

「高齢社長ほど業績悪化顕著 背景に長期的ビジョンの欠如」

高齢化した社長の企業ほど業績悪化が顕著であるという結果が、大手信用調査会社「東京商工リサーチ」の調査で明らかになった。直近の決算で社長が60代は48.8%、70代以上は48.1%の企業が減収となっている。赤字企業も社長が70代以上の企業は22.3%と、年代別で比較すると最も多い。高齢社長の企業に業績不振が多い背景には、長期的なビジョンを描けず、設備投資や経営改善の遅れがある、と東京商工リサーチは見ている。

止まらない社長の高齢化

4日公表された調査報告は、東京商工リサーチが持つ企業データベース（約400万社）から2020年12月時点の代表者の年齢データを抽出、分析した。「社長」は、代表取締役社長のほか、個人事業主や理事長などを含む。全国の社長の平均年齢は、2009年の調査開始以来、上がり続けている。今回も62.49歳と、前年から0.33歳伸びた。伸び率は2019年の0.43歳に次ぐ大きさ。年齢分布は、70代以上が前年比1.43ポイント上昇の31.8%と、2年連続で最多年齢層となり社長の高齢化が進む。



(東京商工リサーチ提供)

社長の年齢と直近の企業業績との関連を見ると、「増収」は30代以下で54.2%と最も大きく、年代が高まるにつれて比率は下がり70代以上は39.2%と4割を下回る。70代以上は、「赤字」や「連続赤字」の割合もまた全年代で最も高く、社長の高齢化と業績不振には関連性がうかがわれる。

社長年齢別 業績状況

業績	30代以下	40代	50代	60代	70代以上
増収	54.23%	49.40%	45.37%	43.16%	39.22%
減収	38.57%	43.88%	47.00%	48.87%	48.17%
売上横ばい	7.20%	6.73%	7.63%	7.96%	12.61%
増益	46.53%	45.79%	44.72%	43.89%	40.59%
減益	45.30%	46.71%	46.63%	47.07%	44.84%
利益横ばい	8.17%	7.50%	8.65%	9.04%	14.57%
黒字	78.22%	79.67%	78.80%	77.95%	76.11%
赤字	20.85%	19.61%	20.29%	21.03%	22.30%
前期黒字	80.97%	82.01%	81.24%	80.37%	78.56%
前期赤字	18.23%	17.36%	17.95%	18.70%	19.99%
連続黒字	67.83%	69.52%	68.92%	68.21%	66.63%
連続赤字	7.92%	7.29%	8.13%	9.04%	10.58%

東京商工リサーチ調べ

(東京商工リサーチ提供)

上位に金融、インフラ、学校教育

産業別の平均年齢は、最高が不動産業の64.23歳で70代以上の社長が占める比率も39.4%と最も高い。次いで卸売業の63.50歳（70代以上の比率35.0%）、小売業の63.36歳となり、最低は情報通信業の57.56歳だった。情報通信業は、若い年代の社長の比率が他産業に比べ多いのも目立つ。30代以下の社長が6.0%と突出して高く、40代でも20.3%で唯一20%を上回っている。

業種別でみると金融やインフラ関連に60歳代の社長・理事長が多い。平均年齢は、農協や漁協など「協同組合」が最高の67.37歳だった。次いで、信用金庫、信用協同組合などの「協同組織金融業」が67.34歳、幼稚園から大学、専修学校まで含む「学校教育」が67.27歳で続く。60代の社長・理事長が占める割合で見ると、最も高いのは「銀行業」の64.7%。「協同組織金融業」や「鉄道業」、「放送業」、「ガス業」など金融やインフラ関連業種が上位に並ぶ。「学校教育」現場トップの高齢化が進む現実は、70代以上の占める割合が47.8%と最も高いことから裏付けられる。

一方、30代以下と40代では、「インターネット付随サービス業」、「無店舗小売業」、「通信業」がともにトップ3を占めた。このほか若い社長が多い業種には入障壁の低い「飲食店」や「持ち帰り・配達飲食サービス業」などが並ぶ

休廃業・解散企業は平均70歳超

2020年に「休廃業・解散」した4万9,698社の社長の平均年齢は70.23歳と初めて70歳代に達した。存続企業の平均年齢(62.49歳)との差は7.74歳で、前年(7.45歳)より0.29

歳広がった。「休廃業・解散」企業の社長の年齢別分布は、30代以下は全体の0.98%、40代以下も4.79%でしかないのに対し、50代は10.01%、60代は24.50%と年代が上がるにつれ増える。70代以上が59.72%と約6割を占めた。高齢化で事業継続を断念する社長が増えていることを示している。

報告書は「事業継続を断念した企業の退出と並行して、新規ビジネスを創出する起業が活発になれば、雇用を含めた地域経済の活性化が望める。そのため、新規開業や事業承継、廃業の支援に向けて政府、自治体と金融機関による多面的な取り組みが求められる」としている。

休廃業・解散企業 社長の年齢分布

年	30代以下	40代	50代	60代	70代以上
2015	1.63%	5.83%	10.77%	35.27%	46.50%
2016	1.36%	5.86%	10.73%	34.76%	47.29%
2017	1.34%	5.23%	10.19%	32.95%	50.29%
2018	1.13%	4.80%	10.36%	29.00%	54.71%
2019	1.24%	4.75%	10.52%	27.50%	56.00%
2020	0.98%	4.79%	10.01%	24.50%	59.72%

東京商工リサーチ調べ

(東京商工リサーチ提供)

新陳代謝は経済学者も提言

日本で新型コロナ感染拡大が始まって間もないころから、直接の拡大防止策に加え、長期的な産業構造変化を促進する政策の必要が経済学者からも提案されている。昨年3月17日に公表された小林慶一郎東京財団政策研究所研究主幹と佐藤主光一橋大学教授が発起人となった経済学者グループの緊急提言は、個人向け緊急融資策など直接的支援策のほかに、適正なスピードでの企業の新陳代謝を促す政策も提言している。新型コロナで予想される大きな産業構造変化に対応するため、企業の退出（廃業、倒産）と新規参入による新陳代謝が不可欠との見方に基づく。

「廃業率は英国の12.2%、ドイツの7.5%に比べ日本は3.5%に留まる」。「低い開廃業率は、生産性の低い企業が市場に留まっていることも示唆する」。「中小企業政策は事業の継続に偏ってきており、対照的に廃業を選ぶ経営者などへの支援は乏しい」。「廃業にあたって必要なさまざまな手続き等について専門的なアドバイスも十分受けられていない」。こうした日本の現実を指摘した上で、廃業支援の新たな助成制度を創設することなどを提言していた。

さらに産業の新陳代謝の滞りに加え、国際的に「周回遅れ」とも評されている経済のデジタル化をはかるため、IT（情報技術）インフラの導入・更新、ネットワークの構築などデジタル化のための環境整備＝初期投資を重点的に補助する政策も求めている。



緊急提言の内容について説明する小林慶一郎氏（2020年3月17日、日本記者クラブ）

文 小岩井忠道（科学記者）

関連サイト

東京商工リサーチ「社長の平均年齢は 62.49 歳、高齢の社長ほど業績悪化が鮮明に 『全国社長の年齢調査』」

[社長の平均年齢は 62.49 歳、高齢の社長ほど業績悪化が鮮明に 「全国社長の年齢調査」：東京商工リサーチ \(tsr-net.co.jp\)](#)

東京財団政策研究所「【経済学者による緊急提言】新型コロナウイルス対策をどのように進めるか？ 一株価対策、生活支援の給付・融資、社会のオンライン化による感染抑止一」

[【経済学者による緊急提言】新型コロナウイルス対策をどのように進めるか？ 一株価対策、生活支援の給付・融資、社会のオンライン化による感染抑止一 | 研究活動 | 東京財団](#)

[政策研究所 \(tkfd.or.jp\)](http://tkfd.or.jp)

関連記事

2021年07月29日「日本企业平均年薪首次减少，上市企业较上年平均减少1.7%」

[日本企业平均年薪首次减少，上市企业较上年平均减少1.7% - 客观日本 \(keguanjp.com\)](http://keguanjp.com)

2020年07月15日「【新型肺炎】疫情导致破产、下调业绩和征集退休人员的企业增加」

[【新型肺炎】疫情导致破产、下调业绩和征集退休人员的企业增加 - 客观日本 \(keguanjp.com\)](http://keguanjp.com)

2020年06月08日「【新型肺炎】东京商工调查：截至6月1日疫情已致日本197家企业破产」

[【新型肺炎】东京商工调查：截至6月1日疫情已致日本197家企业破产 - 客观日本 \(keguanjp.com\)](http://keguanjp.com)

2020年04月01日「【新型肺炎】小林庆一郎等提案新冠病毒对策，提供15万日元/月紧急贷款给申请者」

[【新型肺炎】小林庆一郎等提案新冠病毒对策，提供15万日元/月紧急贷款给申请者 - 客观日本 \(keguanjp.com\)](http://keguanjp.com)