

栃木県「社長年齢」分析調査 (2024 年)

県内社長の平均年齢 61.1 歳、高齢化に拍車

～ 社長交代率は 3.45%、企業消滅を誘発 ～

弊社が 2 月 7 日に発表した『栃木県内企業「休廃業・解散」動向調査 (2024 年)』によれば、県内で 1 年間に消滅した企業数は 1170 社と過去最高値を更新した。倒産増加も著しいが、休廃業も 1000 社と過去に例を見ない数だ。理由としては、社長の高齢化は否応なく進むなかで「後継者不在」が最も大きな要因といえよう。解消するためには、円滑な事業承継を進めることだが、なかなか思うような成果は出ていないのが実情だ。今後の栃木県経済のシュリンクを占う意味でも、県内企業の社長年齢や交代率が現状どうなっているのか、現実を見据える必要があるだろう。

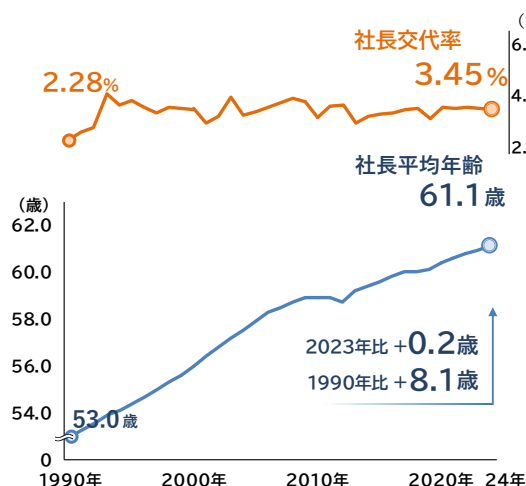
そこで帝国データバンク宇都宮支店では、2024 年 12 月時点の企業概要データベース「COSMOS2」(約 148 万社収録)をもとに、栃木県内企業の社長の年齢や、1 年間に判明した社長交代企業の状況について集計・分析を行った。

調査結果 (要旨)

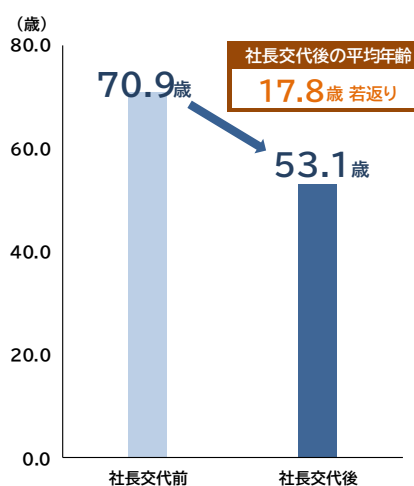
1. 栃木県内企業における 2024 年時点での社長の平均年齢は 61.1 歳と、過去最高年齢を更新した。
また、社長交代率(社長が交代した割合)は 3.45%と、概ね横ばいの 3%台を維持した。M&A の普及など、企業経営者の意識にも変化が見られるが、旧態依然の同族継承にこだわるあまり、タイミングを逸して廃業にいたるケースは多く、大きな課題であるといえよう。
2. 県内企業の社長の年齢、「50 歳以上」は 82.5%と、2018 年時点の 77.9%と比較しても 4.6 ポイント増加しており、増加傾向は否めない。逆に「40 歳未満」の若手経営者は 2.4%にとどまり、若手経営者の育成も大きな課題である。
3. 業種別の社長平均年齢は、「不動産」が 65.3 歳でトップ、以下、「卸売」61.8 歳、「小売」61.3 歳、「製造」61.1 歳と続いた。最も低かったのは、「サービス」の 60.2 歳であった。
4. 栃木県内企業の就任経緯は特徴的で、「同族継承」が 51.9%(全国 38.6%)と圧倒的に多い。以下、「内部昇格」が 27.5%(同 37.6%)、「出向」3.4%(同 11.7%)と続く。全国調査と比較すると格段の違いがあり、特に非同族の社長就任が大きな課題となっているようだ。

栃木県内における社長の平均年齢 61.1 歳と過去最高 社長交代率は 3.45%と横ばい

社長平均年齢/社長交代率の推移



社長交代前後の平均年齢変化



栃木県の社長平均年齢は、統計として遡れる 1990 年から毎年上昇し続けている。今回の調査でも高齢化は止まらず、2024 年は前年比 0.2 歳上昇の 61.1 歳となった。その一方で、2024 年における前年からの社長交代率は 3.45%となった。10 年連続で 3%台が続いており、傾向として横ばい推移が続いている。M&A の普及などもあり、社長の世代交代に関して以前より活発な様子も窺えるが、県内企業の特徴として同族継承にこだわる傾向も強く、せっかく構築したビジネスモデルも一代で消滅していくというケースが多々見られる。企業経営者の意識にも変化が幾分見られるようだが、実際に社長交代を実現した企業は一部に過ぎず、結果として社長の高齢化はさらに進行しているといえよう。

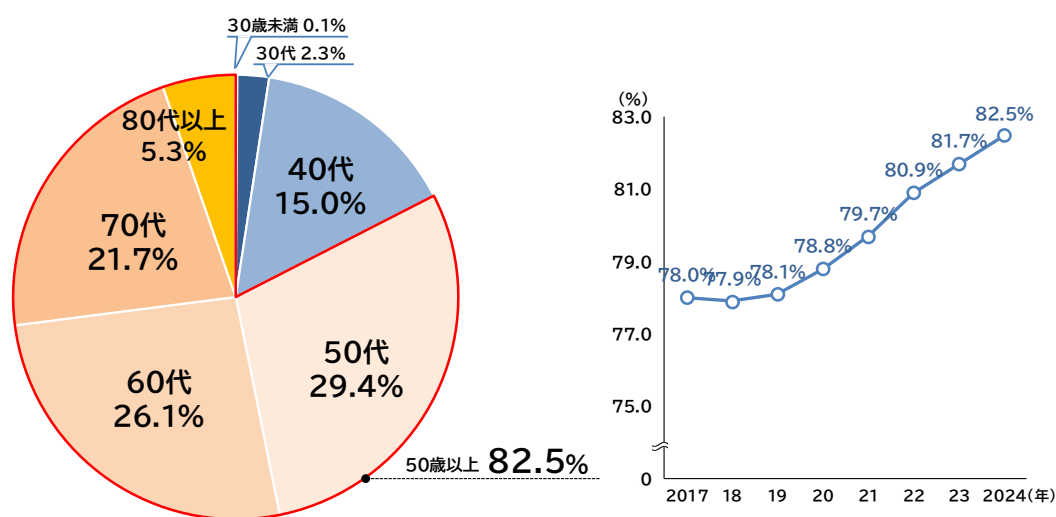
参考までに全国調査の結果を見ると、社長の平均年齢は 60.7 歳、社長交代率は 3.75%であった。総体で見れば、栃木県と同様の推移を示しており、平均年齢は過去最高であり、交代率も 3%台にとどまっており、新陳代謝に課題を持っている点では共通している。

社長交代企業にスポットを当ててみる。社長が交代する際の年齢は平均で 70.9 歳であり、前回調査（70.2 歳）と比較するとやや高齢化している。概ね、70 歳を超えたあたりで後継者にバトンタッチをしているといったニュアンスのようだ。そして、社長交代後に就任する新社長の平均年齢は 53.1 歳（前年調査時と全くの同値）となり、17.8 歳若返る。会社全体のイメージとしても大きな変化が期待できるのではないだろうか。

しかしながら、事業承継に成功した企業は年間でわずか 3.45%に過ぎず、同じ割合で 10 年経過したとしても 34.5%の企業しか事業承継は進まない。ところが、弊社が 2024 年 12 月 1 日にリリースした「後継者不在に関する栃木県内企業の実態調査（2024 年）」によれば、県内企業の後継者不在率は 55.1%と、過半数に達している。今回の社長の平均年齢を踏まえれば、事業承継が間に

合わない事態も十分に想定できる。冒頭で述べた、『休廃業・解散企業 1000 社』は、この実態の顕在化といった側面があると考えざるを得ない。実情は深刻であることを認識する必要があるだろう。

＜年代別構成比＞ 「50 歳以上」の社長は 82.5%と高水準、若手経営者はわずか



栃木県内企業における 2024 年 12 月時点の社長の年代別構成比をみると、「50 歳以上」が 82.5% となり全体の 8 割以上を占める結果となった。「50 歳以上」の割合は毎年上昇しており、わずか 6 年前の 2018 年の調査と比較しても 4.6 ポイント増加しており、上昇に歯止めがかからない。

近年はスタートアップなど新興企業を中心に若手経営者に注目が集まっているものの、「40 歳未満」はわずか 2.4%、なかでも「30 歳未満」はわずか 0.1%に過ぎず、若手社長の割合は依然として低い水準にとどまっている。事業承継もさることながら、「起業家の育成」も大きな課題であることは一目瞭然だ。

＜業種別＞ 「不動産」が 65.3 歳で最も高く、「サービス」が 60.2 歳で最も低い

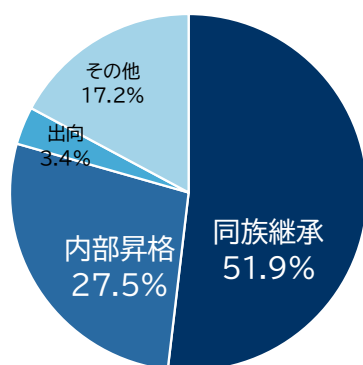
栃木県内企業の社長平均年齢を業種別でみると、「不動産」が 65.3 歳で最も高かった。理由としては、「貸事務所」「貸家業」など、一族の個人資産の管理・運用を目的とした法人が県内には多数存在する。この場合、例えば代表が亡くなった時にその妻が後継するなど、世代交代が発生しないケースが多いことも要因となっているようだ。以下、「卸売」61.8 歳、「小売」61.3 歳、「製造」61.1 歳などが全体平均を上回っていた。一方で、最も平均年齢が低い業種としては、「サービス」60.2 歳、「建設」60.5 歳、「運輸・通信」60.9 歳であった。若手起業家が多い「IT 企業」や様々な BtoC の業種が存在するサービス業では、比較的若年の経営者が活躍している様子も窺える。

業種別 社長平均年齢・年代別構成比

	1995	2000	2005	2010	2015	2020	(歳)	
							2024 対95年比	
全体	54.4	56.0	57.9	58.9	59.6	60.4	61.1	+6.7
建設	52.8	54.6	56.9	57.8	58.8	59.9	60.5	+7.7
製造	55.8	57.0	58.6	59.4	60.2	60.7	61.1	+5.3
卸売	55.1	56.6	58.6	59.5	60.5	61.2	61.8	+6.7
小売	54.2	56.1	58.5	59.9	60.0	60.7	61.3	+7.1
運輸・通信	54.7	55.8	58.0	59.9	60.2	60.9	60.9	+6.2
サービス	53.6	55.6	57.4	58.4	58.6	59.0	60.2	+6.6
不動産	55.1	57.5	60.8	61.1	62.4	63.7	65.3	+10.2
その他	55.2	56.3	57.8	57.4	58.2	58.5	60.3	+5.1

交代した社長の就任経緯、「同族継承」が圧倒的シェアを占める

【就任経緯別】交代前後の社長年齢



就任経緯	平均年齢		年齢差
	交代前	交代後	
同族継承	72.4	50.1	22.3
内部昇格	62.9	55.4	7.5
出向	57.3	57.0	0.3
その他	66.3	59.6	6.7
全体	70.9	53.1	17.8

※「全体」は2024年の社長交代企業を指す

交代した社長の就任経緯を分析してみた。栃木県内企業で2024年に社長交代を行った企業のうち、就任経緯が「同族継承」だった企業の割合は51.9%と過半数を超えた。以下、「内部昇格」が27.5%、「出向」が3.4%、外部招聘やM&Aなど「その他」が17.2%であった。ちなみに全国調査の結果を記載すると、「同族継承」38.6%、「内部昇格」37.6%、「出向」11.7%、「その他」12.1%なので、「同族継承」は実に13.3ポイントも栃木県の方が多くなることになる。これは、栃木県内企業の大きな特徴で、現社長の意識が同族に傾斜していることの表れである。後継者を探すに当たり、配偶者や子息をまず考える志向が強すぎるのである。この傾向は地方に行くと強まるのだが、実はリスクも絡んでいる。つまり、同族継承がうまくいかなかった場合、次の選択肢が「廃業」に

なるケースが非常に多いのだ。企業の消滅は経済のシュリンクにつながることも予想され、内部昇格やM&Aなど、他の選択肢に門戸を開く意識改革が必要なのかもしれない。

今後の見通し

栃木県内企業における社長の平均年齢は 61.1 歳と上昇傾向が続き、毎年最高値を更新する状況が続いている。2024 年 12 月時点の社長交代率は 3.45%と 3%台にとどまり明らかな改善は見られなかった。このまま社長交代率が上昇しなければ、さらに社長平均年齢は進行するばかりでなく、事業承継の実務が間に合わなくなり、さらなる休廃業・解散企業が増加する一因にもなるだろう。

社長が「高齢であることのリスク」は非常に高まっていると見るべきで、今の後継者不在の状況が続くことにより、企業数の減少傾向に拍車がかかることにもなりかねない。つまりは栃木県経済そのもののシュリンクにつながるということだ。

今回の調査結果を踏まえて、深刻な状況にある社長の高齢化に加えて、事業承継がなかなか進んでいない現状を改めて認識していただき、経営者はもとより、支援機関や政府、自治体も巻き込んだ現状打破に策を講じていただきたいものだ。

【 内容に関する問い合わせ先 】

(株) 帝国データバンク 宇都宮支店 情報担当：古川 哲也

TEL 028-636-0222 FAX 028-633-5639

リリース資料以外の集計・分析については、お問い合わせ下さい（一部有料の場合もございます）。

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。