

**特別企画：九州・沖縄地区の社長分析（2017 年）**

## 社長平均年齢は過去最高の 59.4 歳 ～ 2017 年の社長交代率は 3.78% ～

### はじめに

内閣府が発表した『平成 29 年版高齢社会白書』によると、65 歳以上の高齢者人口は 3459 万人に達し、総人口の 27.3%を占める。前年に比べ 67 万人、構成比は 0.6 ポイント増加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。

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。2017 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 2017 年 12 月末時点。

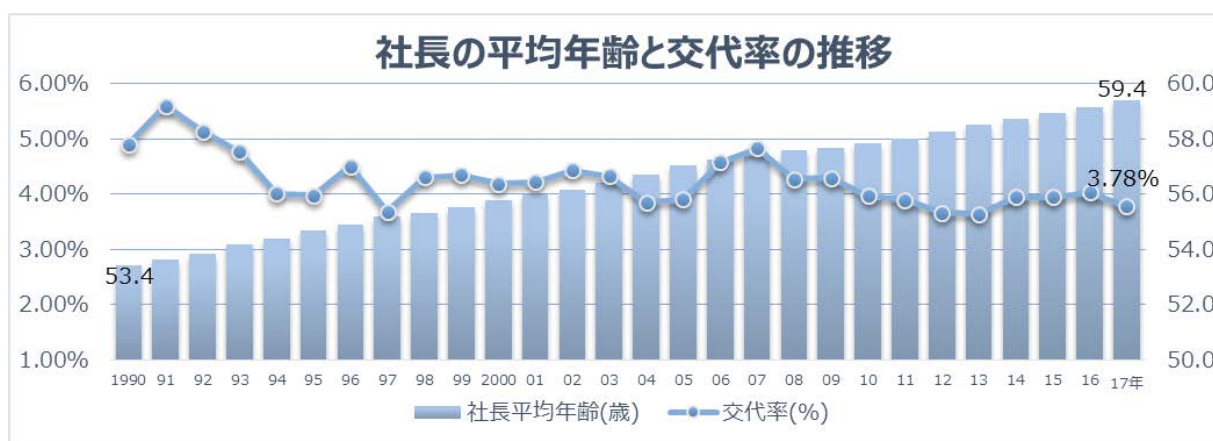
なお、同様の調査は 1987 年（昭和 62 年）から年 1 回実施しており（2006 年～2008 年分を除く）、今回が 28 回目。

### 調査結果（要旨）

1. 2017 年の社長交代率は 3.78%と、2 年ぶりに減少
2. 社長平均年齢は 59.4 歳と、1990 年以降の最高だった前年（59.1 歳）に比べて 0.3 歳上昇。地域別では「長崎県」（60.5 歳）、売上高規模別では「1000 億円以上」（61.8 歳）、業種別では「不動産」（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 53.0%と、前年比 0.1 ポイント増加し、1990 年以降の最高に
4. 女性社長率は 8.9%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 29.1%）、出身大学は「福岡大学」（同 10.3%）がそれぞれ最多

## 1. 社長交代率の推移 ～再び3%台に

九州企業における 2017 年の社長交代率は、前年比 0.25 ポイント減の 3.78%と 2 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していたものの、後継者難を背景に社長交代が進まないなか、熊本地震の発生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、世代交代が停滞する結果となった。



社長の平均年齢と交代率の推移

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

地域別にみると、6 県が減少。前年比 0.48 ポイント減の「熊本県」（3.36%）と同 0.46 ポイント減の「長崎県」（3.57%）の減少が目立った。

他方、前年に交代率が減少した「大分県」は微増。「鹿児島県」は同 0.07 ポイント増の 3.67%となった。

社長の平均年齢と交代率の推移（地域別）

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

※ 色付きは平均年齢・交代率が前年比上昇

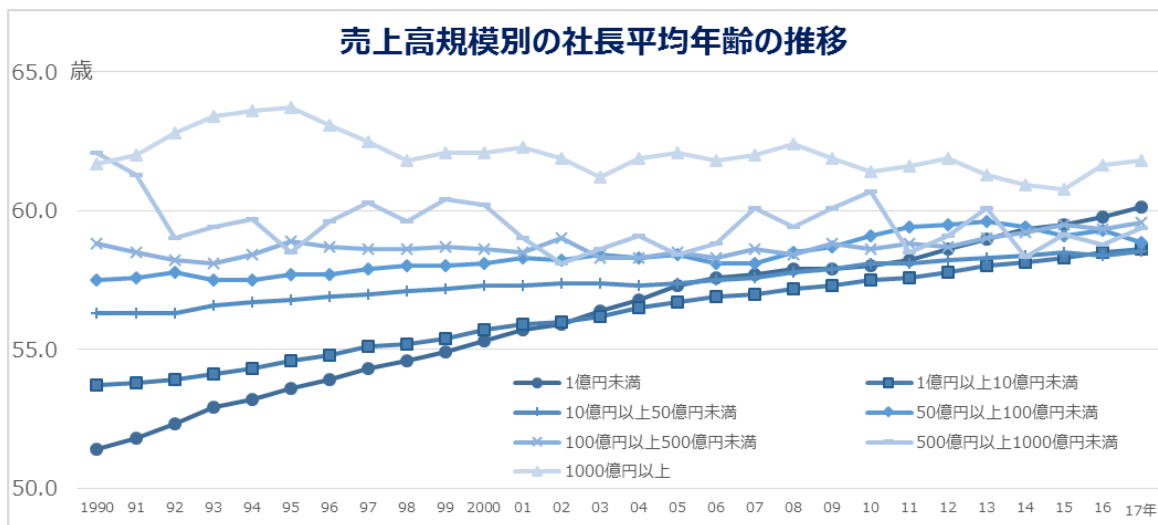
## 2. 社長平均年齢 ～上昇止まらず 59.4 歳に

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。2017 年は 59.4 歳と、1990 年以降の最高だった前年（59.1 歳）に比べて 0.3 歳上昇した。

地域別にみると、2011 年以降は全 8 県で上昇が続いており、2017 年は「大分県」が前年比 0.4 歳上昇。また、最も平均年齢が高かったのは「長崎県」（60.5 歳）で、全国平均（59.5 歳）

を1歳上回り、「鹿児島県」（60.0歳）も、60歳に到達した。

売上高規模別にみると、最も年齢が高かったのは「1000億円以上」（61.8歳）。他方、1990年に51.4歳で最も若かった「1億円未満」は60.1歳と初めて60歳を超えた。また、「1億円以上10億円未満」も1990年以降、一貫して上昇して58.6歳と、2年連続で「10億円以上50億円未満」（58.5歳）を上回るなど、後継者難を起因として中小・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 | 59.8 | 60.5 | 61.4 | 60.4 | 60.4 | 59.6 | 60.9 | 58.7 |
| 1億円以上10億円未満     | 53.7 | 55.7 | 56.7 | 57.5 | 58.3 | 58.5 | 58.6 | 58.3 | 59.0 | 59.7 | 58.6 | 58.1 | 58.8 | 59.0 | 58.7 |
| 10億円以上50億円未満    | 56.3 | 57.3 | 57.4 | 58.1 | 58.5 | 58.4 | 58.5 | 57.9 | 59.3 | 59.4 | 58.1 | 57.8 | 59.3 | 59.5 | 59.6 |
| 50億円以上100億円未満   | 57.5 | 58.1 | 58.4 | 59.1 | 59.1 | 59.3 | 58.8 | 59.3 | 56.8 | 58.9 | 57.8 | 60.0 | 61.9 | 57.3 | 57.8 |
| 100億円以上500億円未満  | 58.8 | 58.6 | 58.5 | 58.6 | 59.5 | 59.4 | 59.6 | 59.4 | 63.4 | 61.0 | 60.1 | 58.2 | 59.7 | 59.8 | 58.6 |
| 500億円以上1000億円未満 | 62.1 | 60.2 | 58.4 | 60.7 | 59.1 | 58.8 | 59.4 | 59.6 | 56.3 | 59.8 | 59.0 | 53.0 | 68.3 | 57.0 | 56.5 |
| 1000億円以上        | 61.7 | 62.1 | 62.1 | 61.4 | 60.8 | 61.6 | 61.8 | 61.1 | 60.3 | 56.8 | 66.0 | 60.5 | 66.5 | 69.3 | 62.8 |

※ 色付きは九州の平均年齢（2017年）を上回る

業種別にみると、「不動産業」（60.6%）を除く全業種で上昇。「製造業」（60.4歳）に加え、「卸売業」（60.2歳）もそれぞれ前年比0.2歳上昇、以上3業種が60歳を超えた。他方、前々年から最も上昇したのは0.7歳増の「建設業」（58.9歳）は、2015年から0.7歳上昇している。

業種別の社長平均年齢の推移・地域別の状況

（単位：歳）

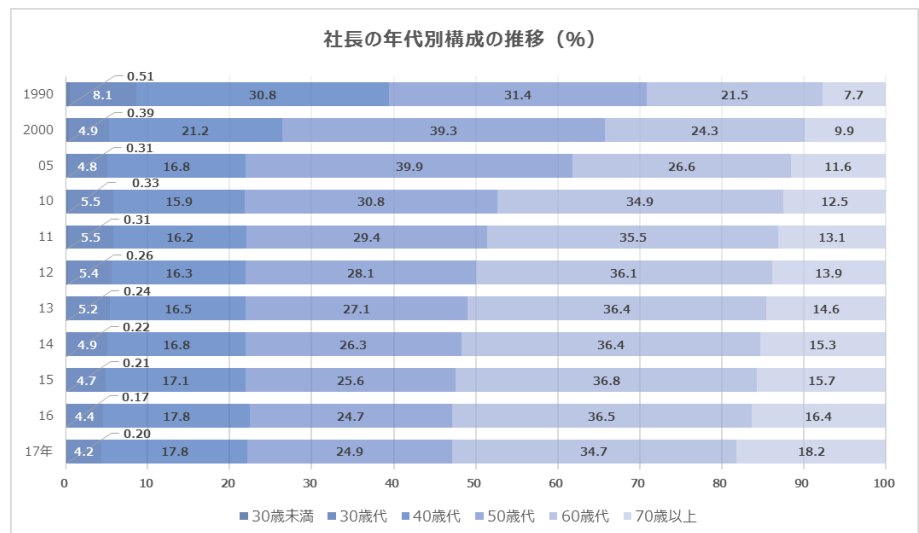
|        | 2015 | 16   | 17年  | 福岡県  | 佐賀県  | 長崎県  | 熊本県  | 大分県  | 宮崎県  | 鹿児島県 | 沖縄県  |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 建設業    | 58.2 | 58.5 | 58.9 | 58.5 | 58.9 | 59.5 | 58.9 | 58.5 | 59.0 | 59.2 | 59.5 |
| 製造業    | 60.1 | 60.2 | 60.4 | 60.7 | 60.5 | 60.8 | 60.4 | 60.0 | 60.1 | 60.2 | 60.1 |
| 卸売業    | 59.8 | 60.0 | 60.2 | 60.0 | 60.7 | 61.8 | 59.8 | 60.5 | 60.2 | 60.1 | 59.2 |
| 小売業    | 59.2 | 59.3 | 59.6 | 58.6 | 60.2 | 60.8 | 60.1 | 60.0 | 59.4 | 60.9 | 57.3 |
| 運輸・通信業 | 58.8 | 59.0 | 59.2 | 58.7 | 59.5 | 61.7 | 59.5 | 59.7 | 58.3 | 59.0 | 58.2 |
| サービス業  | 58.2 | 58.4 | 58.7 | 58.0 | 59.7 | 60.2 | 59.2 | 58.9 | 58.6 | 60.0 | 57.5 |
| 不動産業   | 60.8 | 60.9 | 60.6 | 59.4 | 61.8 | 62.7 | 61.5 | 61.8 | 60.9 | 63.6 | 59.1 |
| その他    | 58.5 | 58.5 | 58.6 | 59.4 | 57.9 | 60.0 | 57.8 | 58.1 | 59.0 | 58.3 | 57.9 |

※ 色付きは九州の平均年齢（2017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、34.7%と2年連続で減少したものの、「70歳以上」の構成比は18.2%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（52.9%）から0.1ポイント増加して53.0%と、過去最高になった。『60歳以上』が半数以上を占めるのは6年連続。

他方、『50歳未満』（「30歳未満」「30歳代」「40歳代」の合計）の構成比は22.2%と前年比0.2ポイント減少した。『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」（20.9%）と「1億円以上10億円未満」（23.8%）、業種別では「建設業」（23.6%）と「サービス業」（23.4%）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   | 15   | 16   | 17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 | 0.21 | 0.17 | 0.20 | 0.18 | 0.08 | 0.14 | 0.11 | 0.19 | 0.16 | 0.19 | 0.15 |
| 30歳代  | 8.1  | 4.9  | 4.8  | 5.5  | 4.7  | 4.4  | 4.2  | 4.4  | 3.8  | 3.4  | 4.4  | 4.0  | 4.6  | 3.9  | 4.2  |
| 40歳代  | 30.8 | 21.2 | 16.8 | 15.9 | 17.1 | 17.8 | 17.8 | 19.4 | 16.3 | 14.8 | 17.0 | 18.9 | 17.9 | 16.2 | 16.9 |
| 50歳代  | 31.4 | 39.3 | 39.9 | 30.8 | 25.6 | 24.7 | 24.9 | 25.4 | 25.5 | 24.3 | 25.1 | 23.6 | 23.6 | 22.8 | 28.3 |
| 60歳代  | 21.5 | 24.3 | 26.6 | 34.9 | 36.8 | 36.5 | 34.7 | 31.9 | 35.9 | 37.6 | 34.9 | 34.2 | 36.0 | 38.8 | 36.5 |
| 70歳以上 | 7.7  | 9.9  | 11.6 | 12.5 | 15.7 | 16.4 | 18.2 | 18.6 | 18.4 | 19.8 | 18.5 | 19.0 | 17.7 | 18.1 | 13.9 |

※ 色付きは九州の構成比（2017年）を上回る

### 4. 女性社長比率 ～1990年以降で最高の8.9%

女性社長比率は8.9%で、1990年以降で最高だった前年（8.8%）を上回って最高を更新した。地域別では、「沖縄県」（10.4%）と「佐賀県」（10.0%）が大台に乗せている。

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

## 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 29.1%）。2 位が「熊本県」（同 12.1%）、3 位が「鹿児島県」（同 11.4%）で、上位は九州の 8 県が占め、地元率は 96.1%と高位を示した。

注）社長の出身都道府県が判明した企業（10 万 3822 社）を母数として計算。

社長の出身都道府県別ランキング

|    | 出身地  | 社長数    | 構成比   |
|----|------|--------|-------|
| 1  | 福岡県  | 30,264 | 29.1% |
| 2  | 熊本県  | 12,569 | 12.1% |
| 3  | 鹿児島県 | 11,884 | 11.4% |
| 4  | 大分県  | 10,248 | 9.9%  |
| 5  | 長崎県  | 9,616  | 9.3%  |
| 6  | 宮崎県  | 9,122  | 8.8%  |
| 7  | 沖縄県  | 9,005  | 8.7%  |
| 8  | 佐賀県  | 7,073  | 6.8%  |
| 9  | 東京都  | 536    | 0.5%  |
| 10 | 大阪府  | 500    | 0.5%  |
| 11 | 山口県  | 498    | 0.5%  |
| 12 | 兵庫県  | 255    | 0.2%  |
| 13 | 広島県  | 232    | 0.2%  |
| 14 | 神奈川県 | 184    | 0.2%  |
| 15 | 愛媛県  | 167    | 0.2%  |

## 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 10.3%）、2 位が「日本大学」（同 5.2%）、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

|    | 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   | 2,297 | 10.3% | 11 | 東海大学    | 391 | 1.7% |
| 2  | 日本大学   | 1,168 | 5.2%  | 12 | 近畿大学    | 340 | 1.5% |
| 3  | 九州産業大学 | 1,071 | 4.8%  | 13 | 法政大学    | 334 | 1.5% |
| 4  | 西南学院大学 | 638   | 2.9%  | 14 | 久留米大学   | 300 | 1.3% |
| 5  | 慶應義塾大学 | 561   | 2.5%  | 15 | 崇城大学    | 290 | 1.3% |
| 6  | 明治大学   | 560   | 2.5%  | 16 | 鹿児島大学   | 267 | 1.2% |
| 7  | 早稲田大学  | 547   | 2.4%  | 17 | 専修大学    | 267 | 1.2% |
| 8  | 九州大学   | 497   | 2.2%  | 18 | 琉球大学    | 262 | 1.2% |
| 9  | 熊本学園大学 | 495   | 2.2%  | 19 | 鹿児島国際大学 | 255 | 1.1% |
| 10 | 中央大学   | 471   | 2.1%  | 20 | 熊本大学    | 254 | 1.1% |

注）社長の出身大学が判明した企業（2 万 2368 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 59.4 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 53.0%に達したことが分かった。一方で、社長交代率は 3.78%と 2 年ぶりに減少した。

売上高「1 億円未満」の社長平均年齢が初めて 60 歳を超え、また「1 億円以上 10 億円未満」で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。帝国データバンク福岡支店が 2017 年 12 月 5 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」によれば、九州の後継者不在率は 60.7%と過去最高を更新。売上高「1 億円未満」（73.1%）、「1 億円以上 10 億円未満」（60.8%）がいずれも 6 割を超えており、後継者問題は中小・零細企業における大きな経営課題の一つとなっている。

過去の調査では好景気時に社長交代率が上昇する傾向が読み取れた。帝国データバンクが毎月実施している「TDB 景気動向調査」において、九州の景況感は調査を開始した 2002 年 5 月以降で最も良好な状況にあるなか、2017 年の社長交代率が低下したのは熊本地震の発生に加え、社会問題にもなりつつある人手不足が要因だ。いずれも企業の経営体制を整えなければならない時期に起こった不遇の事態であり、自社の経営基盤を盤石にして次世代へ承継したいという現経営者の意向が表れた格好だ。

円滑な世代交代を通じた生産性向上のため、政府は「事業承継税制」の改正を打ち出した。しかし、顕在化している後継者難や人手不足といった問題が足かせとなり、事業承継に踏み出せない中小・零細企業が増加する可能性があり、当面、社長交代率の停滞と、社長平均年齢の上昇は続くことが予想される。

**【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：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。