物流2030

「産業集約」の時代を
生き抜く経営者の選択肢

日本M&Aセンター
地域・産業戦略事業部
モビリティチーム

CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

日本M&Aセンター　執行役員　地域・産業戦略事業部長　井東純平

「このままでは、物流業界は大変なことになる」

ここ数年、物流会社のオーナーの皆様とお会いするたびに、同じ言葉を耳にするようになりました。

数年前まで、こうした危機感を口にされるのは一部の経営者の方に限られていました。しかし今では、年商10億円の会社でも、１００億円を超える会社でも、多くのオーナーが極めて強い危機感を持たれています。

しかもそれは、「自社がこの先どうなるか」という単独の心配にとどまりません。地場の荷主はどうなってしまうのか、地域の物流は誰が担うのか、ひいてはこの業界そのものが維持できるのか――ご自身の会社を超えて、業界全体の行く末を深く案じる声なのです。

ドライバーが集まらない。燃料費も車両代も高騰しているのに、運賃には転嫁しきれない。そのうえ、今後の業界を生き抜くための設備投資やＤＸ対応の負担は年々重くのしかかっています。

物流は日本経済の血流を担う中核産業です。その一方で業界は今、互いに手を取り合い、支え合わなければ成り立たないフェーズに入ったのだと、私は強く感じています。

全国で約6万社といわれるトラック運送事業者は、将来的に4万社程度まで集約されると予測しています。**この「2万社の減少」を、廃業や倒産という〝失われる形〟で迎えるのか。それとも、手を取り合う〝集約〟という前向きな形で迎えるのか。**本書を通じて皆様と一緒に考えたいのは、まさにその一点に尽きます。

国家戦略としての〝産業集約〟と物流業界の現在地

今、国は、日本の産業を〝集約〟によって強くしていく方向へ、はっきりと舵を

切っています。

２０２５年2月、政府は「中堅企業成長ビジョン」を決定しました。地域経済と賃上げを牽引する中堅企業の成長を国として後押しするもので、その柱の1つが、M&Aやグループ化による経営資源の〝集約〟です。複数企業をグループに迎えて成長する企業を支援する税制も拡充されました。志ある企業が仲間を集め、規模と経営力を高めることが、日本経済の成長戦略そのものに位置づけられたのです。

そして物流業界には、もう1つの大きな波が押し寄せています。２０２５年6月に成立した「トラック適正化二法」です。一般貨物自動車運送事業の許可に5年ごとの更新制が導入されるほか、適正原価を踏まえた運賃制度の整備も進められる見通しです。また、多重下請けの制限などを通じて、安全・労務・取引の各面でコンプライアンス要件を満たす事業者に仕事が集まる業界構造への転換が予想されています。

成長する企業への経営資源の集約を後押しする産業政策と、基準を満たす事業者

だけが選ばれる業界ルールの強化。この2つが同時に強く押し寄せてくるのが物流業界なのです。

現場で見えてきた〝静かな格差〟と、ある経営者の決断

私は2017年に日本M&Aセンターに入社して以来、M&Aの現場で数多くのオーナー経営者の皆様とお話ししてきました。現在は執行役員 地域・産業戦略事業部長として、物流をはじめとする各産業の集約化を促進する事業部を担当しています。その中で、ここ数年、はっきりと感じていることがあります。

年商10億円から100億円規模の中堅物流会社には、成長し続けてきた素晴らしい会社がたくさんあります。地域の荷主に信頼され、ドライバーを家族のように大切にし、厳しい時代にも確実に利益を出してきました。

しかし一方で、年商数百億円規模の企業や大手の物流企業は、この5年、10年の間、時代の変化に合わせて莫大な資金を投じ続けてきました。自動倉庫の建設、配

車システムのＡＩ化、圧倒的な採用の仕組み、そして広域の拠点網。中堅企業が着実な成長を遂げている間に、投資を続けた会社はずっとはるか先へ進んでいる。**設備や生産性におけるこの残酷なまでの差が、外からは見えにくい形で確実に開き始めています。私はこれを、物流業界で起きている〝静かな格差〟と呼んでいます。**

最近、そのことを象徴する出来事がありました。その中堅物流会社のオーナーは、まだ50代と若く、「いつかは譲渡も考えるが、まずは自社単独での成長が先だ」と、数年にわたってご自身が買い手として買収戦略を練ってこられた方でした。

その方が先日、年商数百億円規模の同業他社の最新施設を見学する機会がありました。そこで目の当たりにしたのは、マイナス数十度の冷凍庫内で動く、システムで完全自動化された最新鋭の設備と、緻密に計算されたオペレーションでした。

自社の利益だけでなく、「日本の物流網をどう維持していくか」という次元で戦っている企業がある。その事実と圧倒的な規模の差を前にして、このオーナーの考えは、帰り道には大きく変わっていました。自社だけでもがき続けるより、この規模

の会社と組んだほうが成長は速く、社員のためにも、業界のためにもなるのだと。

そこからわずか半年で、M&Aは成立しました。彼は会社を手放し、諦めたのではありません。会社と社員を、より速く成長できる場所へ連れて行くという、極めて前向きな決断を下したのです。私はこの決断に、これからの物流業界が向かうべきひとつの理想の姿を見た思いがしました。

集約化の「リーダー」と「フォロワー」――業界を支える2つの役割

業界全体で考えたとき、進むべき正しい道は、一社一社がバラバラに耐え忍ぶことではなく、手を取り合って集約していくことです。集約とは、大が小を飲み込むことではなく、経営資源を集約し、「チーム」になることを意味します。そしてその集約には、絶対に欠かせない、2つの役割があります。

1つは、**集約化をリードする「リーダー」**。このリーダーが目指す先にあるのが、私が〝**産業旗艦店**〟と呼んでいる姿です。これは、自らが業界の顔となり、多くの仲間を迎え入れ、産業そのものを牽引する存在です。待遇や設備など、業界の水準

そのものを引き上げていく強い意志と力を持つ企業には、ぜひ集約化のリーダーとして、産業旗艦店を目指して前進していただきたいと願っています。

しかし、すべての企業がリーダーになれるわけではありません。そこでもう1つ、極めて重要になるのが、**リーダーとともに歩む集約化の「フォロワー」**としての役割を担う存在です。自社をより大きな集合体に託し、その強靭なインフラを活用しながら、一員として地域の物流を支え続ける。産業旗艦店が旗を振るだけでは、集約化は進みません。ともに歩み、実働を担うフォロワー企業がいて初めて、業界は1つの強い力になれるのです。

どちらの役割を担うべきかを見極める上で、私から強くお勧めしたいことがあります。それは、中堅・大手の物流企業が今、どのような投資をし、どのような景色を見ているのかを、ご自身で実際に見に行っていただくことです。自社の立ち位置は、自社の中だけを見ていても決してわかりません。先ほどの50代のオーナーのように、一度の出会いと見学で、見える景色が劇的に変わることがあります。

本書でお伝えしたいこと

本書は、M&Aの手続きやスキームを解説するハウツー本ではありません。「**なぜ今、物流業界は集約に向かっているのか**」「**その中で、自社はどこに立つべきなのか**」を経営者の皆様に深く考えていただくための本です。特に、年商10億円から100億円規模の物流会社のオーナーに向けて書きました。これまで一度もM&Aを考えたことがない方にこそ、お読みいただきたいと願っています。

第1章では、日本経済全体を覆うマクロな環境変化を整理し、第2章では物流業界のディープな現実と産業集約の実態に迫ります。第3章では、実際にグループインを決断された経営者と迎え入れた経営者の生の声をご紹介し、第4章では、物流業界の集約化を牽引してこられたSBSホールディングスの鎌田正彦社長と、日本M&Aセンターホールディングス社長の三宅卓による特別対談を収録しました。

マクロから業界へ、業界から当事者へ。譲渡された側と迎え入れた側の双方の声、そして業界の最前線に立つ経営者の言葉までを一冊に収めたことが、本書の大きな特徴です。

無茶な要求をする荷主にも誠実に応え、ドライバーの採用と定着に頭を悩ませながらも、地域の産業と暮らしを絶対に止めまいと走り続けてこられた皆様の、これまでの歩みと、本書を手に取ってくださった勇気に、まず心から敬意を表します。

会社は、皆様の人生そのものです。だからこそ、「自分の代で手放していいのか」という葛藤をお持ちになることも、よく存じ上げているつもりです。その葛藤は、会社を本気で守ってこられた方にしか生まれないものです。

ただ、これから物流業界に訪れる変化は、おひとりの経営者の努力だけで乗り越えるには、あまりに大きなものになりつつあります。だからこそ、業界全体で支え合う形が必要です。集約化のリーダーとして産業旗艦店を目指す道もあれば、集約化のフォロワーとして業界を支える道もあります。どちらを選ばれるにしても大切なのは、会社にまだ力があるうちに、ご自身の意思で選んでいただくことです。

本書が、皆様にとって「自社はどこに立つのか」を考えるきっかけとなり、日本の物流を次の世代へつなぐ一助となれば、これに勝る喜びはありません。

はじめに …… 3

第1章
激変する日本経済の中で、いかに「会社と社員」を守るか

激変する日本経済のマクロ環境――AIの爆発的進化とインフレの定着 …… 18
ビジネスの「前提」が崩れる日／ビジネスモデルの賞味期限が短くなっている

「インフレ」と「金利のある世界」がもたらす経済の新しいルール …… 25
インフレと金利復活による「売上至上主義」の終焉／迫り来る「8割経済」という未知の領域

今の経営の持続可能性――企業が直面する生存戦略のリアル …… 32
自前主義・自助努力が抱える限界

自助努力だけでは超えられない「生産性向上」の壁 …… 38
「会社を守る」の本当の意味とは？／「持たざる経営」の限界

あらゆる産業のボトルネックとなる「モノが運べなくなるリスク」 …… 45
物流は日本経済の血流そのもの

単独での維持の限界をいち早く迎えている物流業界の現状 48
M&Aの意味の大きな変化／産業集約が進んだ調剤薬局業界の今／「産業集約」の波は不可逆の潮流

第2章 今、物流業界で始まりつつある「産業集約」への流れ

「大廃業時代」の到来――物流業界を襲う未曾有の危機 56
件数が高止まりを続ける倒産と休廃業のリアル／黒字廃業のリスクと事業承継の壁／会社をたたむのもタダではない

物流業界におけるパラダイムシフトと構造変化 63
多重下請け構造の崩壊と物流新法のインパクト／2024年問題、ドライバー不足、設備投資負担という「三重苦」／大手・中堅企業による「集約化」の加速／資本力の差が勝敗を分ける「静かな格差」

「リーダー戦略」と「フォロワー戦略」 71
8割経済を生き抜く「レバレッジ戦略」／「自力でできるか」ではなく「自力だけで間に合うのか」／産業旗艦店へ成長する「成長戦略型M&A」という新常識／「タイムマシン経営」という発想

フォロワー戦略による「グループイン」の具体的なメリット 84
ドライバー不足解消と強力な「口コミ」採用／運賃交渉力の増強や共同配送、スケールメリットの享受
フォロワー戦略を取る企業にとって好機となる市場環境 90
企業価値が見直される市場環境／金額だけではない、「未来」と「従業員の処遇」で相手を選ぶ
経営者の決断が会社と家族の未来を拓く 95
経営に「保険」をかけるベストなタイミング／M&A（リーダー戦略とフォロワー戦略）は目的ではなく手段である／リーダーとフォロワーのいずれも日本の物流網を支える重要な存在

第3章 決断の瞬間——未来を拓いた経営者たちのリアル

ケース01 新興海陸運輸株式会社（東京都） 代表取締役社長 西川 聡氏
IBグループ（千葉県） 代表取締役会長 石橋 哲氏
老舗港湾物流×新進気鋭の総合物流
——70年の歴史と急成長企業が交差する、成長のためのグループイン 104
異業種から飛び込んだ40代。老舗企業の「のんびり体質」との闘い／「社会貢献」としてのM&Aを経験し、自社の未来を俯瞰する／総合物流業を目指す若き企業にとっての「歴史と人材」という宝／数ある選択肢の中から、お互いを選んだ決定打とは？／ヘルメット姿で現場を歩く社長の姿に見た、本物の

「現場力」／M&Aのプロセスにおける〝リアルな壁〟と乗り越え方／社員の不安を払拭する「ビデオレター」と買い手トップの寄り添い／「グループイン」がもたらした、経営と現場の劇的な変化／シンガポール視察への同行。お互いの強みを掛け合わせるシナジー／決断の岐路に立つ、すべての経営者へのメッセージ

ケース02　株式会社コスモフーズサービス（長野県）　創業者・前代表取締役社長　牧内俊二氏

一代で築き上げた物流網を次代へ託す
――異色の経歴を持つ創業社長が下した「リーダー企業」への合流という決断 …… 128

航空自衛隊から運送業界へ。異色のキャリアと45歳での起業／「個人保証」の重圧と、見せつけられた「資本力の壁」／3社の買い手候補からの選択／経営者としての引き際と、重圧からの解放／M&Aがもたらした会社の飛躍／実現した長年の夢、宮古島での新たな生活／悩み抜いたからこそ伝えたいメッセージ

別視点（アナザーアングル）から　株式会社コスモフーズサービス　取締役社長　牧内浩氏／取締役営業部長　北原昌英氏

新生コスモフーズサービスが描く「10年後、売上50億円」の未来 …… 144

第4章

［特別対談］

産業集約化の荒波を乗り越える「決断の分岐点」

SBSホールディングス株式会社　代表取締役社長　鎌田 正彦氏
株式会社日本M&Aセンターホールディングス　代表取締役社長　三宅 卓

物流業界の風雲児×M&Aのリーディングカンパニーのトップが語る「今、決める理由」

なぜ今「譲渡」を選ぶ中堅物流企業が増えているのか？／M&Aでの譲渡は「守り」ではなく「攻め」の一手／単独成長か、グループ入りか、分岐点はどこに？／物流企業のオーナー経営者の方々に伝えたいこと

150

おわりに

172

編集協力　西村有樹（オフィスクイック）
撮　影　富本真之／塙ひろみ
校　正　三橋京音