

物流 2024 年問題後の中堅運送会社 の投資戦略

転嫁装置の三部品から見る、今後 3 年の投資配分

AI 担当くん リサーチ Skill サンプル Output: 2026-08-28

本レポートは生成 AI による調査出力です。重要な情報は出典で確認してください。

依頼内容（再掲）

テーマ:

物流 2024 年問題後の中堅運送会社の投資戦略

詳細:

【Issue】

2024 年 4 月の時間外労働上限規制と改正改善基準告示の施行以降、日本の貨物自動車運送事業では輸送能力の不足と原価構造の変化が同時に進んでいる。車両 100～500 台規模の中堅運送会社にとって、この環境変化は淘汰の圧力なのか、再編の好機なのか。伸ばした事業者と縮小した事業者を分けた条件は何か。

【So What（意思決定軸）】

本調査の結果は、車両 100～500 台規模の中堅運送会社の経営者が、今後 3 年間の投資配分を、車両、人材、DX および運行管理システム、提携と M&A の 4 領域にどう割り振るかを判断するために用いる。既定の戦略フレームは渡さないで、公開情報からゼロベースで構造を組み立て、判断軸そのものを提示してほしい。

【調査対象期間】

対象期間は 2019 年以降とし、特に 2024 年 4 月 1 日の規制施行から 2026 年 8 月までの直近動向を中心とする。過去との比較が必要な指標は 2019 年を基準年とする。

【情報ソース】

情報ソースは、国土交通省および厚生労働省の統計と告示等の一次資料、全日本トラック協会等の業界団体資料、上場運送事業者の有価証券報告書と決算説明資料、物流専門メディアの報道を中心とし、一次情報を厚く参照してほしい。

【調査スコープ】

第一に、2024 年 4 月施行の規制が運送事業者の原価構造に与えた影響を、人件費、燃料費、車両費、外注費の 4 費目で分解し、事業規模別に整理する。第二に、荷主との運賃交渉の実態を、標準的な運賃の告示、価格転嫁の進捗、多重下請構造の 3 観点で分析し、中堅事業者が置かれた交渉上の位置を明らかにする。第三に、事業者の対応類型を、共同輸配送、モーダルシフト、荷主専属化、M&A による規模拡大、事業縮小と撤退の 5 類型に分類し、縦軸を投資規模の大小、横軸を荷主依存度の高低とするテキストベースの 2 次元配置図として可視化する。第四に、主要プレーヤーを個別に分析する。以下は必ず個別に分析し、公開情報が少ない場合も「確認できず」と明記すること。日本通運、ヤマト運輸、SG ホールディングス、セイノーホールディングス、福山通運、AZ-COM 丸和ホールディングス、トナミホールディングス、センコーグループホールディングス、鴻池運輸、山九。各社について、事業概要、輸送モード構成、荷主構成、直近 3 年の売上と営業利益率、労務費の比率、設備投資の方針、M&A と提携の実績、DX および運行管理システムへの投資、中堅事業者への示唆の 9 項目を必ず記述する。第五に、中堅事業者が採り得る 4 つの投資領域を、投資回収期間、規制対応への寄与、荷主からの評価、実行難易度の 4 軸のマトリクスで比較評価する。第六に、以上を踏まえ、車両 100～500 台規模の事業者向けの投資配分案を 3 案以上提示し、前提条件と想定リスクを併記して比較評価する。

【アウトプット要件】

アウトプットはサマリースライドと詳細レポートで構成してほしい。原価構造の分解図、対応類型の 2 次元配置図、主要プレーヤー 10 社以上の個別分析（各 9 項目）、投資領域の 4 軸マトリクス、投資配分案 3 案以上の比較評価表を必ず含むこと。事実の羅列ではなく、独自の類型定義に基づく構造化と複数シナリオの比較評価として提示してほしい。最終章は中堅運送会社の経営者向けの投資判断支援として、投資領域別の Go/No-Go、優先投資先の順位、初動 12 か月のアクション、主要論点 3 つ、の構成で締めくくってほしい。

【引用・数値ルール】

各引用には発表・更新年月を必須記載し、取得できない場合はアクセス日を明記すること。同一の事実（事業者数、施行日、輸送能力の不足率等）は全章で同じ数値を用いること。推定を含む場合は「推定」と明記し算出根拠を示すこと。

目次

0. エグゼクティブサマリー

1. 規制施行が原価構造に与えた影響
2. 運賃交渉の実態と中堅事業者の位置
3. 事業者の対応類型と投資・依存度の二次元配置
 - 3-1. 五類型の定義
 - 3-2. 二次元配置図（縦軸＝投資規模の大小／横軸＝荷主依存度の高低）
 - 3-3. 類型と転嫁装置の対応

4. 主要プレーヤー個別分析

- 4-1. 日本通運（NIPPON EXPRESS ホールディングス）
- 4-2. ヤマト運輸（ヤマトホールディングス）
- 4-3. SG ホールディングス
- 4-4. セイノーホールディングス
- 4-5. 福山通運
- 4-6. AZ-COM 丸和ホールディングス
- 4-7. トナミホールディングス
- 4-8. センコーグループホールディングス
- 4-9. 鴻池運輸
- 4-10. 山九
- 4-11. 個別分析の横断比較

5. 投資領域の四軸比較評価

- 5-1. 四軸マトリクス
- 5-2. 各軸の根拠
- 5-3. 共同輸配送という第五の選択肢

6. 投資配分案の比較評価

- 6-1. 三案の定義
- 6-2. 三案の比較
- 6-3. 三案に共通する前提

7. 経営者向け投資判断支援

- 7-1. 投資領域別の Go/No-Go 判断
- 7-2. 優先投資先の順位
- 7-3. 初動 12 か月のアクション
- 7-4. 主要論点三つ
- 7-5. 監視すべきリスク要因

0. エグゼクティブサマリー

2024 年 4 月の時間外労働上限規制の適用から 2 年余りが経過した現在、この問題を「輸送力が足りなくなる危機」として語り続けることは、すでに事実と合わない。国土交通省の検討会に提出された提言案は、当初想定されていた 2030 年度の約 34%というトラック輸送の需給ギャップについて、そのうち約 14%分は官民の取組の成果等により概ね克服できたと明記している。同時に、輸送需要そのものも約 12%減少した。再検証を経た 2030 年度の輸送力不足は、平均で約 7%、最大でも約 25%の幅に収まる見通しである [0-1]。危機の総量は、政策と需要の両側から圧縮された。

にもかかわらず、事業者間の明暗は拡大している。2025 年度の道路貨物運送業の倒産は 321 件で、前年度を下回ったとはいえ過去 4 番目の高水準にある [0-3]。他方、特別積合せを主力とする上場事業者は、同じ環境下で二桁の増益を記録している [0-4]。同じ規制、同じ人手不足、同じ燃料価格のもとで、伸びた事業者と退出した事業者が同時に生まれている。

本レポートは、この分岐を説明する枠組みとして「転嫁装置」という概念を置く。転嫁装置とは、規制対応と原価上昇を運賃という値札に変換する社内の仕組みを指し、次の三つの部品からなる。第一に、自社の原価を費目別に説明できる状態（原価の説明可能性）。第二に、誰がどの区間を実際に運んでいるかを提示できる状態（実運送体制の可視化）。第三に、荷主にとって代替が利かない機能を持つ状態（代替不能性）。2024 年 3 月に告示された標準的な運賃は、運賃水準を 8%引き上げるとともに、荷待ち・荷役の対価や下請発注時の手数料を運賃と別建てで収受できる形に整えた [0-2]。これは値上げの許可ではなく、値札を作るための物差しの提供である。物差しを使える装置を持つ事業者だけが、規制を価格に変換できた。

したがって、車両 100 台から 500 台規模の中堅運送会社にとって、今後 3 年間の投資判断の問いは「どの設備を買うか」ではなく「転嫁装置のどの部品が欠けているか」である。本レポートは、規制が原価構造に与えた影響（第 1 章）、運賃交渉における中堅事業者の位置（第 2 章）、事業者の対応類型（第 3 章）、主要プレーヤーの個別分析（第 4 章）、投資領域の比較評価（第 5 章）、投資配分案の比較（第 6 章）を経て、最終章で投資領域別の Go/No-Go 判断を提示する。

1. 規制施行が原価構造に与えた影響

規制は原価を一律に押し上げたのではなく、費目間の比重を変え、変動費の一部を固定費に変えた。ここに中堅事業者の苦しさの源がある。

貨物自動車運送事業の原価は、もともと人件費に大きく偏っている。一般貨物自動車運送事業では営業費用に占める人件費の比率がおよそ 46%に達し、直接人件費と間接人件費に分かれる [1-1]。製造業や卸売業と異なり、原価の半分近くが人に紐づくため、労働時間に対する規制は、そのまま原価構造そのものへの介入となる。

2024 年 4 月に適用された時間外労働の上限規制は、自動車運転業務について年間 960 時間を上限とした [1-2]。これを費目別に分解すると、影響は次のように現れる。

費目	規制による変化	中堅事業者への効き方
----	---------	------------

人件費	一人あたり労働時間の上限が固定され、同じ輸送量を運ぶのに必要な人数が増える。同時に採用競争で単価も上がる	◎ 最も強い。原価の約半分を占める費目で、量と単価が同時に上がった
燃料費	規制とは独立に変動するが、標準的な運賃の改定で転嫁の道筋が明示された	○ 転嫁できるかは荷主との契約形態次第
車両費	稼働時間が制限された分、同じ売上を得るには車両回転率が車両数のどちらかを上げる必要がある	○ 増車は固定費増に直結し、需要が読めない局面では逆効果になりうる
外注費	自社で運びきれない分を下請に出すが、下請側も同じ規制を受けているため単価が上がる	◎ 従来の調整弁が効かなくなった

この表で注目すべきは外注費である。従来、繁忙期の波動は下請への発注で吸収されてきた。しかし下請事業者も同じ上限規制の下にあるため、波動吸収のコストが構造的に上昇した。つまり規制は、中堅事業者が長年使ってきた変動費的な調整手段を、実質的に固定費に近い性格へと変えた。

労働環境そのものは改善に向かった。2022 年時点でトラックドライバーの労働時間は全産業平均より年間 396 時間から 444 時間長く、年間所得額は全産業平均より 20 万円から 59 万円低い水準にあった [1-1]。規制の適用後、労働時間の短縮は進んだと評価されている一方で、時間短縮がそのまま所得の減少に転じるかどうかは、運賃転嫁の成否に依存する [1-3]。ここでも決定要因は転嫁装置である。

輸送力の側では、当初の悲観は修正された。前掲の提言案は、2024 年度の貨物輸送量 25.1 億トンを基準として、施策を講じなかった場合の 2030 年度の不足を平均 7 ポイントから最大 25 ポイントと見積もり、次期物流大綱に基づく施策で最大 26 ポイント程度の輸送力確保を計画している [1-4]。内訳は、荷待ち・荷役等時間の短縮で 7.5 ポイント、積載効率の向上で 6.6 ポイント、陸・海・空の新モダルシフトで 6.4 ポイント、宅配便の確実な受け取りで 1.8 ポイント、ドローンでのラストマイル配送で 2.9 ポイントである [1-4]。中堅事業者にとって重要なのは、この内訳の上位二つ、すなわち荷待ち時間の短縮と積載効率の向上が、いずれも荷主との交渉と自社の運行管理に属する領域だという点である。設備投資よりも先に、業務設計と交渉の問題として立ち上がっている。

一方で、退出は続いている。2024 年度の道路貨物運送業の倒産は 14 年ぶりに 350 件を超え、人件費高騰と後継者難が深刻度を増したと報告された [1-5]。2025 年度上半期の人手不足倒産では、道路貨物運送業が 33 件と前年同期の 19 件から急増している [1-6]。ドライバーを確保できないために受注を減らさざるを得ず、そのまま事業継続が困難になる経路が観測されている [1-6]。輸送力不足の総量が緩和されたことと、個々の事業者が退出することは、両立する。

要諦 1. 規制は原価を一律に上げたのではなく、原価の約半分を占める人件費の量と単価を同時に押し上げた。2. 下請発注という従来の波動吸収手段が、下請側も同じ規制下にあるため実質的に固定費化した。3. 輸送力不足の総量は当初想定から圧縮されたが、事業者単位の退出はむしろ高水準で続いている。

2. 運賃交渉の実態と中堅事業者の位置

規制は値札を作る物差しを与えたが、値札を掲げられるかどうかは事業者ごとに違う。中堅事業者は、その物差しを最も使いにくい位置に置かれている。

2024 年 3 月 22 日、国土交通省は新たなトラックの標準的な運賃を告示した。運賃水準を 8% 引き上げるとともに、荷役の対価等を新たに加算する内容であり、荷待ち・荷役に係る費用、燃料高騰分、下請けに発注する際の手数料等を荷主等に適正に転嫁できるよう見直された [2-1]。新たな標準運送約款は同年 6 月 1 日から施行されている [2-1]。見直しの柱は、荷主等への適正な転嫁、多重下請構造の是正等、多様な運賃・料金設定等の三つに整理されている [2-2]。

制度の設計として重要なのは、運賃と別建てで収受すべき対価が明示された点である。荷待ち・荷役など輸送以外のサービスについて標準的な水準が設定され、下請事業者に支払う手数料については運賃の 10% を運賃とは別に収受するように規定された [2-3]。従来、これらは運賃に溶け込んで見えなくなっていた費用である。別建てにするということは、費用を分離して提示できる事業者が有利になるということでもある。

この制度を、荷主との力関係の中に置き直すと、事業者の位置によって使い勝手が大きく異なることが分かる。

事業者の位置	標準的な運賃の使いやすさ	理由
特別積合せ・元請の大手	◎	自社で運賃表を持ち、多数の荷主と個別交渉できる。改定を全社一律で通せる
中堅（車両 100～500 台）	△	荷主が少数に集中していると、1 社の拒否が売上の大部分を直撃する。交渉は個別かつ非対称
下請中心の小規模	×	交渉相手が荷主ではなく元請であり、標準的な運賃の適用を求める立場が弱い

中堅事業者が置かれた非対称性は、多重下請構造の是正という政策方向と表裏の関係にある。トラック運送事業者は荷物需要の波動や多様な輸送ニーズに応えるため運送の一部を他事業者に下請けに出すが、この下請けが多重構造となり、実際に運送を行っている事業者が受け取る運賃が少なくなっていると指摘されてきた [2-4]。2025 年 4 月 1 日に一部施行された改正貨物自動車運送事業法は、最初に運送を受ける事業者を元請運送事業者と位置づけ、実運送体制管理簿の作成を義務付けた [2-4]。契約等により下請けを 2 次までに制限すること、実運送事業者が適正な運賃を受け取れるよう荷主と運賃交渉を行うことが求められる [2-4]。年間 100 万トン以上を下請けに出す事業者は特別貨物自動

車運送事業者指定され、運送利用管理者の選任と運送利用管理規程の整備が課される [2-4]。下請 2 次までという制限と、下請手数料を運賃の 10% として別建てで収受するという規定 [2-3] は同じ方向を向いている。中間段階を減らし、残った段階の手数料を可視化する設計である。

ここに、中堅事業者にとっての機会がある。実運送体制管理簿は、誰がどの区間を実際に運んでいるかを可視化する制度である。可視化は元請にとっては管理コストだが、実運送を担う事業者にとっては自らの寄与を提示する根拠になる。転嫁装置の第二の部品、すなわち実運送体制の可視化は、法改正によって業界全体に義務として配られた。義務を最小限で満たすか、交渉材料として使うかで、同じ制度が逆の意味を持つ。

平均 8% という引き上げ幅は、燃料費の高騰分や高速道路料金などのコスト上昇分を適正に転嫁できる水準として設定されたものであり [2-5]、利益の上乗せ幅ではない。この点を取り違えると、交渉の設計を誤る。標準的な運賃はコスト回復のための物差しであり、収益性の改善は、その上に自社固有の付加価値を積めるかどうかで決まる。

要諦 1. 標準的な運賃は値上げの許可ではなく、費用を分離して提示するための物差しである。2. 中堅事業者は、荷主集中度が高いほど物差しを使いにくい。交渉の非対称性が制度の効き方を左右する。3. 実運送体制管理簿は元請には管理コストだが、実運送側には寄与を示す根拠になる。同じ義務が逆の意味を持つ。

3. 事業者の対応類型と投資・依存度の二次元配置

規制後の事業者の動きは、無数の個別施策に見えて、投資規模と荷主依存度の二軸に整理すると五つの類型に収束する。類型ごとに、転嫁装置のどの部品を強化しているかが異なる。

3-1. 五類型の定義

第一の類型は共同輸配送である。複数の荷主または複数の事業者の貨物を束ね、積載効率を上げる。JA 高知県園芸流通センターが県内全 JA の一元的なパレット共同輸送を 2000 年から実施し、小口多品目の積載効率の悪さを解消してきた事例のように、先行例は制度改正以前から存在する [3-1]。積載効率の向上は、次期物流大綱の施策効果のうち 6.6 ポイントを占める柱でもある [3-2]。

第二の類型はモーダルシフトである。長距離幹線を鉄道や内航海運へ振り替える。陸・海・空の新モーダルシフトは施策効果の 6.4 ポイントを見込まれており、目標値として 677.5 億トンキロが置かれている [3-2]。参考までに、宅配便の確実な受け取りは 1.8 ポイント、ドローンでのラストマイル配送は 2.9 ポイントであり [3-2]、中堅事業者が関与できる領域は積載効率と荷待ち短縮に集中している。ただし振替には発着地のターミナル機能と、リードタイム延長を受け入れる荷主の合意が要る。

第三の類型は荷主専属化である。特定荷主の物流機能を丸ごと引き受け、庫内作業や在庫管理まで踏み込む。代替不能性を高める方向であり、転嫁装置の第三の部品を直接強化する。反面、荷主の業績変動をそのまま被る。

第四の類型は M&A による規模拡大である。2024 年問題を機に業界全体で再編が進み、M&A 件数は増加傾向にあり、とくに上場企業が買い手となる買収や資本参加が増加し

ている [3-4]。車両・人材・荷主との契約が一体化した事業では承継が難しく、廃業や M&A に直結する傾向が強まっている [3-4]。

第五の類型は事業縮小と撤退である。トラック 1 台から数台規模で運行する小規模事業者は、適正運賃収受、コンプライアンス対応、車両更新の課題に直面し、同業中堅への譲渡か廃業かの選択を迫られるケースが増えている [3-4]。この類型は例外ではなく主流である。2025 年度の道路貨物運送業の倒産は 321 件で、前年度を下回ったとはいえ過去 4 番目の高水準にある [3-5]。五類型のうち最も多くの事業者が実際に選んでいるのはこの第五類型であり、他の四類型はいずれも少数派の選択である。

3-2. 二次元配置図（縦軸＝投資規模の大小／横軸＝荷主依存度の高低）

〰 投資規模：大 ↑ | [モーダルシフト] [荷主専属化] | 拠点・ターミナル投資が要る 庫内・システム投資が要る | 依存度は下がる方向 依存度は上がる方向 | | [M&A による規模拡大] | 買収資金は要るが依存度は分散する | | [共同輸配送] | 投資は中程度・調整コストが主 [事業縮小・撤退] | 依存度は下がる方向 投資はしない・依存度は最後まで高い ↓ 投資規模：小
← 荷主依存度：高 〰 → 荷主依存度：低

この配置図が示すのは、投資規模の大小と荷主依存度の高低が独立だということである。大きく投資すれば依存度が下がるわけではない。荷主専属化は最も大きな投資を要求しながら、依存度を最も高める。逆に共同輸配送は投資が中程度で依存度を下げる。中堅事業者が最初に置くべき問いは、投資額の多寡ではなく、自社をこの平面のどこへ動かしたいのかである。

3-3. 類型と転嫁装置の対応

類型	原価の説明可能性	実運送体制の可視化	代替不能性	総合評価
共同輸配送	○ 積載効率が原価に直結し説明しやすい	◎ 荷物と車両の対応が記録として残る	△ 参加事業者は入れ替え可能	○
モーダルシフト	○ 幹線費用の構造が変わり説明軸が増える	○ 事業者間の分担が明確になる	△ 鉄道・海運の枠が制約	○
荷主専属化	◎ 荷主と原価を共有する関係になりやすい	○ 専属ゆえ体制は透明	◎ 業務が組み込まれ替えが利かない	◎
M&A による規模拡大	△ 統合前は原価計算の基準が揃わない	△ 統合作業に時間がかかる	○ 車両と人員の確保が代替困難性を生む	○
事業縮小・撤退	×	×	×	×

退				
---	--	--	--	--

経団連は 2030 年に向けた物流のあり方として、荷主と物流事業者の連携の深化を掲げている [3-3]。この方向に沿うのは荷主専属化だが、依存度の上昇という副作用を持つ。連携の深さと依存の深さは、実務上ほぼ同じものである。

要諦 1. 投資規模の大小と荷主依存度の高低は独立の軸であり、大きく投資しても依存は下らない。2. 転嫁装置の三部品をすべて強化できるのは荷主専属化だが、荷主の業績変動を直接被る。3. 撤退は投資判断の対象外に見えて、実際には最も多く選ばれている選択肢である。

4. 主要プレーヤー個別分析

網羅指定された 10 社を個別に分析する。公開情報が乏しい項目は「確認できず」と明記し、省略しない。各社について、事業概要、輸送モード構成、荷主構成、直近の売上と営業利益率、労務費の比率、設備投資の方針、M&A と提携の実績、DX および運行管理システムへの投資、中堅事業者への示唆の 9 項目を記す。リスクと弱みは各社の末尾に付す。

4-1. 日本通運（NIPPON EXPRESS ホールディングス）

事業概要は、日本最大級の総合物流企業であり、国内は 153 社のグループ会社によるネットワーク、海外は 56 カ国・地域 389 都市 903 拠点に及ぶ [4-1]。輸送モード構成は陸海空の全モードにわたる総合型で、単一モードへの依存が小さい。荷主構成は多業種分散だが、具体的な構成比は確認できず。直近の売上は 2.5 兆円超で業界首位 [4-1]。営業利益率の具体値は本調査の一次資料では確認できず。労務費の比率は確認できず。設備投資の方針は確認できず。M&A と提携の実績は、海外拠点網の拡大が中心と読めるが、個別案件は確認できず。DX および運行管理システムへの投資は確認できず。中堅事業者への示唆は、総合型・全モード保有という戦略は規模を前提とするため中堅が模倣する対象ではなく、むしろ幹線の受け皿として提携先に選ばれる立ち位置を狙う方が現実的だという点にある。リスクと弱みは、事業領域が広いぶん個別領域での意思決定速度が鈍りやすい点だが、本調査では定量的な裏付けは確認できず。

4-2. ヤマト運輸（ヤマトホールディングス）

事業概要は宅配便を中核とする個人向け・小口輸送である。輸送モード構成は陸上輸送が中核。荷主構成は個人と法人の混在で、EC 事業者への依存度が高いと一般に言われるが、比率は確認できず。直近の売上は、2026 年 3 月期の営業収益が 1 兆 8,656 億円で前年から 5.8% 増、営業利益は 283 億円で前年比 99.2% 増と倍増したが、営業利益率は 1.5% にとどまる [4-2]。労務費の比率は確認できず。設備投資の方針は確認できず。M&A と提携の実績は確認できず。DX および運行管理システムへの投資は確認できず。中堅事業者への示唆は、利益が倍増しても利益率が 1.5% という事実そのものにある。数量を取りにいく戦略は、原価が人に紐づく産業では利益率を回復させない。中堅が量を追う理由はほとんどない。リスクと弱みは、低い利益率ゆえに人件費や燃料費の変動に対する耐性が薄い点である。

4-3. SG ホールディングス

事業概要は佐川急便を中核とするデリバリー事業と、ロジスティクス事業の二本柱である。輸送モード構成は陸上輸送中心。荷主構成は法人比率が高いとされるが、構成比は確認できず。直近の業績は、2026 年 3 月期の通期予想が営業収益 1 兆 6,350 億円、営業利益 900 億円に修正され、増収増益を見込む [4-9]。この予想に基づく営業利益率はおよそ 5.5%であり、算出根拠は営業利益 900 億円を営業収益 1 兆 6,350 億円で除した推定値である。労務費の比率は確認できず。設備投資の方針は確認できず。M&A と提携の実績は確認できず。DX および運行管理システムへの投資は確認できず。中堅事業者への示唆は、同じ陸上輸送中心でも、宅配単体か法人向け複合かで利益率が大きく異なることである。誰に運ぶかが、何で運ぶかより効く。リスクと弱みは、通期予想段階の数値であり実績による検証が必要な点である。

4-4. セイノーホールディングス

事業概要は特別積合せ輸送と幹線輸送を主力とする。輸送モード構成は特積みネットワークを核とした陸上輸送。荷主構成は多数の中小荷主に分散しており、これが運賃改定を全社一律で通しやすい構造をつくっている。直近の業績は、2026 年 3 月期のセイノーホールディングスの売上高が 8,129 億 6,500 万円で前期比 10.3%増、セイノーホールディングスの営業利益が 376 億 500 万円で同 25.8%増となった [4-3][4-4]。営業利益率はおよそ 4.6%である。特積み・幹線輸送で運賃適正化の恩恵が鮮明に現れた [4-2]。翌期に入っても勢いは続き、4 月から 6 月の売上高は 7.1%増、営業利益は 36.4%増となっている [4-7]。労務費の比率は確認できず。設備投資の方針は確認できず。M&A と提携の実績は確認できず。DX および運行管理システムへの投資は確認できず。中堅事業者への示唆は、荷主が分散していることが運賃改定の通しやすさに直結するという点である。転嫁装置は社内の仕組みだけでなく、荷主ポートフォリオの形そのものでもある。リスクと弱みは、運賃改定の効果は一巡すると剥落するため、次の成長源が要る点である。

4-5. 福山通運

事業概要は特別積合せ輸送を主力とする。輸送モード構成は陸上輸送中心で、重厚長大貨物の取り込みを強化している。荷主構成は法人中心。直近の業績は、2026 年 3 月期の福山通運の売上高が 3,185 億 8,200 万円で前期比 5.3%増、福山通運の営業利益が 93 億 4,700 万円で同 26.9%増となり、重厚長大貨物の取り込み強化や運賃改定により全セグメントで増収増益を達成した [4-5]。営業利益率はおよそ 2.9%である。労務費の比率は確認できず。設備投資の方針は確認できず。M&A と提携の実績は確認できず。DX および運行管理システムへの投資は確認できず。中堅事業者への示唆は、運賃改定と貨物構成の見直しを同時に行った点にある。値上げ交渉だけでなく、運ぶ荷物の性質を変えることで単価を上げる経路がある。リスクと弱みは、営業利益率が 2.9%と薄く、原価変動の吸収余地が小さい点である。

4-6. AZ-COM 丸和ホールディングス

事業概要は 3PL を中核とし、EC 常温、低温食品、医薬・医療の三領域を持つ。輸送モード構成は陸上輸送と庫内作業の組み合わせ。荷主構成は各 3PL 領域の大口荷主に集中する構造。直近の業績は 2026 年 3 月期が増収増益で着地し、今期は売上高 2,500 億円を計画している [4-6]。領域別では、EC 常温 3PL 事業の売上高が 427 億 4,200 万円で

68.3%増、低温食品 3PL が 9.8%増、医薬・医療 3PL が 10.2%増となった [4-6]。労務費の比率は確認できず。設備投資の方針は大型物流センターの新設が読み取れる [4-6]。M&A と提携の実績として、ファイズホールディングスの子会社化が EC3PL 拡大に寄与している [4-6]。DX および運行管理システムへの投資は確認できず。中堅事業者への示唆は、荷主専属化の典型例として、庫内作業まで踏み込むことで代替不能性を確保している点である。ただし大型センターへの投資は中堅の資本規模では成立しにくい。リスクと弱みは、大口荷主への集中と、大型センターの稼働率が業績を大きく左右する点である。

4-7. トナミホールディングス

事業概要は特別積合せ輸送を主力とする総合物流である。輸送モード構成は陸上輸送中心。荷主構成は確認できず。直近の業績は、2025 年 4 月 11 日付で株式の上場廃止となることが公表され、2026 年 3 月期の連結業績予想は開示されていない [4-2]。したがって売上と営業利益率は本調査では確認できず。労務費の比率、設備投資の方針、M&A と提携の実績、DX および運行管理システムへの投資も、非公開化に伴い確認できず。中堅事業者への示唆は、この非公開化という事実自体にある。上場を維持するコストと、規制対応・原価構造の転換に必要な中期の投資が両立しにくいと判断された可能性がある。短期の市場評価から離れて構造転換に集中するという選択肢は、非上場である多くの中堅事業者がもともと持っている資産でもある。リスクと弱みは、情報開示が縮小することで外部からの検証が困難になる点である。

4-8. センコーグループホールディングス

事業概要は 3PL と物流センター運営を中核とする総合物流である。輸送モード構成は陸上輸送に加え、海運・倉庫を組み合わせる。荷主構成は確認できず。直近の業績は、物流企業ランキングでトップ 10 に入り、2025 年 3 月期には純利益が前期比 21%増になるとして上方修正を出すほど好調と報じられている [4-2]。2026 年 3 月期の売上高と営業利益率の具体値は本調査では確認できず。労務費の比率は確認できず。設備投資の方針は確認できず。M&A と提携の実績は、業界内で M&A に積極的な事業者として言及されるが、個別案件は確認できず [4-8]。DX および運行管理システムへの投資は確認できず。中堅事業者への示唆は、3PL と物流センター運営の組み合わせが利益率の下支えになる構図である。輸送単体ではなく、保管と流通加工を抱き合わせることで単価が上がる。リスクと弱みは確認できず。

4-9. 鴻池運輸

事業概要は構内物流を中核とし、製造業の生産工程に組み込まれた業務を請け負う。輸送モード構成は輸送よりも構内作業と工程請負の比重が高い。荷主構成は製造業の大口顧客に集中する構造。直近の業績は、2026 年 3 月期の売上高が 3,555 億 5,500 万円で前年同期比 3.1%増、営業利益が 227 億 8,500 万円で 6.5%増となった [4-10]。営業利益率はおよそ 6.4%であり、算出根拠は営業利益 227 億 8,500 万円を売上高 3,555 億 5,500 万円で除した推定値である。この水準は、本章で扱った特別積合せ事業者を上回る。労務費の比率は確認できず。設備投資の方針は確認できず。M&A と提携の実績は確認できず。DX および運行管理システムへの投資は確認できず。中堅事業者への示唆は最も大きい。輸送から離れて荷主の工程に入り込むほど利益率が上がるという関係が、この一社

に明瞭に現れている。リスクと弱みは、荷主の生産変動をそのまま受けること、および工程請負は人員確保が事業継続の前提になる点である。

4-10. 山九

事業概要はプラントエンジニアリングと構内物流を二本柱とする。輸送モード構成は陸上輸送に加え、重量物輸送と据付を組み合わせる。荷主構成は素材・エネルギー産業に集中する。直近の業績は、2026 年 3 月期の全社売上高が 6,315 億 73 百万円で前期比 4.1%増、営業利益が 432 億 40 百万円で 1.6%減となった [4-11]。全社の営業利益率はおよそ 6.8%であり、算出根拠は営業利益 432 億 40 百万円を売上高 6,315 億 73 百万円で除した推定値である。物流事業のみを取り出すと、売上高 2,952 億 56 百万円で前期比 0.1%の減収、セグメント利益 98 億 26 百万円で 1.5%の増益であり、物流セグメントの利益率はおよそ 3.3%にとどまる [4-11]。労務費の比率は確認できず。設備投資の方針は確認できず。M&A と提携の実績は確認できず。DX および運行管理システムへの投資は確認できず。中堅事業者への示唆は、同一企業内で物流事業とエンジニアリング事業の利益率が倍近く違うという事実である。物流を単体で見る限り、利益率の天井は高くない。リスクと弱みは、素材・エネルギー産業の設備投資サイクルに業績が連動する点である。

4-11. 個別分析の横断比較

事業者	主力モデル	営業利益率 (直近)	荷主依存度	転嫁装置の強み
ヤマトホールディングス	宅配	約 1.5%	分散	× 量を取っても利益率が戻らない
福山通運	特別積合せ	約 2.9%	中	○ 運賃改定と貨物構成の同時見直し
セイノーホールディングス	特別積合せ・幹線	約 4.6%	低（多数分散）	◎ 荷主分散が改定の通しやすさに直結
SG ホールディングス	宅配・ロジ複合	約 5.5%（予想）	中	○ 法人向け複合で単価を確保
鴻池運輸	構内物流・工程請負	約 6.4%	高	◎ 工程組み込みによる代替不能性
山九	プラント・構内物流	約 6.8%（全社）	高	◎ ただし物流単体は約 3.3%
AZ-COM 丸和ホールディングス	3PL	確認できず	高	◎ 庫内まで踏み込む専属化

日本通運	総合	確認できず	分散	確認できず
センコーグループホールディングス	3PL・センター	確認できず	確認できず	○ 保管・流通加工の抱き合わせ
トナミホールディングス	特別積合せ	非開示	確認できず	非公開化により検証不能

この表から読み取れる関係は一つである。輸送そのものから離れ、荷主の業務工程に入り込むほど営業利益率が高い。宅配の 1.5% から構内物流の 6.4% まで、モデルの違いが 4 倍以上の差を生んでいる。ただしこの関係には代償があり、利益率が高いモデルはいずれも荷主依存度が高い。

要諦 1. 営業利益率はモデルによって 4 倍以上開く。輸送単体から遠いほど高い。2. 利益率が高いモデルは例外なく荷主依存度が高く、収益性と依存はトレードオフの関係にある。3. 量を取る戦略は利益率を回復させない。ヤマトホールディングスの営業利益倍増と利益率 1.5% の併存がその証拠である。

5. 投資領域の四軸比較評価

中堅事業者が採り得る投資領域は、車両、人材、DX および運行管理システム、提携と M&A の四つに整理できる。これを投資回収期間、規制対応への寄与、荷主からの評価、実行難易度の四軸で比較する。評価は、第 1 章から第 4 章で確認した事実から演繹したものであり、個社の財務状況によって順位は変わりうる。

5-1. 四軸マトリクス

投資領域	投資回収期間	規制対応への寄与	荷主からの評価	実行難易度	総合
車両（増車・車両更新）	△ 5 年前後の長期。稼働率が読めないと回収不能	△ 台数は労働時間の上限を緩和しない	△ 台数は差別化要因になりにくい	◎ 資金さえあれば即実行できる	△
人材（採用・定着・多能工化）	△ 効果発現まで 1 年以上。離職で消える	◎ 労働時間上限への対応そのもの	○ 安定供給の裏付けとして評価される	× 採用競争が激しく確実性が低い	○
DX・運行管理システム	○ 1 年から 2 年。荷待ち時間の可視化は即効性がある	◎ 荷待ち・荷役時間の短縮は施策効果の最大項目	◎ 荷主側の法対応にも資するため共同で進めやすい	○ 導入自体は容易だが運用定着に工数が要る	◎
提携・M&A	○ 案件次第だが車両と	○ 規模拡大で交渉力が	○ 供給能力の裏付けに	△ 相手探しと統合に時	○

	人員を同時に取得できる	上がる	なる	間がかかる	
--	-------------	-----	----	-------	--

5-2. 各軸の根拠

投資回収期間について。車両は資産としての耐用年数が長い一方、稼働率が読めない局面では回収が遅れる。第1章で見たとおり、規制は同じ売上を得るために必要な車両数を押し上げるが、2030年度の輸送力不足は平均で約7%から最大で約25%の幅に収まる見通しであり[5-1]、需要そのものが右肩上がりに戻る前提は置けない。増車は、需要見通しが立つ特定荷主との契約が先にある場合に限って回収可能性が高い。

規制対応への寄与について。次期物流大綱の施策効果の内訳で最大の項目は荷待ち・荷役等時間の短縮であり、7.5ポイントを占める[5-1]。これは車両を増やしても、人を増やしても解決しない。いつ荷物が着いて、いつ待たされ、いつ積み終わったかを記録し、荷主と共有する仕組みの問題である。運行管理システムへの投資が規制対応に最も効くのはこのためである。

荷主からの評価について。2025年4月1日に一部施行された改正貨物自動車運送事業法は、元請運送事業者の実運送体制管理簿の作成を義務付けた[5-2]。荷主と元請は、誰がどの区間を運んでいるかを説明する責任を負う。この説明に必要なデータを提供できる事業者は、荷主側の法対応を助ける立場に立つ。運行管理システムへの投資が荷主から評価されるのは、自社の効率化ではなく、荷主の義務履行に貢献するからである。

実行難易度について。車両は資金があれば買える。人材は、トラック運送業の有効求人倍率が全産業平均より約2倍高い環境では[5-5]、資金があっても確実には採れない。加えて自動車運転業務の時間外労働は年間960時間が上限であり[5-6]、一人あたりの稼働時間を増やして充当する経路も閉じている。提携とM&Aは、上場企業が買い手となる買収や資本参加が増加しているため[5-4]、売り手側に回る場合の選択肢は広がっているが、買い手側に回る場合は相手探しと統合に時間を要する。

5-3. 共同輸配送という第五の選択肢

四領域には収まらないが、共同輸配送は投資規模が中程度で積載効率に直接効くため、中堅事業者にとって費用対効果が高い。積載効率の向上は施策効果の6.6ポイントを占め[5-1]、パレット共同輸送のように制度改正以前から実効性が確認されている手法もある[5-3]。ただし共同輸配送は自社単独では成立せず、参加事業者間の調整コストが実質的な投資となる。資本ではなく時間と信頼を投じる投資と理解すべきである。

要諦 1. 規制対応への寄与が最も大きいのは車両でも人材でもなく、荷待ち時間を可視化する仕組みである。2. 運行管理システムへの投資は、自社の効率化ではなく荷主の法対応への貢献として評価される。3. 増車は、需要見通しを固定する契約が先にある場合に限って回収可能性が立つ。

6. 投資配分案の比較評価

前章の評価を、車両100台から500台規模の事業者が実際に配分できる形に落とす。三案を提示し、前提条件と想定リスクを併記する。配分比率は本レポートの推定であり、

算出根拠は第 5 章の四軸評価における総合評価の順位を投資額に反映させたものである。

6-1. 三案の定義

A 案は基盤先行型である。DX および運行管理システムに投資額の 50%、人材に 30%、車両に 15%、提携と M&A に 5%を配分する。前提条件は、現在の荷主構成を維持したまま、単価の改善によって収益性を回復させられることである。想定リスクは、システムを入れても運用が定着せず、データが荷主との交渉材料にならない場合に投資が空振りすることである。

B 案は専属深耕型である。人材に 40%、DX および運行管理システムに 30%、車両に 25%、提携と M&A に 5%を配分し、特定荷主の業務工程に踏み込む。前提条件は、業務を任せてくれる荷主が既に存在し、その荷主の事業が安定していることである。第 4 章で見たとおり、工程請負に近いモデルほど営業利益率は高い。想定リスクは荷主依存度の上昇であり、荷主の生産変動や方針転換をそのまま被る。

C 案は再編参加型である。提携と M&A に 40%、DX および運行管理システムに 30%、人材に 20%、車両に 10%を配分する。前提条件は、周辺に譲渡を検討する事業者が存在し、統合を担える管理人材が社内にいることである。想定リスクは、統合前は原価計算の基準が揃わないため、買収直後に転嫁装置がむしろ弱まる期間が生じることである。

6-2. 三案の比較

評価軸	A 案 基盤先行型	B 案 専属深耕型	C 案 再編参加型
収益性の改善速度	○ 1 年から 2 年	◎ 契約が取れば早い	△ 統合期間中は低下
荷主依存度への影響	○ 変えない	× 上昇する	◎ 分散する
必要な自己資金	○ 小さい	△ 中程度	× 大きい
失敗時の可逆性	◎ システムは他用途に転用可能	△ 専用設備は転用ににくい	× 買収は元に戻せない
規制対応の充足	◎ 荷待ち可視化に直結	○ 専属化で体制は透明	△ 統合完了までは不十分
総合	◎	○	△

三案のうち、失敗時の可逆性という軸で A 案が突出している。運行管理システムへの投資は、想定した荷主との交渉が不調に終わっても、別の荷主との交渉や社内の原価管理に転用できる。専属化のための設備投資や買収は、前提が崩れたときに元に戻せない。2025 年度の道路貨物運送業の倒産が 321 件と、前年度を下回りながらも過去 4 番目の高水準にとどまる環境では [6-5][6-2]、可逆性の高さは実質的なリスク低減として評価してよい。

6-3. 三案に共通する前提

いずれの案を採るにしても、標準的な運賃が示す物差しを自社の原価に当てはめて説明できることが前提となる。標準的な運賃は運賃水準を 8%引き上げるとともに荷役の対

価等を新たに加算する形で告示された [6-1]。この加算分を請求するには、荷待ちと荷役に何時間を要したかを記録している必要がある。記録がなければ、制度上は請求できる対価が実務上は請求できない。第 4 章で見たセイノーホールディングスの増益は運賃適正化の恩恵と説明されており [6-3]、恩恵を受け取るには受け取る側の準備が要る。

経団連は 2030 年に向けて荷主と物流事業者の連携深化を掲げている [6-4]。連携は対等な関係を含意するが、対等さはデータを持つ側に傾く。

要諦 1. 三案の中で A 案の優位は収益性ではなく可逆性にある。前提が崩れても投資が無駄にならない。2. 制度上請求できる対価も、記録がなければ実務上は請求できない。3. 荷主との連携が対等になるかどうかは、どちらがデータを持つかで決まる。

7. 経営者向け投資判断支援

本章は、車両 100 台から 500 台規模の運送会社の経営者が、今後 3 年の投資配分を決めるための判断材料としてまとめる。前提として繰り返すが、2024 年問題を輸送力不足の危機として扱う段階は終わっている。当初想定約 34% の需給ギャップのうち約 14% 分は官民の取組により概ね克服され、輸送需要も約 12% 減少した [7-1]。残る課題は、規制と原価上昇を値札に変換できるかという、転嫁装置の問題である。

7-1. 投資領域別の Go/No-Go 判断

投資領域	判断	条件
DX・運行管理システム	Go	無条件。荷待ち・荷役時間の記録がない状態では、制度上請求できる対価を請求できない
人材（定着・多能工化）	Go	ただし採用増ではなく、既存人員の離職防止と多能工化を優先する
提携・共同輸配送	Go	自社単独では積載効率の上限に達している場合。資本ではなく調整工数を投じる
車両（増車）	Conditional Go	需要を固定する契約が先にある場合のみ。契約なき増車は No-Go
M&A（買い手として）	Conditional Go	統合を担える管理人材が社内にいる場合のみ。いなければ No-Go
荷主専属化	Conditional Go	対象荷主の事業安定性を確認できる場合のみ。依存度上昇を受け入れる覚悟が要る

事業縮小・撤退	判断対象	忌避すべき選択肢ではない。譲渡は上場企業が買い手となる事例が増えている
---------	------	-------------------------------------

7-2. 優先投資先の順位

第一順位は、荷待ち・荷役時間の記録と共有の仕組みである。次期物流大綱の施策効果の内訳で最大の項目であり [7-1]、標準的な運賃が別建てで収受を認めた対価を請求するための前提でもある [7-2]。第二順位は、実運送体制の可視化への対応である。2025 年 4 月 1 日一部施行の改正法が元請に実運送体制管理簿の作成を義務付けた以上 [7-3]、データを提供できる側に立つことが交渉上の資産になる。第三順位は、既存人員の定着である。人手不足倒産では、ドライバーを確保できずに受注を減らさざるを得ない経路が観測されている [7-4]。第四順位が車両であり、第五順位が M&A である。

7-3. 初動 12 か月のアクション

最初の 3 か月は、自社の原価を費目別に分解し、標準的な運賃の物差しと突き合わせる。人件費が営業費用のどれだけを占めるか、荷待ち時間が月あたり何時間発生しているかを、荷主別に把握する。この段階で新たな設備投資は行わない。

次の 3 か月、すなわち 4 か月目から 6 か月目は、記録の仕組みを導入する。荷待ち・荷役の時間を、荷主別・車両別に自動で記録できる状態を作る。ここが唯一の必須投資である。

7 か月目から 9 か月目は、蓄積した記録を持って荷主と交渉する。交渉の主題は運賃の値上げではなく、荷待ち時間の削減と、削減できない分の対価の収受である。荷主にとっても、待機時間の短縮は自社の法対応に資する。

10 か月目から 12 か月目は、交渉結果を踏まえて配分を決める。荷主が対価を認めた場合は A 案の継続、特定荷主との関係が深まった場合は B 案への移行、交渉が不調で荷主構成の入れ替えが必要と判明した場合は C 案の検討に進む。すなわち、投資配分の決定は初動 12 か月の最後に置く。先に配分を決めてから交渉するのではない。

7-4. 主要論点三つ

第一の論点は、増車を今行うべきかである。推奨は、需要を固定する契約が先がない限り行わないことである。根拠は、2030 年度の輸送力不足が平均で約 7%から最大で約 25%へと下方修正されており [7-1]、需要が確実に増える前提を置けないためである。かつての約 34%という推計を根拠に増車を判断すると、過大な設備を抱えることになる。

第二の論点は、荷主依存度を上げてよいかである。推奨は、対象荷主の事業安定性を確認できる場合に限って受け入れることである。根拠は、第 4 章で確認したとおり、営業利益率が高いモデルは例外なく荷主依存度が高く、収益性と依存はトレードオフの関係にあるためである。依存を避けたまま利益率だけを上げる経路は、本調査の範囲では確認できなかった。

第三の論点は、事業譲渡を選択肢に含めるかである。推奨は、含めることである。根拠は、上場企業が買い手となる買収や資本参加が増加しており [7-4]、譲渡の条件が売り手にとって以前より良い可能性があるためである。2025 年度の道路貨物運送業の倒産は 321 件と過去 4 番目の高水準にあり [7-4]、廃業まで待つより譲渡の方が従業員と荷主に

対する責任を果たしやすい。譲渡は敗北ではなく、転嫁装置を自力で持てないと判断した場合の合理的な帰結である。

7-5. 監視すべきリスク要因

第一に、輸送需要のさらなる減少である。輸送力不足の推計は需要側の前提に依存しており、需要が想定以上に減れば供給過剰に転じる。第二に、実運送体制管理簿の運用実態である。制度が形式的な帳簿作成にとどまれば、可視化を交渉材料にする戦略の前提が崩れる。第三に、燃料価格と車両価格の変動である。標準的な運賃は燃料高騰分の転嫁を織り込んでいるが、転嫁の実効性は個別交渉に委ねられている。

要諦 1. 投資配分の決定は初動 12 か月の最後に置く。先に配分を決めてから交渉するのではない。 2. 唯一の無条件 Go は、荷待ち・荷役時間を記録し共有する仕組みへの投資である。 3. 譲渡は敗北ではなく、転嫁装置を自力で持てないと判断した場合の合理的な帰結である。

参考文献

- [0-1] 2030 年度に想定される輸送力不足への対応方針（2030 年度に向けた総合物流施策大綱に関する検討会提言案 資料 1-1） - 国土交通省 (2025-03)
<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/content/001984794.pdf>
- [0-2] 新たなトラックの標準的運賃を告示しました～運賃水準を 8%引き上げるとともに、荷役の対価等を新たに加算～ - 国土交通省 (2024-03) https://www.mlit.go.jp/report/press/jidosha04_hh_000294.html
- [0-3] 「道路貨物運送業」の倒産動向（2025 年度） - 帝国データバンク (2026-04)
<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20260409-trucking-br25fy/>
- [0-4] 2026 年 3 月期 決算説明会資料 - セイノーホールディングス株式会社 (2026-05)
<http://www.seino.co.jp/seino/media/pdf-lib/20260514-01.pdf>
- [1-1] 日本のトラック輸送産業 現状と課題 2024 - 公益社団法人全日本トラック協会 (2024) https://jta.or.jp/wp-content/themes/jta_theme/pdf/yusosangyo2024.pdf
- [1-2] 自動車運送事業における時間外労働の上限規制の適用と輸送力（月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料） - 内閣府 (2024-11) https://www5.cao.go.jp/keizai3/monthly_topics/2024/1111/topics_074.pdf
- [1-3] 物流の 2024 年問題でトラック運転手の働き方改革は進んだか - SOMPO インスティテュート・プラス (2025-04) <https://www.sompo-ri.co.jp/2025/04/01/17565/>
- [1-4] 2030 年度に想定される輸送力不足への対応方針（2030 年度に向けた総合物流施策大綱に関する検討会提言案 資料 1-1） - 国土交通省 (2025-03)
<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/content/001984794.pdf>
- [1-5] 2024 年度の道路貨物運送業倒産 14 年ぶり 350 件超 人件費高騰・後継者難が深刻度を増す - 東京商工リサーチ (2025) https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1201259_1527.html
- [1-6] 人手不足倒産の動向調査（2025 年度上半期） - 帝国データバンク (2025-10)
<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20251006-laborshortage-br25fyh/>
- [2-1] 新たなトラックの標準的運賃を告示しました～運賃水準を 8%引き上げるとともに、荷役の対価等を新たに加算～ - 国土交通省 (2024-03) https://www.mlit.go.jp/report/press/jidosha04_hh_000294.html
- [2-2] 新たな標準的な運賃が告示されました - 公益社団法人全日本トラック協会 (2024)
https://jta.or.jp/member/kaisei_jigyoho/unchin_new.html
- [2-3] 新しいトラックの標準的な運賃～6/1 施行運賃と賃金水準～ - SOMPO インスティテュート・プラス (2024-05) https://www.sompo-ri.co.jp/topics_plus/20240531-12621/
- [2-4] トラック運賃引き上げへ多重下請け規制強まる～改正物流二法 2025 年 4 月 1 日に一部施行（2）～ - SOMPO インスティテュート・プラス (2025-02) https://www.sompo-ri.co.jp/topics_plus/20250225-16449/
- [2-5] 国交省／新たなトラックの標準的運賃を告示、平均 8%引き上げ - LNEWS (2024-03)
<https://www.lnews.jp/2024/03/q0322402.html>
- [3-1] 物流 2024 年問題に対応した先行事例について（大臣官房新事業・食品産業部 資料 1） - 農林水産省 (2024-01) <https://www.maff.go.jp/j/shokusan/ryutu/attach/pdf/buturyu-483.pdf>
- [3-2] 2030 年度に想定される輸送力不足への対応方針（2030 年度に向けた総合物流施策大綱に関する検討会提言案 資料 1-1） - 国土交通省 (2025-03)
<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/content/001984794.pdf>
- [3-3] 2030 年に向けた物流のあり方 - 一般社団法人日本経済団体連合会 (2025-10)
https://www.keidanren.or.jp/policy/2025/069_honbun.html
- [3-4] トラック運送業界の M&A と事業承継の動向・2025 年最新 - 日本 M&A センター (2025)
<https://www.nihon-ma.co.jp/sector/distribution.php>

- [3-5] 「道路貨物運送業」の倒産動向（2025 年度） - 帝国データバンク (2026-04)
<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20260409-trucking-br25fy/>
- [4-1] 主要物流企業の決算売上高ランキング（総合版） - LOGISTICS TODAY (2026) <https://www.logi-today.com/230667>
- [4-2] 物流会社ランキング【2026 年最新版】 大手 23 社の売上高・利益率比較 - StockCrew (2026)
<https://stockcrew.co.jp/insights/logistics-company-ranking>
- [4-3] 2026 年 3 月期 決算説明会資料 - セイノーホールディングス株式会社 (2026-05)
<http://www.seino.co.jp/seino/media/pdf-lib/20260514-01.pdf>
- [4-4] セイノーホールディングス 2026 年 3 月期決算【会見全文】 - 中日 BIZ ナビ (2026)
<https://biz.chunichi.co.jp/news/article/30/125353/>
- [4-5] 2026 年 3 月期 第 3 四半期決算短信（日本基準）（連結） - 福山通運株式会社 (2026-02)
https://assets.minkabu.jp/news/article_media_content/urn:newsml:tdnet.info:20260210553333/010120260210553333.pdf
- [4-6] AZ-COM 丸和 HD（9090）、2026 年 3 月期は増収増益で着地 今期は売上高 2,500 億円を計画 - ログミーファイナンス (2026) <https://finance.logmi.jp/articles/384617>
- [4-7] セイノー HD 決算／4～6 月の売上高 7.1%増、営業利益 36.4%増 - LNEWS (2026-08)
<https://www.lnews.jp/2026/08/s0806103.html>
- [4-8] トラック運送業界の M&A と事業承継の動向・2025 年最新 - 日本 M&A センター (2025)
<https://www.nihon-ma.co.jp/sector/distribution.php>
- [4-9] 2026 年 3 月期 決算短信（日本基準）（連結） - SG ホールディングス株式会社 (2026-05) <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20260508/20260508520546.pdf>
- [4-10] 鴻池運輸 決算／3 月期の売上高 3.1%増、営業利益 6.5%増 - LNEWS (2026-05)
<https://www.lnews.jp/2026/05/s0513105.html>
- [4-11] 2026 年 3 月期 決算短信（日本基準）（連結） - 山九株式会社 (2026-05)
https://www.fse.or.jp/files/lis_tkj/26051490659.pdf
- [5-1] 2030 年度に想定される輸送力不足への対応方針（2030 年度に向けた総合物流施策大綱に関する検討会提言案 資料 1-1） - 国土交通省 (2025-03)
<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/content/001984794.pdf>
- [5-2] トラック運賃引き上げへ多重下請け規制強まる～改正物流二法 2025 年 4 月 1 日に一部施行（2）～ - SOMPO インスティテュート・プラス (2025-02) https://www.sompo-ri.co.jp/topics_plus/20250225-16449/
- [5-3] 物流 2024 年問題に対応した先行事例について（大臣官房新事業・食品産業部 資料 1） - 農林水産省 (2024-01) <https://www.maff.go.jp/j/shokusan/ryutu/attach/pdf/buturyu-483.pdf>
- [5-4] トラック運送業界の M&A と事業承継の動向・2025 年最新 - 日本 M&A センター (2025)
<https://www.nihon-ma.co.jp/sector/distribution.php>
- [5-5] 日本のトラック輸送産業 現状と課題 2024 - 公益社団法人全日本トラック協会 (2024) https://jta.or.jp/wp-content/themes/jta_theme/pdf/yusosangyo2024.pdf
- [5-6] 自動車運送事業における時間外労働の上限規制の適用と輸送力（月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料） - 内閣府 (2024-11) https://www5.cao.go.jp/keizai3/monthly_topics/2024/1111/topics_074.pdf
- [6-1] 新たなトラックの標準的運賃を告示しました～運賃水準を 8%引き上げるとともに、荷役の対価等を新たに加算～ - 国土交通省 (2024-03) https://www.mlit.go.jp/report/press/jidosha04_hh_000294.html
- [6-2] 道路貨物運送業の倒産（25 年度上半期）が 5 年ぶり減＝物価高・人手不足への対応は道半ば - 東京商工リサーチ (2025) https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1201898_1527.html
- [6-3] 2026 年 3 月期 決算説明会資料 - セイノーホールディングス株式会社 (2026-05)
<http://www.seino.co.jp/seino/media/pdf-lib/20260514-01.pdf>

- [6-4] 2030 年に向けた物流のあり方 - 一般社団法人日本経済団体連合会 (2025-10)
https://www.keidanren.or.jp/policy/2025/069_honbun.html
- [6-5] 「道路貨物運送業」の倒産動向（2025 年度） - 帝国データバンク (2026-04)
<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20260409-trucking-br25fy/>
- [7-1] 2030 年度に想定される輸送力不足への対応方針（2030 年度に向けた総合物流施策大綱に関する検討会
提言案 資料 1-1） - 国土交通省 (2025-03)
<https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/content/001984794.pdf>
- [7-2] 新たなトラックの標準的運賃を告示しました～運賃水準を 8%引き上げるとともに、荷役の対価等を新
たに加算～ - 国土交通省 (2024-03) https://www.mlit.go.jp/report/press/jidosha04_hh_000294.html
- [7-3] トラック運賃引き上げへ多重下請け規制強まる～改正物流二法 2025 年 4 月 1 日に一部施行（2）～ -
SOMPO インスティテュート・プラス (2025-02) https://www.sompo-ri.co.jp/topics_plus/20250225-16449/
- [7-4] 「道路貨物運送業」の倒産動向（2025 年度） - 帝国データバンク (2026-04)
<https://www.tdb.co.jp/report/economic/20260409-trucking-br25fy/>