

社長の平均年齢 過去最高の61.3歳、 30年で6.9歳上昇

社長の引退平均年齢は69.2歳
引退は若干早期化の傾向

栃木県・「社長年齢」分析調査(2025年)



本件照会先

古川 哲也(調査担当)
帝国データバンク
宇都宮支店
TEL: 028-636-0222(代表)
info.utsunomiya@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/04/17

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年末時点での栃木県内企業における社長の平均年齢は61.3歳となった。年齢別構成比では、「50代」が29.9%で最多、以下、「60代」26.1%、「70代」22.1%と続く。社長交代率が3.29%と低水準で事業承継も大きな課題となるなか、平均年齢は30年で6.9歳も高齢化している。都道府県別では、高齢順で18位に位置し、全国の平均年齢の60.8歳を0.5歳上回っている。業種別では、「不動産」が最も高い65.7歳、「卸売」の62.1歳が続いた。一方で最も平均年齢が低いのは「サービス」で60.4歳、「建設」は60.7歳と、業種間の格差も明確に見られた。

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 61.3 歳、30 年で 6.9 歳上昇

栃木県内企業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 61.3 歳となった。前年(2024 年)から 0.2 歳上昇したほか、10 年前の 2015 年(59.6 歳)から 1.7 歳、30 年前の 1995 年(54.4 歳)からは 6.9 歳、それぞれ上昇した。ちなみに全国の平均年齢は、60.8 歳なので、0.5 歳上回っており、栃木県はやや高齢化が進んでいる県とも見られる。詳細は後段で説明するが、全国的に少子・高齢化が進むなかで、企業を率いる社長の高齢化も進んでいることは確かだ。

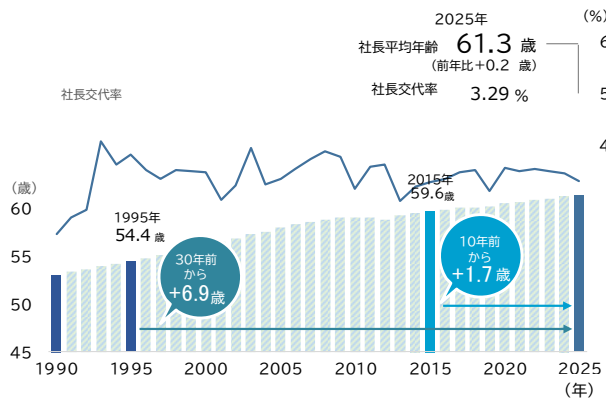
県内企業のうち、社長が交代した企業の割合(社長交代率)をみると、2024→2025 年の交代率は 3.29%となった。前年(3.45%)から 0.16pt 下落し、2022 年以降、3 年連続で減少が見られた。分母(総企業数)の変化もあるため一概には言えないものの、ここ数年、社長交代については活発な動きは見られないと言えよう。高齢化が進んでいることはデータを見ても明らかであり、交代率が頭打ちという状況では、さらに休廃業・解散企業が増加する懸念が明らかに見受けられ、大きな課題と位置付けられよう。

また、交代時における「交代前(引退)」の社長の平均年齢は 69.2 歳(前年比▲1.7 歳)、「交代後(新社長)」の平均年齢は 51.6 歳(前年比▲1.5 歳)となり、交代にともなう社長年齢の若返り幅は 17.6 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も若返りが徐々に進んでいるようだ。

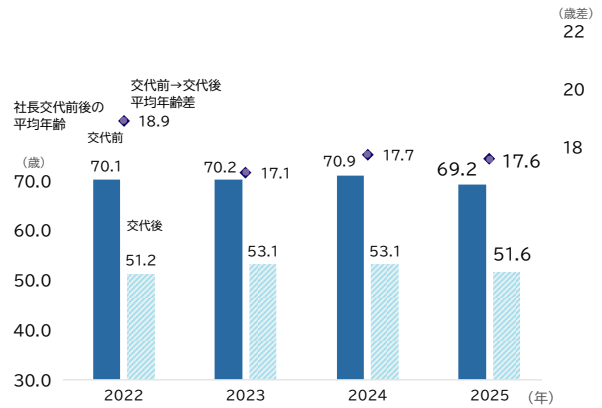
社長交代率が低迷している要因を考えると、近時の事業環境の悪化が一つの要因になっていることも考えられる。物価高に伴う資材価格の高騰、人件費をはじめとするコスト増など、利幅が思うように確保できない。そのような経営環境のなかで、中小企業はゼロゼロ融資の返済局面に対応し、賃上げも実行しなければならない。価格転嫁に関わる交渉も行わなければならない経営者の負担は大きくなっている。このタイミングで「社長交代」は、リスクが大きいと考える企業も少なくなかったであろう。M&Aをはじめとする、様々な事業承継プランは近時では多くの企業が取り入れており、同族承継が必ずしも最善策とも言えない時代となっている。いつ、どのように事業を誰に承継していくのかは、現経営者の大きな課題である。特に 70 代以上の経営者は適齢期を過ぎている認識をし、企業の存続、ビジネスモデルの保護に心血を注ぐ必要があるのだろう。

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



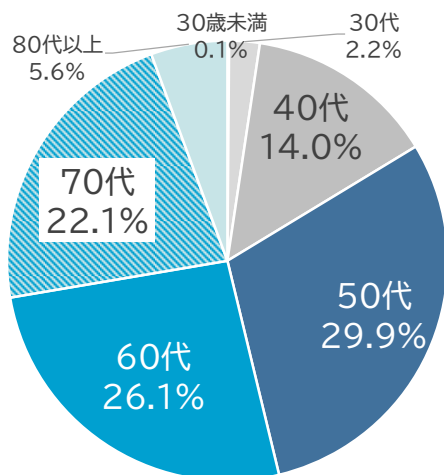
年代別構成比、50歳以上が83.7%、60歳以上でも53.8%

栃木県内企業における2025年時点の社長の年代別構成比をみると、「50代」が29.9%を占め、全年代で最も高かった。「50代」がシェアトップとなったのは、4年連続。他方で、「60代」(26.1%)は前年と同値、「70代」(22.1%)が前年比0.4pt上昇となった。「40代」(14.0%)は前年比1.0pt減少、「80代以上」(5.6%)が前年比0.3pt上昇、「30代」(2.2%)は前年比0.1pt減少、「30歳未満」(0.1%)は前年同値であった。

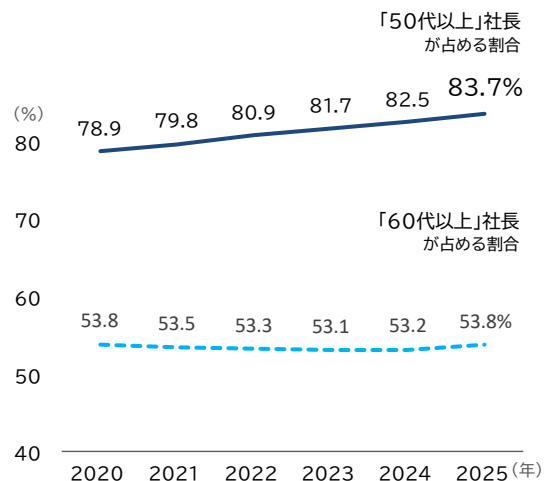
この結果、「50歳以上」の社長が占める割合は83.7%を占め、2024年(82.5%)から1.2pt増加した。「60歳以上」では53.8%と半数を超えた。社長の高齢化に歯止めはかかっている状況で、若年層の社長が増えていないようだ。

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」が最も高齢で 65.7 歳だった。次いで、「卸売」(62.1 歳)、「小売」(61.5 歳)と続き、全体平均を上回ったのはこの3業種だった。以下、「製造」(61.2 歳)、「運輸・通信」(61.0 歳)、「建設」(60.7 歳)などは全体を下回る水準で、若い世代に偏る傾向の開発ソフトウェアなど IT 企業を含む「サービス」が 60.4 歳となった。

不動産業者に多く存在するケースとして、一族の所有不動産を対象にした不動産賃貸業、貸家業などがある。こういった企業は、創業社長が亡くなるとその配偶者が承継するパターンが多く、結果、高齢社長が長期にわたって経営するということになる。今回のデータにも、その影響が反映されているともいえるのかもしれない。また、建設業では、高度成長期にあたる昭和 30 年から 40 年頃に設立された企業が多く、創業者が引退する時期を迎え、事業承継が活発に行われたことが反映されているとみられる。

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	60.7	0.0	2.4	14.2	32.1	25.4	21.4	4.4	100
製造	61.2	0.1	1.9	13.7	31.6	25.2	22.1	5.3	100
卸売	62.1	0.2	1.6	12.0	29.6	26.9	23.5	6.2	100
小売	61.5	0.1	2.2	14.6	27.2	27.7	22.4	5.8	100
運輸・通信	61.0	0.0	3.1	13.1	31.9	28.3	17.2	6.3	100
サービス	60.4	0.3	2.7	15.7	30.4	25.9	19.8	5.2	100
不動産	65.7	0.0	1.6	9.5	20.1	27.1	29.2	12.6	100
その他	60.6	0.5	2.4	17.6	25.7	24.7	25.7	3.4	100
全体	61.3	0.1	2.2	14.0	29.9	26.1	22.1	5.6	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

都道府県別の状況、栃木県は高齢順で全国 18 位

都道府県別でみると、「秋田県」(2024 年比±0.0 歳)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。

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±0.0 歳)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。

栃木県については、前述したとおり平均年齢 61.3 歳であり、前年比+0.2 歳であった。これは、高齢順で全国順位 18 位に位置し、全国平均を 0.5 歳上回った。参考までに隣接県の「茨城県」は平均年齢 61.7 歳で全国順位 6 位の高齢県、「群馬県」は平均年齢 61.2 歳で全国順位は 21 位であった。

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
北陸	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
中部	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	
近畿	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	
中国	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	
四国	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	
九州・沖縄	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

まとめ

調査の結果、2025年の栃木県内企業における社長の平均年齢は61.3歳となり、前年比0.2歳上昇し、最高齢を更新した。30年前の1995年比では実に6.9歳も高齢化している。社長交代率は3.29%にとどまり、近年の経済情勢や事業環境を考慮して、事業承継を躊躇している様子も考えられる。

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・波及しつつある点是否定しない。しかしながら、ここ10年の県内企業における社長交代率は、3%台にとどまり、4%を超えたことは一度もない。一般的な社長交代適齢期を過ぎていると言われる70代以上の社長が27.7%つまり約4社に1社が高齢社長であることは厳然たる事実である。また、一般的に事業承継に

かかる期間は10年とも言われ、事業存続の意味でもリスクが大きい。近年、M&Aなど様々な事業承継プランが台頭しており、金融機関やコンサルタント会社が躍動している様子も散見される。高齢社長の企業は、今後のことを考えれば時間がないことを認識し、一日も早く承継準備にかかる必要があるだろう。見方を変えると、こういった課題を抱えている企業の、休廃業・解散につながるリスクである点は否めず、自然減を見過ごしていると、経済そのもののシュリンクにつながる点は指摘しておきたい。