

2025 年 10 月 21 日

各位

三井住友信託銀行株式会社

『役員報酬サーベイ(2025 年度版)』について

三井住友信託銀行株式会社(取締役社長:大山 一也、以下「当社」)は、日本企業における役員報酬の水準、株式報酬制度等の導入状況およびコーポレートガバナンスへの対応状況の実態調査『役員報酬サーベイ(2025 年度版)』を実施し、結果をまとめましたのでお知らせします。

本サーベイは 2002 年の開始以来 20 年以上にわたり実施しており、日本で最大規模のサーベイとなっています。今年度も当社とデロイトトーマツ コンサルティング合同会社が共同で 2025 年 6 月～7 月にかけて調査を実施し、プライム上場企業を中心に過去最高の 1,319 社から回答を得ています。

【調査結果のサマリーとポイント】

■売上高 1 兆円以上企業の CEO・社長の報酬総額は 1.2 億円超

売上高 1 兆円以上企業での CEO・社長の報酬総額(中央値)は、123,900 千円となり、過去最高額を記録した。また、2021 年の 98,602 千円から 25.7%増となった。企業価値向上を促進させるためのインセンティブとして報酬上昇が進んでいる。

■社外取締役の報酬総額は 1,518 万円、多様性確保を目的に、女性社外取締役の登用が加速

売上高 1 兆円以上の企業における社外取締役の報酬総額(中央値)は、15,180 千円で前年から 2.6%の増加となった。優秀な社外取締役を獲得するための報酬上昇が目立つ。女性社外取締役の登用を通じた取締役の多様性確保の動きも顕著である。社内取締役に占める女性割合が 3 割以上である上場企業は 3%にとどまる一方、社外取締役では前年から 9 ポイント増加の 54%となった。社外取締役の自社以外の平均兼務社数においても、男性の 1.6 社に対し女性は 2.1 社と多い。当面は多くの企業で多様性確保のため、女性社外取締役の登用継続が見込まれる。兼務社数制限の導入等による、女性社外取締役の十分な役割発揮を可能にする環境整備が急務となる。

■ESG 指標を役員報酬に連動させる売上高 1 兆円以上企業は 67%

短期もしくは長期インセンティブ報酬のいずれかを導入し、それら報酬に ESG 指標を組み込むプライム上場企業および売上高 1 兆円以上の企業の割合は、前年からいずれも 4 ポイント増で、それぞれ 27%、67%に達した。日本国内におけるサステナビリティ開示基準が 2025 年 3 月に策定されたことを受け、サステナビリティ目標に役員をコミットさせるために、評価へ ESG 指標を反映させる企業は今後も拡大していくことが見込まれる。

■人的資本経営の取り組みが浸透、特に外部知見獲得施策に伸び

2023 年 3 月期より人的資本に関する開示が本格化し、人的資本経営の検討実施(完了含む)企業の割合は、2023 年から 12 ポイント増の 73%となった。プライム上場企業の 62%が既に取り組みを実施(完了含む)している一方、スタンダードおよびグロース上場企業では 20%～40%にとどまり、差がみられた。2023 年からの 3 か年でプライム上場企業の取り組み状況を点数化し比較すると「社外での学習機会の戦略的提供、社内起業・出向企業等の支援」および「副業・兼業等の多様な働き方の推進」において、0.4 点の上昇がみられた。企業価値向上に寄与するイノベーション提案や、自社にない知見を獲得するための取り組みに力を入れてきたことがうかがえる。

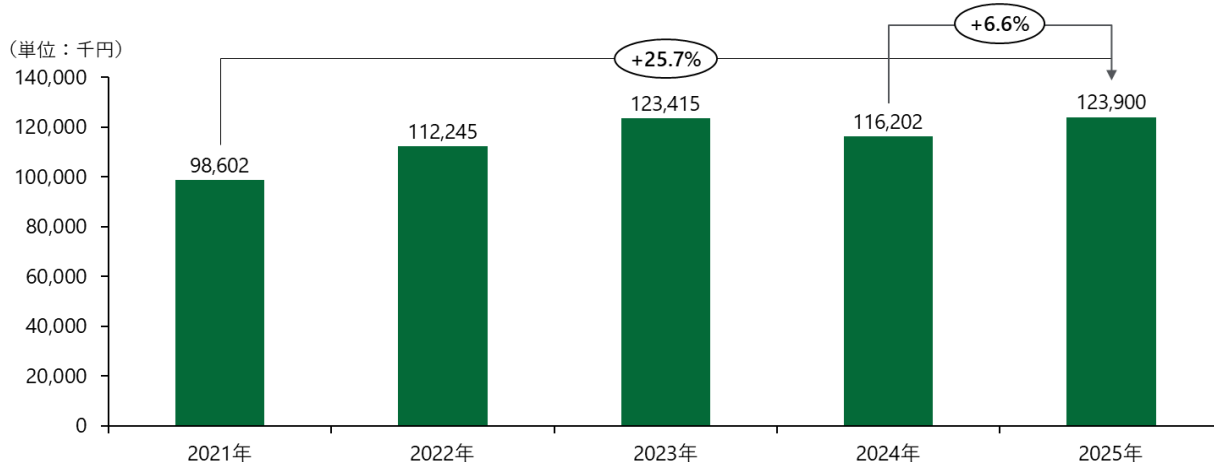
【『役員報酬サーベイ(2025 年度版)』の調査結果】

■CEO・社長報酬総額の推移

2025 年調査における売上高 1 兆円以上企業での CEO・社長の報酬総額(中央値)は、123,900 千円となった。2021 年の 98,602 千円から 25.7%増加し、過去最高額を記録した【図 1】。プライム上場企業についてみると、2025 年の CEO・社長の報酬総額は 75,173 千円で、2022 年の 64,355 千円から 16.8%増となった。プライム上場企業では 2022 年から継続して上昇しており、企業価値向上を促進させるための動機付けとして報酬上昇が進んでいる。

CEO・社長の報酬水準(標準額)を引き上げた 137 社の理由をみると、「ベンチマーク企業の報酬水準上昇を踏まえた見直し」(64%)が最も多く、「業績状況を踏まえた水準の見直し」(28%)、「従業員報酬の賃上げに伴う水準の見直し」(26%)、「物価上昇による水準の見直し」(22%)が続いた。「ベンチマーク企業の報酬水準情報を踏まえた見直し」は前年から 6 ポイント、「従業員報酬の賃上げに伴う水準の見直し」および「物価上昇による水準の見直し」は前年からそれぞれ 5 ポイントの増加である。パフォーマンスへの対価としてだけでなく、経済状況や従業員報酬とのバランスも考慮して報酬水準を見直す動きが徐々に拡大している。

【図 1】CEO・社長報酬総額の報酬水準推移 (売上高 1 兆円以上企業 中央値)



■報酬構成

国内居住役員の報酬に、固定報酬、短期インセンティブ報酬、長期インセンティブ報酬の全ての報酬要素を含める企業は、全体で 64%(841 社)、プライム上場企業で 85%(572 社)であった。短期および長期インセンティブ報酬の支給・付与があった企業について CEO・社長の報酬構成(固定報酬:短期インセンティブ:長期インセンティブ)をみると、全体では 58%:26%:16%、売上高 1 兆円以上企業では 47%:29%:24%である。

■インセンティブ報酬

短期インセンティブ報酬の導入企業の割合は、76%(1,005 社)で前年(75%)と同水準、プライム上場企業における導入割合は 91%(611 社)であった。長期インセンティブ報酬の導入企業の割合は、全回答企業の 80%(1,055 社)で、こちらも前年(79%)から大きな変動はみられず、プライム上場企業における導入割合は 93%(624 社)であった。採用されている長期インセンティブ報酬の種類は「譲渡制限付株式(リストラクテッド・ストック)」が全回答企業の 37%(492 社)で最も多かった。次いで「業績連動型株式交付信託」を採用している企業が 15%(198 社)であった。

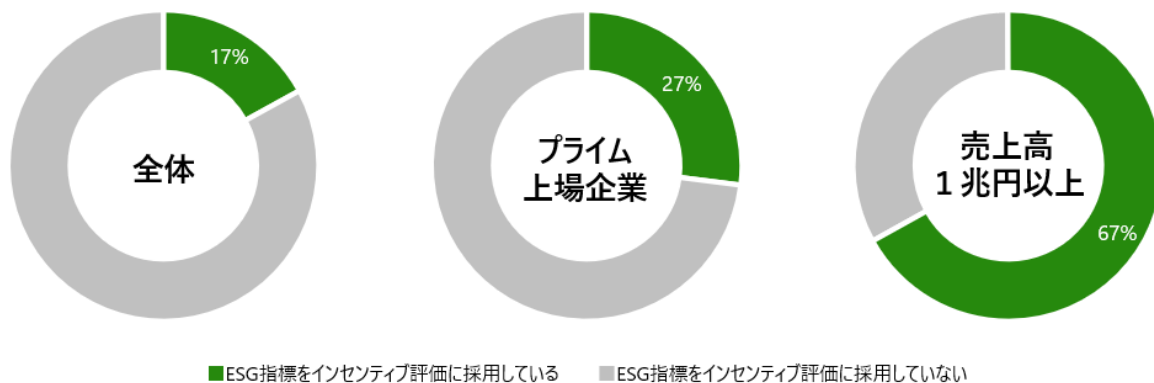
なお、従業員向けに長期インセンティブ報酬の導入企業の割合は 31%(409 社)、導入を検討している企業は 24%(319 社)で、あわせて 55%と全体の半数を超えた。前年の 48%(614 社)から 7 ポイントの増加である。従業員エンゲージメントやファイナンシャル・ウェルネスを向上させる観点とともに、企業価値(株価)を従業員にも意識させることで経営陣と同じ方向を向かせる組織づくりが進んでいる。導入が多いスキームは、非上場企業を中心とした「通常型ストックオプション」が 29%(120 社)、上場企業を中心とした「株式交付信託(業績連動または非連動いずれか)」が 26%(106 社)、「譲渡制限付株式」が 25%(104 社)となっている。

■業績指標

トップエグゼクティブの報酬に採用されている指標は、「営業利益」が、短期インセンティブ報酬(44%)、長期インセンティブ報酬(38%)ともに最も多かった。短期インセンティブ報酬では「当期純利益」(28%)が続き、売上や利益を KPI とすることが引き続き主流となっている。長期インセンティブ報酬では、「ROE(自己資本利益率)」(29%)が続き、前年の 24%から 5 ポイント増加した。「TSR(株主総利回り)」にみられる株主還元指標を採用する企業も、相対的にまだ数は少ないものの、増加傾向にある(2023 年:5%、2024 年:8%、2025 年:9%)。「稼ぐ力」の強化が政府や投資家から求められていることに伴い、資本効率を意識した KPI 採用は今後も増加していくとみられる。

加えて、人的資本経営や気候変動に対する取り組み要請を受け、ESG 指標を役員報酬に連動させる企業も、過去から持続的に増加している。短期もしくは長期インセンティブ報酬のいずれかを導入し、それらの報酬に ESG 指標を組み込んでいる企業の割合は、プライム上場企業および売上高 1 兆円以上の企業で前年比いずれも 4 ポイント増となり、それぞれ 27%、67%に達した【図 2】。日本国内におけるサステナビリティ開示基準が 2025 年 3 月に策定されたことを受け、サステナビリティ目標に役員をコミットさせるために、役員報酬に ESG 指標を反映させる企業は今後も拡大していくことが見込まれる。採用が多い ESG 指標は「従業員エンゲージメント」110 社、「CO2 排出量」81 社、「女性管理職比率」73 社、「GHG 排出量(Scope1,2)」67 社と、従業員および気候関連指標が先行している。

【図 2】役員報酬における ESG 指標の活用状況



脚注：「短期インセンティブ」「長期インセンティブ」のいずれかを導入している企業のうち、「ESG指標をインセンティブ評価に採用している」を選択した企業の回答。
全体は1,219社、プライム上場企業は663社、売上高1兆円以上は58社の回答

■社外取締役の質・量の確保

コーポレートガバナンスの高度化を目指し、執行と監督を分離させていくことが政府や投資家から求められている。これに伴い、監督を担う社外取締役の獲得が急務になっている。上場企業のうち、全取締役に占める社外取締役の人数割合が 1/3 以上の企業は 91%(前年比+2 ポイント)に及ぶものの、過半数を確保している上場企業は 21%(前年比+2 ポイント)にとどまる。プライム上場企業でみても、社外取締役を過半数確保す

る企業は 26%であり、取締役会がモニタリング・ボードとして機能するよう、大手企業を中心にさらなる社外取締役の獲得が今後続くと思われる。この背景を受け、優秀な社外取締役を獲得しようと報酬の上昇も目立っている。売上高 1 兆円以上企業における社外取締役の報酬総額は、中央値で 15,180 千円と、前年から 2.6% の増加であった。

社外取締役の獲得を円滑に進めるため、予め人材プールを形成しておくことは効果的であるが、社外取締役の人材プールを確保している上場企業はまだ 5%(54 社)と前年同水準であった。しかしながら、人材プールの確保方法は変化がみられている。「CEO・社長からの推薦」が前年の 80%から 72%へ 8 ポイント低下する一方、「社外取締役の推薦」は 74%から 78%へ 4 ポイント増加、サーチファームの利用も 38%から 43%へ 5 ポイント増加した。CEO・社長に付度なく企業を監督できるよう、社外者からの推薦を求める傾向が高まっている。また、多様性の確保が社外取締役の獲得競争を進める要因の一つにもなっている。日本政府は、プライム上場企業の女性役員比率を 2030 年までに 30%とする目標を掲げている。しかし、女性取締役比率が 30%以上のプライム上場企業は、わずか 9%であった。さらに、上場企業全体でみると社内取締役の 30%以上が女性である企業は 3%であるのに対し、社外取締役の 30%以上が女性である企業は 54%(前年比+9 ポイント)に及んだ。社外取締役の自社以外の兼務社数においても、男性は 1.6 社であるのに対し、女性は 2.1 社と多い。今後も多様性確保のため、この傾向は続くと思込まれる。社外取締役が複数社を兼務することに問題はないものの、女性社外取締役の兼務社数が過多となることで、社外取締役としてのパフォーマンスを十分に発揮できなくなることが懸念される。兼任制限の仕組みに加えて、社外取締役が自社の役員として十分に貢献できているか実効性評価等で確認していくことが求められる。

■任意の報酬委員会、指名委員会、その他の委員会

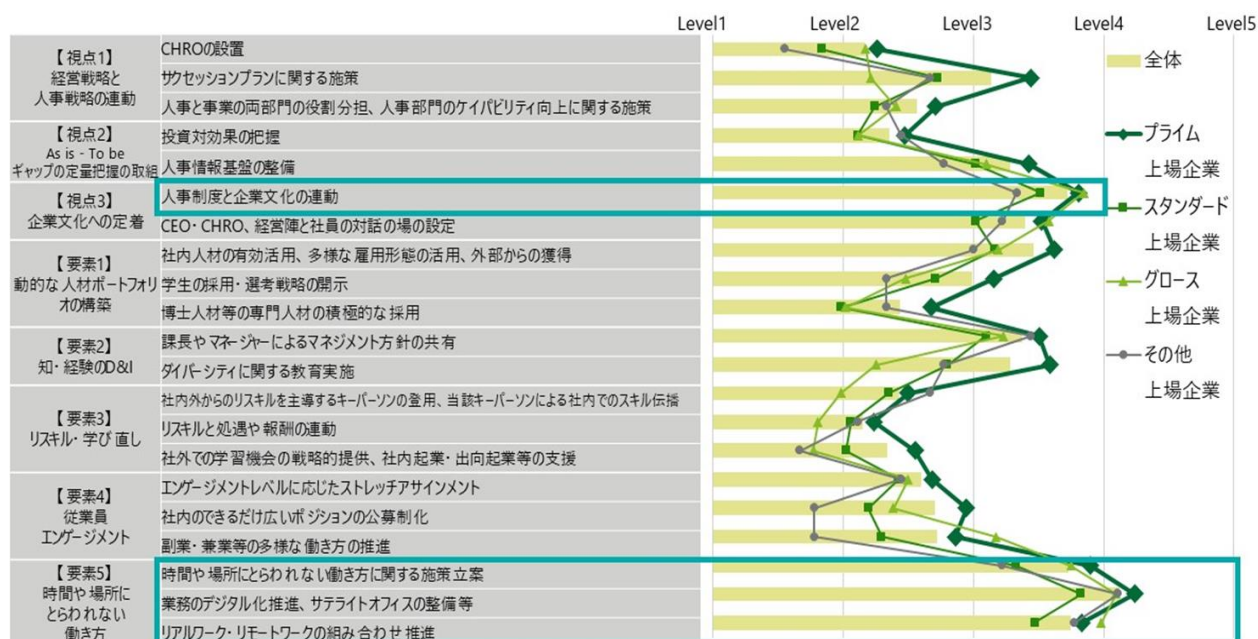
2021 年のコーポレートガバナンス・コード改訂に伴い、任意の報酬委員会、指名委員会の設置が継続して進んでいる。指名委員会等設置会社を除く上場企業のうち、任意の報酬委員会を設置している企業の割合は 86%(958 社)と前年より 3 ポイント増加し、任意の指名委員会を設置している企業の割合は 81%(904 社)と前年より 2 ポイント増加した。このうち、717 社は任意の指名・報酬委員会であり、指名・報酬に関する機能を両方保有している。報酬および指名領域以外で企業が任意に設置する委員会として多く回答されたのは、リスクマネジメント/コンプライアンス委員会(73%)、サステナビリティ委員会(57%)だった。AI(人工知能)の普及・拡大によるサイバー攻撃対策や、2027 年 3 月期より大手プライム上場企業を皮切りに適用されるサステナビリティ情報の法的開示に対応するため、今後もリスクマネジメント/コンプライアンス委員会、サステナビリティ委員会の設置の割合増加が見込まれる。

■人的資本経営の取り組み

人的資本に関する戦略並びに指標・目標の開示が 2023 年 3 月期の有価証券報告書より求められるようになってから 3 年目を迎えた。戦略的に人的資本を活用し、企業の稼ぐ力の向上に繋がられているかどうかは、投資家からの関心が依然高いテーマである。人的資本経営の取り組みもしくは検討を実施している(完了含む)企業の割合は 73%(960 社)で、2023 年(61%)から 12 ポイント増加した。着実に人的資本経営の取り組みが浸透していることがうかがえる。一方で、結果を上場区分別にみると、取り組み状況には差がみられる。プライム上場企業は 62%が既に取り組みを実施中または完了していると回答しているものの、スタンダード上場企業においては 38%、グロース上場企業は 24%であり、検討段階にとどまる割合が大きい。限られた人員で事業運営する企業では、社員一人ひとりのスキルや能力を人的資本と捉えた上での育成・活用が企業価値向上の鍵となる。大手企業以上に成長や能力発揮のための環境整備等、人的資本経営への積極的な取り組みが求められる。

人的資本経営の検討・取り組み内容は、「業務のデジタル化推進」(4.1 点)や「時間や場所にとらわれない働き方の施策立案」(3.7 点)、「ハイブリットワークの推進」(3.7 点)、「人事制度と企業文化の連動」(3.7 点)が先行する結果であった【図 3】。働き方改革や新型コロナウイルス感染症対策として IT を活用した働き方が普及したことに起因している。その他の項目について、前年から大きな変化はみられないものの、3 か年でレベル平均を比較すると着実に取り組みレベルが向上していることがわかる。プライム上場企業の取り組み状況についてみると、「社外での学習機会の戦略的提供、社内起業・出向企業等の支援」および「副業・兼業等の多様な働き方の推進」において、2023 年から 0.4 点の上昇がみられた。企業価値向上に寄与するイノベーション提案や、自社にない知見を獲得するための取り組みに力を入れてきたことがうかがえる。

【図 3】人的資本経営の具体的な検討状況 (Level 平均)



脚注：「人的資本経営の取り組み状況」で「検討・計画には着手できていない」「検討・計画の予定もない」「不明（回答できない）」以外を選択した 960 社の回答。それぞれの視点・要素で回答された Level1～Level6 の回答を、1 点～6 点に置換えて平均点化。各 Level の定義は以下のとおり

- Lv.1：重要性を認識していない/議論していない
- Lv.2：重要性を認識/議論はしているが対応は未検討
- Lv.3：具体的に対応策を検討している
- Lv.4：対応策を実行している
- Lv.5：対応策を実行済みであり、かつ、その結果を踏まえ必要な見直しをしている
- Lv.6：実行した結果として、成果創出に明確に寄与している

【調査概要】

調査期間 : 2025 年 6 月～ 7 月
 調査目的 : 日本企業における役員報酬の水準、役員報酬制度やガバナンス体制、コーポレートガバナンス・コードへの対応状況等の現状に関する調査・分析
 参加企業数 : 1,319 社(集計対象役員総数 23,969 名)
 上場企業 1,140 社(うちプライム上場企業 673 社)、非上場企業 179 社
 参加企業属性 : 製造業 535 社(うち医薬品・化学 122 社、電気機器・精密機器 118 社、機械 82 社等)、非製造業 784 社(うち情報・通信 179 社、サービス 166 社、卸売 113 社等)

上場区分	企業数	割合
プライム上場企業	673	51%
スタンダード上場企業	344	26%
グロース上場企業	105	8%
その他上場企業	18	1%
非上場企業	179	14%
総計	1,319	100%

業種区分	企業数	割合*5
製造業 (535 社)	食料品	44 3%
	医薬品・化学	122 9%
	機械	82 6%
	輸送用機器 ^{*1}	34 3%
	素材(金属) ^{*2}	53 4%
	素材(非金属)	47 4%
	電気機器・精密機器	118 9%
	その他製造 ^{*3}	35 3%
非製造業 (784 社)	公共インフラ・運輸・倉庫関連	57 4%
	情報・通信	179 14%
	卸売	113 9%
	小売	92 7%
	金融 ^{*4}	73 6%
	建設	60 5%
	不動産	44 3%
	サービス	166 13%
総計	1,319	100%

*1:「鉄鋼」「非鉄金属」「金属製品」を含む

*2:「繊維製品」「パルプ・紙」「石油・石炭製品」「ゴム製品」「ガラス・土石製品」を含む

*3:「電気・ガス業・熱供給・水道業」「陸運」「海運」「空運」「倉庫・輸送関連」を含む

*4:「銀行」「証券、商品先物取引」「保険」「その他金融」を含む

*5: 集計結果を四捨五入して表示しており、数値の合計が 100%にならない場合がある

<役員報酬サーベイ(2026 年度版)について>

役員報酬サーベイは、2026 年度も継続して実施する予定です。

詳細が確定しましたら、別途当社 Web ページにてご案内します。

なお、調査協力企業にはサーベイ結果報告書(今年度は 292 ページ)を提供する予定です。

以上