

**特別企画**：九州・沖縄地区の社長分析（2022年）

# 社長平均年齢は過去最高の 60.1 歳

## ～社長交代率は 3.91%と 3 年ぶりに減少～

### はじめに

内閣府が発表した『令和3年版高齢社会白書』によると、65歳以上の高齢者人口は前年比2万人増の3621万人(構成比28.9%)に達している。今後も高齢者の増加に加えて人口減少も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。このまま改善されなければ約245万人の経営者の方が2025年までに70歳に達すると予測され、国内経済に重大な影響を及ぼすとされる「事業承継2025年問題」が現実味を帯びてくる。後継者の不在率は減少傾向で推移するなど明るい材料も見られる一方で、2022年度の「後継者難倒産」は過去最多となり、足元では既に経営リスクとして顕在化している。

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)に本社を置く会社の社長データ(個人、非営利、公益法人等除く)のデータを抽出。2022年中における社長の交代状況のほか、社長の平均年齢、年代別構成などを調査した。データは2022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33回目。

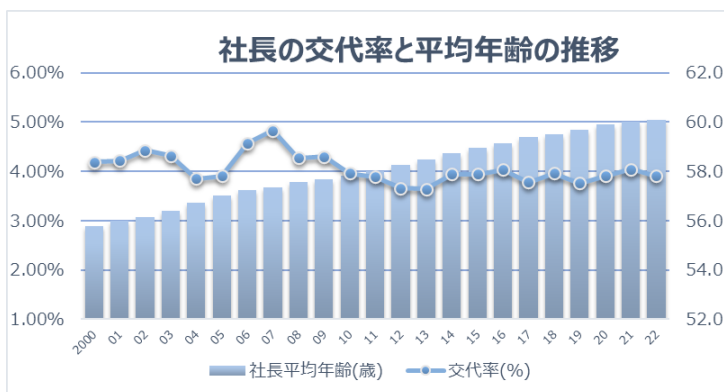
### 調査結果(要旨)

- 2022年の社長交代率は前年比0.13ポイント減の3.91%と3年ぶりに減少
- 社長平均年齢は60.1歳と、1990年以降の最高だった前年(60.0歳)に比べて0.1歳上昇し、過去最高を更新。地域別では「長崎県」(61.3歳)、売上高規模別では「500億円以上1000億円未満」(62.3歳)、業種別では「製造業」(60.9歳)がそれぞれ最高だった
- 社長の年代別構成では、「70歳以上」の比率が過去最高となる24.3%に上昇。『60歳以上』の合計構成比が52.8%と、前年比0.4ポイント減少したものの、11年連続で半数以上を占めた

## 1. 社長交代率の推移 ～前年比0.13ポイント減少

九州企業における2022年の社長交代率は、前年比0.13ポイント減の3.91%と3年ぶりに減少した。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%台となったものの、後継者難や、各業種で大きな経営課題となっている人

手不足などによる先行き不透明感が広がり、世代交代が進まない状態が続いている。2022年は、コロナ禍になってから初めての制限のないGWや水際対策の大幅緩和など経済再生へ大きく前進した年となったものの、社長交代率は低下した。ここ数年の推移には大きな変動は見られないことから依然として後継者不在の企業が多く、社長交代が進んでいないとみられる。



社長の交代率と平均年齢の推移

| 年    | 2000  | 01    | 02    | 03    | 04    | 05    | 06    | 07    | 08    | 09    | 10    |       |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 交代率  | 4.19% | 4.22% | 4.43% | 4.32% | 3.85% | 3.90% | 4.57% | 4.83% | 4.27% | 4.29% | 3.96% |       |
| 平均年齢 | 55.8  | 56.0  | 56.1  | 56.4  | 56.7  | 57.0  | 57.3  | 57.4  | 57.6  | 57.7  | 57.8  |       |
| 年    | 11    | 12    | 13    | 14    | 15    | 16    | 17    | 18    | 19    | 20    | 21    | 22年   |
| 交代率  | 3.89% | 3.66% | 3.64% | 3.94% | 3.94% | 4.03% | 3.78% | 3.96% | 3.76% | 3.91% | 4.04% | 3.91% |
| 平均年齢 | 58.0  | 58.3  | 58.5  | 58.7  | 58.9  | 59.1  | 59.4  | 59.5  | 59.7  | 59.9  | 60.0  | 60.1  |

地域別にみると、6県が減少。前年比0.46ポイント減の「佐賀県」（3.72%）」を筆頭に、「鹿児島県」（3.84%）や「宮崎県」（3.85%）の低下が目立った。特に「長崎県」は、2年連続で前年比減となった。

社長の交代率の推移（地域別）

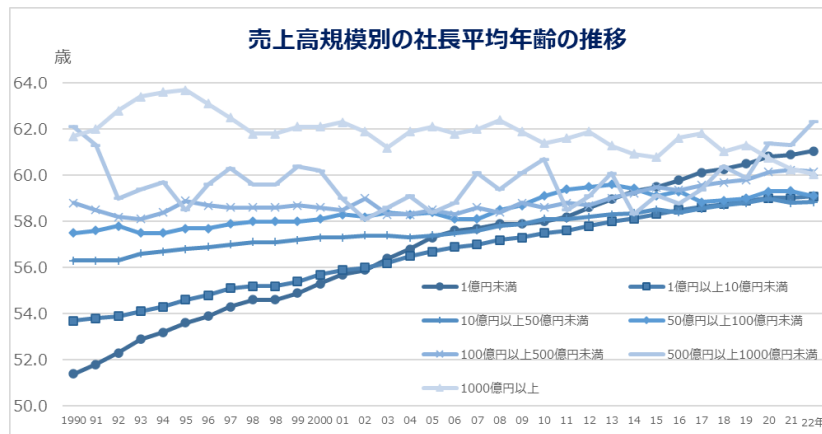
|      | 2012  | 13    | 14    | 15    | 16    | 17    | 18    | 19    | 20    | 21    | 22年   |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 福岡県  | 3.89% | 3.78% | 4.05% | 3.94% | 4.21% | 3.84% | 3.98% | 3.85% | 3.95% | 3.95% | 3.74% |
| 佐賀県  | 3.39% | 3.57% | 3.95% | 3.78% | 3.99% | 3.96% | 3.96% | 3.10% | 4.13% | 4.18% | 3.72% |
| 長崎県  | 3.76% | 3.35% | 4.10% | 3.98% | 4.03% | 3.57% | 3.93% | 3.55% | 4.18% | 3.87% | 3.82% |
| 熊本県  | 3.46% | 3.46% | 3.62% | 3.62% | 3.84% | 3.36% | 3.81% | 3.43% | 3.77% | 3.96% | 3.91% |
| 大分県  | 3.77% | 3.72% | 4.09% | 4.11% | 3.85% | 3.85% | 4.23% | 3.92% | 3.73% | 3.89% | 3.94% |
| 宮崎県  | 3.11% | 3.50% | 3.12% | 3.88% | 3.74% | 3.56% | 3.65% | 3.88% | 3.82% | 4.02% | 3.85% |
| 鹿児島県 | 3.18% | 3.25% | 3.72% | 3.86% | 3.60% | 3.67% | 3.80% | 3.62% | 3.45% | 4.09% | 3.84% |
| 沖縄県  | 4.14% | 4.21% | 4.71% | 4.45% | 4.63% | 4.44% | 4.31% | 4.39% | 4.27% | 4.69% | 4.87% |

※ 色付きは平均年齢・交代率が前年比上昇

他方、「沖縄県」は前年比0.18ポイント増の4.87%と2年連続で増加した。

## 2. 社長平均年齢 ～上昇止まらず 60.1 歳に

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。2022 年は 60.1 歳と、1990 年以降の最高だった前年（60.0 歳）より 0.1 歳上昇した。



地域別にみると、2012 年以降は 2 県で上昇が続いており、8 県中 6 県が 60 歳を超えた。増減幅が最も高かったのは「福岡県」（59.7 歳）や「宮崎県」（60.1 歳）など 4 県で、前年比 0.2 歳上昇。平均年齢では「長崎県」が 61.3 歳で最も高く、全国平均（60.4 歳）を 0.9 歳上回った。

|      | 2012 | 13   | 14   | 15   | 16   | 17   | 18   | 19   | 20   | 21   | 22年  |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 福岡県  | 57.9 | 58.1 | 58.4 | 58.5 | 58.7 | 59.0 | 59.1 | 59.2 | 59.5 | 59.5 | 59.7 |
| 佐賀県  | 58.9 | 59.0 | 59.3 | 59.5 | 59.7 | 59.8 | 59.9 | 60.2 | 60.3 | 60.5 | 60.5 |
| 長崎県  | 59.3 | 59.6 | 59.8 | 60.0 | 60.3 | 60.5 | 60.7 | 60.9 | 61.1 | 61.3 | 61.3 |
| 熊本県  | 58.4 | 58.7 | 58.9 | 59.1 | 59.3 | 59.5 | 59.6 | 59.8 | 59.9 | 60.0 | 60.1 |
| 大分県  | 58.2 | 58.3 | 58.5 | 58.8 | 59.0 | 59.4 | 59.5 | 59.7 | 60.1 | 60.2 | 60.4 |
| 宮崎県  | 58.3 | 58.4 | 58.7 | 59.0 | 59.1 | 59.3 | 59.6 | 59.8 | 59.9 | 59.9 | 60.1 |
| 鹿児島県 | 59.0 | 59.2 | 59.4 | 59.6 | 59.8 | 60.0 | 60.1 | 60.3 | 60.6 | 60.6 | 60.8 |
| 沖縄県  | 57.2 | 57.5 | 57.8 | 58.2 | 58.5 | 58.8 | 59.0 | 59.1 | 59.3 | 59.4 | 59.4 |

※ 色付きは平均年齢・交代率が前年比上昇

売上高規模別にみると、「500 億円以上 1000 億円未満」（62.3 歳）が最も平均年齢が高く、以下、「1 億円未満」（61.1 歳）、「100 億円以上 500 億円未満」（60.2 歳）が続いた。中小・零細企業が大多数を占める「1 億円未満」は依然として後継者難などを背景として社長平均年齢が上昇し続けている。他方、「1000 億円以上」は、3 年連続で平均年齢が低下しており、大企業を中心に経営体制の強化・若返りを進める動きも見られた。

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   | 19   | 20   | 21   | 22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 | 60.5 | 60.8 | 60.9 | 61.1 | 60.7 | 61.5 | 62.8 | 61.1 | 61.5 | 60.7 | 61.9 | 59.1 |
| 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 | 58.9 | 59.0 | 59.1 | 59.1 | 58.7 | 59.1 | 59.8 | 58.9 | 58.9 | 59.4 | 59.6 | 59.6 |
| 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 | 58.8 | 59.0 | 58.8 | 58.8 | 58.4 | 59.9 | 59.8 | 58.6 | 58.8 | 58.5 | 59.0 | 59.7 |
| 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 | 59.0 | 59.3 | 59.3 | 59.1 | 58.9 | 58.5 | 60.6 | 58.5 | 59.5 | 60.2 | 59.7 | 58.7 |
| 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 | 59.8 | 60.1 | 60.2 | 60.2 | 59.7 | 64.9 | 59.9 | 60.2 | 60.4 | 61.6 | 59.1 | 60.7 |
| 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 | 59.9 | 61.4 | 61.3 | 62.3 | 62.7 | 61.0 | 62.4 | 55.7 | 57.0 | 67.0 | 64.0 | 61.0 |
| 1000億円以上        | 61.7 | 62.1 | 62.1 | 61.4 | 60.8 | 61.6 | 61.8 | 61.0 | 61.3 | 60.8 | 60.3 | 60.1 | 61.0 | 53.0 | 56.7 | 58.5 | 67.0 | -    | 58.0 | 56.5 |

※ 色付きは九州の平均年齢（2022年）の60.1歳を上回る

業種別にみると、「製造業」が60.9歳で最も高い。次いで、「卸売業」（60.7歳）「不動産業」（60.6歳）が続き、6業種で60歳を超えた。「サービス業」（59.3歳）や「建設業」（60.0歳）は、参入障壁が低い業界であることから、平均年齢は全体よりやや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年からそれぞれ1.1歳、1.8歳上昇している。なお、さかのぼって確認できる2014年以降では、2017年まで「不動産業」が最も平均年齢が高かったが、2018年に「製造業」が最高となり、以降、5年連続で平均年齢がトップとなっている。

業種別の社長平均年齢の推移・地域別の状況

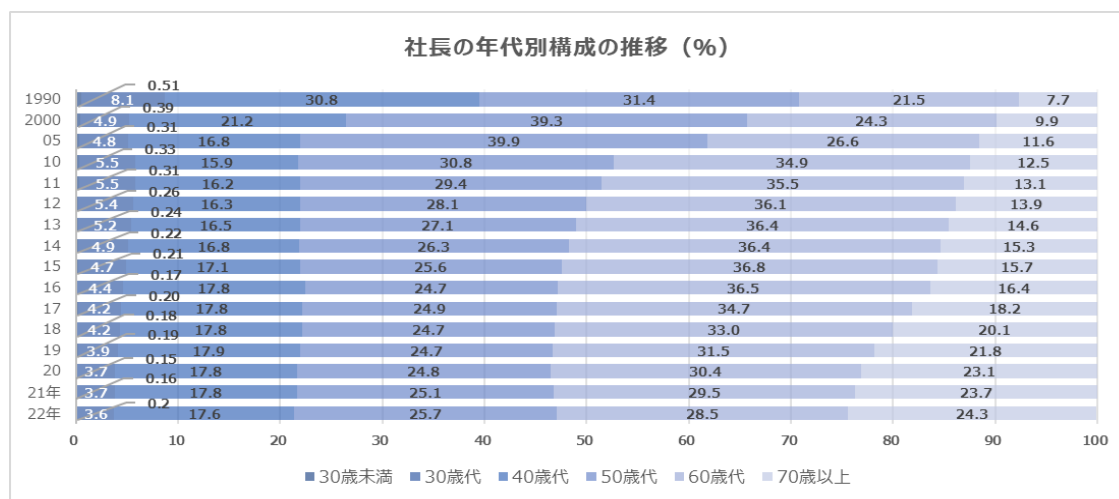
(単位：歳)

|        | 2015 | 16   | 17   | 18   | 19   | 20   | 21   | 22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 | 59.4 | 59.7 | 59.8 | 60.0 | 60.0 | 60.0 | 60.7 | 59.5 | 59.5 | 59.5 | 60.5 | 60.7 |
| 製造業    | 60.1 | 60.2 | 60.4 | 60.6 | 60.7 | 60.9 | 60.8 | 60.9 | 61.1 | 61.0 | 60.5 | 61.8 | 60.3 | 60.9 | 60.8 | 60.2 |
| 卸売業    | 59.8 | 60.0 | 60.2 | 60.3 | 60.5 | 60.7 | 60.7 | 60.7 | 60.5 | 60.8 | 62.1 | 60.5 | 61.7 | 60.5 | 61.1 | 59.3 |
| 小売業    | 59.2 | 59.3 | 59.6 | 59.7 | 59.8 | 60.0 | 60.1 | 60.1 | 58.8 | 61.0 | 62.2 | 60.2 | 61.1 | 60.3 | 61.3 | 58.2 |
| 運輸・通信業 | 58.8 | 59.0 | 59.2 | 59.2 | 59.3 | 59.5 | 59.7 | 60.0 | 59.1 | 60.0 | 60.8 | 60.0 | 61.3 | 61.1 | 60.6 | 60.0 |
| サービス業  | 58.2 | 58.4 | 58.7 | 58.8 | 58.9 | 59.2 | 59.2 | 59.3 | 58.7 | 60.2 | 61.0 | 59.4 | 59.7 | 59.4 | 60.1 | 58.2 |
| 不動産業   | 60.8 | 60.9 | 60.6 | 60.4 | 60.4 | 60.6 | 60.7 | 60.6 | 58.8 | 62.7 | 64.3 | 62.5 | 62.6 | 62.2 | 64.4 | 58.4 |
| その他    | 58.5 | 58.5 | 58.6 | 58.6 | 58.7 | 58.9 | 59.0 | 59.2 | 60.6 | 57.4 | 60.4 | 57.4 | 60.0 | 59.8 | 58.4 | 60.2 |

※ 色付きは九州の平均年齢（2022年）を上回る

### 3. 社長の年代別構成 ～『70歳以上』が24.3%、過去最高を更新

社長年齢「60歳代」が、28.5%と7年連続で減少したものの構成比トップ。一方で、「70歳以上」の構成比は24.3%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、2021年（53.2%）から0.4ポイント減少して52.8%となった。『60歳以上』が半数以上を占めるのは11年連続。



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   | 19   | 20   | 21   | 22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 | 0.19 | 0.15 | 0.16 | 0.17 | 0.22  | 0.07  | 0.10  | 0.12  | 0.18  | 0.30  | 0.05  | 0.22  |
| 30歳代  | 8.1  | 4.9  | 4.8  | 5.5  | 4.4  | 4.2  | 4.2  | 3.9  | 3.7  | 3.7  | 3.6  | 3.80  | 3.20  | 2.90  | 3.30  | 3.20  | 3.50  | 3.70  | 4.00  |
| 40歳代  | 30.8 | 21.2 | 16.8 | 15.9 | 17.8 | 17.8 | 17.8 | 17.9 | 17.8 | 17.8 | 17.6 | 18.10 | 17.00 | 15.20 | 18.80 | 17.60 | 18.60 | 16.50 | 16.80 |
| 50歳代  | 31.4 | 39.3 | 39.9 | 30.8 | 24.7 | 24.9 | 24.7 | 24.7 | 24.8 | 25.1 | 25.7 | 27.40 | 24.00 | 24.30 | 24.90 | 25.70 | 24.20 | 23.40 | 27.30 |
| 60歳代  | 21.5 | 24.3 | 26.6 | 34.9 | 36.5 | 36.4 | 36.4 | 36.5 | 30.4 | 29.5 | 28.5 | 26.40 | 31.40 | 30.00 | 28.80 | 28.20 | 28.30 | 30.60 | 31.70 |
| 70歳以上 | 7.7  | 9.9  | 11.6 | 12.5 | 16.4 | 18.2 | 20.1 | 21.8 | 23.1 | 23.7 | 24.3 | 24.00 | 24.40 | 27.50 | 24.10 | 25.20 | 25.20 | 25.70 | 20.00 |

※ 構成比は四捨五入をしているため、合計は必ずしも100とはならない

※ 色付きは九州の構成比（2022年）を上回る

## まとめ

九州企業における社長の平均年齢は過去最高を更新し、60.1歳に上昇した。社長年齢が『60歳以上』の合計構成比は前年比0.4ポイント減の52.8%となったものの、11年連続で半数以上を占める結果となった。一方、社長交代率は前年比0.13ポイント減の3.91%となり、2022年は、コロナ禍になってから初めての制限のないGWや水際対策の大幅緩和など経済再生へ大きく前進した年となったものの、ここ数年の推移には概ね変動は見られないことから依然として後継者不足の企業が多い様子が見えてくる。

また、中小・零細企業が大多数を占める売上高「1億円未満」の社長平均年齢は依然として後継者難を背景に13年連続で上昇し、6年連続で60歳を上回った。一方、「1000億円以上」は、3年連続で社長平均年齢が低下するなど、大企業を中心に経営体制の強化や若返りも進める動きがみられた。帝国データバンク福岡支店が2022年12月13日に発表した特別企画「後継者問題に関する九州企業の実態調査(2022年)」によると、九州の後継者不在率は調査開始以来、過去最低の57.2%を記録するなど、経営層の若返り準備の動きも徐々に広まっている。

中小企業庁が公表している「事業承継ガイドライン」において、事業承継の構成要素として主に“人・資産・知的財産”の観点があげられているが、それらを短期間で後継者に引き継ぐことは難しい。事業承継は急を要するものではなく後ろ倒しにされる場面も少なくないが、非常事態によって行うことになれば、自社のみならずステークホルダーへの悪影響も生じかねない。今後はバトンタッチの時期を見据えながら、時間的余裕を持った事業承継を進める必要がある。

### 【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：笠 維宏

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。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。