

社長の平均年齢 過去最高の 61.6 歳、 30 年で 5 歳上昇

社長の引退平均年齢は 69.9 歳
高止まりの状況が続く

北海道・「社長年齢」分析調査(2025 年)



本件照会先

渡辺 雄大 (情報部長)
帝国データバンク
札幌支店 情報部
011-272-3933 (直通)
問い合わせ先: info.sapporo@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/03/05

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。

SUMMARY

2025 年末時点での北海道内企業の社長の平均年齢は 61.6 歳となった。社長交代率が 3.84%と低水準にとどまるなか、平均年齢は 35 年連続で過去最高を更新している。都道府県別では、最も高齢なのは「秋田県」の 62.6 歳、最も若いのは「三重県」と「沖縄県」の 59.7 歳となり、北海道は全国で 11 番目に高い結果となった。

本調査では、企業概要ファイル「COSMOS2」(約 150 万社収録)から 2025 年 12 月時点における北海道内企業の社長データ(個人、非営利、公益法人等除く)を抽出し、集計・分析した

社長の平均年齢は 61.6 歳、35 年連続で過去最高を更新

北海道の社長年齢が判明した企業を対象に 2025 年の平均年齢を調査した結果、会社(株式・有限)を率いる社長の平均年齢は 61.6 歳となった。前年(2024 年)から 0.1 歳上昇したほか、10 年前(2015 年:59.7 歳)から 1.9 歳、30 年前の 1995 年(55.8 歳)からは 5.8 歳、それぞれ上昇した。また、集計可能な 1990 年(54.3 歳)以降、35 年連続で平均年齢は上昇し、過去最高を更新した。全国的に少子・高齢化が進むなかで、北海道内企業を率いる社長の高齢化も進んでいる。

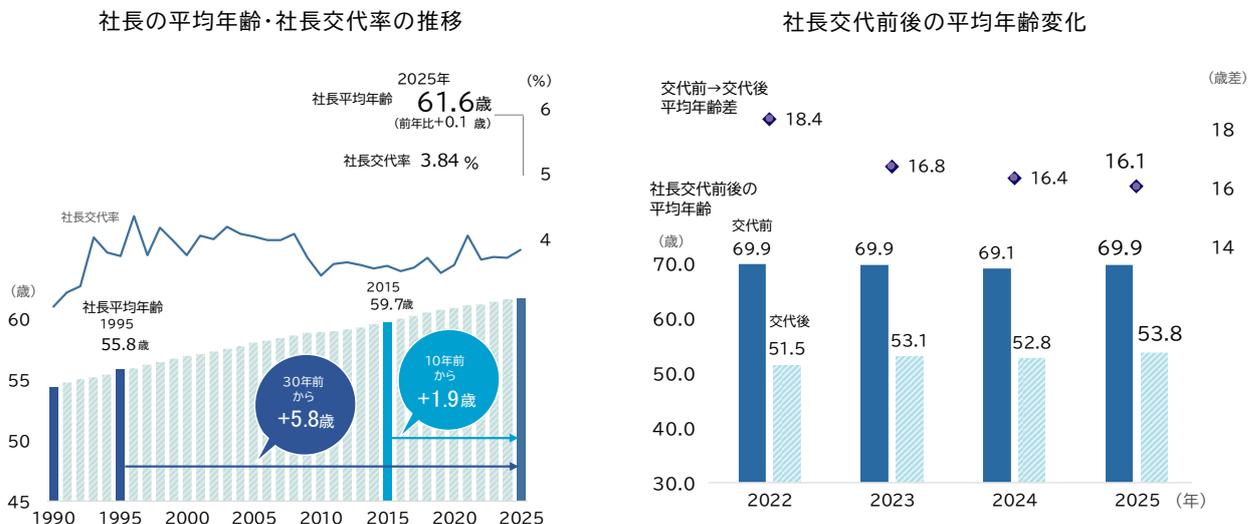
北海道内企業のうち、社長が交代した企業の割合(社長交代率)をみると、2024→2025 年の交代率は 3.84%となった。前年(3.72%)から 0.12pt 上昇し、2023 年以来、2 年ぶりに増加へと転じた。ただ、リーマン・ショックの 2008 年(4.08%)や、コロナ禍直後で経営の見直しが進み、事業承継の動きが加速した 2021 年(4.06%)に比べると低水準で、社長年齢の上昇基調を反転させるには至らなかった。

また、交代時における「交代前(引退)」社長年齢は 69.9 歳(前年比+0.8 歳)、「交代後(新社長)」の平均年齢は 53.8 歳(前年比+1.0 歳)となり、交代にともなう社長年齢の若返り幅は 16.1 歳となった。事業承継を行う社長の引退年齢の高止まりが続くなか、引き継ぐ新社長の年齢が上昇しており、若返り幅は近年、縮小傾向で推移している。

2025 年は、物価上昇や賃上げ圧力、人手不足といった経営課題に加え、インボイス制度の本格運用、ゼロゼロ融資の返済が重なり、中小企業の経営者にとって負担の大きい事業環境が続いた。足元では将来を見据え、後継者を選定する動きが進んでいるものの、実際の承継では「現局面での引継ぎは適切でない」との判断から、交代を先送りする道内企業もみられた。

他方で、特に収益力が厳しい道内の中小企業では、事業を引き継ぐ人材の確保が依然として難しい企業も少なくない。コロナ禍を経て市場環境や取引構造が変化するなかで、経営者が自社の競争力維持や顧客・金融機関対応の観点から、「自身が退くことで業績や信用力に影響が及ぶ」と交代を躊躇する環境下に置かれた経営者が少なくない点も、結果的に社長交代率が伸び悩んだ要因とみられる。

社長平均年齢の推移



年代別構成比、50代以上が83.6%、60代以上も半数越え

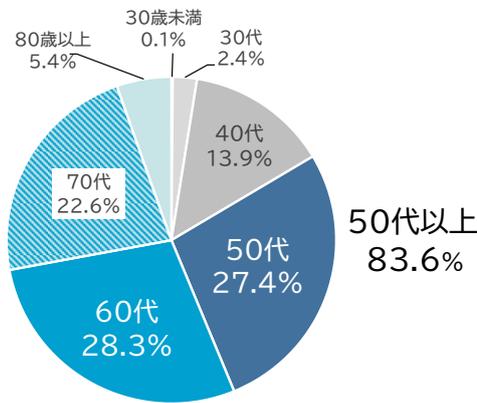
2025年時点における北海道内企業の社長の年代別構成比をみると、「60代」が28.3%を占め、全年代で最も高かった。3年連続で28%台での推移となったものの、近年は低下傾向で推移している。他方で、「50代」(27.4%)は前年から0.4pt上昇し、2年連続で27%台となり、近年は上昇傾向で推移している。

「50代以上」の社長が占める割合は83.6%を占め、2024年(83.2%)から0.4pt増加した。「60代以上」では56.2%と半数を超え、社長の高齢化に歯止めがかかっていない状況が続いた。

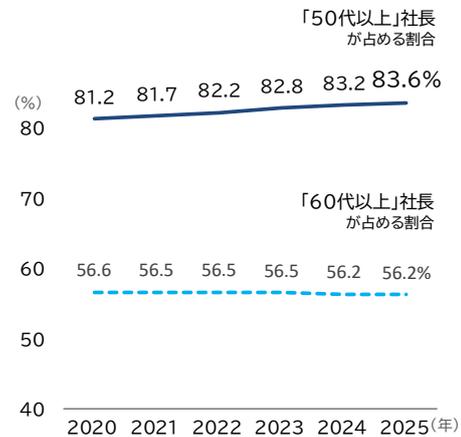
一方で、「30歳未満」は0.1%、「30代」は2.4%と、30代以下の社長は全社長の3%にも満たないことが判明した。

社長の年齢別構成比

社長年齢別 構成比(2025年)



「50代以上」「60代以上」の割合



業種別、最も高齢は「不動産」、若いのはIT含む「サービス」

業種別にみると、「不動産」がもっとも高齢で63.7歳だった。次いで、「卸売」(62.3歳)、「製造」(62.0歳)、「運輸・通信」(61.8歳)、「建設」(61.7歳)と続いた。ソフトウェア開発などIT企業を含む「サービス」が60.8歳となり、「その他」を除く業種別では唯一全体を下回る水準となった。

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	
建設	61.7	0.1	1.7	12.9	28.9	28.4	24.1	4.0	
製造	62.0	0.1	2.0	12.9	27.3	29.6	22.7	5.4	
卸売	62.3	0.1	1.8	11.9	27.7	29.0	23.6	5.9	
小売	61.6	0.1	2.7	15.0	25.9	27.2	22.6	6.4	
運輸・通信	61.8	0.0	1.8	13.2	27.1	31.9	20.8	5.2	
サービス	60.8	0.3	2.8	15.1	27.5	28.9	20.8	4.6	
不動産	63.7	0.1	2.8	12.6	23.1	25.4	24.8	11.1	
その他	58.4	0.2	5.0	20.6	27.9	26.2	16.4	3.6	
全体	61.6	0.1	2.4	13.9	27.4	28.3	22.6	5.4	

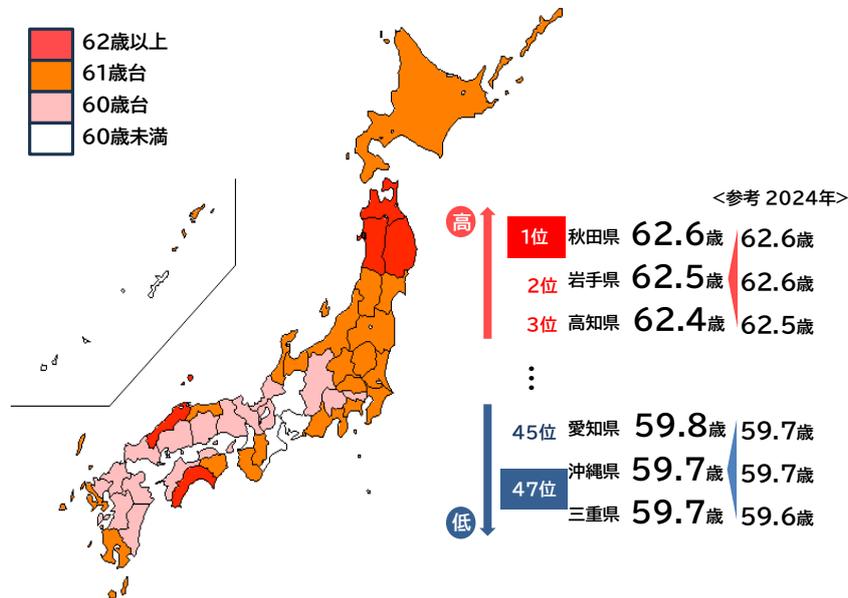
※構成比は小数点以下第2位を四捨五入しているため合計は必ずしも100とはならない、網掛けは全体平均を上回る数値

都道府県別、秋田県が62.6歳でトップ、北海道は11番目に高い

都道府県別でみると、「秋田県」(2024年比横ばい)が62.6歳で最も高かった。次いで、「岩手県」(62.5歳、同▲0.1歳)、「高知県」(62.4歳、同▲0.1歳)が続いた。とりわけ、東北地方の6県がすべて全国平均(60.8歳)を上回っている。「北海道」(61.6歳、同+0.1歳)は全国11番目(2024年は全国8番目の高さ)の高さとなった。

一方、最も低かったのは「三重県」59.7歳(同+0.1歳)と「沖縄県」(59.7歳、同横ばい)で、「三重県」は9年連続で最も低かった。次いで、「愛知県」(59.8歳、同+0.1歳)が低く、60歳を下回ったのは、「岐阜県」(59.9歳、同+0.1歳)と「大阪府」(59.9歳、同+0.1歳)を加えた5府県だった。総じて、都道府県別の社長平均年齢は東高西低が強い傾向となった。

社長の平均年齢 都道府県別



早期の「事業承継」課題の一方、「シニア起業」増など好材料も

調査の結果、2025年における北海道内企業の社長の平均年齢は61.6歳となり、1990年以降35年連続で最高齢を更新した。足元では、コロナ禍以前から官民一体となって推し進めてきた事業承継への啓蒙活動や支援が中小企業にも浸透・波及し、北海道内企業の後継者不在率(北海道「後継者不在率」動向調査(2025年):2025年12月5日発表)は改善傾向が続いている。ただ、「体力の限界」を感じやすく、休廃業・解散時の代表者年齢で最も多い70代は、依然として全体の約5分の1を占めている。近年は退職したシニア層の起業も増加しており、こうした層が平均年齢を押し上げている側面もあるものの、全体では早期に事業承継問題に着手・実行できた企業と、経営面や人材面から事業承継ができず、社長の高齢化が続く企業との二極化が進行している可能性もある。

経営者年齢の上昇が継続する局面では、不測の事態による経営空白リスクも高まるため、将来の不確実性に備えた計画的な取り組みの重要性は一段と増しており、より早期の段階から事業承継を見据えた人材育成と承継計画の策定が必要となりそうだ。

(参考) 都道府県別 社長の平均年齢推移

地域	都道府県	1990年	2000年	2010年	2020年	2025年	単位:歳(括弧内は順位)	
							対前年	対90年
北海道	北海道	54.3	56.9	58.9	60.9	61.6 (11)	+0.1	+7.3
東北	青森県	53.9	56.6	59.2	61.8	62.3 (4)	±0.0	+8.4
	岩手県	54.8	57.8	60.4	62.0	62.5 (2)	▲0.1	+7.7
	宮城県	53.9	56.5	59.0	60.6	61.3 (18)	+0.1	+7.4
	秋田県	53.8	56.3	59.5	62.2	62.6 (1)	±0.0	+8.8
	山形県	55.5	57.0	59.6	61.2	61.6 (11)	+0.3	+6.1
	福島県	54.1	56.3	58.8	60.7	61.7 (6)	+0.2	+7.6
関東	茨城県	53.3	55.9	58.5	60.9	61.7 (6)	+0.3	+8.4
	栃木県	53.0	56.0	58.9	60.4	61.3 (18)	+0.2	+8.3
	群馬県	53.4	56.2	58.4	60.4	61.2 (21)	+0.3	+7.8
	埼玉県	53.0	56.4	58.6	60.4	61.1 (22)	+0.2	+8.1
	千葉県	52.9	56.2	58.7	60.6	61.4 (15)	+0.2	+8.5
	東京都	54.3	57.1	58.4	59.6	60.2 (38)	+0.1	+5.9
	神奈川県	53.5	56.8	59.0	61.0	61.4 (15)	+0.2	+7.9
北陸	新潟県	54.6	56.7	59.1	61.2	61.7 (6)	+0.1	+7.1
	富山県	55.0	56.6	58.7	60.4	60.8 (30)	±0.0	+5.8
	石川県	54.2	55.9	57.8	59.2	60.0 (40)	±0.0	+5.8
	福井県	53.5	55.7	58.0	60.3	60.9 (26)	+0.2	+7.4
中部	山梨県	53.1	55.9	58.4	60.9	61.7 (6)	+0.2	+8.6
	長野県	54.5	56.9	59.1	61.0	61.7 (6)	+0.1	+7.2
	岐阜県	54.6	56.2	57.9	59.5	59.9 (43)	+0.1	+5.3
	静岡県	54.3	56.8	58.8	60.6	61.4 (15)	+0.1	+7.1
	愛知県	54.2	56.3	57.6	59.1	59.8 (45)	+0.1	+5.6
	三重県	53.9	55.9	57.4	58.8	59.7 (46)	+0.1	+5.8
近畿	滋賀県	54.3	56.3	57.1	59.1	60.0 (40)	+0.2	+5.7
	京都府	54.4	56.6	58.1	60.1	60.9 (26)	+0.1	+6.5
	大阪府	54.5	56.9	57.8	59.3	59.9 (43)	+0.1	+5.4
	兵庫県	54.5	56.6	58.2	59.8	60.7 (32)	+0.2	+6.2
	奈良県	54.2	56.2	57.8	59.9	61.0 (25)	+0.2	+6.8
	和歌山県	54.5	56.8	58.3	60.4	61.6 (11)	+0.1	+7.1
中国	鳥取県	54.4	56.5	58.9	60.7	61.3 (18)	+0.2	+6.9
	島根県	55.1	57.1	59.2	61.5	62.3 (4)	+0.3	+7.2
	岡山県	53.9	56.5	58.2	59.4	60.3 (37)	+0.1	+6.4
	広島県	53.9	56.6	58.2	60.0	60.8 (30)	+0.1	+6.9
	山口県	54.8	56.7	58.8	60.2	60.9 (26)	+0.2	+6.1
四国	徳島県	53.1	55.9	58.3	60.5	61.1 (22)	+0.2	+8.0
	香川県	54.7	57.0	58.6	60.1	60.5 (34)	+0.1	+5.8
	愛媛県	53.8	56.1	57.9	59.9	60.9 (26)	+0.2	+7.1
	高知県	54.1	56.7	59.0	61.6	62.4 (3)	▲0.1	+8.3
九州・沖縄	福岡県	53.5	56.1	57.5	59.5	60.0 (40)	+0.1	+6.5
	佐賀県	54.6	55.9	58.2	60.3	60.6 (33)	+0.1	+6.0
	長崎県	54.0	56.2	58.8	61.1	61.6 (11)	+0.1	+7.6
	熊本県	52.7	55.4	57.9	59.9	60.2 (38)	+0.1	+7.5
	大分県	53.7	55.8	58.0	60.1	60.4 (35)	+0.1	+6.7
	宮崎県	53.0	55.7	58.0	59.9	60.4 (35)	+0.2	+7.4
	鹿児島県	53.6	55.8	58.4	60.6	61.1 (22)	+0.1	+7.5
	沖縄県	51.5	54.0	56.4	59.3	59.7 (46)	±0.0	+8.2
全国		54.0	56.6	58.4	60.1	60.8	+0.1	+6.8