora株式会社が作成。

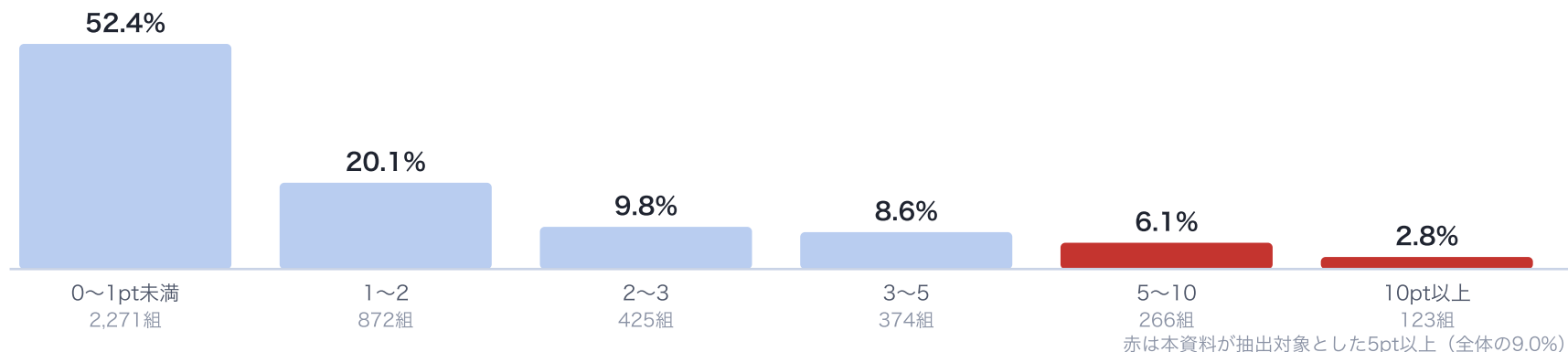
この会社を責める話ではない。両方を載せ、目標と実績の対応も示している点では、むしろ丁寧な部類に入る。問題は、**外から1つの数字として引用されるときに、どちらが引用されたか分からないことである。**

02 実際の動き方

半数の会社は、1年で1ポイントも動いていない

女性管理職比率を2期以上開示している2,967社について、連続する年の差を取った。4,331組の中央値は0.90ポイントである。管理職の構成は1年では大きく動かないので、これは実態に合う。

図表2 女性管理職比率の前年差の分布（2,967社・4,331組、2024～2026年3月期）



注：提出会社の値のみ。連結子会社の記載欄は含まない。差は絶対値。出所：EDINET閲覧（提出）サイトのXBRLデータをもとにFlora株式会社が集計・加工。

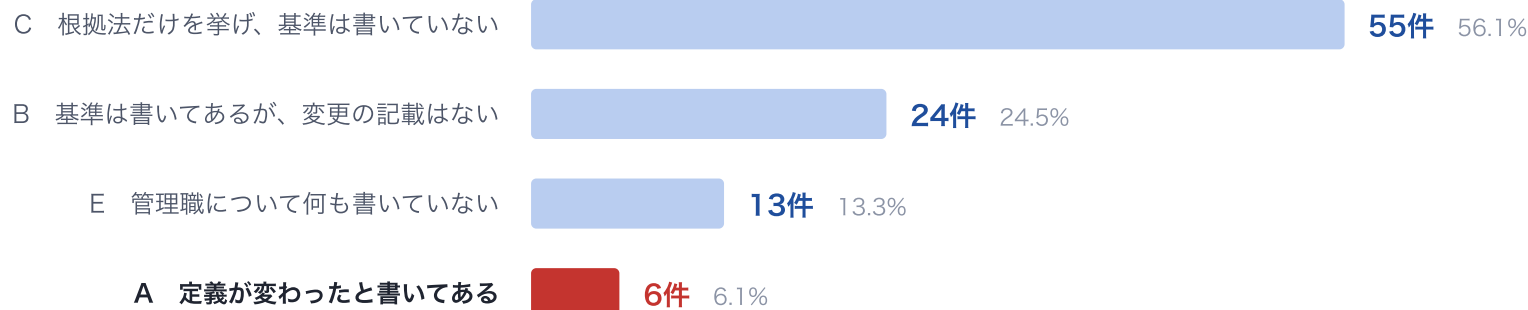
裏返すと、**5ポイント以上動いた9.0%は、その年に何かが起きた会社である**。採用や昇進でそこまで動くことは稀なので、まず疑うべきは数え方の変更になる。次ページからは、この層を読んでいく。

03 注記に何が書いてあるか

5ポイント以上動いた98件のうち、理由が書いてあるのは6件

従業員1,000名以上で、女性管理職比率が1年に5ポイント以上動いた98件（92社）について、有報のうち管理職に触れた記述をすべて取り出し、何が書いてあるかで分類した。

図表3 5ポイント以上動いた98件の記載内容



注：機械的に分類したうえで、Aに入った全件を目視で確認した。人事制度の見直しに触れているだけで管理職の定義に言及していない1件はCに移している。出所：EDINET閲覧（提出）サイトで取得した98件の有価証券報告書をもとにFlora株式会社が分類。

！

94%は、定義について何も申告していない。最も多いCは、女性活躍推進法にもとづき算出した旨だけを記し、その法が定める課長級以上で数えたのかどうかを書いていない。Bは基準を書いているが、前年と変わったかどうかには触れない。読む側が2期分の注記を並べて比べない限り、変化は見えない。

04 定義を変えたと書いてある6件

1 段動かすと、比率は3倍にも3分の1にもなる

図表4 定義の変更を記載している例（98件中6件から抜粋）

会社	前年→当年	有報の記載（要約せず引用）
コプロ・ホールディングス	14.3% → 40.0%	「当社グループでは従来、管理職を『部長級以上』としておりましたが、公的制度との整合を図るため、管理職の基準を『課長級以上』に変更しております」
大成建設	7.5% → 2.1%	「当事業年度に実施した人事制度改革に伴い、管理職の定義に係る等級区分の見直しがあったため、前事業年度と当事業年度では算定基準が異なります」
千葉銀行	29.4% → 19.0%	「『管理職』の定義について、前事業年度までは『リーダー職以上』の従業員としていましたが、今事業年度より『労働基準法における管理監督者』に変更しております」（旧基準の30.5%を併記）
琉球銀行	24.8% → 32.5%	「管理職の定義を変更し、2025年度より『副長』以上のライン職を対象としています」

注：6件のうち、記載の内容が具体的な4件を掲載した。いずれも定義の変更を自ら記載しており、本資料はこの4社を評価している。出所：各社の有価証券報告書（EDINET閲覧（提出）サイト）。

3社とも、人が入れ替わったわけではない。線を引き直ただけで、開示される数字が3倍、あるいは3分の1になっている。千葉銀行が旧基準の値を併記しているのは、前年と比べられるようにするための工夫である。

05 法の定義との距離

「女性活躍推進法の定義とは異なります」と書いてある

リクルートホールディングスの有報は、自社の管理職の定義が法令の定義と一致しないことを明記している。省令は課長級およびそれより上位の役職と定めるが、同社はグループの役割等級にもとづく定義を使う。

図表5 法の定義と自社の定義の関係を明記している例

リクルートホールディングス 2025年3月期・2026年3月期	「『管理職』及び『上級管理職』の定義は…『女性の職業生活における活躍の推進に関する法律』に基づく『一般事業主行動計画等に関する省令』の『管理職』の定義（課長級及び課長級より上位の役職（役員を除く）にある労働者の合計）とは異なります」
同社 2024年5月の変更	「Indeed, Inc.…では、2024年5月に…管理範囲と階層構造を見直し、この過程で管理職の定義が役割に基づくものに変更され、主にR&D職の従業員の一部が管理職から一般従業員に分類が変更されました」
AOKIホールディングス 2026年3月期	同じ有報に、サステナビリティの指標としてのグループ実績7.1%と、従業員の状況の提出会社21.1%が併存する。どちらも「管理職に占める女性労働者の割合」である

注：いずれも各社が自ら記載した内容であり、開示義務の違反を示すものではない。省令の定義と異なる定義を用いること自体は妨げられていない。出所：各社の有価証券報告書（EDINET閲覧（提出）サイト）。

有報に並ぶ「女性管理職比率」は、法の定義で統一された数字ではない。同じ列に、法の定義の値と、自社定義の値と、グループ全体の値が混ざって並んでいる。

06 分母の大きさ

0%が294件、25.0%が82件。分母が数人なら比率は跳ねる

提出会社の欄は、持株会社であれば十数名の会社を指す。管理職が4人なら比率は0%か25%か50%しか取りえず、1人動くだけで25ポイント動く。この形跡は、値の分布にそのまま出る。

図表6 特定の値に集中する開示値（7,300件中、2024～2026年3月期）

値	件数	その値になる分母の例
0%ちょうど	294件（4.0%）	管理職に女性が1人もいない。分母の大小にかかわらず起こる
25.0%ちょうど	82件	4人中1人、8人中2人、12人中3人
33.3%ちょうど	46件	3人中1人、6人中2人
50.0%ちょうど	30件	2人中1人、4人中2人
100%超	1件	590.0%。比率としては成立しない値が、そのまま開示されている

注：JBCCホールディングス（従業員1,691名）の提出会社の値は50.0%→66.7%→50.0%と推移している。分母が数名であることを示す動き方である。出所：EDINET閲覧（提出）サイトのXBRLデータをもとにFlora株式会社が集計・加工。

持株会社の提出会社欄をそのまま比較表に載せると、**数名の増減が「女性活躍の進展」として読まれる**。比率を見る前に、分母が何人かを確かめる必要がある。

07 足せること

読む側は4つ確かめ、出す側は4つ足せる

有報を読む側が確かめること

1	どの役職から上か。 注記に書いていなければ、その数字は他社と比較できない
2	提出会社か、連結か。 持株会社の提出会社欄は十数名の会社を指すことがある
3	分母は何人か。 25.0%や33.3%は、分母が数名であることを示す
4	前年の注記も読む。 5ポイント以上動いていたら、まず定義の変更を疑う

有報を出す側が足せること

1	役職の線を1行書く。 「課長級以上」の6文字で、比較できる数字になる
2	変えた年は、旧基準の値を併記する。 千葉銀行の30.5%がその例
3	法の定義と違うなら、そう書く。 違うこと自体は問題にならない
4	分母を書く。 比率だけでなく、母数の人数を添える

4つとも、集計をやり直す作業ではない。すでに社内で決めてあることを、注記に1行ずつ書き写すだけである。

作成方法と出所 METHOD & SOURCES

公開データのみを使い、社名は各社の記載どおりに引用した

母集団	EDINETに提出された有価証券報告書のうち、提出会社の「管理職に占める女性労働者の割合」がXBRLでタグ付けされた7,300件（2,967社、2024年3月期～2026年3月期）
前年差の集計	同一提出者の連続する事業年度の組4,331組。値はXBRLの純分数を100倍して百分率に換算
注記の抽出	従業員1,000名以上かつ前年差が5ポイント以上の98件（92社）について、EDINET API v2でCSV形式の提出書類を取得し、管理職に言及する記述をすべて抜き出した
分類	定義・基準の変更に触れているか、基準を書いているか、根拠法のみか、記載がないかの4分類。機械的に分類したうえで、変更ありに入った全件を目視で確認した
除外と限界	連結子会社の記載欄は含まない。従業員1,000名未満は、分母が小さく比率が跳ねるため注記の抽出対象から外した。注記に記載がないことは、定義が変わっていないことを意味しない
取得日	2026年9月24日
出所	出典：EDINET閲覧（提出）サイト。同サイトの有価証券報告書およびXBRLデータをもとに、Flora株式会社が集計・加工した

本資料に登場する社名は、各社が自ら有価証券報告書に記載した内容を引用したものである。開示義務の違反や、開示姿勢の優劣を指摘する趣旨ではない。定義の変更を記載している会社は、記載していない会社より読み手に親切である。

執筆：Flora株式会社

Floraのご支援

定義を先に決めてから、数字を出す

本資料で見たずれは、集計の誤りではない。**どの役職から上を管理職と呼ぶかを、どこにも書き留めていないことから生じている。**
CapLeadは、指標ごとに定義・分母・期間・出所システムを記録し、その定義に沿って数字を出す仕組みである。

決めること	指標ごとに、誰を数えるか（役職の線）、分母は何か、いつ時点か、どのシステムから取るか
残すこと	定義を変えた日と、変えた理由、旧基準での値。有報の注記にそのまま書ける形で残す
出すこと	有報・女性活躍推進法・健康経営度調査など、届け先ごとの定義に合わせた値
費用	対象の指標数と範囲によって変わります。個別のお見積もりをご案内します

CapLeadの詳細は biz.flora-tech.jp/ja/caplead をご覧ください。まずは自社の1指標について、定義が書き留められているかを確認するところから始められます。

線を引いたところが、 その会社の数字になる。

2,967社の女性管理職比率のうち、半数は1年で1ポイントも動かない。
5ポイント以上動いた98件で、理由が書いてあったのは6件だった。

SERVICE

biz.flora-tech.jp/ja/caplead

CONTACT

admin@floramaternity.com