TDB Business View
2026/03/10

社長の平均年齢 過去最高の 61.1 歳、30 年間で 6.4 歳上昇

社長交代率は 3.37%
社長の引退平均年齢は 69.6 歳

埼玉県・「社長年齢」分析調査（2025 年）

帝国データバンク

本件照会先

丸山　昌吾、梅林　政文
帝国データバンク
大宮支店情報部
048-729-7702（直通）
情報部：info.ohmiya@mail.tdb.co.jp

発表日

2026/03/10

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 年末時点での社長の平均年齢は 61.1 歳、社長交代率は 3.37%と低水準にとどまった。平均年齢は過去最高となり、引退平均年齢は 69.6 歳。都道府県別では、最も高齢なのが「秋田県」の 62.6 歳、最も若いのは「三重県」と「沖縄県」の 59.7 歳。「埼玉県」の 61.1 歳は、高い方から数えて22番目。

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 61.1 歳、35 年間で過去最高を更新

社長年齢が判明した埼玉県企業を対象に、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 61.1 歳となった。前年（2024 年：60.9 歳）から 0.2歳上昇したほか、10 年前（2015 年：59.2 歳）から 1.9 歳、30 年前（1995 年：54.7 歳）からは 6.4 歳、それぞれ上昇した。また、平均年齢は、集計可能な 1990 年（53.0 歳）以降 35 年間で過去最高となった。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。

全企業のうち、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 3.37％となった。前年（3.27％）から 0.10pt 上昇し、2 年連続で上昇した。社長交代率は、1996 年に 3.71％と一度大きく上昇し、米国サブプライムローン問題の発生からリーマン・ショック前後の時期（2007 年～2009年）に、3.5％を超えることがあった。その後は、多少の上げ下げを繰り返しながら、近年は3％台前半での推移が続いている。

また、交代時における「交代前（引退）」社長年齢は 69.6 歳（前年比同）、「交代後（新社長）」の平均年齢は 52.5歳（前年比＋0.1 歳）となり、交代にともなう社長年齢の若返り幅は 17.1 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上昇しており、若返り幅は近年、さほど大きくはなっていない。

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、交代を先送りする企業もみられた。

他方で、特に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。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上昇しなか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 歳以上が 84.4%、60 歳以上も半数越え

2025 年時点における社長の年代別構成比をみると、「50 代」が 32.5%を占め、全年代で最も高かった。次いで「60代」(26.2%)、「70代」(19.0%)、「40代」が(12.9%)で続いている。おおよそ、3社に1社は「50代」、4社に1社が「60代」ということになり、「70代」は5社に1社となった。一方、若年層の社長は未だ少数で、「30代」は 2.5%、「30歳未満」は 0.2%にとどまっている。

この結果、「50 歳以上」の社長が占める割合は 84.4%を占め、2024 年(83.5%)から 0.9pt 上昇、「60 歳以上」では 51.9%と半数を超え、2024 年(50.9%)からは 1.0pt 上昇し、社長の高齢化に歯止めはかかっていない状況が続いた。

社長の年代別構成比

社長年代別 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」

社長の平均年齢と年代構成比(業種別)

(歳) (%)

業種	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	60.3	0.2	2.4	13.1	36.0	25.6	17.6	5.1	100
製造	62.0	0.0	1.6	10.8	33.1	27.7	19.2	7.6	100
卸売	61.9	0.2	2.7	12.4	30.0	26.3	20.4	8.1	100
小売	60.4	0.2	3.2	16.0	30.5	25.2	18.2	6.6	100
運輸・通信	59.5	0.1	2.6	12.9	38.7	26.9	14.3	4.4	100
サービス	60.3	0.3	3.7	14.9	29.9	27.0	18.7	5.6	100
不動産	64.4	0.1	2.1	10.4	24.5	25.1	25.7	12.1	100
その他	60.3	0.2	2.7	16.4	28.4	28.6	19.8	3.8	100
全体	61.1	0.2	2.5	12.9	32.5	26.2	19.0	6.7	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

業種別にみると(「その他」を除く)、「不動産」がもっとも高齢で 64.4 歳となった。次いで「製造」(62.0 歳)、「卸売」(61.9 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、「小売」(60.4 歳)、「建設」および「サービス」(各 60.3歳)と続き、「運輸・通信」(59.5 歳)が唯一 50 代となった。

「80歳以上」をみると、全体で最も高い「不動産」が 12.1%でやはり最高となり、全業種のなかで唯一2桁の割合となった。

都道府県別、秋田県が 62.6 歳でトップ、埼玉県は22番目

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。

そして、「埼玉県」の 61.1 歳は47都道府県中、高い方から数えて22番目であった、

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」増で年齢押し上げ

調査の結果、2025 年における社長の平均年齢は 61.1 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、早期の事業承継に向けた意識の高まりもみられた。ただ、「体力の限界」を感じやすく、多くの中小企業経営者が引退の検討を始める 60 代以上では社長の割合が拡大している。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があるものの、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

単位：歳（括弧内は順位）

地域	都道府県	1990年	2000年	2010年	2020年	2025年		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