

特別企画：全国「社長年齢」分析調査（2021 年）

社長交代による若返り、16.5 歳

平均年齢は 60.3 歳 過去最高を更新

はじめに

内閣府の発表した『令和 3 年版高齢社会白書』によると「日本の高齢化率は世界で最も高い」とされている。また 2022 年以降は団塊の世代が後期高齢者になり、事業承継の課題が一段と深刻になるといわれる「2025 年問題」まで残り 3 年となるなど、高齢化の問題は日本社会に重くのしかかり今後さまざまな影響が懸念されている。特に企業においても代表者の平均年齢は年々上昇を続け、2020 年には調査開始以来初の 60 歳超となった。

そこで、帝国データバンクでは 2021 年 12 月時点における社長年齢に関する調査を実施した。

■ 帝国データバンクは企業概要ファイル「COSMOS2」（約 147 万社収録）から企業の社長データ（個人、非営利、公益法人等除く）を抽出し、集計・分析した。

調査結果（要旨）

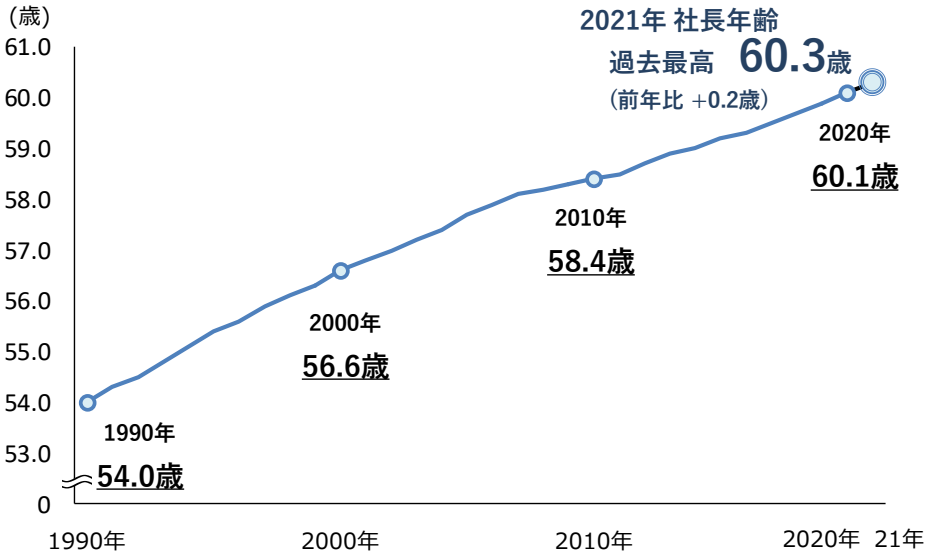
- 2021 年の社長の平均年齢は 60.3 歳（前年比+0.2 歳）で、調査を開始した 1990 年以降右肩上がりの状況が続き、31 年連続で過去最高を更新した
- 年代別の割合をみると、「50 代」が構成比 27.6%を占め最多。「60 代」が同 26.9%、「70 代」が同 20.2%で続く
- 社長交代率は、3.92%となり低水準の状態が続く。直近 2 年では改善傾向も、依然として低水準を脱し切れず
- 業種別では、「不動産業」が 62.4 歳で最も高く、「製造業」（61.3 歳）、「卸売業」（61.1 歳）、「小売業」（60.3 歳）も全体の平均年齢を上回った。また、この 4 業種のうち、「製造業」「卸売業」「小売業」では「60 代」が最多、「不動産業」では「70 代」が最多
- 都道府県別にみると、社長年齢が最も高いのは「秋田県」の平均 62.3 歳（全国平均比+2.0 歳）。特に東日本において全国平均を上回る地域が目立つ。引き続き“東高西低”の状況が続く

1. 社長年齢 概要

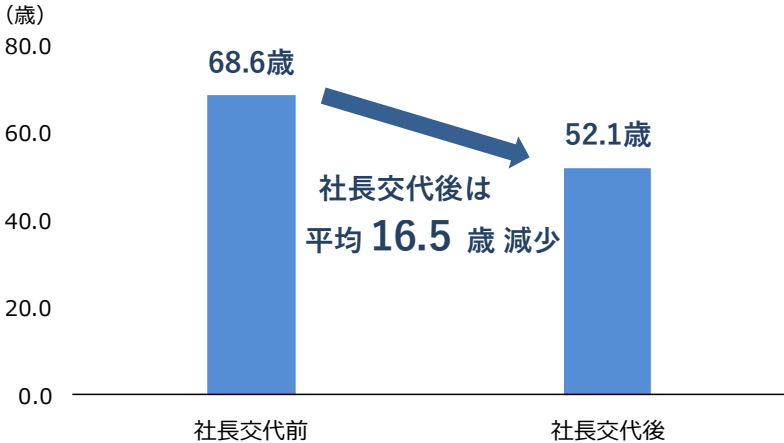
2021年は平均60.3歳、社長の高齢化止まらず

2021年の社長の平均年齢は60.3歳(前年比+0.2歳)と、調査を開始した1990年以降右肩上がりの状況が続き、31年連続で過去最高を更新した。年代別の割合をみると、「50代」が構成比27.6%を占め最多、「60代」が同26.9%、「70代」が同20.2%で続く。また、交代企業の平均年齢は交代前の68.6歳に対して交代後は52.1歳となり、交代による若返りは平均16.5歳となった。

社長の平均年齢 (1990-2021年)



2021年に社長が交代した企業の平均年齢変化



「80代以上」が増加 社長の高齢化進む

社長の高齢化が進むと、年齢を理由に引退を迎える社長が増えると予想されるが、企業がこれまで培ってきた事業や貴重な経営資源を次世代の社長（後継者）へ引き継いでいくことは重要である。そこで、社長年齢別に後継者の有無について確認すると、「60代」では約半数、「70代」は約4割、「80代以上」は約3割で後継者が不在となっており、社長年齢の高い企業においても、後継者が不在の企業が多く存在することが分かる。2021年の社長年齢の平均は昨年比で「50代」と「80代以上」が増加。「70代」の増加幅は昨年までと比べると落ち着いたものの、引き続き「70代」と「80代以上」を含めた70歳以上の代表が全体の25%近くを占める高齢化の傾向が続く。

年代別構成比

年	平均年齢	30歳未満	30代	40代	50代	60代	70代	80代以上
2016	59.3歳	0.2	4.3	18.9	24.9	32.7	15.6	3.6
2017	59.5歳	0.2	4.0	18.6	25.5	30.8	17.1	3.8
2018	59.7歳	0.2	3.8	18.3	25.9	29.4	18.5	3.9
2019	59.9歳	0.2	3.6	18.0	26.4	28.1	19.7	4.1
2020	60.1歳	0.2	3.4	17.5	26.9	27.3	20.3	4.4
2021	60.3歳	0.2	3.2	17.1	27.6 ↑	26.9	20.2	4.7 ↑

(単位: %)

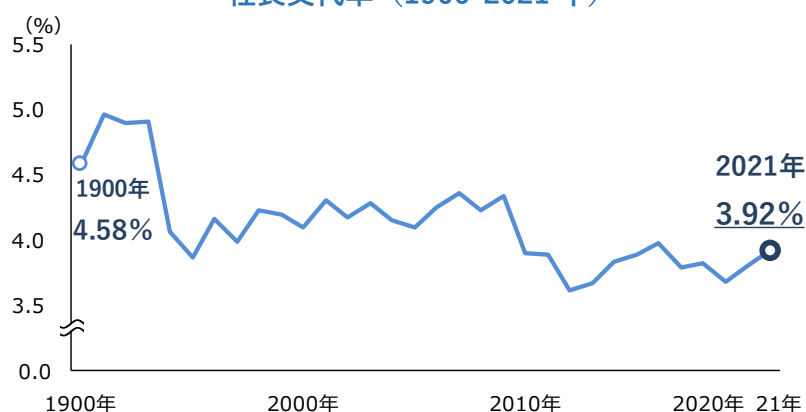
社長交代率、依然として低水準に

昨今のコロナ禍以降、事業環境が急激に変化するなか、依然6割を超える企業が後継者不在であるものの、4年連続で不在率は低下し過去10年で最も低くなった。後継者問題に対する社長の意識に変化がみられ、明るい兆しも見えてきている。

一方で、2021年の社長交代率は、3.92%と依然低水準の状態が続いている。直近2年では改善傾向となっているものの、リーマン・ショック以降低下した交代率が元の水準に戻りきっていない点とはいえ、引き続き低水準を脱していない点は否めない。

帝国データバンクが実施した「事業承継に関する企業の意識調査 (2021年8月)」では、「後継者への移行にかかる期間」を3年以上と回答した企業が半分以上を占めているように、事業承継には長い年月が必要となる。また、適切な人材の選定・育成などを含めると交代は容易でなく、今後も社長交代率の短期間における大幅な上昇は見込めない可能性が高い。

社長交代率 (1900-2021年)



2. 業種別・規模別

業種別では4業種で平均年齢以上

社長の平均年齢を業種別にみると、「不動産業」が62.4歳で最も高く、「製造業」(61.3歳)、「卸売業」(61.1歳)、「小売業」(60.3歳)も全体の平均年齢を上回った。また、この4業種のうち、「不動産業」では「70代」が最多、「製造業」「卸売業」「小売業」では「60代」が最多となった。「サービス業」も58.8歳と上昇。さらに、「運輸・通信業」は初の60歳超えとなるなど、全業種で平均年齢の上昇が続く。

上場企業社長の平均年齢は58.5歳(前年比-0.2歳)、年代別では「60代」が構成比42.0%を占め、最多となった。

また、平均年齢を年商規模別にみると、「1億円未満」(61.6歳)が最も高く、次いで「500億以上」(60.7歳)が続き、比較的小規模な事業者と大規模な事業者の二者で平均年齢を上回る結果となった。

社長の平均年齢と年代構成比 (業種別)

業種	(歳)								(%)
	平均年齢	30歳未満	30代	40代	50代	60代	70代	80歳以上	合計
建設業	59.8	0.1	2.6	18.4	28.9	26.6	19.7	3.6	100.0
製造業	61.3	0.1	2.1	14.9	27.5	28.5	21.5	5.4	100.0
卸売業	61.1	0.1	2.6	15.3	27.4	27.5	21.5	5.5	100.0
小売業	60.3	0.2	3.9	17.6	26.0	26.2	20.7	5.4	100.0
運輸・通信業	60.0	0.2	2.7	15.7	31.6	26.9	18.8	4.1	100.0
サービス業	58.8	0.3	4.9	19.1	27.7	26.9	17.7	3.5	100.0
不動産業	62.4	0.2	3.7	14.5	23.6	24.4	24.5	9.1	100.0
その他	59.2	0.2	4.7	17.9	26.7	29.4	17.5	3.6	100.0
全体	60.3	0.2	3.2	17.1	27.6	26.9	20.2	4.7	100.0
うち上場企業	58.5	0.0	2.8	15.4	30.3	42.0	8.7	0.9	100.0

※構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため合計は必ずしも100とはならない、網掛けは全体平均を上回る数値

社長の平均年齢と年代構成比 (年商規模別)

年商	(歳)								(%)
	平均年齢	30歳未満	30代	40代	50代	60代	70代	80歳以上	合計
1億円未満	61.6	0.2	3.1	15.0	25.2	26.8	23.6	6.2	100.0
1億~10億円未満	58.9	0.2	3.5	19.7	30.0	25.8	17.4	3.5	100.0
10億~100億円未満	58.5	0.1	3.1	18.7	31.0	30.7	14.0	2.3	100.0
100億~500億円未満	59.7	0.0	1.6	12.7	30.7	42.5	10.8	1.6	100.0
500億円以上	60.7	0.0	0.7	8.2	27.0	55.4	7.9	0.8	100.0
全体	60.3	0.2	3.2	17.1	27.6	26.9	20.2	4.7	100.0

※構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため合計は必ずしも100とはならない、網掛けは全体平均を上回る数値

3. 地域・都道府県別

社長の高齢化が最も進行しているのは「秋田県」、“東高西低”状態は続き、西と東の差は埋まらず

都道府県別にみると、社長年齢が最も高いのは「秋田県」の平均 62.3 歳（全国平均+2.0 歳）。次いで「岩手県」が 62.1 歳（同+1.8 歳）、「青森県」が 61.9 歳（同+1.6 歳）でこれに続く。秋田県は対 90 年比で+8.5 歳と対 90 年比ではトップ、青森県は 2021 年で対 90 年比+8.0 歳になるなど、東北地方における平均年齢の上昇が目立つ。

また、東北以外でも主に東日本において全国平均を上回る地域が目立ち、東京都（同 59.7 歳）、石川県（同 59.3 歳）以外は平均を上回る結果となった。一方、前年比減となったのは西日本の島根県（同-0.1 歳）と徳島県（同-0.1 歳）の 2 県のみと、引き続き“東高西低”のような状況が続く。

社長の平均年齢推移（都道府県別）

（歳、カッコ内は2021年の順位）

地域	都道府県	1990年	2000年	2010年	2020年	2021年	対前年	対90年	地域	都道府県	1990年	2000年	2010年	2020年	2021年	対前年	対90年
北海道	北海道	54.3	56.9	58.9	60.9	61.1 (9)	+0.2	+6.8	近畿	滋賀県	54.3	56.3	57.1	59.1	59.2 (46)	+0.1	+4.9
	青森県	53.9	56.6	59.2	61.8	61.9 (3)	+0.1	+8.0		京都府	54.4	56.6	58.1	60.1	60.3 (27)	+0.2	+5.9
	岩手県	54.8	57.8	60.4	62.0	62.1 (2)	+0.1	+7.3		大阪府	54.5	56.9	57.8	59.3	59.4 (42)	+0.1	+4.9
	宮城県	53.9	56.5	59.0	60.6	60.7 (16)	+0.1	+6.8		兵庫県	54.5	56.6	58.2	59.8	60.0 (35)	+0.2	+5.5
	秋田県	53.8	56.3	59.5	62.2	62.3 (1)	+0.1	+8.5		奈良県	54.2	56.2	57.8	59.9	60.2 (30)	+0.3	+6.0
	山形県	55.5	57.0	59.6	61.2	61.2 (8)	+0.0	+5.7		和歌山県	54.5	56.8	58.3	60.4	60.7 (16)	+0.3	+6.2
	福島県	54.1	56.3	58.8	60.7	60.9 (14)	+0.2	+6.8		鳥取県	54.4	56.5	58.9	60.7	60.8 (15)	+0.1	+6.4
東北	茨城県	53.3	55.9	58.5	60.9	61.1 (9)	+0.2	+7.8	島根県	55.1	57.1	59.2	61.5	61.4 (5)	▲ 0.1	+6.3	
	栃木県	53.0	56.0	58.9	60.4	60.6 (20)	+0.2	+7.6	中国	岡山県	53.9	56.5	58.2	59.4	59.7 (38)	+0.3	+5.8
	群馬県	53.4	56.2	58.4	60.4	60.5 (23)	+0.1	+7.1	広島県	53.9	56.6	58.2	60.0	60.2 (30)	+0.2	+6.3	
北関東	埼玉県	53.0	56.4	58.6	60.4	60.6 (20)	+0.2	+7.6	山口県	54.8	56.7	58.8	60.2	60.3 (27)	+0.1	+5.5	
	千葉県	52.9	56.2	58.7	60.6	60.7 (16)	+0.1	+7.8	徳島県	53.1	55.9	58.3	60.5	60.4 (26)	▲ 0.1	+7.3	
	東京都	54.3	57.1	58.4	59.6	59.7 (38)	+0.1	+5.4	四国	香川県	54.7	57.0	58.6	60.1	60.2 (30)	+0.1	+5.5
南関東	神奈川県	53.5	56.8	59.0	61.0	61.0 (12)	+0.0	+7.5	愛媛県	53.8	56.1	57.9	59.9	60.2 (30)	+0.3	+6.4	
	山梨県	53.1	55.9	58.4	60.9	61.0 (12)	+0.1	+7.9	高知県	54.1	56.7	59.0	61.6	61.8 (4)	+0.2	+7.7	
	長野県	54.5	56.9	59.1	61.0	61.1 (9)	+0.1	+6.6	福岡県	53.5	56.1	57.5	59.5	59.5 (40)	+0.0	+6.0	
甲信越	新潟県	54.6	56.7	59.1	61.2	61.3 (6)	+0.1	+6.7	佐賀県	54.6	55.9	58.2	60.3	60.5 (23)	+0.2	+5.9	
	富山県	55.0	56.6	58.7	60.4	60.5 (23)	+0.1	+5.5	長崎県	54.0	56.2	58.8	61.1	61.3 (6)	+0.2	+7.3	
北陸	石川県	54.2	55.9	57.8	59.2	59.3 (44)	+0.1	+5.1	九州	熊本県	52.7	55.4	57.9	59.9	60.0 (35)	+0.1	+7.3
	福井県	53.5	55.7	58.0	60.3	60.3 (27)	+0.0	+6.8	・沖縄	大分県	53.7	55.8	58.0	60.1	60.2 (30)	+0.1	+6.5
東海	岐阜県	54.6	56.2	57.9	59.5	59.5 (40)	+0.0	+4.9	宮崎県	53.0	55.7	58.0	59.9	59.9 (37)	+0.0	+6.9	
	静岡県	54.3	56.8	58.8	60.6	60.7 (16)	+0.1	+6.4	鹿児島県	53.6	55.8	58.4	60.6	60.6 (20)	+0.0	+7.0	
	愛知県	54.2	56.3	57.6	59.1	59.3 (44)	+0.2	+5.1	沖縄県	51.5	54.0	56.4	59.3	59.4 (42)	+0.1	+7.9	
	三重県	53.9	55.9	57.4	58.8	59.0 (47)	+0.2	+5.1	全国	54.0	56.6	58.4	60.1	60.3	+0.2	+6.3	

4. 止まらぬ社長の高齢化、今後は事業承継などが課題に

社長年齢の上昇は、代表の培ってきた業界経験や経営手腕などを生かし、最前線で今なお活躍していることを示す一方で、事業承継や世代交代などが進んでいないことを表している。事業の将来的な存続に欠かせない後継者の選定と育成にかかる時間を見誤ると、不測の事態が起きた際に円滑な移行に失敗する危険性を孕む。

今後は経営リスクの軽減に向けて、事業承継や後継者の選定・育成はさらなる課題になるだろう。世界的に事業を取り巻く環境が変化しつつある今、企業がこれまで培ってきた経営資源や企業が紡いできた長年の歴史を絶やさないためにも、内部からの昇格や外部からの招聘、あるいは近年さらに増加しつつある M&A など視野に入れた様々な事業承継の形から、会社の将来を選択する必要に迫られている。

株式会社帝国データバンク 情報統括部長 かみにし ともひろ 上西 伴浩

【問い合わせ先】 あさひ かいたろう 旭 海太郎 03-5919-9343 (直通) kaitarou.asahi@mail.tdb.co.jp

情報統括部: tdb_jyoho@mail.tdb.co.jp

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。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。