



左より早川和幸社長、小坂

静岡県浜松市において、自動車学校の経営や民間車検場の運営など車両に係る事業に一貫して取り組んでいる株式会社静岡県セイブ自動車学校の早川和幸社長に、会社の経営再建の軌跡やブラジル人材の活用など地域密着型の企業経営に向けた取り組みについてお話を伺いました。

社長プロフィール

早川和幸（はやかわかずゆき）
1951年生まれ。
2000年7月代表取締役社長に就任、現在に至る。

経営者インタビュー【株式会社静岡県セイブ自動車学校】

「人にやさしい経営」を通じて、地域密着型の企業を目指す

経営不振で競売に掛かった元勤務先を買収

小坂: 本日は、よろしくお願ひいたします。最初に早川社長のプロフィールをお聞かせください。

早川: 私は福岡県飯塚市の出身です。私の子どもの頃の九州は筑豊の石炭産業で潤っていたのですが、石炭から石油へのエネルギー転換の時代になり、炭鉱が閉山して、東京オリンピックの前年である1963（昭和38）年に静岡県に引っ越してきました。家が貧しかったので、高校は働きながら定時制に通いましたが、大学は新聞奨学生に採用されたので、新聞配達をしながら昼間制に通いました。大学卒業後は、教員を2年ぐらい経験したのですが、自分が思い描いていた教員生活とはちょっと違うなと感じて、教師に見切りをつけて、縁もゆかりもなかったこの業界に飛び込み、弊社の前身の会社に入社したのです。

小坂: 前身の会社がバブル崩壊後に経営不振に陥った後に、経営を再建されたと伺いましたが、その経緯はどのようなものだったのでしょうか。

早川: 元々、この自動車学校は前身の会社が別の学校名で1982（昭和57）年から当地で経営を行っていました。しかし、前の会社はバブル期の多角経営の失敗などが原因で経営が行き詰まり、1998（平成10）年に前の会社の取引銀行であった中部銀行によって競売にかけられることになったのです。私は前の会社で専務を務めていたのですが、経営者との意見の対立があって、前の会社を退職し、当時、志を同じとする仲間と一緒に磐田市内で新たに自動車学校を設立しようと考え、準備を進めていました。その後、前の会社の経営者が失踪してしまって、前の会社を競売にかけていた中部銀行と前の会社の労働組合の両方から会社を引き継がないかという話を持ち掛けられたのです。その段階では、既に県から土地利用の許可を取得するなど、新規で自動車学校を開設する準備をかなり進めてはいましたけれど、

新たな会社を立ち上げるには大変なことでもあるので、まだ一定数のお客様がいる既存の会社を買うことにしたのです。

小坂: 会社を競売にかけている銀行から直接依頼を受けたのであれば、買収は順調に進めることができますね。



静岡県セイブ自動車学校全景

早川: ところが困ったことに、今度は競売の資金調達の確約をいただいていた中部銀行が2001（平成13）年3月に破綻をしてしまったのです。そこで、落札資金をどうやって工面するかという大きな課題に直面しました。そのため、色々な銀行に融資を掛け合って、最終的に当時の浜松信用金庫と商工中金に協調融資をしていただけることになり、2003（平成15）年に約6億円で会社を落札することができたのです。

社員の協力と合宿制の導入で経営危機を脱却

小坂: 波乱万丈の船出でしたね。御社の再建に着手された時はどのような状況でしたか。

早川: 前の会社を引き継いで、自動車学校の経営を始めたのですが、当時はそれまで100人強いた社員が20人弱ぐらいまでに減っていました。社員の給料も十分には払えなかったもので、社員全員に会社の状況を説明し、理解してもらって半年ぐらい時給で頑張っていたのです。自動車学校はお客様から先にお金をもらうビジネスですから、日銭を稼いで、なんとか経営危機を乗り越えることができました。また、地域からもあそこの自動車学校はちょっ

と経営が危ないぞというような評判がありましたから、当然お客様が減ってくるわけですね。現在、弊社で免許を取られる方は年間約4,300人で、これは静岡県内の自動車学校では2番目の数字なのですが、私が前の会社の経営を引き継いだ時はお客様である教習生が700人ぐらいしかいませんでした。競売で落札したわけですが、約700人の教習生では、借金を返済することが当然できないわけですから、お客様を増やすことが必要になるわけです。

小坂: お客様を増やすためにどのようなことに取り組まれたのでしょうか。

早川: 少子化の時代に会社周辺の地域だけではお客様を増やせないで、合宿制の自動車学校にして、広いエリアからお客様を集めることに取り組むことにしました。ホテルなどの宿泊施設と提携して合宿制の教習を行っている自動車学校は、静岡県内には他に多くありますので、自前で合計300人を収容できる6つの宿舎を設けることで、競合他社と費用やサービスの面で差別化しました。

小坂: 差別化は競合他社に対する基本戦略になりますね。



静岡県セイブ自動車学校の教習車は青色のアクセラで統一されている

早川: 自前で宿舎を設けることで、費用面ではホテルなどの宿泊施設と提携している他社に対して優位に立つことができます。また、年間数千人の方が免許を取りに来られれば、体調を崩すお客様も出てきます。そのため、弊社では、各宿舎に寮長を配置し、お客様が夜中に急病になった時には寮長夫妻が救急病院に連れていくなどの対応を取るようにしています。免許を取得するのはだいたい20歳前後の

方が多いわけですが、特に若い女性がお客様の場合は御両親が心配なさることがあって、実際に事前に宿舎を見学される方もいらっしゃいます。そうすると、実際に宿舎を見学されて、寮長夫妻が常駐して管理がしっかりしていることがわかると安心されるのです。そのため、合宿制の自動車学校で免許を取得する方は、他校ではだいたい全体の6～7割が男性であることが多いのですが、弊社の場合は男女比がだいたい半々となっているのです。弊社はそれだけ女性のお客様から高い評価をいただいているということだと思います。



二輪(オートバイ)の教習の様子

地域密着の経営の一環として外国人材の活用を開始

小坂: 合宿制以外には、御社の経営にはどのような特徴があるのでしょうか。

早川: 2つの特徴があります。1つは、地域密着という視点で経営をしていることです。これは以前の経営者が地域を大切にしていなかったことを反面教師としているのですが、合宿制に取り組みつつも同時に地域のお客様や地域とのつながりを大切にしています。もう1つは、これも日系ブラジル人が多く在住しているという地域の特性に密着した経営ではあるのですが、ブラジル人の社員を雇用し、ブラジル人を対象にしたポルトガル語での教習に2006(平成18)年から取り組んでいることです。全国でポルトガル語での教習を行っている自動車学校は弊社の他にはありません。

小坂: 母国語であるポルトガル語で教習を受けられるのは、ブラジルの方にとっては魅力的ですね。

早川: これは、きちんとした数字をつかんでいるわけではないのですが、浜松の日系ブラジル人の9割くらいは口コミで弊社にいらっしゃっていると考えています。私たち日本人が外国で外国語の教習を受けて、外国の免許を取得するのが難しいのと同じように、ブラジル人にとっても日本語で教習を受けて日本の免許を取得するのは大変なことです。ですから、母国語のポルトガル語で教習をやってくれるということは、本当にありがたいことなのです。

小坂: ポルトガル語のできるブラジル人の社員は何人いらっしゃるのでしょうか。

早川: 現在、ブラジル人の社員は男性インストラクター4人と女性の事務職員1人が在籍しています。現在、ポルトガル語での教習はブラジル人の方から大人気で、年間約400人から500人の方が来られて、1ヶ月先にならないと学校に入れないといった入校待ちの状況になっています。



静岡県セイブ自動車学校に通うブラジル人の教習生

小坂: 御社独自の取り組みであるポルトガル語の教習はどういった経緯で始められたのですか。

早川: 浜松市内には、ブラジル人がリーマンショック以前は約19,000人いたのですが、リーマンショック後に急激に減少して、2016(平成28)年には、最盛期の半分以下の8,000人台にまで減少しました。そうすると、派遣切りにあって仕事がないブラジル人が街でブラブラしているのです。そこで、ブラジル人も日本の免許を取れば日本での就労の機会も増えるのではないかと思い、ブラジル人を雇用してポルトガル語の教習を行うことを考えて、地元のハローワークの所長に相談したら、「それは犯罪防

止や社会貢献になりますね。」と言われて始めることにしたのです。2005（平成17）年に初めてブラジル人を2人採用して、すぐにインストラクターの試験にチャレンジしてもらったのですが、日本語ができるブラジル人とはいっても論文試験なので日本語の書き方では苦勞することになりました。

小坂: 英語の話せる日本人でも英語で論文を書くことには苦勞するのと同じですね。

早川: インストラクターの試験は日本人が試験を受けても合格率は45%ぐらいでなかなか難しいのです。そのため、合格までに平均して2回程度は試験を受けることになります。試験は1年に3回ありますので、日本人の場合は半年から1年くらいの間に何とか受かります。しかし、ブラジル人の受験は前例のないことでしたから、警察からも試験に合格するのは難しいのではないとも言われました。でも実際に取り組んでみて、日本人の2倍から3倍くらいの時間はかかったけれども、約1年半の勉強でインストラクターの試験に合格することができました。そして、2006（平成18）年からポルトガル語での教習を開始することができたのです。

小坂: 一般的に前例のない取り組みへのチャレンジは容易なことではありませんが、ポルトガル語での教習も同様であったのですね。

早川: ポルトガル語での教習を始めた後も、教習後にブラジル人の教習生が受験する日本の運転免許取得のための筆記試験が、日本語もしくは英語の問題しかないというハードルがありました。そのため、英語圏出身ではないブラジル人は筆記試験の問題が十分に理解できないことがあり、なかなか免許が取得できませんでした。しかし、ポルトガル語での教習を始めて数年後、愛知県に続いて静岡県も免許取得のための筆記試験をポルトガル語でも実施するようになり、ブラジル人も日本の免許取得がずっと楽になりました。

外国人を公平・対等に扱うことが大切

小坂: 外国人材を活用する上で、特に心がけていらっしゃることはありますか。

早川: 絶対に差別しないことと、区別をしないこと

を心がけています。日本の多くの会社は外国人労働者を法律に基づいて公平に扱っているとは思いますが、日本人と外国人を出世などの処遇面で対等に扱っていない会社もあると思います。法律に基づいて公平に給料を払っても、出世などの取り扱いについて対等でないと外国人もそれを感じて、今いる会社よりも少しでも給料が高い会社に転職してしまいます。裏返せば、日本人から見ると外国人はこころ職場が変わるという評価になると感じているので、私は真の意味での多文化共生の実現のためにも外国人を公平かつ対等に扱うようにしています。弊社のブラジル人社員の場合は、日本語とポルトガル語の両方が話せて、日本人にもブラジル人にも教えることができるので、日本人社員にはない特別手当てまで付けています。

小坂: 今後の外国人材の活用についてもお聞かせ願えますか。

早川: 最近では浜松市もだいぶ様子が変わってきて、ブラジルの方がまだ1番多いですけど、中国やベトナムの方も増えてきています。そこで、ベトナムの人たちの需要があるのではないかと考えています。多くのベトナムの方が日本の企業に来て、会社でベトナムの方にフォークリフトの免許とか取らせることをやっているわけです。そのため、ベトナム人の新規雇用に取り組みたいと考えています。ただ、技能実習生の場合は3～5年で母国へ帰ってしまうので、彼らがお金を出して免許を取ることを考えるかどうかという問題があるのですね。ただ、ベトナムなどの技能実習生の需要がないわけではないので、ベトナム人の指導員を1人雇いたいです。



インストラクターの他に、ポルトガル語が話せるブラジル人の事務職員も配置

ね。日系ブラジル人の場合は、浜松市の調査では約65%の方が永住権を取得していますし、8割以上の方が家の取得もしくは永住権の取得を考えているということですので、今後も日本の免許を取得する需要は大きいと考えています。弊社に勤めている5人のブラジル人社員のうち2人も、それぞれ去年と今年に住宅ローンを組んで日本で家を買っていますので、今後も日本に永住して働いてくれるのではないかと期待しています。

定年を延長し、少しでも長く働ける会社を目指す

小坂: 外国人材の活用以外の御社の強みについて教えてください。

早川: 辞める社員が少なく、人材の定着率が高いことが弊社の強みです。例えば、女性で結婚退職された方はいますけども、インストラクターで退職した方は最近10年では3人しかいません。また、人を大切に経営を心掛けています。社員には色々な立場で働いている方がいますので、各々の社員の置かれた状況に配慮するようにしています。私は経営者として営業目標の設定は行わない考えなのですが、それはなぜかという、経営者の設定する営業目標というのはイコール社員にとってのノルマになってしまうからです。経営者が今年の営業目標は生徒何名が入校だというと、社員はノルマだと捉えて、社員同士でお客さんを取りあったりすることがないとも言いきれない。また、親の介護など色々な制約のある状況の中で働いている人と普通の人を競



外国人だけではなく、日本人のお客様にもきめ細かいサービスを提供している

争させたら、普通の人が勝つに決まっているので、私は目標設定をしないと決めているのです。

小坂: 御社はシニア人材の活用についても積極的だと伺いましたが。

早川: 私どもの業界は、どちらかといいますと若者がたくさん集まってくれる業界ではありません。インストラクターの資格には、法律で指導員は21歳以上、検定員は25歳以上というように年齢制限があるのですが、そうすると指導員でも大卒の方でないと取得できないということになります。しかし、大学を卒業して自動車学校のインストラクターになりたいという若者はあまりいないのは現実です。

小坂: 人材不足は中小企業共通の悩みですね。

早川: 人材不足を解消するためには、途中で社員を採用して、インストラクターとして育成していく一方で、インストラクターとして働いている既存の社員にできるだけ長く働いてもらうしかありません。現在の法律では、70歳までの雇用が努力義務となっていますが、弊社は定年が60歳だった時代に定年を66歳に設定しました。

小坂: 65歳ではなく、66歳を定年にしたのはなぜですか。

早川: 65歳で定年ではなく、ちょっと中途半端な66歳を定年にしたのは、世間の中で1歩でも先に出たいという思いがあったからです。また、66歳でいったん線を引いた以降も本人の申し出で勤務を続けられるようにしています。そのため、だいたい四分の一くらいの社員が66歳の定年を過ぎても働いています。現在は55歳が定年だった昔と違って平均寿命も延びているわけですから、今まで長く働いてきて技術を培ってきた高齢者に少しでも長く勤めてもらうことは合理的なのです。

児童養護施設の子どものための免許取得を支援

小坂: 本業以外での取り組みについても教えていただけますか。

早川: 弊社が仕事を通じてすることができる社会貢献・地域貢献として、児童養護施設に入所している子どもたちの免許取得のための自立支援事業を行っ

ています。浜松市内には、現在、様々な理由で養護を必要としている子どもが入所している児童養護施設が小規模なものを除くと2つあります。児童養護施設に入所している子どもは18歳になると就職をするか、大学や専門学校などへの進学をして、そこを出なくてはならないのです。経済的な理由から、多くの子どもたちが就職を選ぶのですが、その時に必要になるのが運転免許です。運転免許を取得するには30万円近くお金が必要になるわけですが、児童養護施設に入所している子どもたちがそれだけのお金を用意するのはなかなか難しい。そこで、毎年だいたい2～3人の子どもたちに無料で免許の取得支援を行っています。この取り組みが評価されて、2021（令和3）年3月に「人を大切に経営学会」が主催する「第11回日本でいちばん大切にしたい会社大賞」で実行委員会特別賞をいただきました。



高齢者講習を実施して、高齢者の安全運転教育にも力を注いでいる

今後の事業展開について

小坂: 御社のこれからの事業展開などにつきまして、お聞かせ願えますか。

早川: 弊社は現在、年間約4,300人のお客様にご利用いただけるようになり、売上高は約9.5億円になりました。我々の業界では、売上高を3億円から5億円、5億円から7億円と上げていくのは比較的簡単なのですが、売上高10億円前後からさらに成長させようとする、インストラクターの増員など受け入れ体制の強化が必要になります。現状は学校の春休みや夏休みの時期には学生のお客様が集中して学校がいっぱいになり、キャパシティの問題で入校

をお断りせざるをえない状況ですので、弊社のこれ以上の量的な規模拡大は限界かなと感じています。事業展開については、現在、弊社の行っている事業は、自動車学校は公安委員会、フォークリフトは静岡労働局、そして、民間車検場は中部運輸局の認可を頂いていて、これらはすべて認可事業ですので、まずはこれらの既存の事業を今後もしっかりとやっていきたい。また、自分たちの得意分野は教えるということですから、今後も教えるということを経営の中核にしていきたいと考えています。最近ではコロナ対策で行政が色々な経営支援策を行なっていますので、支援策の1つである事業再構築補助金を活用して新規事業でドローンの操作教習を行うことを構想しています。ドローンの操作教習も国土交通省の認可が必要で、教えるということが前提にありますから、今まで取り組んでいたことの延長線上にあります。弊社の前身の会社がバブル時代に多角経営をして失敗したのを実際に社員として見ていますから、自分たちの事業に全く関係のないことには今後も踏み込みたくはないという思いがあるのです。

小坂: 本日は貴重なお話をどうもありがとうございました。



フォークリフトの運転技能講習のためのコースも設けている

■会社概要

会社名	株式会社静岡県セイブ自動車学校
所在地	静岡県浜松市西区大人見町2510
資本金	2000万円
創業	2000（平成12）年7月
年商	9.5億円
社員数	106名
代表者	代表取締役社長 早川 和幸

■インタビュー及び原稿執筆

小坂拓也…… 千葉商科大学経済研究所客員研究員
中小企業診断士