

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

### 1. 基本的な考え方

当社は、株主・投資家、顧客、取引先、地域社会、当社及び当社グループ会社従業員などのステークホルダーの信頼を得て、その期待に応えるべく経営の透明性と効率性を確保し、適切な経営体制の構築・維持に努めています。機関設計は監査役会設置会社を選択し、取締役会は独立性の高い社外取締役3名を含む8名で構成されており、監査役会は独立性の高い社外監査役2名を含む4名で構成されています。取締役会による決議と監督のもと、業務執行取締役に加えて執行役員が業務を執行しています。また、取締役会機能の透明性の確保のため、取締役会の諮問機関として社外取締役(原則として筆頭)を委員長とし、独立社外取締役を過半数とする指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しており、定期的に委員会を開催しています。独立社外取締役は取締役会、各諮問委員会の他、重要な委員会・会議への出席、グループ全体のガバナンスと内部統制強化に関する提言、監査役との意見交換、役員懇談会における活動、国内外現場の視察などを行っています。

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な枠組み及び考え方を「コーポレートガバナンス・ガイドライン」として取り纏め、当社ウェブサイトにおいて公開しています。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

2021年6月改訂後のコードに基づき記載しています。  
プライム市場向けの原則を含め、全ての原則を実施しています。

### 【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

#### <原則1 - 4 政策保有株式>

当社は、保有する政策保有株式を縮減する方針で取り組んでいます。2015年11月に制定したコーポレートガバナンス・ガイドライン第5条第2項に従い、取締役会において、毎年、個別の政策保有株式の保有につき、その目的・意義を、資本コストをベースとする収益目標と、配当金・取引状況や事業活動への効果等とともに総合的に検証し、削減に向けた取り組みを決定しています。結果として2016年度末に56銘柄保有していた上場株式は、2021年度末までに20銘柄減り、36銘柄になっています。

現時点で保有する政策保有株式は当社業績の安定に資する長期的な取引関係が見込まれる重要取引先等で、関係維持又は強化のための手段の一つとして妥当と判断するものです。

政策保有株式に係る議決権の行使にあたっては、一定の基準に基づき、投資先企業の価値の毀損につながるものではないこと、及び当社の企業価値向上への貢献の有無とその程度を確認のうえ、議案への賛否を決定しています。特に、以下2点については個別の基準を設け賛否の是非を検討します。

#### 1) 剰余金の処分

- ・財務の健全性に大きな問題が生じないかどうか
- ・内部留保の適切な水準を著しく欠いていないかどうか
- ・配当性向などから株主還元として一定の評価が見込まれるかどうか

#### 2) 取締役・監査等委員の選任議案

- ・過去3年間赤字かつ無配、さらに業績改善の傾向にないと見込まれているかどうか
- ・違法行為などの重大な不祥事で業績に一定の影響があり、かつ再発防止策・改善案などが適切に開示されていないとみなされるかどうか
- ・上記に該当する場合、格別の考慮すべき事情がないかどうか

#### <原則1 - 7 関連当事者間の取引>

当社は、当社役員と取引を行う場合、取締役会規則に基づき取締役会において決議し、当該取引後、重要な事実を取締役会において報告することとしています。また、当社取締役が役員を兼務する他法人との取引に一定の枠組みを定める目的で、取締役会は3ヶ月毎に兼務状況の報告を受け、取締役が非完全子会社である他法人の役員に就任する場合は取締役会の承認を要することとし、特別利害関係人を幅広く捉え該当する取締役は、取締役会の決議に加わることができないものとしています。本年3月末において議決権保有比率が総議決権の10%を超える株式を保有する主要株主は存在しませんが、今後主要株主との取引が発生する場合の取引条件等は、第三者との取引と同様に審議し決定します。

#### <原則2 - 4 多様性の確保>

さまざまな事業や現場における多様な人材がもつアンテナこそが、多様なステークホルダーのニーズに応える力や新たな事業の芽を見つけ育てる力、事業計画・遂行上のリスクを見極める力、そして社会の良き構成員として社会課題の解決に取り組む力に繋がります。ひいては当社グループが各国・地域に広がるフィールドでSustainable Solution Providerとして成長し続ける鍵であると考えています。即ち、ダイバーシティ&インクルージョンの推進により多様な観点を様々な意思決定の過程に取り込み、より適切な判断能力を組織として獲得することが、当社の今後の発展・持続性の強固な基盤を提供すると考えています。

多様性の確保は、時代の要請に応じ、常に見直していくべきものですが、当社における当面の重要施策は、既に当社・当社グループが擁する、女性社員・女性管理職と、海外グループ会社における様々な背景を持つグループ役員に公正な機会を与え、その個人の能力を最大限に発揮できる環境を更に整えると共に、その意見を様々な判断に取り込むプロセスを強化する事にあります。

これまでのダイバーシティ&インクルージョンの推進や環境整備、育成・研修に関する取り組みについては当社ウェブサイトをご参照ください。

ダイバーシティ&インクルージョン：<https://www.nyk.com/esg/social/diversity/>

育成・研修制度：<https://www.nyk.com/esg/social/traning/>

#### 1) 女性社員・女性管理職を増やす為の取り組み

従来取り組んできた様々な施策により、2013年度以降、当社の女性管理職比率は10%を超えて推移していますが、社会の動きや企業の在り方を捉える能力と意思決定における観点の多様性確保には、現在の当社における女性比率は未だ低いと考えており、更に踏み込んだ施策が必要と考えています。

この為、女性管理職の当面の比率目標として2030年を目途に女性管理職比率を30%にすることを目指し、さらに取り組みを進めています。

#### ・<女性比率> 2022年3月31日時点

会社法上の女性役員比率:25.0%

執行役員を含む全役員の女性比率:11.1%

女性管理職比率:14.0%

女性社員比率:24.3%

女性採用比率(2021年4月~2022年3月):27.5%

#### ・2030年に女性管理職比率を30%にするための取り組み

採用・登用(昇級)における基準を一切緩めないことを方針とする一方、過去の採用比率の偏りや業界特性により女性社員比率が低い現状や、女性の転職市場データ等を踏まえると、掲げた目標を達成するのは容易ではないと認識していますが、当社の考え方を明確にするとともに、その実現に一步でも近づくために、様々な施策に取り組んで参ります。

##### 採用における女性社員数アップ

・新卒採用・キャリア(中途)採用(現在、陸上職社員の7.9%)における女性の応募比率を高める施策を取り入れ、女性社員数そのものを増やすことを目指します。

##### キャリア形成支援とエンゲージメントアップ

・様々なライフイベントとキャリア形成の両立は全員の全社的課題ですが、特に女性がライフイベントとの両立の中であっても力を発揮し成長できるよう、障害となる事項を特定し、男性側のワークライフバランスの是正等を含めた、企業として可能な解決に向けた努力を行います。

#### 2) 海外人材(ナショナルスタッフ)の当社グループでの活躍推進

当社は、2021年度末時点で世界41か国157社に上る企業グループ(除く特別目的会社)として事業を営んでおり、当社グループの社員数は約3.5万人、このうち7割強が海外で採用・勤務する社員です。

ナショナルスタッフの活躍は主に海外の現地法人に留まっていますが、その視点、意見や知見は当社グループの健全な成長と更なる事業展開に必要な不可欠であり、現在2名の外国人執行役員を筆頭に、経営に多様な視点・意見を提供しています。当社グループの事業展開は、更に内容・立地両面で多角化が進むと予想され、より一層、様々な経験・文化的背景を持つナショナルスタッフの視点・意見を、当社の今後の経営判断に活かしていくか、目指すべき体制を明確にし、それに向けてナショナルスタッフの育成方針や登用の制度の構築を検討していきます。

#### <原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮>

当社は、年金資金の運用にあたっては、規約を定め当該規約に基づいて運用しています。企業年金の積立金の運用が、従業員の安定的な資産形成に加えて自らの財政状態にも影響を与えることを踏まえ、人事面においては年金運用の専門能力・知見を有するものを任用した上で、外部有識者による勉強会や各種セミナーに継続的に出席するなど研修体制を充実させています。また、必要に応じて外部アドバイザーを起用して専門的な知見等を補充するとともに、運営面においては、随時、資産運用委員会にて運用状況のモニタリングをしています。

年金資金の運用は、パッシブを中心として運用を行っており、企業年金の受益者と会社との間で利益相反が生じないよう配慮するとともに、保有する株式の議決権行使においては、受益者の利益に基づくこととしています。

#### <原則3-1 情報開示の充実>

以下の1)から5)について、付加価値の高い記載となるよう心がけており、当社ウェブサイトで次のとおり開示しています。また、従前より当社ウェブサイト上のコンテンツ等を英文でも開示しています。

##### 1) 経営理念等及び経営計画

日本郵船グループ企業理念

<https://www.nyk.com/profile/mission/>

日本郵船グループ企業行動憲章

<https://www.nyk.com/profile/credo/>

中期経営計画

<https://www.nyk.com/profile/plan/>

##### 2) コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

コーポレートガバナンス・ガイドライン

[https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn\\_report\\_01.pdf](https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_01.pdf)

##### 3) 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社は、取締役の報酬制度を、当社の事業規模、内容、人材確保やサステナビリティの観点から、同業及び同規模他社並びに従業員給与等の水準とのバランスを勘案したうえ、持続的な成長に向けた健全な中長期インセンティブとなり、また株主と利害を共有することを志向したものとよう設計します。業務執行取締役の報酬は、基本報酬、業績連動型株式報酬、業績連動型金銭報酬で構成します。社外取締役については、業務執行から独立した立場で当社の経営の監督及び助言を行うことから、基本報酬のみとします。すべての取締役について、役員退職慰労金は支給しません。

役員等の報酬決定に関する方針に則り、株主総会の決議による総額と内容の範囲内で、社長が提案し、取締役会の諮問機関として設置している報酬諮問委員会での協議や社外取締役との意見交換を経て、取締役会において支給額を決定します。報酬諮問委員会は、取締役会長、代表取締役社長、社外取締役を委員として構成し(社外取締役が過半数を占め、委員長は原則として筆頭社外取締役)、支給額決定にかかる協議のほか、取締役の報酬に関わる重要な事項を審議の上、取締役会に報告又は付議します。

## 役員等の報酬決定に関する方針

[https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn\\_report\\_05.pdf](https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_05.pdf)

### 4) 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

役員等の選任指名等に関する方針・手続に則り、取締役会の諮問機関である指名諮問委員会において独立社外取締役を過半数とする諮問委員会の構成員が1.取締役の選解任に関する事項、2.社長の選解任並びにその後継者プランに関する事項、3.代表取締役の選解任に関する事項、4.独立役員への独立性に関する事項、5.執行役員への選解任に関する事項、について協議し、その協議又は提言に基づき取締役会に報告又は付議され、取締役会が決定します。

社内取締役候補者については、経営を担う知識・経験・実績を備えていること、管掌部門の課題の解決能力があること、人望があること、法令及び企業倫理の遵守を徹底する見識があることなどに加え、取締役会の構成員として当社の経営に求められる資質と機能を充足することを条件としています。また、経営陣幹部及びその在任の適否並びに執行役員への選任についても、社内取締役候補者の指名方針を準用します。

社外役員候補者については、構成員の多様性も考慮して、幅広い知識又は高度な専門知識、高い見識、豊富な経験及び出身分野における実績を有する人物とし、独立性基準も踏まえて推薦することとしています。

## 役員等の選任指名等に関する方針・手続

[https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn\\_report\\_03.pdf](https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_03.pdf)

### 社外役員候補者の推薦に関する独立性基準

[https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn\\_report\\_04.pdf](https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_04.pdf)

### 5) 取締役会が上記4)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明 定時株主総会における招集ご通知の参考資料において、すべての役員候補者を指名した理由を記載し、開示しています。

## 株主総会

<https://www.nyk.com/ir/event/meeting/>

(第135期定時株主総会招集ご通知 11～19ページ)

### < 補充原則3 1 サステナビリティの開示 >

#### 1) 自社のサステナビリティについての取り組み

当社グループでは、2018年3月に発表した中期経営計画の中でESGの経営戦略への統合を取締役に策定、開示しました。従来の企業価値向上のための経済性や規模の追求といった「Economy」のモノサシだけではなく、長期的な視点で、社会・環境課題の解決に貢献する「ESG」のモノサシも判断に加えながら、「ESG経営」を推進しています。

2021年2月に発表した「NYKグループESGストーリー」で当社が目指す姿は、収益最大化と社会・環境のサステナビリティの両立を図り、新たな価値を創造するSustainable Solution Providerです。経営の根幹にあるマテリアリティ(重要課題)として、「安全」、「環境」、「人材」の3つを掲げ、様々な施策に取り組んでいます。

2022年3月に「NYKグループESGストーリー」発表1年後の進捗報告として、「NYKグループESGストーリー 2022」を発表しました。

「NYKグループESGストーリー 2022」では、「NYKグループESGストーリー」で掲げたESGの経営戦略への統合に向けた具体的な取り組みを紹介しています。

また、2023年の発表を予定する次期中期経営計画策定の一環として検討を行っている、超長期視点での持続可能な成長戦略に関しても一部説明しています。

詳細については、NYKグループESGストーリーをご参照ください。

<https://www.nyk.com/esg/esg-story/>

#### 2) 人的資本や知的財産への投資等

##### ・人的資本への投資

現在の海運業・物流業界は、ESG経営の要請、巨大IT産業の台頭、環境規制の強化とその対応、ビッグデータに基づくビジネス分析など、数十年に一度ともいえる変革期に直面しています。この変革期において、社会課題の解決に取り組み、新たな視点から社会課題の解決策を導き出す組織へと変化していくためには、多角的な視点からイノベーション創出を強力に推進できる人材が不可欠となります。当社グループはSustainable Solution Providerとして社会から選ばれ続けられるよう、約3.5万人のグループ社員を対象にリーダーシップ、包容力と柔軟性、マネジメント能力の3要件を兼ね備えた変革をリードできる人材・変革を支える現場力を持った人材の育成を目指しています。

##### < 主な取り組み >

###### ○ダイバーシティ&インクルージョンの推進

○ESG経営への転換へ向け、組織単位の目標から個人単位の目標へのカスケードダウンを行う仕組み「オブジェクティブツリー」の導入

○当社グループ独自の研修体系である「NYKビジネスカレッジ」、「NYKマリタイムカレッジ」のプログラム充実化

○強力に変革をリードできる人材を育成するための社内教育機関「デジタルアカデミー」の創設

○変革を支える現場力をもつ人材確保のための、海技者の自社養成やNYK-TDG MARITIME ACADEMYでのフィリピン人船員の育成

○「みらい」を担っていく世代に海運業と社会が密接につながっていることを伝え、子供達だけでなくステークホルダー、一般の方々を含めた皆さんに、外航海運やそれに携わる船員の仕事について理解していただき、海運のファンを増やしていく「郵船みらいプロジェクト」の実施

##### ・知的財産への投資

当社グループは日々の船舶の運航から得られた情報・知見から現場の抱える課題解決に継続して取り組んできました。

安全確保は当社グループの事業継続の根幹であり、常に半歩先の安全運航を継続していくことが当社グループの差別化の源泉です。船舶パフォーマンスモニタリングシステム「SIMS」や船陸間の船舶管理業務の共通プラットフォーム「NIBiKi」から得られる航海・機関・気象・運航管理データを解析・活用し、安全運航をサポートしていく体制は業界トップクラスと自負しています。またビッグデータを活用した最適効率運航（IBIS-TWO）や燃料節減効果の高い省エネ装置「MT-FAST」（船体付加物）など、安全運航や環境保全に関わる最先端の技術開発を進めており、2021年度末時点の当社保有の特許件数は196件となりました。

デジタル技術をさらに活用した安全かつ高品質な物流サービスを維持・提供することで、顧客と当社グループのサステナビリティ向上を目指します。

##### < 主な取り組み >

○陸上からの運航船監視による事故・故障予防

○Human Element観点からの安全レベルの向上

## ○自律運航船技術に関する研究

安全運航への取り組みについてはNYKグループESGストーリー及び以下ウェブサイトをご参照下さい。  
安全運航(19～20ページ) : [https://www.nyk.com/esg/pdf/esgstory\\_ppt\\_2022.pdf](https://www.nyk.com/esg/pdf/esgstory_ppt_2022.pdf)

### 3) 気候変動に係るリスク及び収益機会

当社グループでは気候変動を重要な経営課題の一つであると認識しています。当社は2018年にTCFDへの賛同を表明し、TCFD提言に沿って情報開示の推進に努めており、2022年6月30日に取締役会にてTCFD提言に基づく開示内容を決定、同日報告書を発表しました。

詳細は以下ウェブサイトをご参照下さい。

TCFD提言に基づく開示 : <https://www.nyk.com/esg/envi/tcfd/index.html>

#### < 補充原則4 - 1 取締役会の役割・責務(1) >

取締役会では法定事項、並びに重要性及び性質等に鑑み法定事項に準ずる事項を判断・決定しています。取締役会付議事項以外の事項については、経営会議規則や付議基準・社長決裁基準等でその委任の範囲を明確に規定し、その委任に基づき経営陣が迅速に審議のうえ、適切な業務執行を行います。

取締役会は定款及び取締役会規則に規定する事項、例えば中期経営計画、各年度予算、執行役員を選解任・職階の決定、重要な規則の制定・改廃等について意思決定を行うとともに、業務執行の監督を行っています。

当社は「取締役会規則」、「経営会議規則」、「付議基準・社長決裁基準」を定め取締役会にて審議・報告すべき事項及び業務執行側へ委任する事項を明確に規定しています。付議基準・社長決裁基準は定期的に見直され、効率化を図っています。

また当社はより機動的かつ実質的な意思決定を行うため、2020年4月に社長執行役員、本部長である執行役員及び社長の指名する執行役員で構成される経営会議を設置し、適切な範囲で権限の委譲を進めています。

#### < 原則4 - 9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質 >

当社は、社外取締役の独立性を実質面において担保するため、会社法に定める社外取締役の要件に加え、株式会社東京証券取引所が定める独立性基準を踏まえて取締役会が別途定める社外役員の独立性判断基準を策定・開示しています。また、取締役会における率直・活発で建設的な検討への貢献が期待できるよう、幅広い知識又は高度な専門知識、高い見識、豊富な経験、及び出身分野における実績を有する者を、独立社外取締役として選任しています。その際、他社での経営経験を有する者を含めることとしています。

当社ウェブサイトで次のとおり開示しています。

社外役員候補者の推薦に関する独立性基準

[https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn\\_report\\_04.pdf](https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_04.pdf)

#### < 補充原則4 - 10 任意の仕組みの活用 >

当社は、会社の業績等の適切な評価を取締役又は執行役員を選解任及び報酬等に反映させています。取締役会においてこれらの事項を決議するに当たっては、独立社外取締役が過半数を構成し、委員長を務める指名諮問委員会又は報酬諮問委員会において、独立社外取締役に事前に十分に情報を提供して説明した上で、適切な関与及び助言を得ることとしています。

#### < 補充原則4 - 11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件 >

当社は、取締役会の全体としての知識、経験及び能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方を定め、取締役の知識・経験・能力等を一覧化したスキル・マトリックスを取締役の選任に関する方針及び手続きと併せて開示しています。

取締役会の規模・バランス・多様性に関する考え方

[https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn\\_report\\_02.pdf](https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_02.pdf)

役員等の選任指名等に関する方針・手続

[https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn\\_report\\_03.pdf](https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_03.pdf)

NYKレポート2021(10～11ページ)

[https://www.nyk.com/esg/pdf/2021\\_nykreport\\_all.pdf](https://www.nyk.com/esg/pdf/2021_nykreport_all.pdf)

#### < 補充原則4 - 11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件 >

社外取締役・社外監査役を含む取締役及び監査役には、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を取締役・監査役の業務に振り向けることを求めています。

取締役及び監査役は、取締役会への出席率が75%を下回らないようにし、監査役は、監査役会への出席率が75%を下回らないようにしています。

また、独立社外取締役・社外監査役を含む取締役・監査役の兼任状況及び出席状況については次の通り当社定時株主総会招集ご通知及びNYKレポートにて開示しています。

NYKレポート

[https://www.nyk.com/esg/pdf/2021\\_nykreport\\_all.pdf](https://www.nyk.com/esg/pdf/2021_nykreport_all.pdf)[https://www.nyk.com/esg/pdf/2021\\_nykreport\\_all.pdf](https://www.nyk.com/esg/pdf/2021_nykreport_all.pdf)(NYKレポート74-75ページ)

事業報告書

[https://www.nyk.com/ir/library/business/2021/\\_icsFiles/afiedfile/2022/05/23/jpn2022.pdf](https://www.nyk.com/ir/library/business/2021/_icsFiles/afiedfile/2022/05/23/jpn2022.pdf) (第135期定時株主総会招集ご通知 15、16、48ページ)

#### < 補充原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件 >

当社は2015年度より、取締役会の実効性のさらなる向上を目的として、全役員を対象に実効性に係る自己評価アンケートを継続して実施しています。

##### 1) 2021年度実施要領

・2021年度は、第三者アドバイザーの意見も考慮した上で、取締役会の構成と運営、経営戦略と事業戦略、企業倫理とリスク管理、業績モニタリングと経営陣の評価・報酬、の4つの大項目に関する15問のアンケートを実施しました。

- ・取締役会は適切に機能し、実効性が確保されているとの結果を得ました。
- 2) 2020年度に認識した課題とその取組み
- ・「運営と議論の質の向上」については、以下の対応を行い、これまで以上に充実した議論に繋げることができましたが、今後も更なる改善を図っていきます。
    - 取締役及び監査役が意見交換を行う場である役員懇談会を有効活用し、重要なテーマを選定し自由闊達な議論を行いました。事前説明の適切な実施により取締役会での説明を簡略化し、審議や議論の時間確保に努めました。
    - 一方、資料の質には未だ改善の余地ありとの指摘もあり、継続課題として認識の上、更なる向上に努めていきます。
  - ・「モニタリング機能の強化」と「多様性・人材戦略等」については、一定の成果がみられましたが、継続的な課題として認識しています。財務指標や各事業部門の運営状況について適時適切な報告を行いました。引き続きモニタリング機能の強化に努めていきます。多様性の向上も含めた人材戦略に関しては、より一層深い議論を継続していきます。

< 補充原則4 - 14 取締役・監査役のトレーニング >

当社は、取締役・監査役が求められる役割を適切に果たせるよう、トレーニングの機会を提供しています。コーポレートガバナンス・ガイドライン第22条において役員トレーニング方針を定め、開示しています。

コーポレートガバナンス・ガイドライン  
[https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn\\_report\\_01.pdf](https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_01.pdf)

< 原則5 - 1 株主との建設的な対話に関する方針 >

当グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、コーポレートガバナンス・ガイドライン第26条において株主との建設的な会話を促進するための方針を定め、以下について策定、開示しています。

- ・株主等との対話者
  - ・対話を補助する社内体制・対話の手段の充実に関する取組み
  - ・社内へのフィードバック
  - ・インサイダー情報の管理
  - ・株主構造の把握
- コーポレートガバナンス・ガイドライン第26条  
[https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn\\_report\\_01.pdf](https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_01.pdf)

## 2. 資本構成

外国人株式保有比率	20%以上30%未満
-----------	------------

### 【大株主の状況】 更新

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	27,930,700	16.47
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	9,707,000	5.73
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,543,673	2.68
明治安田生命保険相互会社	3,102,626	1.83
三菱重工業株式会社	3,077,931	1.82
東京海上日動火災保険株式会社	2,315,678	1.37
JPモルガン証券株式会社	2,315,158	1.37
SMBC日興証券株式会社	1,814,100	1.07
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,519,371	0.90
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,417,315	0.84

支配株主(親会社を除く)の有無	
親会社の有無	なし

#### 補足説明

上記、【大株主の情報】の割合(%)は、発行済株式(自己株式を除く。)の総数に対する所有株式数の割合(%)です。

## 3. 企業属性

上場取引所及び市場区分 <span style="background-color: orange;">更新</span>	東京 プライム
決算期	3月
業種	海運業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	300社以上

#### 4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

#### 5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

### 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

#### 1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査役設置会社
------	---------

#### 【取締役関係】

定款上の取締役の員数	12名
定款上の取締役の任期	1年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	8名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	3名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	3名

#### 会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
片山 善博	学者											
国谷 裕子	その他											
田邊 栄一	他の会社の出身者											

#### 会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- c 上場会社の兄弟会社の業務執行者



- d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- g 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- h 上場会社の取引先(d、e及びiのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- k その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
片山 善博			自治省(現総務省)において要職を歴任し、2010年から2011年まで総務大臣を務めるなど、官界・政界・学界における豊富な経験を通じて培われた幅広い知識・見識、人脈と高い独立性を持った立場より、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていることから、引き続き社外取締役役に選任しました。
国谷 裕子			キャスターとして長期にわたり、政治・経済・国際関係・社会等に係る問題を幅広く提起してきた経験と豊富な見識を活かし、多様な視点と高い独立性を持った立場より、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていることから、引き続き社外取締役役に選任しました。
田邊 栄一		田邊栄一氏が、過去において業務執行者であった三菱商事株式会社との間には取引関係がありますが、当該取引金額のそれぞれの売上高に占める比率は1%以下であり、取締役として独立した立場で株主のために判断することに支障はないと判断しています。	三菱商事株式会社の代表取締役副社長執行役員等を歴任した豊富な経験と業務執行監督経験に基づき、企業経営全般に対する知見と独立性を持った立場より、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っていることから、引き続き社外取締役役に選任しました。

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無

あり

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	社外有識者(名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当する任意の委員会	指名諮問委員会	5	2	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬諮問委員会	5	2	2	3	0	0	社外取締役

補足説明 更新

当社はコーポレートガバナンスのさらなる充実と取締役会機能の透明性の確保のため、社外取締役(原則として筆頭)を委員長とし、独立社外取締役を過半数とする構成の下、取締役会の諮問機関として指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しています。

代表取締役社長、取締役会長、独立社外取締役3名を構成員とする指名諮問委員会は委員長の招集により、少なくとも年に1度開催し(必要に応じて随時開催)、取締役の選解任に関する事項、代表取締役社長の選解任並びにその後継者プランに関する事項、代表取締役の選解任に関する事項、独立役員の独立性に関する事項、執行役員の選解任に関する事項等について協議します。

また、指名諮問委員会と構成員、開催頻度を同じくする報酬諮問委員会では、取締役及び執行役員の報酬に係る方針・手続に係る事項、取締役及び執行役員の報酬の内容に関する事項、について協議します。

なお、上記に記載の委員の構成は2022年6月末現在のものです。

**【監査役関係】**

監査役会の設置の有無	設置している
定款上の監査役の数	5名
監査役の数	4名

監査役、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査役は、会計監査人の独立性・体制・品質等を監視しつつ、会計監査人と有機的な連携を保ち、双方向情報交換により相互補完し、各々の監査の質の向上と効率化に努めています。監査役は、内部監査部門業務ヒアリングを実施するほか、内部監査室と定期的な会合を通して個々の内部監査人との意思疎通を密にすることにより、情報の共有化、相互の連携及び協力を図っています。また、監査役は、定期的に内部監査部門、会計監査人を交えた打ち合わせを実施し、三者の連携強化に努めています。

社外監査役の選任状況	選任している
社外監査役の数	2名
社外監査役のうち独立役員に指定されている数	2名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係( )												
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
中曾 宏	他の会社の出身者													
桑原 聡子	弁護士													

会社との関係についての選択項目

本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「」、「過去」に該当している場合は「」

- a 上場会社又はその子会社の業務執行者
- b 上場会社又はその子会社の非業務執行取締役又は会計参与
- c 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役
- d 上場会社の親会社の監査役
- e 上場会社の兄弟会社の業務執行者
- f 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者
- g 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者
- h 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家
- i 上場会社の主要株主(当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)
- j 上場会社の取引先(f、g及びhのいずれにも該当しないもの)の業務執行者(本人のみ)
- k 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者(本人のみ)
- l 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者(本人のみ)
- m その他

会社との関係(2) 更新

氏名	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
----	------	--------------	-------



中曾 宏		金融・経済分野全般に関する幅広い知見と、金融システム、市場取引、国際金融に精通する専門性を活かし、客観的・独立的な立場から監査を行うことを期待し選任しました。また、株式会社東京証券取引所が「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準及び当社が制定している「社外役員候補者の推薦に関する独立性基準」を満たしており、過去及び現在において当社の主要取引先・主要株主企業の出身・業務執行者でなく、一般株主と利益相反の生じる恐れがない独立性を有していると判断しました。
桑原 聡子		主に企業法務・金融法務分野における豊富な実務経験と法律に精通する専門性を活かし、客観的・独立的な立場から監査を行うことを期待し選任しました。また、株式会社東京証券取引所が「上場管理等に関するガイドライン」に規定する独立性基準及び当社が制定している「社外役員候補者の推薦に関する独立性基準」を満たしており、過去及び現在において当社の主要取引先・主要株主企業の出身・業務執行者でなく、一般株主と利益相反の生じる恐れがない独立性を有していると判断しました。

## 【独立役員関係】

独立役員の人数	5名
---------	----

### その他独立役員に関する事項

当社は、社外取締役3名及び社外監査役2名の社外役員全員を独立役員に指定しています。また、社外取締役候補者は在任期間が8年を超えない者としており、客観性・独立性を確保しています。

・社外役員候補者の推薦に関する独立性基準(抜粋)  
[https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn\\_report\\_04.pdf](https://www.nyk.com/profile/pdf/gvn_report_04.pdf)

#### (社外役員の独立性)

第4条 以下の各号のいずれの基準にも該当しない者は、独立性を有するものと判断する。

- (1) 当社の大株主(直近事業年度末における議決権保有比率が総議決権の10%を超える株式を保有する者)又はその業務執行者である者
- (2) 当社の主要な借入先(当社による借入額が連結総資産の2%を超える借入先)又はその業務執行者である者
- (3) 当社を主要な取引先(当社からの収入が取引先の直近事業年度の年間連結売上高の2%超)とする者又はその業務執行者である者
- (4) 当社の主要な取引先(取引先からの収入が当社の直近事業年度の年間連結売上高の2%超)又はその業務執行者である者
- (5) 当社又は連結子会社の会計監査人又はその社員等として当社又は連結子会社の監査業務を担当している者
- (6) 当社から役員報酬以外に、年間1,000万円を超える金銭その他の財産を得ている弁護士、司法書士、弁理士、公認会計士、税理士、コンサルタント等、又は当社から得ている当該財産が年間1,000万円を超え、かつ、その年間収入の金額の2%を超える法人若しくは組合等の団体に所属する者
- (7) 当社から年間500万円を超える寄付を受けている者、又は当社から受けている寄付の金額が年間500万円を超え、かつ、その年間収入の金額の2%を超える法人若しくは組合等の団体の業務執行者である者
- (8) 過去3年間に於いて、上記(1)から(7)のいずれかに該当していた者
- (9) 上記(1)から(8)のいずれかに該当している者(ただし、重要な者に限る。)の二親等以内の親族
- (10) 当社又は子会社の取締役、執行役員等、従業員、会計参与(法人である場合は、その職務を行うべき社員を含む。)の二親等以内の親族
- (11) 過去3年間に於いて、当社又は子会社の取締役、執行役員等、従業員、会計参与(法人である場合は、その職務を行うべき社員を含む。)のいずれかに該当していた者の二親等以内の親族
- (12) 前各号のほか、当社の一般株主と利益相反関係が生じるなど、独立性を有する社外役員としての職務を果たすことができない特段の事由を有している者

## 【インセンティブ関係】

取締役へのインセンティブ付与に関する施策の実施状況	業績連動報酬制度の導入
---------------------------	-------------

### 該当項目に関する補足説明 更新

当社の持続的な成長に対する取締役等の貢献意欲を高め、取締役等が株主の皆様と利害を共有することを目的とし、透明性・客観性が高い役員報酬制度として、業績連動型株式報酬制度の導入を2016年6月開催の定時株主総会において提案し承認されました。同株主総会決議に基づき2

019年3月の取締役会において、同報酬制度の3年間の延長を決議し、2022年6月開催の定時株主総会において、同報酬制度の内容を一部改定のうえで継続することを決議しています。また、単年度の業績達成に向けたインセンティブとして、賞与を廃止し、業績連動型金銭報酬制度を導入することをあわせて決議しました。

## ストックオプションの付与対象者

### 該当項目に関する補足説明

## 【取締役報酬関係】

### (個別の取締役報酬の)開示状況

一部のものだけ個別開示

### 該当項目に関する補足説明 更新

2022年3月期事業年度に係る取締役の報酬等の総額は、取締役9名で728百万円(うち、社外取締役3名の報酬等の総額57百万円)です。その内訳は、基本報酬の総額307百万円(うち、社外取締役3名の総額57百万円)、賞与の総額63百万円、株式報酬の総額358百万円です。

(注)

- ・取締役への基本報酬額には、当事業年度に退任した取締役1名に対する支給額を含めています。
  - ・取締役への賞与は、2022年3月期末時点の社外取締役を除く取締役5名に対して支給する予定です。
  - ・取締役の株式報酬額は、業績連動型株式報酬制度に基づく報酬額であり、その内容は後述の役員等の報酬決定に関する方針に記載のとおりです。
- 1) 上記の株式報酬額は、当事業年度に係る株式報酬についての、当事業年度中の株式給付引当金の繰入に伴う費用計上額(ただし、当期中の退任取締役については株式報酬支給に伴う費用計上額)の合計額を記載しています。
  - 2) 業績指標等に基づく業績連動型株式報酬の算定方法は、より具体的には、中期経営計画に掲げるROE min.8.0%と連結経常利益700~1,000億円に対する達成度、期初の連結業績予想に対する達成度、また前年度実績との比較を指標として導かれた値に対し、それぞれ50%、30%、20%の比重により調整し、算定された業績連動係数を0~1.5の範囲で決定し、その業績連動係数を役員別ポイントの50%に乗じて付与ポイントが変動する設計にしています。当事業年度の連結業績指標の実績は、連結売上高2兆2,807億円、連結営業利益2,689億円、連結経常利益1兆313億円、親会社株主に帰属する当期純利益1兆919億円、EBITDA3,705億円、ROE 86.0%となり、当期の業績連動係数は1.5になりました。
  - 3) 当事業年度において、2021年6月に退任した取締役1名(社外取締役ではありません。)に対し当社株式41,208株を交付しています。

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無 更新

あり

### 報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

当社は取締役会決議により役員等の報酬決定に関する方針を以下のとおり定めています。

#### 1. 報酬に関する基本的な考え方

- ・当社は、取締役及び執行役員の報酬制度を、当社の事業規模、内容、人材確保やサステナビリティの観点から、同業及び同規模他社並びに従業員給与等の水準とのバランスを勘案したうえ、各人の報酬が、役位及び職責に応じ、固定又は変動の金銭又は株式等によって構成されるものとなるよう設計する。特に執行役員を兼務する取締役及び執行役員については、持続的な成長に向けた健全な中長期インセンティブとなり、また株主と利害を共有することを志向した報酬制度となるよう設計する。
- ・執行役員を兼務する取締役及び執行役員に対する報酬は、役位及び職責に基づく「基本報酬」と、会社の業績目標などの達成度等に基づき算定される「業績連動型変動報酬」により構成され、業績連動型変動報酬は、単年度の業績目標達成に対するインセンティブとしての金銭報酬(「業績連動型金銭報酬」)と、中長期の業績目標などの達成等に対するインセンティブとしての自社株式報酬(「業績連動型株式報酬」)により構成される。
- ・社外取締役を含む執行役員を兼務しない取締役及び監査役の報酬は、業務執行から独立した立場で当社の経営の監督及び助言を行うこと、また、監査を行う機能・役割を担うことから、基本報酬のみとする。ただし、会長執行役員を兼務しない取締役会長については、取締役会議長を務める等その職責を踏まえ、例外的に業績連動型株式報酬を支給する。
- ・すべての取締役、監査役及び執行役員について、賞与及び役員退職慰労金は支給しない。

#### 2. 報酬決定の手続

- ・取締役の報酬については、株主総会の決議による総額と内容の範囲内で、社長が提案し、報酬諮問委員会における協議をはじめ社外取締役の関与を経て、取締役会において役位及び職責に応じた個別具体的な支給額を決定する。
- ・監査役の報酬額は、株主総会の決議による総額と内容の範囲内で、社外監査役を含む監査役の協議に基づき、個別具体的な支給額を決定する。
- ・執行役員の報酬については、社長が提案し、報酬諮問委員会における協議をはじめ社外取締役の関与を経て、取締役会において役位及び職

責に応じた個別具体的な支給額を決定する。ただし、執行役員の報酬の一部につき株主総会決議がある場合は、その範囲内とする。

・報酬諮問委員会は、取締役及び執行役員の報酬決定にかかる公正性の確保と透明性の向上を目的に、取締役会の諮問機関として設置し、取締役会長、代表取締役社長、社外取締役を委員として構成し、社外取締役が過半数を占め、委員長は原則として筆頭社外取締役が務める。報酬諮問委員会は、役員及び職責に応じた個別具体的な支給額決定にかかる協議のほか、報酬に係る方針と決定プロセス、制度設計など、取締役及び執行役員の報酬に関わる重要な事項を審議の上、取締役会に報告又は付議する。

### 3. 報酬の内容等

各報酬の内容や算定方法、支給割合等に関する決定方針は、以下のとおりとする。

#### 基本報酬

・取締役及び執行役員の役員及び職責に基づく固定報酬を、金銭で毎月支給する(但し、主たる担当職務が当社関係会社の業務執行であって、兼任として当社執行役員を務める者については、かかる当社執行役員としての職務に対する対価として別途決定する固定報酬を金銭で毎月支給することを原則とする(この別途決定する固定金銭報酬を支給される者を、以下「兼務執行役員」という。))。

・監査役は、常勤・非常勤の別、監査業務の分担の状況等を考慮し、監査役の協議と合意に基づく固定報酬を、金銭で毎月支給する。

#### 業績連動型変動報酬

・当社の持続的な成長への貢献意欲を高め、株主と利害を共有することを目的として、業績連動型変動報酬を採用する。

・業績連動型変動報酬は、単年度の業績目標達成に対するインセンティブとしての「業績連動型金銭報酬」と、中長期の業績目標などの達成等に対するインセンティブとしての「業績連動型株式報酬」から成る。

#### <業績連動型金銭報酬>

・業績連動の仕組みとして、連結での事業全体の収益力を測る連結経常利益と、株主視点からの資本に対する収益性を測る連結ROEを業績連動指標として採用する。

・業績連動指標の基準値は、1事業年度毎に報酬諮問委員会で審議し、取締役会で確認する。

・1事業年度終了毎に、業績連動指標の基準値とその実績値を比較し、実績値を基準値で除した数字を業績連動係数とする。業績連動係数の変動範囲は0~2.0とし、0.1未満の場合は0とする。

・取締役及び執行役員の役員に基づく金銭報酬単価に、業績連動係数を乗じて算出した金銭を1事業年度終了後に支給する。

・上限額は毎事業年度3億円とする。

・対象者は執行役員を兼務する取締役及び兼務執行役員を除く執行役員とする。

#### <業績連動型株式報酬>

・透明性・客観性が高い信託方式の業績連動型株式報酬制度(BIP: Board Incentive Plan)を採用する。

・対象期間は基準年度から連続する3事業年度とし、信託への拠出金の上限額及び上限株式数は3事業年度で合計16億円、100万株とする。

・取締役及び執行役員の役員に基づく固定ポイントと、業績目標などの達成度等に応じて算出される変動ポイントを付与する。固定ポイント相当の株式は1事業年度終了毎に、変動ポイント相当の株式は3事業年度の期間満了後にそれぞれ交付する(ただし、その一部は換価処分金相当額の金銭で給付する。以下、この株式と金銭をあわせて「株式等」、その交付及び給付を「交付等」という。)

・業績連動指標は、株主との利害を共有する観点から配当込みの当社TSR(株主総利回り: Total Shareholder Return)、また、ESG経営の観点から当社が掲げるESGに関する考え方(現時点においては2021年2月発表の「NYKグループESGストーリー」)を踏まえた当社独自のESG指標とする。

・業績連動係数は、TSRについては、当社TSRとTOPIX(東証株価指数)成長率の比較及び当社TSR成長率と競合他社TSR成長率との比較によって、ESG指標については、当社独自のESG指標の達成度によって算出する。

・3事業年度終了後に、業績連動指標の達成度を報酬諮問委員会において評価し、業績連動係数を確定する。業績連動係数の変動範囲は0~2.0とし、3事業年度分の変動ポイントに業績連動係数を乗じた数の株式等を交付等する。なお、期間中に退任した取締役及び執行役員(自己都合による退任及び解任の場合を除く。)については、退任時にそれまでの業績連動指標の達成度を報酬諮問委員会において評価し、確定した業績連動係数に基づくポイント相当の株式等を交付等する。

・対象者は執行役員を兼務する取締役及び兼務執行役員を除く執行役員で、国内居住の者とする。ただし、会長執行役員を兼務しない取締役会長については、取締役会議長を務める等その職責を踏まえ、例外的に業績連動型株式報酬を支給する。なお、国内非居住であることによって対象外となる取締役又は執行役員については、同様の仕組みにより算出・付与されたポイント相当の金銭を別途会社より支給する(株式の交付はしない)。支給の時期及び方法等は、株式による支給と同等とする。

・対象期間中に制度対象者が不正行為等の非違行為を行った場合には、付与された全ポイントを没収し、または役員に基づく固定ポイントに応じて支給する株式等の価値に相当する金銭の賠償を過去3年に遡及して求めることがある。

・固定ポイントに基づき交付した株式には3年間の譲渡制限を付す。なお、全ての交付株式について、社内規程に基づき、インサイダー取引規制の観点から適宜の譲渡制限を付すものとする。

#### 役員報酬の支給割合

・執行役員を兼務する取締役及び兼務執行役員を除く執行役員についての基本報酬と業績連動型変動報酬の割合や、金銭報酬と自社株式報酬の割合は、業績向上に貢献する意欲を促進し、かつ、持続的な成長に向けた健全な中長期インセンティブとして機能するよう配慮する。

・基本報酬と業績連動型変動報酬の支給割合は、役員に応じ変動し、業績目標を平均的に達成した場合、約5対5から約8対2となり、その際の業績連動型変動報酬における業績連動型金銭報酬と業績連動型株式報酬の割合は、1対3となる。

## 【社外取締役(社外監査役)のサポート体制】 更新

当社は、取締役会事務局である企画部門及び各業務執行部門を中心に、取締役会に先立ち社外役員に情報提供や事前説明を適宜行います。当社は監査役の指揮命令の下に専任のスタッフを有する「監査役室」を設置しており、監査役会運営及び情報の提供を行い、社外監査役のサポートをおこなっています。

## 【代表取締役社長等を退任した者の状況】



氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
宮原 耕治	特別顧問	対外活動	非常勤・報酬無	2015/03/31	1年
工藤 泰三	特別顧問	対外活動	常勤・報酬有	2019/06/19	1年

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 2名

その他の事項

## 2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

取締役会は独立役員である社外取締役3名を含む8名(うち女性1名)の取締役で構成され、法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の策定、業務執行の決定と監督などを行っています。当社は執行役員制度を導入し、取締役兼務者(ただし、社外取締役は執行役員を兼務しません。)を含む29名(うち外国人2名)の執行役員が、取締役会から委任された業務を執行しています。また、代表取締役及び業務執行取締役等で構成する経営会議を、原則毎週開催して、取締役会付議事項の原案等重要事項を審議し、取締役会の迅速かつ効率的な意思決定を推進するとともに重要な業務執行につき決定します。こうした体制により、業務執行の権限と責任を明確にし、迅速かつ適正な意思決定を図り、経営の透明性や効率性の向上に努めています。

監査役会は独立役員である社外監査役2名を含む4名(うち女性1名)の監査役で構成されています。監査役のうち1名は、主計財務部門を管掌した経験を有し、財務会計に係る知見をもって会計監査人との意見疎通にあたっています。監査役会は月次の定例会に加えて必要に応じて都度開催しています。監査役会規則・監査役監査基準に基づいて、毎年の監査方針及び監査計画を定め、取締役会等において説明し、業務執行側の理解と協力を得ています。

## 3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社は、事業が高度に専門的であることから会社業務に精通した社内取締役を主体とする経営が事業運営に最適であると判断し、また、監督機能の充実には重要な業務執行の決定も必要であるとの考えに沿って監査役会設置会社を選択しています。経営に対する社外からの監督の実効を上げるため、独立性の高い社外取締役3名を株主総会で選任願っています。

当社は、複数の社外取締役を含む取締役会と複数の社外監査役を含む監査役会をそれぞれ設置し、監査役の機能を有効に活用しながら経営に対する監督機能の強化を図ることによって、株主の皆様をはじめ、顧客・取引先・地域社会などのステークホルダーの信頼を得て、経営の透明性・効率性が担保できると考え、現在の体制を採用しています。社外役員は国際情勢や経済・金融情勢、企業経営等に精通する専門家として幅広い知識に基づく実践的、客観的かつ専門的な視点から取締役会の適切な意思決定や経営監督の実現を図っています。

## 株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

### 1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	定時株主総会の約3週間前に株主様宛に発送するよう、また、定時株主総会の約4週間前から当社ウェブサイト等に掲載するよう努めています。
集中日を回避した株主総会の設定	開催の早期化等、総会集中日の回避に努めて開催しています。
電磁的方法による議決権の行使	インターネット等による議決権の行使を可能としています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加その他機関投資家の議決権行使環境向上に向けた取組み	機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用しています。
招集通知(要約)の英文での提供	招集通知の英訳を当社ウェブサイト、当社が上場している金融商品取引所のウェブサイト及び機関投資家向け議決権行使プラットフォームウェブサイトに掲載しています。
その他	事業報告のビジュアル化を実施しています。

## 2. IRに関する活動状況 更新

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社はディスクロージャーポリシーを含むコーポレートガバナンス・ガイドライン及びIRポリシー( <a href="https://www.nyk.com/ir/manage/policy/">https://www.nyk.com/ir/manage/policy/</a> )を策定し、開示しています。	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	これまで直接対面型またはオンライン型による説明会を定期的を実施してきました。新型コロナウイルス感染症拡大の影響により開催頻度が減少していますが、今後も引き続き開催を予定しています。	なし
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、会場での開催は中止していますが、定期的を実施しています。四半期毎にオンライン型決算説明会を開催し、動画配信も実施しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	定期的を実施しています。 新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、海外機関投資家等への直接訪問や直接対面型カンファレンスは中止していますが、証券会社主催のオンライン型カンファレンスに参加し、欧米・アジア等の機関投資家との面談を実施しています。また、四半期毎に開催した決算説明会の動画を英語で配信しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ウェブサイトにIR情報ページを作り、投資家の皆様の参考になる各種情報を和文・英文で掲載しています。 和文URL <a href="https://www.nyk.com/ir/">https://www.nyk.com/ir/</a> 英文URL <a href="https://www.nyk.com/english/ir/">https://www.nyk.com/english/ir/</a> 掲載資料: 決算短信、その他適時開示資料、決算説明会資料(動画、スライド、ファクトブック、質疑応答要旨)、株主総会の招集通知及び決議通知、事業報告及び中間事業報告書、有価証券報告書及び四半期報告書、中期経営計画、統合レポート、ESGデータブック、NYKグループESGストーリー、株主通信、コーポレート・ガバナンスの状況、海運市況等。	
IRに関する部署(担当者)の設置	経営企画本部にIRグループを設置し、取締役専務執行役員1名、執行役員1名を含む9名でIR活動を行っています。担当部署: IRグループ(7名) 掌管役員: 経営企画本部長(CFO) 事務連絡責任者: IRグループ長 下村 修一郎	

## 3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況 更新

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	当社は、日本郵船グループ企業理念、日本郵船グループ企業行動憲章、日本郵船行動規程、HR(Human Resource)理念、個人情報保護方針と個人情報管理規程、日本郵船グループ環境経営ビジョンと環境方針、取引先に対するCSRガイドライン、NYKグループサステナビリティニシアティブガイドラインなど、社内規程類を整備しています。

<p>環境保全活動、CSR活動等の実施</p>	<p>NYKグループは、ESGを経営の中心に据え、積極的に推進する当社グループの重要な経営戦略方針に則り、「海、地球、そして人々への恩返し」をテーマに、主体的に社会・環境の課題解決に取り組み、その活動を通してすべてのステークホルダーにとっての企業価値の向上を目指します。</p> <p>&lt; NYKグループ サステナビリティ イニシアティブ (NYKSI) &gt;  NYKSIとは、社会課題解決にチャレンジするため2021年度から新設された枠組みです。年間の予算総額は10億円、その内3.2億円を未来の“あたり前”をつくるソリューション事業創出の挑戦、1.5億円を社外パートナーとの連携、5.3億円を海事教育分野に割り当てます。当社の主な取り組みについては当社ウェブサイトをご参照下さい。  社会課題解決への挑戦：<a href="https://www.nyk.com/esg/contribution/">https://www.nyk.com/esg/contribution/</a></p> <p>また、SDGs (Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)の達成へ貢献するために、当社グループの事業活動と関連性の高い6つのゴールを特定し、中期経営計画の中で明示しました。企業価値と社会価値の最大化を目指し、取り組みを推進しています。</p> <p>Goal 4:「質の高い教育をみんなに」  Goal 7:「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」  Goal 8:「働きがいも経済成長も」  Goal 9:「産業と技術革新の基盤をつくろう」  Goal 13:「気候変動に具体的な対策を」  Goal 17:「パートナーシップで目標を達成しよう」</p> <p>&lt; 環境保全活動 &gt;  気候変動対応においては、当社グループは2021年9月に外航海運事業におけるGHG削減長期目標を「2050年までのネット・ゼロエミッション達成」とすることを決定し、運航船舶での最適運航のさらなる深度化や、ゼロエミッションへの移行燃料としてのLNG(液化天然ガス)への燃料転換の促進、ゼロエミッション燃料として期待されるアンモニアや水素の社会実装やルール策定を国内外のステークホルダーと共に推進しています。</p> <p>生物多様性保全への取り組みにおいては、海洋プラスチック汚染の実態解明へ貢献するべく学術機関と連携し、当社運航船舶を用いた外洋に浮遊するマイクロプラスチックの採取を通じて分析調査への協力を継続しています。また、船舶による水生生物の越境移動を防止するべくバラスト水処理装置の搭載を進めており、2024年には全船への搭載が完了する予定です。</p> <p>シップリサイクル対応では、再生資源の適切なりサイクルによる循環経済実現や労働災害、環境汚染の防止を目指し、当社は2021年5月、持続可能な海事産業への貢献を目指し業界横断的な活動を行う国際非営利団体Sustainable Shipping Initiativeが主宰する「Ship Recycling Transparency Initiative」(SRTI)に邦船社として初めて参加しました。世界各国の船社、荷主、投資機関等が参加するSRTIは、ステークホルダーに対する船社の船舶解体ポリシーや実施状況の情報開示プラットフォームであり、当社はSRTIでの情報開示を通じて船舶解体プロセスの透明性向上と、外航海運業界における安全・環境・人権に配慮する責任ある船舶リサイクルを促進しています。</p> <p>詳しい情報は当社ウェブサイト(<a href="https://www.nyk.com/esg/">https://www.nyk.com/esg/</a>)をご参照ください。</p>
<p>ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定</p>	<p>グループ企業行動憲章において、ステークホルダーの関心に配慮しつつ、広く社会とのコミュニケーションを図り、企業情報を積極的かつ公正に開示することを、グループ企業行動憲章で定めています。</p> <p>当社は情報発信のみならず、国内外のステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを通じて、頂いたご意見を経営にフィードバックしていきます。</p>
<p>その他</p>	<p>当社は国連グローバルコンパクト(以下GC)への支持を表明しています。2010年にGC推進委員会を設置し人権及び労働問題等への取り組みを推進していますが、2022年には全社横断的な体制のもと更なる実効性の向上を目的として同委員会を改組し、ESG経営推進委員会の分科会の一つとして位置づけを変更しました。国連GC推進分科会では、国連GC原則1から6ならびに10に関わる人権侵害等の調査・対応につき議論し、ESG経営推進委員会に提言しています。また、経済人コー円卓会議(Caux Round Table)日本委員会が主催するステークホルダー・エンゲージメント・プログラムへの参加、人権NPO/NGO団体との協働活動や、グループ会社を含む全従業員・役員を対象とした各種人権啓発研修、eラーニング、人権意識調査の実施等を通じ、人権尊重意識の浸透、向上を行っています。</p>

## 内部統制システム等に関する事項

### 1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況 更新

取締役会において決議した業務の適正を確保するための体制の整備等は以下のとおりです。

- 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
  - ・当社は、企業理念、グループ・バリュー、企業行動憲章及び行動規準を制定しており、これらに則った適切な経営体制の強化に努めるとともに、取締役会規則、経営会議規則、執行役員会規則、業務執行規則等の社内規程を定め、重要事項を取締役会及び経営会議において審議する。諮問機関として、指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置する。持続可能性の追求にガバナンス体制の実効性向上を包含するESG経営推進委員会を設置する。
  - ・内部統制委員会を設置し、内部統制上の課題と取り組みを審議し方針を決定するとともに、内部統制の実効性の確保に努める。



・リスク管理委員会とコンプライアンス委員会、遵法活動徹底委員会を設置し、法令遵守の徹底及びコンプライアンスの推進に関する具体的な施策を実施している。また、危機対応のための報告・調査等について規則を定め、有事に速やかな是正と再発防止の実施を図る体制を整備するなど、内部統制に関わる業務執行の実効性の確保と取締役会による監督機能の強化に努める。

(運用状況の概要)

・取締役会を開催し、重要事項を審議している。また、経営会議において、取締役会により委任された事項の審議した上で、業務執行の決定を行っている。指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置し、取締役等の選任・報酬等を協議している。ESG経営推進委員会を設置し、長期的な視点で経営や業務執行におけるガバナンスの実効性向上などの取り組みを図っている。  
・内部統制委員会を開催し、内部統制上の課題を抽出・確認するなどモニタリングを行い、実効性を確保するための今後の取り組みにつき審議し、内部統制に関する方針を決定するとともに、内部統制システムの整備と運用状況等につき必要に応じて見直している。  
・リスク管理委員会、コンプライアンス委員会と遵法活動徹底委員会を開催し、関連する事案の共有と課題等につき協議している。チーフコンプライアンスオフィサー(CCO)を任命し、法令・定款等の遵守と、企業倫理や社会規範等を尊重する社内体制の強化に努めている。取締役等及び従業員等から行動規準遵守に関する誓約書の提出を受け、コンプライアンス教育・研修を継続的にを行い、モニタリングを実施している。また、危機対応のための報告・調査等に関する規則に基づき、有事には速やかな是正と再発防止の実施を図り、重要な案件について、細則に定めた報告基準に基づきコンプライアンス委員会を通じ取締役会に報告している。

2) 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

・取締役及び取締役会は、その職務の執行に係る文書その他の情報につき、法令及び社内規程等に従い、適切に記録化した上で、保存及び管理する。  
・重要文書については、機密性の程度に応じて、今後ともその適切な運用を図る。  
・秘密情報管理については関連規則を制定する。

(運用状況の概要)

・取締役の業務執行に係る重要な情報を適切に保存・管理し、定期的に重要な契約を整理・確認している。

3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

・リスク管理委員会を設置し、リスク管理の方向性及び手順を定め、全社的なリスク管理体制を整備する。また、リスク管理にあたっては、それぞれの事業の特性を踏まえ、当社を取り巻くリスクの評価を十分に行う。  
・安全・環境対策推進委員会を設置し、船舶の安全運航や環境保全等について審議する。  
・大規模災害等に際して事業の継続を可能とする事業継続計画を制定する。

(運用状況の概要)

・リスク管理委員会にて、各本部におけるリスクにつき、戦略及び業務プロセス両面から担当業務のリスクと管理状況の評価を行い、社内規程の見直しを含む内部統制の強化に努めている。サイバー攻撃に対しては、セキュリティ対策の強化に加え、定期的な訓練等を実施し、グローバルでの管理体制の構築を進めている。  
・船舶の安全運航と環境保全については、安全・環境対策推進委員会において定期的に評価を行い、船舶に関するリスク管理を徹底し、安全品質レベルの更なる向上・改善に努めている。新型コロナウイルスの感染拡大防止と円滑な船員交代に向けた施策、燃料節減による温室効果ガス排出削減等の施策を実施している。  
・必要に応じて、災害対策本部事務局等を設置し、訓練を実施している。部門毎に事業継続計画を制定し、適宜改正している。

4) 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

・取締役会の審議に十分な時間を確保し、実効性を高める。  
・取締役会の決議により、経営会議を設置、また執行役員を選任の上、業務執行の権限を委譲し、取締役会が業務執行を監督する。  
・電子稟議システムの活用による決裁処理の迅速化により、適正かつ効率的に職務を執行する体制を整備する。

(運用状況の概要)

・取締役会の実効性に関するアンケートを実施し、取締役会における付議基準の見直し、審議手法の検討等を行っている。  
・取締役会の迅速かつ効率的な意思決定を可能にするため、経営会議において、取締役会付議事項を含む必要事項を審議している。また、執行役員会においても、職務の執行状況を監督している。  
・電子稟議システムの活用により迅速な決裁処理を行っている。業務における電子化を進め、事務効率の向上を図っている。

5) 当社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

・グループ全体に適用する企業理念及び企業行動憲章を定め、グループ会社はこれらに基づき行動規準等を定める。また、法務・コンプライアンス、会社機関設計・運営、内部監査等の各分野に関し、NYKグループスタンダードに従って、基本となる規程を定める。  
・内部統制委員会等を設置し、グループ全体の内部統制上の課題と取り組みを審議し方針を決定する。グループ全体の内部統制の整備・運用につき、グループ会社の管理・報告・危機対応に関する規則を定める等の施策を講じるとともに、有事に速やかな是正と再発防止の実施を図る体制を整備し、内部監査体制の充実を図るなどグループ全体の内部統制に関する業務執行の実効性の確保と取締役会による監督機能の強化に努める。  
・グループ経営会議等を通じて、グループガバナンスの構築と運用及び内部統制の実効性の向上によるグループ全体の企業集団価値向上を目指す。グループ会社の経営等に関する一定の重要事項等について、当社が報告を受け、必要に応じて承認する体制を整備する。  
・内部通報制度では、グループ全体から匿名通報を可能とする。

(運用状況の概要)

・グループ会社各社は、当社の定める企業理念、企業行動憲章及び各種スタンダード、NYKグループ会社管理規程に従い、行動規準や社規則等を適時、改正している。また、グループ会社においても、行動規準遵守に関する誓約手続きを導入している。  
・内部統制委員会を中心とし、必要に応じて外部専門家の助言も得て、また、リスク管理委員会とコンプライアンス委員会、遵法活動徹底委員会等を通じてグループ全体の内部統制の状況を審議、確認のうえ課題を検討し、グループ内部統制のさらなる強化、社規則に基づいた運用の浸透・徹底に努めている。国内・海外グループ会社に対する内部監査を実施し、助言や改善提案を行うとともに、グループ内の内部監査機能の集約・強化を推進し、内部監査の範囲の拡充と高度化により実効性向上を図っている。関連法令上のリスクアセスメントを行い、重要な契約書の審査体制の強化を図っている。また、グループ会社も対象に、危機対応のための報告・調査等に関する規則に基づき、有事には速やかな是正と再発防止の実施を図り、重要な案件について、細則に定めた報告基準に基づき、コンプライアンス委員会を通じ取締役会に報告している。  
・グループ経営会議等を通じ、グループガバナンスの構築と資本効率の向上等について協議している。グループ経営管理指針等を定め、一定の基準に基づき個別に経営を管理している。非常勤取締役・監査役を派遣し、法務機能の確立を図る等、適正なグループ経営を推進している。  
・通報窓口を適切に機能させ、通報者の身元を秘匿し、不利益な取扱いを禁止している。

- 6) 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項  
・社外監査役のサポートを含め、監査役の職務を補助する体制を整備する。

(運用状況の概要)

・専任スタッフを擁する監査役室を設置し、監査役監査の補佐、監査役会の運営事務局、グループ監査役連絡会の定期開催事務、その他監査役及び監査役会が命じる事項を遂行している。

- 7) 前項の使用人の取締役からの独立性に関する事項及び当該使用人に対する監査役の指示の実効性の確保に関する事項

・前項の監査役室専任スタッフは、常勤監査役の指揮命令下にある。

(運用状況の概要)

・監査役室専任スタッフは、常勤監査役の指揮命令下であり、常勤監査役が人事考課を行っている。すべての監査役室スタッフの人事異動については監査役の意見を最大限に尊重している。  
・すべての監査役室スタッフの懲戒に関しては、監査役の懲戒委員会への出席権及び意見陳述権を確保し、監査役の意見を最大限に尊重している。

- 8) 監査役への報告に関する体制、その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

・取締役及び取締役会は、監査役による適切な職務の遂行が可能な体制を確保し、取締役会への出席に加えて監査役が有効な監査を行うことのできる環境整備に努める。当社グループのコンプライアンス及び内部通報事案の概要等につき、監査役に報告する体制を確保する。  
・内部通報者に関わる身元の秘匿と不利益な取扱いの禁止を規則化する。

(運用状況の概要)

・経営会議、執行役員会、内部統制委員会、リスク管理委員会、コンプライアンス委員会、遵法活動徹底委員会等に監査役が出席する機会を提供し、監査役の情報収集体制を確保している。監査役が、取締役等及び部門長等と面談し報告を受ける機会を確保している。取締役会、経営会議及び執行役員会の議事録並びに稟議書等業務執行に関わる重要な書類の閲覧及び調査を随時可能とすることにより、効率的な監査体制を確保している。

内部監査部門は、監査役及び会計監査人と相互に情報交換し、三者の監査の連携を通じて、監査役の監査の実効性及び効率性の向上に協力している。

・通報を理由として不利な取扱いを受けないことを定めており、内部通報者が望めば、身元は秘匿されている。

- 9) 監査役の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項

・監査役の職務の執行について、監査役監査基準において定められた当社に対する費用請求権を尊重する。

(運用状況の概要)

・監査役の職務の執行について、監査役監査基準において定められた当社に対する費用請求権を尊重し、その費用を負担している。

- 10) 金融商品取引法への適合を確保するための体制

・金融商品取引法第24条の4の4に基づく財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するために、必要な内部統制の体制を構築する。

(運用状況の概要)

・内部統制委員会にJSOX部会を設置し、財務報告に関する信頼性の検証と内部統制報告書案の審議を行っている。また、情報開示委員会を四半期毎に開催し、開示内容等について審議を行うなど、整備及び運用状況の有効性評価を実施し、適時適切な開示に努めている。

- 11) 反社会的勢力排除に向けた体制

・企業行動憲章等において反社会的勢力の排除を謳い、市民生活の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体と断固として対決することを明確にする。反社会的勢力対応の相談担当窓口を設置する。

(運用状況の概要)

・警察等の外部専門機関との提携を日常より緊密に行っている。  
・反社会的勢力に関する情報収集に努め、適宜周知している。  
・対応マニュアルを作成し、誓約書を取得するなどの施策を行っている。

## 2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

### 1. 基本的な考え方

当社は、日本郵船グループ企業行動憲章の中で、市民社会の秩序と安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体との関係遮断を徹底することを基本方針として定めています。

### 2. 整備状況

当社は、反社会的勢力との関係遮断を徹底するため同勢力対応の相談担当窓口を設置しており、外部の専門機関との提携を日常より緊密に行い、情報収集に努め適宜周知します。反社会的勢力排除をコンプライアンス上の重要事項と位置付け、マニュアル等を整備して適切な対応を行っています。

## その他

### 1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無

なし

## 2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

### 1. 適時開示体制について

当社は、会社情報の適時開示の重要性に鑑み、「日本郵船グループ企業行動憲章」に、積極的に適時適切な会社情報を開示する旨を明記するとともに、全従業員に対して周知徹底を図っています。

適時開示については、従業員に報告を求める旨を通知し、各部門より適時開示情報に係る基礎的情報が報告され、取締役会又は経営会議において審議されたうえで、その決議等に基づき、適時に開示される体制が整えられています。

なお、取締役会及び経営会議の審議事項及び報告事項は、株式会社東京証券取引所の定める適時開示項目も参照しています。

### 2. 適時開示制度に係る教育研修制度について

2002年度より、当社グループ全従業員を対象にコンプライアンス研修等を実施し、インサイダー取引の禁止及び適時開示の重要性等の認知を促進しています。

また、法務部門に適時開示担当者を設置し社内各部門からの相談に応じるとともに、相談業務を通じて、社内の啓発活動に努めています。

### 3. 海難事故等に係る適時開示について

海難事故等の当社グループの船舶に関する重大事項に関しては、海務部門及び広報部門を中心に構成する事故対策本部が所管しています。同部門は、これらの重大事項の迅速な把握及び対応に努めるとともに、遅滞なく情報管理部門に伝達することで、所要の適時開示を行う体制となっています。

### 4. 決算関連の適時開示情報の収集体制について

有価証券報告書等で開示が必要な決算関連の適時開示情報の収集体制については、主計及びIR部門が所管しています。同部門は、開示情報の種類ごとに報告部門を定め、当該各部門より開示情報が漏れなく収集されるようにチェック体制の整備を行っています。

### 5. 適時開示のモニタリング体制について

2005年度より、社長を委員長とする情報開示委員会において情報取扱責任者が適時開示状況の報告を行う体制を整えています。

