

**特別企画：静岡県社長分析**

## 社長の平均年齢は過去最高齢の 60.6 歳

### ～女性社長数は 5 年連続増加～

#### はじめに

社長の平均年齢は年々上昇し続けており、70 歳以上で現役の社長も珍しくはない。その一方、全国の後継者不在率は 2020 年時点で 65.1%（「全国企業『後継者不在率』動向調査（2020 年）」帝国データバンク、2020 年 11 月発表）と依然高水準であり、事業承継への備えが追いついていない現状もうかがえる。

帝国データバンクは、2021 年 1 月時点の企業概要データベース「COSMOS 2」（約 147 万社収録）から、静岡県内企業（個人、非営利、公益法人等を除く）の社長データを抽出。2020 年の 1 年間における社長の交代状況のほか、社長の年齢、出身校、出身地、性別などの属性データを集計・分析した。

#### 調査結果（要旨）

1. 社長交代率は 3.6% で前年比 0.1 ポイント上昇。
2. 社長の年代別構成は「60 代」社長 28.3%、「70 歳以上」社長 25.6% で合わせて 53.9%。  
なお、1990 年の「60 代」「70 歳以上」社長は合わせて 30.7%。
3. 社長の平均年齢は 60.6 歳で前年比 0.2 ポイント上昇しており、90 年以降は一貫して前年を上回る。
4. 社長の出身校は「日本大学」が 1013 人でトップ。
5. 社長の出身地は県内出身者が 2 万 4962 人で約 9 割を占める。その他では、「東京都」が 420 人、「愛知県」が 277 人、「神奈川県」が 236 人で続く。
6. 女性社長は 2153 人で県内全社長数の 6.5% となり、5 年連続で増加。

## 1. 社長交代率

2020年（1月～12月）の社長交代率は3.6%で、前年より0.1ポイント上昇し、2年ぶりに上昇した。2020年はコロナ禍で経済活動が大きく停滞していたなかでも、今後を見据えて交代率が前年より上昇しており、事業継続への企業の意識が近年同様にあったことがわかった。

90年代には平均4.2%の交代率であったが、2000年代には平均3.9%に低下していた。その後、東日本大震災後の2012年及び2013年には交代率が3%台前半と低調な推移を辿っていたなか、政府や自治体、金融機関等の事業承継支援が広がったものの、長引く景気の低迷や人材不足などにより後継者不足が顕著となり、2010年代の平均は3.6%にまで低下していた。

| 社長交代率推移 |     |       |     | (%)   |     |
|---------|-----|-------|-----|-------|-----|
|         | 交代率 |       | 交代率 |       | 交代率 |
| 1990年   | 3.9 | 2000年 | 3.6 | 2010年 | 3.6 |
| 1991年   | 4.3 | 2001年 | 4.0 | 2011年 | 3.9 |
| 1992年   | 3.9 | 2002年 | 4.3 | 2012年 | 3.3 |
| 1993年   | 5.4 | 2003年 | 3.6 | 2013年 | 3.4 |
| 1994年   | 4.0 | 2004年 | 4.0 | 2014年 | 3.7 |
| 1995年   | 3.7 | 2005年 | 4.3 | 2015年 | 3.5 |
| 1996年   | 3.9 | 2006年 | 3.8 | 2016年 | 3.8 |
| 1997年   | 4.3 | 2007年 | 3.7 | 2017年 | 3.5 |
| 1998年   | 4.2 | 2008年 | 3.8 | 2018年 | 3.6 |
| 1999年   | 3.9 | 2009年 | 4.2 | 2019年 | 3.5 |
|         |     |       |     | 2020年 | 3.6 |

※母数は当該年末のC2収録企業のうち、前年末も収録されている企業数

※集計対象は「株式会社」「有限会社」のみ

## 2. 社長の年代別構成

社長の生まれた年代別構成比をみると、2020年は「60代」が28.3%と最も多く、「50代」の26.6%、「70歳以上」の25.6%、「40代」の16.8%が続いた。高齢となる「60代以上」が前年比0.1ポイント増の53.9%となり、依然として社長の高齢化は高水準となっている。

| 社長の年代別推移 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | (%) |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
|          | 1990年 | 1991年 | 1992年 | 1993年 | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 | 1999年 |     |
| 30歳未満    | 0.3   | 0.3   | 0.3   | 0.2   | 0.2   | 0.2   | 0.3   | 0.3   | 0.4   | 0.3   |     |
| 30代      | 6.1   | 5.5   | 5.2   | 4.9   | 4.7   | 4.7   | 4.4   | 4.3   | 4.3   | 4.2   |     |
| 40代      | 29.6  | 28.8  | 27.2  | 26.3  | 25.6  | 24.7  | 24.2  | 22.0  | 20.5  | 18.7  |     |
| 50代      | 33.3  | 33.9  | 35.0  | 36.0  | 36.2  | 36.1  | 36.0  | 37.3  | 38.5  | 39.8  |     |
| 60代      | 22.4  | 23.3  | 23.7  | 23.9  | 24.2  | 24.8  | 25.4  | 26.0  | 26.2  | 26.5  |     |
| 70歳以上    | 8.3   | 8.2   | 8.6   | 8.7   | 9.0   | 9.5   | 9.8   | 10.0  | 10.1  | 10.5  |     |
| 合計       | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |     |

  

|       | 2000年 | 2001年 | 2002年 | 2003年 | 2004年 | 2005年 | 2006年 | 2007年 | 2008年 | 2009年 |  |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| 30歳未満 | 0.3   | 0.3   | 0.3   | 0.2   | 0.2   | 0.2   | 0.2   | 0.2   | 0.2   | 0.1   |  |
| 30代   | 4.2   | 4.3   | 4.3   | 4.3   | 4.2   | 4.3   | 4.4   | 4.3   | 4.3   | 4.4   |  |
| 40代   | 17.6  | 16.7  | 16.1  | 15.3  | 15.2  | 15.0  | 14.8  | 15.0  | 14.9  | 15.5  |  |
| 50代   | 39.7  | 39.4  | 38.7  | 37.9  | 36.9  | 36.9  | 36.2  | 33.4  | 31.3  | 29.1  |  |
| 60代   | 27.5  | 28.3  | 29.5  | 30.8  | 31.4  | 31.0  | 31.4  | 33.4  | 35.3  | 36.8  |  |
| 70歳以上 | 10.6  | 10.9  | 11.1  | 11.5  | 12.1  | 12.5  | 13.0  | 13.7  | 14.1  | 14.1  |  |
| 合計    | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |  |

  

|       | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | 2019年 | 2020年 |  |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
| 30歳未満 | 0.2   | 0.1   | 0.1   | 0.1   | 0.1   | 0.1   | 0.1   | 0.1   | 0.1   | 0.1   | 0.1   |  |
| 30代   | 4.6   | 4.5   | 4.1   | 4.0   | 3.8   | 3.6   | 3.5   | 3.2   | 3.1   | 2.8   | 2.6   |  |
| 40代   | 16.0  | 16.6  | 17.0  | 17.4  | 17.6  | 17.2  | 17.9  | 17.7  | 17.4  | 17.3  | 16.8  |  |
| 50代   | 27.3  | 26.1  | 25.2  | 24.7  | 24.8  | 25.1  | 24.6  | 25.4  | 25.7  | 26.0  | 26.6  |  |
| 60代   | 37.0  | 37.0  | 36.6  | 36.1  | 35.0  | 34.8  | 34.2  | 32.1  | 30.8  | 29.2  | 28.3  |  |
| 70歳以上 | 14.9  | 15.7  | 16.9  | 17.8  | 18.7  | 19.3  | 19.6  | 21.6  | 23.0  | 24.6  | 25.6  |  |
| 合計    | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |  |

※母数はC2収録企業のうち、代表者の生年が判明した企業

### 3. 社長の平均年齢

社長の高齢化は、平均年齢からも裏付けられている。社長の平均年齢は、90 年の 54.3 歳から 2020 年の 60.6 歳まで一貫して上昇傾向を辿っている。

年商規模別にみると、2020 年の「1 億円未満」は 61.9 歳と 8 年連続で 60 歳を上回り、5 年連続で最高齢となった。事業承継の遅れなどから、小規模企業の社長平均年齢が 10 年連続で上がり続けている。

92 年より 24 年連続最高齢であった「1000 億円以上」では、前年比 1.5 ポイント増の平均年齢 60.7 歳に上昇したが、ピーク時の 2014 年の 63.2 歳と比較すると 2.5 歳下回っている。しかし、「100 億～500 億円未満」「500 億～1000 億円未満」の年商規模が大きい企業では、前年を下回り社長交代が進んだ様子が窺える。

社長の平均年齢と年商規模別 (歳)

| 年商規模          | 1990年 | 1991年 | 1992年 | 1993年 | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 | 1999年 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1億円未満         | 52.2  | 52.6  | 53.2  | 53.6  | 54.1  | 54.4  | 54.9  | 55.2  | 55.6  | 56.0  |
| 1億～10億円未満     | 54.4  | 54.7  | 54.9  | 55.1  | 55.4  | 55.7  | 56.0  | 56.1  | 56.2  | 56.6  |
| 10億～50億円未満    | 56.3  | 56.3  | 56.4  | 56.5  | 56.4  | 56.9  | 56.9  | 57.0  | 57.2  | 57.5  |
| 50億～100億円未満   | 56.1  | 56.5  | 56.5  | 56.3  | 56.6  | 56.9  | 57.5  | 57.8  | 58.5  | 58.6  |
| 100億～500億円未満  | 58.8  | 58.5  | 58.6  | 58.5  | 59.3  | 59.4  | 59.5  | 59.2  | 59.3  | 58.4  |
| 500億～1000億円未満 | 56.7  | 58.1  | 58.2  | 58.2  | 58.2  | 55.7  | 56.9  | 56.5  | 57.6  | 57.5  |
| 1000億円以上      | 57.9  | 57.1  | 59.1  | 58.9  | 60.2  | 61.3  | 61.6  | 61.8  | 62.0  | 61.1  |
| 全体平均          | 54.3  | 54.5  | 54.8  | 55.0  | 55.3  | 55.6  | 55.9  | 56.1  | 56.3  | 56.6  |

| 年商規模          | 2000年 | 2001年 | 2002年 | 2003年 | 2004年 | 2005年 | 2006年 | 2007年 | 2008年 | 2009年 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1億円未満         | 56.5  | 56.8  | 57.1  | 57.6  | 58.1  | 58.3  | 58.8  | 59.1  | 59.4  | 59.4  |
| 1億～10億円未満     | 56.8  | 56.9  | 57.1  | 57.4  | 57.5  | 57.7  | 57.8  | 58.0  | 58.1  | 58.2  |
| 10億～50億円未満    | 57.6  | 57.5  | 57.5  | 57.5  | 57.8  | 57.7  | 57.7  | 58.0  | 58.3  | 58.4  |
| 50億～100億円未満   | 58.1  | 58.0  | 58.9  | 58.7  | 58.7  | 59.3  | 59.0  | 58.6  | 58.5  | 58.6  |
| 100億～500億円未満  | 58.6  | 58.3  | 58.4  | 59.0  | 58.5  | 58.7  | 59.0  | 59.3  | 59.5  | 59.1  |
| 500億～1000億円未満 | 59.7  | 60.3  | 58.9  | 58.8  | 59.7  | 59.0  | 58.9  | 60.0  | 60.1  | 59.7  |
| 1000億円以上      | 60.7  | 61.2  | 61.5  | 61.1  | 61.4  | 59.8  | 59.6  | 60.0  | 61.5  | 61.7  |
| 全体平均          | 56.8  | 57.0  | 57.2  | 57.5  | 57.8  | 57.9  | 58.2  | 58.4  | 58.7  | 58.7  |

| 年商規模          | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 2015年 | 2016年 | 2017年 | 2018年 | 2019年 | 2020年 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1億円未満         | 59.2  | 59.4  | 59.7  | 60.0  | 60.3  | 60.7  | 60.8  | 61.1  | 61.3  | 61.5  | 61.9  |
| 1億～10億円未満     | 58.3  | 58.5  | 58.7  | 58.7  | 58.7  | 58.9  | 58.9  | 59.1  | 59.2  | 59.4  | 59.4  |
| 10億～50億円未満    | 58.2  | 58.4  | 58.3  | 58.5  | 58.6  | 58.9  | 58.8  | 59.1  | 59.1  | 58.9  | 59.1  |
| 50億～100億円未満   | 59.4  | 59.0  | 59.0  | 59.3  | 58.9  | 58.4  | 58.6  | 58.9  | 59.6  | 59.6  | 60.2  |
| 100億～500億円未満  | 59.2  | 59.0  | 59.3  | 59.8  | 59.5  | 60.1  | 60.4  | 61.0  | 60.8  | 61.0  | 60.7  |
| 500億～1000億円未満 | 60.8  | 58.1  | 59.1  | 59.4  | 60.1  | 56.6  | 55.2  | 56.0  | 56.1  | 56.4  | 54.2  |
| 1000億円以上      | 62.7  | 62.5  | 62.7  | 62.0  | 63.2  | 61.4  | 59.6  | 58.8  | 58.8  | 59.2  | 60.7  |
| 全体平均          | 58.8  | 58.9  | 59.2  | 59.3  | 59.5  | 59.7  | 59.8  | 60.1  | 60.2  | 60.4  | 60.6  |

### 4. 出身校別社長数

出身校別にみると、全国トップの「日本大学」は三島市に国際関係学部本校舎があり、静岡県でも 1013 人でトップとなった。次いで、静岡市清水区に海洋学部清水キャンパスのある「東海大学」が 409 人、「慶應義塾大学」が 287 人、「早稲田大学」が 271 人、「明治大学」が 253 人で続いた。

地元静岡県では、「静岡大学」が 180 人の 8 位で最高となった。次いで、「沼津工業高等専門学校」が 47 人の 38 位、「浜松学院大学短期大学部」が 35 人の 50 位であった。

出身校別社長数

| 順位 | 出身校    | 人数    |
|----|--------|-------|
| 1  | 日本大学   | 1,013 |
| 2  | 東海大学   | 409   |
| 3  | 慶應義塾大学 | 287   |
| 4  | 早稲田大学  | 271   |
| 5  | 明治大学   | 253   |
| 6  | 中央大学   | 209   |
| 7  | 法政大学   | 187   |
| 8  | 静岡大学   | 180   |
| 9  | 専修大学   | 165   |
| 10 | 神奈川大学  | 138   |
| 11 | 青山学院大学 | 132   |
| 12 | 立教大学   | 120   |
| 13 | 東京経済大学 | 118   |
| 14 | 駒澤大学   | 98    |
|    | 外国の大学  | 98    |
| 16 | 東京農業大学 | 85    |
|    | 東京理科大学 | 85    |
| 18 | 東洋大学   | 84    |
| 19 | 名城大学   | 79    |
| 20 | 近畿大学   | 68    |
| 21 | 工学院大学  | 66    |
| 22 | 同志社大学  | 65    |
| 23 | 東京都市大学 | 62    |
| 24 | 成蹊大学   | 61    |
| 25 | 芝浦工業大学 | 60    |

| 順位 | 出身校         | 人数 |
|----|-------------|----|
| 25 | 日本大学短期大学部   | 60 |
| 27 | 拓殖大学        | 56 |
| 28 | 東京電機大学      | 54 |
|    | 国士舘大学       | 53 |
| 29 | 関東学院大学      | 53 |
|    | 中京大学        | 53 |
| 32 | 明治学院大学      | 51 |
| 33 | 千葉工業大学      | 50 |
|    | 亜細亜大学       | 49 |
| 34 | 立命館大学       | 49 |
|    | 玉川大学        | 48 |
| 36 | 愛知大学        | 48 |
| 38 | 沼津工業高等専門学校  | 47 |
| 39 | 愛知学院大学      | 45 |
|    | 獨協大学        | 44 |
| 40 | 千葉商科大学      | 44 |
| 42 | 國學院大学       | 43 |
| 43 | 帝京大学        | 42 |
| 44 | 立正大学        | 41 |
|    | 東北大学        | 39 |
| 45 | 上智大学        | 39 |
| 47 | 成城大学        | 38 |
| 48 | 大東文化大学      | 37 |
| 49 | 名古屋商科大学     | 36 |
|    | 横浜国立大学      | 35 |
| 50 | 浜松学院大学短期大学部 | 35 |

## 5. 出身地別社長数

出身地別（判明分）にみると、トップは地元「静岡県」が2万4962人で約9割を占めた。次いで、2位は420人の「東京都」、3位は277人の「愛知県」、4位は236人の「神奈川県」が続き、静岡県外では大都市や隣接県が上位を占めた。

出身地別社長数

| 順位 | 出身地  | 人数     |
|----|------|--------|
| 1  | 静岡県  | 24,962 |
| 2  | 東京都  | 420    |
| 3  | 愛知県  | 277    |
| 4  | 神奈川県 | 236    |
| 5  | 北海道  | 121    |
| 6  | 大阪府  | 117    |
| 7  | 兵庫県  | 88     |
| 8  | 山梨県  | 82     |
| 9  | 千葉県  | 81     |
| 10 | 長野県  | 75     |

| 順位 | 出身地  | 人数 |
|----|------|----|
| 11 | 岐阜県  | 74 |
| 12 | 福岡県  | 69 |
| 13 | 鹿児島県 | 64 |
| 14 | 埼玉県  | 63 |
| 15 | 長崎県  | 59 |
| 16 | 熊本県  | 44 |
| 17 | 三重県  | 42 |
|    | 福島県  | 41 |
| 18 | 新潟県  | 41 |
| 20 | 岩手県  | 39 |

## 6. 女性社長

2020年の県内女性社長数は、前年比30人増の2153人となり、比率は6.5%で前年比0.1ポイント上昇した。2003年・2015年は前年人数を下回ったものの、2020年は90年比3倍以上となり、概ね増加傾向にある。

1985年の男女雇用機会均等法施行後、女性の社会進出が進んでいるものの、未だ十分とは言えない状況が続いている。また、政府による成長戦略では女性活躍の推進策として「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」との具体的な目標を掲げていたが達成できなかった。現在は、達成を目指す時期を「2020年代の可能なかぎり早期に」へと変更し、先送りされていることから、今後飛躍的に増加することを期待したい。

女性社長数

|       | 人数    | 比率(%) |       | 人数    | 比率(%) |       | 人数    | 比率(%) |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1990年 | 667   | 3.4   | 2000年 | 1,222 | 4.5   | 2010年 | 1,815 | 5.6   |
| 1991年 | 708   | 3.5   | 2001年 | 1,329 | 4.6   | 2011年 | 1,873 | 5.7   |
| 1992年 | 764   | 3.6   | 2002年 | 1,366 | 4.4   | 2012年 | 1,914 | 5.7   |
| 1993年 | 806   | 3.8   | 2003年 | 1,362 | 4.4   | 2013年 | 1,947 | 5.9   |
| 1994年 | 864   | 3.9   | 2004年 | 1,373 | 4.5   | 2014年 | 1,986 | 6.0   |
| 1995年 | 958   | 4.2   | 2005年 | 1,457 | 4.8   | 2015年 | 1,978 | 6.0   |
| 1996年 | 1,006 | 4.3   | 2006年 | 1,489 | 4.9   | 2016年 | 1,982 | 6.0   |
| 1997年 | 1,069 | 4.4   | 2007年 | 1,543 | 5.1   | 2017年 | 2,022 | 6.1   |
| 1998年 | 1,127 | 4.5   | 2008年 | 1,559 | 5.1   | 2018年 | 2,073 | 6.3   |
| 1999年 | 1,164 | 4.5   | 2009年 | 1,606 | 5.2   | 2019年 | 2,123 | 6.4   |
|       |       |       |       |       |       | 2020年 | 2,153 | 6.5   |

## まとめ

2020年の社長の平均年齢は60.6歳と、右肩上がりの推移が続き、過去最高を更新した。

高齢化が進むに連れて社長の平均年齢も右肩上がり推移し、1990年（平均54.3歳）と比較して6.3歳上昇している。社長平均年齢の上昇は、年齢に関係なく第一線で活躍し続ける社長が多いことを示している。その反面、事業承継の観点では課題の一つになり得る。2020年時点の社長交代率は3.6%と、ここ数年の推移から大きな変動はみられないが、2020年はコロナ禍において経済活動が大きく停滞するなかで、事業継続への企業の意識が近年同様にあったことがわかった。

社長の平均年齢は60歳代に突入し、とりわけ70歳以上の社長が目立つ小規模企業においては、後継者の早期育成、コロナ禍による新たな生活様式に沿った事業展開への取り組みなどの対策が求められる。今後も社長の平均年齢は上昇傾向が続くとみられるが、これまでに培ってきたノウハウや歴史を絶やさないためにも、円滑な事業承継に向けた準備が急務になっているといえよう。

**【 内容に関する問い合わせ先 】**

株式会社帝国データバンク 静岡支店 担当：竹岸隆浩  
TEL 054-254-8301 FAX 054-254-6602

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。