

事業停止処分に係る改善計画書

改善計画の提出にあたって

今回、伊豆諸島の皆様、お客様、関係者の皆様に、多大なるご心配とご迷惑をお掛けしておりますことを、改めて深くお詫び申し上げます。

当社は、2025年に受けた行政処分を踏まえ、同年5月1日に改善報告書を提出致しました。その後、経営トップの主体的関与、安全管理体制の強化、船員とのコミュニケーションなどに取り組んでまいりました。私自身も、当社の安全方針にある「安全確保は最大のサービス」という考え方を、毎月の朝礼等、機会のある毎に繰り返し自らの言葉で発信してまいりました。

しかしながら、今般、前回とは異なる安全上の重大な問題が明らかとなり、再び行政処分を受けることとなりました。このような問題が繰り返されたことを踏まえると、当社には、個々の事案ごとの対策だけでは捉えきれない、企業風土や組織運営上の課題が残されていたものと受け止めております。

今回、特別調査委員会からは、このような問題の背景について、輸送の安全が会社の存立基盤であるとの認識のもと、まず経営層自身が意識改革を図ることが求められています。そして、それを断固たる経営姿勢として社内を示し、すべての行動の基準として徹底する必要があるとされています。また、当社の「安全方針」についても、現状は「掲げられただけにとどまっている」との厳しい評価を受けました。

私はこれまで、2025年の改善報告書に掲げた施策の実施状況を確認し、自らも安全最優先の方針について継続的に発信してまいりました。しかし、その確認は「実施したか」にとどまり、それが現場の認識や行動の変化につながっているか、改善措置が実際に機能しているか、さらには安全文化の醸成につながっているかという視点で、十分に確かめることができておりませんでした。

経営と現場との間には、私自身が考えていた以上の距離があり、その実態を十分に把握できていなかったことを、経営トップとして重く深刻に受け止めております。

今後は、私自身が現場に足を運び、役職員の声に直接耳を傾けます。安全上の疑問や違和感についても、自ら確かめ、必要な経営判断につなげてまいります。また、改善措置については、実施したことにより終わりとはせず、現場の認識や行動が実際に変わり、安全の向上につながっているかまで、外部の視点も取り入れながら、経営の責任として継続して確認してまいります。

このような取組を通じて、安全上の問題を自ら見つけ、声を上げ、学び、改善することが当たり前となる企業風土をつくってまいります。

輸送の安全こそが当社の存立基盤であり、最重要の経営課題であることを改めて認識し、経営と現場が一体となって安全文化を築き直し、信頼の回復に全力で取り組んでまいります。

2026年9月17日
東海汽船株式会社
代表取締役社長 山崎潤一

目次

第1章 はじめに	1
1. 本改善計画策定の趣旨	1
2. 一連の事案及び行政処分に対する当社の認識	1
3. 改善計画策定の基本的な考え方	2
4. 改善計画の策定体制	2
第2章 行政処分等の内容及びこれまでの対応	2
1. 「令和8年7月31日付 関海旅第285号」において指摘された事項	2
2. 船員法に基づく是正命令	3
3. その他の行政処分等	3
4. 2025年の行政処分及び改善措置	4
5. 今回改めて改善計画を策定するに至った認識	4
第3章 一連の事案に関する事実確認	4
1. 舷門未閉鎖事案	4
2. 船内飲酒事案	5
3. アルコール検査不適切事案	5
4. その他、「令和8年7月31日付 関海旅第285号」において指摘された事項	5
5. 経営トップ、安全統括管理者及び運航管理者の関与・管理状況	5
第4章 原因分析	6
1. 原因分析の考え方	6
2. 「令和8年7月31日付 関海旅第285号」における指摘事項に対する当社の認識	7
3. 各事案の直接原因	7
4. 規程と実際の業務との乖離及びその把握の問題	10
5. 安全管理体制上の問題	10
6. 現場の情報を問題の発見・是正につなげる機能の問題	11
7. 過去の改善措置の実効性確認の問題	11
8. 当社が改善すべき本質的課題	12
第5章 再発防止策及び安全管理体制の見直し	13
1. 再発防止策の基本的な考え方	13
2. 経営トップによる安全・コンプライアンスへの主体的関与	14
3. 安全統括・運航管理体制の見直し	15
4. アルコール管理体制の見直し	16
5. コンプライアンス・内部通報体制・相談の見直し	16
6. 教育・訓練の見直し	17
7. お客様・社会に向き合う企業姿勢及び安全・サービスに関する情報発信	17

第 6 章 改善措置の現場への定着及び実効性の確保	18
1. 基本的な考え方	18
2. 規程と実際の業務との乖離の継続的な確認	19
3. 現場との継続的な対話及び実態把握	19
4. 現場から得られた情報の改善への反映	19
5. 役職員の行動変容	20
6. 改善措置の定着及び効果の確認	20
7. 安全計画・安全報告書を活用した継続的な見直し	21
第 7 章 事業停止等に伴う生活交通の確保	21
1. 基本的な考え方	21
2. 安全を前提とした代替輸送の実施	22
3. 旅客及び貨物の代替輸送計画	22
4. 代替輸送による効果	23
5. 代替輸送に関する利用者への対応	23
第 8 章 改善計画の実施管理及び継続的な見直し	23
1. 基本的な考え方	23
2. 改善項目ごとの実施主体・実施時期の明確化	24
3. 安全管理強化委員会による進捗管理	24
4. 取締役会による関与	24
5. 外部の知見を活用した検証	24
6. 改善計画の継続的な見直し	25
第 9 章 おわりに	25
1. 改善計画を一過性の行政処分対応としないこと	25
2. 経営トップ以下、全役職員による安全への取組	25
3. 自ら安全上の弱点を発見し、改善し続ける会社への転換	25
4. 社会インフラを担う企業としての責任と信頼の回復	26

第1章 はじめに

1. 本改善計画策定の趣旨

当社は、東京と伊豆諸島を結ぶ定期航路を運航し、島民の生活に必要な移動手段をはじめ、観光、物流その他の社会経済活動を支える公共交通機関としての役割を担っております。伊豆諸島における海上交通は、島民生活及び地域社会を維持する上で欠くことのできない社会インフラであり、当社には、輸送の安全を最優先とした上で、安定的かつ継続的に航路を維持していく責任があります。

しかしながら、当社では、2024年のジェットフォイル「セブンアイランド愛」の漂流事故以降、事故、不適切事案及び法令違反が相次ぎ、2025年には船員法に基づく是正命令及び海上運送法に基づく安全確保命令を受け、各種改善措置を講じて参りました。

それにもかかわらず、今回、船内における飲酒、アルコール検査に係る不適切な行為、舷門未閉鎖等の問題が明らかとなり、再び行政処分を受けるに至っております。

当社は、この事実を極めて重く受け止めております。今回の問題を個々の役職員による不適切な行為としてのみ捉えるのではなく、過去に改善措置を講じながら、なぜ再び問題の発生を防ぐことができなかったのかという点を含め、安全管理体制全体を改めて検証する必要があると認識しております。

本改善計画は、一連の事案について事実確認及び原因分析を行い、これまでの改善措置の実効性についても検証した上で、当社の安全管理体制を抜本的に見直すことを目的として策定するものです。併せて、行政処分により当社航路の運航に影響が生じる場合においても、輸送の安全を最優先としつつ、伊豆諸島の生活交通への影響を最小限に抑えるため、必要な生活交通の確保について検討し、対応します。

2. 一連の事案及び行政処分に対する当社の認識

一連の事案の背景には、個々の役職員の行為だけではなく、規程・手順の運用、管理・監督、教育、現場把握、船陸間の情報共有、組織風土等を含め、会社として検証すべき課題があるものと認識しております。

また、2025年の行政処分を受けて実施した改善措置についても、単に実施の有無を確認するだけではなく、現場に定着し、実際に安全を確保する仕組みとして有効に機能していたかという観点から改めて検証します。

昨年の是正報告でも、法令理解、管理、整備時間、運航ダイヤ、人員、教育・訓練、安全管理体制等を課題として改善を進めており、今回の検証では、これらの措置がその後どのように機能していたかについても確認します。

さらに、一連の事案については、個別の規程違反や不適切な行為の原因のみならず、それらを許容又は見過ごすこととなった経営管理、安全文化・組織風土、安全マネジメント及び内部統制・ガバナンス等の背景要因についても検証し、会社として改善すべき課題を明らかにします。

3. 改善計画策定の基本的な考え方

本改善計画は、改善策を先に決めるのではなく、**事実確認 → 原因分析 → 課題の抽出 → 改善策の検討 → 実施状況・効果の確認** という流れを基本として策定します。

また、会社自身による検証に加え、現場の意見及び特別調査委員会による調査・提言等の第三者の知見を踏まえ、当社の分析及び改善策を検証・補強します。

4. 改善計画の策定体制

本改善計画は、船舶部門のみで策定するものではなく、代表取締役社長を中心として会社全体で策定します。

社内取締役及び関係執行役員等で構成する安全管理強化委員会において、一連の事案の原因、安全管理体制及び必要な改善策について検討を進めております。

併せて、特別調査委員会による調査、全船員アンケート、関係者へのヒアリング、訪船等を通じて、会社の安全管理上の課題及び現場の実態を把握し、改善計画に反映します。

第2章 行政処分等の内容及びこれまでの対応

1. 「令和8年7月31日付 関海旅第285号」において指摘された事項

当社の一般旅客定期航路事業について、海上運送法及び安全管理規程等に違反する事実があったとして、「令和8年7月31日付 関海旅第285号」により、以下の事項を違反事実として示されています。

1. 経営トップの主体的関与及び全社的な安全マネジメント体制の不備
(海上運送法第50条第6号、安全管理規程第4条)
2. 安全統括管理者による安全管理体制の統括及びアルコール検査体制に係る職務の不履行
(海上運送法第50条第6号、安全管理規程第17条)
3. 運航管理者による運航管理及び安全確保に係る職務の不履行
(海上運送法第50条第6号、安全管理規程第18条)
4. 舷門を閉鎖できない事態が発生した際の運航管理者への報告の未実施
(海上運送法第50条第6号、安全管理規程第31条)
5. 旅客の乗船から船舶の離岸に至るまでの作業手順に反し、舷門を閉鎖しないまま運航していたこと
(海上運送法第50条第6号、安全管理規程第35条、作業基準第8条第2項及び第9条第2項)
6. 船内巡視における舷門の閉鎖確認が形骸化し、閉鎖確認を怠ることが常態化していたこと
(海上運送法第50条第6号、安全管理規程第36条第1項、作業基準第10条第1項)
7. ジェットフォイルにおけるアルコール検査の替え玉受検、大型貨客船における出入港配置時の検査未実施、航海当直中の飲酒後の検査未実施等、アルコール検査体制そのものが形骸化していたこと
(海上運送法第50条第6号、安全管理規程第38条)

8. 大型貨客船において、旅客運送中に船舶ぐるみで飲酒を行い、飲酒後、適切な確認を行わないまま航海当直に就いていたこと
(海上運送法第 50 条第 6 号、安全管理規程第 38 条)
9. アルコール検査を実施していないにもかかわらず、検査結果を「ゼロ」とするなど、事実と異なる記録が行われていたこと
(海上運送法第 50 条第 6 号、安全管理規程第 38 条及び第 55 条第 2 項)
10. 大型貨客船において、舷門を閉鎖しない状態で発航前検査を終了し、そのまま発航することが常態化していたこと
(海上運送法第 50 条第 6 号、安全管理規程第 40 条)
11. 大型貨客船において、発航前検査時に舷門が閉鎖されていないことを認識しながら、発航前検査記録簿に適合を示す「○」を記載することが常態化していたこと
(海上運送法第 50 条第 6 号、安全管理規程第 40 条及び第 55 条第 2 項)
12. 舷門を開放したまま船舶を運航したインシデントについて、運輸局への報告を行っていなかったこと
(海上運送法第 50 条第 6 号、安全管理規程第 48 条、事故処理基準第 4 条第 3 項)
13. アルコール検知器の使用方法及びアルコール検査体制並びに大型貨客船における舷門の手動閉鎖に必要な非常用ポンプの作動方法、作業基準の内容等について、安全管理規程等を実効的に機能させるために必要な教育が十分に実施されていなかったこと
(海上運送法第 50 条第 6 号、安全管理規程第 50 条)

これらの指摘事項について、第 3 章において一連の事案に関する事実関係を整理し、第 4 章においてその原因及び背景を分析します。

2. 船員法に基づく是正命令

関東運輸局による船員法第 107 条に基づく検査の結果、当社は、船員法令に関する違反については是正命令を受けました。

当該命令において指摘された事項については、本改善計画における事実確認及び原因分析と併せて整理します。

3. その他の行政処分等

当社は、今般の一連の事案に関し、関東運輸局から、安全統括管理者及び運航管理者の解任命令並びに輸送の安全確保に関する命令を受けました。また、一般旅客定期航路事業について、海上運送法に基づく事業停止処分に係る手続が行われています。

当社は、これらの行政処分等を、一連の事案にとどまらず、当社の安全管理体制全体に関する問題として重く受け止めています。このため、本改善計画において、各行政処分等において指摘された事項を踏まえ、事実確認及び原因分析を行った上で、必要な改善措置を講じます。

4. 2025 年の行政処分及び改善措置

当社は、2025 年にも、船員法に基づく是正命令及び海上運送法に基づく輸送の安全確保に関する命令を受け、それぞれ改善報告を行いました。

(1) 船員法に基づく是正命令への対応

船員法に基づく是正命令に対しては、労働時間制限、運航ダイヤ、船員数、教育・訓練、操練の実施・記録及び安全管理体制等について原因及び課題を整理しました。これを踏まえ、船員の増員、労働時間管理方法の見直し、運航ダイヤ等の見直し、教育・訓練、操練実施体制及び安全管理体制の見直し等の改善措置を講じました。

(2) 輸送の安全確保に関する命令への対応

輸送の安全確保に関する命令に対しては、経営トップの主体的関与、安全統括管理者及び運航管理者の職務、配乗計画における安全性の検討、操練の実施及び記録等について原因分析を行い、それぞれ改善措置を講じました。

5. 今回改めて改善計画を策定するに至った認識

2025 年の行政処分を受けて上記の改善措置を講じた後においても、今回の行政処分の対象となる事案が明らかとなりました。

このため、本改善計画の策定に当たっては、2025 年に講じた改善措置についても、その実施状況及び実効性を改めて検証することとしました。

第 3 章 一連の事案に関する事実確認

1. 舷門未閉鎖事案

2025 年 11 月 7 日、さるびあ丸が東京港竹芝桟橋を出港した後、大島岡田港到着時に、5 甲板右舷油圧舷門が開放されたままとなっていたことが確認されました。本件については、11 月 6 日の竹芝桟橋において当該舷門を使用した後、潮汐の関係から乗船に使用する人道橋を 6 甲板に架け替えた際に、5 甲板右舷油圧舷門の閉鎖を失念したものと確認しました。

本件を受け、11 月 10 日に僚船への注意喚起を行うとともに、11 月 18 日には、本船において舷門の閉鎖忘れを防止することを目的とした再発防止策を策定し、運航管理者がその内容について改善を指示しました。この再発防止策には、出港後に船橋の水密扉開閉表示盤により舷門の閉鎖状態を確認する運用が含まれていました。

その後、2025 年 12 月 24 日、さるびあ丸の式根島出港時において、舷門が完全に閉鎖されていない状態で離岸し、その後も舷門を閉鎖することができないまま神津島まで航行する事案が発生しました。

これらの事案の確認を進める中で、大型貨客船において、舷門の閉鎖作業と離岸作業を並行して行い、舷門の完全閉鎖前に離岸する運用が行われていたこと、また、船内巡視及び発航前検査における舷門の閉鎖確認並びにその記録について、安全管理規程及び作業基準に定める手順と実際の運用との間に乖離があったことが確認されました。

2. 船内飲酒事案

当社では、従前から正月に船内でお神酒や新年会等の飲酒が行われる慣行があり、経営トップを含む会社側においても、こうした慣行が存在することを認識していました。船内での飲酒そのものが直ちに違反となるものではありませんが、飲酒後のアルコール検査や業務に就くまでの管理が十分に行われていませんでした。

2026年1月1日には、さるびあ丸及び橘丸の船長を含む乗組員が、旅客運送中に船内で飲酒を行い、飲酒後、時間をおかず、かつアルコール検査を行わないまま航海当直に就いていました。また、航海当直中に交代で食事をした際に飲酒した後、アルコール検査を行わないまま再び航海当直に就いた乗組員がいたことも確認されています。

さらに、大型貨客船においては、出入港配置時にアルコール検査を実施しないことが常態化していました。

3. アルコール検査不適切事案

2026年4月25日、ジェットフォイル「セブンアイランド結」において、乗組員が他の乗組員に自身のアルコール検査を代わって実施するよう依頼し、替え玉による検査が行われました。

本件を受けて当社が全船員を対象として調査を実施した結果、アルコール検査自体は行っていたものの、替え玉受検のほか、出入港配置時や飲酒後のアルコール検査の未実施、飲酒しない者が検査を実施していないにもかかわらず検査結果を0と記録するなど、安全管理規程に定めるアルコール検査と実際の運用との間に相違があったことが確認されました。

4. その他、「令和8年7月31日付 関海旅第285号」において指摘された事項

上記の各事案に関連して、「令和8年7月31日付 関海旅第285号」では、運航管理者への報告、船内巡視、発航前検査、各種記録、事故・インシデントの報告及び安全教育等について、安全管理規程等に反する事実が指摘されております。

これらについても、当社が保有する記録及び関係者への確認等を通じて事実関係の確認を行いました。

5. 経営トップ、安全統括管理者及び運航管理者の関与・管理状況

一連の事案について確認した結果、船内における飲酒及びアルコール検査の実態、舷門の閉鎖完了前に離岸する運用、船内巡視、発航前検査並びにこれらの記録について、経営トップ、安全統括管理者及び運航管理者を含む会社の安全管理体制において、実態を十分に把握し、安全上の問題として評価した上で、必要な是正につなげることができていませんでした。

経営トップについては、従前から正月に船内で飲酒が行われる慣行を認識していました。しかし、乗組員が従来の法令及び安全管理規程のルール の範囲内で適切に判断・管理しているものと捉え、実際の飲酒状況、飲酒後に業務へ就くまでの管理及びアルコール検査の実施状況までは確認していませんでした。そのため、船内における飲酒を輸送の安全に関わるリスクとして具体的に評価し、会社として明確な管理方法を定め、その実施状況を確認する措

置を講じるには至りませんでした。

安全統括管理者については、アルコール検査に関する規程及び検査体制が設けられていることは認識していましたが、各船における実際の検査方法、本人確認、飲酒後の業務従事の実態及び検査記録の実態を十分に把握していませんでした。また、船内飲酒や舷門に関する従来からの慣行及び運用について、法令及び安全管理規程と照合し、安全上の問題として評価する取組も十分ではありませんでした。そのため、アルコール検査体制の形骸化、規程と実際の業務との乖離及び教育上の問題を把握し、有効な是正措置を講じることができませんでした。

運航管理者については、2025 年 11 月 7 日の舷門開放航行事案について報告を受け、再発防止策の改善を指示しました。しかし、当該事案を個別の閉鎖忘れとして捉え、舷門の完全閉鎖前に離岸する運用、船内巡視及び発航前検査の実態まで確認していませんでした。そのため、再発防止策に出港後の表示盤による確認が盛り込まれた際にも、本来の作業手順と実際の運用との乖離を問題として把握できず、規程に沿った運用へ是正することができませんでした。

このように、各管理者は、規程、検査体制及び個別事案に関する情報の一部を認識していたものの、実際の業務がどのように行われているかまで確認せず、認識していた事実についても安全管理体制全体に関わる問題として評価することができませんでした。また、得られた情報を類似する業務や他の船舶にも展開し、同様の問題がないかを確認する仕組みも十分ではありませんでした。

なお、特別調査委員会からは、調査の過程において、上記の事案以外にも類似事案として確認を要する事案が指摘されています。これらについては、現在、事実関係の確認及び調査を進めています。

調査結果を踏まえて必要な原因分析を行い、本改善計画に基づく改善措置に反映します。また、確認の結果、法令、安全管理規程その他の関係規程上、報告を要する事案が確認された場合には、関東運輸局その他の関係行政機関に対し、適切に報告します。

第 4 章 原因分析

1. 原因分析の考え方

一連の事案については、個々の役職員による規程違反や確認不足のみを原因として捉えるのではなく、なぜ規程と異なる運用が行われ、それが継続したのか、また、なぜ会社の安全管理体制においてその実態を把握し、是正することができなかったのかという観点から分析します。

また、2025 年の行政処分を受けて講じた改善措置についても、実施の有無だけではなく、現場に定着し、実際に安全を確保する仕組みとして機能していたかという観点から検証します。

このため、各事案の直接的な原因に加え、実際の業務、管理・監督、教育、報告・共有、現場把握、組織体制等の背景について分析します。

2. 「令和 8 年 7 月 31 日付 関海旅第 285 号」における指摘事項に対する当社の認識

「令和 8 年 7 月 31 日付 関海旅第 285 号」において指摘された各事項について、当社は以下のとおり認識しています。

① 経営トップの主体的関与・全社的安全マネジメント

現場の実態や得られた情報から安全上の弱点を把握し、是正及び効果確認まで行う全社的な仕組みとして十分に機能しておりませんでした。

② 安全統括管理者の職務

船内の実際の運用と規程との乖離や潜在する問題を十分に把握し、是正することができませんでした。

③ 運航管理者の職務

報告された情報の確認に比べ、報告されていない現場の実態や安全上の問題を把握する機能が十分ではありませんでした。

④ 運航管理者への報告未実施

安全上重要な情報を確実に報告し、会社の判断・対応につなげる機能が十分に働いておりませんでした。

⑤⑥⑩⑪ 舷門閉鎖・巡視・発航前検査・記録

規程・作業基準と実際の作業との間に乖離が生じ、その一部が日常の運用として継続していました。

⑦⑧⑨ アルコール検査・船内飲酒・記録

飲酒後の業務従事に関する管理、アルコール検査の目的の理解、本人確認、検査方法、記録及び会社による確認等について、統一・徹底が十分ではありませんでした。

⑫ 運輸局への報告未実施

安全上重要な事象を適切に評価し、必要な報告及び是正につなげる機能が十分ではありませんでした。

⑬ 必要な教育の不足

規程・手順の周知にとどまらず、その目的を理解し、実際の行動として定着させるための教育・確認が十分ではありませんでした。

3. 各事案の直接原因

(1) 舷門未閉鎖事案

舷門未閉鎖事案については、舷門の閉鎖、船内巡視及び発航前検査について、安全管理規程及び作業基準に定める手順どおりの確認が行われていなかったことが直接的な原因です。

当時の大型貨客船では、人道橋を取り外した後、舷門の閉鎖作業と係船索の取り外し等の離岸作業を並行して行い、舷門の閉鎖完了前に離岸する運用が行われていました。また、発航前検査記録についても、実際に舷門の閉鎖を確認する前に記録する運用が行われていました。このように、舷門を完全に閉鎖したことを確認した上で出港するという作業基準上の手順と、実際の出港作業との間に乖離が生じていました。

また、2025 年 11 月 7 日の舷門開放航行事案については、舷門の閉鎖を失念したことを個別のヒューマンエラーとして捉え、閉鎖忘れを防止・発見する観点から再発防止策を講じました。しかし、その際、舷門を完全に閉鎖したことを確認した上で出港するという本来の作業手順に立ち返って検証することができませんでした。その結果、出港後に船橋の表示盤で舷門の閉鎖状態を確認する方法が再発防止策に盛り込まれ、本来の作業手順と実際の運用との乖離を把握し、是正することができませんでした。

その後、2025 年 12 月 24 日の式根島出港時には、舷門の閉鎖作業中に油圧装置が作動しなくなったものの、短時間で閉鎖できるものと判断し、舷門が完全に閉鎖されていない状態で離岸しました。その後も舷門を閉鎖することができず、神津島まで航行しました。

このように、11 月 7 日の事案を受けて再発防止策を講じたものの、本来の作業手順と実際の運用との乖離そのものを把握・是正することができず、12 月 24 日の事案発生時においても、舷門の閉鎖完了前に離岸する運用が継続していました。

さらに、舷門設備に異常が生じた場合に必要となる手動操作について、非常用ポンプの作動方法を含む具体的な操作手順が乗組員に説明されておらず、実際の操作を想定した教育・訓練及び習熟確認も行われていませんでした。

その背景には、舷門の手動操作を異常時に必要となる教育・訓練項目として明確に位置付けておらず、誰が、いつ、どのような方法で教育・訓練を実施し、その習熟状況を確認するかという責任及び手順を定めていなかったことがあります。そのため、乗組員が交代した場合も含め、必要な操作方法を継続的かつ確実に教育・継承する仕組みが構築されていませんでした。

(2)船内飲酒事案

船内飲酒事案については、船内で飲酒したこと自体を問題とするものではなく、飲酒後の業務従事に関する管理が適切に行われず、飲酒後、時間をおかず、かつアルコール検査を行わないまま航海当直に就く状況が生じたことが直接的な問題です。

当社では、従前から正月に船内でお神酒や新年会等の飲酒が行われる慣行があり、経営トップを含む会社側においても、こうした慣行が存在することを認識していました。また、正月用として酒類が購入され、その費用について会社への請求が行われており、会社としても船内に酒類が持ち込まれていることを把握し得る状況にありました。実際に、海務グループ長も正月に酒類を購入していることを認識していました。

会社側では、正月に船内で飲酒する慣行があることを認識しており、そのための潤食費も支給していました。また、本社勤務者にも乗組員経験者がおり、正月の船内における飲酒が従来から行われていること自体は、本社においても認識されていました。一方で、こうした慣行について、法令及び安全管理規程との関係から安全上のリスクとして捉え、飲酒する者の範囲、飲酒時間、飲酒量、飲酒後の業務従事者の状況等を確認し、適切に管理するという認識が十分ではありませんでした。その結果、従来からの慣行を見直すことなく、乗組員の判断に委ねる運用が継続していました。このため、船内に持ち込まれた酒類の消費状況や、飲酒後の航海当直等の業務への影響について、会社として具体的な確認や安全上のリスク評価を行っていませんでした。正月の飲酒慣行を認識していた以上、会社がそ

の実態を把握し、安全運航への影響を検証した上で、必要なルールや管理体制を整備すべきであったと認識しています。その結果、2026年1月1日には、さるびあ丸及び橘丸において、船長を含む乗組員が旅客運送中に飲酒し、飲酒後、時間をおかず、かつアルコール検査を行わないまま航海当直に就く状況が生じました。また、航海当直中に交代で食事をした際に飲酒した後、アルコール検査を行わないまま再び航海当直に就いた乗組員も確認されています。

本事案については、長年にわたり正月の飲酒慣行が存在したことのみに原因とするのではなく、会社がこうした慣行や船内への酒類の持込みを把握し得る状況にありながら、それを旅客運送中の安全上のリスクとして具体的に評価せず、飲酒後の業務従事に関する明確な管理方法を定め、その実施状況を確認する仕組みを構築していなかったことが背景にあったと認識しています。

(3) アルコール検査不適切事案

アルコール検査不適切事案については、アルコール検査が「酒気帯び状態で業務に従事しない」ことを確実にするための安全管理上の重要な手続であるという目的が十分に理解・徹底されず、検査の実施方法や本人確認について、会社として具体的かつ統一的な運用を確立できていなかったことが背景にあります。

2026年4月25日のジェットフォイル「セブンアイランド結」における替え玉事案では、船長が各乗組員のアルコール検査結果が0mg/Lであることを確認していましたが、一人ひとりについて、本人がアルコールチェッカーへ吹き込む動作そのものを継続して確認する方法とはなっていませんでした。

アルコール検査における本人確認については、本人が実際にアルコールチェッカーへ吹き込んだことをどのように確認するかについて、会社として具体的かつ統一的な方法を定めておらず、乗組員本人が適正に検査を実施し、自らの検査結果を提示することを前提とした運用となっていました。

その結果、「セブンアイランド結」において、乗組員が他の乗組員に自身のアルコール検査を代行するよう依頼し、他の乗組員が測定した0mg/Lの結果を本人の検査結果として船長へ提示しましたが、船長は替え玉受検が行われたことをその場で把握することができませんでした。

また、その後、本人による検査で0.1mg/Lが検出されたものの、その結果及び替え玉受検が行われた事実は直ちに船長へ報告されず、船長がこれらの事実を把握したのは後日となりました。

会社においても、アルコール検査記録の提出を受けることを中心とした確認となっており、各船において実際にどのような方法で検査及び本人確認が行われているかまで確認する仕組みが十分ではありませんでした。

これらのことから、本事案については、乗組員による意図的な替え玉受検という個人の不適切な行為に加え、乗組員が適正に検査を行うことへの信頼を前提とし、本人確認を含む具

体的かつ統一的な検査方法を会社として定め、その実施状況を確認する仕組みを構築していなかったことが、替え玉受検を防止・発見できなかった背景にあったと認識しています。

また、全船員を対象とした調査では、検査の実施時期、立会い、再検査、記録方法等について運用に差異が認められ、アルコール検査の目的についても認識に差異がありました。このことから、本人確認を含む具体的な検査方法を会社として統一していなかったことに加え、アルコール検査の目的や、飲酒が安全運航に及ぼす影響について理解させるための教育・周知も十分ではなかったと認識しています

4. 規程と実際の業務との乖離及びその把握の問題

一連の事案では、安全管理規程、作業基準等が定められていた一方で、実際の業務との間に乖離が生じ、その一部が従来からの運用又は慣行として継続していました。

その背景には、長年にわたり行われてきた業務方法について、「従来からこの方法で行っている」といった経験則が優先され、法令や規程に定める手順と実際の業務を改めて照合し、その安全上の妥当性を検証する機会が十分ではなかったことがあります。

全船員を対象としたアンケートにおいても、「昔からこうしている」「東海汽船ではこれが普通」といった考え方が残っていることや、同じ船への長期的な乗船、船ごとの独自の運用等により、船舶間で業務方法や考え方に差異が生じているとの意見がありました。これらの意見からも、従来から行われてきた業務方法を客観的に見直す機会が十分ではなかったことがうかがわれます。

会社は、規程の制定、記録の提出、会議、教育等を通じて安全管理を行っていましたが、規程が存在し、所定の記録が提出されていることの確認に比べ、実際の船内業務がどのように行われているかを継続的に確認し、規程に定める手順と照合する取組が十分ではありませんでした。そのため、規程と異なる運用が従来からの業務方法として定着した場合に、これを安全管理上の問題として把握し、是正することができませんでした。

また、法令及び規程について、その内容や手順を周知するだけでなく、なぜその規程が必要なのか、守らなかった場合にどのような安全上のリスクが生じるのかを理解し、実際の行動として定着させる教育・確認が十分ではありませんでした。

5. 安全管理体制上の問題

会社側から実際の業務を継続的に確認し、潜在する問題や規程との乖離を把握し、安全上の問題として評価して是正につなげる機能が十分ではありませんでした。

また、安全統括管理者と船舶部長を同一の者が兼務していたことから、船舶部門の業務を執行・管理する立場と、その安全管理状況を統括・検証する立場が同一となっていました。しかし、問題は兼務そのものだけではなく、船員としての乗船経験や船舶部門における業務経験を有していながら、従来から行われてきた業務方法や慣行について改めて法令・規程と照合し、安全上の問題として評価して必要な是正につなげることができなかったことにあります。

運航管理についても、一人の運航管理者に業務が集中しており、勤務時間外や休日を含む

業務負担、休息の確保、代替体制及び継続的な運航管理という観点から課題がありました。また、運航管理者に報告された問題には対応していた一方で、日常業務に潜む問題や、現場から報告されていない規程と実際の運用との乖離を、会社が自ら把握し、是正する仕組みが十分ではありませんでした。

さらに、安全管理及び法令遵守について、社内の経験及び知見を中心として確認しており、従来からの運用や慣行について、法令への適合性及び安全上の妥当性を外部の専門的・客観的な視点から継続的に検証する仕組みも十分ではありませんでした。

6. 現場の情報を問題の発見・是正につなげる機能の問題

当社では、訪船、面談、アンケート、相談・内部通報等、現場の情報を把握するための取組を行ってきました。しかし、問題は情報を把握する機会そのものがなかったことではなく、得られた情報について、その安全上の重要性を評価し、必要な事実確認を行い、是正し、その結果を確認するまでの一連の対応が十分に仕組み化されていなかったことにあります。

全船員を対象としたアンケートでは、本社・船舶部による現場把握が十分ではないとの意見があるほか、会社への報告についても、軽微な事象等を含め、どの程度の事案まで報告すべきか判断に迷うとの意見が確認されました。また、安全上の問題について早期に相談できる環境や、相談後の対応、現場へのフィードバックについても課題が示されています。

また、事案発生後に実施した全船員ヒアリングでは、従来から行われていた正月の船内飲酒について、そのあり方に疑問を感じていた船員がいたことも確認されました。このような現場の問題意識や違和感を、安全上の課題として組織的に把握し、その重要性を評価して必要な確認・是正につなげる機能が十分ではありませんでした。

アンケートでは、従来からの慣行等により安全上の意見を言いにくい場合があることも課題として示されています。このことから、現場からの報告を待つだけでなく、会社側から現場の実態や従来からの運用に対する乗組員の認識を把握し、安全上の疑問や違和感を早期に捉える取組も十分ではなかったと認識しています。

さらに、現場から得られた情報について、当該船舶や当該事象への対応だけで終わらず、類似する問題が他の船舶や業務にも存在しないかを確認し、必要な是正を全社的に展開するとともに、その結果を現場へフィードバックする仕組みも十分ではありませんでした。

7. 過去の改善措置の実効性確認の問題

2025年の行政処分を受けた改善において、当社は、法令理解の不足、管理側による確認不足及び長年の慣行等を原因として認識し、法令・安全教育の実施、操練実施状況の確認強化、安全マネジメント会議の充実等の改善措置を実施しました。

また、改善措置の一環として、外部の海事代理士による本社及び全船を対象とした現状確認及びリスク確認を実施しました。この確認では、行政処分等の基準に掲げられた違反事項を基に、法令及び安全管理規程の遵守状況について、本社、さるびあ丸、橘丸及びジェットフォイル3隻を対象として確認を行いました。

この確認には、今回の行政処分において問題となった船内巡視、アルコール検査及び発航

前検査等も含まれていましたが、当時は、記録書類、検査機器、現場写真及びクラウド上の記録等の確認を中心として、これらについて問題がないものと評価していました。

しかし、その後の一連の事案及び調査により、アルコール検査、船内巡視及び発航前検査等について、安全管理規程及び作業基準と実際の運用との間に乖離が生じていたことが明らかとなりました。このことから、外部専門家を含む横断的な確認を実施していたものの、規程、設備及び記録等が整備されていることの確認に比べ、実際の船内業務がどのような方法で行われ、その運用が規程の目的に沿って機能しているかまで確認する取組が十分ではなかったと認識しています。

また、2025年の改善において把握した法令理解の不足、管理側による確認不足、長年の慣行及び記録と実態との乖離等について、それぞれを個別の指摘事項への対応として捉え、安全管理全体に共通するリスクとして横断的に分析する視点が十分ではありませんでした。

そのため、改善措置の確認範囲を、行政処分で直接指摘された事項だけでなく、他の船舶、業務及び管理手続に広げ、同様の問題がないかを実際の運用に踏み込んで確認することができませんでした。また、過去の事案及び改善措置から得られた情報を集約し、共通する原因や安全上の兆候を分析して、新たな問題の発見及び予防につなげる仕組みも十分ではありませんでした。

このように、2025年に講じた改善措置については、その実施自体に一定の効果があつた一方で、「措置を実施したか」「必要な記録があるか」という確認にとどまり、現場に定着しているか、実際の業務が規程どおり行われているか、期待した安全上の効果が得られているかという観点から継続的に検証し、必要な見直しにつなげる仕組みが十分ではありませんでした。このことが、今回の問題を防止し、又は早期に発見することができなかった背景の一つであると認識しています。

8. 当社が改善すべき本質的課題

以上の分析から、当社が改善すべき本質的な課題は、次のとおりです。

- ① 従来から行われてきた業務方法や慣行についても、それを当然のものとせず、法令及び規程と実際の業務を継続的に照合し、安全上の問題がないかを検証し、必要な是正につなげる機能が十分ではなかったこと
- ② 規程、設備、記録等が整備されていることの確認にとどまらず、実際の業務がどのように行われているかを会社側から把握し、その運用が規程の目的に沿って機能しているかを客観的かつ継続的に確認し、安全上の弱点を自ら発見・是正する安全管理体制が十分ではなかったこと
- ③ 現場から得られた情報や安全上の疑問・違和感を、その重要性の評価、事実確認、是正、フィードバック及び完了確認まで確実につなげるとともに、類似する問題が他の船舶、業務及び管理手続に存在しないかを横断的に確認すること
- ④ 改善措置について、実施したことをもって完了とするのではなく、現場への定着、実際の業務の変化及び安全上の効果を継続的に確認し、新たな問題の発見及び必要な見直しにつなげること

- ⑤ 安全に関する取組及びその結果を、お客様、島民その他の関係者に継続的に示し、その意見を次の改善につなげるという、社会に対する説明及び対話の仕組みが十分ではなかったこと

これらの機能が十分に働かなかった背景には、従来から行われてきた業務方法や慣行を当然のものとして受け止め、そこに潜む安全上のリスクを経営及び管理側が自ら問い直し、問題として認識する姿勢が十分ではなかったことがあります。

また、規程が整備され、所定の記録が提出されていることや、現場から重大な問題として報告されていないことをもって、実際の業務も適切に行われているものと捉える傾向がありました。そのため、会社側から実際の業務に踏み込んで確認し、規程との乖離や明文化されていない慣行を発見する取組が十分に行われませんでした。

過去の事故、不適切事案及び改善措置についても、個別の船舶、業務又は当事者の問題として処理する傾向があり、そこに共通する原因や安全上のリスクを横断的に分析し、他の船舶、業務及び管理手続に展開する視点が十分ではありませんでした。その結果、同様の問題が他にも存在する可能性を会社自ら確認し、問題が顕在化する前に是正することができませんでした。

さらに、安全管理を安全統括管理者、運航管理者及び船舶部門を中心とする課題として捉え、経営トップ及び会社全体が、現場の実態把握、問題の評価、必要な経営資源の投入並びに改善措置の効果確認まで継続的に関与する体制が十分ではありませんでした。また、現場で生じた疑問や違和感についても、安全上の問題を早期に把握するための情報として組織的に受け止め、評価及び是正につなげる仕組みが十分に機能していませんでした。

このように、当社の本質的な課題は、個々の事故や違反が発生した後に対策を講じることと比べ、日常の業務に潜在する安全上の弱点や、従来からの慣行と法令・規程との乖離を会社自らが発見し、安全上の問題として評価して、是正及び効果確認まで継続的につなげる自浄作用が十分に働いていなかったことにあります。

今後は、個々の問題への対策にとどまらず、**実態把握 → 問題発見・評価 → 原因分析 → 改善 → 横断的な展開 → 効果確認 → 見直し** という一連の取組を継続して行います。また、各段階における実施主体及び責任を明確にし、経営トップによる継続的な関与、現場との対話、内部監査及び外部の専門的・客観的な検証を通じて、会社が自ら安全上の問題を発見し、改善し続ける安全管理体制へ見直します。

第5章 再発防止策及び安全管理体制の見直し

1. 再発防止策の基本的な考え方

第4章の原因分析を踏まえ、当社は、個々の事案に対して新たなルールや確認項目を追加するだけでなく、安全管理体制そのものを見直します。

具体的には、経営トップによる安全、コンプライアンスへの関与を強化するとともに、安全統括・運航管理体制、アルコール管理、相談・内部通報体制及び教育・訓練等について見

直しを行います。

また、これらの改善措置については、会社が自ら安全上の問題を発見し、必要な是正につなげることができるよう、**把握 → 評価 → 調査 → 是正 → フィードバック → 完了確認**という一連の流れを基本とします。把握した問題を個別の船舶や事案への対応だけで終わらせず、他の船舶、業務及び管理手続にも同様の問題がないかを横断的に確認します。また、経営判断又は経営資源の投入を必要とする事項については、経営トップに報告し、必要な判断及び対応につなげます。

改善措置は、実施したことのみをもって完了とせず、現場への定着及び実効性を継続的に確認し、必要に応じて見直します。具体的な実効性の確認方法については、第6章に記載します。

なお、今般の行政処分において指摘された各事実に対する当社の認識及び対応については別添1に、特別調査委員会の各提言に対する当社の対応については別添2に整理します。

2. 経営トップによる安全・コンプライアンスへの主体的関与

一連の事案を船舶部門のみの問題とせず、経営トップの責任の下で全社的に原因分析及び再発防止を進めるため、代表取締役社長を委員長とし、社内取締役及び関係執行役員等で構成する安全管理強化委員会を設置しています。

安全管理強化委員会は、一連の事案の原因及び安全管理体制上の課題を全社的な観点から確認し、本改善計画に掲げる改善措置の検討、進捗管理及び効果の確認を行います。重点的に取り組む課題については、同委員会の下にアルコール小委員会、コンプライアンス小委員会等を設け、担当する役員等を明確にした上で具体的な検討及び実施を進め、その結果を安全管理強化委員会へ報告します。

安全管理強化委員会は、各小委員会等からの報告を踏まえ、改善措置の進捗及び効果を確認し、必要な対応について経営トップに報告・提案します。必要な経営資源の投入その他の経営判断を要する事項については、経営トップが判断し、必要に応じて取締役会に付議又は報告します。

また、コンプライアンス及び内部統制については、各業務部門が自らの業務に内在する法令違反、不適切な慣行その他のリスクを把握・管理する機能、これを全社的な立場から管理・支援する機能及び業務執行から独立した立場で実効性を検証する機能について、それぞれの役割、責任及び相互の関係を明確にします。

その上で、これらの機能を実効的に果たすため、コンプライアンス及び内部統制を全社的に管理・支援する体制を整備し、その役割、責任及び権限を明確にします。具体的な組織体制及び人員配置については、既存組織の活用・見直しを含めて整備します。また、内部監査部門は、業務執行部門及びこれを管理・支援する部門から独立した立場で、改善措置の実施状況及び実効性を検証します。

経営トップ及び経営層については、安全を会社の存立の基礎となる最重要の経営課題として認識し、必要な判断及び行動につなげるため、外部専門家の知見も活用した安全研修を新たに実施します。研修では、安全文化、安全マネジメント、過去の事故及び不適切事案から

の学習並びに安全上のリスクを予見・把握するための考え方等について理解を深めます。

研修で得た知識を実際の経営及び安全管理に生かすため、経営トップ及び経営層が、船舶の運航や船内業務の実態を自ら確認し、現場への理解を深める取組を実施します。その一環として、特別調査委員会の提言を踏まえ、経営陣及び部長級による乗船・訪船等の機会を定期的に設け、実際の運航及び業務を確認するとともに、乗組員その他の現場職員との対話を行います。

現場確認及び対話によって得られた一次情報、問題意識及び気づきについては、安全管理強化委員会等で共有・評価し、安全管理上の改善及び経営判断に反映します。また、特定の船舶又は部門だけの問題として処理せず、他の船舶、業務及び管理手続にも同様の問題がないかを横断的に確認します。

さらに、経営トップは、安全の意義、今回の一連の事案から会社として何を学び、どのように変えていくのかについて、自らの言葉で役職員に継続的に発信します。また、安全上の問題や現場からの意見に対する判断及び対応を通じて、安全を最優先とする姿勢を行動で示します。

改善計画策定後も、安全管理強化委員会において、研修、現場確認、対話その他の改善措置を実施したことのみに留めず、その現場への定着状況及び効果を継続的に確認します。新たな課題又は改善が必要な事項が確認された場合には、必要な対応について経営トップに報告・提案し、改善措置の見直しや必要な経営資源の投入について、経営トップが判断します。

本改善計画の進捗、改善措置の効果及び新たに把握された安全上の課題については、取締役会へ定期的に報告し、安全管理を会社全体の経営課題として継続的に確認します。

3. 安全統括・運航管理体制の見直し

これまで安全統括管理者と船舶部長を同一の者が兼務していた体制を見直し、両者を分離します。安全統括管理者は社長直轄とし、船舶部門の業務執行から分離した立場から、輸送の安全に関する業務を全社的に統括します。また、安全統括管理者がその職責を実効的に果たすため、安全マネジメント、関係法令及びリスク管理等に関する知識・能力を継続的に向上させる機会を設けます。

一人の運航管理者に集中していた運航管理業務については、複数の運航管理者による体制に見直し、休日及び休息を確保しつつ、継続的かつ確実に運航管理を行うことができる体制とします。

複数の運航管理者による体制については、責任の所在が不明確となることや、担当者によって判断に差異が生じることがないように、担当、引継ぎ、情報共有及び判断基準を明確にするとともに、必要な教育を実施します。

さらに、社内の経験及び知見のみに依存しない安全管理とするため、海事行政及び船舶の安全管理に関する専門的知見を有する外部専門人材の参画を進めます。外部専門人材は、安全統括管理者及び運航管理者に対し、関係法令、安全マネジメント、リスク管理その他の専門的観点から、日常的かつ継続的な助言・支援を行います。必要に応じて海事代理士その他の専門家の知見も活用し、日常の安全管理に外部の専門的知見を取り入れる体制を構築しま

す。

4. アルコール管理体制の見直し

アルコール管理については、安全管理強化委員会の下にアルコール小委員会を設置し、船舶部門のみの問題ではなく、全社的な課題として管理体制を見直します。

既に、国土交通省資料等を活用した全船員教育及び確認テストを実施するとともに、公共交通機関に従事する者として求められる飲酒管理について教育を実施しました。

また、替え玉等を防止するため、顔認証による本人確認機能を備えたアルコール検査システムを導入し、検査結果等を会社側で確認できる仕組みを整備しました。

また、アルコール検査機器については、メーカーによる期限管理の下、検知器を2年ごとに定期交換し、適切な状態を維持します。検知器に故障その他の不具合が生じた場合には、メーカーのサポート窓口を通じて代替機を手配するなど、検査を継続できるよう対応します。アルコールが検出された場合や検査時に異常が確認された場合の対応については、現在、アルコール小委員会において対応手順を定めます。

今後は、船員のみを対象とするのではなく、役職員全体に適用するアルコールに関する基本的なルールを制定し、会社として統一した飲酒管理の考え方を明確にします。併せて、ルール違反への対応についても、就業規則及び懲戒制度等との関係を整理し、労働組合との協議を含め、必要な制度を整備します。

また、問題発生後の検査・処分だけではなく、アルコールに関するリスクを早期に把握し、必要な支援につなげる予防的な取組を実施します。飲酒習慣等に関する自己チェック等については、プライバシー及び個人情報の取扱いに十分配慮しつつ実施します。

これらにより、教育、飲酒ルール、検査、予防・支援及び違反時の対応を一体とした全社的なアルコール管理を進めます。

5. コンプライアンス・内部通報体制・相談の見直し

安全管理強化委員会の下にコンプライアンス小委員会を設置し、コンプライアンス及び内部統制並びに相談・内部通報体制について見直しを進めます。

また、各業務部門が自らの業務に内在する法令違反、不適切な慣行その他のリスクを把握・管理し、その取組を全社的に管理・支援するとともに、内部監査等によりその実効性を検証する体制について、それぞれの役割及び責任を明確にします。

事故、不適切事案、相談・内部通報、アンケート、面談、訪船、現場との対話を通じて得られた意見、安全上の疑問や違和感、規程と実際の業務との乖離等については、個々の情報ルートごとに処理するだけでなく、「安全情報」として横断的に集約・分析します。

集約した安全情報について必要な評価及び事実確認を行い、個別の問題の是正につなげるとともに、複数の船舶、部署及び業務に共通する原因、傾向又は安全上の兆候を把握し、問題の早期発見、他の船舶等への横断的な展開及び予防的な改善につなげます。

安全情報の具体的な集約・分析、改善への反映及び現場へのフィードバックについては、第6章に記載します。

6. 教育・訓練の見直し

「令和 8 年 7 月 31 日付 関海旅第 285 号」において指摘された教育不足を踏まえ、教育・訓練については、法令、規程及び手順を周知するだけでなく、その目的及び守らなかった場合に生じる安全上のリスクを理解し、実際の行動につなげる内容へ見直します。

経営層に対する安全研修に加え、部長級、管理職及び次世代のリーダー層を対象とするリーダー研修についても、安全を重要な柱として再構成し、継続的に実施します。研修では、法令及び規程の内容だけでなく、それらが必要とされる理由、安全上のリスクを予見・把握するための考え方、現場の声を聴く姿勢並びに安全上の疑問や違和感を早期に把握し、必要な対応につなげる方法について学びます。

リーダー研修は、陸員と海員を分けず、双方が参加する形で実施します。船舶と陸上の役職員が、それぞれの業務、立場及び抱えている課題について理解を深め、相互に意見を交わすことにより、安全を船舶部門だけの課題ではなく、会社全体の共通課題として捉える機会とします。

アルコール管理については、国土交通省資料等を活用した全船員教育及び確認テストを実施するとともに、公共交通機関に従事する者として求められる飲酒管理について教育を実施しました。

艀門については、手動操作方法を現場に掲示するとともに、非常用ポンプの作動を含む手動操作方法について教育を実施しました。今後は、教育の実施主体、対象者、実施時期、実施方法及び習熟確認の方法を明確にし、乗組員の交代後も必要な知識及び操作方法が確実に継承されるよう、継続的に教育・訓練を実施します。

今後の教育・訓練については、実施したことのみをもって完了とせず、確認テスト、実技確認、面談、現場確認等により、理解度及び習熟度を確認します。また、研修及び教育の内容が、実際の業務や役職員の行動に反映されているかについて、第 6 章に基づき継続的に確認します。

また、全船員アンケート等では、整備・点検、教育・訓練、操練及び休息等に必要な時間の確保について、さらなる改善を求める意見が寄せられています。当社は、労働時間の上限超過、必要な操練及び教育・訓練の未実施等を再び発生させることのないよう、法令及び安全管理規程の遵守を徹底するとともに、寄せられた意見について実態を確認し、必要な対応を行います。

このため、要員配置、労働時間、教育・訓練、操練及び休息等の実態を継続的に確認し、必要な時間を確実に確保できるよう、改善を行います。運航ダイヤ等の見直しが必要となる場合には、輸送の安全を最優先とした上で、島民生活及び旅客・貨物輸送への影響を十分に考慮し、関係自治体等と協議します。

7. お客様・社会に向き合う企業姿勢及び安全・サービスに関する情報発信

当社は、伊豆諸島の生活航路を担う公共交通事業者として、お客様、島民その他の関係者に対する責任という観点からも、安全管理やお客様サービスのあり方を見直して参ります。

お客様や島民等から寄せられる意見・苦情については、その内容を確認し、安全やサービスに関わる問題については関係部門で共有するとともに、必要に応じて経営にも報告し、改善につなげます。

(1) お客様サービス

お客様から寄せられる意見や苦情に誠実に向き合い、お客様の声を活かした改善事例を社内外に情報発信するなど、積極的な姿勢でサービス改善に繋げて参ります。お客様の声を情報収集する仕組みについては、現在行っている船内お客様ご意見箱、ウェブサイト、メール、電話等による受付方法に加え、新たに二次元コードを活用したアンケート方式を導入するなど、改善に取り組んで参ります。

(2) 安全管理

当社が安全について何を課題と認識し、どのような目標を掲げ、どのような取組を行い、その結果がどうであったのかを継続的に社内外へ示す仕組みを整えます。このため、他の旅客船事業者の取組も参考に、毎年度の安全目標、重点課題及び主な取組を「安全計画」として整理します。

本改善計画については、2026 年 12 月末までに各改善項目の進捗状況、実施結果及び課題を整理し、その後、事故・不具合等の発生状況や取組の効果、未達事項等を含めて「安全報告書」として取りまとめます。安全報告書は、経営会議で確認の上、取締役会へ報告し、社外取締役を含む各取締役から意見を聴取した上で、2027 年 3 月末までに当社ホームページ等を通じて社外へ公表します。安全報告書の作成・公表を通じて当社の安全に関する取組の透明性及び説明責任を高めるとともに、その結果や寄せられた意見を次年度の安全計画及び改善に反映し、継続的な安全性向上につなげます。

第 6 章 改善措置の現場への定着及び実効性の確保

1. 基本的な考え方

当社は、2025 年の行政処分を受け、各種の改善措置を実施して参りました。一方、その後に今回の一連の事案が明らかとなったことを踏まえると、改善措置については、規程の改定、教育の実施、体制の整備等を行ったことのみをもって完了とするのではなく、それらが現場に定着し、実際の安全確保につながっているかを継続的に確認する必要があると考えます。

このため、本改善計画については、全役職員にその内容及び目的を説明するとともに、実際の業務の確認、現場との対話、改善措置の実施状況及び効果の確認を継続して行います。

また、その過程で新たな問題又は安全上の弱点が確認された場合には、既に定めた改善措置に固執することなく、必要な見直しを行います。

2. 規程と実際の業務との乖離の継続的な確認

今回の一連の事案では、安全管理規程、作業基準等が定められていた一方で、実際の船内業務との間に乖離が生じ、その一部が日常の運用として継続しておりました。

このため、規程や記録の確認だけではなく、訪船、乗船、船員との面談等を通じて、実際の業務がどのように行われているかを継続的に確認致します。

確認に当たっては、規程との適合性だけでなく、船ごとの運用差、従来からの慣行、明文化されていない業務方法等についても確認致します。

乖離が確認された場合には、その原因を確認し、規程が実際の業務に適合していない場合には、安全性及び法令への適合性を確認した上で規程を見直し、規程が適切であるにもかかわらず実際の運用が異なる場合には、教育、指導等により運用を是正致します。

3. 現場との継続的な対話及び実態把握

現場の実態や安全上の問題を早期に把握するため、経営層及び管理部門による訪船・乗船、職員会議等を通じた船員との対話及び実際の業務の確認を行います。

また、全船員を対象とした個別面談を継続的に実施し、安全上の問題に限らず、規程と実際の業務との乖離、従来からの慣行、業務上の疑問や負担、職場環境等についても確認致します。

これらの取組については、会社から説明するためだけの場、又は現場の意見を聞くだけの場とするのではなく、日常の安全管理では把握しにくい問題やその兆候を早期に把握するための機会として活用します。

また、管理職についても、現場の意見を把握し、安全上の問題を早期に発見するという観点から、部下や関係者から見たコミュニケーション、現場把握、安全への姿勢等を確認する仕組みについて構築致します。

4. 現場から得られた情報の改善への反映

事故、不適切事案、相談・内部通報、アンケート、面談、訪船、現場との対話、お客様や島民等から寄せられた意見、安全上の疑問・違和感及び規程と実際の業務との乖離等によって把握した情報を「安全情報」として横断的に集約・管理します。

収集又は受付をもって完了とせず、内容に応じて必要な評価及び事実確認を行い、改善が必要な事項については是正につなげます。その基本的な流れを、**把握 → 評価 → 調査 → 是正 → フィードバック → 完了確認**として明確にし、対応途中のまま処理が終了することを防止します。

また、個々の情報をそれぞれの情報ルートや個別事案ごとに処理するだけでなく、定期的に横断的な集約・分析を行い、複数の船舶、部署及び業務に共通する原因、傾向及び安全上の兆候を把握します。分析の結果については、関係部門及び安全管理強化委員会で共有し、他の船舶、部署、業務及び管理手続への横展開並びに新たな問題の早期発見及び予防的な改善につなげます。

対応した事項については、秘密保持等に十分配慮しつつ、可能な範囲で対応状況及び結果

を情報提供者及び関係者へフィードバックします。

5. 役職員の行動変容

安全管理体制の改善は、組織や規程を見直し、研修、現場確認及び対話等を実施するだけでなく、その結果が経営トップ、経営層、管理職及び船員それぞれの具体的な行動の変化につながることが必要です。

経営トップ及び経営層は、安全上の問題が顕在化した後に対応するだけでなく、研修で得た知識を踏まえて現場の実態を自ら確認し、現場から得られる情報や安全上の兆候を把握します。把握した問題については、必要な対応、経営資源の投入及びその実施状況を確認するとともに、安全の意義や会社として取り組むべき課題について、自らの言葉で役職員に継続的に発信します。

安全統括管理者及び運航管理者を含む管理部門は、報告された事項を処理するだけでなく、実際の業務を確認し、規程との乖離、従来からの慣行及び潜在する安全上の問題を把握することを意識して安全管理を行います。また、把握した問題を個別の事案への対応で終わらせず、他の船舶、業務及び管理手続にも同様の問題がないかを確認します。

管理職は、部下からの報告、相談又は異なる意見を問題の早期発見につながる情報として受け止め、必要な確認及び対応につなげます。また、現場の声を聞くだけで終わらせず、対応の可否を判断し、改善が必要な事項については関係部署及び経営層へ報告します。

船員は、従来から行われてきた方法であることのみを理由として業務を継続せず、法令、規程及び手順の目的を理解して業務を行います。また、安全上の疑問、問題又は規程と実際の業務との乖離を認識した場合には、上司、管理部門又は相談・内部通報窓口等へ報告・相談します。

陸員及び海員は、合同で実施するリーダー研修、現場確認及び対話等を通じて、相互の業務及び立場への理解を深めます。船陸間の情報共有及び連携を強化し、安全を船舶部門だけの課題ではなく、会社全体の共通課題として捉えて行動します。

これらの行動変容については、研修の受講や対話の実施をもって完了とせず、現場確認、個別面談、社員意識調査その他の方法により、実際の行動に変化が生じているかを継続的に確認します。

6. 改善措置の定着及び効果の確認

本改善計画に基づく各改善措置については、「実施したか」という確認だけでなく、現場に定着しているか、実際に機能しているか、役職員の行動に変化が生じているか、期待した安全上の効果が得られているかという観点から確認します。

各改善措置について、実施責任者、実施時期、期待する効果及び確認方法を明確にし、安全管理強化委員会においてその進捗及び効果を確認します。また、改善措置の実施により、新たな安全上の問題又はリスクが生じていないかについても確認します。

経営層及びリーダー層を対象とした研修、現場確認、対話その他の取組については、実施回数や参加人数のみを成果とせず、役職員の安全に対する認識及び実際の行動が変化してい

るかを確認します。

このため、安全文化に関する社員意識調査を定期的に実施します。調査では、安全を優先する意識、法令及び規程の目的に対する理解、安全上の問題の報告・相談のしやすさ、管理職の安全に対する姿勢、現場の意見への対応状況並びに船陸間及び上下間のコミュニケーション等について確認します。

調査結果については、前回の結果との比較や、部門、職種等による傾向の分析を行い、研修、現場確認及び対話等が役職員の認識及び行動の変化につながっているかを確認します。また、現場確認、個別面談、相談・内部通報等から得られた情報と併せて分析し、表面的な回答だけで判断しないよう留意します。

確認及び分析の結果は、安全管理強化委員会及び取締役会へ報告します。期待した変化又は効果が確認できない場合や、新たな問題が確認された場合には、その原因を分析し、研修内容、現場との対話方法、管理体制その他の改善措置を見直します。

確認に当たっては、実施部門による自己確認だけでなく、内部監査部門による検証及び外部の専門的・客観的な視点も活用します。具体的な検証体制については、第8章に記載します。

7. 安全計画・安全報告書を活用した継続的な見直し

毎年度の安全計画に掲げた取組について、その進捗及び効果を確認し、その結果、未達事項及び今後の課題等を安全報告書として取りまとめます。

安全報告書は、関係部門において内容を取りまとめた上で経営会議に付議し、取締役会へ報告します。取締役会への報告に際しては、社外取締役を含む各取締役から意見を聴取し、その意見を踏まえて必要な修正を行った上で、公表内容を確定します。

確定した安全報告書は、経営トップ及び取締役会を含む社内で共有するとともに、お客様、島民その他の関係者に公表し、当社の安全に関する取組及びその結果について継続的に説明します。

また、安全報告書の公表等を通じて寄せられた意見を確認し、必要に応じて次年度の安全計画及び安全管理上の取組に反映します。改善措置の確認を通じて、新たな問題、現場との乖離又は期待した効果が得られていない事項が確認された場合には、その原因を改めて確認し、必要な改善を行います。

これにより、**実態把握 → 問題発見 → 原因分析 → 改善 → 効果確認 → 社内外への説明・対話 → 見直し** という一連の取組を継続的に繰り返し、安全管理体制そのものを改善します。

第7章 事業停止等に伴う生活交通の確保

1. 基本的な考え方

当社が運航する伊豆諸島航路は、島民の移動、生活物資の輸送、通院、観光及び産業等を支える生活航路であり、その運航停止は島民生活及び地域社会に大きな影響を及ぼします。

このため、今般の行政処分等により通常の運航に影響が生じる場合においても、輸送の安全を最優先とした上で、生活航路として島民の皆様の移動及び生活に必要な輸送を最優先に確保し、島民生活及び地域社会への影響を可能な限り抑えることを目的として策定致しました。

2. 安全を前提とした代替輸送の実施

代替輸送についても、通常の運航と同様に輸送の安全を最優先とし、輸送量の確保や運航継続を優先することによって安全が損なわれることのないようにします。

実施に当たっては、使用する船舶の安全性、乗組員の資格及び習熟、必要な要員数、労働時間及び休息時間、運航管理体制、港湾条件等について事前に確認します。

特に、既存の運航に加えて代替輸送を実施する場合には、船員及び運航管理者等に過度な業務負担が生じることのないよう確認し、必要な要員及び休息を確保します。

また、代替輸送に必要となる海上運送法その他関係法令上の手続について、関係行政機関と確認・調整の上、適切に実施します。

代替輸送の開始後についても、運航状況、労働時間、休息時間その他の安全管理状況を確認し、安全上の問題又は当初想定していなかったリスクが確認された場合には、運航方法の変更その他必要な対応を行います。

3. 旅客及び貨物の代替輸送計画

(1) 旅客輸送

処分期間中の旅客輸送については、運航を継続する「さるびあ丸」及びジェットフォイル「セブンアイランド大漁」に加え、伊豆諸島開発株式会社が運航する「くろしお丸」と小笠原海運株式会社が運航する「おがさわら丸」を活用します。

東京～三宅島・御蔵島・八丈島航路については、「橘丸」の代替船として、「さるびあ丸」により、運航を継続します。

東京～大島・利島・新島・式根島・神津島航路については、「さるびあ丸」の代替船として、「くろしお丸」が1日1往復（夜行船）、ジェットフォイル「セブンアイランド大漁」は東京～大島間に加え、利島～神津島まで運航区間を延長し、東京～大島間において、「おがさわら丸」を大島に寄港させ輸送力を補完します。

熱海～大島航路については、発着時間の変更はありますが、ジェットフォイル「セブンアイランド大漁」による運航を継続します。

なお、「旅客代替輸送計画」の詳細については別添3のとおりとなりますが、週末等の繁忙日については、一部船舶の運航ダイヤが異なる場合があります。

(2) 貨物輸送

処分期間中の貨物輸送については、くろしお丸による輸送を基本とし、冷蔵品、冷凍品、郵便、宅配及び雑貨等を可能な限り混載することにより、限られたコンテナ積載能力を有効に活用します。

また、くろしお丸のみでは輸送できない貨物については、貨物船による補完輸送を実施

し、島民生活に必要な物資の輸送量を確保します。島から東京への貨物についても、鮮魚その他の生鮮品を優先しつつ、郵便、宅配その他の貨物を輸送します。

くろしお丸及び貨物船を組み合わせることにより、前年同月の実績と同程度の貨物輸送力を確保する計画としています。各島への輸送日、貨物船による補完日その他の詳細については、別添4「貨物代替輸送計画」に記載します。

4. 代替輸送による効果

(1) 旅客輸送

代替輸送計画については、前年同月の輸送実績をもとに策定しております。ご予約済のお客様について、振替え、乗換えをお願いする場合がありますが、全てのお客様を輸送可能な代替輸送計画としています。

(2) 貨物輸送

貨物輸送については、2025年10月にさるびあ丸で輸送した実績約4,000トンに対し、くろしお丸による輸送量を約3,000トンと見込んでいます。不足する約1,000トンについては、貨物船による補完輸送を実施します。貨物船は、大島向けを週4便、新島・式根島・神津島向けをそれぞれ週2便運航し、月間約1,000トンを輸送する計画です。これにより、くろしお丸と貨物船を合わせた輸送可能量は約3,967トンとなり、前年同月の輸送実績約3,948トンを上回る輸送力を確保できる見込みです。

くろしお丸の貨物積載能力や貨物船の運航頻度の関係から、一部の貨物については従来よりも到着までに時間を要する可能性があります。貨物船への振替や次便での輸送により対応するため、前年同月と同程度の需要を前提とすれば、期間全体として輸送できない貨物が生じることはなく、取りこぼしは発生しない想定です。

5. 代替輸送に関する利用者への対応

代替輸送に関して、ご予約済のお客様に、使用船舶、発着時刻、発着港の変更等に伴う振替え、乗換えが生じる場合があります。お客様への周知方法については、当社ホームページに掲載するほか、ご予約済のお客様へのショートメールサービスや電話連絡にて対応いたします。

第8章 改善計画の実施管理及び継続的な見直し

1. 基本的な考え方

本改善計画に掲げる改善措置については、実施主体及び実施時期を明確にし、代表取締役社長を中心として、その進捗を継続的に管理して参ります。

また、計画どおりに実施できているかを確認するだけでなく、第6章に定める実効性の

確認結果を踏まえ、必要に応じて改善措置の内容及び実施方法を見直します。

2. 改善項目ごとの実施主体・実施時期の明確化

本改善計画に掲げる各改善措置については、行政処分において指摘された各事実、特別調査委員会の各提言及び本改善計画における該当箇所との対応関係を明確にします。

各改善措置の具体的な実施責任者、担当部署、実施時期及び確認方法については、関係する責任者及び担当部署との調整並びに必要な社内手続を経て明確にし、安全管理強化委員会において進捗を管理します。

既に実施している改善措置についても、実施済みとして終了するのではなく、必要に応じて継続的な確認を行います。また、関係者との協議、制度設計その他の理由により実施までに一定の期間を要する事項については、その検討状況及び課題を明確にした上で進捗を管理します。

3. 安全管理強化委員会による進捗管理

本改善計画の実施状況については、代表取締役社長を委員長とする安全管理強化委員会において定期的に確認致します。

アルコール管理及びコンプライアンス等の重点課題については、各小委員会において具体的な検討及び実施を進め、その状況を安全管理強化委員会へ報告致します。

進捗に遅れが生じている事項又は実施上の課題が確認された事項については、その原因及び対応方針を確認し、必要な指示を行います。

4. 取締役会による関与

本改善計画の進捗、改善措置の効果及び新たに把握された安全上の課題について、取締役会へ定期的に報告し、会社全体の経営課題として確認致します。

これにより、安全管理を船舶部門又は安全統括管理者のみの課題とせず、経営トップ及び取締役会が継続的に関与します。

5. 外部の知見を活用した検証

改善措置の実施状況及び実効性については、実施部門による自己確認だけで完結させず、内部監査部門が、実施部門及びこれを管理・支援する部門から独立した立場で確認・検証を行います。

これに加え、当社の業務執行及び経営層から独立した専門的知見を有する外部の組織又は複数の専門家による、当社の安全管理体制を検証する体制を構築します。

第三者による検証に当たっては、安全管理及び運航管理、法令及び安全管理規程等の遵守状況並びに船舶設備及び保守管理等について、必要な専門的視点を確保します。また、規程及び記録の確認だけでなく、規程と実際の業務との乖離、安全管理体制の運用状況並びに改善措置の現場への定着状況及び実効性について、定期的に確認・検証を受ける仕組みとします。

第三者による検証の結果、問題又は改善すべき事項が認められた場合には、安全管理強化

委員会及び取締役会へ報告し、必要な対応を行うとともに、その進捗及び改善効果を継続的に確認します。

6. 改善計画の継続的な見直し

本改善計画は、今回の行政処分への対応をもって終了するものではなく、今後の安全管理の基礎として継続的に見直します。

第6章に基づく現場確認、面談、アンケート、相談・内部通報、外部からの確認等によって新たな課題が確認された場合には、必要に応じて改善措置を追加又は見直します。

また、毎年度策定する安全計画及び安全報告書についても、本改善計画の実施状況及びその後に把握された課題を反映し、継続的な安全管理の改善につなげます。

第9章 おわりに

1. 改善計画を一過性の行政処分対応としないこと

当社は、今回の一連の事案及び行政処分を極めて重く受け止めております。

これまで当社は、事故や行政処分等を受け、その都度、規程の見直し、教育、確認体制の強化等の改善措置を講じて参りました。しかし、今回改めて問題が明らかとなったことから、個々の問題に対して対策を講じるだけでは、安全管理上の弱点を十分に把握し、是正することができないことを認識しました。

本改善計画を今回の行政処分への対応として終わらせることなく、当社の安全管理のあり方そのものを見直す出発点として位置付けます。

2. 経営トップ以下、全役職員による安全への取組

輸送の安全は、安全統括管理者、運航管理者又は船舶部門のみが担うものではありません。経営トップは、安全を経営上の最重要課題として位置付け、現場の実態及び安全上の課題を継続的に把握し、必要な経営資源の確保及び改善を行います。

管理部門及び管理職は、規程や報告を確認するだけでなく、実際の業務に目を向け、現場から得られた情報を安全上の問題の早期発見及び改善につなげます。

また、船員を含む全役職員が、法令、規程及び手順の目的を理解し、安全上の疑問や問題について報告・相談し、互いに安全について意見を伝え、受け止めることのできる組織を目指します。

3. 自ら安全上の弱点を発見し、改善し続ける会社への転換

当社が目指す安全管理は、事故、不適切事案又は行政からの指摘を受けて初めて問題を改善するものではありません。

日常の業務、現場との対話、相談・内部通報、アンケート、内部での確認及び外部の専門的・客観的な視点等を通じて、自ら安全上の弱点やリスクを発見し、重大な問題となる前に

改善することのできる安全管理体制への転換を図って参ります。

そのため、実態を把握し、問題を発見し、原因を分析し、改善し、その効果を確認し、必要に応じてさらに見直すという取組を継続致します。

4. 社会インフラを担う企業としての責任と信頼の回復

当社は、長年にわたり東京と伊豆諸島を結ぶ航路を運航して参りました。

その実績に安住することなく、島民生活及び地域社会を支える社会インフラを担う企業として、より大きな責任を負っていることを改めて認識しなければならないと考えます。輸送の安全を最優先としながら、安全に関する目標、取組、その結果及び今後の課題について継続的に社内外へ示し、お客様、島民その他の関係者の意見にも向き合いながら改善を続けて参ります。

当社は、本改善計画に掲げた取組を着実に実施し、その実効性を継続的に確認・見直すことにより、問題が発生してから対策する会社から、自ら安全上の弱点を発見し、安全をつくり続ける会社へ転換し、島民を始めとするお客様、関係者及び社会からの信頼の回復に全社を挙げて取り組む所存です。

別添資料

別添1 事業停止処分の原因となった違反事実に対する原因分析及び再発防止策について

別添2 特別調査委員会の提言対応

別添3 旅客代替輸送計画

別添4 貨物代替輸送計画