

特別企画：九州・沖縄地区の社長分析（2018年）

社長平均年齢は過去最高の 59.5 歳 ～ 2018 年の社長交代率は 3.96% ～

はじめに

内閣府が発表した『平成 30 年版高齢社会白書』によると、65 歳以上の高齢者人口は 3515 万人に達し、総人口の 27.7% を占める。前年に比べ 56 万人、構成比は 0.4 ポイント上昇するなど今後も一層の高齢者増加と人口減少が見込まれているなか、企業においても、従業員や経営者の高齢化が重要な経営課題として浮上している。こうした問題がクローズアップされるなか、経済産業省は、事業承継問題を現状のまま放置すると、経営者の高齢化が進んで中小企業の廃業が急増、“2025 年頃までの 10 年間累計で約 650 万人の雇用、約 22 兆円の GDP が失われる可能性”があるとの試算を示しており、M&A を含めた事業承継対策に取り組むことが喫緊の課題となっている。

帝国データバンク福岡支店では、企業概要データベース「COSMOS 2」（約 147 万社収録）から、九州・沖縄地区（以下、九州）に本社を置く株式会社（特例有限会社を含む）のデータを抽出。2018 年中における社長の交代状況のほか、社長の平均年齢、年代別構成、出身大学、出身地別などを調査した。データは 2018 年 12 月末時点。

なお、同様の調査は 1987 年（昭和 62 年）から年 1 回実施しており（2006 年～2008 年分を除く）、今回が 29 回目。

調査結果（要旨）

1. 2018 年の社長交代率は 3.96% と、前年比 0.18 ポイント上昇
2. 社長平均年齢は 59.5 歳と、1990 年以降の最高だった前年（59.4 歳）に比べて 0.1 歳上昇。地域別では「長崎県」（60.7 歳）、売上高規模別では「1000 億円以上」（61.0 歳）、業種別では「製造業」（60.6 歳）がそれぞれ最高だった
3. 社長の年代別構成は、『60 歳以上』の合計構成比が 53.1% と、前年比 0.1 ポイント上昇し、1990 年以降の最高に
4. 女性社長率は 9.0% で、1990 年以降の最高を更新
5. 社長の出身地は「福岡県」（構成比 29.3%）、出身大学は「福岡大学」（同 10.2%）がそれぞれ最多

1. 社長交代率の推移～前年比0.18ポイント上昇

九州企業における2018年の社長交代率は、前年比0.18ポイント増の3.96%と2年ぶりに上昇した。過去最低だった2013年(3.64%)を底として、アベノミクスの浸透により上



昇基調で推移、2016年には一時、4%台を回復したものの、後継者難や、各業種で大きな経営課題となっている人手不足が足かせとなって社長交代が進まない状態が続いている。熊本地震の影響が収まりつつあるなか、2018年は、経営体制を平時の状態に戻すことができた企業が増えたことに起因し、交代率が上昇した。

社長の交代率と平均年齢の推移

年	1990年	91	92	93	94	95	96	97	98	99
交代率	4.90%	5.59%	5.13%	4.77%	4.00%	3.98%	4.50%	3.68%	4.30%	4.35%
平均年齢	53.4	53.6	53.8	54.2	54.4	54.7	54.9	55.2	55.3	55.5
年	2000	01	02	03	2004年	05	06	07	08	09
交代率	4.19%	4.22%	4.43%	4.32%	3.85%	3.90%	4.57%	4.83%	4.27%	4.29%
平均年齢	55.8	56.0	56.1	56.4	56.7	57.0	57.3	57.4	57.6	57.7
年	10	11	12	13	14	15	16	17	18年	
交代率	3.96%	3.89%	3.66%	3.64%	3.94%	3.94%	4.03%	3.78%	3.96%	
平均年齢	57.8	58.0	58.3	58.5	58.7	58.9	59.1	59.4	59.5	

地域別にみると、6県が上昇。前年比0.45ポイント増の「熊本県」(3.81%)を筆頭に、同0.38ポイント増の「大分県」(4.23%)、同0.36ポイント増の「長崎県」(3.93%)の上昇が目立った。

他方、「沖縄県」(4.31%)は同0.13ポイント減と2年連続で低下した。

社長の交代率と平均年齢の推移（地域別）

	2012	13	14	15	16	17	18年
福岡県	3.89%	3.78%	4.05%	3.94%	4.21%	3.84%	3.98%
佐賀県	3.39%	3.57%	3.95%	3.78%	3.99%	3.96%	3.96%
長崎県	3.76%	3.35%	4.10%	3.98%	4.03%	3.57%	3.93%
熊本県	3.46%	3.46%	3.62%	3.62%	3.84%	3.36%	3.81%
大分県	3.77%	3.72%	4.09%	4.11%	3.85%	3.85%	4.23%
宮崎県	3.11%	3.50%	3.12%	3.88%	3.74%	3.56%	3.65%
鹿児島県	3.18%	3.25%	3.72%	3.86%	3.60%	3.67%	3.80%
沖縄県	4.14%	4.21%	4.71%	4.45%	4.63%	4.44%	4.31%
福岡県	57.9	58.1	58.4	58.5	58.7	59.0	59.1
佐賀県	58.9	59.0	59.3	59.5	59.7	59.8	59.9
長崎県	59.3	59.6	59.8	60.0	60.3	60.5	60.7
熊本県	58.4	58.7	58.9	59.1	59.3	59.5	59.6
大分県	58.2	58.3	58.5	58.8	59.0	59.4	59.5
宮崎県	58.3	58.4	58.7	59.0	59.1	59.3	59.6
鹿児島県	59.0	59.2	59.4	59.6	59.8	60.0	60.1
沖縄県	57.2	57.5	57.8	58.2	58.5	58.8	59.0

※ 色付きは平均年齢・交代率が前年比上昇

2. 社長平均年齢～前年比0.1歳増と上昇に鈍化

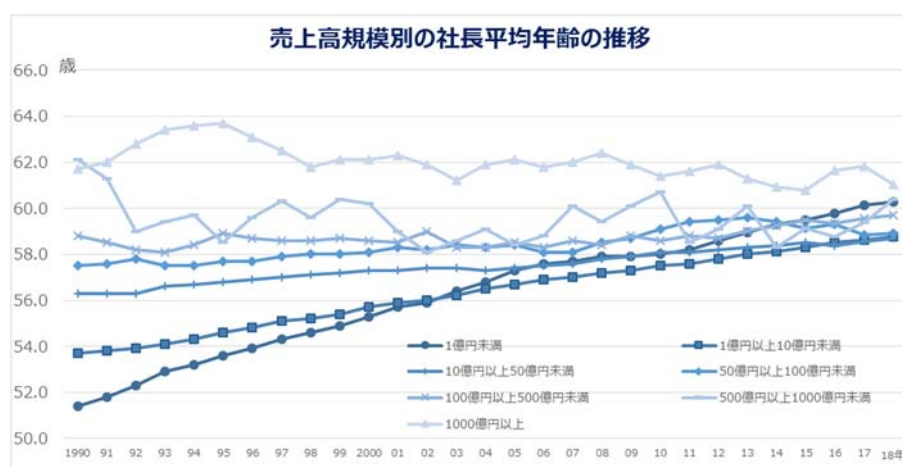
社長の平均年齢は、データが確認できる1990年以降、一貫して最高を更新し続けている。2018年は59.5歳となったが、前年（59.4歳）に比べて0.1歳の上昇にとどまった。

地域別にみると、

2011年以降は全8県で上昇が続いており、2018年は「宮崎県」が前年比0.3歳上昇。また、最も平均年齢が高かったのは「長崎県」（60.7歳）で、全国平均（59.7歳）を1歳上回った。

売上高規模別にみると、最も平均年齢が高かったのは「1000億円以上」（61.0歳）となった。

「1億円以上10億円未満」（58.8歳）も1990年以降は一貫して上昇し、3年連続で「10億円以上50億円未満」（58.7歳）を上回るなど、後継者難を起因とする中小・零細企業の社長平均年齢の上昇が続いている。



売上高規模別の社長平均年齢の推移・地域別の状況

(単位：歳)

	1990	2000	05	10	15	16	17	18年	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県
1億円未満	51.4	55.3	57.3	58.0	59.5	59.8	60.1	60.3	59.8	60.6	61.7	60.5	60.6	60.0	61.0	58.8
1億円以上10億円未満	53.7	55.7	56.7	57.5	58.3	58.5	58.6	58.8	58.4	59.2	59.6	58.7	58.2	59.1	59.1	59.0
10億円以上50億円未満	56.3	57.3	57.4	58.1	58.5	58.4	58.5	58.7	58.1	58.7	59.8	58.2	58.1	59.3	59.6	59.9
50億円以上100億円未満	57.5	58.1	58.4	59.1	59.1	59.3	58.8	58.9	59.1	57.7	59.5	57.3	60.2	61.5	58.2	58.4
100億円以上500億円未満	58.8	58.6	58.5	58.6	59.5	59.4	59.6	59.7	59.7	62.1	61.7	60.0	58.8	60.3	59.3	57.8
500億円以上1000億円未満	62.1	60.2	58.4	60.7	59.1	58.8	59.4	60.4	61.1	57.3	61.6	54.0		64.0	62.0	57.5
1000億円以上	61.7	62.1	62.1	61.4	60.8	61.6	61.8	61.0	61.3	58.3	59.2	57.8	63.0	67.5	61.5	62.0

※ 色付きは九州の平均年齢（2018年）を上回る

業種別にみると、「不動産業」（60.4歳）を除く全業種で上昇。「製造業」（60.6歳）に加え、「建設業」（59.1歳）もそれぞれ前年比0.2歳上昇した。とりわけ、「建設業」は、参入障壁が低い業界であることに起因し、平均年齢は全体と比べて低い傾向はあるものの、人手不足・後継者不足感が強いことを背景に2015年から0.9歳上昇している。なお、さかのぼって確認できる2014年以降は「不動産業」が最も平均年齢が高かったが、2018年は「製造業」（60.6歳）が最高となった。

業種別の社長平均年齢の推移・地域別の状況

(単位：歳)

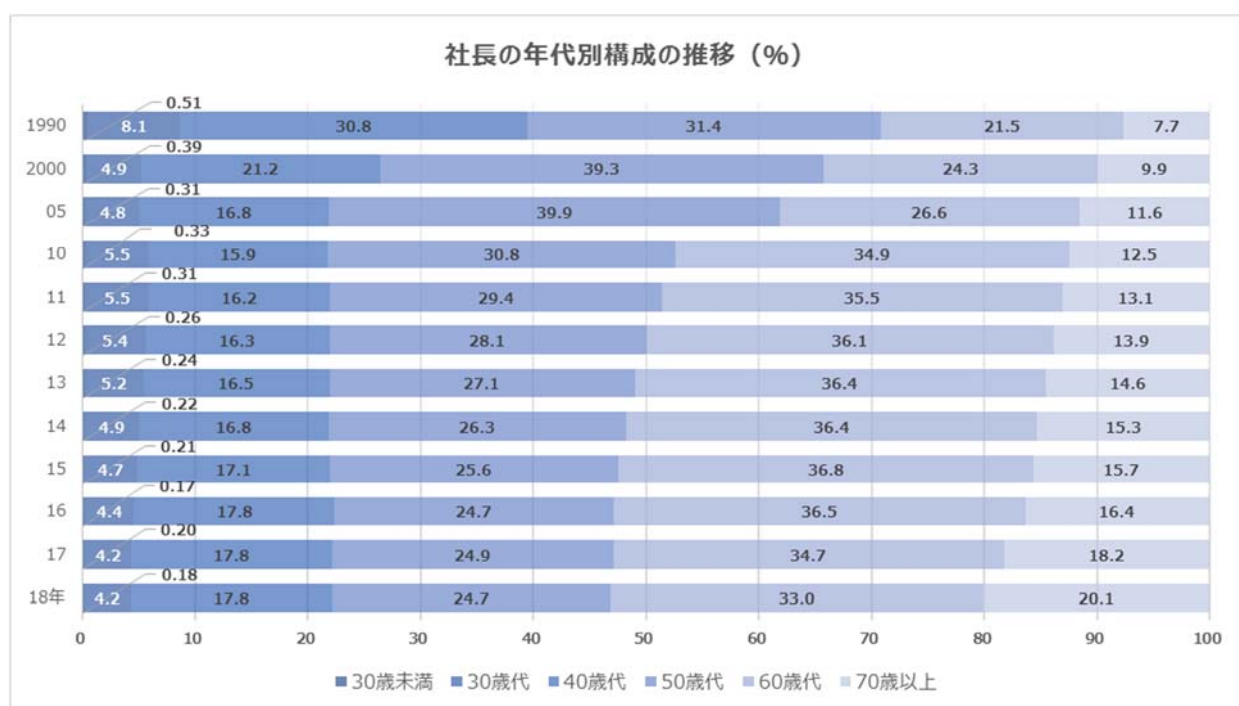
	2015	16	17	18年	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県
建設業	58.2	58.5	58.9	59.1	58.9	58.9	59.7	59.0	58.7	59.3	59.5	59.9
製造業	60.1	60.2	60.4	60.6	60.7	60.8	61.0	60.6	60.0	60.4	60.5	60.2
卸売業	59.8	60.0	60.2	60.3	60.1	60.6	62.0	59.9	60.7	60.5	60.4	59.2
小売業	59.2	59.3	59.6	59.7	58.7	60.3	60.9	60.2	60.4	59.5	60.8	57.5
運輸・通信業	58.8	59.0	59.2	59.2	58.6	59.3	61.0	59.5	59.9	58.7	59.2	58.9
サービス業	58.2	58.4	58.7	58.8	58.1	59.7	60.2	59.3	58.9	58.9	59.8	57.7
不動産業	60.8	60.9	60.6	60.4	58.9	62.5	62.9	61.7	61.4	61.1	63.7	59.1
その他	58.5	58.5	58.6	58.6	59.7	56.7	60.6	57.0	58.6	59.2	58.1	58.4

※ 色付きは九州の平均年齢（2018年）を上回る

3. 社長の年代別構成～『60歳以上』が53.0%で1990年以降の最高を更新

社長年齢が「60歳代」の構成比は、33.0%と3年連続で減少したものの、「70歳以上」の構成比は20.1%と過去最高を更新。『60歳以上』（「60歳代」「70歳以上」の合計）の構成比は、過去最高だった前年（53.0%）から0.1ポイント上昇して53.1%と、過去最高になった。『60歳以上』が半数以上を占めるのは7年連続。

他方、『50歳未満』の割合が高いのは、売上高規模別では「1億円未満」（21.0%）、「1億円以上10億円未満」（23.7%）、「10億円以上50億円未満」（22.5%）、業種別では「サービス業」（23.5%）、「建設業」（23.1%）、「不動産業」（23.0%）だった。



注）四捨五入の関係上本文と数値が異なる場合がある。

社長の年代別構成の推移・地域別の状況

（単位：%）

	1990	2000	05	10	16	17	18年	福岡県	佐賀県	長崎県	熊本県	大分県	宮崎県	鹿児島県	沖縄県
30歳未満	0.51	0.39	0.31	0.33	0.17	0.20	0.18	0.21	0.17	0.11	0.17	0.19	0.18	0.14	0.14
30歳代	8.1	4.9	4.8	5.5	4.4	4.2	4.2	4.5	3.9	3.5	4.1	4.0	4.3	4.0	4.1
40歳代	30.8	21.2	16.8	15.9	17.8	17.8	17.8	19.3	16.5	14.9	17.5	18.9	18.3	16.4	16.5
50歳代	31.4	39.3	39.9	30.8	24.7	24.9	24.7	25.4	25.2	24.0	25.0	23.7	22.6	22.4	28.2
60歳代	21.5	24.3	26.6	34.9	36.5	34.7	33.0	30.3	34.1	35.8	33.1	32.1	34.2	36.9	35.8
70歳以上	7.7	9.9	11.6	12.5	16.4	18.2	20.1	20.3	20.1	21.8	20.2	21.2	20.6	20.1	15.4

※ 色付きは九州の構成比（2018年）を上回る

4. 女性社長比率～1990年以降で最高の9.0%

女性社長比率は9.0%で、1990年以降で最高だった前年（8.9%）を上回って最高を更新した。

現状における女性社長比率の上昇は、男性社長の高齢化や後継者不在にともなう「同族継承」の割合が高まっていることに起因するものである可能性が高い。地域別では、「沖縄県」（10.3%）と「佐賀県」（10.1%）が台に乗せている。ただし、同2県では、女性社長比率が高い事情が異なる。「沖縄県」では起業する女性が増えているのに対し、「佐賀県」では後継者不在などを背景として、事業承継実現までの代役として就任するケースなどが多く含まれる。

女性社長比率の推移（地域別）

（単位：%）

	1990	2000	05	10	15	16	17	18年
福岡県	5.0	6.5	7.0	8.1	8.8	9.0	9.1	9.2
佐賀県	5.3	5.3	6.5	8.8	9.8	10.1	10.0	10.1
長崎県	5.5	6.1	6.6	7.3	7.9	7.8	7.9	8.2
熊本県	6.1	6.6	6.9	7.5	8.6	8.7	8.8	8.9
大分県	5.0	6.7	7.4	8.0	9.2	9.3	9.1	9.1
宮崎県	4.7	5.2	5.1	6.2	7.1	7.5	7.7	7.8
鹿児島県	4.2	5.2	5.9	6.6	7.5	7.6	7.7	7.8
沖縄県	2.9	4.1	5.3	8.2	10.1	10.2	10.4	10.3
九州計	5.0	6.0	6.5	7.7	8.6	8.8	8.9	9.0

5. 出身地別社長数～「福岡県」が最多

社長の出身地は、1位が「福岡県」（構成比29.3%）。2位が「熊本県」（同12.2%）、3位が「鹿児島県」（同11.4%）と、上位は九州の8県が占め、地元率は96.1%と高位を示した。

社長の出身都道府県別ランキング

（単位：%）

	出身地	社長数	構成比		出身地	社長数	構成比
1	福岡県	30,758	29.3	11	山口県	502	0.5
2	熊本県	12,778	12.2	12	兵庫県	261	0.2
3	鹿児島県	11,975	11.4	13	広島県	226	0.2
4	大分県	10,193	9.7	14	神奈川県	200	0.2
5	長崎県	9,732	9.3	15	愛知県	173	0.2
6	沖縄県	9,244	8.8	16	愛媛県	159	0.2
7	宮崎県	9,112	8.7	17	北海道	138	0.1
8	佐賀県	7,057	6.7	18	京都府	120	0.1
9	東京都	535	0.5	19	岡山県	101	0.1
10	大阪府	504	0.5	20	埼玉県	88	0.1

注）社長の出身都道府県が判明した企業（10万4956社）を母数として計算。

6. 出身大学別社長数～「福岡大学」が最多

社長の出身大学は、1位が「福岡大学」（構成比10.2%）、2位が「日本大学」（同5.1%）、3位が「九州産業大学」（同4.8%）となった。

「福岡大学」は、福岡、佐賀、長崎、大分の4県でトップ。

「日本大学」は宮崎県でトップだった。

社長の出身大学別ランキング

（単位：%）

	出身大学	社長数	構成比		出身大学	社長数	構成比
1	福岡大学	2,289	10.2	11	東海大学	402	1.8
2	日本大学	1,142	5.1	12	近畿大学	340	1.5
3	九州産業大学	1,093	4.8	13	法政大学	326	1.4
4	西南学院大学	643	2.9	14	崇城大学	309	1.4
5	慶應義塾大学	563	2.5	15	久留米大学	299	1.3
6	明治大学	556	2.5	16	鹿児島大学	289	1.3
7	早稲田大学	541	2.4	17	専修大学	271	1.2
8	熊本学園大学	500	2.2	18	琉球大学	259	1.1
9	九州大学	482	2.1	19	熊本大学	258	1.1
10	中央大学	451	2.0	20	九州国際大学	254	1.1

注）社長の出身都道府県が判明した企業（2万2551社）を母数として計算。

まとめ

九州企業における社長の平均年齢は 59.5 歳まで上昇。社長年齢が『60 歳以上』の合計構成比が過去最高となる 53.1%に達したことが分かった。一方で、社長交代率は前年比 0.18 ポイント増の 3.96%となった。

売上高「1 億円未満」の社長平均年齢が 2 年連続で 60 歳を上回ったほか、「1 億円以上 10 億円未満」でも社長平均年齢が一貫して上昇していることが示すとおり、後継者難を背景に中小・零細企業が事業承継に踏み切れない状況が続いていることがわかる。

政府は近年、本格的に事業承継対策に取り組んでいる。金融庁は 2016 年 9 月、金融仲介機能の発揮状況を客観的に評価できる多様な指標として「金融仲介機能のベンチマーク」を策定し、そのなかに「事業承継支援先数」を盛り込むことで金融機関の後押しを促している。また、2018 年 4 月には、円滑な世代交代を通じた生産性向上を促進するために「事業承継税制」の改正を打ち出しているが、依然として金融債務の個人保証や同族所有の事業用不動産の取り扱い、自社株式の評価・移転などの問題が事業承継の妨げとなっている。

過去の調査を振り返ると景気後退期に社長交代率が下がる傾向が見て取れる。帝国データバンク福岡支店が 1 月 11 日に発表した「2019 年の景気見通しに対する九州企業の意識調査」によれば、この一年を「悪化」局面と捉える企業の割合が 28.9%と、4 年ぶりに上昇するなど、やや不透明感が生じており、社長交代率が停滞する可能性も出てきた。

【内容に関する問い合わせ先】

株式会社帝国データバンク福岡支店 情報部 担当：永田憲哉

TEL：092-738-7779（直通） FAX：092-738-8687

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。