物流 2030 年問題の現在地

中堅運送会社の打ち手（2026 年版）

AI 担当くん AI リサーチ Skill　Output: 2026-09-30

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）

【Issue】
2030 年度の輸送力不足は「約 34%」と言われてきたが、2026 年 3 月の検討会の提言と総合物流施策大綱（2026 年 3 月 31 日閣議決定）で見通しはどう変わったか。時間外労働の上限規制と改正改善基準告示の施行から 2 年、車両 100〜500 台規模の中堅運送会社の明暗を分けているものは何か。

【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 年間の投資について、車両、人材、DX および運行管理システム、提携と M&A の 4 領域でどの順番で進めるかを判断するために用いる。

【調査対象期間】
2024 年 4 月の規制施行から 2026 年 9 月 30 日（照合日）までの公開資料。決算は 2026 年 3 月期を中心とする。

【情報ソース】
国土交通省・内閣府・厚生労働省の公表資料、帝国データバンクと東京商工リサーチの倒産集計、上場運送事業者の決算短信・決算説明資料を中心とする。手元の照合表（約 40 件の主張を原本と照合したもの）を正本とし、「そのまま使える」「直して使う」の区分だけを使う。照合表で「使わない」とされたもの、「原本で確認できず」とされたもの、二次情報と注記されたものは使わない。新しい Web 調査と新しい数字の追加は行わない。

【調査スコープ】
第一に、2030 年度の輸送力不足の推計の変化（34%・14%・12%・平均 7%／最悪 25%）について、推計主体と資料を区別して整理する。第二に、規制と制度（時間外上限、改善基準告示、標準的な運賃、実運送体制管理簿、多重下請の制限＝努力義務）について、義務と努力義務を区別して整理する。第三に、原価と労働の実態（人件費比率、労働時間の最新実測、有効求人倍率）を整理する。第四に、倒産と人手不足倒産の推移について、帝国データバンクの年度集計と東京商工リサーチの集計を混ぜずに整理する。第五に、上場運送事業者の業績について、照合済みの実績値だけで整理し、予想と実績を区別する。未確認の会社と項目は「確認できず」か載せない。第六に、中堅事業者の投資領域の比較を行い、最終章「投資判断支援」で領域別の Go/No-Go、前提、初動 12 か月のアクション、主要論点 3 つを示す。

【アウトプット要件】
詳細レポートのみ。推計の主体別の整理表、施策の内訳表、制度の整理表、倒産件数の表（調査会社別）、上場事業者の実績表、投資領域の比較表を含むこと。最終章は「投資判断支援」として、領域別の Go/No-Go、判断の前提、初動 12 か月のアクション、主要論点 3 つで締めくくる。

【引用・数値ルール】
7%・25%は「検討会の提言（2026 年 3 月 3 日公表）」の数字として書き、総合物流施策

大綱の数字としては書かない。7%は平均的な想定、25%は 2019 年水準の需要で供給が大きく不足する最悪ケース。34%・14%の推計主体は NX 総合研究所。各引用には発表年月を記載する。企業を否定的に評価せず、推測で理由づけをしない。順位づけをしない。推定は「推定」と明記する。数字は数値台帳に原文の引用とともに残す。

目次

0. エグゼクティブサマリー
    0.1 本レポートの読み方
1. 2030 年度の輸送力不足の見通し
    1.1 数字ごとの主体と資料
    1.2 大綱の書きぶり
    1.3 施策による輸送力の確保（提言案）
    1.4 2024 年時点の実測値
    1.5 要諦
2. 規制と制度
    2.1 時間外労働の上限
    2.2 標準的な運賃
    2.3 実運送体制管理簿と多重下請
    2.4 制度の整理
    2.5 要諦
3. 原価と労働の実態
    3.1 費用構造
    3.2 労働時間と賃金
    3.3 人手の逼迫と価格転嫁
    3.4 要諦
4. 倒産と人手不足倒産
    4.1 帝国データバンク（年度集計）
    4.2 東京商工リサーチ（暦年・期間集計）
    4.3 読み方
    4.4 要諦
5. 上場運送事業者の業績
    5.1 2026 年 3 月期の実績
    5.2 予想と実績の区別
    5.3 決算資料に書かれた運賃収受の説明
    5.4 確認できなかった事業者
    5.5 要諦
6. 中堅事業者の投資領域の比較
    6.1 四つの投資領域の比較
    6.2 DX/運行管理

6.3 人材
6.4 車両
6.5 提携と M&A
6.6 要諦
7. 投資判断支援
7.1 領域別の Go/No-Go
7.2 判断の前提
7.3 着手の順番（今後 3 年）
7.4 初動 12 か月のアクション
7.5 主要論点 3 つ
7.6 監視すべきリスク要因
7.7 要諦

本レポートは AI 担当くん の AI リサーチ Skill（https://ai-tantou.sun-spark.jp/research-skill）で作成しました。数字は各出典の公開資料（照合日 2026 年 9 月 30 日）に基づきます。

0. エグゼクティブサマリー

本レポートは、車両 100〜500 台規模の中堅運送会社の経営者が、今後 3 年の投資（車両・人材・DX/運行管理・提携と M&A）の順番を決めるための材料である。数字は、国土交通省・内閣府・厚生労働省の公表資料、民間調査会社（帝国データバンク・東京商工リサーチ）の集計、上場事業者の決算資料のうち、原文と照合したものだけを使う。新しい推計は作らない。車両 100〜500 台規模だけを切り出した公的統計は、照合した材料の中になかったため、中堅に固有の数字は「確認できず」とする。

2030 年度の輸送力不足は「約 34%」と言われてきた。2026 年 3 月 31 日に閣議決定された総合物流施策大綱は、この約 34%のうち約 14%は概ね克服できたと書き[0-1]、34%の推計主体は株式会社 NX 総合研究所であると脚注に示す[0-1]。これとは別に、検討会の提言（2026 年 3 月 3 日公表）は、足元の経済動向や物流需要の変化を踏まえた再検証で、2030 年度に平均で約 7%、最大で約 25%の輸送力不足が生じうるとした[0-2][0-3]。7%は平均的な想定、25%は 2019 年水準の需要に供給が大きく不足するワーストケースであり、どちらも大綱本文ではなく提言の数字である[0-4]。34%は消えたのではなく、「概ね克服した分」と「再検証で残る幅」に分かれて読むべき数字になった。

本レポートは、〈転嫁・確保の二軸〉で中堅運送会社の明暗を読む。転嫁は、コストの上昇を運賃に反映できるか。確保は、ドライバーと輸送力を確保できるか、である。この呼び名は本レポートの整理であり、公的資料の用語ではない。二軸に関係する公開数字は次のとおりである。2025 年 7 月の帝国データバンクの調査では、価格転嫁率は全業種で 39.4%、道路貨物運送業で 28.6%だった[0-5]。2025 年度上半期の人手不足倒産のうち道路貨物運送業は 33 件で、前年同期の 19 件から増えた[0-5]。一方、上場事業者では、セイノーホールディングスが「適正運賃収受の進展」を輸送事業の増収の説明に挙げ[0-6]、SG ホールディングスが「適正運賃収受の方針」を決算短信に書いている[0-7]。ただし、伸ばした事業者と縮小した事業者を規模別に分けて比べた公開資料は、照合した材料の中に見つからなかった。二軸は、倒産の背景と決算の説明から読み取れる範囲の整理である。

倒産は高止まりしている。帝国データバンクの集計では、2025 年度の道路貨物運送業の倒産は 321 件で、前年度の 351 件を下回ったが、過去 4 番目の水準だった[0-8]。東京商工リサーチの集計では、2026 年 1-4 月の倒産は 108 件（前年同期比 11.3%増）で、2 年ぶりに 100 件を上回った[0-9]。二つの調査会社の集計は期間も条件も違うため、本レポートでは混ぜて並べない。

投資の順番は、本レポートの提案として、運行管理と実績の見える化、人材、提携、車両の順を勧める。根拠は、大綱が荷待ち・荷役等時間（年間約 750 時間から 625 時間へ）と積載効率（41.3%から 44%へ）を目標に置いていること[0-1]、提言案の効果の内訳で両者が大きな項目であること[0-4]である。車両の増強は、想定する不足幅（7%〜25%）と運賃の収受の見通しを確かめてから判断する。投資額と回収期間の数字は照合した材料になく、確認できず、である。

0.1 本レポートの読み方

企業を評価しない。上場事業者の数字は、決算資料に書かれた実績と、その会社が示した予想を分けて載せる。順位づけはしない。倒産の数字は、帝国データバンクの年度集計と東京商工リサーチの集計を混ぜない。7%と 25%は「検討会の提言」の数字として書き、総合物流施策大綱の数字としては書かない。「推定」と書いた箇所と、「本レポートの提案」「本レポートの判断」と書いた箇所は、公開資料に書かれた事実ではなく、事実から導いた見方である。

1. 2030 年度の輸送力不足の見通し

2030 年度の見通しは、「34%」の一本から、「14%を克服」と「7%〜25%」の複数へ変わった。推計の主体と資料が違うため、区別して読む。

1.1 数字ごとの主体と資料

数字	意味	推計主体・資料	読むときの注意
約 34%	2030 年度の輸送力不足の当初推計	株式会社 NX 総合研究所の試算（大綱の脚注）[1-1]	労働時間削減に具体的な対応を行わなかった場合の推計
約 14%	34%のうち、官民の取組の成果等で概ね克服した分	総合物流施策大綱（2026 年 3 月 31 日閣議決定）[1-1]	34%と 14%は同じ大綱本文の記述に出てくる[1-1]
約 12%	営業用トラックの貨物輸送量の減少（2019 年 28.4 億トンから 2024 年 25.1 億トンへ）	大綱の脚注[1-1]	基準は 2019 年で、輸送需要の減少である
約 7%	2030 年度の不足（平均的な想定）	検討会の提言（2026 年 3 月 3 日公表）[1-2]	何も施策を講じなかった場合の数字
約 15%	2030 年度の不足（2024 年ベース）	提言案の資料[1-3]	需要を 2024 年水準（25.1 億トン）に置く
約 25%	2030 年度の不足（2019 年ベース。最悪ケース）	検討会の提言[1-2]	需要を 2019 年水準（28.4 億トン）に置く。1.7 億トンから 7.2 億トンが 7%から 25%の幅に当たる

7%〜25%は、提言案の資料では「平均で約 7%〜最大で約 25%(1.7 億トン〜7.2 億トン)の輸送力不足が生じうる」と書かれている[1-3]。閣議決定された大綱の本文には、この

7%と 25%の数字は出てこない。したがって「大綱が 25%と言っている」とは書けない。

1.2 大綱の書きぶり

大綱は、約 34%のうち約 14%が概ね克服できたとする一方、「依然として輸送力が逼迫している状況に変わりはなく」と書く[1-1]。また、トラックドライバーの平均労働時間を全産業平均まで引き下げた際には、必要な輸送力を確保するために更なる取組が必要になると明記している[1-1]。見通しの改善は、労働時間の短縮を止める理由にはならない、という書き方である。

1.3 施策による輸送力の確保（提言案）

提言案は、ワーストケースでも物流の停滞を招かないよう、最大 26 ポイント程度の輸送力を確保する施策を用意するとした[1-3]。内訳は次のとおりである。ポイントは、輸送力不足の割合に対する確保分を示す。

施策	確保分（ポイント）	2030 年度の目標値
荷待ち・荷役等時間の短縮	+7.5	ドライバー 1 人当たり年間 625 時間
積載効率の向上	+6.6	44%
陸・海・空の「新モーダルシフト」	+6.4	677.5 億トンキロ
宅配便の確実な受け取り	+1.8	目標値は省略
ドローンでのラストマイル配送	+2.9	目標値は省略
その他（トラック輸送力拡大等）	+0.5	設定なし
合計	+25.7	「最大 26 ポイント程度」

この表は提言案の段階の資料である[1-3]。中堅運送会社にとっては、荷待ち・荷役等時間と積載効率の二つが、自社の運行で直接動かせる項目にあたる。トラック輸送力の拡大は「その他」に含まれ、内訳の中では小さい。

1.4 2024 年時点の実測値

大綱は、2024 年度の実績として、荷待ち・荷役等時間がドライバー 1 人当たり年間約 750 時間、積載効率が 41.3%であると示す[1-1]。前大綱で掲げた積載効率の目標には届いていない[1-1]。2030 年度の目標は、荷待ち・荷役等時間が 625 時間、積載効率が 44%である[1-1]。

1.5 要諦

1. 34%は、NX 総合研究所の試算を出発点に、約 14%が克服され、再検証で 2030 年度に平均約 7%から最大約 25%の不足が残りうる、と読む。

2. 7%と 25%は検討会の提言の数字であり、大綱本文の数字ではない。

3. 施策の内訳で大きいのは、荷待ち・荷役等時間（+7.5）と積載効率（+6.6）で、どちらも運行の中身を変える項目である。

2. 規制と制度

規制と制度は、労働時間の上限、運賃の物差し、委託関係の見える化の三つで読む。義務と努力義務を区別する。

2.1 時間外労働の上限

自動車運転の業務では、特別条項付き 36 協定を締結する場合の年間の時間外労働の上限が年 960 時間となる[2-1]。この数字は、特別条項付き 36 協定を結ぶ場合の上限であり、すべての運転者に一律に課される上限ではない。改善基準告示の数値は、照合した材料に含まれていないため、本レポートでは扱わない。

2.2 標準的な運賃

国土交通省は、2024 年 3 月 22 日に、2020 年 4 月に告示した標準的な運賃について、運賃水準を 8%引き上げるとともに荷役の対価等を加算した新たな運賃を告示した[2-2]。新たな標準運送約款は同年 6 月 1 日に施行された[2-2]。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・料金設定等の三つである[2-2]。

具体的な水準として、下請け手数料は運賃の 10%を別に収受する設定になった[2-3]。荷役については、中型車で 30 分あたり、機械荷役は 2,180 円、手荷役は 2,100 円の「積込料・取卸料」を新たに加算し、荷待ち・荷役の時間が合計 2 時間を超えた場合は 5 割の割増を加算する、と報じられている[2-4]。

8%の性格について、SOMPO インスティチュート・プラスは、見直しで燃料費が 100 円/L から 120 円/L に上がった一方、人件費の基準となる賃金は 2,340 円/時から 2,336 円/時に下がったと説明している[2-5]。したがって、8%の見直しは賃金の基準を大きく動かしたものではなく、物件費の上昇が主であると読める。

本レポートの照合では、2026 年に入って標準的な運賃を再び改定する告示は、確認できなかった。存在しないとまでは言えない。

2.3 実運送体制管理簿と多重下請

改正貨物自動車運送事業法のうち、元請事業者に実運送体制管理簿の作成を義務付ける規定は、2025 年 4 月 1 日に施行された[2-6]。一方、下請事業者への発注適正化は、国土交通省の資料では努力義務であり、一定規模以上の事業者に規程の作成と責任者の選任が義務付けられる[2-6]。多重下請を「2 次まで」に制限すると義務のように書く解説もあるが、国土交通省の資料では努力義務と書かれているため、本レポートは努力義務として扱う。

2026 年 4 月 1 日からは、貨物利用運送事業者にも、真荷主との書面交付義務、運送利用管理規程の作成義務と運送利用管理者の選任義務、実運送体制管理簿の作成義務等が新たに課された[2-7]。大綱は、管理簿の作成等の義務付けにより、積載効率の向上や荷待ち・荷役等時間の短縮、多重下請構造の是正等に向けた取組が進められていると書く[2-8]。

2.4 制度の整理

制度	時点	性格	中堅運送会社への意味
時間外労働の上限（年 960 時間）	特別条項付き 36 協定の場合[2-1]	義務	労働時間を前提にした運行計画が必要
標準的な運賃（8%引上げ）	2024 年 3 月 22 日告示[2-2]	告示（物差し）	運賃交渉の根拠に使える。義務ではない
積込料・取卸料、2 時間超の 5 割割増	同上（報道）[2-4]	告示に含まれる標準水準	荷待ち・荷役の対価を請求する材料
実運送体制管理簿の作成	2025 年 4 月 1 日施行[2-6]	元請の義務	委託先の階層を把握する体制が要る
下請への発注適正化	同上[2-6]	努力義務（一定規模以上は規程・責任者が義務）	自社の規模での適用は個別に確認する

2.5 要諦

1. 標準的な運賃は物差しであり、義務ではない。荷役の対価と下請け手数料の水準が示された点が、交渉材料になる。

2. 実運送体制管理簿の作成は義務、下請の発注適正化は努力義務。書き分けて読む。

3. 8%の見直しは賃金の基準をほとんど動かしていない。人件費の回収は、運賃の物差しだけでは足りない。

3. 原価と労働の実態

原価の中心は人件費であり、労働時間と賃金の差が人手の確保に響く。この章の数字は、事業規模別ではなく、貨物自動車運送事業者全体の数字である。規模別の原価データは、照合した材料になく、確認できず、である。

3.1 費用構造

内閣府の資料は、貨物自動車運送事業者の営業費用に占める人件費の比率について、2022 年度時点で約 4 割半ばと述べ、図では 46.0%と示す[3-1]。元の調査は、公益社団法人全日本トラック協会の「経営分析報告書（概要版）-令和４年度決算版-」である[3-1]。令和 4 年度決算の数字であり、最新年度の数字ではない。

3.2 労働時間と賃金

大綱は、トラック運送業は他産業よりも労働時間が約 2 割長い一方で、年間賃金は約 5%〜15%低くなっていると書く[3-2]。2024 年（令和 6 年）の実績は次のとおりである[3-2]。

区分	平均労働時間（2024 年）
大型トラックドライバー	2,484 時間
中小型トラックドライバー	2,424 時間
全産業（参考）	2,052 時間

3.3 人手の逼迫と価格転嫁

大綱は、こうした状況を反映して、トラックドライバーの有効求人倍率は全産業平均よりも約 2 倍高く、労働力不足の度合いが大きいと書く[3-2]。

価格転嫁の進み方は、業種で差がある。帝国データバンクが 2025 年 7 月に実施した調査では、コスト上昇分の販売価格への転嫁度合いを示す価格転嫁率は、全業種で 39.4%、道路貨物運送業で 28.6%だった[3-3]。道路貨物運送業は全業種より低い水準にある。

3.4 要諦

1. 営業費用の 46.0%が人件費（2022 年度）であり、賃上げは原価に直結する。

2. 労働時間は全産業より長く、年間賃金は低い。有効求人倍率は全産業平均の約 2 倍である。

3. 道路貨物運送業の価格転嫁率は 28.6%で、全業種の 39.4%を下回る。転嫁は投資の前提条件になる。

4. 倒産と人手不足倒産

倒産の数字は調査会社ごとに集計が違う。この章では、帝国データバンクの集計と東京商工リサーチの集計を別の表にし、混ぜない。

4.1 帝国データバンク（年度集計）

集計対象は、負債 1000 万円以上・法的整理による倒産である[4-1]。

年度	道路貨物運送業の倒産件数	備考
2008 年度	371 件	2025 年度の記事が過去 4 番目の比較に挙げた年度
2009 年度	341 件	同上
2024 年度	351 件	同上
2025 年度	321 件	前年度を下回ったが過去 4 番目

2025 年度の 321 件は、2008 年度の 371 件、2024 年度の 351 件、2009 年度の 341 件に次ぐ過去 4 番目の水準で、高止まりが続いているとされる[4-1]。背景には人手不足と燃料価格の上昇がある。2025 年度に判明した人手不足倒産 441 件のうち、道路貨物運送業は 55 件で、全体の 12.5%を占めた[4-1]。同記事は、中東情勢の緊迫化により軽油価格が高騰し、一時 1 リットル 180 円に迫ったと述べる[4-1]。

2025 年度上半期（4-9 月）の人手不足倒産のうち、道路貨物運送業は 33 件と、前年同期の 19 件から増えた[4-2]。

4.2 東京商工リサーチ（暦年・期間集計）

期間	道路貨物運送業の倒産件数	備考
2024 年度	353 件	前年度比 2.3%増。14 年ぶりに 350 件超[4-3]
2025 年度上半期（4-9 月）	163 件	前年同期比 15.1%減。5 年ぶりに前年同期を下回った[4-4]
2025 年（暦年）	308 件	前年比 17.6%減[4-5]
2026 年 1-4 月	108 件	前年同期比 11.3%増。2 年ぶりに 100 件超[4-5]

東京商工リサーチは、2026 年に入っても燃料価格が高止まりする中、深刻なドライバー不足と人件費上昇が続いていると述べる[4-5]。2026 年 1-4 月の「人手不足」倒産は 23 件で、集計を開始した 2013 年以降の同期で最多である[4-5]。

4.3 読み方

帝国データバンクの 2025 年度（321 件）と、東京商工リサーチの 2025 年（暦年、308 件）は、期間も調査会社も違う。二つを並べて増減を論じない。両社の集計に共通して読めるのは、倒産が 2024 年度から 2025 年度にかけて一度減り、2026 年に入って再び増える動きが見えること、人手不足が背景にあることの二点である。ただし、東京商工リサーチの 2026 年の数字は 1-4 月の期間のみで、年度の結果は確認できず、である。

4.4 要諦

1. 帝国データバンクの数字では、2025 年度は 321 件で高止まり。人手不足倒産の 55 件（12.5%）に道路貨物運送業の重さが出ている。

2. 東京商工リサーチの数字では、2026 年 1-4 月に 108 件、人手不足倒産は 23 件で同期最多。

3. 倒産の背景は、人手不足、人件費の上昇、燃料価格の高止まりである。〈転嫁・確保の二軸〉が両方とも弱いところに、圧力が集まる。

5. 上場運送事業者の業績

上場事業者の決算は、規模の大きい会社の実績である。中堅運送会社の実績そのものではないが、運賃収受と収益の動きを見る参照点になる。並びは順位ではない。決算期はいずれも 2026 年 3 月期である。

5.1 2026 年 3 月期の実績

事業者	売上高（営業収益）	営業利益	営業利益率	資料上の注記

ヤマトホールディングス	1 兆 8,656 億 75 百万円（+5.8%）[5-1]	283 億円（+99.2%）	1.5%	親会社株主に帰属する当期純利益は 13,662 百万円（△64.0%）
SG ホールディングス	1 兆 6,447 億 62 百万円（+11.2%）[5-2]	902 億 47 百万円（+2.7%）	5.5%	決算短信の実績値
セイノーホールディングス	8,129 億 65 百万円（+10.3%）[5-3]	376 億 5 百万円（+25.8%）	4.6%	MD ロジス除きの営業利益は前年比+17.4%
福山通運	3,185 億 82 百万円（+5.3%）[5-4]	93 億 47 百万円（+26.9%）	確認できず	LNEWS の報道による。決算短信は未取得
山九	6,315 億 73 百万円（+4.1%）[5-5]	432 億 40 百万円（△1.6%）	6.8%	物流事業は売上高 2,952 億 56 百万円（△0.1%）、セグメント利益 98 億 26 百万円（+1.5%）
AZ-COM 丸和ホールディングス	2,305 億 3,100 万円（+10.6%）[5-6]	118 億 6,400 万円（+8.3%）	5.1%	EC 常温 3PL 事業は前期比 14.9%増、低温食品 3PL 事業は 9.8%増、医薬・医療 3PL 事業は 10.2%増

営業利益率は、ヤマトホールディングスが 1.5%、SG ホールディングスが 5.5%、セイノーホールディングスが 4.6%、山九が 6.8%、AZ-COM 丸和ホールディングスが 5.1%である。決算期は同じだが、事業構成とセグメントの定義が会社ごとに違うため、各社の営業利益率の比較にとどめ、要因の断定はしない。

5.2 予想と実績の区別

SG ホールディングスの 2027 年 3 月期の通期予想は、営業収益 1 兆 7,400 億円（+5.8%）、営業利益 970 億円（+7.5%）である[5-2]。これは会社の予想であり、実績ではない。AZ-COM 丸和ホールディングスの今期（2027 年 3 月期）の売上高計画は 2,500 億円である[5-6]。

5.3 決算資料に書かれた運賃収受の説明

セイノーホールディングスは、輸送事業は適正運賃収受の進展などによる売上拡大が傭車・外注費等の費用増加を上回り、MD ロジスの連結効果を除いても 43 億円の増益と

なったと説明する[5-3]。営業利益の増益 25.8%には、MD ロジスの連結効果が含まれる。連結効果を除くと、連結営業利益は前年比+17.4%である[5-3]。したがって、増益のすべてが運賃の改善によるわけではない。

SG ホールディングスは、宅配便で平均単価が前期比で低下したが、適正運賃収受の方針のもと、取引ごとの取扱量やコスト等を勘案した価格設定により、費用増加局面でもセグメント全体としての営業利益率を維持していると書く[5-2]。

ヤマトホールディングスは、営業利益が 99.2%増だが、親会社株主に帰属する当期純利益は 64.0%減である[5-1]。「利益が倍増した」と書けるのは営業利益についてだけである。

5.4 確認できなかった事業者

日本通運、センコーグループホールディングス、鴻池運輸、トナミホールディングスの業績は、一次資料（決算短信や決算説明資料）を照合できなかったため載せない。確認できず、である。

5.5 要諦

1. 実績の営業利益率は、1.5%から 6.8%まで開く。決算期は同じでも、事業構成が違うため、優劣は論じない。

2. 適正運賃収受が増収や利益率の維持の説明に出てくる。ただし、増益の全部が運賃ではない（セイノーホールディングスは連結効果を含む）。

3. 予想と実績は別に扱う。SG ホールディングスの予想は営業利益 970 億円である。

6. 中堅事業者の投資領域の比較

投資領域は、車両、人材、DX/運行管理、提携と M&A の四つで比べる。車両 100〜500 台規模に絞った投資額と回収期間の公開数字は、照合した材料になく、確認できず、である。そのため、比較は「制度・政策との接続」「〈転嫁・確保の二軸〉への効き」「公開資料の裏付け」「実行の負担」で行い、記号は本レポートの判断（推定）である。

6.1 四つの投資領域の比較

領域	制度・政策との接続	転嫁・確保への効き	公開資料の裏付け	実行の負担	主な根拠
車両	△	△	△	△	提言案で「その他（トラック輸送力拡大等）」は +0.5[6-1]
人材	○	◎	○	○	有効求人倍率は全産業平均の約 2

					倍[6-2]。人手不足倒産の増加[6-3]
DX/運行管理	◎	○	◎	○	荷待ち・荷役等時間 +7.5、積載効率+6.6[6-1]。管理簿の作成義務[6-4]
提携と M&A	○	○	△	△	発注適正化は努力義務[6-4]。仲介会社の説明と事例のみ

記号は、◎が最も強く、○が適合、△が条件付きである。「実行の負担」は、記号が高いほど負担が軽いことを表す。投資回収期間の軸は、公開資料に数字がなく、評価から外した。

6.2 DX/運行管理

大綱の指標は、荷待ち・荷役等時間（2024 年度に年間約 750 時間、2030 年度に 625 時間）と積載効率（41.3%から 44%）である[6-2]。この二つは、運行の記録があれば自社の数字と並べられる。実運送体制管理簿は、元請の作成義務である[6-4]。システムの導入費用と効果の数字は、照合した材料に含まれず、確認できず、である。

6.3 人材

トラック運送業は、労働時間が他産業より約 2 割長く、年間賃金は約 5%〜15%低い[6-2]。人手不足倒産は、東京商工リサーチの集計で 2026 年 1-4 月に 23 件と同期最多だった[6-3]。人件費の比率は営業費用の 46.0%である[6-5]。賃上げの原資は、運賃の収受（転嫁）に依存する。標準的な運賃の見直しは、賃金の基準をほとんど動かしていない[6-6]。

6.4 車両

提言案は、施策による輸送力の確保分のうち、トラック輸送力拡大等を「その他」の +0.5 とし、荷待ち・荷役等時間や積載効率より小さく置いている[6-1]。車両を増やす判断は、想定する不足幅（7%〜25%）と、運賃の収受の見通しで変わる。増車の効果を示す数字は、照合した材料になく、確認できず、である。

6.5 提携と M&A

日本 M&A センターは、2024 年問題を機に物流業界全体で再編が進み、M&A 件数も増加傾向にあり、上場企業が買い手となる買収や資本参加が増えたと説明している[6-7]。これは仲介会社の一般的な記述であり、件数などの統計値は示されていない。事例として、日本郵便の子会社である JWT 株式会社を通じたトナミホールディングスの公開買

付けは、2025 年 4 月 10 日をもって終了し、トナミホールディングスは JWT の連結子会社となった[6-7]。共同輸送の事例には、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 年から実施している例がある[6-8]。経団連は、物流効率化には、発荷主から着荷主への改善要請や、着荷主から発荷主への課題ヒアリングなど、双方向の連携を強化することが重要であるとする[6-9]。

6.6 要諦

1. DX/運行管理は、大綱の指標と提言案の内訳の両方に接続するため、公開資料の裏付けが最も厚い。

2. 人材は、二軸のうち確保に直結するが、賃上げの原資は転嫁に依存する。

3. 車両と提携・M&A は、公開資料の裏付けが薄く、投資額・回収期間は確認できず、である。判断の前提を先に確かめる。

7. 投資判断支援

本章は、前章までの整理から導く、本レポートの提案である。公開資料に書かれた事実ではなく、事実から導いた判断である。

7.1 領域別の Go/No-Go

領域	判断	Go の前提	見送る条件
DX/運行管理	Go	荷待ち・荷役等時間と積載効率を自社で測り、大綱の指標（約 750 時間、41.3%）と並べられる	荷主との協議の見込みが立たず、記録を交渉に使えない場合は、大型のシステム投資を見送り、実測だけを続ける
人材	条件付き Go	運賃の収受で賃上げの原資を確保する見通しがある	収受の見通しが立たないまま賃上げだけを先行させる
提携と M&A	小さく始める	共同輸配送や委託先の整理など、管理簿の作成義務に沿う範囲から始める	統合後の運行と荷主の状況を確かめられない
車両	後ろに置く	想定する不足幅と運賃の収受の見通しを確かめたうえで判断する	不足幅の想定と収受の見通しが確認できていない

7.2 判断の前提

前提は四つある。第一に、車両 100〜500 台規模に絞った投資額・回収期間の公開数字は、確認できず、である。第二に、2030 年度の不足は、平均的な想定で約 7%、最悪ケースで約 25%（提言の数字）と幅がある[7-1]。第三に、標準的な運賃は物差しであり、荷主が応じるかどうかは個別の交渉による。第四に、上場事業者の業績は大手の実績であり、中堅にそのまま当てはまるとは言えない。

7.3 着手の順番（今後 3 年）

時期	領域	内容
1 年目	DX/運行管理	荷待ち・荷役等時間と積載効率の実測、委託先と階層の棚卸し、運賃交渉の材料づくり
1〜2 年目	人材	運賃の収受を確認しながら賃金と労働時間を見直す
2 年目以降	提携	共同輸配送や委託先の整理を小さな範囲で試す
判断は都度	車両	不足幅の想定と収受の状況を見て増強を判断する

7.4 初動 12 か月のアクション

期間	アクション
1〜3 か月	荷待ち・荷役等時間（ドライバー 1 人当たり年間約 750 時間と比べる）と積載効率（41.3%と比べる）を自社の運行で測る。実運送体制管理簿の作成状況と委託先の階層を棚卸しする
4〜6 か月	荷主別に運賃と待機の実態を整理し、標準的な運賃、積込料・取卸料、2 時間超の 5 割割増を交渉の材料に整える。運行管理の仕組みの候補を絞る
7〜9 か月	賃金と労働時間について、全産業の水準（労働時間 2,052 時間）と並べて自社の位置を確かめ、収受の見通しの範囲で見直しを始める
10〜12 か月	提携の候補（共同輸配送、委託先の整理）と対話する。増車の可否は、想定する不足幅と収受の状況で見直す

7.5 主要論点 3 つ

論点 1 は、想定する不足幅を投資判断のどこに置くかである。推奨は、平均的な想定（約 7%）を基準に置き、最悪ケース（約 25%）は増車の判断を早める合図として監視することである。根拠は、7%と 25%はどちらも提言の数字で、幅が大きいためである[7-1]。

論点 2 は、運賃の収受を先に固めるかどうかである。推奨は、賃上げと増車の前に、収受の準備を整えることである。根拠は、道路貨物運送業の価格転嫁率が 28.6%で全業種の 39.4%を下回ること[7-2]、標準的な運賃が荷役の対価と下請け手数料の水準を示していること[7-3][7-4]である。

論点 3 は、自社で持つ領域と提携で補う領域の線引きである。推奨は、実運送体制管理簿の作成と荷待ち・荷役の実測を自社で持ち、共同輸配送は小さく試すことである。根拠は、管理簿の作成が元請の義務であること[7-5]、共同輸送の事例と経団連の提言が連携の強化を示していること[7-6][7-7]である。

7.6 監視すべきリスク要因

- 標準的な運賃の再改定の有無（2026 年に入っての告示は確認できなかった）[7-8]

- 軽油価格の動向（一時 1 リットル 180 円に迫った）[7-9]

- 2026 年に入った倒産の増加（東京商工リサーチの 1-4 月 108 件）[7-10]

- 提言案は、輸送量の推移に応じて必要な施策を講じる方針を示しており、施策の追加や見直しが入りうる[7-11]

7.7 要諦

1. 最初の投資は、DX/運行管理（荷待ち・荷役等時間と積載効率の実測）と運賃収受の準備である。

2. 人材の投資は、収受の見通しとセットで進める。

3. 車両は、想定する不足幅と収受の見通しを確かめてから判断する。

参考文献

[0-1] 総合物流施策大綱（2026 年度～2030 年度） - 国土交通省（閣議決定） (2026-03-31) https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001992928.pdf

[0-2] 総合物流施策大綱に関する検討会 提言の概要 - 国土交通省 (2026-03) https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001984731.pdf

[0-3] 輸送力不足は最大 25％を想定、物流大綱検討会が提言 - LOGISTICS TODAY (2026-03-03) https://www.logi-today.com/918569

[0-4] 2030 年度に想定される輸送力不足への対応方針（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 (2026-03) https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/content/001984794.pdf

[0-5] 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 (2025-10-06) https://www.tdb.co.jp/report/economic/20251006-laborshortage-br25fyh/

[0-6] 2026 年 3 月期 決算説明会資料 - セイノーホールディングス (2026-05-14) http://www.seino.co.jp/seino/media/pdf-lib/20260514-01.pdf

[0-7] 2026 年 3 月期 決算短信〔日本基準〕（連結） - SG ホールディングス (2026-05-08) https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20260508/20260508520546.pdf

[0-8] 「道路貨物運送業」の倒産動向（2025 年度） - 帝国データバンク (2026-04-08) https://www.tdb.co.jp/report/economic/20260409-trucking-br25fy/

[0-9] 2026 年 1-4 月の「道路貨物運送業」倒産 108 件に増加 人手不足に今後は中東情勢が追い打ちか - 東京商工リサーチ (2026-05-19) https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1202864_1527.html

[1-1] 総合物流施策大綱（2026 年度～2030 年度） - 国土交通省（閣議決定） (2026-03-31) https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001992928.pdf

[1-2] 総合物流施策大綱に関する検討会 提言の概要 - 国土交通省 (2026-03) https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001984731.pdf

[1-3] 2030 年度に想定される輸送力不足への対応方針（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 (2026-03) https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/content/001984794.pdf

[2-1] 建設業・ドライバー・医師等の時間外労働の上限規制 - 厚生労働省 (N/A) https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/gyosyu/topics/01.html

[2-2] 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 (2024-03-22) https://www.mlit.go.jp/report/press/jidosha04_hh_000294.html

[2-3] 新たなトラックの標準的運賃の告示（別添） - 国土交通省 (2024-03-22) https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001732088.pdf

[2-4] 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

[2-5] 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 インスティチュート・プラス (2024-05) https://www.sompo-ri.co.jp/topics_plus/20240531-12621/

[2-6] 改正貨物自動車運送事業法（令和７年４月１日施行）の概要 - 国土交通省 (N/A) https://www.mlit.go.jp/jidosha/content/001878514.pdf

[2-7] 改正貨物自動車運送事業法（令和７年４月１日施行）について - 国土交通省 (N/A) https://www.mlit.go.jp/jidosha/jidosha_mn4_000014.html

[2-8] 総合物流施策大綱（2026 年度～2030 年度） - 国土交通省（閣議決定） (2026-03-31) https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001992928.pdf

[3-1] 「2024 年問題」による物流費上昇の背景と物価に与える影響について（マンスリー・トピックス NO.74） - 内閣府 (2024-11-11) https://www5.cao.go.jp/keizai3/monthly_topics/2024/1111/topics_074.pdf

[3-2] 総合物流施策大綱（2026 年度～2030 年度） - 国土交通省（閣議決定） (2026-03-31) https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001992928.pdf

[3-3] 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 (2025-10-06) https://www.tdb.co.jp/report/economic/20251006-laborshortage-br25fyh/

[4-1] 「道路貨物運送業」の倒産動向（2025 年度） - 帝国データバンク (2026-04-08) https://www.tdb.co.jp/report/economic/20260409-trucking-br25fy/

[4-2] 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 (2025-10-06) https://www.tdb.co.jp/report/economic/20251006-laborshortage-br25fyh/

[4-3] 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 (2025-04-09) https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1201259_1527.html

[4-4] 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 (2025-10-12) https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1201898_1527.html

[4-5] 2026 年 1-4 月の「道路貨物運送業」倒産 108 件に増加 人手不足に今後は中東情勢が追い打ちか - 東京商工リサーチ (2026-05-19) https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1202864_1527.html

[5-1] 2026 年 3 月期 決算短信〔日本基準〕（連結） - ヤマトホールディングス (2026-04-30) https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/results/pdf/4q_tansin_2026_03.pdf

[5-2] 2026 年 3 月期 決算短信〔日本基準〕（連結） - SG ホールディングス (2026-05-08) https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20260508/20260508520546.pdf

[5-3] 2026 年 3 月期 決算説明会資料 - セイノーホールディングス (2026-05-14) http://www.seino.co.jp/seino/media/pdf-lib/20260514-01.pdf

[5-4] 福山通運 決算／3 月期の売上高 5.3%増、営業利益 26.9%増 - LNEWS (2026-05) https://www.lnews.jp/2026/05/s0514504.html

[5-5] 2026 年 3 月期 決算短信〔日本基準〕（連結） - 山九 (2026-05-14) https://www.fse.or.jp/files/lis_tkj/26051490659.pdf

[5-6] 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（決算説明会の書き起こし） - ログミーファイナンス (2026-05) https://finance.logmi.jp/articles/384617

[6-1] 2030 年度に想定される輸送力不足への対応方針（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 (2026-03) https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/content/001984794.pdf

[6-2] 総合物流施策大綱（2026 年度～2030 年度） - 国土交通省（閣議決定） (2026-03-31) https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001992928.pdf

[6-3] 2026 年 1-4 月の「道路貨物運送業」倒産 108 件に増加 人手不足に今後は中東情勢が追い打ちか - 東京商工リサーチ (2026-05-19) https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1202864_1527.html

[6-4] 改正貨物自動車運送事業法（令和７年４月１日施行）の概要 - 国土交通省 (N/A) https://www.mlit.go.jp/jidosha/content/001878514.pdf

[6-5] 「2024 年問題」による物流費上昇の背景と物価に与える影響について（マンスリー・トピックス NO.74） - 内閣府 (2024-11-11) https://www5.cao.go.jp/keizai3/monthly_topics/2024/1111/topics_074.pdf

[6-6] 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 インスティチュート・プラス (2024-05) https://www.sompo-ri.co.jp/topics_plus/20240531-12621/

[6-7] トラック運送業界の M&A と事業承継の動向（M&A 事例を含む解説ページ） - 日本 M&A センター (N/A) https://www.nihon-ma.co.jp/sector/distribution.php

[6-8] 物流 2024 年問題に対応した先行事例について - 農林水産省 (2024-01-18) https://www.maff.go.jp/j/shokusan/ryutu/attach/pdf/buturyu-483.pdf

[6-9] 2030 年に向けた物流のあり方 - 経団連 (2025-10-14)
https://www.keidanren.or.jp/policy/2025/069_honbun.html

[7-1] 総合物流施策大綱に関する検討会 提言の概要 - 国土交通省 (2026-03)
https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001984731.pdf

[7-2] 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 (2025-10-06)
https://www.tdb.co.jp/report/economic/20251006-laborshortage-br25fyh/

[7-3] 新たなトラックの標準的運賃の告示（別添） - 国土交通省 (2024-03-22)
https://www.mlit.go.jp/report/press/content/001732088.pdf

[7-4] 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

[7-5] 改正貨物自動車運送事業法（令和７年４月１日施行）の概要 - 国土交通省 (N/A)
https://www.mlit.go.jp/jidosha/content/001878514.pdf

[7-6] 物流 2024 年問題に対応した先行事例について - 農林水産省 (2024-01-18)
https://www.maff.go.jp/j/shokusan/ryutu/attach/pdf/buturyu-483.pdf

[7-7] 2030 年に向けた物流のあり方 - 経団連 (2025-10-14)
https://www.keidanren.or.jp/policy/2025/069_honbun.html

[7-8] 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 (2024-03-22) https://www.mlit.go.jp/report/press/jidosha04_hh_000294.html

[7-9] 「道路貨物運送業」の倒産動向（2025 年度） - 帝国データバンク (2026-04-08)
https://www.tdb.co.jp/report/economic/20260409-trucking-br25fy/

[7-10] 2026 年 1-4 月の「道路貨物運送業」倒産 108 件に増加 人手不足に今後は中東情勢が追い打ちか - 東京商工リサーチ (2026-05-19) https://www.tsr-net.co.jp/data/detail/1202864_1527.html

[7-11] 2030 年度に想定される輸送力不足への対応方針（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 (2026-03) https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/content/001984794.pdf