東海汽船株式会社　御中

調査報告書

2026年9月16日

特別調査委員会

委員長　小松原　明　哲

委　員　太　田　晃　詳

委　員　矢　田　　悠

目次

1　本調査の概要 6
1.1　当委員会の設置の経緯 6
1.2　当委員会の目的 6
1.3　当委員会の構成 7
1.4　本調査の期間等 7
1.5　本調査の方法 7
1.5.1　インタビュー調査 8
1.5.2　関係資料の分析 8
1.5.3　書面調査 8
1.5.4　専用ホットライン 9
1.5.5　現地視察 9
1.5.6　本調査の前提・留意事項 9
2　東海汽船の概要等 10
2.1　東海汽船の概要 10
2.1.1　東海汽船の沿革及び概要 10
2.1.2　東海汽船の旅客定期輸送事業の内容 11
2.1.3　東海汽船の業績等 12
2.1.4　東海汽船の組織体制 13
2.1.5　東海汽船の従業員の状況等 19
2.1.6　東海汽船の安全管理体制 21
2.2　事故の発生状況 21
2.2.1　運輸安全委員会への報告事案 21
2.2.2　過去 5 年間の事故の発生状況 23
2.3　東海汽船の安全方針・活動 25
2.3.1　安全方針 25
2.3.2　安全活動 25
2.3.3　取締役会及び監査役会への報告・審議の状況 26
2.4　ステイクホルダーとのコミュニケーション 26
2.4.1　地域機関・行政機関等 26
2.4.2　顧客等 27
2.4.3　社員等 29
3　本件事案の概要 30
3.1　本件事案前に生じた主な不安全事象と行政処分等 30
3.1.1　漂流事故・岸壁衝突事故 30
3.1.2　船員法・海上運送法違反 31

3.2 本件事案の概要と法的評価 32
3.2.1 舷門未閉鎖事案 32
3.2.2 アルコール不適切事案 38
4 その他船舶の安全運航に関連する事案の調査 43
4.1 調査方針・方法 43
4.2 調査により判明した事実 43
5 安全文化に関する調査 44
5.1 社員意識に関わる調査 44
5.1.1 過去の事故の組織学習 44
5.1.2 最近生じた不安全事象等に共通する要因に関する質問 44
5.1.3 安全文化調査に関する質問 45
5.1.4 会社に対する帰属意識 47
5.2 役職員に対するヒアリング調査 47
5.2.1 代表取締役社長、安全統括管理者、運航管理者等のヒアリング結果 47
5.2.2 船長、航海士及び機関士へのヒアリング結果 49
6 考察 51
6.1 経営及び生産能力 51
6.1.1 経営状態 51
6.1.2 生産体制 51
6.1.3 まとめ 52
6.2 安全文化の状態 52
6.2.1 経営層の安全に関わる姿勢について 52
6.2.2 社員の意識について 53
6.2.3 安全文化の状態について 54
6.2.4 旧来の慣行の継続 54
6.2.5 まとめ 55
6.3 安全管理システムの状態 55
6.3.1 安全成績について 55
6.3.2 経営トップ 55
6.3.3 安全統括管理者 56
6.3.4 運航管理者 56
6.3.5 安全会議体及び安全活動 57
6.3.6 まとめ 57
6.4 内部統制・ガバナンス 57
6.4.1 取締役会 57
6.4.2 監査役会 57

6.4.3 内部統制部門 57
6.4.4 まとめ 58
6.5 ステイクホルダーとのコミュニケーション 58
6.5.1 顧客 58
6.5.2 社内 59
6.5.3 行政機関 59
6.5.4 まとめ 59
6.6 本件事案に対して東海汽船が講じた対策について 60
7 提言 61
7.1 安全の意義の確立と共有：安全文化の醸成に向けた取組み 61
7.1.1 経営層の意識改革と安全に関わる継続的な発信 61
7.1.2 経営層と管理層の学習 61
7.1.3 社員同士の理解 62
7.1.4 過去の事故に学ぶ 62
7.1.5 安全管理規程の点検・研修 62
7.2 安全マネジメント態勢の一層の強化 63
7.2.1 安全統括管理者の組織上の位置付けの見直し 63
7.2.2 安全統括管理者の力量向上 64
7.2.3 リスク分析の推進と安全管理の次のステージへの展開 64
7.2.4 安全管理規程、運航基準等に基づく運航の徹底 64
7.2.5 役職員の意識改革の推進 65
7.2.6 安全情報及びこれに関連する情報の提出体制の確立 65
7.2.7 内部統制・ガバナンスの制度の強化 66
7.3 利用者の信頼回復と維持・向上 67
7.3.1 信頼回復に向けての取組み 67
7.3.2 継続的な信頼維持のための取組み 67
7.3.3 ステイクホルダーとの継続的なコミュニケーション 68
7.4 個別事案への対処 68
7.4.1 酒気帯び状態での当直勤務等の禁止について 69
7.4.2 飲酒文化の払拭について 69
7.4.3 対症療法的な安全対策からの脱却について 70
7.5 総括 70
8 あとがき 71

定義

本調査報告書で用いる用語の定義は以下のとおりである。

海員：船員法第 1 条第 1 項では、「この法律において『船員』とは、日本船舶又は日本船舶以外の国土交通省令で定める船舶に乗り組む船長及び海員並びに予備船員をいう。」とされ、「海員」については同法第 2 条第 1 項で、「この法律において『海員』とは、船内で使用される船長以外の乗組員で労働の対償として給料その他の報酬を支払われる者をいう。」と定められているが、本報告書でいう海員とは、東海汽船株式会社（以下「**東海汽船**」という。）に雇用される船長を含む船舶に乗船して業務を行う者を指す。

陸員：東海汽船の社員のうち、海員以外の者を指す。本社勤務者のほか、荷揚げ作業員、船舶整備員などが該当する。

経営層：社外取締役を含む取締役会構成員を指す。

経営トップ：代表取締役社長を指す。

管理層：執行役員、部長、課長級の者を指す。

生産体制：船舶を用いた事業体制のことであり、船舶、海員、自社整備部門などから構成される。

生産部門：船舶を用いた事業の直接的な提供部門のことを指す。

IMO：国際海事機関（International Maritime Organization：IMO）のこと。海上の安全、船舶からの温室効果ガスの排出削減、海洋汚染防止等、海事分野の諸問題についての政府間の協力を推進するために 1958 年に設立された国連の専門機関。

安全管理システム（Safety Management System：SMS）：組織として安全を計画的・継続的に管理し、安全の向上・改善を図る仕組みのこと。安全マネジメントシステムともいう。
旅客船会社においては、国土交通省が推進する運輸安全マネジメントの考え方を踏まえ、海上運送法に基づき、輸送の安全を確保するための安全管理体制を構築し、これを継続的に運用・改善していくことが求められている。具体的には、経営トップの責任とリーダーシップの下で、安全方針・安全管理体制を整備し、安全統括管理者が中心となり、全社的に安全に関わる取組みの PDCA（Plan, Do, Check, Act）サイクルを継続的に回し、安全の向上・改善を図る仕組みである。本報告書でいう「安全管理システム」は、この海上運送法に基づく安全管理の仕組みを意味する。なお、国際的に

は、IMO が定める ISM コード（International Safety Management Code）に基づく安全管理システム（SMS）がある。これは、船舶の安全運航及び海洋環境の保護のため、運航に関わる規程や手順を体系的に整備し、継続的に運用・改善することを求めるものである。国際航海に従事する一定の船舶などには強制適用されているが、国内航路を営む東海汽船には、ISM コードそのものの強制適用はない。

安全マネジメント態勢（安全管理態勢）：経営トップの責任と関与の下、社内で行われる安全管理が、あるべき手順及び方法に沿って適切に確立され、実施され、維持、改善される状態のこと。なお、安全管理体制（又は、安全管理システム）と表記した場合には、安全マネジメント態勢を展開する具体的な仕組みを表している。

船長：海員のうち、他の海員を指揮監督し、かつ、船内にある者に対して自己の職務を行うのに必要な命令をすることができる者を指す（船員法第 7 条参照）。

運航管理要員：安全統括管理者、運航管理者、運航管理者代行、副運航管理者、運航管理補助者を指す。

安全管理規程：東海汽船が海上運送法第 10 条の 3 に基づき策定し、国土交通大臣に対し届出を行っている「安全管理規程」を指す。

代理店：東海汽船が保有する船舶が寄港する港において海運代理店業（船舶運航事業又は船舶貸渡業を営む者のために通常その事業に属する取引の代理をする事業をいう（海上運送法第 2 条第 12 項））を営む事業者を指す。なお、東海汽船においては各島の副運航管理者は代理店の役職員に委嘱している。東海汽船は、代理店に対して、船舶及び現地の天候等の動静連絡・入出港に関する諸手配、旅客・貨物の取扱い、乗船券類の発売・取扱い、旅客の乗下船や貨物の積揚げに伴う諸作業及びこれらに関連する業務を委託している。

舷門：人の出入りのため船側に設ける開口。

サービス基準：離島等の住民の日常生活・社会生活を営むために必要な船舶による輸送が確保されるべき区間（海上運送法第 2 条第 14 項に定める「指定区間」）毎に設定される船舶運航計画に関する基準（同法第 4 条第 6 号）であり、具体的には、運航日程、運航回数、始終発時刻及び最低輸送能力に関する基準を指す。国土交通大臣は、指定区間を含む航路に関して、一般旅客定期航路事業の許可をしようとするときは、その事業者が同基準に適合するかどうか審査をする。

1　本調査の概要

1.1　当委員会の設置の経緯

東海汽船においては、2023 年 9 月にジェットフォイル「セブンアイランド大漁」の岸壁接触事故が、2024 年 7 月にジェットフォイル「セブンアイランド愛」の漂流事故がそれぞれ発生し、同年 9 月 25 日及び 12 月 6 日、関東運輸局が警告書を発出した。その後、関東運輸局は、2025 年 1 月、ジェットフォイル「セブンアイランド友」及び「セブンアイランド結」に加え、東海汽船が所有し運航する大型客船「橘丸」及び「さるびあ丸」に対しても立入検査を実施し、さらに同年 2 月には東海汽船事務所に対し立入検査を実施した。これらの立入検査の結果を踏まえ、関東運輸局は、東海汽船に対し、同年 4 月、船員法又は海上運送法に基づく是正命令及び輸送の安全確保に関する命令を発した。東海汽船は、前記各命令を受け、社内調査及び原因分析を行い、2025 年 5 月 1 日、関東運輸局に対して、改善報告書を提出し、安全管理体制及びコンプライアンス体制の見直しその他の是正・再発防止策を実施していた。

しかし、その後も表 1 の事象（以下「**本件事案**」という。）が発生した。

【表 1：本件事案一覧】

No.	時期	事象
1.	2025 年 11 月 6 日～7 日	「さるびあ丸」が舷門を閉鎖しないまま東京から大島間を航行した事案（以下「**本件舷門未閉鎖（東京～大島）**」という。）
2.	2025 年 12 月 24 日	「さるびあ丸」が舷門を閉鎖しないまま式根島から神津島間を航行した事案（以下「**本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）**」という。）
3.	2026 年 1 月 1 日	「橘丸」及び「さるびあ丸」において、正月期間中に乗組員が飲酒した事案（以下「**正月飲酒事案**」という。）
4.	2026 年 4 月 25 日	「セブンアイランド結」の乗組員が乗船時のアルコール検査を他の乗組員に代行させた事案（以下「**アルコール検査不適切事案**」という。）

関東運輸局は、これらの事案を受け、2026 年 7 月 31 日、東海汽船に対し、相次いで発生した安全管理規程の遵守違反事案等について、行政手続の開始（行政処分に係る聴聞の通知等）を通知した。

この事態を受け、東海汽船においては、本件事案についての詳細な事実関係を究明するとともに、企業風土や組織運営及び安全マネジメント態勢の課題を含む背景要因を調査・分析し、再発防止に向けた安全マネジメント態勢の再構築について検討することとし、その助言機関として、外部の専門家から構成される調査委員会を設置することにした。具体的には、東海汽船は 2026 年 8 月 7 日、表 2 に示す委員から構成される特別調査委員会（以下「**当委員会**」という。）の設置を決議し、当委員会に対し、前記のとおり助言を得るための調査（以下「**本調査**」という。）を委嘱した。

1.2　当委員会の目的

当委員会は、本件事案に係る事実関係、並びに同種の事案が繰り返し発生する背景にある東海汽船の安全風土・文化、経営層・管理層を含む役職員の安全に対する意識、安全マネジメント態勢その他の組織的・構造的な要因を明らかにし、今後、安全上の問題となる事案が生じないよう、さらには盤石な運航安全を確立するよう、東海汽船に対して、同社の安全文化及び安全管理システムの改善のための提言を行うことを目的として設置された。

1.3　当委員会の構成

当委員会は、東海汽船から独立した外部の専門家により構成されており、委員長及び各委員は表2のとおりである。

【表2：委員会の構成】

	氏名	経歴
委 員 長	小松原　明　哲	早稲田大学教授（理工学術院　創造理工学部　経営システム工学科）
委　　員	太　田　晃　詳	ひふみ総合法律事務所　弁護士（元東京高等裁判所部総括判事）
委　　員	矢　田　　悠	ひふみ総合法律事務所　弁護士

1.4　本調査の期間等

当委員会は、2026年8月7日から同年9月16日まで本調査を実施した。なお、調査期間中に、以下のとおり、計6回の会合を開催している。

【表3：委員会の実施日程等】

委員会実施回	日付	開催場所
第1回	2026年8月7日	東海汽船会議室
第2回	2026年8月18日	東海汽船会議室
第3回	2026年8月24日	東海汽船会議室
第4回	2026年9月1日	東海汽船会議室
第5回	2026年9月7日	WEB会議
第6回	2026年9月9日	東海汽船会議室

1.5　本調査の方法

当委員会は、ICAO（International Civil Aviation Organization：国際民間航空機関）が提示するService Provider Organizational Safety Risk Profileを参考にしつつ、以下の調査により課題抽出を行った[1]。

なお、このモデルは、「その組織が、変化するリスクを認識・管理し、安全を維持・向上させる能力を有しているか」を評価するための枠組みである。航空事業者等を主な対象としているものの、

[1] ICAO Doc 9859, Safety Management Manual (SMM), p.133 参照

本質的には、事業者が安全を生み出し、維持・向上させる能力を評価するモデルであり、海運業にも妥当するものであることから、当委員会においても調査の枠組みの参考としたものである。

1.5.1 インタビュー調査

当委員会は、本件事案等の事実関係の内容に加え、東海汽船の企業風土や組織運営体制の課題等を明らかにしつつ、本件事案の原因分析及び再発防止策の提言を行うため、代表取締役社長等の役員、海員及び陸員に対してインタビューを実施した。また、当委員会は、東海汽船の航路に関わる自治体による本件事案の受け止め方や今後の東海汽船に対する期待等を把握し、実効性のある再発防止策の提言を行うため、東京都港湾局等に対してインタビューを実施した。前記各インタビューは、合計 18 名に対し、延べ 15 回実施した[2]。インタビューの対象者は**別紙第 1.5.1** を参照されたい。

1.5.2 関係資料の分析

当委員会は、本件事案の事実関係及び東海汽船の組織運営体制、安全マネジメント態勢の課題等を明らかにし、本件事案の原因分析及び再発防止策の提言を行うため、当委員会の目的に関連する資料、東海汽船の社内規程その他の関連資料を東海汽船及びその役職員等から受領し、本調査を行う上で必要な範囲で分析及び検証を行った。当委員会が本調査において依拠した主たる資料については、**別紙第 1.5.2** を参照されたい。

1.5.3 書面調査

当委員会は、以下の 2 つの書面調査（アンケート調査）を実施した。

① 不適切な事案の調査

船員及び運航管理要員（いずれも東海汽船又は東海汽船の 100%子会社の役職員）合計 148 名を対象として、2026 年 8 月 7 日から同月 24 日までの間、**別紙第 1.5.3-1** の不適切な事案に関する質問事項について、Web で回答する方式による記名式の書面調査を実施した。具体的には、回答用 Web ページにアクセスするための QR コードを記名式書面調査の対象者に配布し、回答を求めた。なお、東海汽船は、記名式書面調査の実施に当たり、記名式書面調査の対象者に対し、記名式書面調査へ協力したことを理由としていかなる不利益な取扱いもしないことを表明し、その旨を調査実施時に通知している。調査対象者 148 名のうち 139 名から回答を受領した（回答率 93.9%）。

---

[2] 記名式書面調査の回答者に対するインタビュー及びその他船舶の安全運航に関連する事案の調査（**後記 4.1** 参照）に関して、当委員会が実施したインタビューを含んだ人数・回数である。

② 安全文化等に関する調査

東海汽船の全役職員及び100%子会社の運航管理要員を対象として、2026年8月14日から同月31日までの間、**別紙第1.5.3-2**記載の会社の雰囲気・安全意識等に関する質問事項について、①の不適切な事案の調査と同様の方法で無記名式の書面調査を実施した。調査対象者217名のうち185名から回答を受領した（回答率85.2%）。

1.5.4 専用ホットライン

当委員会は、東海汽船の全役職員を対象として、2026年8月13日から同月26日までの間、専用ホットライン（以下「**本件ホットライン**」という。）を設置し、広く不適切事案に関わる情報提供を求めた。

その結果、当委員会に対し、本件ホットラインを通じた情報提供はなかった。

1.5.5 現地視察

当委員会は、2026年8月9日、「橘丸」、「さるびあ丸」及びジェットフォイル「セブンアイランド友」へ赴き、各船の現況や飲酒管理ルールの掲示状況等について現地調査を行った。また、「橘丸」及び「さるびあ丸」については、舷門の手動（非常）操作手順、意見箱（目安箱）の設置状況等を確認した。

1.5.6 本調査の前提・留意事項

本報告書に記載した事実関係並びに役職員の役職及び組織体制は、特に断らない限り、当委員会が設置された2026年8月7日時点のものである（なお、東海汽船に対しては、その後、関東運輸局より、同月28日付で海上運送法に基づく「安全統括管理者及び運航管理者の解任命令」が発令されており、今後、安全統括管理者及び運航管理者の変更が予定されている。）。

本調査は、本件事案の事実関係並びにその背景にある東海汽船の安全マネジメント態勢及び安全文化の状態を明らかにし再発防止のための提言を行うことを目的として、東海汽船が2026年9月に改善計画書を関東運輸局に提出するスケジュールに応じて、同社が要請した期日内に実施したものであり、本件事案以外に同社において生じている安全に関わる不適切事案の有無及び内容を網羅的に調査・検証することは目的としていない。本報告書に記載した事案以外の事案の有無及びその内容の確認並びにそれらへの対応は、**後記7**記載の当委員会の提言に沿った枠組みの下で、東海汽船が自ら行うべきものである（**後記4.2**参照）。

2　東海汽船の概要等

2.1　東海汽船の概要

2.1.1 東海汽船の沿革及び概要

東海汽船は、1889 年 11 月、東京から三崎、横須賀、木更津、館山方面にそれぞれ小型貨物船を運航していた数名の船主が所有船舶を持ち寄り、「有限責任東京湾汽船」として設立された会社であり、1942 年 8 月に商号を現在の「東海汽船株式会社」に変更した。現在、東海汽船は、同社が出資する子会社 11 社及び関連会社 1 社で構成されるグループ（以下「**東海汽船グループ**」という。）において、海運関連事業、商事料飲事業、ホテル事業、旅客自動車運送事業を行っており、同社の 2026 年 7 月現在の概要は表 4 のとおりである。東海汽船代表取締役山﨑潤一氏は、一般社団法人日本旅客船協会の会長を 2011 年から 2016 年、2020 年から 2024 年まで務めており、同社は旅客船事業者の中で主導的な役割を果たしている。

【表 4：東海汽船の 2026 年 7 月現在の概要】

会社名	東海汽船株式会社
設立	1889 年 11 月 15 日
資本金	11 億円
代表者	代表取締役　山﨑潤一
本店所在地	本社：東京都港区海岸一丁目 16 番 1 号
従業員数	218 名
売上高	142 億 8846 万円（連結）（第 201 期（2025 年 1 月 1 日～同年 12 月 31 日））
主な事業内容	海運業、商事料飲事業、ホテル事業、旅客自動車運送事業　等
上場市場	東京証券取引所スタンダード市場

出典：東海汽船法人登記簿及び東海汽船第 201 期有価証券報告書

また、東海汽船の子会社 11 社及び関連会社 1 社は表 5 のとおりである。

【表 5：東海汽船の子会社及び関連会社の概要】

会社名	主な業務内容
東汽観光（株）	ホテル事業（大島温泉ホテル）
東海マリンサービス（株）	竹芝・横浜での海運代理店業
大島旅客自動車（株）	伊豆大島島内での路線バス・貸し切りバスの運行
大島マリンサービス（株）	伊豆大島での海運代理店業
八丈マリンサービス（株）	八丈島での海運代理店業
東海自動車サービス（株）	伊豆大島での自動車整備及び販売業
東海技術サービス（株）	ジェットフォイルを中心とした船体・機関の整備及び船舶修理事業
東海シップサービス（株）	「橘丸」、「さるびあ丸」　船内事務の業務受託事業
小笠原海運（株）	「おがさわら丸」による東京／父島間の旅客・貨物定期輸送事業
伊豆七島海運（株）	貨物船による東京～伊豆諸島間の貨物輸送事業
伊豆諸島開発（株）	八丈島／青ヶ島間、父島／母島間の旅客・貨物定期輸送事業

会社名	主な業務内容
伊東港運（株）	伊東港での海運代理店業
神新汽船（株）※関連会社	フェリー「あぜりあ」による下田／利島・新島・式根島・神津島間の旅客・貨物定期輸送事業

出典：東海汽船第 201 期有価証券報告書

東海汽船グループは、主な事業たる海運関連事業として東京諸島と本土間を結ぶ旅客定期輸送事業を行っており、同航路は、本土と離島を繋ぐ生活航路としての公共的側面とともに、快適性を提供するリゾート航路としての側面も有する。

2.1.2 東海汽船の旅客定期輸送事業の内容

東海汽船が主な事業として行う、東京諸島と本土間を結ぶ旅客定期輸送事業の主要航路は、伊豆諸島航路であり、その具体的な航路は表 6 のとおりである。

【表 6：伊豆諸島航路の概要】

航路	区間	就航船舶（2025 年 1 月～12 月）		就航状況（2025 年 1 月～12 月）
東京～大島・神津島	東京－（横浜）－大島－利島－新島－式根島－神津島	貨客船	さるびあ丸	通年運航
	東京－大島－利島－新島－式根島－神津島	高速船	ジェットフォイル	通年運航
東京～八丈島	東京－三宅島－御蔵島－八丈島	貨客船	橘丸 さるびあ丸	通年運航
熱海～大島	熱海－（伊東）－大島	高速船	ジェットフォイル	通年運航
東京～館山～大島	東京－館山－大島	高速船	ジェットフォイル	季節運航
臨時・不定期	東京－伊豆諸島－国内沿岸各地	—	—	—

また、東海汽船の海運関連事業における旅客定期輸送事業及び東京湾内周遊事業による 2025 年度の年間乗船客数は 64 万 6000 人である。そして、東海汽船は、当該事業のため表 7 のとおり複数の船舶（客船）を保有している[3]。

なお、「橘丸」及び「さるびあ丸」は大型貨客船、「セブンアイランド友」、「セブンアイランド大漁」及び「セブンアイランド結」はジェットエンジンで海水を吹き出し、海水から揚力を得て飛ぶジェットフォイル（超高速船）である。

[3] その他、関連会社である神新汽船が保有するフェリー「あぜりあ」（下田／神津島・式根島・新島・利島航路）がある。

【表 7：東海汽船の保有する船舶の概要】

船舶名（総トン数・就航年）	航路（通年）
橘丸（総トン数 5,681t／2014 年就航）	東京～八丈島航路
さるびあ丸（総トン数 6,099t／2020 年就航）	東京～大島・神津島航路　東京～八丈島航路
セブンアイランド友（総トン数 164t／2013 年就航）	東京～大島・神津島航路
セブンアイランド大漁（総トン数 165t／2015 年就航）	東京～大島・神津島航路
セブンアイランド結（総トン数 176t／2020 年就航）	東京～大島・神津島航路

2.1.3 東海汽船の業績等

東海汽船の第 198 期（2022 年 12 月決算）から第 201 期（2025 年 12 月決算）までの売上高等は表 8 のとおりである。新型コロナウイルス感染症の蔓延を受け、団体旅行等の減少により、一時は経常損失及び純損失が生じたものの、第 200 期以降、経常利益及び当期純利益は黒字に転じ、第 201 期には利益水準がさらに改善している。

【表 8：東海汽船単体の直近 4 年の売上高等】

項目 （単位：千円）	第 198 期 （2022 年 12 月決算）	第 199 期 （2023 年 12 月決算）	第 200 期 （2024 年 12 月決算）	第 201 期 （2025 年 12 月決算）
売上高	10,416,422	9,662,627	10,519,579	10,317,676
経常利益又は経常損失	60,844	△694,971	113,925	304,024
当期純利益又は純損失	83,133	△588,663	93,732	347,853
純資産額	3,335,342	2,822,670	2,987,219	3,441,643

出典：東海汽船決算報告書（第 198 期～第 201 期）

また、東海汽船は、国及び東京都等から各種補助金を受領している。同社が 2018 年以降に受領した主な補助金の概要は表 9 のとおりである。

【表 9：補助金の概要】

名称	交付主体	概要	主な使途・条件	備考
地域公共交通確保維持改善事業費補助金（離島航路運営費補助金）	国土交通省・東京都	離島住民の日常生活に必要不可欠な航路について、その維持・確保を図るもの	補助対象航路（東京～八丈島航路）の運航により生じる欠損等について、一定の算定方法に基づき補助	毎年交付。最近は 8 億円程度（東京都・国交省で負担）
新型コロナウイルス感染症及び原油価格高騰緊急対策に係る離島航路補助金	東京都	新型コロナウイルス感染症及び原油価格高騰により影響が生じている離島航路事業者に対して交付をし、離島航路の維持を図るため	—	—

名称	交付主体	概要	主な使途・条件	備考
地域公共交通確保維持改善事業費補助金（交通DX・GXによる経営改善支援事業）	国土交通省	DX・GXの活用により、離島航路事業の経営改善・効率化を図るもの	システム改修など、経営改善に資する設備投資	毎年複数回交付
離島流通効率化事業補助金	国土交通省・東京都・町村	島しょ地域における物流の効率化及び安定的な流通体制の確保	冷蔵・冷凍コンテナの製造・整備	—

また、東海汽船が2022年以降に受領した主な補助金額は表10のとおりである。

【表10：2022年以降に受領した補助金額】

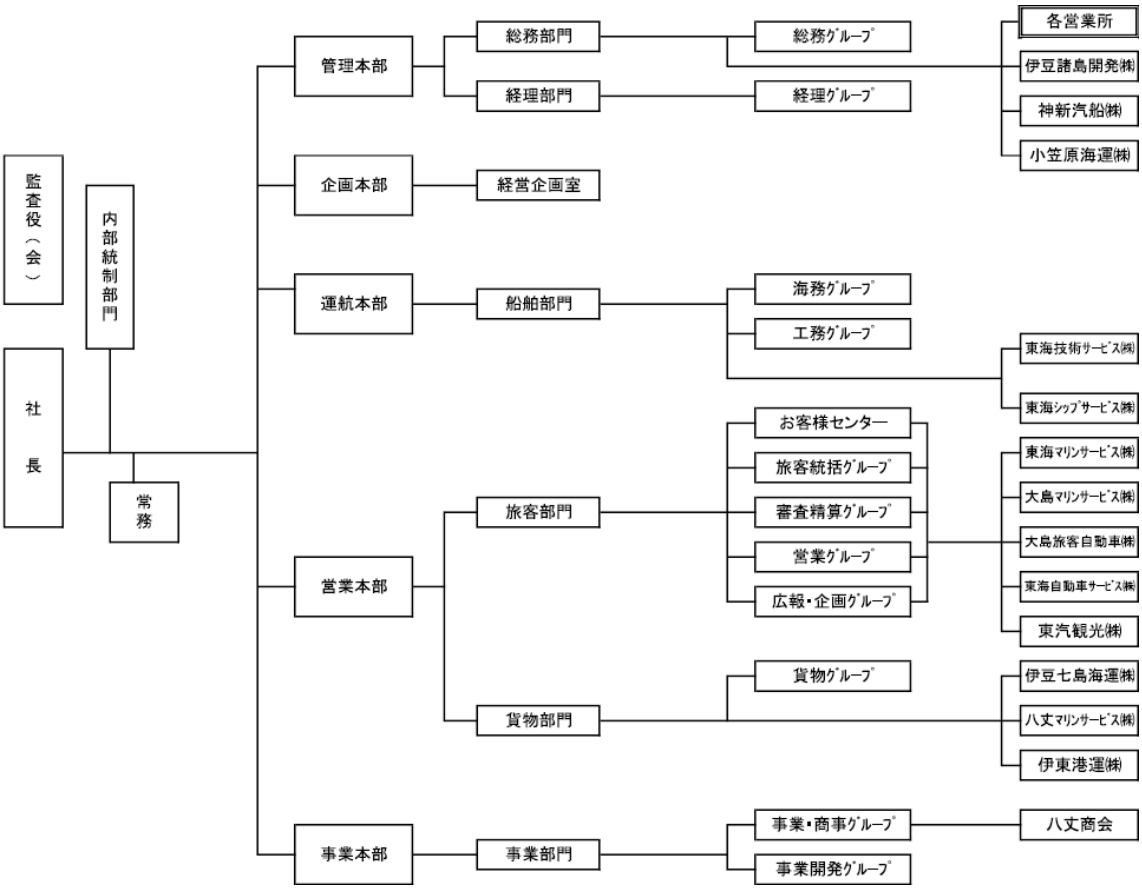
名称	受領金額（単位：千円）				
	2022年	**2023年**	**2024年**	**2025年**	**2026年**
地域公共交通確保維持改善事業費補助金（離島航路運営費補助金）	962,016	895,773	1,004,972	786,460	888,862
新型コロナウイルス感染症及び原油価格高騰緊急対策に係る離島航路補助金	878,765	14,940	—	—	—
地域公共交通確保維持改善事業費補助金（交通DX・GXによる経営改善支援事業）	130,721	-23,128	111,626	53,836	90,565
離島流通効率化事業補助金	—	47,250	27,000	18,000	—
合計	1,971,502	934,835	1,143,598	858,296	979,427

なお、表8及び表10記載のとおり、2022年12月期以降、東海汽船が受給した各期の補助金額は、各期の東海汽船の経常利益及び純利益を上回っており、経営基盤の安定に貢献している。

2.1.4 東海汽船の組織体制

東海汽船の組織体制は、図1の組織図のとおりである。

【図 1：東海汽船の組織体制】



なお、現在、安全統括管理者は運航本部長（執行役員）が務め、運航管理者は船舶部門に、海員は同・海務グループに所属している。各部の概要は表 11 のとおりである。

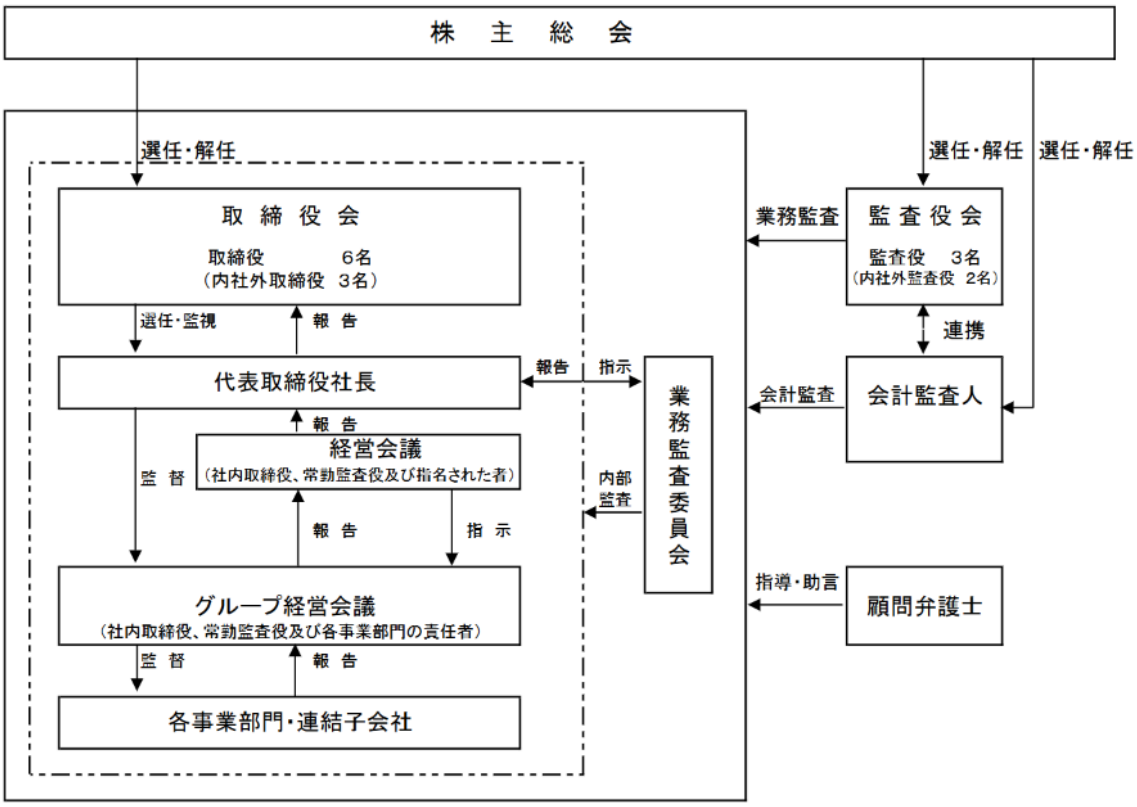
【表 11：各部の概要】

部署等			主な業務内容
管理本部	総務部門	総務グループ	会社の定款、規則その他社内規程の制定、改廃及び解釈に関すること。 本社の什器、備品の整備及び管理に関すること。 陸員の労務管理、賃金、その他労働条件に関すること。
	経理部門	経理グループ	各部課の業務会計の総括審査に関すること。 予算編成方針の立案、予算案の編成及び審査、調整に関すること。 資金計画の立案・実施、資金の調整、運用に関すること。
企画本部	経営企画室		会社経営に関する総合調査、企画及び立案に関すること。 新規事業の開発、企画及び推進に関すること。 経営計画の策定に関すること。
運航本部	船舶部門	海務グループ	船舶の安全運航及び運航管理に関すること。 船員の労務管理、賃金、その他労働条件に関すること。
		工務グループ	船体及び機関の設計、構造、艤装、改造並びに修繕工事の調査研究並びに実施に関すること。 用度品、資材、燃料等の購入計画の立案、実施及び規制に関すること。

部署等			主な業務内容
営業本部	旅客部門	旅客統括グループ	旅客定期航路の基本的運航計画、旅客船の配船に関すること。 船車券、航空券、旅館券及び民宿券等の代売契約に関すること。 旅客サービスに関すること。
		お客様センター	船席、バスの予約受付・案内及び貸切申込の手配に関すること。
		審査精算グループ	旅客事業の業務会計及び債権債務の管理とその回収、支払に関すること。
		広報・企画グループ	主催旅行商品の企画立案に関すること。 主催旅行商品のパンフレット作成に関すること。 営業上の基幹的広告、宣伝に関すること。 広告、宣伝を目的とする催物、行事の計画及び実施に関すること。
		営業グループ	一般旅客誘致の計画実施、旅行代理店・運輸関連各社との連携による旅客誘致に関すること。 各種イベント等による旅客誘致に関すること。 各種組織団体・学校団体等との販売促進タイアップによる旅客誘致に関すること。
事業本部	事業部門	事業・商事グループ	売店の営業、船内での自販機による販売の商品仕入、在庫管理に関すること。 事業用商品及び島しょ生産品の購入、販売並びに在庫品管理に関すること。 商事事業の業務会計及び債権債務の管理とその回収、支払に関すること。 八丈商会の事業活動の統括、監督、指導に関すること。
		事業開発グループ	EC 事業に関すること。 各種オリジナルグッズ等の制作・販売・在庫品管理に関すること。
	事業・商事グループ	八丈商会	商品の輸送・配送及び商品管理に関すること。 事業の業務会計及び債権債務の管理とその回収、支払に関すること。
内部統制部門			内部統制委員会に関すること。 内部統制報告書作成に関すること。

また、2026 年 8 月 20 日現在の東海汽船のガバナンス体制は図 2 のとおりであり、各機関の概要は表 12 のとおりである。

【図 2：東海汽船のガバナンス体制】



出典：2026 年 8 月 20 日付東海汽船コーポレートガバナンスに関する報告書

【表 12：各機関の概要】

機関名	構成役員名等	概要
取締役会	代表取締役　社長　山﨑潤一 常務取締役　倉﨑嘉典 取締役　竹崎啓介 社外取締役　若林英一 社外取締役　櫻井和秀 社外取締役　沼井秀男	四半期毎に定時取締役会を開催。
監査役会	常勤監査役　藤間修 常勤社外監査役　野﨑浩之 社外監査役　宇田川秀人	四半期毎に定例の監査役会を開催。
経営会議	代表取締役　社長　山﨑潤一 常務取締役　倉﨑嘉典 取締役　竹崎啓介 常勤監査役　藤間修 常勤社外監査役　野﨑浩之 その他会社が指名する者	予算の進捗状況や事業の達成状況など、通常の業務執行に関する重要事項については、経営会議において審議。 毎月開催し、業務執行取締役、常勤監査役及び会社が指名する者が出席。
グループ経営会議	代表取締役　社長　山﨑潤一 常務取締役　倉﨑嘉典 取締役　竹崎啓介 常勤監査役　藤間修 常勤社外監査役　野﨑浩之 各事業部門の責任者	経営会議の下部機関として、業務執行取締役、常勤監査役、各事業部門の責任者によるグループ経営会議を原則 3 か月に 1 回開催。各部門・グループ各社における経営上発生する重要事項、予算の進捗状況、事業の達成状況に関する事項を審議・報告。

機関名	構成役員名等	概要
業務監査委員会	管理本部長　倉﨑嘉典 総務部門・船舶部門のスタッフ	業務監査委員会は社長直轄とし、委員長は管理本部長、委員は総務部門・船舶部門のスタッフにより構成。 内部統制部門を統括し、業務プロセスの評価や、期末の社長などへの内部監査報告を実施。 東海汽船及びグループ会社の社員は業務監査委員会にコンプライアンスに関する通報等が可能。

出典：東海汽船第 201 期有価証券報告書

また、2026 年 9 月現在の東海汽船の役員の略歴は表 13 のとおりである。

【表 13：役員の略歴】

役職名	氏名	略歴
代表取締役社長 営業本部長	山﨑潤一	2004 年 3 月　東海汽船取締役総務部長 2006 年 3 月　大島マリンサービス株式会社代表取締役 2007 年 3 月　八丈マリンサービス株式会社代表取締役 2008 年 3 月　東京ヴァンテアンクルーズ株式会社代表取締役　大島旅客自動車株式会社代表取締役 2008 年 6 月　伊豆諸島開発株式会社代表取締役社長 2009 年 3 月　東海汽船代表取締役社長 2009 年 3 月　東京汽船株式会社社外取締役（現） 2015 年 4 月　東海汽船代表取締役社長営業本部長 2016 年 6 月　小笠原海運株式会社代表取締役社長 2020 年 6 月　小笠原海運株式会社代表取締役 2021 年 3 月　東海汽船代表取締役社長執行役員営業本部長 2025 年 4 月　東海汽船代表取締役社長営業本部長（現）
常務取締役 執行役員 管理本部長	倉﨑嘉典	2015 年 4 月　東海汽船入社　総務部長 2016 年 4 月　東海汽船内部統制部長 2019 年 7 月　東海汽船総務部長 2020 年 4 月　東海汽船執行役員管理本部長兼総務部長 2021 年 3 月　東海汽船取締役執行役員管理本部長兼総務部長 2025 年 3 月　東海汽船常務取締役執行役員管理本部長兼総務部長 2025 年 4 月　東海汽船常務取締役執行役員管理本部長（現）
取締役執行役員 企画本部長	竹崎啓介	2007 年 4 月　藤田観光株式会社企画本部経営企画部長 2011 年 2 月　藤田ホテルマネジメント株式会社常務取締役兼京都国際ホテル総務支配人 2015 年 1 月　藤田観光株式会社経理・財務グループ経理・財務担当責任者 2016 年 4 月　同社企画グループ経営企画担当責任者 2017 年 10 月　同社人事グループ人事担当責任者 2020 年 3 月　同社 WHG 事業部新宿ワシントンホテル総支配人 2021 年 7 月　株式会社 CSS ホールディングス内部監査室長 2022 年 1 月　藤田観光株式会社人事総務本部人事部 2022 年 3 月　東海汽船常勤社外監査役 2025 年 3 月　東海汽船取締役 2025 年 4 月　東海汽船取締役執行役員企画本部長（現）

社外取締役	若林英一	2009年6月 DOWAエレクトロニクス岡山株式会社取締役 2010年9月 DOWAマネジメントサービス株式会社取締役 2012年4月 DOWAホールディングス株式会社総務・法務部門部長　DOWAエレクトロニクス株式会社取締役 2018年3月 東海汽船社外取締役（現） 2018年4月 DOWAホールディングス株式会社執行役員 情報システム部長　DOWAマネジメントサービス株式会社代表取締役社長（現） 2021年4月 DOWAホールディングス株式会社執行役員 総務・法務部長 兼 秘書室長 兼 情報システム部長　DOWA興産株式会社代表取締役社長 2022年7月 神島化学工業株式会社社外監査役（現） 2023年4月 DOWAホールディングス株式会社執行役員 総務・法務部長 兼 秘書室長 兼 DX推進部長（現）
社外取締役	櫻井和秀	2019年6月 京浜急行電鉄株式会社執行役員 2022年4月 同社常務執行役員 同社鉄道本部長 同社品川開発推進室担当 2022年6月 同社取締役常務執行役員（現）2022年9月 同社生活事業創造本部品川開発推進部担当 2023年3月 東海汽船社外取締役（現）2023年4月 京浜急行電鉄株式会社生活事業創造本部長 兼 鉄道本部担当 2025年4月 同社生活事業創造本部長（現）
社外取締役	沼井秀男	2013年4月 東京汽船株式会社工務部次長 2017年6月 同社取締役工務部長 2025年6月 同社取締役常務執行役員工務部長（現） 2025年10月 T-KOS株式会社代表取締役社長（現） 2026年3月 東海汽船社外取締役（現）
常勤監査役	藤間修	2003年1月 東海汽船船舶部長 2014年6月 東海汽船内部統制担当部長 2016年4月 東海汽船総務部長 2017年11月 東海汽船旅客部門営業担当部長 2018年10月 伊豆諸島開発株式会社代表取締役社長 2019年10月 東京ヴァンテアンクルーズ株式会社常務取締役 2020年3月 東京ヴァンテアンクルーズ株式会社代表取締役社長 2021年1月 東海汽船内部統制部長 2021年10月 東海汽船常勤監査役（現）
常勤社外監査役	野﨑浩之	2011年11月 藤田観光株式会社中国営業部上海事務所長 2012年8月 藤田（上海）商務諮詢有限公司董事長総経理 2015年9月 株式会社フェアトン常務取締役兼品質管理部長兼経理部長 2017年10月 藤田観光株式会社企画グループ経営企画担当責任者 2019年3月 同社執行役員企画グループ管掌兼経営企画担当責任者 2020年1月 同社執行役員企画グループ長兼経営企画担当責任者 2020年3月 同社取締役企画本部管掌 2024年3月 同社執行役員内部監査室長 2026年1月 同社内部監査室長 2026年3月 東海汽船常勤社外監査役（現）

社外監査役	宇田川秀人	1996 年 5 月 株式会社松屋取締役総務部長・関連事業部長 2001 年 5 月 同社常務取締役総務部長・庶務部・広報部担当 2005 年 3 月 同社常務取締役営業副本部長・外販事業部長 2010 年 3 月 株式会社アターブル松屋フードサービス取締役会長　株式会社アターブルグリーンレストラン取締役会長 2012 年 3 月 東海汽船社外監査役（現）

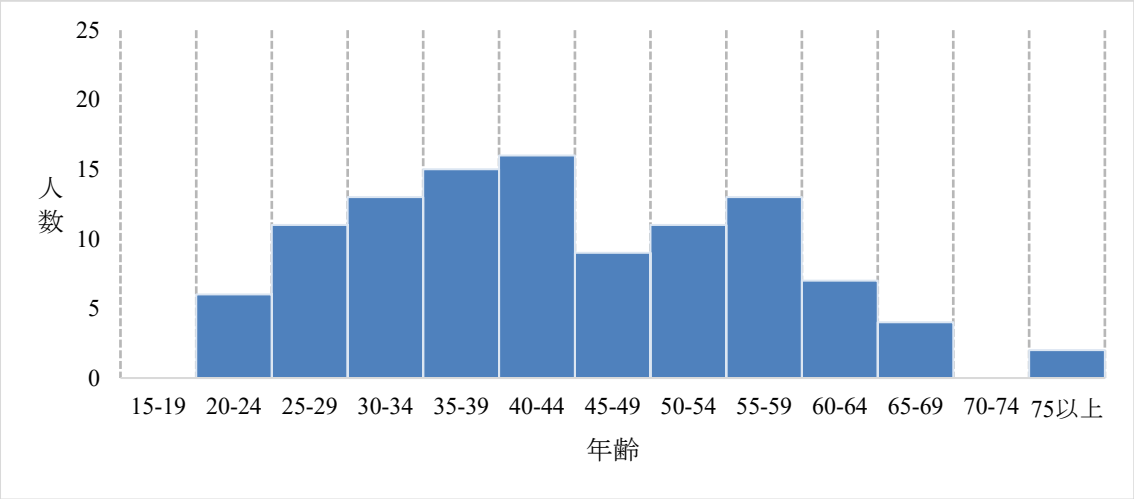
出典：東海汽船第 201 期有価証券報告書

2.1.5 東海汽船の従業員の状況等

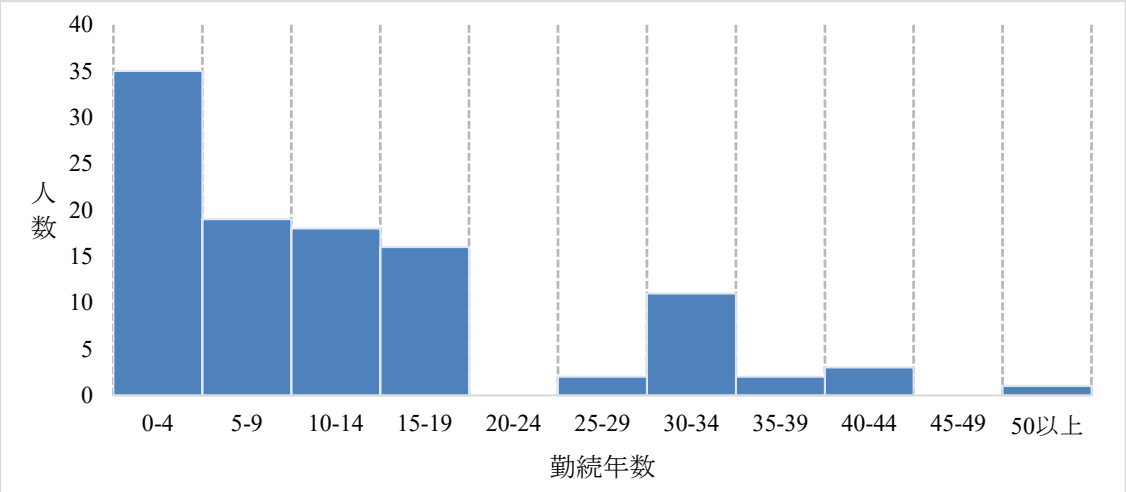
東海汽船の陸員・海員別の年齢及び勤続年数の分布は表 14～表 17 のとおりである。表 14 及び表 16 記載のとおり、陸員及び海員ともに、20 歳前後から 40 歳前後までの山と、50 歳代をピークとする山との二峰傾向にあることが分かる。このように中間層の人員が少ないのは、陸員については、東海汽船の経営的観点から、1995 年から 2008 年までの間、新規雇用を停止していたことが主な要因と考えられる。

また、勤続年数については、表 15 及び表 17 記載のとおり、陸員の多くが 19 年以下であるのに対し、海員においては、25 年から 40 年以上の勤続年数の者（いわゆるベテラン）が相当数いることが分かる。

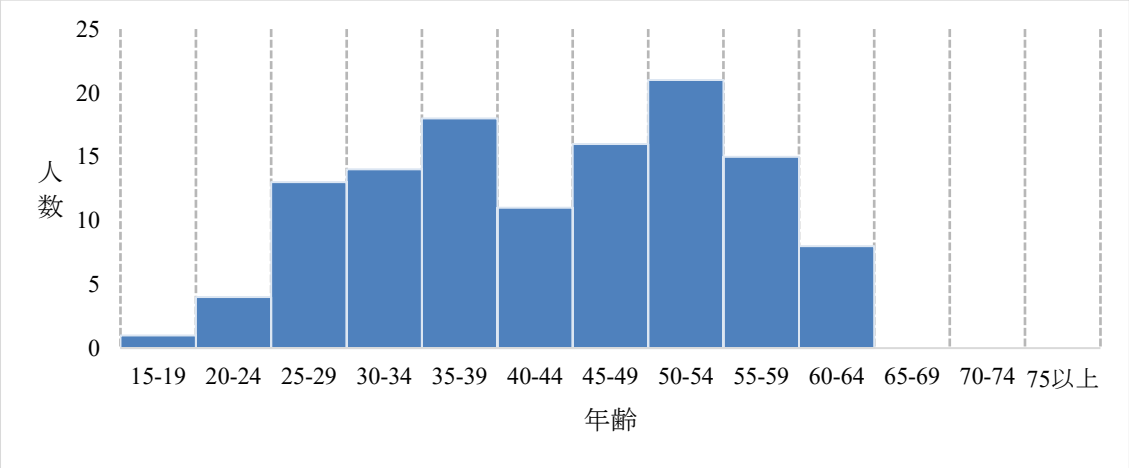
【表 14：年齢（陸員）】



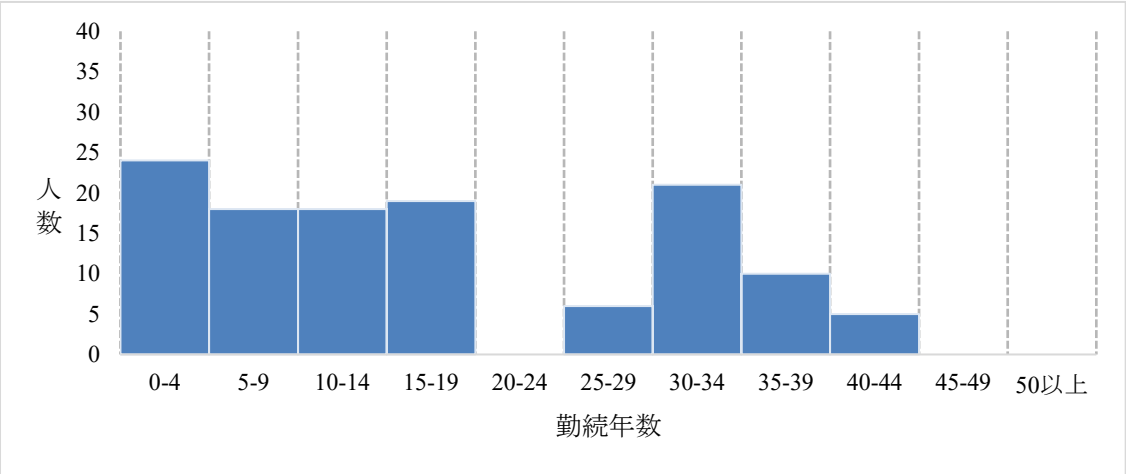
【表 15：勤続年数（陸員）】



【表 16：年齢（海員）】



【表 17：勤続年数（海員）】



2.1.6 東海汽船の安全管理体制

東海汽船は、海上運送法第 10 条の 3 に基づき安全管理規程を定めており、同規程に従い、安全管理の組織として、安全統括管理者、運航管理者等を置いており、2026 年 8 月 1 日時点の員数等は表 18 のとおりである。

【表 18：安全管理体制の概要】

役職	員数[4]	業務内容等
安全統括管理者 （本社勤務）	1 名 （運航本部長及び船舶部門部長、執行役員を兼任）	輸送の安全を確保するための管理業務の統括管理 ・安全マネジメント態勢に必要な手順及び方法の確立、実施、維持。 ・安全マネジメント態勢の課題又は問題点を把握するために、安全重点施策の進捗状況、情報伝達及びコミュニケーションの確保、事故等に関する報告、是正措置及び予防措置の実施状況等、安全マネジメント態勢の実施状況及び改善の必要性の有無を経営トップへ報告し、記録。 ・関係法令の遵守と安全最優先の原則の東海汽船内部への徹底、安全管理規程の遵守の徹底。
運航管理者 （本社勤務）	1 名 （船舶部門　海務グループ陸上勤務員）	船長の職務権限に属する事項以外の船舶の運航の管理に関する統括 ・船長の職務権限に属する事項を除き、船舶の運航の管理その他の輸送の安全の確保に関する業務全般の統轄、安全管理規程の遵守、実施の確保。 ・船舶の運航全般に関し、船長と協力して輸送の安全を確保。 ・運航管理員及び陸上作業員の指揮監督。
運航管理者代行 （本社勤務）	2 名 （船舶部門　海務グループ陸上勤務員）	運航管理者がその職務を執行できないときの職務代行
副運航管理者 （各営業所勤務）	13 名 （各営業所の代表者等）	自己の勤務する本社又は営業所の管理する区域内にある船舶の運航の管理に関して、運航管理者を補佐するとともに、運航管理者の指揮を受けて以下の事項を分担 ・気象・海象に関する情報、旅客数及び車両数、港内事情その他の船舶の運航の管理のために必要な情報の収集並びに船長への伝達。 ・運航基準図の作成又は改定のための資料の収集。 ・陸上における危険物その他旅客の安全を害するおそれのある物品の取扱いに関する作業の指揮監督等。
運航管理補助者 （本社及び各営業所勤務）	19 名	運航管理者又は副運航管理者を補佐し、運航管理者又は副運航管理者がその職務を執行できないときは、あらかじめ定められた順位に従い職務を代行。

2.2　事故の発生状況

2.2.1 運輸安全委員会への報告事案

運輸安全委員会が公表している東海汽船の事故及びそれを受けて同社が講じた事後対策（本件事

[4] 員数は 2026 年 8 月現在。

案を除く）は表 19 のとおりである。

【表 19：運輸安全委員会公表の東海汽船に係る事故一覧（本件事案を除く）】

発生日	船名	事故概要	事後対策
2009 年 7 月 7 日	セブンアイランド虹	大島元町港着岸中、左舷ガスタービン室で火災。排気アダプターフランジボルト穴部が破断し、高温排気ガスが破断部から噴出。タービン室天井と油圧機械室床面空所に流入し加熱。油受け容器が溶解し作動油が流出し発火によるものと思われる。	・油圧機械室内のハンドポンプと油受け容器を移設し、油受け容器を金属製に変更。 ・油圧機械室内 2 か所に高温警報装置を設置。 ・タービン室天井と油圧機械室床板との間に排気ガスの流入防止材設置。 ・監視カメラによる監視。 ・本社に事故の記憶風化防止にポスター掲示。
2010 年 8 月 21 日	かめりあ丸	御蔵島港岸壁西側接岸作業中、船首が岸壁先端から出たため東潮流により右へ圧流。バウスラスター左一杯、両舷半速後進としたが回避できず岸壁西側先端に右舷外板中央部が衝突した。	・御蔵島港岸壁の延伸を東京都へ陳情。
2011 年 4 月 3 日	さるびあ丸	御蔵島港岸壁西側接岸作業中、風潮流により圧流され右舷船尾部が岸壁に衝突した。	・御蔵島港岸壁の延伸を東京都へ陳情。
2011 年 4 月 27 日	ヴァンテアン	竹芝桟橋入港作業中、左回頭したが南強風により回頭が止まり、左舷側より圧流されてさるびあ丸と衝突しそうになり回避しようとしたが間に合わず、さるびあ丸左舷中央付近と本船船首右舷が衝突した。	・操船指導者としてヴァンテアン船長経験者を乗船させ、安全運航の技術指導を行った。
2011 年 6 月 11 日	セブンアイランド虹	三浦半島南方沖を元町港向け航行中、左舷タービン室ビルジ高位警報発令。主機冷却海水ホースが外れていた。復旧したが増速すると外れてしまうため横須賀港（久里浜）へ緊急入港した。 ホース接続金具が変形していたことが原因と思われる。	・整備班により対応。
2015 年 10 月 31 日	橘丸	御蔵島港岸壁東側接岸作業中、普段より前進行脚があり CPP 翼角を順次後進操作し最終的に全速後進にしたが間に合わず、右回頭する余地も無くなり岸壁に衝突した。球状船首に凹損を、岸壁に擦過傷を生じた。	・入港 S/B（機関用意）を 1.5 浬から 1.75 浬に変更し、操船に影響する外力を早期に把握する。 ・船長の入港可否判断に限界点を設け、岸壁から 0.3 浬の地点で 4 ノットを越えないように速力維持し、超えるようであれば外力が強いと判断し入港中止し沖合退避する。 ・限界点までの間、本船の姿勢維持出来なければ外力が強いと判断し、入港中止し沖合退避する。外力の影響が強いと判断し沖合退避した場合、適切な経路を選択し再度入港を試みる。

発生日	船名	事故概要	事後対策
2016年2月6日	セブンアイランド友	大島北西方沖を翼走南東進中、海洋生物が海中から前路至近浮上したため、回避出来ずに衝突し前部水中翼が脱落した。	・鯨類の生息特徴を考慮し、東京及び熱海より大島航路に迂回航路を設定。 ・忌避音声装置の音源改良。 ・緊急停止訓練をドック回航時に実施。 ・操縦席のシートベルトを3点式に変更。
2016年4月22日	セブンアイランド虹	竹芝桟橋接岸作業中、右舷推進器が前進から後進に切り替わらなかったため、同桟橋に係留中の『橘丸』船尾に衝突した。	・整備班により対応。
2023年2月12日	橘丸	御蔵島港岸壁西側接岸作業中、追風7～8m/s と順潮流を受ける状況で操船中、入港判断限界点にて普段の速力（10ノット）より速かったものの、接近を継続したため十分な減速や回避行動も出来ずに衝突した。球状船首に圧壊を、岸壁に擦過傷を生じた。また、船長は、前記衝突後、着岸し、前記圧壊等を認めたものの、次の寄港地である東京都三宅村阿古港まで運航可能と判断し、御蔵島港の副運航管理者と協議し、御蔵島港を出港した。	・入港S/B（機関用意）は1.75浬を維持し、安全な速力に減じ外力影響を把握する。 ・入港可否判断の限界点0.3浬手前までに行脚や姿勢に不安を生じたら沖合へ退避する。 ・限界点に達した確認は人の情報のみでなく、航海計器のアラーム設定等、人と機械双方の組合せによる対策を講じる。 ・2015年10月31日の事故対策通知文の廃止。 ・潮流速さ表現の『見える化』を図る。 ・船舶部が3か月毎に乗船し、入港用意が指示どおりか確認する。

2.2.2 過去5年間の事故の発生状況

東海汽船及び同規模会社が海上運送法第19条の4及び同法施行規則第19条の2の2第2項第2号に基づき人の運送をする船舶運航事業者として各社ウェブサイト等で公開する過去5年の事故発生状況は表20のとおりである。なお、以下は、各社がウェブサイト等で公表している事故事案の単純件数を参考として整理したものであり、各社の船舶数、運航回数、旅客輸送量及び公表基準等が異なるため、事故発生率又は安全水準の優劣を示すものではないが、東海汽船の事故件数が多いことは、それだけ安全阻害事象が多く発生していることを意味し、運航の安全に対して格段の注意が必要であることはいえる。

【表20：同規模会社の過去5年の事故発生状況】

社名	事故件数	船舶数[5]	1船舶あたりの事故件数
東海汽船	31	5	6.20
A社	18	2	9.00
B社	13	6	2.17
C社	3	7	0.43

[5] 2026年9月現在において各社ウェブサイト上で就航が確認できた船舶数。

社名	事故件数	船舶数[5]	1船舶あたりの事故件数
D社	2	5	0.40
E社	1	4	0.25
F社	1	7	0.14
G社	0	3	0
H社	0	10	0
I社	0	4	0
J社	0	4	0
K社	0	5	0
L社	0	3	0

東海汽船において発生した過去5年の31件の事故の内訳は表21のとおりである。なお、船客起因事故を除くと、ジェットフォイルの不具合に起因する事故がここ数年、目立つ傾向にある。

【表21：東海汽船において発生した過去5年の31件の事故の内訳】

No	発生日	件名	船舶
2021年			
①	1月26日	機関故障	橘丸
②	5月26日	船首水中翼損傷	セブンアイランド愛
③	9月29日	船客起因	さるびあ丸
④	11月12日	船客起因	さるびあ丸
2022年			
⑤	3月12日	船客起因	さるびあ丸
⑥	6月8日	船客起因	さるびあ丸
⑦	8月2日	右舷ガスジェネレーター不具合	セブンアイランド大漁
⑧	8月25日	船客起因	橘丸
⑨	10月9日	船客起因	さるびあ丸
⑩	11月9日	船客起因	橘丸
⑪	11月22日	船客起因	橘丸
2023年			
⑫	2月12日	岸壁接触事故	橘丸
⑬	4月27日	船客起因	橘丸
⑭	6月28日	アジマス推進器不具合	さるびあ丸
⑮	9月4日 （報告：2024年12月27日）	岸壁接触	セブンアイランド大漁
⑯	10月18日	船客起因	橘丸
2024年			
⑰	6月16日	船客起因	さるびあ丸
⑱	7月24日	機関故障による漂流	セブンアイランド愛
⑲	9月8日	機関不具合	セブンアイランド大漁
⑳	11月18日	機関室内の海水ポンプ吐出管からの漏れ	橘丸
㉑	12月9日	機関不具合	セブンアイランド結
2025年			
㉒	2月7日	主機関停止	橘丸
㉓	4月24日	船首水中翼作動油ホース漏油	セブンアイランド結
㉔	5月12日	乗船中の船客負傷事故	セブンアイランド大漁
㉕	7月5日	フラップ作動油漏油	セブンアイランド大漁
㉖	7月23日	左舷ガスタービン不具合	セブンアイランド大漁
㉗	9月14日	船客起因	橘丸
㉘	10月3日	前部水中翼底触	セブンアイランド結

No	発生日	件名	船舶
㉙	11 月 2 日	左舷ガスタービンエンジン不具合	セブンアイランド大漁
㉚	12 月 9 日	機関不具合	セブンアイランド結
㉛	12 月 22 日	船客起因	橘丸

2.3　東海汽船の安全方針・活動

2.3.1 安全方針

東海汽船は、「輸送の安全に関する基本的な方針」として、「当社は、離島航路を担う運輸事業者として、本土と伊豆諸島間を安全・確実に輸送する責務を有し、『安全運航』と『良質のサービスの提供』を通じて社会に貢献することを、経営の基本理念としております。この基本理念に則り、安全確保は最大のサービスであるとの基本意識に立ち、関係法令及び社内規範を遵守し、安全マネジメント態勢を継続的に改善し、安全最優先に全力を挙げて取り組みます。」と、同社ウェブサイトにおいて宣言し、同社の安全方針を明示している。

2.3.2 安全活動

2.3.2.1 安全に関わる機関

東海汽船は、2018 年度以降、内部統制監査として、常勤監査役及び内部統制部門（内部統制委員会）により、同社の全部署及び東海汽船グループ会社 12 社において、自己点検票に基づくインタビュー及び書類点検を実施し、期末に役員に報告している。

また、東海汽船は、前記の内部統制監査とは別に、安全管理規程第 54 条に基づく安全マネジメント内部監査を実施している。同監査は、内部統制委員会規程により指名された内部監査員（内部統制部門の部長及び部員 2 名のほか、船舶部門及び貨物部門の管理職を含む。）が常勤監査役とともに行い、年間の内部監査日程に従って、各船舶、営業所及びグループ会社のほか、運航管理者、安全統括管理者及び経営トップを対象としている。その結果は、後記の中間検証及び年間総括において報告されている。

加えて、東海汽船は、毎月 1 回、安全マネジメント会議を開催している。同会議には、代表取締役社長、安全統括管理者、運航管理者、内部統制部長及び常勤監査役のほか、グループ会社の運航管理者らが出席し、グループ会社を含めたヒヤリハット事例や安全活動の共有を行っている。東海汽船は、毎年、安全重点施策を策定し、安全マネジメント会議において、7 月に中間検証、12 月に年間総括（期末検証）を行い、安全重点施策の達成状況を評価するとともに、前記の安全マネジメント内部監査の結果の報告を受けている。

さらに、東海汽船は、内部統制システムの整備に関する基本方針において、船舶の運航上の事故その他の不測の事態が発生した場合は、同社の代表取締役社長を本部長とする対策本部を設置し、

必要に応じ顧問弁護士等を含む外部の専門家と相談し、迅速な対応を行い、損害の拡大を防止しこれを最小限にとどめる体制を整えると定めている。

なお、東海汽船は、本件事案が明らかとなった後の2026年8月、一連の不適切事案及びこれまでの改善措置を踏まえた安全管理体制の見直しのために安全管理強化委員会を立ち上げた。

2.3.2.2 安全に関わる現場活動

従前から行われている安全に関わる現場活動としては、前記のヒヤリハット事例や安全活動の共有が代表的なものであるが、2025年の行政処分以降は、現場での安全活動の充実を試みており、例えば、操練への立会い、消防・海上保安部等との合同訓練なども実施している。また、2025年10月以降、東海汽船の各分野における様々な業務知識を横断的に理解することで、今後の組織を担う人材を育成することを目的としたリーダー研修等も実施している。さらに、ハラスメントを指摘できない人間関係の下では、安全上の懸念や規程に反する運航の報告も抑制されかねないという観点において、ハラスメント対策も安全に関わる現場活動となることから、東海汽船においては、パワーハラスメント研修及び研修後の職場改善状況アンケート等も実施している。

2.3.3 取締役会及び監査役会への報告・審議の状況

前記2.3.2.1のとおり、代表取締役社長及び常勤監査役は、安全マネジメント会議に出席し、その場で安全に関する報告を受け、意見を述べている。もっとも、同会議はあくまで執行部門中心の会議体であり、取締役の出席は代表取締役社長にとどまる。取締役会への安全に関する報告は、重大な事故又は行政上の措置があった際に、その都度議題として取り上げられてきているものの、平時において、安全重点施策の達成状況、安全マネジメント内部監査の結果その他の安全マネジメント態勢の状況を、取締役会に定期的に報告し審議する運用にはなっていなかった。

また、監査役会は、毎年、安全管理体制の監査を監査方針の重点目標に掲げ、安全マネジメント内部監査の計画及び実施状況の報告を受けているものの、監査の結果及びこれを踏まえた改善の状況を具体的に審議した記録は確認できなかった。

なお、2025年8月の取締役会では、社外取締役から、安全計画の報告を取締役会の場でも行い、意識向上と共有に努めてはどうかとの提案がなされたものの、その後の取締役会において安全計画が報告された記録は確認できなかった。

2.4 ステイクホルダーとのコミュニケーション

2.4.1 地域機関・行政機関等

東海汽船は、離島航路の維持・確保や国の離島航路補助制度に関する事項を、国・都道府県・市

町村・航路事業者などの関係者で協議するための会議体である「離島航路協議会」に参加し、本協議会の中で、運賃改定、欠損額や国・自治体による補助、その他離島航路の運営に関する重要事項につき協議し承認を得ている。昨年度の同協議会においては、東海汽船グループの役員のほか、各離島の村長や関東運輸局、東京都の関係者などが出席し、離島航路確保維持計画や、運賃の改定について話し合われた。

2.4.2 顧客等

東海汽船は、ウェブサイトからの問い合わせ、船内「お客様の声」ご意見箱、お客様センターへの電話・メール問い合わせにより顧客とのコミュニケーションを図っている。ウェブサイトからの問い合わせは、1 日約 2～3 件あり、大半は手荷物や予約関係等の各種問い合わせであるが、寄せられた要望については、適宜改善を行っている。また、船内「お客様の声」ご意見箱は、「橘丸」及び「さるびあ丸」に設置され、「お客様の声」用紙（図 3）に記入する形式で運用されている。ご意見箱には、2026 年 1 月から同年 7 月までの間に 49 件の意見が寄せられた。内容は船内設備やレストラン等接遇面に関するもの等であり、東海汽船は、意見を受けて適宜改善活動を行っている。「お客様の声」用紙には、船内設備、レストラン、船内係員の接遇毎に、「満足」、「普通」、「不満足」と三段階で、顧客満足度を記載する欄がある。2026 年 1 月から 6 月までの間の「橘丸」及び「さるびあ丸」の顧客満足度は、「満足」が約 69%、「普通」が約 24%、「不満足」が約 7%となっている。

お客様センターへの電話・メール問い合わせは、電話については 1 か月 10,000 件以上、メールについては 1 か月 200～300 件程度であり、そのほとんどは予約・支払い等に関する事務的な内容であるが、その他の要望として予約システムについての要望等も、1 か月 1 件程度が寄せられることがある。

【図 3 :「お客様の声」用紙】

船内「お客様の声」ご意見箱の用紙

お客様の声

東海汽船 はこぶね課

この度は、伊豆諸島航路をご利用くださいまして誠に有難うございます。
弊社では、旅客サービスの改善・向上を図るためお客様のご意見を伺っております。
今回のご乗船でお気づきの点がございましたら、どんな些細な事でも結構でございますので
是非ご意見をお聞かせください。お客様のご理解・ご協力のほど宜しくお願い申し上げます。

①ご乗船日　　年　　月　　日

ご乗船された船　　さるびあ丸　・　橘丸

等級　・2等　・特２等　・1等　・特1等　・特等

甲板　・2甲板　・3甲板　・4甲板　・5甲板

②船内設備について

・満足　　・普通　　・不満足

[　　]

③レストランについて

・満足　　・普通　　・不満足

[　　]

④船内係員の接遇（ご対応）について

・満足　　・普通　　・不満足

[　　]

⑤その他お気づきの点、ご要望点など

[　　]

◆差支えがなければ、お客様について（○をつけてください）

ご年齢：～10代・20～30代・40～50代・60代～　　ご性別：男性・女性・他

お住まい：島内・島外　　乗船回数：はじめて・～10回目・10回以上～

ご協力いただき、誠に有難うございました。　　東海汽船

2.4.3 社員等

東海汽船では、従業員との平素のコミュニケーションとして、広報・企画グループによる東海汽船に関連する報道等の社内メールでの共有、代表取締役社長による年初挨拶動画の回覧[6]が行われている。

さらに、個別のコミュニケーション手段としては、コンプライアンス相談・通報窓口が設置されている。同窓口への通報は、船舶部長及び総務部長への直通電話に加え、通報窓口専用に設定された電子メールアドレスを利用した通報も可能である。また、船内の意見箱に書面を投函することによる相談・通報の受付を行っている。コンプライアンス相談・通報窓口の利用実績として、2025 年以降、8 件の相談・通報があった。なお、社外の通報窓口は設置されていない。

行政処分等に際しては、2025 年 4 月の行政処分（操練未実施・労働時間超過）に関する現場意見収集、パワーハラスメント研修及び研修後の職場改善状況アンケート、2026 年 5 月に実施したアルコール対策に関するアンケートを実施している。

[6] 動画投稿サイトに限定公開する方法により、全社員が閲覧できる。

3　本件事案の概要

3.1　本件事案前に生じた主な不安全事象と行政処分等

前記 1.1 のとおり、本件事案より前に、東海汽船において以下の不安全事象が発生し、国土交通省からの行政処分等が行われていた。なお、下記の事実関係については、各事案について東海汽船が取りまとめた報告書等に基づき記載している。

3.1.1 漂流事故・岸壁衝突事故

3.1.1.1　事案の概要

① セブンアイランド大漁の岸壁接触事故[7]

2023 年 9 月 4 日、ジェットフォイル「セブンアイランド大漁」は、熱海港を出港した直後、ウォータージェットポンプの海水吸入口への浮遊物の詰まりにより発電機及びガスタービンエンジン 1 台が停止し、残る 1 台のガスタービンエンジンで再接岸を試みた際、十分な操船力を確保できず岸壁に接触した。その後、運航管理者及び船長は、関東運輸局及び海上保安官署への事故報告を行わず、また、安全統括管理者も軽微な事象と判断し、安全管理規程に基づく事故処理を行わなかった。そして、2024 年 10 月、関東運輸局が東海汽船に対する立入検査を実施した結果、これらの事実が判明した。

これにより、東海汽船は、2024 年 12 月 6 日、関東運輸局から警告を受け、安全管理規程の遵守、事故発生時における関係行政機関への適切な報告及び事故処理の徹底並びに安全教育及び訓練の実施等を求められた。

② セブンアイランド愛の漂流事故[8]

2024 年 7 月 24 日、ジェットフォイル「セブンアイランド愛」は、航行中に左舷油圧系統に異常が発生した。点検作業を行ったが油圧漏洩箇所の特定ができず、また、乗組員が右舷ガスタービンを停止する誤操作を行ったことも重なり、自力での航行が不能となった。そのため、同船は、海上保安庁に救助を要請し、巡視船による曳航を受けて、漂流開始から約 20 時間後に大島岡田港に着岸した。なお、同船には乗客 116 名が乗船していたが、人的被害は生じなかった。

これにより、東海汽船は、2024 年 9 月 25 日、関東運輸局から警告を受け、経営トップ、安全統括管理者及び運航管理者による安全管理体制の改善及び安全管理規程の遵守、事故原因の究明及び

---

[7] 関東運輸局長「警告書」（令和 6 年 12 月 6 日付関海運第 71 号）、東海汽船「輸送の安全確保のための改善措置報告」（令和 7 年 1 月 14 日付）参照。

[8] 東海汽船「セブンアイランド愛　機関故障による漂流報告」（令和 6 年 7 月 25 日付運航第 13 号）、関東運輸局長「警告書」（令和 6 年 9 月 25 日付関海運第 54 号）参照。

運航再開前の再発防止措置の実施並びに安全教育の徹底等を求められた。

3.1.1.2　東海汽船が講じた安全対策の概要[9]

東海汽船は、漂流事故及びこれに対する関東運輸局からの警告を踏まえ、油圧喪失時の機関操作手順について全乗組員に対する再教育の実施、油圧ホースの確認方法の見直し、作動油の定期的な分析及び油圧バルブの機能点検を定期点検項目に追加するなどの対応を行った。また、経営トップによる安全最優先の方針を改めて徹底するとともに、安全統括管理者及び運航管理者の責任及び役割の明確化、安全管理規程の遵守及び運航再開時の安全確認手順等を見直すなどの対応を行った。

また、東海汽船は、岸壁接触事故及びこれに対する関東運輸局からの警告を踏まえ、安全統括管理者、運航管理者及び全船長を対象として、安全管理規程及び事故処理基準に関する教育を実施するとともに、安全管理規程及び事故処理基準の抜粋版等を作成して安全統括管理者、運航管理者及び船長が常時確認できる体制を整備し、軽微な事故や判断に迷う事案については、まず関東運輸局及び海上保安官署に連絡する運用に改めるなどの対応を行った。

3.1.2 船員法・海上運送法違反

3.1.2.1　事案の概要[10]

2024 年 11 月から 2025 年 2 月にかけて、関東運輸局が東海汽船の船舶及び本社事務所に対して複数回の立入検査を実施した結果、2024 年 6 月から 9 月までの間、多数の船員が 1 日 14 時間又は 1 週間 72 時間の労働時間の上限を超えて勤務していたこと、法令上必要な教育訓練を修了していない者を乗組員として乗り組ませていたこと、長期にわたり必要な操練を実施していなかったこと及び実際には操練を実施していないにもかかわらず航海日誌に操練を実施した旨の虚偽の記載をしていたことが判明した。東海汽船による追加調査においても、労働時間については、全船員 82 名のうち 73 名に超過勤務が確認され、教育訓練については、旅客の避難等に関する教育訓練の未実施者 6 名及び船舶の特性に応じた操船に関する教育訓練の未実施者 4 名が確認された。

これらを受け、東海汽船は、2025 年 4 月 1 日、関東運輸局から船員法第 101 条第 1 項に基づく是正命令及び海上運送法第 19 条第 2 項に基づく輸送の安全確保に関する命令を受けた。船員法に基づく是正命令では、労働時間の上限を遵守すること、法令上必要な教育訓練及び操練を実施すること、航海日誌等への虚偽記載を防止すること並びに全社的な改善策を策定し報告することが命じられた。また、海上運送法に基づく輸送の安全確保に関する命令では、経営トップが安全管理に主体

---

[9] 東海汽船「輸送の安全確保のための改善措置報告」（令和 6 年 10 月 25 日付）、東海汽船「輸送の安全確保のための改善措置報告」（令和 7 年 1 月 14 日付）参照。
[10] 関東運輸局長「是正命令書」（令和 7 年 4 月 1 日付関海運第 89 号）、関東運輸局長「輸送の安全確保に関する命令」（令和 7 年 4 月 1 日付関海運第 90 号）参照。

的に関与すること、安全統括管理者及び運航管理者がそれぞれの職務及び権限を確実に履行すること、配乗計画の作成又は改定に際して輸送の安全の確保上必要な事項を十分に検討すること並びに操練の実施状況を事実に違わず記録し、運航管理者に報告することが命じられた。

3.1.2.2　東海汽船が講じた安全対策の概要[11]

東海汽船は、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踏まえ、船員の労働時間について、夏季繁忙期の運航ダイヤの見直し、船員の増員及び整備作業の一部外部委託等により労働時間の削減を図るとともに、労働時間の管理方法を見直し、労働時間管理システムを導入するなど、労働時間を継続的に把握・管理する体制を整備した。また、旅客の避難等に関する安全教育及び高速船の特性に応じた操船教育の未実施者に対して必要な教育を実施するとともに、各船員の教育及び操練の実施状況を一覧化して継続的に確認する体制を整備した。さらに、運航計画上、各船における操練の実施機会を確保し、運航管理者又はその代行者が操練の実施状況を確認するなど、必要な操練が確実に実施されるための措置を講じた。

加えて、東海汽船は、経営トップが安全マネジメント会議等を通じてこれらの改善措置の実施状況を継続的に確認するとともに、安全統括管理者及び運航管理者がそれぞれの職務及び権限に基づき、安全教育及び操練の実施状況を把握・確認する体制を整備した。また、配乗計画の作成又は改定に際して、法令上必要な教育訓練の履修状況等の安全面を確認するとともに、操練の実施状況を適切に記録し、運航管理者に報告する体制を整備するなど、安全管理体制の見直しを行った。

3.2　本件事案の概要と法的評価

以上のとおり本件事案以前に生じた不安全事象に係る再発防止策を講じている中、本件事案が生じた。本件事案の概要及び法的評価は以下のとおりである。

3.2.1 舷門未閉鎖事案

3.2.1.1　事案の概要

①　2025 年 11 月 6 日～7 日における舷門未閉鎖（本件舷門未閉鎖（東京～大島））

2025 年 11 月 6 日夜、さるびあ丸は、乗組員が右舷の舷門を閉鎖し忘れたまま東京を出港し、航海中も舷門の未閉鎖を示すランプが点灯していたにもかかわらず誰も舷門未閉鎖に気付かないまま、舷門未閉鎖の状態で翌 7 日朝までに東京・大島間を航行した。また、航行中に実施する巡視におい

[11] 東海汽船「船員法第 101 条に基づく是正命令に対する改善報告」（令和 7 年 5 月 1 日付）、東海汽船「海上運送法第 19 条第 2 項に基づく『輸送の安全の確保に関する命令』に対する改善報告」（令和 7 年 5 月 1 日付）参照。

て舷門の開放状態は確認しておらず、大島に到着するまで、舷門未閉鎖が認識されなかった。この点、さるびあ丸の舷門の内側には内扉があり、航海中、旅客が舷門の開口部に立ち入ることができない構造となっている。

本件舷門未閉鎖（東京～大島）については、2025 年 11 月 7 日中に運航管理者への報告が行われているが、関東運輸局に対する報告は 2026 年 2 月 5 日まで行われなかった。

② 2025 年 12 月 24 日における舷門未閉鎖（本件舷門未閉鎖（式根島～神津島））

2025 年 12 月 24 日、さるびあ丸が式根島を出港する際に、左舷の舷門を閉鎖できない事象が生じた。通常時、舷門は自動で閉鎖されるが、油圧操作部品（電磁弁リレー）の故障により、自動で閉鎖されなかった。

さるびあ丸においては、船内での連絡により、船長を含め、出航直後に左舷の舷門が閉鎖されていないことを認識していた。しかし、船長は、油圧が機能するのであれば電磁弁操作をすれば閉鎖でき、それでも舷門が閉鎖しない場合には非常用手動ポンプにより手動で閉鎖することもできることから、いずれにせよすぐに閉鎖できると判断し、現場に対応するよう指示し、航行を継続した。これを受け、乗組員は、航行中、舷門付近において閉鎖のための作業にあたっていた。もっとも、前記のとおり、実際には油圧操作部品（電磁弁リレー）が故障していたため、舷門を自動で閉鎖することはできず、また、従前非常用手動ポンプの操作手順に関する教育が行われていなかったこともあり、非常用手動ポンプによる閉鎖操作を正しく履践できる乗組員がおらず、その後も舷門を閉鎖できなかったため、結果的に、舷門を閉鎖しないまま神津島まで航行した。

そして、神津島に到着後も引き続き舷門が閉鎖できなかったため、さるびあ丸は、船舶部門に対し、舷門が閉鎖できない旨を連絡した。船舶部は、安全統括管理者の判断の下、さるびあ丸に対し、舷門が閉鎖できるまで出港を見合わせるよう指示した。その後、さるびあ丸において、操作手順を確認の上、非常用手動ポンプにより舷門を閉鎖し、神津島を出港した。

なお、東海汽船は、2025 年 12 月 24 日、関東運輸局に電話で舷門の油圧操作部品の不具合についての初期的な報告を行うとともに、社内調査を実施した上、2026 年 1 月 8 日、関東運輸局に報告書を提出した。もっとも、これらの報告では、舷門閉鎖に関する不具合についてのみ報告され、舷門未閉鎖の状態で式根島から神津島まで航行した事実は報告されていなかったことから、その後、関東運輸局から舷門未閉鎖状態での航行についても報告が必要であるとの指摘を受け、東海汽船は、同年 1 月 23 日、当該事実について報告をした。

3.2.1.2 東海汽船における従前の舷門の閉鎖タイミング及びその確認状況

東海汽船では、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）が発生するまで、大型貨客船において、乗客用の乗降用設備（タラップ）が架かったままの状態で発航前検査を終え、舷門が未閉鎖であることを認識しながら発航前検査記録簿の「乗降用設備」欄に「○」（発航前に乗降用設備を取り外し、舷門を閉鎖したことを確認したことを意味する。）を記入するとともに、離岸しながら舷門の閉鎖を開

始することが通常の運用となっていた。また、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）が発生するまで、大型貨客船の舷門の手動閉鎖に必要な非常用ポンプの作業方法ほか、作業基準の内容についての教育も行われていなかった。

加えて、東海汽船では、以前から、船内巡視要領上の確認事項には舷門も含まれていたが、巡視結果を記載する巡視記録簿の項目には舷門の項目は存在せず、少なくとも本件舷門未閉鎖（東京～大島）が発生するまで、大型貨客船の船内巡視に際して、舷門の閉鎖確認を怠ることが常態化していた。

3.2.1.3　法的評価

3.2.1.3.1　船員法違反

①　船長の発航前の検査義務

船員法上、船長は、発航前に、「航海を支障なく成就するため必要な準備が整つていること」を検査する義務を負っている（同法第 8 条、同法施行規則第 2 条の 2 第 8 号）。

前記 3.2.1.2 のとおり、東海汽船では、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）が発生するまで、大型貨客船において、乗降用設備（タラップ）が架かったままの状態で発航前検査を終え、離岸しながら舷門の閉鎖を開始していたことから、東海汽船の大型貨客船の船長は、上記義務を怠っており、船員法第 8 条に違反すると考えられる。

②　船舶所有者の安全衛生に関する教育義務

船員法上、船舶所有者は、「乗り組む船舶の設備及び作業に関する具体的事項」について、船員に教育を施す義務を負っている（同法第 81 条第 1 項、船員労働安全衛生規則第 11 条第 1 項第 5 号）。

前記 3.2.1.2 のとおり、東海汽船は、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）が発生するまで、舷門の手動閉鎖に必要な非常用ポンプの作動方法に関する教育を行っていなかったことから、上記義務を怠っており、船員法第 81 条第 1 項に違反すると考えられる。

3.2.1.3.2　安全管理規程違反及び海上運送法上の評価

海上運送法上、一般旅客定期航路事業者は、安全管理規程[12]の策定・届出を行う義務を負っており（同法第 10 条の 3 第 1 項）、同規程への違反は、安全確保命令の要件である「一般旅客定期航路事

[12] 海上運送法施行規則第 7 条の 4 には、一般旅客定期航路事業者の設定する安全管理規程に定めるべき内容が規定されている。

業者の事業について輸送の安全を阻害している事実」に該当する（同法第 19 条第 2 項）[13]。同規程に違反する事実及び該当条項は、以下のとおりである[14]。

① 安全管理規程の遵守・実施を確保する義務

運航管理者は、その職務及び権限の一つとして、船舶の運航の管理その他の輸送の安全の確保に関する業務全般を統轄し、安全管理規程の遵守を確実にしてその実施の確保を図る義務を負っている（安全管理規程第 18 条第 1 項）。

前記 3.2.1.2 のとおり、東海汽船（東京～大島・神津島航路において一般旅客定期航路事業を営んでいる。）では、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）が発生するまで、大型貨客船において、乗降用設備（タラップ）が架かったままの状態で発航前検査を終え、離岸しながら舷門の閉鎖を開始することが通常の運用となっており、また、大型貨客船の船内巡視に際して、舷門の閉鎖状況は確認対象とはなっていなかったなど、運航管理者がこのような状況を許容していたことは、安全管理規程第 18 条第 1 項に違反すると考えられる。

② 船長の運航管理者への連絡義務

船長は、「事故処理基準に定める事故が発生したとき」及び「運航計画又は航行の安全に係わりを有する船体、機関その他設備等に修理又は整備を必要とする事態が生じたとき」は、必ず運航管理者に連絡する義務を負っている（安全管理規程第 31 条第 1 項第 3 号・第 4 号）。

前記 3.2.1.1②のとおり、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）は、乗組員の人身事故に至るおそれの大きかった事態（事故処理基準第 2 条第 1 号・第 5 号）に該当し得、また、少なくとも「設備等に修理又は整備を必要とする事態が生じたとき」には該当すると考えられる。そのため、「さるびあ丸」船長が、式根島出港時に舷門が閉鎖できない事態が生じ、かつこれを認識していたにもかかわらず、次の目的地である神津島に到着するまで、当該事実を運航管理者に報告しなかったことは、安全管理規程第 31 条第 1 項に違反すると考えられる。

③ 船内の旅客係員及び船長の離岸時の作業手順

船内の旅客係員は、離岸準備作業の一環として、人道橋が収納された後「直ちに舷門を閉鎖」する義務を負っている（安全管理規程第 35 条、同規程作業基準第 8 条第 2 項）。また、船長は、「すべての出港準備作業が完了したこと」を確認の上で、離岸、出港する義務を負っている（同規程第 35 条、同規程作業基準第 9 条第 2 項）。

前記 3.2.1.2 のとおり、東海汽船では、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）が発生するまで、大型

---

[13] 国土交通省海事局長通達「旅客運送船舶運航事業者に対する行政処分等の基準について」（令和 7 年 3 月 12 日付国海安第 181 号、国海内第 240 号、国海外第 670 号）4(2)⑦参照。

[14] 現行の海上運送法第 10 条の 3 第 4 項は、「一般旅客定期航路事業者は、安全管理規程を遵守しなければならない。」と定め、一般旅客定期航路事業者に安全管理規程の遵守義務を課しているが、同項は、2026 年 4 月 1 日施行の改正法により導入された規定であるため、同日より前に生じた事象には適用されない。

貨客船において、離岸しながら舷門の閉鎖を開始することが通常の運用となっていたことから、船内の旅客係員及び船長は、上記義務を怠っており、安全管理規程第35条に違反すると考えられる。

④　船長及び船内巡視員の船内巡視義務

船長は、法令及び作業基準に定めるところにより、乗組員をして、旅客区域、車両甲板その他必要と認める場所を巡視させ、法令及び運送約款に定める旅客等が遵守すべき事項の遵守状況その他異常の有無を確認させる義務を負っている（安全管理規程第36条）。また、船内巡視の詳細は、船内巡視要領に定める組織及び要領により実施することとされており（同規程作業基準第 10 条第 1 項）、船内巡視員は、異常の有無を船長又は当直航海士に報告し、巡視結果を巡視記録簿に記録する義務を負う（同規程作業基準第10条第3項）。

前記3.2.1.2のとおり、東海汽船では、以前から、船内巡視要領上の確認事項に舷門も含まれていたが、巡視結果を記載する巡視記録簿の項目には舷門の項目は存在せず、少なくとも本件舷門未閉鎖（東京～大島）が発生するまで、大型貨客船の船内巡視に際して、舷門の閉鎖確認を怠ることが常態化していたことから、船長及び船内巡視員は、上記義務を怠っており、安全管理規程第36条に違反すると考えられる。

⑤　船長の発航前の検査義務

船長は、乗降用設備を含む設備・装置等について、毎日1回以上の点検又は発航前検査を実施する義務を負っている（安全管理規程第40条）。

前記3.2.1.2のとおり、東海汽船では、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）が発生するまで、大型貨客船において、乗降用設備（タラップ）が架かったままの状態で発航前検査を終え、離岸しながら舷門の閉鎖を開始することが通常の運用となっていたことから、船長は、上記義務を怠っており、安全管理規程第40条に違反すると考えられる。

⑥　船長の発航前検査記録簿の作成・管理義務

船長は、乗降用設備を含む設備・装置等について点検簿を作成し、適切に管理する義務を負っている（安全管理規程第40条及び第55条）。

前記3.2.1.2のとおり、東海汽船では、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）が発生するまで、大型貨客船において、乗降用設備（タラップ）が架かったままの状態で発航前検査を終え、舷門が未閉鎖であることを認識しながら発航前検査記録簿の「乗降用設備」欄に「○」を記入することが通常の運用となっていたことから、船長は、上記義務を怠っており、安全管理規程第40条及び第55条に違反すると考えられる。

⑦　運航管理者の運輸局等への報告義務

運航管理者は、「インシデントが発生したときは、遅滞なく、その状況を運輸局等に報告」する義務を負っている（安全管理規程第48条、同規程事故処理基準第4条第3項）。

前記 3.2.1.1 のとおり、本件舷門未閉鎖（東京～大島）については、乗組員の誰もが舷門の未閉鎖を認識せず、航行中の巡視においても舷門の開放状態を確認しないまま航海が継続した点で、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）については、乗組員が舷門付近において閉鎖のための作業にあたっていた点で、いずれも、乗組員の人身事故に至るおそれの大きかった事態（事故処理基準第 2 条第 1 号・第 5 号）に該当し得、そうであるとすると「インシデント」に該当すると考えられる。そのため、運航管理者が、本件舷門未閉鎖（東京～大島）について 2026 年 2 月 5 日まで関東運輸局に報告しなかったこと、及び、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）の事実関係のうち、舷門未閉鎖の状態で式根島から神津島まで航行した事実を同年 1 月 23 日まで関東運輸局に報告しなかったことは、安全管理規程第 48 条に違反すると考えられる。

⑧　安全統括管理者及び運航管理者の船員への安全教育義務

安全統括管理者及び運航管理者は、安全管理規程その他輸送の安全を確保するために必要な事項について、理解しやすい具体的な安全教育を定期的に実施し、その周知徹底を図る義務を負っている（安全管理規程第 50 条）。

前記 3.2.1.2 のとおり、東海汽船では、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）が発生するまで、大型貨客船の舷門の手動閉鎖に必要な非常用ポンプの作業方法ほか、作業基準の内容についての教育も行われていなかったことから、安全統括管理者及び運航管理者は、上記義務を怠っており、安全管理規程第 50 条に違反すると考えられる。

3.2.1.4　東海汽船が講じた安全対策の概要

東海汽船は、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）及び本件舷門未閉鎖（東京～大島）が判明したことを受け、概要、主として以下の安全対策を講じている。

①　通達の発出

東海汽船は、2026 年 1 月 20 日、船長及び関係乗組員に対し、①出航前には、舷門が確実に閉鎖されていることを確認した上で出航すること、②舷門が閉鎖できない又は閉鎖状態が確認できない場合は、出航せず、会社へ連絡すること、③閉鎖確認にあたっては、手動操作を含め、確実に閉鎖できる状態であることを確認することを徹底するよう指示する内容の通達を発出した。

②　巡視記録簿の改定

東海汽船は、2026 年 6 月 28 日、巡視時に舷門の状態が確実に確認されるよう、巡視記録簿の確認項目に舷門を追加する改定を実施した。

③　舷門の閉鎖方法等に関する教育の実施

東海汽船は、本件舷門未閉鎖（式根島～神津島）が発生して以降、大型貨客船において、継続的

に舷門の閉鎖方法等（非常用手動ポンプを用いた作業方法を含む。）に関する教育を実施している。

3.2.2 アルコール不適切事案

3.2.2.1　事案の概要

① アルコール検査不適切事案

2026 年 4 月当時、「セブンアイランド結」をはじめとする東海汽船のジェットフォイルでは、アルコール検査体制として、乗船ミーティング前に、各乗組員がアルコール検知器に自ら呼気を吹き込み、検知器に表示された測定値を船長に提示することとされていた。また、船長は、その測定値を確認し、その結果を紙の検査記録に記載することとされていた。他方、船長は、検査対象者本人が検知器へ呼気を吹き込む場面を目視することになっていたが、日々アルコール検査がなされる中で必ずしも徹底されておらず、船長による確認は表示された測定値の確認にとどまる場合もあった。

そのような中で、「セブンアイランド結」の二等航海士であった A 氏は、2026 年 4 月 25 日の朝、前日の飲酒により本人が検査を受ければアルコールが検出され、自身が航海当直をできないことで出航できなくなることを懸念して、運航前のアルコール検知器へ呼気の吹き込みを行わなかった。その上で、A 氏は、自身より下位職の三等航海士であった B 氏に対し、自身に代わってアルコール検知器へ呼気を吹き込むよう指示し、B 氏の呼気による測定結果を A 氏自身の測定結果であるかのように装い、同船の船長に提示した。当該船長は、A 氏がアルコール検知器へ呼気を吹き込む場面を目視で確認していなかったため、提示された測定値を A 氏の測定結果であると誤信した。

その数分後、A 氏は、前日の飲酒から既に 8 時間以上経過していたためアルコールが検出されない可能性もあると考え、B 氏の立会いの下、他の乗組員に知られないよう改めてアルコール検査を行ったところ、A 氏の呼気 1 リットル中 0.10mg のアルコールが検出された。しかし、A 氏は、安全管理規程で定められた 0.15mg よりも少ないこと、また、航海当直業務に問題はないと考えたことから、当該結果を船長その他の乗組員には告げなかった。その後、「セブンアイランド結」は出航し、A 氏は航海当直を実施した。

なお、アルコール検査不適切事案については、2026 年 4 月 26 日、B 氏から「セブンアイランド結」の船長及びほかのジェットフォイルの船長に対して報告があり、東海汽船は、同日に当該事案を把握した後、直ちに社内調査を開始するとともに、同月 27 日、関東運輸局に自主的に報告を行った。

② 正月期間中における飲酒

橘丸及びさるびあ丸では、長年の正月行事として、正月期間中（おおむね、12 月 31 日から翌年 1 月 3 日まで）、食堂等に乗組員が集まり、お神酒を口にすることや、新年会の名目で飲酒することが行われていた。お神酒を口にすることや、新年会の名目で飲酒をすることは、その実態について

どの程度具体的な認識があったかはともかくとして、代表取締役社長である山﨑潤一氏を始めとした東海汽船の一部の役員も一定程度認識していた。

2026 年 1 月 1 日においても、例年どおり一部の乗組員により船内飲酒が行われていた。具体的には、橘丸では、同日、昼の新年会又は乾杯のため食堂に乗組員が集まり、昼から夕方にかけて食堂に酒類が置かれ、乗組員が飲酒をしていた。当時の船長は、朝から昼頃にかけて、ブリッジで紙コップに入れたお神酒やビール瓶 1 本分を飲んだほか、夕方、ビールや酎ハイをコップ 1～2 杯分飲んだとのことである。また、航海当直中の乗組員も飲酒をしており、二等機関士であった乗組員の 1 人は、航海当直中、交代して昼食をとる際にビールをコップ 1 杯（200ml 程度）飲み、その後アルコール検査を受けないまま再び航海当直に就いたとのことである。

次に、さるびあ丸では、2025 年 12 月 31 日夜から食堂に酒類が置かれていた。2026 年 1 月 1 日の神津島到着後、朝から昼過ぎにかけてお神酒が振る舞われ、また、乗組員による飲酒が行われた。当時の船長は、紙コップに入れたお神酒やビール 1 杯を飲んだとのことである。また、飲酒した乗組員には、その後に航海当直を予定していた者も含まれていたとのことである。

関東運輸局が、事後的に、ウィドマーク法（体重、アルコール度数、飲酒量及び飲酒時刻等からアルコール濃度を推定するための計算方法）により、2026 年の正月期間中の航海当直開始時点の各乗組員の呼気中アルコール濃度を推計したところ、船長を含む複数の乗組員について、呼気 1 リットル中 0.15mg を大幅に超える状態で航海当直に就いていたと考えられることが明らかとなった。

なお、2026 年 4 月 27 日に東海汽船がアルコール検査不適切事案を関東運輸局に報告したことを受け、同年 5 月 1 日、東海汽船に対し、関東運輸局による立入検査が実施された。当該立入検査の過程で、東海汽船は、関東運輸局側から、正月飲酒事案の疑義があることを伝えられた。これを受け、東海汽船は、正月期間中の飲酒実態について社内調査を行った上、同月 29 日、関東運輸局に対し、「アルコール検査不適切事案等に関する調査報告書」を提出した。

3.2.2.2　東海汽船における従前のアルコール検査体制

2018 年 12 月にグアムで客船「にっぽん丸」が岸壁に衝突した事故などを契機として、関東運輸局は、2019 年 11 月 1 日、各船舶運航事業者に対し、安全管理規程に飲酒対策の導入に関する規定等を明記するよう通達を発した[15]。これを受け、東海汽船は、遅くとも 2020 年 1 月には、アルコール検査を導入した。

まず、大型貨客船では、原則として、航海当直に入る乗組員が航海当直開始前に検査を行い[16]、前の当直者等がこれを確認した上で、その結果を所定の検査記録簿に記録し、本社に提出する運用となっていた。もっとも、検査は基本的に航海当直開始前に行うものとされていたため、乗組員が出

---

[15] https://wwwtb.mlit.go.jp/kanto/content/000162936.pdf

[16] 船長については、乗船時（最初の出航の際の操船開始時）と翌朝の操船開始時にアルコール検査を行うこととなっていた。

入港時のスタンバイ等の業務に従事する場合や航海当直中に昼休憩に入った場合には、別途検査を行う運用とはなっていなかった。また、アルコール検査に関して具体的かつ統一的に定めた要領や規程は整備されておらず、検査方法は主として船内で口頭により引き継がれており、アルコール検査に関する具体的かつ定期的な教育も行われていなかった。そのため、実際の確認方法は必ずしも統一されておらず、検査対象者本人が呼気を吹き込んだか否か、検知器に表示されている測定値を直接確認するかについては担当者による差があったほか、検査を失念し、又は飲酒していないことを理由に検査を行っていないにもかかわらず、検査済みとして記録することもあった。

ジェットフォイルについても、大型貨客船と同時期からアルコール検査が行われていたものの、その運用は必ずしも徹底されていなかった。その後、2024 年 7 月の「セブンアイランド愛」の漂流事故を契機として、ジェットフォイルの船長間で申し合わせを行い、**前記 3.2.2.1①**記載のとおり、乗船ミーティング前にアルコール検査を行うこととするなどの統一的な運用に改められた。もっとも、当該運用についても、要領や規程が整備されるには至らず、実際の確認方法はなお徹底されていなかったため、検査対象者本人の呼気の吹込みや検知器の測定値まで確認するかについては担当者による差があった。

3.2.2.3　法的評価

3.2.2.3.1　船員法違反

船長は、航海当直をすべき職務を有する者について酒気帯び[17]の有無を確認するとともに、その者が酒気を帯びていることを確認した場合には航海当直を実施させない義務を負っている（船員法第 14 条の 4、同法施行規則第 3 条の 5 第 2 項）。

前記 3.2.2.1①のとおり、アルコール検査不適切事案において、「セブンアイランド結」の船長は、検査対象者本人が検知器へ呼気を吹き込む場面を目視しなかったことにより、提出された測定結果を A 氏の測定結果と誤信し、結果として、船長は A 氏の酒気帯びの有無を確認できていなかったのであるから、酒気帯びの有無の確認義務を果たしたとはいえず、船員法施行規則第 3 条の 5 第 2 項に違反すると考えられる。

また、**前記 3.2.2.1②**のとおり、正月飲酒事案では、少なくとも 2026 年 1 月 1 日において航海当直中の乗組員が飲酒するなどしていたことから、橘丸及びさるびあ丸の船長は、船員法施行規則第 3 条の 5 第 2 項に違反すると考えられる。

3.2.2.3.2　海上運送法違反

海上運送法上、一般旅客定期航路事業者は、安全管理規程の策定・届出を行う義務を負っており

[17] 船員法上、「酒気帯び」についての定義規定は設けられていない。

（同法第 10 条の 3 第 1 項）、同規程への違反は、安全確保命令の要件である「一般旅客定期航路事業者の事業について輸送の安全を阻害している事実」に該当する（同法第 19 条第 2 項）。同規程に違反する事実及び該当条項は、以下のとおりである。

① 経営トップの主体的な関与による安全マネジメント態勢を適切に運営する義務

経営トップは、関係法令及び社内規程の遵守及び安全最優先の原則の徹底等について主体的に関与し、東海汽船全体の安全マネジメント態勢を適切に運営する義務を負っている（安全管理規程第 4 条第 1 号）。

前記 3.2.2.1②のとおり、東海汽船の経営トップは、正月飲酒事案を含む橘丸及びさるびあ丸における正月期間中にお神酒を口にすることや、新年会の名目で飲酒をすることについて、その実態についてどの程度具体的な認識があったかはともかくとして、そういった慣行を認知していながら特段の措置を講じていなかったことから、安全管理規程第 4 条第 1 号に違反すると考えられる。

② 安全管理規程の遵守・実施を確保する義務

安全統括管理者は、その職務及び権限の一つとして、関係法令の遵守及び安全最優先の原則を社内に徹底するとともに、安全管理規程の遵守を確実にする義務を負っている（安全管理規程第 17 条第 3 号）。

前記 3.2.2.2 のとおり、東海汽船では、アルコール検査に関する具体的かつ統一的な要領や規程が整備されておらず、検査の実施及び確認を各船の運用に委ねていたほか、アルコール検査体制を実効的に機能させるための教育を実施していなかったため、安全統括管理者は、安全管理規程第 17 条第 3 号に違反すると考えられる。

③ 飲酒等に関する義務

①安全統括管理者等はアルコール検知器を用いたアルコール検査体制を構築しなければならないこと（安全管理規程第 38 条第 1 項）、②乗組員は、飲酒等の後、正常な航海当直業務ができるようになるまでの間及び呼気 1 リットル中のアルコール濃度が 0.15mg 以上である間、航海当直を実施してはならないこととされている（同条第 2 項）。また、③船長は、乗組員がこれらの状態にある間、当該乗組員に航海当直を実施させてはならないこととされている（同条第 3 項）。

前記 3.2.2.1 のとおり、アルコール検査不適切事案が発生したことに加え、少なくとも 2026 年 1 月 1 日において航海当直中の乗組員が飲酒をした上で、アルコール検査をすることなく航海当直を継続するなどしていたことから、適切なアルコール検査が実施されていなかったといえ、安全統括管理者等は、安全管理規程第 38 条第 1 項に違反すると考えられる。

また、**前記 3.2.2.1②**のとおり、2026 年 1 月 1 日に飲酒をした上で航海当直を行った乗組員の中には、ウィドマーク法により計算された航海当直開始時の呼気 1 リットル中のアルコール濃度が 0.15mg を超える状態の者もいたことから、そのような乗組員は、安全管理規程第 38 条第 2 項に違反し、また、橘丸及びさるびあ丸の船長は、同条第 3 項に違反すると考えられる。

④　安全教育を実施する義務

安全統括管理者及び運航管理者は、安全管理規程その他輸送の安全を確保するために必要な事項について、理解しやすい具体的な安全教育を定期的に実施し、その周知徹底を図る義務を負っている（安全管理規程第 50 条）。

前記 3.2.2.2 のとおり、東海汽船においては、アルコール検知器の使用方法のほか、アルコール検査に関する具体的かつ定期的な教育を実施していなかったことから、安全統括管理者及び運航管理者は、安全管理規程第 50 条に違反すると考えられる。

⑤　アルコール検査記録を適切に管理する義務

東海汽船は、安全マネジメント態勢を確立し、実施し、維持するため、各職務に関して作成した各種文書を適切に管理する義務を負っている（安全管理規程第 55 条第 2 項）。

前記 3.2.2.1①のとおり、アルコール検査不適切事案においては、アルコール検査結果の記録に、事実と異なる記載がなされた。また、**前記 3.2.2.2** のとおり、アルコール検査を実施していないにもかかわらず、アルコール検査結果をゼロとして記載した者がいた。そのため、アルコール検査記録の適切な管理がなされていたとはいえず、東海汽船は、安全管理規程第 55 条第 2 項に違反すると考えられる。

3.2.2.4　東海汽船が講じた安全対策の概要

東海汽船は、アルコール検査不適切事案及び正月飲酒事案が判明したことを受け、概要、主として以下の安全対策を講じている。

①　顔認証型アルコール検査システムの導入

東海汽船は、2026 年 6 月 29 日、東海汽船が運航する全船において、顔認証による本人確認、検査結果の自動記録及び確認機能を備えたアルコール検知システムを導入し、同システムによるアルコール検査体制の運用を開始した。あわせて、検査対象を乗組員全員とするとともに、航海当直開始前に加え、入港時及び休憩後にも実施することとするなど、飲酒及びアルコール検査に関するルールを暫定的に定め、運用している。今後、これらのルールを明記した要領を策定することとされている。

②　飲酒管理に関する教育・研修の実施

東海汽船は、2026 年 6 月、全乗組員に対し、飲酒管理に関する教育資料及び教育動画による教育・研修及び理解度確認テストを実施した。また、東海汽船では、今後も、継続的に教育・研修を実施していくこととされている。

4　その他船舶の安全運航に関連する事案の調査

4.1　調査方針・方法

当委員会は、東海汽船における安全管理体制が適切に機能しているかという観点から、同社が覚知していない本件事案と同様の船舶の安全運航に関連する事案（その疑いのある事案も含む。）の有無を確認するため、**前記 1.5** 記載の以下の方法による調査を実施した。

・インタビュー調査
・関係資料の分析
・書面調査
・専用ホットライン

4.2　調査により判明した事実

調査の結果、船舶の安全運航と関連する可能性がある事案（東海汽船が把握済みで適切な対応がなされている事案を除く。）として、以下の事案が確認された。

① 運航（航行及び入出港を含む。）の可否判断及び同判断の過程における船長と運航管理者等の間のコミュニケーションの適否に関する事案
② 船長から運航管理者への報告内容の適否に関する事案
③ 航行中の船上設備の状況及び運用の適否に関する事案

これらの事案から、少なくとも、東海汽船が覚知していない事案の存在が疑われるということはいえ、安全管理体制の不備は指摘できる。東海汽船においては、今後、各事案について事実確認を行うとともに、さらなる安全運航に関連する事案の洗い出しを行い、その結果を踏まえ、適切な対応を迅速に講じなければならない。

5　安全文化に関する調査

5.1　社員意識に関わる調査

5.1.1 過去の事故の組織学習

自社の起こした事故を組織構成員が記憶にとどめ、風化させないことは、事故の再発防止への基本となる。そこで、当委員会は、無記名式書面調査により、東海汽船が過去に起こした事故を役職員がどれだけ知っているのかを尋ねた。

対象事案は以下に示すとおりであり、運輸安全委員会が事故として認定したものを中心に選定した。回答方式は、「知らない／全て知らない」「知っているが詳しくは分からない」「原因・背景を含め詳しく知っている」の 3 択法である。

- 事案①　「セブンアイランド虹」が、大島に入港・着岸時、左舷ガスタービン室で火災が発生した事象（2009.7）。
- 事案②「橘丸」が、御蔵島着岸時に、球状船首部が岸壁に衝突したが、状況確認後、三宅島まで運航を継続した事象（2023.2）。
- 事案③「セブンアイランド愛」が、油圧系統異常により千葉県沖で自力航行不能（漂流）となった事象（2024.7）。
- 事案④「セブンアイランド大漁」が、熱海港出港直後に、発電機及びガスタービンエンジンが停止し、再接岸を試みた際に岸壁に接触した。また、このことについて、安全統括管理者・運航管理者・船長のいずれも、関係機関への報告を行わなかった事象（2023.9）。
- 事案⑤　以下の事象が相次いだことについて、関東運輸局より行政処分を受けたこと（2025.4）。
  - 船員を労働時間の限度を超えて長時間労働させていた。
  - 必要な教育訓練を修了した者以外の者を乗組員として乗り組ませていた。
  - 必要とされている操練を実施していなかった。
  - 実際には操練を実施していないのに、航海日誌に実施した旨の記載をしていた。

全体として、事案③は原因や背景を含めてよく知られているが、それ以外は分散しており、事案①、事案④では海員・陸員ともに「知らない」又は「詳しくは分からない」が約 8 割を占めており、事案が継承されていない、あるいは、当時、十分な情報共有が行われていなかった可能性が窺われた。

5.1.2 最近生じた不安全事象等に共通する要因に関する質問

東海汽船において、2025 年末から 2026 年春にかけて生じた表 22 に示す事案の認知度と、これらに共通した要因、会社がとった対策の効果について尋ねた。

【表 22：最近生じた不安全事象】

	事象
①	さるびあ丸が、舷門を閉鎖しないまま式根島から神津島まで航行したこと（2025.12）。また過去にも同様の舷門未閉鎖で航行した事案があったこと。
②	アルコール検査を他船員に代行させたこと（2026.4）。
③	正月期間中において、長年の慣例として乗船中の船員による飲酒がなされていたこと。

5.1.2.1 認知度

「全て知らない」「知らない事案がある」「知っているが詳しくは分からない」「全て詳しく知っている」の 4 択法とした。

海員は陸員に比べ、認知度は高い一方、陸員では「分からない」とする回答が多く、直近の事案についても社内の情報共有が適切になされているとはいえなかった。

5.1.2.2 共通する原因

想定される原因をあらかじめ列挙し、該当すると思うものについて選択（複数選択可）として尋ねた。

「規則・手順を守る意識が希薄」が最も多く挙げられ、「法令・規程の知識不足」「教育不足」「組織体制の課題」も広く指摘された。「隠すよう指示・命令があった」との回答は少数にとどまり、一連の事案は組織ぐるみということではなく、個人の知識・意識や教育、組織体制に関する課題が存在していることが窺われた。

5.1.2.3 対策の効果評価

“当社は、上記①～③の不安全事象に対して、様々な改善や対策を実施していますが、その改善や対策は十分だと思いますか”との設問の下、「はい」「いいえ」「分からない」の 3 択法で尋ねた。

「はい」とするものは 2 割であり、「いいえ」「分からない」が 8 割を占めている。ただし、効果を見極めようとしている時期であるともいえ、直ちに役職員が対策の効果に疑問を持っているとまではいえないと思われる。

5.1.3 安全文化調査に関する質問

東海汽船の安全文化状態について尋ねた。表 23 に質問項目を示す。なお、この質問項目は、IAEA

（International Atomic Energy Agency：国際原子力機関）の示す、Harmonized Safety Culture Model（IAEA：A　Harmonized Safety Culture Model-IAEA　Working Document（2020））を参考にして設定した。

「すごくそう思う」・「そう思う」・「どちらともいえない」・「そう思わない」・「全くそう思わない」・「分からない」の6択法とした。

【表23：質問項目】

特性	質問項目
安全に関する各自の責任	1　経営者や管理者は、航行の安全に関して常に関心を払っている 2　経営者や管理者は、定時性やコストと安全が対立する場合、安全を優先している
問いかける姿勢	3　各社員は、航行の安全に常に注意や関心を払っている 4　各社員は、航行の安全の重要性を理解している
コミュニケーション	5　上下や部署間を超えて、社内のコミュニケーションは良好である 6　海員と陸員の関係は良好である
リーダーの責任	7　船長等の管理者層は、航行の安全に関する模範的存在となっている 8　船長等を含め、管理者層は、航行の安全に関して十分な知識を持っている
意思決定	9　社内の意思決定は、迅速かつ適切になされている 10　社内の意思決定は、個人や時期によらず、常に一貫している
互いに褒め合う職場環境	11　社員同士に信頼や尊敬があり、異なる意見や提案も歓迎される 12　社員同士は仲が良く、明るい会社である
継続的な学び	13　仕事に必要な教育や訓練は十分に行われている 14　過去の事故やヒヤリハットから得られた教訓が、業務に活かされている
問題の把握と解決	15　航行の安全に関わる社内の問題解決は、迅速かつ適切である 16　事故や不適切なことを隠す風土がある
問題提起ができる環境	17　航行の安全に影響を与える恐れのある問題があれば、遠慮なく発言できる 18　現場の創意工夫や提案は歓迎される
作業計画	19　航行の安全を最優先に、作業等の計画・管理がなされている 20　いつも時間に追われて仕事をしている会社である
リソースの準備	21　自分の仕事を進めるために必要な設備や資器材は十分揃っている 22　自分の仕事を進めるためのマニュアル、規程類は十分にそろっている
規律の維持体制	23　現場の課題や安全上の問題点を吸い上げる仕組みや社内の体制が整っている 24　事故・不適切行為を発見するための巡視等、社内の体制が整っている 25　航行の安全に関して、規律ある会社である

特に注視すべき回答傾向として、以下が指摘された。

経営の安全への関心（質問1、2）については、「そう思う」「すごくそう思う」とするものは4割を切っており、安全に関わるトップのコミットメントは十分であるとはいえない。

意思決定について、「社内の意思決定は、個人や時期によらず、常に一貫している（質問10）」では、「全くそう思わない」「そう思わない」が4割強であり、規程に基づかない属人的な判断がなされていることも窺われる。

継続的な学びについて、「過去の事故やヒヤリハットから得られた教訓が、業務に活かされている（質問14）」は比較的できているものの「仕事に必要な教育や訓練は十分に行われている（質問13）」については、否定的な評価であり、人財育成が十分ではない可能性もある。

規律の維持に関連して「現場の課題や安全上の問題点を吸い上げる仕組みや社内の体制が整っている（質問 23）」については、否定的な回答が多く、安全管理体制で重視する安全情報の収集が機

能していない可能性がある。

一方、問いかける姿勢を形作る「各社員は、航行の安全に常に注意や関心を払っている（質問3）」「各社員は、航行の安全の重要性を理解している（質問4）」は、今回の調査の実施時期もあるかもしれないが、比較的良好な結果であった。また「航行の安全に影響を与える恐れのある問題があれば、遠慮なく発言できる（質問17）」「社員同士は仲が良く、明るい会社である（質問12）」は肯定的な評価もあり、この点はより一層伸ばしていきたい結果といえた。

なお、「いつも時間に追われて仕事をしている会社である（質問20）」については、そうだとする回答の割合が高く、業務負荷が高いものと思われるが、現在、陸員においては運輸局による処分への対応や、海員においては規程遵守の徹底などが図られてきているところでもあり、今までが緩やかだったことに対する比較回答の可能性もあるため、注意深く観察していく必要もある。

総じて、個人の安全意識については比較的肯定的に評価されている一方、安全に対するトップのコミットメント、組織横断的なコミュニケーション、意思決定、教育・訓練及び安全管理体制に関する評価は低い傾向がみられ、特に、教育・情報共有や課題を吸い上げる仕組みなど、安全管理体制に関わる組織的な取組みに改善の余地があることが示唆された。

5.1.4 会社に対する帰属意識

会社に対する帰属意識や信頼について、以下の設問を設定し、「すごくそう思う」・「そう思う」・「どちらともいえない」・「そう思わない」・「全くそう思わない」の5択法により回答を求めた。

□　誇りをもって働いている
□　この会社で今後も働き続けたい
□　給与や待遇は十分である

総じて肯定的な評価であり、特に、「誇りをもって働いている」は、6割近くが賛同している。特に海員ではその傾向が強い。継続勤務意向についてもおおむね肯定的に評価されており、組織への帰属意識は良好である。これらの点は社員の就業への基本的なモチベーションは毀損されていないことを示しており、安全に関わる今後の風土改革に期待が持てるところである。

5.2　役職員に対するヒアリング調査

5.2.1 代表取締役社長、安全統括管理者、運航管理者等のヒアリング結果

本節では、当委員会が実施したヒアリングのうち、代表取締役社長、安全統括管理者兼船舶部長、運航管理者、常務取締役及び常勤監査役に対するものを取り上げる。これらの役職員からは、本件事案の受け止めのほか、安全管理体制及び社内風土に関する自己評価として、主に次のような発言

があった。総じて、これらの役職員の発言は、次のような認識を示すものであった。

経営層は、安全文化の構築に取り組んできたものの、現場まで浸透させられておらず、本社と現場との間には認識の乖離があった。

安全管理については、行政の指摘や発生した事象への個別の対応に追われ、法令遵守の状況を自ら点検し、安全の水準を経営の場で定期的に確認する取組みには至っていなかった。

社内風土について、船内には独自の文化があり、その是正の必要性を認識しながらも、経営としてこれに踏み込めていなかった。

これらの点は、後記の考察において改めて検討する。

5.2.1.1　本件事案の受け止め

- 漂流事故以降、会議体の充実等により安全文化の構築に取り組んできたつもりであったが、現場まで浸透させることができていなかったというのが反省である。
- 昨年の行政処分の是正に目処が立ち、前向きな安全体制の構築に向かおうとしたところ、年明け以降に再び事案が判明し、後手後手に回ってしまった。スタート台に立つ気持ちで、会社として作るべき安全の水準を築き始めたい。

5.2.1.2　安全管理体制について

- 行政から指摘された事項への個別の対応には力を入れてきたが、他に法令違反がないかという目線での点検は十分でなかった。
- これまでは、当局から指摘された点への対応状況の報告に時間を費やすことが多かった。今後は、何をもって安全の水準や現場の法令遵守の度合いが上がったといえるのかという観点を定め、報告と議論を重ねていく必要がある。
- 安全に関する会議では、ヒヤリハットや発生した事故についての報告と議論が中心であった。四半期ごとの活動報告はあるものの、これを経営の場で定期的に受け止める仕組みはなく、事象が生じた時に報告するにとどまっていた。

5.2.1.3　社内風土について

- 年に1回だから、正月だからということが続いてきた結果、このくらいで大丈夫だという意識が生じていたのではないか。世間とのずれ、法令や決まり事を守ることとのずれがある。
- 本社と現場との間には温度差があり、双方の考えや懸念が十分に共有されていなかった。自分たちの見ている景色が外から見れば異常であることは、自分たちだけでは気付きにくい。どうすれば気付けるようになるかが課題である。
- 船内で生活が完結するという船の文化があり、船内での考え方を変えることは容易でない。陸

員・海員が互いの業務を知る取組みを始めているが、こうしたことを繰り返し続けていくほかないと考えている。

5.2.2 船長、航海士及び機関士へのヒアリング結果

当委員会が実施した船長、航海士及び機関士に対するヒアリングでは、本件事案の受け止めのほか、安全管理体制及び社内風土に関する自己評価として、主に次のような発言があった。

5.2.2.1　本件事案の受け止め

- 過去には、「酒を飲んでいないから検査をしなくてもよい」という雰囲気があった。
- 今回のルール変更の前は、呼気 1 リットル当たり 0.15mg の基準値以下であればアルコールが検出されること自体は問題ないという認識であった。また、そのような認識の乗組員は少なからずいたと考えている。
- 正月の飲酒は、長年続いてきた慣行であり、楽しみにしている乗組員もいたことから、これまで新年会での飲酒を続けていた。
- 大島より先の島しょ間においては、海況が穏やかな状況であれば、「この程度であれば閉めなくても大丈夫だろう」との経験則が優先されるとともに、ダイヤの遵守や作業のスピード・効率性が重視され、本来行うべき手順が省略又は簡略化される運用が長年にわたり慣行化していたと思う。競争相手がいないことへの甘えもあったのではないかと思う。

5.2.2.2　安全管理体制について

- 乗組員が本社に行くことは稀であり、本社の状況を十分に把握できていない。
- アルコール検査に関する具体的な検査方法や確認方法について、関係者が参照できる規程・マニュアル等として十分に文書化・周知されておらず、現場での口頭説明等に委ねられていた。また、アルコール検査の必要性や実施方法に関する定期的な教育・研修も行われていなかった。
- 本社の船舶部海務グループ長へ口頭で改善意見を伝えることはあったものの、十分に取り合ってもらえないと感じることが多かった。また、船長であっても職位が下の航海士の場合には、上位職の船長や海務グループ長に改善提案をしても十分に受け入れられない場面があった。
- 船長の経験を有する運航管理者に対しては、船長は職人気質でそれぞれプライドがあり、同じ船長の立場を知る者に自身の悩みや弱みを見せることへの抵抗感があることから、相談しづらい側面がある。

5.2.2.3　社内風土について

- 本件舷門未閉鎖（東京～大島）の発生後、橘丸では、当該事案に関するヒヤリハット報告の共有を受けたものの、「うちの船ではそのようなことはないよね」といった、どちらかといえば他人事のような受け止め方がされていた。
- 船内では船長の権限が極めて強く、乗組員の昇格にあたっても船長の評価が重要であると認識していた。そのため、船長に逆らうことは自身の昇格等に不利益を及ぼしかねないとの意識が乗組員の間にあった。また、船員の世界は上下関係が厳しく、上位者からの依頼は実質的に命令に近いものであると認識しており、職位が下の乗組員は逆らえないような状況であった。
- 船員社会は閉鎖的で一般的な社会常識との乖離が見られることがあるため、そのような考え方を持つ者が上位職にいる限り、会社全体の風土は容易には変わらないとの認識である。

6　考察

前章までに示した事項を踏まえ、当委員会では、東海汽船の安全を作り出す力として「経営及び生産能力」「安全文化」「安全管理システム」「内部統制・ガバナンス」「ステイクホルダーとのコミュニケーション」の 5 点、及び、「本件事案に対して東海汽船が講じた対策」について考察する。

6.1　経営及び生産能力

良好な安全成績を上げるためには、会社の経営が安定していること（資金的に厳しい状態に置かれていないこと）、及び、生産手段としての船舶、海員の状態が整っている必要がある。

6.1.1 経営状態

東海汽船の経営状態は、東京都及び国からの公的支援がなければ赤字になりかねない状態にあるが、補助金が得られていることで、目下、資金的に安全に著しい支障は生じているという状況ではない。このように、島しょへの航路という公共性の高い事業を維持する上で、公的支援が収支や設備投資を支えていることは事実であり、それが経営の安定に多大な役割を果たすことにつながっている。

また、就航航路は独占であり、競合他社は存在せず、このことも経営の安定につながっている。

しかしながら、これらのことから、資金的な面で企業経営上の不安が自ずから生じる状態にさらされることはなく、新規事業開発もしにくい経営環境でもあり、そのため、基本は前例踏襲となりがちな経営環境ではないかと思われる。

6.1.2 生産体制

① 船舶

東海汽船は、貨客船 2 隻と、ジェットフォイル 3 隻により事業を営んでいる。サービス基準（運航スケジュール）、ダイヤからすると、船舶はフル稼働であり、余力があるとはいえない。老朽化故障及びそれに起因する事故が生じているジェットフォイルもあり、今後、船舶の老朽化によるトラブル多発が懸念され、将来に向けての安定的なサービス提供には若干の不安がある。

② 運航ダイヤ

運航ダイヤは、島しょ部での停泊時間（着岸から離岸までの計画時間）が 5～10 分と短く設定されている。定時性遵守が厳しく求められているということではなく、出航が遅延しても、船長らにペナルティが課せられるということではないものの、海員や桟橋での職員からすれば心理的なプレッシャーになり、定められた手順を実施するには余裕がないとの意見はあった。

③ 海員

海員については、**前記 3.1.2** の船員法違反事案後（2024 年以降）、中堅海員の中途採用者を積極的に採用しており、人員的には充足してきている。プロパー海員と融和しチームワークには問題はないとのことであるが、より一層の融和と同時に、他社経験を有する者から見た、東海汽船の課題を積極的に発言し、また、そうした声にプロパー社員は耳を傾け、同社の価値観や諸手順のブラッシュアップがなされていることが期待されるが、そうした姿勢が全体的なムーブメントになっているかは明らかではなかった。

海員の雇用環境的には、賃金は同業他社に比べて遜色はなく、海員の勤務は 7 日乗船 3 日休日と、長距離フェリーなどに比べ、一乗船（一拘束）期間は短い。船内居住室は個室であり、航路は東京と自然豊かな島しょを結ぶ魅力あるものであり、勤務条件的には同業他社に比べて遜色はなく、その点において海員に生活上の過度なストレスや疲労を課すものではないと思われる。

6.1.3 まとめ

以上を要約すると、東海汽船の経営状態は、直ちに安全を阻害する状態にはなく、海員の状態を含め、現状、生産体制に重大な問題があるとは思われない。ただし、近い将来には船舶の老朽化によるトラブル多発が懸念される。

6.2　安全文化の状態

経営及び生産能力が一定水準にあっても、経営を含む組織構成員が安全に積極的に取り組む意識がなければ、安全性は向上しない。この点について評価する。

6.2.1 経営層の安全に関わる姿勢について

経営層が経営の現場において誠実に業務を行っていること、今回の一連の事案について現時点において重大な事態であると認識していることは窺われたが、安全推進に関して、積極的な関与を果たそうとしているとの印象は強くは受けなかった。今回の処分を契機に、そうした姿勢を払拭し、今回の事態を会社の存続に関わる危機として受け止めた上で、経営層が前面に立って問題を解決しようとする行動が強く期待されるところであった。

そうした安全に関して積極的な姿勢が窺われない理由として、一つは、前述のように生活路線を独占的に支える航路を担う会社であり、企業競争にさらされたことがなく、サービス基準は所与であり、自己責任の下での主体性のある企業活動が求められる風土ではないものと思われること、いま一つは、現在の経営層は、社外取締役に東海汽船が関係する同業他社の出身者が 1 名存在するものの、常勤取締役及び他の社外取締役は、営業、総務等、非生産部門からの出身者であり、安全について生産部門に働きかけることについて、経営層に漠然とした遠慮があるのではないかと思われることがある。もちろん、経営層（経営トップ）は生産部門出身者でなくてはならないということ

ではないが、とりわけ経営層（経営トップ）が非生産部門出身であるほど、安全統括管理者の役割が強く期待されるところ、現在の東海汽船の安全統括管理者は、船舶部長を兼務する執行役員であり、会社組織図上に安全統括管理者の位置付けが明示されていないこともあり、安全推進について強く経営層に進言するには立場的に弱いものと思われた。

これに加えて、毎日運航の現状の下、船舶運航に関わる船員が経営トップと直接交流する機会は乏しかった。

結局のところ、安全文化構築や安全管理推進について、東海汽船ではそれを推し進めることについて、脆弱性が感じられた。すなわち、結果的に、安全面について経営層が現場をグリップできていないこと、経営トップが主体的に関与しているとはいえないことが窺われた。

6.2.2 社員の意識について

社員に対するアンケート調査の結果として、特に以下の点が指摘できる。

① 事故の共有・継承

東海汽船が過去に起こした事故について、社内で継承されていないことが窺われた。社内の情報共有も十分とはいえず、今回の処分対象とされた諸事案についても、社内の情報共有が適切になされているとはいえなかった。

現在、問題になっている事故や事案を社内共有し、さらに過去の事故に学ぶ文化、仕組みが未成熟であることが窺われる。これでは事故の再発は避けられない。

例えば、「さるびあ丸が、舷門を閉鎖しないまま式根島から神津島まで航行したこと（2025 年 12 月）」は、「橘丸が、御蔵島着岸時に、球状船首部が岸壁に衝突したが、状況確認後、三宅島まで運航を継続した事象（2023 年 2 月）」と、運航する船舶の健全性が確認、保証されないままの運航という点において相似が感じられるが、「橘丸」の事案とその本質的な問題を組織として共有し、学習していれば、「さるびあ丸」の事案は抑止できた可能性もある。東海汽船においては、こうした組織としての学習がなされる仕組みを構築し機能させなければ、今回の処分対象となった一連の事案も、数年のうちに忘れ去られ、近い将来、また同様の事案を生じさせるおそれがある。

② 安全についての社員の意識と評価

安全に対するトップのコミットメント、組織横断的なコミュニケーション、意思決定、教育・訓練及び課題を吸い上げる仕組みなどの安全管理体制に関する評価は低い傾向がみられていた。これらは安全マネジメントに関わる基本的な事項であり、組織的な取組みに改善の余地が多分にあることを示している。

一方、個人の安全意識については比較的肯定的に評価されており、仕事への誇りなどの業務への基本的なモチベーションが毀損されていないことは、今後の東海汽船の安全への再生において一つの希望がもてる材料ではある。

6.2.3 安全文化の状態について

一般に安全文化の状態の評価では、安全文化の発達段階レベルモデル（安全文化成熟度モデル）が広く用いられる。これは、組織の安全文化を、事故が起きても場当たり的にしか対応しない段階から、安全を組織の価値として自律的に改善し続ける段階まで、5 段階（レベル）に区分し、組織の「安全に対する考え方・行動・仕組み」が、どの程度、成熟しているかを評価する枠組みである（表 24）。

東海汽船が行っている安全活動をこのモデルに当てはめると、レベル 3 の兆しはわずかに見られるものの定着し機能しているとはいえず、下から 2 段階目の、レベル 2「後追い」にとどまっていると評価される。

【表 24：安全文化の発達段階レベルモデル】

レベル	名称	特徴（例）
1	病的（Pathological）	安全は外部の指示に従っている。危険な仕事だから事故は生じてもやむを得ないとの意識がある。事故が起きると個人の責任追及に終わる
2	後追い（Reactive）	事故やトラブルが起きてから場当たり的に安全に取り組む
3	計算的（Calculative）	ルール、手順、指標、監査などにより安全を管理すればよいとされる
4	前向き（Proactive）	事故が起こる前にリスクを予測し、積極的に改善する
5	発生的（Generative）	管理者と現場の意思疎通はスムーズになされ、安全が組織の日常的な価値観として根付き、当然のこととして安全行動がなされる。安全はプロフィット・センターであるとみなされる

（参考：Taylor, John Bernard.（2010）. Safety Culture: Assessing and Changing the Behaviour of Organisations. Gower Publishing.）

6.2.4 旧来の慣行の継続

東海汽船には、旧来からの慣行を漫然と継続し、現代における安全に関する意識から見て到底容認できない部分が残っていた。同社は歴史の長い会社であり、プロパー社員もかなりの割合で存在する。先輩社員から受け継いだ良い伝統を有する一方、時代に取り残された慣行・慣習の存在も窺われる。その最たる例が、正月の船内における飲酒の慣行であろう。

神に献杯するという形式で一年の安全運航を祈念する儀式というものは古来船舶においては広く行われてきたものと見受けられるが、上記慣行は、これとは質的に異なり、その本来の意味が失われ、単なる正月の懇親会へと変質してしまっており、安全運航を第一に考える立場からは到底容認できない。酒気を帯びて当直に就くことが許されないのは現代の海事の常識であり、船員法や海上運送法にも関係規定が置かれている。

このような法令の規定や他の交通関係業種において近時酒気帯び状態での勤務が許されないとい

うことが常識化しているにもかかわらず、上記の慣行は、会社の経費を使い船内の厨房を担当する部門が酒類を調達し、船長以下、それを疑問に思うことなく、長年継続してきた。アルコールに関わる規程が軽視され、あるいは、了知されていなかったという、会社全体に共通する意識の問題があったものと思われる。

また、舷門未閉鎖事案をみても、出航について規程、基準で定められた手順を確実に履践するという意識が乏しく、長年の経験に基づき、効率化を優先する意識の下、手抜きともいうべき行為が常態化している。すなわち、安全運航を第一に尊重するという観点からはリスクに対する感覚が鈍麻した船内文化が蔓延していたといわざるを得ない。

他方で、特に飲酒についてみれば、近時新たに他から採用された職員からは、このような慣行に対し疑問を呈する声もあったと見受けられ、また、若年層はそもそも飲酒を一切しないという者もあらわれるなど飲酒に対する意識・文化についても変化の兆しがみられるが、これが全社的に浸透しているとまでは評価できない。

6.2.5 まとめ

以上を要約すると、安全文化の状態は、経営層においても、海員・陸員においても、良好な状態にあるとはいえない。

6.3　安全管理システムの状態

経営を含む組織構成員が安全に積極的に取り組む意識があっても、安全管理システムの下に適切な活動が展開されなければ、効果は得られない。

6.3.1 安全成績について

海上運送法第 19 条の 4（同法施行規則第 19 条の 2 の 2）により、一般旅客定期航路事業者には「輸送の安全に関する情報」として過去 5 年間の事故件数の公表が義務付けられている。

この公表データを用いて、一隻当たりの事故件数を求め、東海汽船と同規模の旅客船事業者と比較すると、東海汽船の事故件数は他社に比べて比較的高い状態であった。ただし、運航する海域、気象環境、船舶特性等の影響もあり、また事故件数には純粋に旅客起因の事故も含まれることから、一概に東海汽船は安全成績が悪いということはいえないが、安全阻害事象（脅威となる事象）は多く発生しており、安全に関しては格段の注意と取組みが必要な事業者であるとはいえよう。

6.3.2 経営トップ

安全管理規程第 4 条は、船舶による輸送の安全確保のため、経営トップの主体的な関与を謳い、

①関係法令及び社内規程の遵守及び安全最優先原則の徹底、②安全方針の策定、③安全重点施策の策定及び確実な履行等を定めている。

東海汽船においては、安全方針が策定され、「安全確保は最大のサービスであるとの基本意識に立ち、関係法令及び社内規程を遵守し、安全マネジメント態勢を継続的に改善し、安全最優先に全力を挙げて取り組」むこととされ、2026 年度の安全重点施策も策定されている。

しかし、経営トップが安全リスク管理に主体的に関与していたとは評価できないことは**前記 6.2.1** のとおりである。舷門の閉鎖や酒気帯びによる当直の禁止について、経営トップがその規定を十分理解していたとは見受けられず、結果として関係法令及び社内規程の遵守が達成できない状況となっている。

6.3.3 安全統括管理者

安全統括管理者は、事業における安全管理体制の確保を図るため選任される事業運営上の重要な決定に参画する管理的地位にある者であり（海上運送法第 10 条の 4）、その規定及び趣旨からして、①船舶の運航についての専門的知見を有する者であり、②経営の重要な決定に参画できる地位にあることが必要であることに加え、③安全管理体制の総括的責任者として船舶の運航部門からは一定の独立した地位にあることが望ましいといえる。

安全統括管理者個人としては、旅客船への同乗、リーダー研修の企画・実施、また国土交通省の主催する安統管フォーラム（安全統括管理者会議、2025 年度）への参加などがなされていることは認められた。しかしながら、安全統括管理者の組織図上の位置付けが明確ではなく、船舶部門の執行役員が兼務しているのは前述したとおりであり、安全統括管理者として期待される役割を果たし得る状態にはないと思われ、東海汽船の安全推進において改善すべき重大な課題であると思われた。

安全統括管理者の職務との関係では、**前記 3.2.1** 及び**前記 3.2.2** のとおり、アルコール検査について具体的かつ統一的な要領や規程が整備されず、検査の実施及び確認は各船の運用に委ねられ、アルコール検知器の使用方法や舷門の手動閉鎖の手順に関する安全教育も実施されていなかった。安全マネジメント態勢に必要な手順及び方法を確立し、安全管理規程の遵守を確実にするという安全統括管理者の職務（安全管理規程第 17 条・第 50 条）は、十分に果たされていたとはいえない。

6.3.4 運航管理者

運航管理者は、船長の職務権限に属する事項を除き、船舶の運航の管理その他の輸送の安全の確保に関する業務全般を統轄し、船長と協力して輸送の安全を確保する立場にある（安全管理規程第 18 条）。東海汽船の運航管理者は、船舶部に置かれた専任の 1 名であり、運航管理者代行及び運航管理補助者がこれを補佐し、各島の副運航管理者は代理店の職員が務めている。

運航管理者の職務との関係では、**前記 3.2.1** のとおり、舷門を閉鎖しないまま発航する運用及び船内巡視において舷門の閉鎖を確認しない運用が続いていたこと、2025 年 11 月の事象が運航管理者

への社内報告の後も運輸局に報告されなかったこと、並びに作業基準の内容に関する安全教育が実施されていなかったことが認められる。安全管理規程の遵守を確実にしてその実施の確保を図るという運航管理者の職務（安全管理規程第 18 条・第 50 条）は、十分に果たされていたとはいえない。

6.3.5 安全会議体及び安全活動

安全マネジメント会議を始め、会議体は多いが、その議事録等を確認すると、生じた事案についての報告・情報共有が主体であり、安全を計画的に進めていく活動（安全文化の発達段階レベルモデルで、より上位に移行するための活動）に関わる検討がなされていることは確認できなかった。

6.3.6 まとめ

以上を要約すると、東海汽船の運航においては、多くの安全上の脅威となる事象が存在すると思われるものの、それらに先手を打って対応するということにおいて、安全管理システムが機能しているとはいえない。

6.4　内部統制・ガバナンス

東海汽船は上場会社であり、会社法、金融商品取引法、コーポレートガバナンス・コード等が要求している内部統制が適切に構築され、運用されているかという観点での考察も重要である。以下、東海汽船の安全文化及び安全管理システムの改善を検討するのに必要な限りにおいて、東海汽船における課題について考察する。

6.4.1 取締役会

東海汽船においては、社外取締役を選任し、取締役会において経営の監視を行っている。しかしながら、従前、平時において安全マネジメント態勢を定期的に取り上げる仕組みなどはなく、議論が活発に行われているとはいいがたい状況であった。

6.4.2 監査役会

監査役監査は、内部統制部門による監査とあわせて行われており、基本的には書面のチェックであり、安全マネジメント態勢が実質的に機能しているかという観点での監査は不十分であった。

6.4.3 内部統制部門

東海汽船において内部監査を担当している内部統制部門は、部長と部員2名の体制であるが、他の職務との併任もあり、体制としては脆弱である。安全管理体制について、内部統制部門のコントロールが実質上及んでいたかどうかは疑問の余地がある。

この点、安全管理体制については安全統括管理者が主として管理をしているものの、前述のとおり、安全統括管理者の船舶の運航部門からの独立性が十分とはいえない状況にも鑑みれば、より独立した立場から安全運航に関わる作業手順全般について、横断的・俯瞰的に検証する部門が必要と考えられる。そして、舷門の手動閉鎖マニュアルの整備状況が船により異なっていたこと（**後記6.6**参照）に照らすと、現状、具体的な安全対策は各部署（いわゆる3線アプローチにいう第1線）任せになっている面があることは否定できず、同様のリスクを有する各部門において一律に実施されるべき改善施策が適切に水平展開されていないと評価できる。

6.4.4 まとめ

以上を要約すると、東海汽船においては、取締役会・監査役会及び内部統制部門による監督・監査の仕組みは存在するものの、安全マネジメント態勢に対してその実質が及んでいたとはいい難く、業務執行から独立した立場で安全運航に関わる作業手順全般を横断的に検証する機能が必要である。とりわけ、安全統括管理者を中心とする安全管理体制（第2線）が実際に機能しているかを、第2線から独立した立場（第3線）で検証し、その結果を監督に反映させるという意識は、東海汽船において乏しかった。

6.5 ステイクホルダーとのコミュニケーション

組織内外のステイクホルダーとのコミュニケーションは、ステイクホルダーとともに、よりよい安全作り、組織づくりへと進む上において、きわめて重要である。東海汽船のステイクホルダーは多岐にわたるが、特に、顧客、社内、行政当局との関係について考察する。

6.5.1 顧客

利用者（乗船客）とのコミュニケーションは、東海汽船を信頼して利用いただく上においてきわめて重要である。

その媒体として、ウェブサイトの「安全への取り組み」の公表は重要であるが、記載内容は国土交通省の示すひな形を埋めたにとどまり、それを超える情報の公開はなされていなかった。

船内のお客様ご意見箱に寄せられた顧客満足度調査の結果はおおむね良好であるが、利用者数からすれば、ご意見件数は極めて少数であり、この結果をもって良好な顧客評価を得ていると満足するのは適切ではない。

お客様センターへの問い合わせとして寄せられるものの中にも、お叱りなどもあるが、ごく少数

のようであった。なお、お客様センターへのご連絡は、乗船や運航ダイヤに関する問い合わせなどがほとんどであるとのことであったが、それらはウェブサイトの情報を分かりやすく表示するなどで解決できるものが多いようであり、利用者目線での情報提供には課題が残っているものと思われた。

結局、顧客との双方向のコミュニケーションが適切になされていることは確認できず、顧客が東海汽船のサービス、特に安全性にどのような評価を下しているのかは、よりはっきりした形では確認できなかった。

6.5.2 社内

社内へのコミュニケーション不足も感じられた。今回の処分やそれに関連する動きについて、当委員会には社員から様々な声が非公式にも寄せられたが、それらは突き詰めるところ、社員は会社がどのような状況にあるのかの説明を経営側から丁寧に受けておらず、そのため困惑している側面もあるのではないかと思われた。

平素のコミュニケーションについても、会社側からはメールによる不定期な情報提供がなされるにとどまり、また東海汽船の会社規模を考えると、経営層が直接的に現場との意思疎通を図ることは可能であるにもかかわらず、社長のビデオによる年頭挨拶を除けば、経営の意向は部署長を通じて間接的に伝えられるものにとどまり、陸と海の物理的な距離もあり、経営と現場（海員）との距離は近いとはいえないようであった。

6.5.3 行政機関

セブンアイランド大漁の岸壁接触事故（2023 年 9 月。**前記 3.1.1**）について、運輸局等への事故報告が適切に行われず、警告を受けていることは、東海汽船が、安全について行政当局との適切なコミュニケーションができていないことを意味しているといえる。また東京都への意見聴取においては、離島航路の維持を図る補助金に係る業務等で日常的にコミュニケーションを取っているにもかかわらず、前回及び今回の行政処分については事案が進んだ段階で把握しており、極めて不誠実な対応と言わざるを得ない、と同社の情報共有のあり方について強い疑念を抱いていた。

6.5.4 まとめ

ステイクホルダーとの間にコミュニケーションが適切に取られていることは確認できなかった。

これらは、ステイクホルダーとの情報共有意識や、事故等の事案発生に際してこれを迅速に報告するという意識が希薄なこと（危機管理能力が高いとはいえない）、そもそも、本社部門において、コミュニケーションの担当部署（担当者）が不明確であること、何をどのように報告すればよいのか、その基準が明確ではないことなどが重なっているのではないかと思われた。

6.6　本件事案に対して東海汽船が講じた対策について

本件事案について、東海汽船が講じた対策は**前記 3.2.1.4** 及び**前記 3.2.2.4** に示されたものであり、それ自体は、再発防止に貢献するものと思われる。しかしながら、「事故が起きて対策」という後追いになっていることは否めない。自社の運航に関わるリスクを洗い出し、それに先手を打って対応する未然防止活動として、対策が講じられるべきである。

そのことに関連して、今回とられた対策について、水平展開も不十分であることが窺われた。例えば、舷門未閉鎖の出航に関連し、当委員会の現地視察において、舷門の手動閉鎖マニュアルの整備状況等について、さるびあ丸と橘丸とで差がみられた。同様のリスクを有する部門において一律に実行されるべき改善施策が適切に水平展開されていないこと、すなわち、対策立案や実施が、現場任せになっていることが窺われ、安全管理が適切に機能していないことが指摘される。

対策がもたらす新たな課題についての検討等、リスク分析もあわせて行われているかも確認できなかった。結局、安全文化の発達段階レベルモデルでいうと、「後追い」のレベルでの安全活動にとどまっていることが、ここにおいても指摘できよう。

7　提言

前記 **6** までの検討をもとに、当委員会は、東海汽船に対して次の対応を講じることを求めたい。

7.1　安全の意義の確立と共有：安全文化の醸成に向けた取組み

東海汽船の安全運航は、「旅客の命を守る」「仲間の命を守る」ことであり、それが「島の暮らしを守る」ことにつながるものと考える。このことを全役職員が正しく認識し、自分の仕事との関係を明確に意識し、安全を妨げる行動は強く排除し、安全に貢献する行動を進んで行うことを会社の文化として確立することが求められる。

そのために、次の各点を推進すべきである。

7.1.1 経営層の意識改革と安全に関わる継続的な発信

経営層は、輸送の安全が会社の存立基盤であることについて、自らの意識改革を図ること。その上で、これを断固たる経営姿勢として社内に共有し、全ての行動の基準として徹底すること。

会社の掲げる「安全方針」（安全管理規程第 4 条に基づくもの）は、現状、掲げられただけにとどまっている。これを実のあるものとするためには、まず経営層の意識改革を進めることが不可欠である。具体的には、東海汽船の存在意義そのものである運航の実際について、経営層が深く理解する必要がある。

その上で、自らの声で安全運航の重要性を社内に宣言し、継続的に発信していくことが求められる。こうした発信を実効あらしめるためには、経営層が船舶の現場に赴く機会を増やすことにより、現場との距離を縮め、適切に現場をグリップすることが求められる。

喫緊の課題として、今回の行政処分に関しては、経営層からの社内への説明が著しく不足しており、役職員に動揺が広がり、一方では無関心が存在していることが窺われる。会社がこれから取り組む改善・改革について、適時的確なコミュニケーションにより、社内の理解と協力を得ながら、その遂行を図る必要がある。

7.1.2 経営層と管理層の学習

経営層（社外取締役を含む。）及び全部長級の者は、定期的に船舶に乗船し、運航の実際を自らの目で見て理解を深めること。

運航の実際を知らない者が、運航の安全について語ることはできない。経営層及び管理層には、

自らの目で学ぶ姿勢が求められる。

7.1.3 社員同士の理解

部署間、とりわけ陸員と海員との相互理解を継続的に進めること。そのために、職場の相互訪問・見学等の機会を継続的に保障すること。

全社一丸となって安全を目指すためには、部署間の相互理解を深めることが必要不可欠である。東海汽船が行っている「リーダー研修」はそのためのよい機会であり、このような取組みを一過性のものとして終わらせることなく継続することが期待される。また、組織風土を新しい視点で見直す観点からは、同業他社等からの中途採用者の意見・気づきを積極的に取り上げることも有益である。

7.1.4 過去の事故に学ぶ

全役職員において、東海汽船及び同業他社の過去の経験に学び、安全に関する法令等の意味を深く理解すること。

「事故は繰り返す、歴史は繰り返す」といわれる。時間が経過し、人が入れ替わる中で、事故の記憶が薄れ、風化し、当時採られた対策が形骸化し、ひいては崩壊してしまうからである。同じ轍を踏まないよう、東海汽船及び同業他社が起こした海事事故と、そこで講じられた対策を広く学び、安全に関する法令等の意味を深く理解することが求められる。また、特に人命や島の暮らしに多大な影響をもたらした事故については、被災された方々やご遺族、島民の苦難、先輩社員の無念さに自らを重ね、安全を自分自身の問題として捉えることが望まれる。東海汽船側においては、そのための教材や施設・設備等を整備し、従業員の学びを継続的に促すことが重要である。

この観点では、運輸に関する他業界における安全への取組みを積極的に学ぶことは有益である。航空、鉄道等の他業界での取組みを学ぶことは、海運の枠にとどまらない安全文化の構築を目指すことにつながる。他業界の安全啓発施設の見学等は、その一案である。

なお、東海汽船は、1986 年の三原山噴火、2000 年の三宅島噴火の際には、島民の避難において重要な役割を果たした経験も有している。こうした歴史も学ぶことは、東海汽船社員としての誇りとアイデンティティの形成にもつながるものである。

7.1.5 安全管理規程の点検・研修

安全管理規程及び各種基準のルールが各部門において着実に履行される仕組みができているかを点

検すること。また、安全管理規程の内容を分かりやすく整理し、研修により各役職員に浸透させること。

安全管理規程は、船舶運航において守るべきルールを明示したものであり、その違反は法令違反となり得るものである。安全管理規程及びその下位規程である各種基準に定められたルールを確実に履行することにより、安全が確保されることになる。本件を機に、安全管理規程及び各種基準のルールが各部門において着実に履行される仕組みができているかを点検する必要がある。

また、法令遵守意識を向上させるため、安全管理規程の内容を分かりやすく整理し、研修により社員に浸透させることが望まれる。とりわけ、飲酒（アルコール）に関する規程については、明確に定め、厳格に適用する必要がある（**後記 7.4.1** 参照）。

さらに、天候等に応じた運航の可否の判断基準や判断プロセスについても、安全管理規程・運航基準等の理解を全社で揃えておく必要がある。運航の可否は、まずは船長の判断が基本であり、運航管理者その他陸上側の関与は、安全を第一に置いて基本的に運航を抑制させる方向で働くものであって、運航の実施を促す方向で行われてはならない。この点を、海上運送法等の規定を踏まえて全社で明確に理解すべきである（**後記 7.2.4** 参照）。

7.2　安全マネジメント態勢の一層の強化

安全に対する意識が確立されても、それが社内で効果的に機能するためには、適切な安全マネジメント態勢が構築され、効果的に機能する必要がある。

そのために、特に次の各点を推進することが求められる。

7.2.1 安全統括管理者の組織上の位置付けの見直し

安全統括管理者を、社内組織において社長直下（各部門の上）に位置付けること。また、社内の他の職務との兼務を禁止し、安全統括管理者としての役割に専念できるようにすること。

経営層は、安全統括管理者の役割を正しく理解し、その活動が円滑に進むよう支援するとともに、その進言に誠実に対応する必要がある。その前提として、安全統括管理者がその責務を適切に果たせるよう、社内組織上、適切な位置付けを行う必要がある。

なお、本調査では、安全統括管理者と船舶部長との兼務については、生産部門の責任者としての立場と安全を統括して経営トップに具申する立場とが相反し得るとの認識が役員・関係者の間で共有されており、兼務を解消する方向の検討が進められていることが確認された。他方で、安全統括管理者及びこれを支える部署には、船舶・港湾等に関する知識・経験が不可欠であるところ、これを直ちに担える人材が社内に限られている状況も見受けられた。安全統括管理者に適する人材の計

画的な育成など、短期及び中長期の計画性をもって経営層が率先して推進していく必要がある。

7.2.2 安全統括管理者の力量向上

安全統括管理者に選任された者は、その力量向上に継続的に努めること。

安全統括管理者には、専門的、客観的な目で、社内の安全推進を行う中核的な存在であることが求められる。時に、既存の東海汽船の論理・慣例を打破することも必要になるかもしれない。それに足る力量を備えるためには、社内のみに目を向けた内向きの姿勢ではなく、例えば国土交通省の「安統管フォーラム（安全統括管理者会議）」への継続的な参加等、あらゆる機会を通じて、安全推進の知識を広く社外・業界外にも求めていくことが期待される。あわせて、安全管理・運航判断・教育に外部の知見を継続的に取り込む仕組みを設けること（実務経験者をアドバイザー（顧問）として招聘することを含む。）も検討に値する。

7.2.3 リスク分析の推進と安全管理の次のステージへの展開

安全情報の収集・分析・評価等の体制をより強化すること。また、この体制やその下での取組みが適切なものとなっているかを独立した立場から検証するために、リスク及び安全マネジメントに関わる内部監査・外部監査も適切に活用すること。

前記 6.2.3 のとおり、東海汽船の安全文化の発達段階レベルはレベル 2「後追い」にとどまっている。今後は、自社及び自航路等の抱える様々なリスクを自ら洗い出し、プロアクティブな対応をとっていく安全マネジメント態勢へと移行することが期待される。そのためには、ヒヤリハット等の「遅れ情報」はもとより、各種の安全情報の収集・分析・評価等の体制をより強化する必要がある。「先行情報」に重きを置く未然防止活動の充実が期待されることはいうまでもない。また、東海汽船の抱える安全リスク及び安全マネジメントに関わる内部監査・外部監査を適切に活用するべきである。外部監査については、海難防止・安全管理、運輸安全マネジメントに関する外部専門機関による評価・監査の活用も考えられる。

あわせて、こうしたプロアクティブな安全マネジメント態勢とその実行について、全社員を対象に、教育・研修を計画的・継続的に実施すべきである。

7.2.4 安全管理規程、運航基準等に基づく運航の徹底

安全管理規程やこれを具体化した運航基準等に基づく運航が正しい姿であることを、海員のみならず全社員が正しく認識・徹底すること。

運航において、気象をはじめとする運航条件は日々、時々刻々変わり、それに応じて現場判断が求められることは確かである。しかしながら、その判断は属人的であってはならず、安全を劣後させるものであってはならないことはいうまでもない。安全管理規程やこれを具体化した運航基準等に基づく運航が正しい姿であることを、海員のみならず全社員が正しく認識する必要がある。また、表面的に規程を守るのではなく、規程の意味を深く理解し、判断に迷うときは常に安全第一の判断により運航を行わなくてはならない。規程等の解釈について社内関係者間に齟齬がないかを確認し、万一、齟齬がみられた場合には、早期に是正するとともに、その際には常に安全をより重視する解釈を徹底する必要がある。経営層及び安全統括管理者・運航管理者は、規程に基づかない運航や安全を後回しにする判断に基づく運航を会社として断固として認めない姿勢を明確にし、また、その判断に基づく定時性阻害などの旅客への不利益については、海員に負担を帰するのではなく、会社として組織的に対応することが求められる。

7.2.5 役職員の意識改革の推進

各階層の役職員においても、安全マネジメントに関する意識改革の推進を図ること。

前記 6.2.4 において述べたとおり、東海汽船においては、会社全体として時代の変化からは到底認めることのできない慣行の存在が認められた。

東海汽船では、幸いにして、同業他社からの中途採用者等の意見も受け入れ、社内の意識改革が徐々に進んでいる様子ではあるが、良い伝統は残しつつも、あらゆる機会を通じて、自分たちが時代に取り残されていないかを自問し続ける姿勢が求められる。そのためにも、役職員の階層・職種に応じた体系的・継続的な安全・法令教育の仕組みを整備することが望まれる。あわせて、安全マネジメント活動の一つとして、社員意識調査（安全文化調査）や外部評価等を行い、自分たちのありようを継続的に客観化することが有益である。さらに、東海汽船の安全運航に対する利用者の信頼を回復するためには、安全に関する手続について虚偽の報告をすることがおよそ許されないことを社員一人ひとりが強く意識するように研修においてこれを明確に伝えるべきである。

7.2.6 安全情報及びこれに関連する情報の提出体制の確立

ヒヤリハットや安全提案、安全に関する気づきなどの安全情報及びこれに関連する情報の提出活動を推進するため、安全情報についての教育研修を行うこと、また、役職員がその提出をためらうことのない提出ルートを確立すること。

ヒヤリハットや安全提案、安全に関する気づきなどの安全情報は、安全管理体制を展開する上で

貴重な情報源であり、その提出活動を推進する必要がある。

そのためには、まず、ヒヤリハットや安全提案、安全に関する気づきとはどのようなものかについての教育を行う必要がある。

また、船舶という業務環境においては、上意下達の体制の下で規律の維持が求められる一方、それがハラスメントに発展しかねず、また、上位者の不適切行為を指摘しにくい人間関係が生じやすいことを認識する必要がある。ハラスメントや不適切行為の問題を指摘できない人間関係の下では、安全上の懸念や規程に反する運航の報告も抑制されかねないことから、こうした情報も含めて、広く安全に関連する情報と捉え、適時の提出を促す必要がある。そのためには、報告者に不利益が及ばない形での内部通報体制（相談窓口）を確立すべきである。東海汽船は現在、外部通報窓口を設置していないが、安心して報告・相談ができるよう、しかるべき外部機関に窓口を置くことも検討すべきである。あわせて、通報受付後の調査・対応を担う体制の拡充が望まれる。

7.2.7 内部統制・ガバナンスの制度の強化

平時から、安全管理体制・法令遵守体制の状況を取締役会・監査役会が恒常的に把握し、実効的な監督を行って改善につなげる仕組みを整えること。あわせて、安全管理体制が実際に機能しているかを、業務執行から独立した立場で検証する監査（内部監査・監査役監査）を実効あるものとすること。取締役会及び監査役会への報告は、船舶・海事の専門知識を持たない役員にも安全管理の状況が理解できる形に工夫すること。

東海汽船においては、海上運送法に基づく安全管理体制（経営トップ、安全統括管理者、運航管理者、現場という業務執行上の体制）が有効に機能することに加えて、会社法上の大会社かつ上場会社として、その機能状態を業務執行から独立した立場で検証・監査することや、その状態を取締役会・監査役会が監督し、必要な改善につなげることといった、内部統制・ガバナンスの視点からの手当ても求められる。

本調査では、取締役会への安全に関する報告は事故・行政上の措置等を契機とするものが中心であり、取締役会において平時の安全マネジメント態勢の状況を定期的に取り上げる仕組みは設けられておらず、安全マネジメント会議等の執行側の会議体における検討状況が取締役会に定期報告される運用にもなっていなかった。また、取締役会においては、社外役員から安全管理に関する具体的な提案・指摘がなされるようになってきているものの、その提案・指摘を踏まえた具体的な検討・対応にまでつながっていない様子も見受けられた。さらに、東海汽船の内部統制部門及び監査役が実施する安全マネジメントについての内部監査は書面の確認が中心であり、監査の結果がその後の改善に具体的につながる運用にはなっていなかった。このように、東海汽船において、安全管理体制に係る監督の仕組みが十分に機能していたとはいい難い。

安全管理体制は、現場（第 1 線）、安全統括管理者及び運航管理者を中心とする統括機能（第 2

線)、並びにこれらから独立して体制の機能状態を検証する監査（第 3 線）が、それぞれの役割を果たすことによって機能する。東海汽船においては、統括機能（第 2 線）の充実（**前記 7.2.1** 及び **7.2.2**）に加え、その機能状態を独立した立場で検証する監査機能（第 3 線）を実効たらしめることが必要である（**前記 6.4**）。内部監査及び監査役監査においては、形式的な確認ではなく、安全管理体制の運用の実態を検証し、その結果を監督と改善につなげる必要がある。そのために、東海汽船は、外部の知見の活用を含め、自社に適した監査の方法及び体制を検討し、実効性のある監査を確立しなければならない（**前記 7.2.3** 参照）。

その上で、平時から、安全管理体制・法令遵守体制の状況を取締役会・監査役会が恒常的に把握し、実効的な監督を行って改善につなげる仕組みを整える必要がある。その際、取締役会及び監査役会への報告は、船舶・海事の専門知識を持たない役員にも安全管理の状況が理解できる形に工夫する必要がある。

なお、以上とあわせて、安全に関わる法務・コンプライアンスに関する社内の管掌・体制の明確化及びその機能の強化についても、中期的な課題として検討することが期待される。

7.3 利用者の信頼回復と維持・向上

今回の一連の事態において、東海汽船の信頼は失墜している。失われた信頼を回復し、継続的な維持・向上を図ることが求められる。

そのために、特に次の各点を推進すべきである。

7.3.1 信頼回復に向けての取組み

早急に具体的な改善活動計画を立て、これを明らかに対外的に示すこと。

経営層及び全社員は、何が悪かったのかという本質を理解し、その点において信頼回復に努める必要がある。形だけや表面的な対応の謝罪を繰り返しても信頼は回復しない。自分たちの問題を認識し、それを改善するための具体的な改善活動計画を立て、これを対外的に明らかにすべきである。その際は、早急に実施する事項と中長期的に実施する事項とを区分し、ロードマップとともに示すべきである。

本件事案発生後、東海汽船では、安全マネジメント会議に加え、安全管理強化委員会を立ち上げて、改善活動計画を立案しているとのことであるが、その施策について、上記で述べたところに従い、社内のみならず社外の関係者にも広く周知すべきである。

7.3.2 継続的な信頼維持のための取組み

自社が提供する安全について、利用者との継続的なコミュニケーションを図るための手段として、安全報告書を作成し、公表すること。

東海汽船の提供する安全について、利用者との継続的なコミュニケーションを図る必要がある。そのためには、航空・鉄道や一部の海運会社の例にならい、安全報告書を作成し、公表することが強く望まれる。

一般旅客定期航路事業者は、海上運送法第 19 条の 4 に基づき、輸送の安全に関する情報の公表を義務付けられており、東海汽船も安全情報提供を行っているが、今後作成する安全報告書においては、安全成績（事故件数）という結果の公表だけではなく、安全目標値を定め、安全を作り出す生産体制と活動（前期に行った活動と次期に行う活動の計画）に力点を置いた報告書とすることが望ましい。また、その活動については、**前記 7.3.1** のロードマップの進捗も含めて包み隠すことなく公表し、安全の PDCA（Plan Do Check Act）のプロセスを回して、安全性の継続的な向上（スパイラルアップ）につなげることが期待される。

7.3.3 ステイクホルダーとの継続的なコミュニケーション

安全運航に関わるステイクホルダー、すなわち、利用者、就航地の代理店、協力・委託事業者、島しょ町村関係者、東京都・国等と、安全運航に関わるコミュニケーションを継続すること。

東海汽船は、自社の安全運航が、利用者、就航地の代理店、協力・委託事業者、島しょ町村関係者、東京都・国等の支援と協力の中で実現していることを改めて理解する必要がある。その関係性において、安全運航に関わるコミュニケーションを継続することが望まれる。

東海汽船は、島しょ部における基本的な交通手段として今後も島民の日々の生活を維持するため適切な運航を確保すべきことはいうまでもないが、その運航は安全を第一義にしたものでなければならない。

例えば、東海汽船の運航を視察してもらい、忌憚のない意見交換を行うなどにより、より一層の安全運航に向けての相互理解に努めることが考えられる。**前記 7.2.4** のとおり、安全を重視することが、時に定時性を阻害することもあり得るところ、東海汽船が運航の安全を第一義とする会社であるとの認識を深めてもらうことが求められる。

7.4　個別事案への対処

本件事案に係る一連の法令違反について、東海汽船は既に対策を講じている。各対策の評価は**前記 6.6** で行ったところであるが、より一層の安全のために問題の本質を掘り下げ、その本質に立ち返った改善を図るべきである。

この観点から、特に次の各点について検討することが望まれる。

7.4.1 酒気帯び状態での当直勤務等の禁止について

呼気中アルコール検査において、アルコールが検出されないことをもって当直を許可することを、社内ルールとして明確にし、徹底すること。

安全管理規程には、海上運送法の規定を受けて呼気中アルコール濃度が 0.15mg/L 以上である間には当直に就くことができない旨が定められているが、それ未満であれば安全上問題がないということを意味するものではない。船員法施行規則等の法令の定めにおいて、酒気を帯びた者の当直は禁止されている。呼気中アルコール検査において、アルコールが検出されないことをもって当直を許可することを、社内ルールとして明確にするべきである。

ただし、アルコール検知器が適切に管理、使用されなければならないことはいうまでもなく、そもそも単に検知器により検出されなければよいという理解にとどまってはならない。

したがって、内部規程において、酒気を帯びた状態での当直の禁止を明確に規定するとともに、当直前の相当時間の飲酒禁止についても定めることが相当である。あわせて、アルコールの影響や代謝時間等を含めた教育を継続的に実施することが求められる。

また、現在は暫定的な運用にとどまっているアルコール検査の実施方法・実施時期、検知器の管理等についても、内部基準として明確に定める必要がある。さらに、当直に従事する者以外の乗組員その他安全に関わる業務（例えば、入出港時の離着岸作業）に関与する者の飲酒の取扱いについても、法令の趣旨を踏まえて整理し、規程上明確にすることが望まれる。

7.4.2 飲酒文化の払拭について

社内のアルコールに対する意識を改めること（正月の船内飲食における飲酒の慣行は、当然、廃止すべきこと。）。

正月期間の船内飲食における飲酒の慣行を廃止すべきことは当然である。

近時は、一般に「ソバーキュリアス」（あえて酒を飲まない選択をするライフスタイル）や、「アルコールハラスメント」という言葉に見られるように、アルコールとの関わり方を見直す文化が急速に広がっている。まして、人の生命・安全を預かる運転・運航の場面において、飲酒に対する罰則・処分の強化が重ねられてきたことはいうまでもない。飲酒を良しとする文化が社内外にあるのであれば、それは既に時代の変化から取り残された認識となっているものであり、社内のアルコールに対する意識を改める必要がある。

7.4.3 対症療法的な安全対策からの脱却について

対策や改善を計画する際には、生じた問題が意味する本質を探索し、そのレベルでの水平展開を行うこと、さらには、改善がもたらす課題やリスクまでを深掘りし、先手を打って対応すること。

総じて、東海汽船のこれまでの安全対策は、問題が生じた箇所に個別に対処する対症療法的な対応（いわゆる「パッチあて」）にとどまっている。

例えば、アルコール検査のなりすましに対する対策として、顔写真とともに記録する新型のアルコール検知器を導入したことは評価できる。一方、万一呼気中に規程を超える数値が検出されてしまった場合の対応方法については、規程化されておらず、検出された者に代わって業務に就く要員が制度として確保されているわけでもないとのことであった。しかし、こうした場合の対応方法をあらかじめ定めておかなければ、限られた人員の中で船を止められないといった意識から、数値が出た者がこれを申告しないまま業務に就く誘因となりかねず、それがさらなる問題を招くおそれがある。

また、舷門未閉鎖の運航については、問題の発端や本質は、舷門が自動閉鎖できなかった機器不具合や、出港準備が整っていないのに出航が許可されてしまった点にある。そうであれば、問題を水平展開し、舷門以外の重要保安機器の点検を行うことや、出航許可条件の確認漏れのリスクが潜在していないかの確認まで行うべきであるが、そこまで行われた形跡は見られなかった。

対策や改善を計画する際には、生じた問題が意味する本質を探索し、そのレベルでの水平展開を行うこと、さらには、改善がもたらす課題やリスクまでを深掘りし、先手を打って対応することが、東海汽船の安全実践においてなされることを求めたい。

7.5総括

以上、当委員会では、一連の調査に基づき、東海汽船の安全文化すなわち社風を改善し、安全マネジメント態勢を立て直す必要性があると判断し、そのために必要となる提言を行った。各提言の意味を十分に咀嚼した上で、表面的に流れることなく、確実に社内で展開、定着されることを強く期待する。そのためには、提言を推進する社内体制を構築し、具体的な活動を計画的に行うと同時に、その体制は、社外の目も入れて確認、検証されるものであることも求めたい。

8　あとがき

東海汽船は伊豆諸島の生活航路として、また伊豆諸島の豊かな自然を楽しむ観光客への観光航路として、100 年を優に超える歴史を有する。生活航路を維持する重要性から、東京都及び国から多額の補助金も得ており、経営は安定している。また、太平洋の激しい海流の中での航行、特に荒波が直接打ち付ける岸壁への接岸、離岸は、乗組員に高いスキルが要求されるものである。こうした諸事項は、長年、陸員も含めて、東海汽船の役職員に高潔な使命感を醸成し、誇りとして継承されてきたものではないかと思われる。しかしながら、運航に限らず、各職場では従前のやり方を踏襲し、日々、同じことの繰り返しを重ねる中で、時代から完全に取り残され、さらには、それら使命感が毀損し、甘えや無責任さが、会社全体に蔓延してきているのではないか。今回の行政処分の対象とされる事案を外部者の目で眺めると、そのように感じざるを得ない。お客様がご乗船くださる意味、すなわち乗船客（利用者）が東海汽船を利用する意味を深く考え、経営・現場、陸員・海員問わず、東海汽船の構成員全員に、改めて自社が存在している原点に立ち返ることを強く求めたい。

東海汽船に向けられている社会の目は、同社が考えている以上に厳しいことを、まずは役職員全員が自覚していただきたい。今回の処分対象となった事象は、一部の不注意・不心得な者が起こしたものであるとの理解でいてはいけない。そうした事態を事前に抑止できなかった会社全体の問題なのである。一人ひとりの意識、組織風土、安全文化、安全マネジメント態勢、それら全てが抱える課題が現場に噴出しているという理解が正しい。つまり社風の問題である。そこを一丸となって改めない限り、東海汽船は同様の問題を繰り返し、最終的には、取り返しのつかない事態を招きかねない。当委員会は、それを一番恐れている。「喉元過ぎれば熱さを忘れる」という諺があるが、そうなってはいけない。まずは何が本質的な問題なのかを確認していただきたい。とりわけ経営層においては、安全が会社存立の全ての基盤であることを改めて認識し、自らの言葉により、社内に強く発信していただきたい。

安全には実践が求められることはいうまでもない。

一般に安全は、人-技術-運用を一体として考える必要があるといわれる。東海汽船においても、このバランスが適切に取られているかをリスクの観点から常に評価し、必要な改善を行うことが求められる。具体的に、人については、海員・陸員の数及び技能、安定的な採用であり、技術については、船舶や荷揚げ施設などの健全性（老朽化度）、自動化設備の導入、運用については、運航に関わる諸規程、さらには運航ダイヤやサービス基準（運航スケジュール）である。それらは、社内だけ、現場だけで解決できるとは限らず、例えば、安全な運航確保のための必要時間とダイヤ・スケジュールをいかに調和するかといった課題のように、社外のステイクホルダーとの丁寧な調整が求められる事項もあり得る。

すなわち、安全は現場の問題として矮小化して理解し対処すべきではなく、最重要の経営課題として、経営が前面に立ち取り組むことが求められる。東海汽船の経営層には、改めてこのことを認

識し、安全統括管理者を適切に機能させ、全体観を持った上で、安全、安定運航に先頭に立ち取り組んでいただきたい。一方、現場においては、定められた規程や基本動作を確実に守るとともに、運航の現場にあっては、刻々と変化する自然環境に真摯に向き合い、安全な航行に誠実に取り組むという、海員としての基本を、改めてお願いしたい。

今回の行政処分は大変、残念なことであるが、社会の目が厳しいということは、それだけ社会からの期待が大きい会社なのである。そのことを自覚いただきたい。

幸いにも、東海汽船の役職員の仕事に対する誇りは高く、また、社員の意識改革をはじめとする改善の兆しも見られるようになってきている。その兆しを一過性のものに終わらせることなく、社員一人ひとりの誇りをさらに高め、全社を挙げて改革に真剣に取り組み、東海汽船の安全を再構築することを強く求めたい。それにより島民はじめ多くのステイクホルダーの信頼を回復し、ひいては海事業界の範となる企業に再生することを、委員一同、心から祈念する。

東海汽船株式会社　特別調査委員会　委員長　小松原明哲

別紙 1.5.1　インタビュー対象者

No.	インタビュー対象者	所属	実施回数
1	代表取締役社長	東海汽船	1
2	常務取締役執行役員管理本部長	同上	1
3	執行役員運航本部本部長（安全統括管理者）	同上	3
4	船舶部海務グループ（運航管理者）	同上	1
5	常勤監査役	同上	1
6	船長	同上	1
7	船長	同上	1
8	船長／二等航海士	同上	1
9	二等航海士	同上	1
10	二等航海士	同上	1
11	三等航海士	同上	1
12	司厨長	同上	1
13	港湾局離島港湾部長	東京都	1
	港湾局離島港湾部管理課長	東京都	
	総務局多摩島しょ振興担当部長	東京都	
	港湾局島しょ・小笠原空港整備担当部長　ほか2名	東京都	

別紙 1.5.2　調査対象資料

1　基礎的な資料

- 東海汽船の定款
- 東海汽船の会社案内
- 東海汽船の組織図及び組織人員表（2024 年 1 月以降各期毎）
- 東海汽船の取締役会議事録（2024 年 1 月以降）
- 東海汽船の経営会議の議事録（2024 年 1 月以降）
- 東海汽船の監査役会の議事録及び資料（2024 年 3 月以降）
- 東海汽船の監査役による監査報告書（2024 年 1 月以降）
- 東海汽船の監査役の活動状況の概要資料（2025 年）
- 東海汽船の内部監査報告書（2024 年 1 月以降）
- 東海汽船の内部監査規程
- 東海汽船の内部統制委員会規程及び内部統制監査実施要領
- 東海汽船の内部通報通報件数及び通報関連資料
- 東海汽船の内部通報・意見書処理経路
- 東海汽船のグループ経営会議の資料（2024 年 1 月以降）
- 東海汽船の社内規程一覧表
- 東海汽船の取締役会規程
- 東海汽船の就業規則
- 東海汽船の職務分掌規程・決定関連規程
- 東海汽船のリスク管理規程
- 東海汽船のコンプライアンス関連規程
- 東海汽船の補助金関係資料
- 東海汽船のサービス基準関係資料
- 東海汽船の顧客へのサービス全体に関するコミュニケーション対応体制関連資料
- 東京都・島自治体とのコミュニケーション体制関連資料
- 各インタビュー対象者の社歴

2　本調査に関する資料

- 東海汽船の社内研修・教育資料
- 東海汽船が実施しているアルコール検査の概要・実施状況資料
- 本件事案に関する検討が行われている会議体の資料
- 東海汽船の船別部署別勤務実績関連資料
- 東海汽船の安全マネジメント関連資料
- 東海汽船の運輸安全マネジメント監査記録

- 東海汽船の事故処理基準関連資料
- 東海汽船の不安全事象社内聴取記録
- 東海汽船の運輸安全委員会報告後の対策表
- 東海汽船の過去 5 年の船舶事故件数関連資料
- 東海汽船のコンプライアンス窓口への通報内容
- 舷門未閉鎖事案に関する法的整理資料
- 舷門未閉鎖事案に関する資料
- 東海汽船の運航管理要員一覧・職務及び権限関連資料
- 東海汽船の安全管理規程早わかり表
- 東京都船舶建造費用補助金決定通知書
- 東海汽船における IMO の SMS 関連資料

別紙 1.5.3-1　質問事項

1. 類似事案の有無等

以下の①から⑥までの当社で生じた安全上問題を有する事象（以下「不安全事象等」といいます）に関してお尋ねします。

時期	事案名	事案の概要
2024.7	①セブンアイランド愛漂流事故	・「セブンアイランド愛」が、油圧系統異常により自力航行不能となった。
2023.9	②セブンアイランド大漁岸壁接触事案	・「セブンアイランド大漁」が、熱海港出港直後に、発電機及びガスタービンエンジンが停止し、再接岸を試みた際に岸壁に接触した。また、このことについて、安全統括管理者・運航管理者・船長のいずれも、関係機関への報告を行わなかった問題。
長期にわたり	③船員法・海上運送法違反事案	・以下の違反行為について、関東運輸局より行政処分を受けた。 ① 船員を労働時間の限度を超えて長時間労働させていた。 ② 必要な教育訓練を修了した者以外の者を乗組員として乗り組ませていた。 ③ 必要とされている操練を実施していなかった。 ④ 航海日誌に、実際には操練を実施していないのに、操練を実施した旨の記載をしていた。
2025.12	④大型客船の乗船口を閉門せずに運航した事案	・さるびあ丸が、舷門を閉鎖しないまま式根島から神津島まで航行したこと。また、過去にも舷門を閉鎖しないまま航行した事案があったこと。
2026.4	⑤アルコールチェックに関する不適切事案	・アルコール検査を他船員に代行させたこと。
ー	⑥正月期間中の飲酒事案	・正月期間中において、長年の慣例として乗船中の船員による飲酒がなされていたこと。

ア　2024 年以降において、上記①～⑥の不安全事象等以外に、安全管理ルールに違反すると思われる事案をご存じですか。（下記（ア）～（イ）から、いずれか一つを選択してください。）

（ア）　知っている

（イ）　知らない

イ　その事案の具体的な内容について、可能な範囲でご回答ください。また、それらに関係する資料がもしお手元にございましたら添付をお願いします。

- ✓ 時期（「〇年〇月〇日」、「〇年〇月から〇年〇月」など、分かる範囲でご記入ください。）
- ✓ 事案の概略
- ✓ その事案を行った人、指示した人などがいれば具体的に記載してください。

2. 回答者に関する質問

(1) 以下をご記載ください。【必須】

✓ （役職）

運航管理要員
船長
一等航海士
二等航海士
三等航海士
甲板長
甲板手
甲板員
機関長
一等機関士
二等機関士
三等機関士
操機長
操機手
機関員
事務長
主席事務員
事務員
司厨長
司厨手
司厨員
その他

✓ （氏名）

(2) 連絡先（携帯電話番号又は電子メールアドレス）をご記載ください。【必須】
※回答内容に関して、委員会から追加の質問等をさせていただく場合がございます。

質問は以上となります。ご協力いただき大変ありがとうございました。

別紙第 **1.5.3-2**　質問事項

1. 過去に生じた事故や不安全事象等に関して

当社では過去に、いくつかの事故や不安全事象が生じております。このことについてお尋ねします。

(1)「セブンアイランド虹」が、大島に入港・着岸時、左舷ガスタービン室で火災が発生した事象（2009.7）

あなたはこの事象を知っていますか？　あてはまるものを一つ選んでください。

☐　原因や背景を含めて詳しく知っている

☐　知っているが、詳しくは分からない

☐　知らない

(2)「橘丸」が、御蔵島着岸時に、球状船首部が岸壁に衝突したが、状況確認後、三宅島まで運航を継続した事象（2023.2）

あなたはこの事象を知っていますか？　あてはまるものを一つ選んでください。

☐　原因や背景を含めて詳しく知っている

☐　知っているが、詳しくは分からない

☐　知らない

(3)「セブンアイランド愛」が、油圧系統異常により千葉県沖で自力航行不能（漂流）となった事象（2024.7）

あなたはこの事象を知っていますか？　あてはまるものを一つ選んでください。

☐　原因や背景を含めて詳しく知っている

☐　知っているが、詳しくは分からない

☐　知らない

(4)「セブンアイランド大漁」が、熱海港出港直後に、発電機及びガスタービンエンジンが停止し、再接岸を試みた際に岸壁に接触した。また、このことについて、安全統括管理者・運航管理者・船長のいずれも、関係機関への報告を行わなかった事象（2024.9）。

あなたはこの事象を知っていますか？　あてはまるものを一つ選んでください。

☐　原因や背景を含めて詳しく知っている

☐　知っているが、詳しくは分からない

□　知らない

(5)以下の事象が相次いだことについて、関東運輸局より行政処分を受けたこと（2024.4）。

- **船員を労働時間の限度を超えて長時間労働させていた。**
- **必要な教育訓練を修了した者以外の者を乗組員として乗り組ませていた。**
- **必要とされている操練を実施していなかった。**
- **実際には操練を実施していないのに、航海日誌に実施した旨の記載をしていた。**

あなたはこれらの事象を知っていますか？　あてはまるものを一つ選んでください。

□　全ての事象の原因や背景を含めて詳しく知っている

□　全ての事象を知っているが、詳しくは分からない事象もある

□　全ての事象について知らない

□　その他（　　）

2.　最近生じた不安全事象等に共通する要因に関する質問

当社では、昨年末からこの春にかけて、表に示す不安全事象が生じ又は判明し、国土交通省による業務停止処分等に向けた行政手続を受けています。このことについてお尋ねします。

	事象
①	さるびあ丸が、舷門を閉鎖しないまま式根島から神津島まで航行したこと（2025.12）。また過去にも同様の舷門未閉鎖で航行した事案があったこと。
②	アルコール検査を他船員に代行させたこと（2026.4）。
③	正月期間中において、長年の慣例として乗船中の船員による飲酒がなされていたこと。

(1)　あなたは上記①～③の不安全事象等を知っていますか？　あてはまるものを一つ選んでください。

□　全ての事案について詳しく知っている

□　全ての事案を知ってはいるが、詳しいところまでは分からない事案もある

□　知らない事案がある

□　全ての事案を知らない

□　その他（　　）

(2)　上記①～③の不安全事象等が発生したことについて、<u>共通した要因は何だと考えますか？</u>あなた自身のお考えでお答えください（複数回答可）。

(ア) 職場の状況について

□ 法令や規程の知識が不十分であったため

□ 部署にそれが不適切なことであるとの認識がなかったため

□ 部署に問題の声を上げづらい雰囲気があったため

□ 異動がなく、特定の社員が一つの部署に長期間在籍していたため

□ 規則や決められた手順を守る意識が希薄だったため

(イ) 管理・監督の状況について

□ 他の部署の目が入りにくいため

□ 報告するほどのことではないと判断されることがあったため

□ 現場から上位職又は本社に報告したものの、対応がされなかったため

□ 事故や不適切行為を隠しておくよう指示や命令があったため

□ 必要な教育が十分に行われていなかったため

(ウ) 会社の体制・方針について

□ 人員や設備が不十分であったため

□ マニュアル、規程類などにおいて、報告の手順や禁止事項等が明記されていなかったため

□ 現場の課題や問題点を吸い上げる仕組みや体制が不存在・不十分であったため

□ 事故・不適切行為を発見するための社内の体制が不十分であったため

□ 事故や不適切行為を隠す風土があったため

(エ) その他（自由記載）

⑶ 当社は、上記①～③の不安全事象に対して、様々な改善や対策を実施していますが、その改善や対策は十分だと思いますか？あてはまるものを一つ選んでください。

□ はい

□ いいえ

□ 分からない

⑷ （上記（3）の回答に「いいえ」で回答した場合は）改善や対策が不十分だと思う不安全事象や、不十分と思う点について、具体的にお答えください。

3. 当社の雰囲気に関する質問

「あなたの感じる当社の雰囲気」についてお尋ねします。各項目について、

「すごくそう思う」・「そう思う」・「どちらともいえない」・「そう思わない」・「全くそう思わない」・「分からない」

の６つからいずれかを選択してください。

☐ 経営者や管理者は、航行の安全に関して常に関心を払っている
☐ 経営者や管理者は、定時性やコストと安全が対立する場合、安全を優先している
☐ 各社員は、航行の安全に常に注意や関心を払っている
☐ 各社員は、航行の安全の重要性を理解している
☐ 上下や部署間を超えて、社内のコミュニケーションは良好である
☐ 海員と陸員の関係は良好である
☐ 船長等の管理者層は、航行の安全に関する模範的存在となっている
☐ 船長等を含め、管理者層は、航行の安全に関して十分な知識を持っている
☐ 社内の意思決定は、迅速かつ適切になされている
☐ 社内の意思決定は、個人や時期によらず、常に一貫している
☐ 社員同士に信頼や尊敬があり、異なる意見や提案も歓迎される
☐ 社員同士は仲が良く、明るい会社である
☐ 仕事に必要な教育や訓練は十分に行われている
☐ 過去の事故やヒヤリハットから得られた教訓が、業務に活かされている
☐ 航行の安全に関わる社内の問題解決は、迅速かつ適切である
☐ 事故や不適切なことを隠す風土がある
☐ 航行の安全に影響を与える恐れのある問題があれば、遠慮なく発言できる
☐ 現場の創意工夫や提案は歓迎される
☐ 航行の安全を最優先に、作業等の計画・管理がなされている
☐ いつも時間に追われて仕事をしている会社である
☐ 自分の仕事を進めるために必要な設備や資器材は十分揃っている
☐ 自分の仕事を進めるためのマニュアル、規程類は十分にそろっている
☐ 現場の課題や安全上の問題点を吸い上げる仕組みや社内の体制が整っている
☐ 事故・不適切行為を発見するための巡視等、社内の体制が整っている
☐ 航行の安全に関して、規律ある会社である

4. ご自身の意識・状況に関する質問

あなたの意識・状況についてお尋ねします。各項目について、
「すごくそう思う」・「そう思う」・「どちらともいえない」・「そう思わない」・「全くそう思わない」
の 5 つからいずれかを選択してください。

☐ 誇りをもって働いている
☐ この会社で今後も働き続けたい
☐ 給与や待遇は十分である

5.　その他

最後に、あなたの目から見て、あなたの部署、あるいは会社で、船舶の安全運航に関して更に改善した方がよいと思われることがあれば、ことがらの大小を問わず、自由に記載してください。また、当社の法令順守などコンプライアンス体制に関しての意見などがあれば、自由に記載してください。

6. 回答者に関する質問

以下をご記載ください。【必須】

✓　（海員／陸員）

海員

陸員

✓　（所属部門）

総務部門

経理部門

経営企画室

船舶部門

旅客部門

貨物部門

事業部門

その他

✓　（役職）

役員

管理職

一般職

契約職員

その他

質問は以上となります。ご協力いただき大変ありがとうございました。

以上