

特別企画：全国社長分析（2017年）

平均年齢 59.3 歳、過去最高を更新

～ 団塊世代の社長、全体の1割 ～

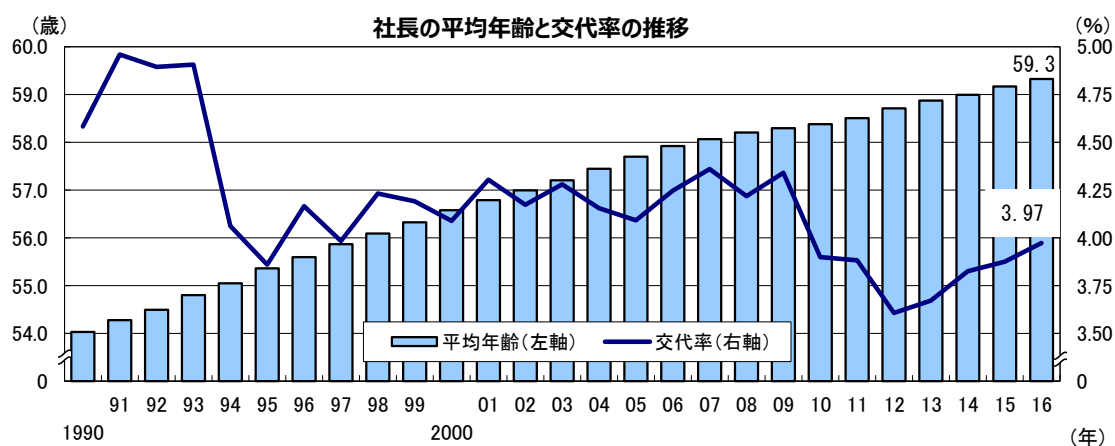
はじめに

定年のない社長業。企業における経営者の平均年齢は高齢化の一途を辿り、後継者不在などで休業・解散を余儀なくされるケースが散見される。『平成 28 年版高齢社会白書』（内閣府発表）によると、65 歳以上の高齢者人口は 3392 万人に達し、総人口の 26.7% を占める。今後一層の高齢者増加・人口減少が見込まれるなか、企業の繁栄と存続に向け、トップの高齢化について考慮すべき問題は山積している。

帝国データバンクは、2016 年 12 月末時点の企業概要ファイル「COSMOS2」（約 146 万社収録）から「株式会社」「有限会社」のデータを抽出。社長の年齢と 2016 年の 1 年間における社長の交代状況について分析した。なお、前回調査は 2016 年 1 月。

調査結果（要旨）

1. 社長の平均年齢は 59.3 歳となり、過去最高を更新。社長交代率は 3.97% で、4 年連続で前年を上回った。また社長交代企業の平均年齢では、前代表の 67.1 歳から 16 歳若返った
2. 社長の平均年齢を業種別に見ると、「不動産業」（61.3 歳）が最高。次いで、「製造業」（60.8 歳）、「卸売業」（60.4 歳）。一方「通信付帯サービス」（47.93 歳）のほか、「身体障害者福祉事業」（51.67 歳）、「知的障害者福祉事業」（51.34 歳）などの平均年齢が低い
3. 年商規模別の平均年齢を見ると、「1000 億円以上」（60.8 歳）が最高。1990 年との比較では、小規模事業者の社長平均年齢は上昇したものの大規模企業は低下、二極化が進む
4. 団塊世代（1947～49 年生まれ）の社長は、11 万 1625 人（11.3%）判明した



1. 平均年齢と社長交代率の推移

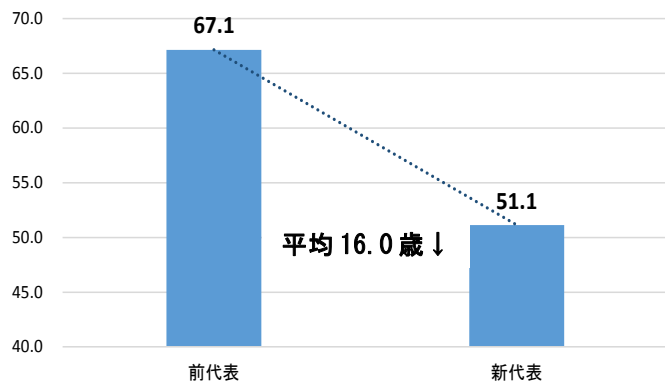
社長の平均年齢は59.3歳となり、過去最高を更新。1990年以降上がり続け、91年からは5歳上昇した。社長交代率（1年間に社長の交代があった企業の比率）を見ると、3.97%で、4年連続で前年を上回った。リーマン・ショック以降低下していた交代率が、上昇傾向にある。

2016年に社長が交代した企業を新旧代表の平均年齢から見ると、前代表が67.1歳、新代表が51.1歳となった。総じて一般的に高齢者に分類される約67歳で代表の交代が行われ、16.0歳の若返りが見られた。

性別の分かった社長交代企業（4万4209社）を見ると、女性社長の比率は2015年の8.2%から10.6%へ上昇。

なお、団塊世代（1947～49年生まれ）の社長は、11万1625人（11.3%）判明した。

社長交代企業の平均年齢変化（2016年）



※対象は前代表、新代表ともに年齢が判明した1万8881社

年	1991	92	93	94	95	96	97	98	99	2000	01	02	03
交代率(%)	4.96	4.89	4.91	4.06	3.86	4.16	3.98	4.23	4.19	4.09	4.30	4.17	4.28
平均年齢(歳)	54.3	54.5	54.8	55.1	55.4	55.6	55.9	56.1	56.3	56.6	56.8	57.0	57.2

年	2004	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16
交代率(%)	4.15	4.09	4.25	4.36	4.22	4.34	3.90	3.88	3.61	3.67	3.83	3.88	3.97
平均年齢(歳)	57.4	57.7	57.9	58.1	58.2	58.3	58.4	58.5	58.7	58.9	59.0	59.2	59.3

2. 業種別

社長の平均年齢を業種別に見ると、「不動産業」が61.3歳で最も高い。次いで、「製造業」（60.8歳）、「卸売業」（60.4歳）が続く。年代の分布を見ると、「不動産業」は50代（21.9%）が少ないものの、70代（19.8%）や80歳以上（7.3%）の割合が高く、平均年齢を押し上げた。逆に「サービス業」（57.9歳）は30代以下の割合が高く、平均年齢も低い。

「建設業」は40代の割合が唯一20%を超えた一方で、80歳以上は2.5%にとどまった。加えて社長交代企業を業種別で見ると、「建設業」が22.3%と最も高く、社長交代が進んでいることが分かる。

【業種別】社長の年代構成比（歳）（%）

業種	平均年齢	30歳未満	30代	40代	50代	60代	70代	80歳以上
建設業	58.5	0.1	4.2	21.6	24.5	32.9	14.1	2.5
製造業	60.8	0.1	2.6	16.0	24.8	34.3	18.1	4.1
卸売業	60.4	0.1	3.4	16.8	24.8	33.3	17.4	4.2
小売業	59.5	0.2	5.0	18.2	24.2	32.1	15.9	4.3
運輸・通信業	59.2	0.2	3.7	18.9	26.7	31.9	15.2	3.4
サービス業	57.9	0.4	5.9	19.8	26.8	31.6	12.9	2.6
不動産業	61.3	0.2	4.4	16.0	21.9	30.3	19.8	7.3
その他	58.4	0.3	5.6	17.9	26.3	35.2	11.8	2.9
全体	59.3	0.2	4.3	18.9	24.9	32.7	15.6	3.6

3. 業種細分類別

社長の平均年齢を業種細分類別に見ると、最も高かったのは「土地賃貸」（65.19歳）。上位には「貸事務所業」や「貸家業」など、前年に引き続き不動産業が多く見られた。

一方、平均年齢が最も低かったのは、「通信付帯サービス」（47.93歳）。「土地賃貸」との差は約17歳開いた。このほか平均年齢が低い業種は、「保育所」（53.34歳）、「身体障害者福祉事業」（51.67歳）、「知的障害者福祉事業」（51.34歳）などとなった。

他方、集計時点の最年少社長の業種は、水耕栽培キット・入浴剤など小売業（18歳、大阪府）と判明。

4. 年商規模別

平均年齢を年商規模別に見ると、「1000億円以上」（60.8歳）が最も高く、「1億円未満」（60.2歳）がこれに続き、ともに60歳を超えた。年代別の分布を見ると、「1000億円以上」の約6割が60代となり突出。一方、70代以上になると「1億円未満」の割合が最も高い。

平均年齢の推移を見ると、年商500億円以上の企業では1990年と比べ、各0.8歳若返りしているのに対し、「1億円未満」は7.8歳上昇している。小規模事業者と大規模企業の社長平均年齢の二極化が進んでいる。

年商	平均年齢	30歳未満	30代	40代	50代	60代	70代	80歳以上
1億円未満	60.2	0.3	4.3	17.2	23.0	33.2	17.5	4.6
1億円以上10億円未満	58.4	0.1	4.4	21.0	26.3	31.2	14.1	2.8
10億円以上50億円未満	58.3	0.1	3.8	19.4	28.6	34.3	11.8	2.0
50億円以上100億円未満	59.0	0.02	2.9	16.0	28.6	40.1	10.7	1.6
100億円以上500億円未満	59.6	0.02	2.0	12.5	30.5	44.4	9.2	1.3
500億円以上1000億円未満	59.5	0.0	1.6	9.6	33.0	48.9	5.5	1.4
1000億円以上	60.8	0.0	0.8	5.7	28.0	59.4	5.6	0.5
全体	59.3	0.2	4.3	18.9	24.9	32.7	15.6	3.6

年商	1990年	1995年	2000年	2005年	2010年	2016年	対90年
1億円未満	52.4	54.6	56.5	58.2	58.9	60.2	+7.8
1億円以上10億円未満	54.0	55.2	56.4	57.3	57.8	58.4	+4.4
10億円以上50億円未満	56.0	56.9	57.5	57.6	58.0	58.3	+2.3
50億円以上100億円未満	57.3	57.9	58.2	58.3	58.8	59.0	+1.7
100億円以上500億円未満	58.4	58.7	59.0	58.4	58.9	59.6	+1.2
500億円以上1000億円未満	60.3	60.4	59.7	59.0	59.9	59.5	▲0.8
1000億円以上	61.6	61.7	61.5	60.4	60.5	60.8	▲0.8
全体	54.0	55.4	56.6	57.7	58.4	59.3	+5.3

業種細分類別平均年齢

業種細分類	平均年齢（歳）
土地賃貸	65.19
貸事務所業	65.14
圧力・流量計等製造	64.61
沿海旅客海運業	64.50
ゴルフ場	64.48
たばこ・喫煙具小売	64.25
漁網・漁具卸	64.05
駐車場業	63.97
写真DPE業	63.81
貸家業	63.81
ソフト受託開発	53.71
保育所	53.34
その他の廃棄物処理	53.28
酒場・ビヤホール	52.01
中古自動車卸	51.79
身体障害者福祉事業	51.67
知的障害者福祉事業	51.34
各種商品通信販売	51.32
あん摩はり等施術所	49.41
通信付帯サービス	47.93

※社長の年齢が判明した98万8386社を分類し、100社に満たない業種を除いて集計

5. 都道府県別

都道府県別に見ると、最も平均年齢が高かったのは「岩手県」（61.4歳）で、全国平均を2歳以上上回った。このほか、「秋田県」（61.1歳）、「青森県」（60.8歳）など東北地方が上位に位置。1990年の平均年齢との比較では、「秋田県」（+7.3歳）、「沖縄県」（+7.0歳）が大幅に上昇した。

一方で、平均年齢が最も低かったのは「三重県」、「滋賀県」（各58.1歳）で、「滋賀県」は90年と比較しても、+3.8歳にとどまった。

【都道府県別】社長の平均年齢推移

（歳）

都道府県	1990年	1995年	2000年	2005年	2010年	2016年	対90年	都道府県 平均年齢※
岩手県	54.8	56.4	57.8	59.0	60.4	61.4	+6.6	49.0
秋田県	53.8	55.0	56.3	58.1	59.5	61.1	+7.3	51.3
島根県	55.1	56.0	57.1	58.3	59.2	60.8	+5.7	49.5
青森県	53.9	55.3	56.6	58.1	59.2	60.8	+6.9	49.0
高知県	54.1	55.5	56.7	57.7	59.0	60.7	+6.6	49.8
山形県	55.5	56.0	57.0	58.2	59.6	60.6	+5.1	49.1
長崎県	54.0	55.1	56.2	57.7	58.8	60.3	+6.3	48.2
新潟県	54.6	55.8	56.7	58.0	59.1	60.3	+5.7	48.5
長野県	54.5	55.8	56.9	58.3	59.1	60.1	+5.6	48.2
神奈川県	53.5	55.2	56.8	58.1	59.0	60.1	+6.6	45.0
北海道	54.3	55.8	56.9	58.0	58.9	60.0	+5.7	48.3
茨城県	53.3	54.3	55.9	57.5	58.5	59.9	+6.6	46.7
鳥取県	54.4	55.7	56.5	57.8	58.9	59.9	+5.5	48.2
山梨県	53.1	54.5	55.9	57.1	58.4	59.9	+6.8	47.6
静岡県	54.3	55.6	56.8	57.9	58.8	59.8	+5.5	47.0
鹿児島県	53.6	55.2	55.8	57.3	58.4	59.8	+6.2	48.1
宮城県	53.9	55.4	56.5	57.9	59.0	59.8	+5.9	46.2
徳島県	53.1	54.4	55.9	57.4	58.3	59.8	+6.7	49.0
千葉県	52.9	54.5	56.2	57.9	58.7	59.8	+6.9	46.0
富山県	55.0	56.1	56.6	57.8	58.7	59.8	+4.8	48.4
栃木県	53.0	54.4	56.0	57.9	58.9	59.8	+6.8	46.4
佐賀県	54.6	55.4	55.9	57.0	58.2	59.7	+5.1	46.8
福島県	54.1	55.1	56.3	57.8	58.8	59.6	+5.5	48.2
群馬県	53.4	54.8	56.2	57.7	58.4	59.5	+6.1	46.9
和歌山県	54.5	55.4	56.8	57.6	58.3	59.4	+4.9	48.7
山口県	54.8	55.9	56.7	58.2	58.8	59.4	+4.6	49.0
埼玉県	53.0	54.7	56.4	58.0	58.6	59.4	+6.4	45.4
福井県	53.5	54.7	55.7	57.0	58.0	59.4	+5.9	47.4
熊本県	52.7	54.1	55.4	57.0	57.9	59.3	+6.6	47.5
香川県	54.7	56.3	57.0	58.1	58.6	59.3	+4.6	48.0
広島県	53.9	55.1	56.6	57.6	58.2	59.2	+5.3	46.5
宮崎県	53.0	54.6	55.7	57.2	58.0	59.1	+6.1	47.9
岐阜県	54.6	55.4	56.2	57.3	57.9	59.1	+4.5	46.9
大分県	53.7	54.7	55.8	57.2	58.0	59.0	+5.3	48.3
京都府	54.4	55.7	56.6	57.6	58.1	59.0	+4.6	46.3
東京都	54.3	55.8	57.1	58.0	58.4	59.0	+4.7	44.7
奈良県	54.2	55.3	56.2	56.9	57.8	58.9	+4.7	47.2
愛媛県	53.8	55.0	56.1	57.2	57.9	58.9	+5.1	48.6
兵庫県	54.5	55.6	56.6	57.5	58.2	58.9	+4.4	46.5
福岡県	53.5	54.8	56.1	57.1	57.5	58.7	+5.2	45.7
石川県	54.2	55.1	55.9	57.1	57.8	58.7	+4.5	46.7
岡山県	53.9	55.0	56.5	57.5	58.2	58.7	+4.8	46.9
沖縄県	51.5	52.9	54.0	55.2	56.4	58.5	+7.0	42.1
大阪府	54.5	55.8	56.9	57.5	57.8	58.4	+3.9	45.8
愛知県	54.2	55.2	56.3	57.2	57.6	58.4	+4.2	44.3
三重県	53.9	55.0	55.9	56.9	57.4	58.1	+4.2	46.9
滋賀県	54.3	55.3	56.3	56.8	57.1	58.1	+3.8	44.5
全体	54.0	55.4	56.6	57.7	58.4	59.3	+5.3	46.4

※都道府県平均年齢は「平成27年国勢調査」（総務省統計局、2015年10月1日時点）による

まとめ

今回の調査では、社長の平均年齢は59.3歳と過去最高を更新。また、2016年に社長交代を行った企業の前代表の年齢を見ると、平均で67.1歳とともに高い水準となった。

年商規模別では、「1億円未満」における70代の割合が多く、1990年からは7.8歳上昇している。逆に年商500億円以上の企業では90年から0.8歳の若返りが見られている現状から、小規模企業では大きな課題となる事業承継が進んでいないため、平均年齢が上昇しているとの見方もできる。加えて、『第9回：全国「休廃業・解散」動向調査』（2017年1月31日発表）では、休廃業・解散した企業の代表者は60代（34.1%）が最多、続いて70代（30.6%）となり、事業をたたむ企業にも高齢化の波が押し寄せている。

2016年は不祥事に揺れる東芝や、長年のトップ退任から新体制に移行したセブン&アイ・ホールディングスなどが社長を交代した。規模や地域、業種の差異もさることながら、今年は団塊世代の社長が70代になるなど、今後一層の高齢化に対しどう対処していくのか、経営者は決断を迫られている現状がうかがえる。

一方で、社長交代率は3.97%。4年連続で前年を上回り上昇の兆しが見られるなか、若者世代の起業や女性社長の活躍などを後押しする政策面での支援拡充が期待される。

【 内容に関するお問い合わせ先 】

(株) 帝国データバンク 東京支社情報部 伊佐 美波

TEL 03-5919-9342 FAX 03-5919-9348

当レポートの著作権は株式会社帝国データバンクに帰属します。当レポートはプレスリリース用資料として作成しております。報道目的以外の利用につきましては、著作権法の範囲内でご利用いただき、私的利用を超えた複製および転載を固く禁じます。

【参考データ】

社長の出身地と社長輩出率（2016年）※1

順位	出身地	社長数 (人)	人口※2 (千人)	社長 輩出率(%)
1	福井県	11,217	787	1.43
2	山梨県	10,592	835	1.27
3	富山県	12,307	1,066	1.15
4	新潟県	25,931	2,304	1.13
5	山形県	12,612	1,124	1.12
5	徳島県	8,436	756	1.12
5	島根県	7,743	694	1.12
8	香川県	10,781	976	1.10
9	愛媛県	14,843	1,385	1.07
10	大分県	12,231	1,166	1.05
10	長野県	21,944	2,099	1.05
12	石川県	11,959	1,154	1.04
13	北海道	54,967	5,382	1.02
14	群馬県	19,918	1,973	1.01
14	福島県	19,292	1,914	1.01
16	佐賀県	8,340	833	1.00
17	宮崎県	10,908	1,104	0.99
17	鹿児島県	16,260	1,648	0.99
19	秋田県	10,027	1,023	0.98
20	青森県	12,736	1,308	0.97
21	高知県	6,947	728	0.95
22	鳥取県	5,377	573	0.94
23	岡山県	17,916	1,922	0.93
23	山口県	13,076	1,405	0.93
25	広島県	26,255	2,844	0.92
26	長崎県	12,224	1,377	0.89
27	熊本県	15,233	1,786	0.85
27	栃木県	16,748	1,974	0.85
27	和歌山県	8,165	964	0.85
30	岩手県	10,760	1,280	0.84
30	岐阜県	16,970	2,032	0.84
32	静岡県	30,104	3,700	0.81
33	三重県	14,549	1,816	0.80
34	京都府	19,106	2,610	0.73
35	宮城県	16,863	2,334	0.72
36	茨城県	20,717	2,917	0.71
37	福岡県	35,369	5,102	0.69
38	沖縄県	9,805	1,434	0.68
39	東京都	90,124	13,515	0.67
40	愛知県	47,271	7,483	0.63
41	大阪府	53,298	8,839	0.60
41	兵庫県	33,352	5,535	0.60
43	滋賀県	8,172	1,413	0.58
44	奈良県	7,200	1,364	0.53
45	千葉県	26,085	6,223	0.42
46	神奈川県	36,279	9,126	0.40
47	埼玉県	28,325	7,267	0.39
-	全国	939,334	127,095	0.74

※1 対象は出身地の判明した93万9334人

※2 人口は「人口推計」(総務省統計局、2015年10月1日現在)より

社長の出身大学上位50校（2016年）※1

順位	(前年)	出身大学	社長数 (人)	(前年)	増減※2
1	(1)	日本大学	21,624	(22,196)	▲572
2	(2)	慶應義塾大学	11,206	(11,440)	▲234
3	(3)	早稲田大学	10,606	(10,826)	▲220
4	(4)	明治大学	9,200	(9,373)	▲173
5	(5)	中央大学	8,061	(8,337)	▲276
6	(6)	法政大学	6,619	(6,769)	▲150
7	(7)	近畿大学	6,291	(6,262)	+29
8	(8)	東海大学	5,722	(5,703)	+19
9	(9)	同志社大学	5,419	(5,555)	▲136
10	(11)	外国の大学	4,317	(4,094)	+223
11	(10)	関西大学	4,269	(4,365)	▲96
12	(12)	青山学院大学	3,960	(3,984)	▲24
13	(13)	専修大学	3,942	(3,972)	▲30
14	(14)	立教大学	3,842	(3,951)	▲109
15	(15)	立命館大学	3,622	(3,656)	▲34
16	(16)	関西学院大学	3,406	(3,483)	▲77
17	(17)	福岡大学	2,877	(2,893)	▲16
18	(18)	東洋大学	2,827	(2,844)	▲17
19	(19)	駒澤大学	2,724	(2,756)	▲32
20	(20)	甲南大学	2,660	(2,681)	▲21
21	(21)	東京大学	2,558	(2,575)	▲17
22	(22)	神奈川大学	2,511	(2,531)	▲20
23	(23)	名城大学	2,448	(2,466)	▲18
24	(24)	東京理科大学	2,166	(2,160)	+6
25	(25)	京都産業大学	2,163	(2,142)	+21
26	(26)	愛知学院大学	2,092	(2,080)	+12
27	(29)	東京農業大学	1,961	(1,937)	+24
28	(27)	明治学院大学	1,945	(1,973)	▲28
29	(28)	大阪工業大学	1,934	(1,962)	▲28
30	(32)	京都大学	1,808	(1,770)	+38
31	(33)	東北学院大学	1,777	(1,762)	+15
32	(31)	拓殖大学	1,752	(1,774)	▲22
33	(30)	芝浦工業大学	1,744	(1,778)	▲34
34	(34)	東京経済大学	1,678	(1,715)	▲37
35	(35)	工学院大学	1,558	(1,598)	▲40
36	(36)	学習院大学	1,557	(1,569)	▲12
37	(37)	成蹊大学	1,541	(1,556)	▲15
38	(38)	関東学院大学	1,492	(1,484)	+8
39	(44)	国士館大学	1,473	(1,452)	+21
40	(40)	獨協大学	1,459	(1,463)	▲4
41	(43)	大阪経済大学	1,457	(1,459)	▲2
42	(45)	九州産業大学	1,452	(1,418)	+34
43	(39)	國學院大学	1,445	(1,474)	▲29
44	(42)	上智大学	1,444	(1,460)	▲16
45	(41)	東京電機大学	1,422	(1,461)	▲39
46	(50)	帝京大学	1,365	(1,295)	+70
47	(46)	立正大学	1,334	(1,355)	▲21
48	(47)	千葉商科大学	1,321	(1,346)	▲25
49	(48)	大阪大学	1,315	(1,320)	▲5
50	(49)	愛知大学	1,264	(1,303)	▲39

※1 対象は出身大学判明分で、2015年が27万6688人、16年が27万5582人

※2 増減は前年比、▲は減少、+は増加