

社長の平均年齢 過去最高の60.2歳、 30年で4.4歳上昇

社長交代率は4.74%
3年連続で上昇も若返りは進まず

東京都・「社長年齢」分析調査(2025年)



本件照会先

長森 浩史 (調査担当)
帝国データバンク
東京支社情報統括部
03-5919-9342(直通)
情報統括部: tdb_jyoho@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/03/09

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年末時点で東京都内に本社を置く企業の社長の平均年齢は60.2歳となった。社長交代率が4.74%にとどまるなか、平均年齢は35年間の過去最高を更新している。都道府県別で見ると、「東京都」は38位だった。

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月時点における東京都に本社を置く企業の社長データ(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 60.2 歳、過去 35 年間の最高を更新

東京都内に本社を置く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 60.2 歳となり、集計可能な 1990 年(54.3 歳)以降 35 年間の過去最高を更新した。前年(2024 年)から 0.1 歳、10 年前(2015 年:58.9 歳)から 1.3 歳、30 年前の 1995 年(55.8 歳)からは 4.4 歳上昇した。全国的に少子・高齢化が進むなかで、東京都の社長の高齢化も進んでいる。なお、都道府県別でみると、「東京都」は 38 位だった。

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 4.74%、前年(4.68%)から 0.06pt 上昇し、2022 年以降 3 年連続で上昇した。ただ、上昇幅はわずかで、リーマン・ショック翌年の 2009 年(5.64%)や、コロナ禍で経営の見直しが進み事業承継の動きが加速した 2021 年(4.87%)には及ばず、社長年齢の上昇基調を止めるには至らなかった。

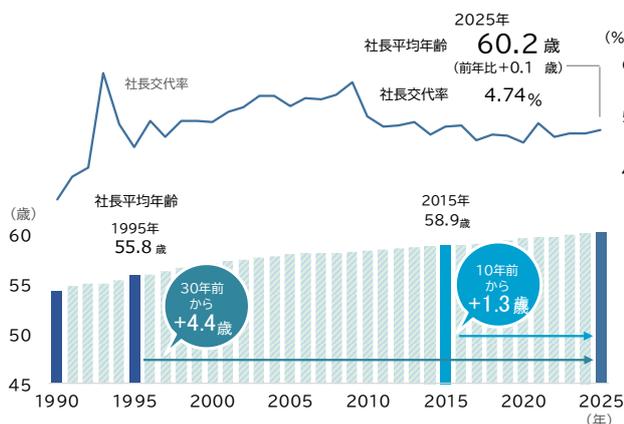
また、交代時における「交代前(引退)」社長年齢は 65.4 歳(前年比-0.4 歳)、「交代後(新社長)」の平均年齢は 54.3 歳(同±0.0 歳)となり、交代に伴う社長年齢の若返り幅(平均年齢差)は 11.1 歳となった。事業承継を行う社長の引退の早期化が徐々に進む一方で、引き継ぐ新社長の年齢が近年わずかではあるが上昇傾向にあり、若返り幅は縮小している。

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一方で、収益力が厳しい中小企業では、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。

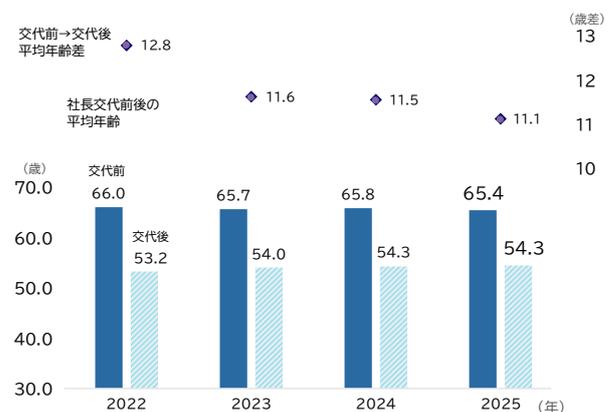
実際の承継では「現局面での引き継ぎは適切でない」との判断から、交代を先送りする企業もみられた。また、コロナ禍を経て市場環境や取引構造が変化するなかで、経営者が自社の競争力維持や顧客・金融機関対応の観点から、「自身が退くことで業績や信用力に影響が及ぶ」と交代を躊躇する環境下に置かれた経営者も多い。これらが、結果的に社長交代率がわずかな上昇にとどまった要因とみられる。

社長平均年齢の推移

社長の平均年齢・社長交代率の推移



社長交代前後の平均年齢変化



年代別構成比、50代以上が80.6%、60代以上も半数超え

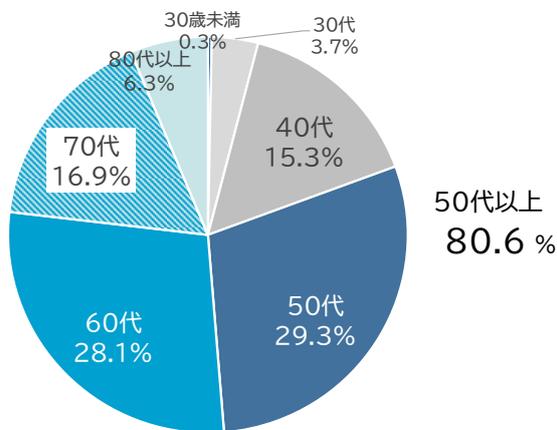
2025年時点における社長の年代別構成比をみると、「50代」が29.3%を占め、全年代で最も高かった。これに「60代」(28.1%)、「70代」(16.9%)、「40代」(15.3%)、「80代以上」(6.3%)が続いた。

この結果、「50代以上」の社長が占める割合は80.6%を占め、2024年(80.1%)から0.5pt増加、5年連続で上昇した。「60代以上」も4年連続で上昇し、51.3%と半数を超え、社長の高齢化に歯止めがかからない状況が続いた。

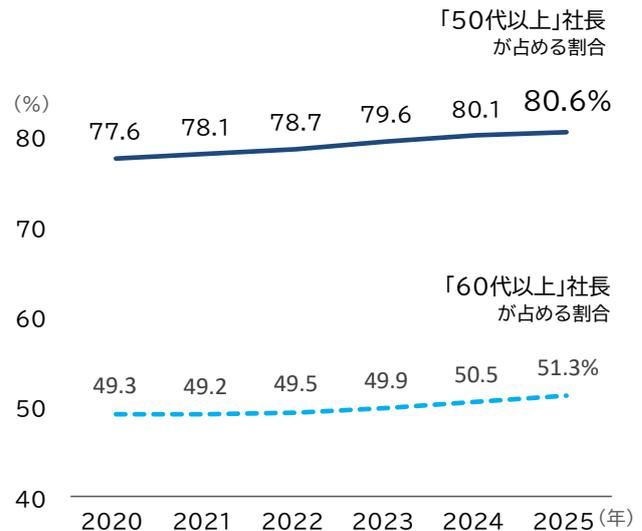
一方で、「30歳未満」は0.3%、「30代」は3.7%となり、「30代以下」の社長は全体の4%にとどまった。上場企業の最年少社長は、2024年に東証グロース市場に上場を果たした、スキマバイトサービスを手がける「タイミー(東京都港区)」の小川嶺社長となった(28歳、2025年調査時点)。

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「製造」、若いのはITを含む「サービス」

業種別にみると、「製造」が最も高齢で63.0歳だった。次いで、僅差で「不動産」(62.9歳)が続き、「建設」(61.5歳)、「卸売」(61.4歳)、「運輸・通信」(60.7歳)の順となり、この5業種が全体平均を上回った。以下、「小売」(59.1歳)、ソフトウェア開発などIT企業を含む「サービス」(57.5歳)は全体を下回る水準となった。全国的には「不動産」が最も高齢となった道府県が多かったが、「製造」が最も高

齢である点が東京都の特徴で、1995年からの傾向が続いている。東京は全国有数の町工場の集積地である大田区など中小零細の製造業が多いが、世代交代が進んでいない様子がうかがえる。

なお、全国の上場企業社長の平均年齢は58.7歳(前年比+0.2歳)となり、年代別では「60代」が構成比43.1%を占め、最多となった。

社長の平均年齢と年代構成比(業種別)

【業種別】社長の平均年齢と年代構成比

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	61.5	0.2	2.0	11.5	32.0	29.1	18.6	6.6	100	
製造	63.0	0.1	1.4	9.8	28.3	31.7	19.9	8.7	100	
卸売	61.4	0.1	2.4	13.0	30.0	29.2	18.4	6.9	100	
小売	59.1	0.4	5.2	19.1	29.1	24.0	15.7	6.6	100	
運輸・通信	60.7	0.2	2.5	12.5	30.9	32.6	16.2	5.1	100	
サービス	57.5	0.6	5.9	20.2	29.5	26.9	13.4	3.6	100	
不動産	62.9	0.2	3.6	13.5	23.6	26.1	21.3	11.7	100	
その他	59.6	0.1	2.9	14.1	31.4	35.9	12.2	3.4	100	
全体	60.2	0.3	3.7	15.3	29.3	28.1	16.9	6.3	100	

※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

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年における社長の平均年齢は60.2歳となり、1990年以降最高齢を更新した。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、東京都企業の後継者不在率は過去最低の47.9%に減少した(帝国データバンク『都内企業「後継者不在率」動向調査(2025年)』2025年12月23日リリース)。また、事業承継時における「交代前(引退)」平均年齢が年々低下し、早期の事業承継に向けた意識の高まりもみられた。ただ、実際社長交代率は4.74%にとどまり、「50代以上」社長、「60代以上」社長の割合は上昇傾向が続いていることから、全体の社長年齢の高齢化に歯止めがかかる状況には至っていない。また、社長「交代前(引退)」平均年齢が低下傾向にあるのに対し、交代後の平均年齢が上昇傾向にあり、交代に伴う若返りが進んでいないのも特徴。近年は退職したシニア層の起業が増加しており、こうした層が平均年齢を押し上げている側面がうかがえる。

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。経営者年齢の上昇に伴い、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いる。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ますます必要となりそうだ。

(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