



Bringing value to life.



第135期

定時株主総会 招集ご通知

2021年4月1日 ▶ 2022年3月31日
第135期定時株主総会招集ご通知添付書類を含む

開催情報

日時 2022年6月22日（水曜日）午前10時
場所 パレスホテル東京 2階「葵」

書面及びインターネット等による議決権行使期限
2022年6月21日（火曜日）午後5時

<お願い>

- 本定時株主総会はインターネットによるライブ配信を行います。新型コロナウイルス感染拡大防止のため、当日のご来場は極力お控えいただき、郵送またはインターネット等による事前の議決権行使のうえ、ライブ配信をご視聴いただきますようお願い申し上げます。
- 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、ご用意できる席数に限りがあります。状況により当日は会場への入場制限等の可能性がありますので何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。ご出席される株主様におかれましては、マスク着用等の感染防止対策の実施をお願いいたします。また、当社が講じる感染予防措置につきましても、ご理解くださいますようお願い申し上げます。
- 今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、下記ウェブサイトにおいてお知らせいたします。
<https://www.nyk.com/ir/event/meeting/>

目次

社長ご挨拶	2
第135期定時株主総会招集ご通知	3
議決権行使のご案内	5
インターネットによるライブ配信及び事前ご質問受付のご案内	7
株主総会参考書類	9
議案及び参考事項	9
第1号議案 剰余金の処分の件	9
第2号議案 定款一部変更の件	9
第3号議案 取締役8名選任の件	11
第4号議案 取締役賞与支給の件	20
(第5号議案及び第6号議案の概要)	21
第5号議案 取締役等に対する業績連動型金銭報酬制度導入に伴う報酬額設定の件	21
第6号議案 取締役等に対する業績連動型株式報酬等の額及び内容の一部改定等の件	23
(ご参考) 当社のコーポレートガバナンスに関する取組み等	29
主要財務ハイライト (連結)	31
事業報告	33
連結計算書類	49
計算書類	51
監査報告	53
株主メモ	62
株式に関するマイナンバー制度のご案内	62
お知らせ	62

本招集ご通知をお読みいただく際には、次の点にご留意願います。

1. 業績予想や将来の予測等に関する記述は、現時点で入手している情報に基づき合理的と判断する予想であり、潜在的なリスクや不確実性その他の要因が内包されています。従って、実際の業績は見通しと大きく異なる結果となる可能性があります。
2. 「当社グループ」とは、原則として当社及びその子会社からなる企業集団を意味しています。
3. 記載金額及び株式数は、表示単位未満を切り捨てて表示しています。
4. △印はマイナスを示しています。

社長ご挨拶



株主の皆様には、日頃より当社グループの活動にご理解とご支援をいただき、心より感謝申し上げます。第135期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）の定時株主総会招集ご通知のお届けにあたり、一言ご挨拶申し上げます。

当期は、新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）が世界中で猛威を振るい続けましたが、前期から続く旺盛な貨物需要を受けた好調な市況を背景に、ライナー&ロジスティクス事業（定期船事業、航空運送事業、物流事業）が当社グループの業績を力強く牽引しました。一方で、原油及び石油製品タンカーの市況は歴史的な低迷が続きましたが、短期契約の割合が限定的であること、また、前期に実施したドライバルク輸送部門における構造改革の効果や市況の良化、自動車輸送部門における取扱量の回復もあり、不定期専用船事業の業績も前期と比較して大きく良化し、当期の連結業績は、売上高2兆2,807億円、営業利益2,689億円、経常利益1兆31億円、親会社株主に帰属する当期純利益1兆91億円となり、過去最高の業績となりました。

この業績を踏まえ、期末配当は1株につき1,250円（中間配当の200円と合わせ、1株につき年間1,450円）とすることを提案申し上げます。また、来期の連結業績は、現時点で売上高2兆3,000億円、営業利益1,870億円、経常利益7,600億円、親会社株主に帰属する当期純利益7,200億円を予想しております。配当につきましては、当社の基本的な配当方針を踏まえ、1株につき年間1,050円を予想しております。

新型コロナに加え、ロシア・ウクライナ情勢がもたらす影響等により、当社グループの事業環境の先行きを見通すことが難しい状況にあります。当社は、“Bringing value to life.”という基本理念のもと、「モノ運び」を通じて人々の生活を支えることを誇りとし、海・陸・空に亘る当社グループすべての従業員の安全を確保しつつ、安全運航と運航維持の確保に今後も努めてまいります。

当社は、中期経営計画“Staying ahead 2022 with Digitalization and Green”に沿って、ポートフォリオの最適化と運賃安定型事業の積み上げにより、収益力の向上と変動する事業環境への耐性強化を進めております。また、昨年9月に当社グループの外航海運事業における温室効果ガス排出量削減の長期目標を「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ました。将来のゼロエミッション船を実現するまでのブリッジソリューションの一つと位置付けるLNG燃料船の導入を推進するとともに、アンモニア燃料船の開発等により、外航海運事業での脱炭素化の取り組みを加速させ、社会や産業から必要とされる「Sustainable Solution Provider」として新たな価値を創造してまいります。今後もESG経営を成長戦略とする具体的な取り組みである「NYKグループ ESGストーリー」に沿って事業環境の変化に機敏に対応してまいります。

今後とも、株主の皆様により一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2022年5月
代表取締役社長

株 主 各 位

東京都千代田区丸の内二丁目3番2号
日本郵船株式会社
代表取締役社長 長澤 仁志

第135期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、当社第135期定時株主総会を下記の要領で開催いたしますので、ご案内申し上げます。

後掲の株主総会参考書類（9ページから28ページまで）をご検討いただき、議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。議決権の行使にあたっては、書面またはインターネット等による行使が可能です。

本定時株主総会はインターネットによるライブ配信を行います※。新型コロナウイルス感染拡大防止のため、当日のご来場は極力お控えいただき、書面またはインターネット等による事前の議決権行使のうえ、ライブ配信をご視聴いただきますようお願い申し上げます。

新型コロナウイルス感染拡大防止のため、ご用意できる席数に限りがあります。状況により当日は会場への入場制限等の可能性がありますので何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。ご出席される株主様におかれましては、マスク着用等の感染防止対策の実施をお願いいたします。また、当社が講じる感染予防措置につきましても、ご理解くださいますようお願い申し上げます。

※当日の会場撮影は、ご出席株主様のプライバシーに配慮し、議長席及び役員席付近のみとしますが、やむを得ずご出席株主様が映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。



〔書面（郵送）による議決権の行使〕

5ページ及び6ページに記載の「議決権行使のご案内」をご参照のうえ、同封の議決権行使書面に賛否をご表示いただき、2022年6月21日（火曜日）午後5時までに到着するようご返送ください。



〔電磁的方法（インターネット等）による議決権の行使〕

5ページ及び6ページに記載の「議決権行使のご案内」をご参照のうえ、2022年6月21日（火曜日）午後5時までに議決権をご行使ください。

敬 具

記

1. 日 時 2022年6月22日（水曜日）午前10時（受付開始 午前9時）
2. 場 所 東京都千代田区丸の内一丁目1番1号
パレスホテル東京 2階「葵」

3. 会議の目的事項

- 報告事項**
- 第135期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）事業報告の内容、連結計算書類の内容並びに会計監査人及び監査役会の連結計算書類監査結果報告の件
 - 第135期（2021年4月1日から2022年3月31日まで）計算書類の内容報告の件

決議事項

- 第1号議案** 剰余金の処分の件
第2号議案 定款一部変更の件
第3号議案 取締役8名選任の件
第4号議案 取締役賞与支給の件
第5号議案 取締役等に対する業績連動型金銭報酬制度導入に伴う報酬額設定の件
第6号議案 取締役等に対する業績連動型株式報酬等の額及び内容の一部改定等の件
- ※株主総会参考書類並びに招集通知に添付する事業報告、連結計算書類、計算書類及び監査報告は、9ページから28ページ及び33ページから58ページまでに記載のとおりです。ただし、以下の事項につきましては、法令及び定款第17条の規定に基づき、インターネット上の当社ウェブサイト上の「IR情報」の中にございます「IRイベント」、「株主総会」のページ (<https://www.nyk.com/ir/event/meeting/>) に掲載し、本招集ご通知の添付書類には記載しておりませんが、本招集ご通知の添付書類と同じく監査報告を作成するに際し、監査役は以下の①～⑤を、会計監査人は以下の②～⑤を監査しております。

- | | |
|---------------------------------------|---------------|
| ①事業報告に表示すべき事項のうち以下の事項 | ②連結株主資本等変動計算書 |
| (i) 直前三事業年度の財産及び損益の状況とその推移 | ③連結注記表 |
| (ii) 新株予約権等に関する事項 | ④株主資本等変動計算書 |
| (iii) 会計監査人に関する事項 | ⑤個別注記表 |
| (iv) 業務の適正を確保するための体制の整備及び当該体制の運用状況の概要 | |

4. 議決権の行使に関する事項

- 各議案につき賛否のご表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取扱いいたします。
- 議決権行使書面の郵送と電磁的方法（インターネット等）の双方により重複して議決権を行使された場合は、後者による議決権行使を有効としてお取扱いいたします。また、電磁的方法（インターネット等）によって議決権を複数回行使された場合は、最後の議決権行使を有効としてお取扱いいたします。
- 議決権を有する他の株主様1名を代理人として、当日代理権を証明する書面をご提出のうえ、議決権を行使することができます。

5. 記載事項を修正する場合等の周知方法

株主総会参考書類、事業報告、連結計算書類、計算書類及びその他本招集ご通知の記載事項に修正の必要が生じた場合や、今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、修正または変更後の事項をインターネット上の当社ウェブサイトの「IR情報」の「IRイベント」、「株主総会」のページ (<https://www.nyk.com/ir/event/meeting/>) に掲載いたします。

以上

議決権行使のご案内

次のいずれかの方法により、議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

郵送



同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、行使期限までに到着するようご返送ください。

行使期限

2022年6月21日（火曜日）
午後5時までに到着

電磁的方法(インターネット等)



当社指定の議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufig.jp/>) にアクセスしていただき、行使期限までに議決権をご行使ください。

行使期限

2022年6月21日（火曜日）
午後5時までに行使

株主総会ご出席



ご出席される場合は同封の議決権行使書用紙を株主総会当日、会場受付にご提出ください。

株主総会開催日時

2022年6月22日（水曜日）
午前10時

お知らせ

- 本定時株主総会はインターネットによるライブ配信を行います。新型コロナウイルス感染拡大防止のため、当日のご来場は極力お控えいただき、郵送またはインターネット等による事前の議決権行使のうえ、ライブ配信をご視聴いただきますようお願い申し上げます。
- 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、ご用意できる席数に限りがあります。状況により当日は会場への入場制限等の可能性がありますので何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。ご出席される株主様におかれましては、マスク着用等の感染防止対策の実施をお願いいたします。また、当社が講じる感染予防措置につきましても、ご理解くださいますようお願い申し上げます。
- 今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、下記ウェブサイトにおいてお知らせいたします。
<https://www.nyk.com/ir/event/meeting/>

電磁的方法（インターネット等）による議決権行使のご案内

インターネットによる議決権行使は、パソコン、スマートフォンから、当社の指定する議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufig.jp/>) にアクセスしていただくことによって実施可能です（ただし、毎日午前2時から午前5時までは取扱いを休止します。）。

▶ インターネットによる議決権行使方法について

(1) スマートフォンによる方法

- 議決権行使書面に記載の「ログイン用QRコード」をスマートフォンにより読み取ることで、議決権行使サイトに自動的に接続し、議決権行使を行うことが可能です。
- セキュリティの観点からQRコードでのログインは1回のみとなります。

(2) パソコンによる方法

- 議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufig.jp/>) において、議決権行使書面に記載された「ログインID」及び「仮パスワード」をご使用いただき、画面の案内に従って賛否をご入力ください。
- 株主様以外の方による不正アクセス（“なりすまし”）や議決権行使内容の改ざんを防止するため、ご利用の株主様には、議決権行使サイト上で「仮パスワード」の変更をお願いすることになりますので、ご了承ください。

▶ 議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用について

議決権行使サイトへのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金等）は、株主様のご負担となります。

システム等に関するお問合せ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部（ヘルプデスク）

☎ 0120-173-027

（オペレーター対応、受付時間：9：00～21：00）

その他のお問合せ

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

☎ 0120-232-711

（オペレーター対応、受付時間：土・日・祝日を除く9：00～17：00）

機関投資家の皆様へ

当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、株式会社ICJが運営する「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

郵送による議決権行使のご案内

同封の議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、ご返送ください。なお、各議案につき賛否のご表示がない場合は、賛成の意思表示があったものとして取り扱わせていただきます。

議決権行使書のご記入方法のご案内

※QRコードは(株)デンソーウェブの登録商標です

議決権行使書		議決権の数	
日本郵船株式会社 御中		間	
議案	原案に対する賛否	議決権の数	間
第1号議案	賛 否	議決権の数	間
第2号議案	賛 否	議決権の数	間
第3号議案	賛 否	議決権の数	間
第4号議案	賛 否	議決権の数	間
第5号議案	賛 否	議決権の数	間
第6号議案	賛 否	議決権の数	間

私は、2022年6月22日開催の日本郵船株式会社第135期定時株主総会（継続会または延会の場合を含む。）における各議案の原案に対し右記（賛否を○印で表示）のとおり、議決権を行使いたします。
2022年6月 日

(ご注意)
各議案につき賛否のご表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取り扱いいたします。
日本郵船株式会社

基礎日現在のご所有株式数 株
議決権の数 間
議決権の数は1単位ごとに1個となります。

お 願 い
以下のいずれかの方法により議決権を行使することができます。
【郵送による議決権の行使の場合】
議決権行使書用紙に賛否をご表示のうえ、お早めにご返送ください。
【インターネットによる議決権の行使の場合】
スマートフォンでログイン用QRコードを読み取るか、議決権行使サイト（https://evote.jp/mid/evot）にアクセスのうえ、以下のID、仮パスワードにて議決権を行使してください。
2. 当日本株主総会にご出席される場合は、議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。会場への入場は株主様ご本人のみとなりますので、ご注意ください。
3. 裏面もよくお読みください。

ログイン用QRコード

見本
ログインID
XXXX-XXXX-XXXX-XXX
仮パスワード*（任意5桁の数字）
XXXXXX
日本郵船株式会社

こちらを切り取ってご返送ください。

- ▶ お手持ちのスマートフォンにて「議決権行使書」の副票（右側）に表示されているQRコードを読み取り、サイトにアクセスします。
- ▶ QRコードを用いた議決権行使は1回に限り可能です。

インターネットによる議決権行使に必要な〈ログインID〉と〈仮パスワード〉が記載されております。

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

第1・2・4・5・6号議案

- 賛成の場合：「賛」の欄に○印
- 反対の場合：「否」の欄に○印

第3号議案

- 全員賛成の場合：「賛」の欄に○印
- 全員反対の場合：「否」の欄に○印
- 一部の候補者に異なる意思を表示される場合：当該候補者の番号をご記入ください。

インターネットによるライブ配信及び事前ご質問受付のご案内

当社株主総会の様子をご自宅等からでもご覧いただけるよう、以下のとおりインターネットによるライブ配信を行います。また、当社への事前ご質問の受付も行います。

1. 配信日時

2022年6月22日（水曜日） 午前10時～株主総会終了時刻まで

（ライブ配信視聴ページは、開始時間30分前の午前9時半頃よりアクセス可能となります。）

※後日、以下のURLから、オンデマンド配信をご覧いただけます。

公開期間：2022年6月29日（水曜日）から2022年7月31日（日曜日）まで

2. ご視聴方法

(1) 下記URL（株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」）にパソコンまたはスマートフォン等からアクセスをお願いいたします。

URL <https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>



(QRコード)

(2) 認証画面（ログイン画面）で以下に記載の「ログインID」と「パスワード」を入力し、利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「ログイン」ボタンのクリックをお願いいたします。

- 「ログインID」は、議決権行使書紙の右側に記載されている**15桁の半角英数字**となります。
- 「パスワード」は、議決権行使書紙の右側に記載されている**6桁の半角数字**（「仮パスワード」欄に記載）となります。
- ※議決権行使サイトでご入力いただくパスワードは、初回ログイン時に任意のパスワードに変更していただきますが、株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」では変更後のパスワードが引き継がれません。そのため、同サイトログイン時に「仮パスワード」欄に印字されている数字をそのままご利用いただきますので、議決権行使書の右側（副票）はお手許にお控えいただけますようお願いいたします。

議案	原案に対する賛否
第1号議案	賛 否
第2号議案	賛 否
第3号議案	賛 否
第4号議案	賛 否
第5号議案	賛 否
第6号議案	賛 否

議決権の数

議決権の数	株
議決権の数	株

議決権の種類

議決権の種類	株
議決権の種類	株

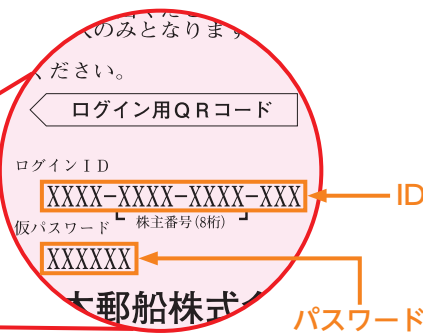
議決権行使書
日本郵船株式会社 御中

私は、2022年6月22日開催の日本郵船株式会社第135期定時株主総会（議決権または議案の場合も含む。）における各議案の賛否に列し右記（賛否を○印で表示）の通り、議決権行使いたします。
2022年6月 日

（ご注記）
各議案につき賛否のご表示のない場合は、賛成の意思表示があったものと見て取り扱います。
日本郵船株式会社

見本

ログインID
XXXX-XXXX-XXXX-XXXX
株主番号(8桁)
XXXXXX



(3) ログイン後、「当日ライブ視聴」ボタンをクリックし、当日ライブ視聴等に関する利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「視聴する」ボタンのクリックをお願いいたします。

なお、本ウェブサイトログインされた後、本ウェブサイト内の「視聴環境テストサイト」ボタンより、事前に視聴環境のテストを行っていただくことが可能です。

3. ご視聴にかかるご留意事項

- ① やむを得ない事情により、ライブ配信を行うことができなくなる可能性があります。その場合は、下記ウェブサイトにおいてお知らせいたします。
<https://www.nyk.com/ir/event/meeting/>
- ② インターネット視聴によりライブ中継をご覧いただくことは、会社法上、株主総会への出席とは認められません。そのため、株主総会において株主様に認められている質問、議決権行使や動議の提出について、インターネット参加により行うことはできません。
- ③ インターネットからの株主総会へのご参加は、株主様本人のみに限定させていただき、代理人等によるご参加はご遠慮いただきますようお願い申し上げます。
- ④ 本サイト「Engagement Portal」の公開期間は、本招集ご通知到着時～2022年7月31日です。公開期間外は、株主様認証画面（ログイン画面）は表示されるものの、ログイン後のページにアクセスすることはできません。
- ⑤ ご使用の端末（機種、性能等）やインターネットの接続環境（回線状況、接続速度等）により、映像や音声に不具合が生じる場合がございますのであらかじめご了承ください。
- ⑥ ご視聴いただくための通信料金等は、各株主様のご負担となります。

4. 事前ご質問受付のご案内

株主総会の開催に先立って、本総会の目的事項に関するご質問をお受けいたします。

「2. ご視聴方法」をご参照いただき「Engagement Portal」にアクセスのうえ、事前ご質問の入力をお願いいたします。

- (1) 受付期間
本招集ご通知到着時～2022年6月14日（火曜日）午後5時まで
- (2) ご留意事項
 - ① ご質問は本総会の目的事項に関わる内容に限らせていただきます。
 - ② ご質問は、お一人様につき1問、200文字までに限らせていただきます。
 - ③ ご質問のうち特に多くの株主様のご関心が高いと思われ、かつ当社が回答可能である内容を本総会当日にご回答させていただく予定です。なお、ご回答できなかったご質問は貴重なご意見として今後の参考とさせていただきます。
 - ④ ご質問に対して必ずご回答することをお約束するものではありません。また、ご回答できなかった場合でも、個別の対応は致しかねますので併せてご了承ください。
 - ⑤ 「Engagement Portal」へのアクセスに関する留意事項につきましては上記3. ④～⑥をご参照ください。

【本ウェブサイトに関するお問合せ先】

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部  0120-676-808（通話料無料）

受付時間

（土日祝日を除く）平日 9：00～17：00
ただし、株主総会当日は9：00～株主総会終了まで

株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案 剰余金の処分の件

当社は株主の皆様への安定的な利益還元を経営上の最重要課題の一つと考えております。当期の業績を踏まえつつ、事業環境や市況の変動への備え及び企業価値向上のための投資等も勘案し、当期の期末配当につきましては、1株につき1,250円とさせていただきたいと存じます。

期末配当に関する事項

- (1) 配当財産の種類
金銭
- (2) 株主に対する配当財産の割当てに関する事項及びその総額
当社普通株式1株につき1,250円 総額211,935,481,250円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日
2022年6月23日

第2号議案 定款一部変更の件

1. 変更の理由

「会社法の一部を改正する法律」（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定が2022年9月1日に施行され、株主総会資料の電子提供制度が導入されますので、それに備えるため、次のとおり当社定款を変更するものです。

- (1) 変更案第17条第1項は、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとる旨を定めるものです。
- (2) 変更案第17条第2項は、書面交付請求をした株主に交付する書面に記載する事項の範囲を限定するための規定を設けるものです。
- (3) 株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供の規定（現行定款第17条）は不要となるため、これを削除するものです。
- (4) 上記の新設・削除に伴い、効力発生日等に関する附則を設けるものです。

2. 変更の内容

変更の内容は次のとおりです。

(下線部は変更箇所を示しております。)

現 行 定 款	変 更 案
<p>(株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供) <u>第17条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載又は表示すべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。</u></p> <p>(新設)</p> <p>(新設)</p>	<p>(削除)</p> <p>(電子提供措置等) <u>第17条 当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類等の内容である情報について、電子提供措置をとるものとする。</u> <u>2 当社は、電子提供措置をとる事項のうち法務省令で定めるものの全部又は一部について、議決権の基準日までに書面交付請求した株主に対して交付する書面に記載しないことができる。</u></p> <p>(附則) <u>1. 変更前定款第17条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）の削除及び変更後定款第17条（電子提供措置等）の新設は、会社法の一部を改正する法律（令和元年法律第70号）附則第1条ただし書きに規定する改正規定の施行の日（以下「施行日」という。）から効力を生ずるものとする。</u> <u>2. 前項の規定にかかわらず、施行日から6か月以内の日を株主総会の日とする株主総会については、変更前定款第17条（株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供）はなお効力を有する。</u> <u>3. 本附則は、施行日から6か月を経過した日又は前項の株主総会の日から3か月を経過した日のいずれか遅い日後にこれを削除する。</u></p>

第3号議案 取締役8名選任の件

現任の取締役8名全員は、本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。つきましては、次の8名の取締役選任をお願いしたいと存じます。

引き続き、激変する事業環境への迅速かつ確実な対応及びESG経営のより一層の加速を図るため、取締役会の実質的な議論を活性化し、社外取締役の独立性を確保したうえで、その意思決定と業務執行の監督における実効性の向上を図ります。

候補者の生年月日、略歴、所有する当社株式の数、取締役候補者としたこと等の理由等は13ページから17ページまでに記載のとおりです。ご参考として、取締役候補者の専門性と経験は12ページ、取締役等の選任に係る当社の指針等は18ページ及び19ページに記載しています。

候補者番号		候補者氏名	性別 (年齢)	現在の当社における地位及び担当	在任期間	当期に開催の 取締役会出席率
1	再任	ないとう 内藤 ただあき 忠頭	男性 (66歳)	取締役会長	14年	100% (18回中18回)
2	再任	ながさわ 長澤 ひとし 仁志	男性 (64歳)	代表取締役社長・社長執行役員 ESG経営推進委員会委員長	11年	100% (18回中18回)
3	再任	はらだ 原田 ひろき 浩起	男性 (61歳)	代表取締役・専務執行役員 ライナー&ロジスティクス 事業統轄本部長	3年	100% (18回中18回)
4	再任	ひぐらし 日暮 ゆたか 豊	男性 (59歳)	取締役・専務執行役員 チーフコンプライアンスオフィサー 総務本部長	2年	100% (18回中18回)
5	新任	そが 曾我 たかや 貴也	男性 (62歳)	専務執行役員 チーフファイナンシャルオフィサー 経営企画本部長	—	—
6	再任 独立 社外	かたやま 片山 よしひろ 善博	男性 (70歳)	筆頭社外取締役	6年	100% (18回中18回)
7	再任 独立 社外	くにや 国谷 ひろこ 裕子	女性 (65歳)	社外取締役	5年	100% (18回中18回)
8	再任 独立 社外	たなべ 田邊 えいいち 栄一	男性 (68歳)	社外取締役	3年	100% (18回中18回)

ご参考

取締役候補者の専門性と経験は次のとおりです。

	現在の 当社における地位	氏 名	専門性と経験																
			学術研究・教育	企業倫理	経営管理	企業統治	環境・安全	投資	財務・会計	行政・公共政策	外交事情・地政学	日本以外の勤務経験	マーケティング・セールス	リスクマネジメント	法令・保険	マスメディア・CSR	人材育成・採用・労務	テクノロジー・システム	
1	取締役会長	内藤 忠顕		●	●	●	●	●	●				Germany	●	●			●	●
2	代表取締役社長・ 社長執行役員	長澤 仁志		●	●	●	●	●					UK	●	●			●	
3	代表取締役・ 専務執行役員	原田 浩起		●	●	●		●					UK Belgium	●					●
4	取締役・ 専務執行役員	日暮 豊		●	●	●							UK		●	●		●	
5	専務執行役員	曾我 貴也		●	●	●	●	●	●				Singapore UK Thailand	●					
6	筆頭 独立社外取締役	片山 善博	●	●		●					●				●		●	●	
7	独立社外取締役	国谷 裕子	●	●		●	●						US		●		●		
8	独立社外取締役	田邊 栄一		●	●	●		●	●		●		UK	●					



所有する当社株式の数
46,014株
当期に開催の取締役会出席率
100%(18回中18回)

1 ないとう ただあき 内藤 忠顕

(1955年9月30日生)

再任

＞ 略歴、当社における地位及び担当

1978年 4月 当社入社
2004年 4月 当社石油グループ長
2005年 4月 当社経営委員
2007年 4月 当社常務経営委員
2008年 6月 当社取締役・常務経営委員
2009年 4月 当社代表取締役・専務経営委員
2013年 4月 当社代表取締役・副社長経営委員
2015年 4月 当社代表取締役社長・社長経営委員
2019年 6月 当社取締役会長・会長経営委員
2020年 6月 当社取締役会長・会長執行役員
2022年 4月 当社取締役会長 (現在に至る)

＞ 重要な兼職の状況

三菱倉庫株式会社社外取締役

取締役候補者としたこと等の理由

2008年に当社取締役に就任後2015年から社長を務め、環境とデジタル技術による競争力の強化を主導し、透明性と実効性あるガバナンスを追求するとともに、当社グループの事業再編を推進しました。2019年より取締役会議長である会長を務めております。取締役会の実効性と持続的な企業価値の向上を図り、ESG経営を推進する当社グループの経営を適切に監督するため、引き続き取締役候補者となりました。



所有する当社株式の数
28,651株
当期に開催の取締役会出席率
100%(18回中18回)

2 ながさわ ひとし 長澤 仁志

(1958年1月22日生)

再任

＞ 略歴、当社における地位及び担当

1980年 4月 当社入社
2004年 4月 当社LNGグループ長
2007年 4月 当社経営委員
2009年 4月 当社常務経営委員
2011年 6月 当社取締役・常務経営委員
2013年 4月 当社代表取締役・専務経営委員
2018年 4月 当社代表取締役・副社長経営委員
2019年 6月 当社代表取締役社長・社長経営委員
2020年 6月 当社代表取締役社長・社長執行役員
(現在に至る)

ESG経営推進委員会委員長

＞ 重要な兼職の状況

一般社団法人日本船主協会副会長

取締役候補者としたこと等の理由

2011年に当社取締役に就任、エネルギー輸送本部長等を務め、海洋事業やグリーンビジネスなどの新規事業への参画を推進するとともに、ドライバルク輸送部門などの構造改革を断行し、2019年から業務の統理者である社長を務めております。中期経営計画における基本戦略の着実な実行とESG経営の更なる加速を図り、持続的な経営基盤の強化と事業収益の安定化を実現するため、引き続き取締役候補者となりました。



3 はらだ ひろき 原田 浩起

(1960年9月21日生)

再任

▶ 略歴、当社における地位及び担当 ライナー&ロジスティクス事業統轄本部長

1983年 4月 当社入社
 2011年 4月 当社バルク・エネルギー輸送統轄グループ長
 2014年 4月 当社経営委員
 2018年 4月 当社常務経営委員
 2019年 4月 当社専務経営委員
 2019年 6月 当社取締役・専務経営委員
 2020年 6月 当社取締役・専務執行役員
 2021年 4月 当社代表取締役・専務執行役員（現在に至る）

所有する当社株式の数

7,649株

当期に開催の取締役会出席率

100%(18回中18回)

取締役候補者としたこと等の理由

2014年に当社経営委員に就任以降、主に定期船・物流・港湾・航空貨物事業部門を担当し、定期船事業や港湾事業の再編などを実行し、2019年に当社取締役に就任するとともに、現在は専務執行役員としてライナー&ロジスティクス事業統轄本部長を務めております。サステナブルな運賃安定型事業を目指し、定期船事業の持続的な収益力の向上、航空運送事業の安全かつ安定的な輸送の推進、また、物流事業の組織基盤の強化のため、引き続き取締役候補者としてしました。



4 ひぐらし ゆたか 日暮 豊

(1963年2月2日生)

再任

▶ 略歴、当社における地位及び担当 チーフコンプライアンスオフィサー
総務本部長

1985年 4月 当社入社
 2014年 4月 当社法務グループ長
 2016年 4月 当社経営委員
 2020年 4月 当社常務経営委員
 2020年 6月 当社取締役・常務執行役員
 2022年 4月 当社取締役・専務執行役員（現在に至る）

所有する当社株式の数

7,114株

当期に開催の取締役会出席率

100%(18回中18回)

取締役候補者としたこと等の理由

2016年に当社経営委員に就任以降、主に総務・人事・法務部門を担当し、2020年に当社取締役に就任するとともに現在は専務執行役員としてチーフコンプライアンスオフィサー、総務本部長を務めております。当社グループにおける多様な人材の活躍と変革期をリードする人材育成を促進し、当社グループの事業基盤となるガバナンス強化と内部統制の更なる深化を図るため、引き続き取締役候補者としてしました。



5 そが たかや 曾我 貴也

(1959年12月4日生)

新任

▶ 略歴、当社における地位及び担当
チーフファイナンシャルオフィサー
経営企画本部長

1984年 4月 当社入社
2010年 8月 当社自動車物流グループ長
2015年 4月 当社経営委員
2018年 4月 当社常務経営委員
2020年 6月 当社常務執行役員
2021年 4月 当社専務執行役員（現在に至る）

所有する当社株式の数
5,895株

取締役候補者としたこと等の理由

2015年に当社経営委員に就任以降、主に自動車輸送・自動車物流部門を担当し、現在は専務執行役員としてチーフファイナンシャルオフィサー、経営企画本部長を務めております。取締役会における更なる審議の活性化や実効性の向上を実現するとともに、脱炭素への取組みを加速するための投資を進めつつ、バランスのとれた財務戦略・資本政策を実施し、株主・投資家との対話の充実及び当社グループ一体となったESG経営の推進を図るため、新たに取締役候補者となりました。



6 かたやま よしひろ 片山 善博

(1951年7月29日生)

再任 独立 社外

▶ 略歴、当社における地位及び担当
▶ 重要な兼職の状況
大正大学特任教授

1974年 4月 自治省入省
1998年12月 同省退官
1999年 4月 鳥取県知事
2007年 4月 同上退任、慶應義塾大学教授
2010年 9月 総務大臣就任
2011年 9月 同上退任
2016年 6月 当社社外取締役
2017年 3月 慶應義塾大学教授退任
2017年 4月 早稲田大学公共経営大学院教授
2019年 6月 当社筆頭社外取締役（現在に至る）
2022年 3月 早稲田大学公共経営大学院教授退任
2022年 4月 大正大学特任教授（現在に至る）

所有する当社株式の数
19,006株
当期に開催の取締役会出席率
100%(18回中18回)

社外取締役候補者としたこと等の理由及び期待される役割の概要

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候補者となりました。社外取締役に選任された場合は、行政・公共政策に関する経験と専門的な知見を活かし、すべてのステークホルダーの視点と幅広い見地から、取締役会及び指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、当社の経営方針、当社グループや組織の構造的な課題や人材活用・育成等に関する提言などにより、取締役会及び取締役等の職務執行の監督と透明性かつ客観性のある各諮問委員会の運営等に貢献する役割を果たすことが期待されます。



7 くにや ひろこ 国谷 裕子

(1957年2月3日生)

再任 独立 社外

所有する当社株式の数

7,276株

当期に開催の取締役会出席率

100%(18回中18回)

＞ 略歴、当社における地位及び担当

- 1981年 4月 日本放送協会 (NHK) 総合テレビ
「7時のニュース」英語放送
アナウンサー・ライター、
「NHKスペシャル」リサーチャー
- 1987年 7月 日本放送協会 (NHK) 衛星放送
「ワールド・ニュース」キャスター
- 1993年 4月 日本放送協会 (NHK) 総合テレビ
「クローズアップ現代」キャスター
- 2016年 4月 東京藝術大学理事 (非常勤) (現在に至る)
- 2017年 6月 当社社外取締役 (現在に至る)

＞ 重要な兼職の状況

東京藝術大学理事 (非常勤)
慶應義塾大学大学院政策・
メディア研究科特任教授
公益財団法人自然エネルギー
財団理事

社外取締役候補者としたこと等の理由及び期待される役割の概要

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候補者となりました。社外取締役に選任された場合は、そのグローバルな視点に基づく環境・社会課題等に対する見識により、すべてのステークホルダーの視点と幅広い見地から、取締役会及び指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、当社の経営方針、脱炭素などの環境問題への取組みやダイバーシティ&インクルージョンの推進等に関する提言などにより、取締役会及び取締役等の職務執行の監督と各諮問委員会での協議及び手続きの透明性の確保等に貢献する役割を果たすことが期待されます。



8 たなべ えいいち 田邊 栄一

(1953年9月16日生)

再任 独立 社外

所有する当社株式の数

2,346株

当期に開催の取締役会出席率

100%(18回中18回)

＞ 略歴、当社における地位及び担当

- 1978年 4月 三菱商事株式会社入社
- 2001年 5月 同社退社、株式会社ローソン取締役就任
- 2005年 3月 同社代表取締役副社長執行役員 (CFO) 就任
- 2007年 6月 同上退任、三菱商事株式会社入社
- 2008年 4月 同社執行役員
- 2012年 4月 同社常務執行役員
- 2016年 4月 同社副社長執行役員
コーポレート担当役員
- 2016年 6月 同社代表取締役副社長執行役員
- 2018年 3月 同社取締役
- 2018年 6月 同上退任、同社顧問就任
- 2019年 6月 当社社外取締役 (現在に至る)
- 2020年 6月 三菱商事株式会社顧問退任

＞ 重要な兼職の状況

SMBC日興証券株式会社社外取締役

社外取締役候補者としたこと等の理由及び期待される役割の概要

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営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候補者となりました。社外取締役に選任された場合は、その企業経営全般に関する経験と知見を活かし、すべてのステークホルダーの視点と幅広い見地から、取締役会及び指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、当社の経営方針、変化する事業環境への対応、新規事業の展開や適切なガバナンスの在り方等に関する提言などにより、取締役会及び取締役等の職務執行の監督と各諮問委員会での協議及び手続きの透明性の確保等に貢献する役割を果たすことが期待されます。

(注) 田邊氏が以前在籍していた三菱商事株式会社と当社との間の取引額は双方から見て売上高の1%未満です。

- (注1) 各取締役候補者と当社との間に取引関係及び特別の利害関係はありません。
- (注2) 片山善博氏、国谷裕子氏及び田邊栄一氏は会社法第2条第15号に定める社外取締役の候補者であり、当社の「社外役員候補者の推薦に関する独立性基準」を満たしております。3氏につきましては、一般株主と利益相反のおそれがない高い独立性を有していると判断しており、各氏の選任が承認された場合は、株式会社東京証券取引所に対し独立役員として届け出ます（「社外役員候補者の推薦に関する独立性基準」につきましては、19ページをご覧ください。）。社外取締役候補者が業務を執行する又は社外役員を兼任するなどのその他の重要な兼職先とは、特記すべき関係はありません。
- (注3) 再任の社外取締役候補者の当社社外取締役としての在任期間は、本定時株主総会終結の時をもって、片山善博氏が6年、国谷裕子氏が5年、田邊栄一氏が3年となります。
- (注4) 田邊栄一氏が社外取締役を兼任しておりますSMBC日興証券株式会社は、2022年3月、金融商品取引法違反（違法な安定操作取引）の疑いで、同社役員とともに起訴されました。同氏は当該事案が発覚するまでその内容を認識しておりませんでした。同社において日頃から法令遵守の視点に立ち適宜意見表明を行い、発覚後は事実関係の調査、原因の究明及び再発防止策の策定につき更に意見を述べるなど、同社の法令遵守体制の更なる強化に努めております。
- (注5) 当社と各社外取締役は、会社法第427条第1項の規定に基づき定めた現行定款第34条により、同法第423条第1項に定める責任について、その職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、2,000万円と法令に定める最低責任限度額とのいずれか高い額を限度とする責任限定契約を締結しております。片山善博氏、国谷裕子氏及び田邊栄一氏の選任が承認された場合は、当社は各氏と同様の責任限定契約を継続する予定です。
- (注6) 当社は、適切な人材確保及び職務執行の萎縮防止のため、各取締役を被保険者に含む役員等賠償責任保険契約を締結しており、本年10月に更新する予定です。本議案でお諮りする取締役の各氏のうち再任の候補者については、すでに当該保険契約の被保険者となっており、選任後も引き続き被保険者となります。なお、曾我貴也氏については当社執行役員として当該保険契約の被保険者となっており、選任が承認された場合は、取締役として引き続き、被保険者となります。

【保険契約の内容の概要】

- ① 各取締役の実質的な保険料負担割合
保険料は特約部分も含め当社が負担しており、各取締役の保険料負担はありません。
- ② 填補の対象となる各取締役の損害の概要
各取締役がその職務の執行に関し法律上の損害賠償責任及び争訟費用を負担することによって生じる損害を填補します。
- ③ 各取締役の職務の適正性が損なわれないための措置
法令違反であることを認識して行った行為に起因する場合等、保険契約上、一定の免責事由があります。また、保険契約上、免責額の定めも設けており、当該免責額までの損害については填補の対象としないこととしています。

コーポレートガバナンスに関連する指針等の一部を以下にご参考として開示いたします。

取締役会の規模・バランス・多様性に関する考え方

取締役会は、実質的な議論を活発に行い意思決定の質を確保したうえで、迅速な意思決定を継続して推進していく効率的な規模として、当面は9名前後、うち独立性基準に基づく社外取締役3名前後を適当と考える。

取締役会は、当社グループが行う海運・物流業を中核としてグローバルに展開する事業に精通した十分な数の社内取締役と、企業経営に資する高い専門的知見を有し取締役会の監督機能の一層の充実を図りうる一定の数の独立社外取締役により構成する。

その構成については、ジェンダー、国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と専門性の確保、及び構成員の知識・経験・能力のバランスに配慮する。社内取締役については、各事業の運営に強みを発揮できる人材と、全社的経営管理に適した人材のバランスにも留意する。取締役会は、各取締役の管掌・担当業務等を取締役会において決議し、その役割と責任を明らかにする。

役員等の選任指名等に関する方針・手続

【方針】

当社は、取締役候補者の指名にあたり、候補者の人格及び見識等を十分考慮のうえ、取締役として株主からの経営の委任に応え、その職務と責任を全うできる適任者を候補者として推薦する。社内取締役の候補者については、取締役会議案の審議に必要な広範な知識、経験及び実績を備えていること、管掌部門の課題を的確に把握し他の役職員と協力して問題を解決する能力があること、人望があり、法令及び企業倫理の遵守を徹底する見識があることを重視する。また、すべての取締役候補者の指名において、当社の経営に求められる資質と機能を具体的に整理し、取締役会を構成する上で必要かつ適当と考えられる候補者は、その構成員としてそれぞれ求められる資質と機能を充足することを条件とする。当社は、経営陣幹部及びその在任の適否並びに執行役員を選任についても、社内取締役候補者の指名方針を準用し、執行役員に選任された者は、経営陣幹部候補者であることを認識し、代表取締役その他の業務執行取締役から権限の委任を受けて重要な業務を執行し、その経験を基に能力と知見を研鑽・練磨するものとする。

当社は、監査役候補者の指名にあたり、企業経営における監査及び監査役の機能の重要性を認識し、候補者の人格及び見識等を十分考慮のうえ、監査役として職務と責任を全うできる適任者を候補者として推薦する。

また、当社は社外役員の独立性に関する判断基準を別途定め、同基準を満たす社外取締役候補者及び社外監査役候補者を推薦する。

【手続】

取締役候補者は、社長が選考し、指名諮問委員会における協議をはじめ独立社外取締役と意見を交換するなど、その関与を得て、取締役会において決定する。

監査役候補者は、社長が推薦し、株主総会への選任議案提出に対する監査役会の同意を得て、取締役会において決定する。

執行役員は、社長が選考し、指名諮問委員会における協議をはじめ独立社外取締役と意見を交換するなど、その関与を得て、取締役会において選任する。

社長をはじめとする現任の経営陣幹部については、必要に応じて、指名諮問委員会において会社の業績その他の経営又は業務執行に関する一定の評価等に基づき、その職階（役位）にあることの適否を協議した上で、取締役会において諮ることとする。

社外役員候補者の推薦に関する独立性基準

(目的)

第1条 本基準は、日本郵船株式会社（以下、当社という。）における社外取締役候補者及び社外監査役候補者の推薦に関する独立性基準を定めることを目的とする。

(社外取締役)

第2条 社外取締役候補者は、取締役会の構成員の多様性も考慮のうえ、以下の各号に定める条件を満たす者であり、第4条各号に該当しない者の中から推薦する。

- (1) 当社取締役会に多様な視点を取り入れる観点から、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
- (2) 会社法第331条第1項各号に定める取締役の欠格事由に該当しない者
- (3) 会社法第2条第15号に定める社外取締役の要件を満たす者
- (4) 当社取締役の在任期間が8年を超えない者

(社外監査役)

第3条 社外監査役候補者は、監査役会の構成員の多様性も考慮のうえ、以下の各号に定める条件を満たす者であり、第4条各号に該当しない者の中から推薦する。

- (1) 当社の監査業務遂行に資する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
- (2) 会社法第335条で準用する同法第331条第1項各号に定める監査役の欠格事由に該当しない者
- (3) 会社法第2条第16号に定める社外監査役の要件を満たす者

(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年間において、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年間において、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

コーポレートガバナンスに関連する指針等につきましては、インターネット上の次のページ (<https://www.nyk.com/profile/gvn/guideline/>) よりご参照ください。

第4号議案 取締役賞与支給の件

当期末時点の社外取締役を除く取締役5名に対し、当期の業績や株主還元等を総合的に勘案し、取締役賞与総額63,090,000円を支給したいと存じます。なお、各取締役に対する支給金額は、取締役会にご一願いたいと存じます。

当社の取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針（「役員等の報酬決定に関する方針」）の概要は事業報告の46ページに記載のとおりです。本議案は、報酬諮問委員会が役員等の報酬決定に関する方針を踏まえて協議したうえで、取締役会において決議を行っており、相当であると判断しております。

(第5号議案及び第6号議案の概要)

当社における取締役の報酬等は、基本報酬、業績連動型株式報酬及び賞与から構成されており、取締役の基本報酬額につきましては2005年6月28日開催の第118期定時株主総会において月額69百万円以内、社外取締役を除く取締役の業績連動型株式報酬につきましては2016年6月20日開催の第129期定時株主総会において3事業年度で合計20億円（信託への拠出額）以内（なお、当社の業績連動型株式報酬制度の対象者には取締役以外にも一定の要件を満たした執行役員が含まれており、上記上限額はそれら執行役員を含む同制度対象者全員にかかる上限額です。）と、それぞれご承認いただいております。賞与につきましては経営状況や株主還元等を勘案し、支給が相当であるときは、都度株主総会に議案を上程し、決議いただいた範囲内で支給することとしています。

今般、単年度毎の業績目標達成、中長期の持続的な成長及び株主の皆様との利害の共有を図ることを目的として、取締役等（ただし、第5号議案で定義する者）の報酬制度全体について見直しをすることといたしました。

見直しの内容は、賞与を廃止して新たな業績連動型金銭報酬制度を導入したうえで、業績連動型株式報酬制度を一部改定するものです。

第5号議案と第6号議案は、相互に他方の承認可決を条件とするものであり、仮に一方が否決された場合は他方も否決されたものとみなします。

なお、「役員等の報酬決定に関する方針」の概要は事業報告46ページに記載しておりますが、第5号議案及び第6号議案が承認可決された場合には、本方針のうち、賞与及び業績連動報酬に関する内容等について改定する予定です。

第5号議案 取締役等に対する業績連動型金銭報酬制度導入に伴う報酬額設定の件

1. 提案の理由及び当該金銭報酬を相当とする理由

当社は、2005年6月28日開催の第118期定時株主総会において、「取締役報酬額改定の件」として、取締役の基本報酬を月額69百万円以内とすることに株主の皆様のご承認をいただいておりますが、当該基本報酬とは別枠で、執行役員を兼務する取締役及び執行役員（ただし、執行役員のうち、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であり、基本報酬について通常の執行役員とは別に決定する額を支給される者（以下、本議案及び第6号議案において「兼務執行役員」といいます。）を除きます。）（以下、本議案及び第6号議案において、「取締役等」といいます。）を対象に、業績連動型金銭報酬制度（以下、「本業績連動型金銭報酬制度」といいます。）を新たに導入することとし、その報酬額の総額を年額3億円以内としたいと存じます。また、本業績連動型金銭報酬制度の導入をご承認いただいた場合、次期（第136期）以降に係る賞与は廃止いたします。

本業績連動型金銭報酬制度の導入は、取締役の報酬について従来以上に短期的な業績達成へのインセンティブを高め、企業価値向上に資する仕組みとすることを目的としており、相当であると考えております。

第3号議案「取締役8名選任の件」が原案通り承認可決されますと、対象となる本総会終結後の取締役は4名（社外取締役3名及び取締役会長（会長執行役員を兼務しない）を除いています。）となります。また、本業績連動型金銭報酬制度は、取締役を兼任しない執行役員（ただし、兼務執行役員を除きます。）も対象としており、本株主総会終結時点において、本業績連動型金銭報酬制度の対象となる上述の執行役員の数数は21名を予定しております。

2. 本業績連動型金銭報酬制度における報酬等の内容等

(1) 本業績連動型金銭報酬制度の概要

本業績連動型金銭報酬制度は、毎事業年度の業績目標に対する達成度等に応じ、取締役等に対して短期インセンティブとして金銭の支給を行う金銭報酬制度で、その内容の概要は次のとおりです。

① 本業績連動型金銭報酬制度の対象者	・ 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
② 本業績連動型金銭報酬制度に関する金員の上限	・ 1事業年度あたり3億円
③ 業績達成条件の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業績連動指標は連結経常利益及び連結ROE ・ 業績連動指標にかかる達成度を測る際の基準値は、原則として当社の中期経営計画で掲げる目標値 ・ それぞれの達成度に応じ、業績連動係数は0～2.0の範囲で変動
④ 取締役等に対する金銭の支給時期	・ 毎事業年度終了後

(2) 取締役等へ支給する報酬金額の算定方法及び上限

制度対象者の役位等に基づき予め定められた基準額に対し、毎事業年度終了後、当該事業年度の期初に定める目標値に対する達成度に応じて算出された業績連動係数を乗じ、支給額を計算の上、毎事業年度終了後一定の時期に支給いたします。

また、業績連動係数の算定にあたって用いる業績連動指標は、原則として当社の中期経営計画で掲げる業績指標(連結経常利益及び連結ROE)とし、それぞれの目標達成度に応じて業績連動係数は0～2.0の範囲で変動します。

本業績連動型金銭報酬制度により支給される金員は、1事業年度あたり3億円を上限とします。

(3) その他の本業績連動型金銭報酬制度の内容

本議案の範囲内で、本業績連動型金銭報酬制度に関するその他の内容については、取締役会において定めるものとして一任することの決議をお願いしたいと存じます。ただし、本業績連動型金銭報酬制度に重大な影響を与える変更等については、法令の要件に従い再度株主総会の決議を取得することとします。

3. 本議案と第6号議案の関係

本議案と第6号議案は、相互に他方の承認可決を条件とするものであり、仮に一方が否決された場合は他方も否決されたものとみなします。

取締役等に対する業績連動型株式報酬等の額及び内容の一部改定等の件

1. 提案の理由及び当該株式報酬等を相当とする理由

当社は、2016年6月20日開催の第129期定時株主総会において、「取締役等に対する業績連動型株式報酬制度の導入並びに当該報酬等の額及び内容決定の件」として、業績連動型株式報酬制度を導入することにつき株主の皆様にご承認をいただき、今日に至っております。

今般、ESG経営を更に加速し、中長期的に株主の皆様との利害共有を図ることを目的として、当該株式報酬制度の継続に際し内容を一部改定すべく本株主総会にお諮りするものであります（改定後の制度を、以下、「本業績連動型株式報酬制度」といいます。）。

本業績連動型株式報酬制度及び下記2.(8)に述べる国内非居住者に対する措置は、当社の中長期的な業績向上と、企業価値向上に対する取締役等の貢献意識をこれまで以上に高めつつ、株主の皆様との利害共有を図ることを目的としており、その内容は、当該目的達成のために必要かつ相当なものであることから、本業績連動型株式報酬制度を導入する今回の改定及び上記措置は相当であると考えております。

なお、第3号議案「取締役8名選任の件」が原案通り承認可決されますと本業績連動型株式報酬制度の対象となる当社の取締役は5名（社外取締役3名を除いています。）となります。また、本業績連動型株式報酬制度は、取締役を兼任しない執行役員（ただし、兼務執行役員を除きます。）も対象としており、本株主総会終結時点において、本業績連動型株式報酬制度の対象となる上述の執行役員員数は19名を予定しております。

2. 本業績連動型株式報酬制度における報酬等の内容等

(1) 本業績連動型株式報酬制度の概要

本業績連動型株式報酬制度は、基本報酬及び第5号議案でご提案する業績連動型金銭報酬とは別に、当社が拠出する金銭を原資として当社が設定した信託が当社株式を取得し、当該信託を通じて取締役等に当社株式の換価処分金相当額の金銭及び当社株式（以下、これら金銭と当社株式を併せて「当社株式等」といいます。）の給付及び交付（以下、「交付等」といいます。）を行う株式報酬制度であり、その内容の概要は次のとおりです。

① 本業績連動型株式報酬制度の対象者	・ 執行役員を兼務する取締役、会長執行役員を兼務しない取締役会長及び兼務執行役員を除く執行役員で、国内居住の者	
② 本業績連動型株式報酬制度の対象期間（下記(2)のとおり。）	・ 2022年4月1日から開始する3事業年度（2025年3月末日まで） ・ 信託期間の延長が行われた場合には、以降の各3事業年度	
③ 当社が拠出する信託金の上限額（下記(2)のとおり。）	・ 3事業年度を対象として、合計16億円（信託費用等を含みます。）	
④ 取締役等が取得する当社株式等の数の上限及び当社株式の取得方法（下記(3)のとおり。）	・ 上限となる株式数は3年間合計100万株で、発行済株式の総数（2022年3月31日時点、かつ、自己株式控除後）に対する割合は約0.6% ・ 当社株式は、株式市場から取得予定のため、希薄化は生じない	
⑤ 取締役等が取得する当社株式等の数の算定方法等（下記(3)のとおり。）	・ 役員固定部分と業績連動部分とに分けて算定 ・ 業績連動部分にかかる株式数を算定するための指標：配当込み当社TSR（株主総利回り：Total Shareholder Return）及び当社が掲げる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（当社TSRについては、対象期間中の東証株価指数（TOPIX）成長率及び競業他社TSRとの比較によって達成度を測ります。） ・ それぞれの指標の達成度に応じ、業績連動係数は0～2.0の範囲で変動	
⑥ 取締役等に対する当社株式等の交付等の時期（下記(4)のとおり。）	役員固定部分	毎事業年度終了後 ただし、交付後3年間は譲渡制限あり
	業績連動部分	3事業年度終了後

(2) 当社が拠出する信託金の上限額等

本業績連動型株式報酬制度は、連続する3事業年度（当初は2022年4月1日から開始する3事業年度（2025年3月末日まで）とし、後記の信託期間の延長が行われた場合には、以降の各3事業年度とします。以下、これら連続する各3事業年度を「対象期間」といいます。）を対象とします。

当社は、対象期間ごとに合計16億円を上限とする信託金を、取締役等への報酬として拠出し、受益者たり得る取締役等を受益者とする信託期間約3年間の信託（以下「本信託」といいます。）を設定（後記の信託期間の延長を含みます。以下、同じとします。）します。

本信託は、信託管理人の指図に従い、信託金を原資として当社株式を株式市場から取得します。当社は、信託期間中、取締役等に対する株式交付ポイント（下記(3)のとおりとします。以下「ポイント」といいます。）の付与を行い、信託期間中に、当社株式等の交付等を行います。

なお、本信託の信託期間の満了時において、新たな信託の設定に代えて信託契約の変更及び追加信託を行うことにより、本信託を継続することがあります。その場合、当初の信託期間と同一期間だけ本信託の信託期間を延長し、信託期間の延長以降の3事業年度を対象期間とします。当社は、延長された信託期間ごとに、合計16億円の範囲内で、追加拠出を行い、引き続き延長された信託期間中、取締役等に対するポイントの付与を継続し、延長された信託期間中に、当社株式等の交付等を行います。ただし、かかる追加拠出を行う場合において、延長する前の信

託期間の末日に信託財産内に残存する当社株式（取締役等に付与されたポイントに相当する当社株式で交付等が未了であるものを除きます。）及び金銭（以下、これら当社株式と金銭を併せて「残存株式等」といいます。）があるときは、残存株式等の金額と追加拠出される信託金の合計額は、16億円の範囲内とするため、残存株式等の金額の分だけ新たに拠出する金額は減少いたします。

(3) 取締役等が取得する当社株式等の数の算定方法及び上限

役位固定部分については毎事業年度終了後に「固定ポイント」を付与し、固定ポイントに応じた数の当社株式等を対象期間中の各事業年度終了後、毎年交付等します。業績連動部分については3事業年度終了後、「変動ポイント」に業績連動係数を乗じたポイント数を付与し、ポイント数に応じた当社株式等を対象期間終了後に交付等します。1ポイントは、当社株式1株とします。ただし当社株式について、株式分割・株式併合などを行った場合には、当社株式の分割比率・併合比率などに応じて、1ポイント当たりの当社株式数を調整します。

当該ポイントの算定にあたって用いる業績連動指標は、配当込み当社TSR及び当社が掲げる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指標とし、当社TSRについては、対象期間中の東証株価指数（TOPIX）成長率及び競業他社TSRとの比較によって達成度を測ります。それぞれの指標の達成度に応じ、業績連動係数は0～2.0の範囲で変動します。

本信託により取締役等に交付される当社株式等の総数は、対象期間である3年ごとに100万株を上限とします。この上限株式数は、上記(2)の信託金上限額等を踏まえ、設定しています。

なお、固定ポイントに基づき毎年交付される株式には、交付後3年間の譲渡制限を設けるものとします。また、全ての交付株式について、別途、インサイダー取引規制の観点から定めた社内規程による譲渡制限が適用されません。

(4) 対象取締役等に対する当社株式等の交付等の時期

受益者となる取締役等は、毎事業年度経過後に、固定ポイントより算出された株式数の一定割合を市場で売却して得られる金銭の給付を受け、残りの当社株式について交付を受けるものとします。また、対象期間終了後には、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合計に基づき算出された株式数の一定割合を市場で売却して得られる金銭の給付を受け、残りの当社株式について交付を受けるものとします。

なお、信託期間中に取締役等が退任する場合（自己都合により退任する場合及び解任される場合を除きます。）は、当該取締役等は、所定の手続きを経た後遅滞なく、退任時のポイント数を基に算定される株式数の一定割合を市場で売却して得られる金銭の給付を受け、残りの当社株式について交付を受けるものとします。また、信託期間中に取締役等が死亡した場合、所定の手続きを経た後遅滞なく、死亡時のポイント数を基に算定される株式数の当社株式を市場で売却して得られる金銭について、当該取締役等の相続人が給付を受けるものとします。信託期間中に取締役等が国内非居住者となった場合、当該取締役等は、その時点のポイント数を基に算定される株式数の当社株式を市場で売却して得られる金銭について給付を受けるものとします。

(5) 本信託内の当社株式に関する議決権

本信託内にある当社株式については、経営への中立性を確保するため、信託期間中議決権は行使されないものとします。

(6) マルス・クローバック

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、本業績連動型株式報酬制度に基づき付与された全ポイントを没収し、または本業績連動型株式報酬制度に基づき交付等された株式等（役員固定部分にかかるもの）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ります。

(7) その他の本業績連動型株式報酬制度の内容

本議案の範囲内における本業績連動型株式報酬制度に関するその他の内容については、本信託の設定、信託契約の変更及び本信託への追加拠出等の都度、取締役会において定めるものとして、一任することの決議をお願いしたいと存じます。ただし、本業績連動型株式報酬制度に重大な影響を与える変更等については法令の要件に従って、再度株主総会の決議を取得することとします。

(8) 国内非居住により本業績連動型株式報酬制度の対象者にならない者に関する措置

国内非居住であることによって本業績連動型株式報酬制度の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（基本報酬及び第5号議案に係る業績連動型金銭報酬とは別に）会社より支給する（株式の交付はしない）ものとします。支給の時期及び方法等は、株式による支給と同等といたします。

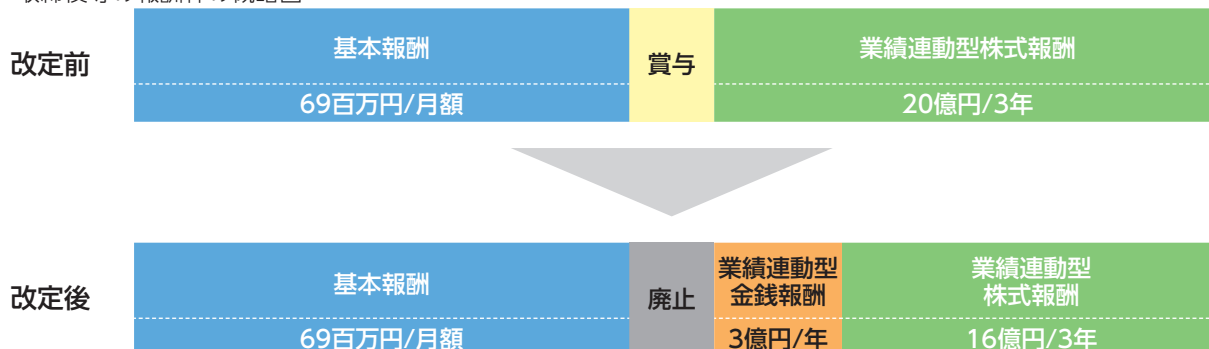
なお、当該ポイント相当数の金銭の価額については実際の支給時期の株価によって定まることとなり現時点では確定いたしません。当該報酬は国内非居住であることによって本業績連動型株式報酬制度の対象外とされる者のみに支給されるものであること、及びその算出方法は本業績連動型株式報酬制度と同様であることから、過大な報酬とはならないと考えております。また、本株主総会終結時点で本措置の対象となる取締役はおりません。

3. 本議案と第5号議案の関係

本議案と第5号議案は、相互に他方の承認可決を条件とするものであり、仮に一方が否決された場合は他方も否決されたものとみなします。

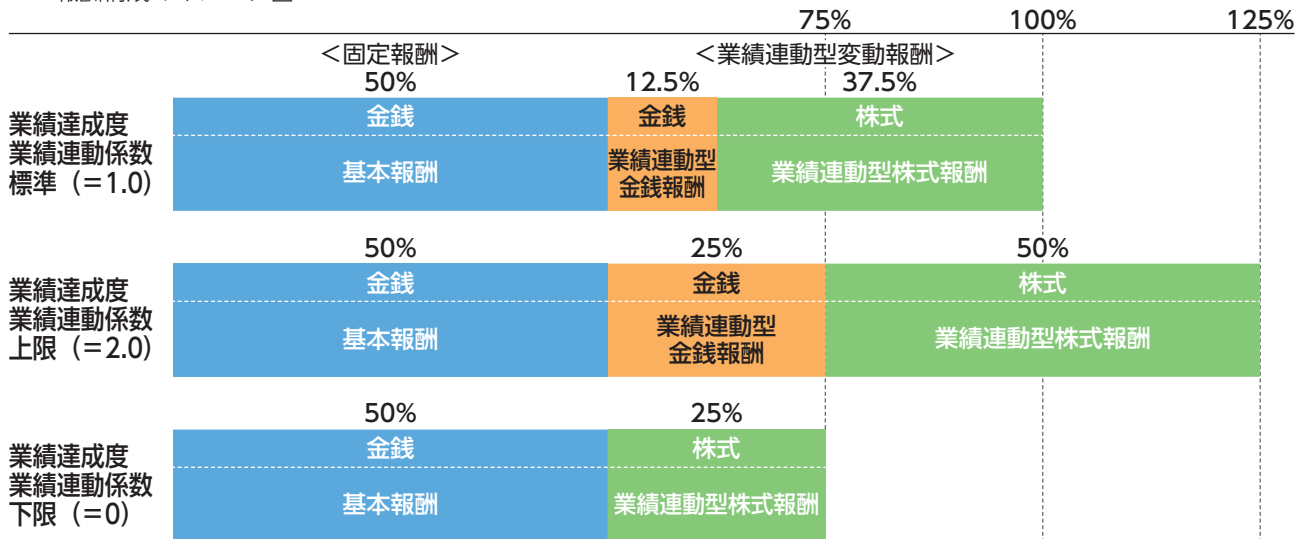
(ご参考)

1. 取締役等の報酬枠の概略図



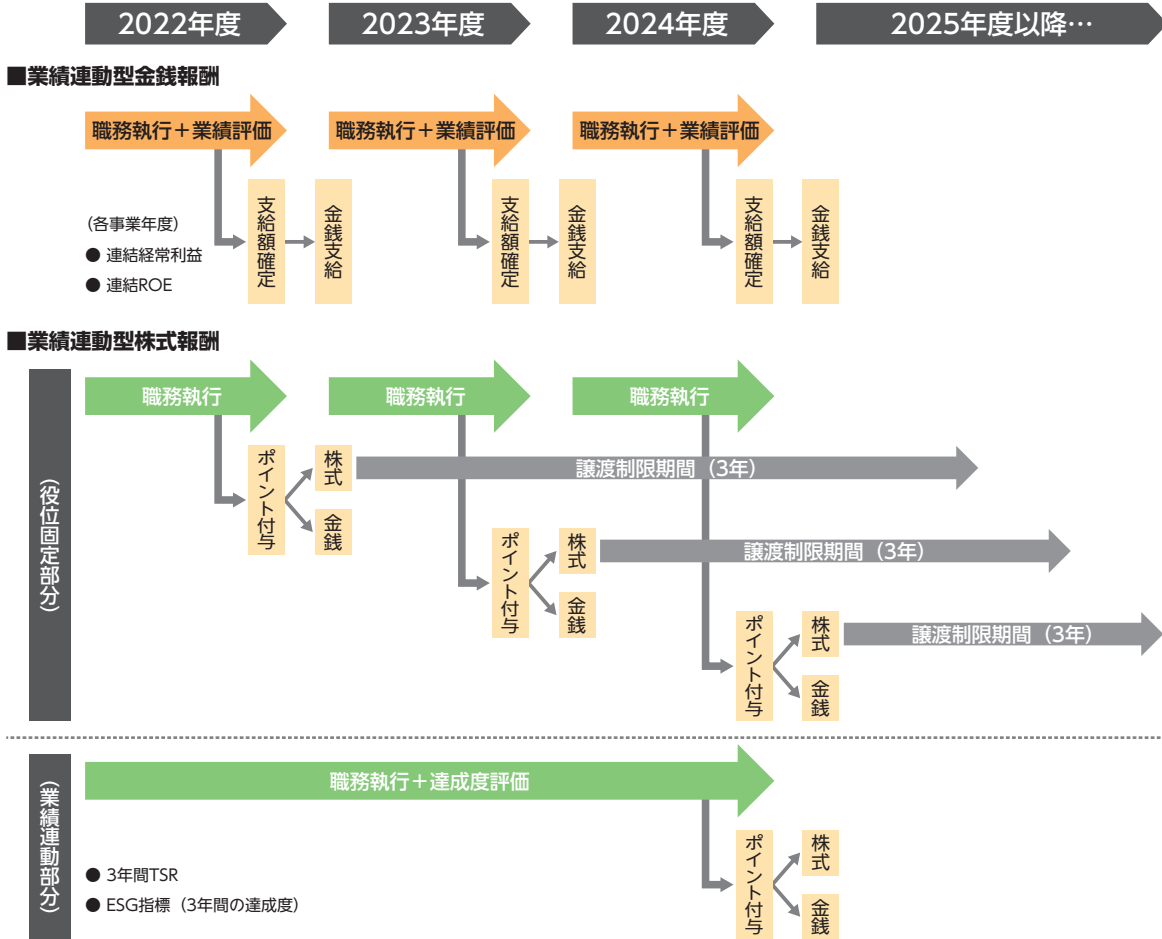
- (※ 1) 賞与については、経営状況や株主還元等を勘案し、支給が相当であるときは、都度株主総会に議案を上程し承認された範囲内で支給しています。
- (※ 2) 業績連動型株式報酬の金額については、当社が拠出する信託金の上限額です。
- (※ 3) 本業績連動型金銭報酬制度及び本業績連動型株式報酬制度の対象者には、一定の要件を満たした執行役員も含んでおり、上記の上限額はそれら執行役員も含めた各制度の対象者全員にかかる上限額です。
- (※ 4) 国内非居住であることによって本業績連動型株式報酬制度の対象外となる者にかかる分を含みません。

2. 報酬構成のイメージ図



(※) 上記割合は、各ケースにおける想定値で、役位により変動します。

3. 本業績連動型金銭報酬の支給及び本業績連動型株式報酬の交付等のイメージ図

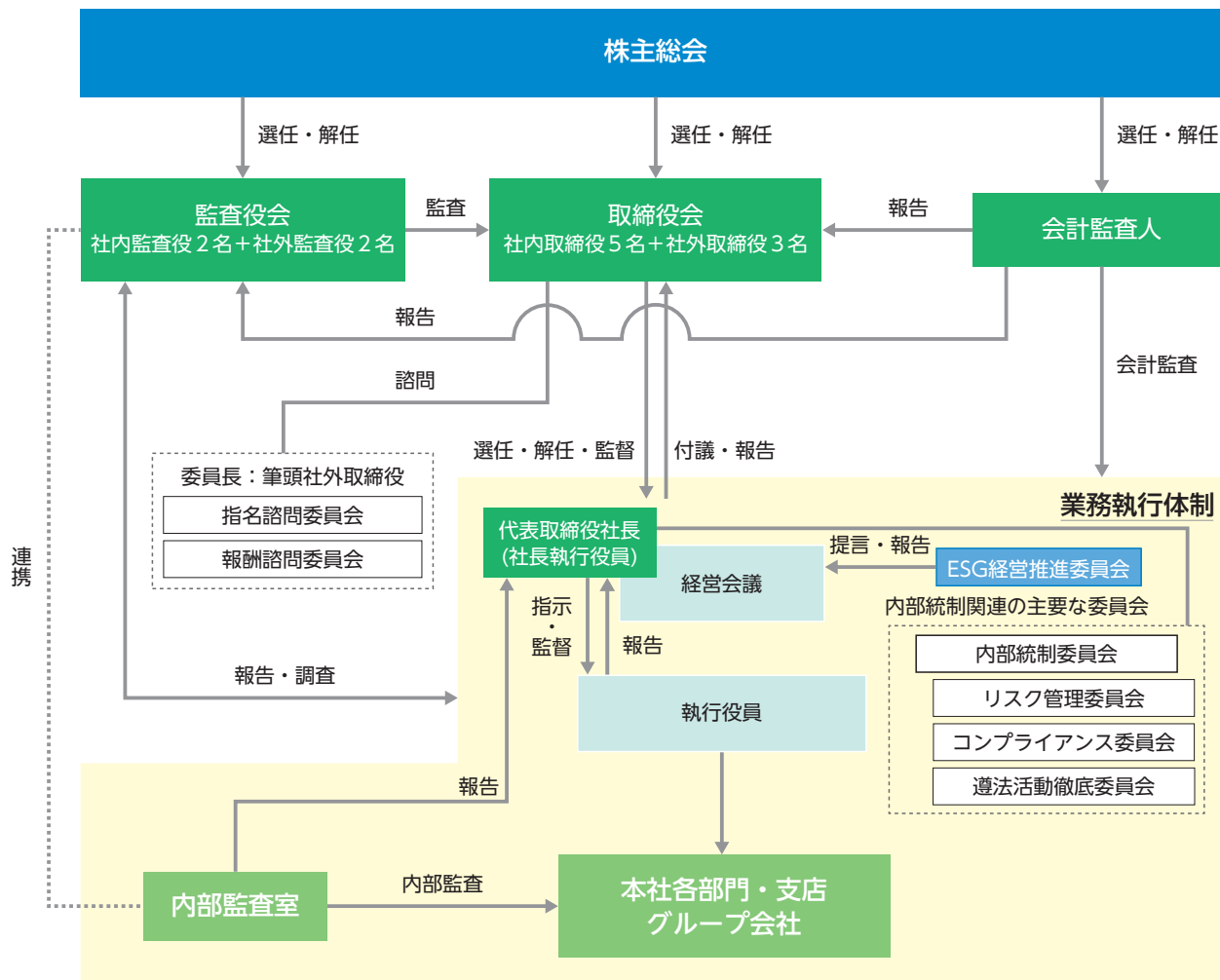


以上

(ご参考) 当社のコーポレートガバナンスに関する取組み等

機関設計の形態	監査役会設置会社		
取締役の員数	2020年6月：8名 (うち独立社外3名)	2021年6月：8名 (うち独立社外3名)	2022年6月総会後予定：8名 (うち独立社外3名) (候補8名)
監査役の員数	4名 (うち独立社外2名)		
取締役の任期	1年		
取締役会の諮問機関	指名諮問委員会、報酬諮問委員会 (委員長は原則として筆頭社外取締役)		
取締役の中期的な企業価値向上へのインセンティブ	<ul style="list-style-type: none"> ・2016年6月定時株主総会決議で、取締役・経営委員 (現：執行役員) を対象に、業績連動型の株式報酬制度を導入 ・同総会決議に基づき2019年3月の取締役会において、同制度の3年間の延長を決議 ・2022年6月定時株主総会に、業績連動型金銭報酬制度の導入と、業績連動型株式報酬の一部改定に関する議案を上程 		
2015年	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンスに関連する指針等 (コーポレートガバナンス・ガイドライン、取締役会の規模・バランス・多様性に関する考え方、役員等選任指名方針・手続、社外役員候補者の推薦に関する独立性基準、役員等報酬決定方針・手続) の作成・整備 		
2016年	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の実効性に係る自己評価アンケートを実施 (継続) ・付議基準の改定と経営委員会への権限委譲等の具体的な施策を実行 ・取締役12名 (1名減少)、うち社外取締役3名 (1名増加) ・取締役及び経営委員 (社外取締役及び一部経営委員を除く) に対し、業績連動型株式報酬制度を導入 ・指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の設置 		
2017年	<ul style="list-style-type: none"> ・筆頭社外取締役を設置 ・取締役11名 (1名減少) 		
2018年	<ul style="list-style-type: none"> ・公正性の確保のため、取締役会の実効性に係る自己評価の集計、分析等に外部機関を起用 ・取締役9名 (2名減少) 		
2019年	<ul style="list-style-type: none"> ・コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴い、役員等の選任指名等に関する方針・手続等の改定 ・当社グループのガバナンス強化のため、内部統制機能のモニタリングを行うガバナンス強化委員会を設置 ・グループ会社全社を対象に、法令遵守の総点検を実施 ・取締役8名 (1名減少) 		
2020年	<ul style="list-style-type: none"> ・透明性を高めるため、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の委員長を社外取締役に変更 ・当社の独立性基準に、社外役員の在任期間に関する事項を追加 ・より機動的かつ透明性の高い意思決定のため、プロセスの見直し及び経営会議を設置 		
2021年	<ul style="list-style-type: none"> ・報酬諮問委員会において今後の役員報酬の在り方の審議を開始 ・役員報酬の決定に関する方針を改正会社法等の施行に沿って改定 ・ガバナンス強化委員会による2年間のモニタリング活動を終了 ・ESG経営の着実な遂行 (ESG経営を支え、加速させるガバナンス体制の整備及び強化を含む) を目的としてESG経営推進委員会を新設 ・コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴い、コーポレートガバナンスに関連する指針等 (コーポレートガバナンス・ガイドライン、取締役会の規模・バランス・多様性に関する考え方、指名諮問委員会規則、報酬諮問委員会規則) を改定 		
2022年	<ul style="list-style-type: none"> ・独立役員比率1/3超の体制を継続 (取締役で37.5%、役員全体では41.7%、6月総会後予定) ・報酬諮問委員会において、2022年度以降の取締役及び執行役員の報酬に係る内容・制度設計について協議し取締役会に提言 (3月31日の取締役会において決議済) ・役員報酬の決定に関する方針を、報酬制度の改定に伴い変更予定 		

当社のコーポレートガバナンス体制図

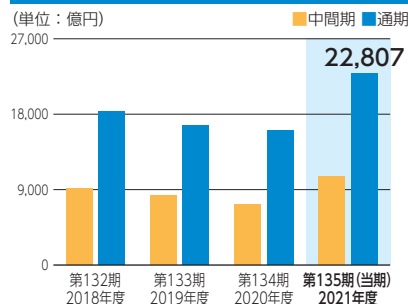


(注) 取締役及び監査役の数とは本定時株主総会後の予定です。

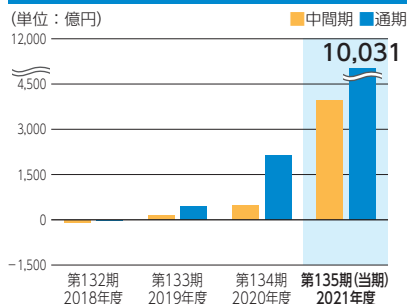
主要財務ハイライト (連結)

1. 業績の推移

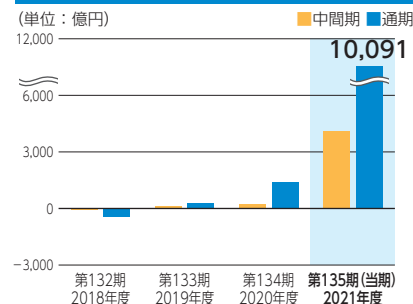
(1) 売上高



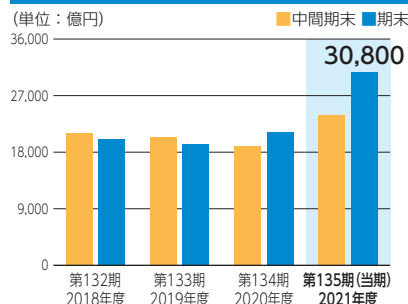
(2) 経常損益



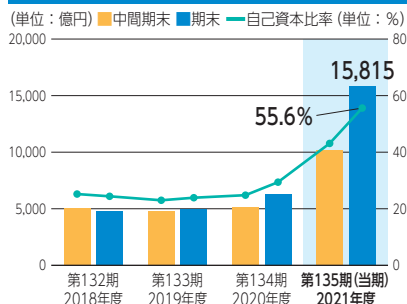
(3) 親会社株主に帰属する当期純損益



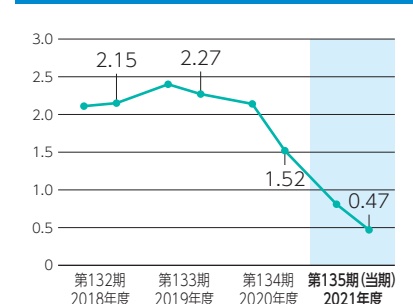
(4) 総資産



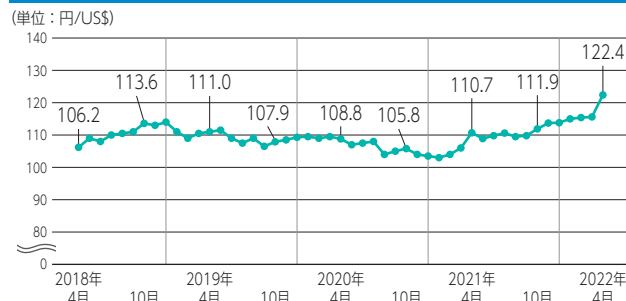
(5) 株主資本・自己資本比率



(6) 有利子負債自己資本比率 (D/E Ratio)

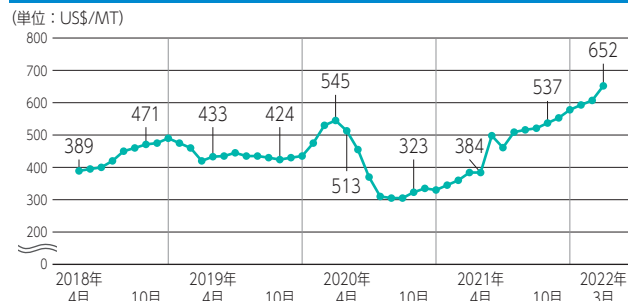


為替レートの推移 (ご参考)



(注) 為替レート・消費燃料油価格とも、当社の内値 (表示単位未満を四捨五入) です。

消費燃料油価格の推移 (ご参考)



2. 事業別業績

連結売上高構成比 (当期)

(単位: 億円)

		第132期 2018年度	第133期 2019年度	第134期 2020年度	第135期(当期) 2021年度		
ライナー&ロジスティクス事業	定期船事業	売上高	2,863	2,022	1,705	1,905	
		8.0%	経常損益	△264	134	1,408	7,342
	航空運送事業	売上高	567	751	1,224	1,887	
		7.9%	経常損益	△159	△155	332	740
	物流事業	売上高	5,258	4,763	5,612	8,474	
		35.7%	経常損益	77	47	270	587
不定期専用船事業	不定期専用船事業	売上高	8,413	8,198	6,815	9,745	
		41.0%	経常損益	337	441	186	1,391
不動産業	不動産業	売上高	76	73	68	42	
		0.2%	経常損益	27	25	25	21
その他の事業	その他の事業	売上高	1,881	1,656	1,297	1,704	
		7.2%	経常損益	30	17	△22	△12

3. 事業別資産

(単位: 億円)

		第132期 2018年度	第133期 2019年度	第134期 2020年度	第135期(当期) 2021年度
ライナー&ロジスティクス事業	定期船事業	3,618	2,969	4,286	9,453
	航空運送事業	641	632	655	1,419
	物流事業	2,818	2,816	3,487	4,189
	不定期専用船事業	12,853	12,698	12,716	14,971
その他の事業	不動産業	573	549	524	277
	その他の事業	1,717	1,590	1,736	2,214
	計	22,222	21,255	23,405	32,525
	調整額	△2,205	△1,923	△2,150	△1,724
連結	20,017	19,332	21,254	30,800	

(注1) 事業部門間の内部取引高消去前の数字です。

(注2) 事業部門別資産の調整額の内容は、事業部門間の取引に係る債権、資産の調整及び全社資産です。なお、全社資産の主なもの当社での余剰運用資金(現金及び預金)です。

事業報告 (2021年4月1日から2022年3月31日まで)

1. 当社グループの現況に関する事項

(1) 当社グループの事業の経過及びその成果

① 当期の業績

当期の世界経済は、新型コロナウイルス感染拡大防止のための行動制限措置が各国で段階的に緩和されたことを受け、回復に向かいました。一方、消費財や半導体を始め、原材料、エネルギーに至るまで、多岐にわたる需給のひっ迫、サプライチェーンの混乱、原材料・エネルギー等の価格の上昇が生じました。日本経済は、上期は緊急事態宣言等の断続的な発出により力強さを欠きましたが、下期は経済活動の再開に伴い個人消費が上向き、持ち直しの動きをみせました。しかしながら、オミクロン株の感染拡大やロシア・ウクライナ情勢により、経済活動への影響が懸念されています。

このような事業環境のもと、昨年に続き、ライナー&ロジスティクス事業における大幅な増益により、当期の連結業績は、売上高2兆2,807億円(前期比41.8%増)、営業利益2,689億円(前期比275.9%増)、経常利益1兆313億円(前期比365.9%増)、親会社株主に帰属する当期純利益1兆91億円(前期比624.8%増)と前期と比べて増収増益となりました。

② 各事業別の概況

●ライナー&ロジスティクス事業

定期船事業

コンテナ船部門では、Ocean Network Express Pte. Ltd. (ONE) は、旺盛な貨物需要に支えられた好調な市況を背景に、売上高、経常利益ともに前期を上回りました。上期は前年同期を上回る積高でしたが、下期は新型コロナウイルスの流行による労働力不足に伴う港湾混雑の影響を受け欠便が発生したこと、前年同期を下回る積高となりました。サプライチェーンの混乱が続くなか、臨時船の投入やコンテナの調達に努め、社会インフラを維持する責任を果たすべく取組みを続けました。また、e-Commerce機能の拡充による顧客の利便性向上を図り、競争力強化にも努めました。

国内ターミナルでは取扱量が増加しましたが、国外ターミナルでは北米ターミナルの取扱量が減少しました。

これらの結果、定期船事業全体の業績は、持分法適用会社であるONEの好調な業績等により、増収増益となりました。

航空運送事業

航空運送事業では、新型コロナウイルスの流行拡大により国際旅客便の運休・減便が継続し、需給が逼迫しました。前期に引き続き、半導体・自動車・e-Commerce関連貨物等を中心に荷動きが年間を通じて堅調に推移したことに加え、

海上輸送の混乱により一部海上貨物が航空貨物マーケットにシフトされたことで、運賃単価・貨物搭載率が高い水準で推移しました。

これらの結果、前期と比べて増収増益となりました。

物流事業

航空貨物取扱事業は、新型コロナウイルス感染症の影響による国際旅客便の減便・運休継続により、需給が逼迫しました。このような状況下、機動的な購買活動による輸送スペースの確保やチャーター機材の手配により、取扱量は前期と比べて増加し、物流事業全体の業績を牽引しました。

海上貨物取扱事業は、港湾混雑に伴い輸送スペースの確保に苦慮し、取扱量は前期と比べて微減となりましたが、高騰する仕入れ価格に販売価格が追いついた結果利益水準が改善し、好調に推移しました。

ロジスティクス事業は、需要の底堅い一般消費財を中心に前期と比べて取扱量が増加しました。

内航輸送事業は、主要航路を中心に荷量が回復し、収支が良化しました。

これらの結果、物流事業全体では前期と比べて、増収増益となりました。

●不定期専用船事業

自動車輸送部門では、世界的な半導体不足や新型コロナウイルスの流行に起因する自動車部品不足による完成車取扱台数への影響が懸念されましたが、最適な配船計画と航海スケジュールの策定を行うことで輸送効率を高め、取扱台数は増加しました。また、LNG燃料自動車専用船の第2船が竣工し、今後も順次6隻の竣工を予定しています。

自動車物流部門では、自動車生産台数減少の影響を受ける中、中国・ロシア・インドなど各国でコスト削減活動や不採算ビジネスの整理に取り組む一方、トルコでの完成車ターミナル開業やベルギー完成車ターミナルでの風力発電事業を開始するなど、事業ポートフォリオの改善や新規事業の立ち上げに取り組まれました。

ドライバルク輸送部門では、7月から9月のピークシーズンに雨期が明けたブラジル出鉄鉱石の出荷が伸びる一方、中国では度重なる台風・豪雨の被害や、新型コロナウイルス感染防止のための水際対策強化により再び滞船隻数が増加し、ケープサイズの市況は11年ぶりの高値となりました。中国での滞船解消に伴い、市況は10月上旬をピークに反落を始め、1月に入ると季節的な調整局面に入り、2月下旬以降は、ロシア・ウクライナ情勢を受けて低調に推移しましたが、ケープ市況の通期平均は前期を上回りました。パナマックスサイズは、6月から7月にかけて天然ガス価格が石炭価格を上回ったため、石炭の調達が活発化し、電力需要期を前

に中国で石炭輸入が増加した結果、市況は10月にピークに達しました。その後、世界的に滞船が鎮静化するにつれ、市況は調整局面に入りましたが、前期を大きく上回る水準で推移しました。市況変動による影響を抑えるために先物取引（Freight Forward Agreement = FFA）を用いて収入の固定化に取り組み、収支の安定化に努めました。また、引き続き長期契約の獲得による収入の安定化と効率的な運航によるコスト削減に取り組みました。

エネルギー輸送部門では、5月以降、OPECプラスの協調減産が段階的に縮小されたものの、船腹需給バランスの改善には至らず、VLCC（大型タンカー）と石油製品タンカーの市況は歴史的な低迷が続きましたが、石油製品タンカーについては、2月下旬以降のロシア・ウクライナ情勢を受けて、市況の急騰が見られました。VLGC（大型LPGタンカー）は、6月以降、季節的な不要期に入ったことに加え、米国出しLPG価格の高止まりにより需要が鈍化し長距離輸送が減少したため、市況は横這いで推移しました。9月以降は冬場の需要期に向けた荷動きの増加に加え、パナマ運河の混雑により市況は高騰したものの、好市況だった前期を下回りました。VLCCでは、市況変動の影響を受ける短期契約の割合が限定的であるものの、前期と比べて市況の下落幅が非常に大きく、収支の悪化要因となりました。LNG船は安定的な収益を生む長期契約に支えられて順調に推移しました。また、海洋事業はFPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）やドリルシップの順調な稼働が収益に貢献しました。

これらの結果、不定期専用船事業全体では前期と比べて増収増益となりました。

●その他事業 不動産業

不動産市況は堅調に推移したものの、郵船不動産(株)（現JPプロパティーズ(株)）の株式の一部譲渡に伴い前期と比べて減収減益となりました。

その他の事業

その他の事業は、燃料油販売事業が好調であったこと、船用品販売、技術サービス業で復調が見られたこと等から前期を上回る業績となりました。飛鳥Ⅱクルーズは、新型コロナウイルスの流行により5月から8月初旬、8月下旬から9月末まで休止しました。乗船当日PCR検査の実施等さらなる感染症対策を実施し、10月初旬より再開したものの、1月上旬から3月上旬のドック入渠、またオミクロン株拡大に伴う外国人クルーの入国制限及びドック後に発生した電気関係機器の不具合のため、ドック後のクルーズを休止しました。

これらの結果、その他の事業の業績は、前期と比べて増収となりましたが、損失を計上しました。

※各事業別の詳細につきましては、「事業別業績」（32ページ）をご参照ください。

③ 安全と環境技術への取り組み

船舶の安全運航と環境保護、乗組員の健康は、当社グループのESG経営の根幹を成すものです。

独自の安全規格であるNAV9000、自社開発した安全管理システムNiBiKi、運航船の異常検知を目的とした陸上監視システムRDC等を適切かつ継続的に運用することにより、引き続き環境保護にも貢献する安全・確実な海上輸送を実現します。

当社は安全運航を担う大きな柱の一つとして、現場の人材（船員）育成を掲げており、長年培ってきた船員教育のノウハウを活かした当社独自の教育プログラムのもと、高度な運航技術を要するLNG船やVLCC、LNG燃料等の次世代燃料船にも対応出来る幹部職員など、幅広く優秀な船員の育成と確保に努めています。

当社グループでは、(株)MTIを核として、(株)日本海洋科学を始めとするグループ会社や社外パートナーと共に、顧客や取引先も含めたESG経営に資するような最先端の研究を日々行っています。温室効果ガス（GHG）削減と安全運航を目的として、自律操船や自律機関推進プラント運転、船型改良、次世代SIMS等の幅広い研究を実施しデータ分析技術や高度なシミュレーション技術等も駆使しながら行っています。

また、グリーンビジネスへの取り組みとして、アンモニア・水素といったカーボンニュートラルな新燃料の導入及びサプライチェーン構築、液化二酸化炭素の海上輸送、並びに海洋エネルギー開発について社外パートナーとともに複数の研究開発案件を進めています。また、今後普及が見込まれる洋上風力関連事業についても引き続き積極的に推進します。

(2) 当社グループの資金調達及び設備投資の状況

当社グループの当期の所要資金は、主に自己資金、社債の発行及び金融機関からの借入で賄いました。当期末の有利子負債残高（社債等を含む。）は、前期末比1,428億円減少し、8,082億円となりました。

当社グループは、不定期専用船事業を中心に全体で2,051億円の設備投資を実施しました。定期船事業及び不定期専用船事業において、船舶を中心にそれぞれ42億円及び1,186億円、航空運送事業において航空機などに744億円、物流事業において輸送機器や物流施設・設備などに82億円、その他の事業において6億円の設備投資を実施しました。

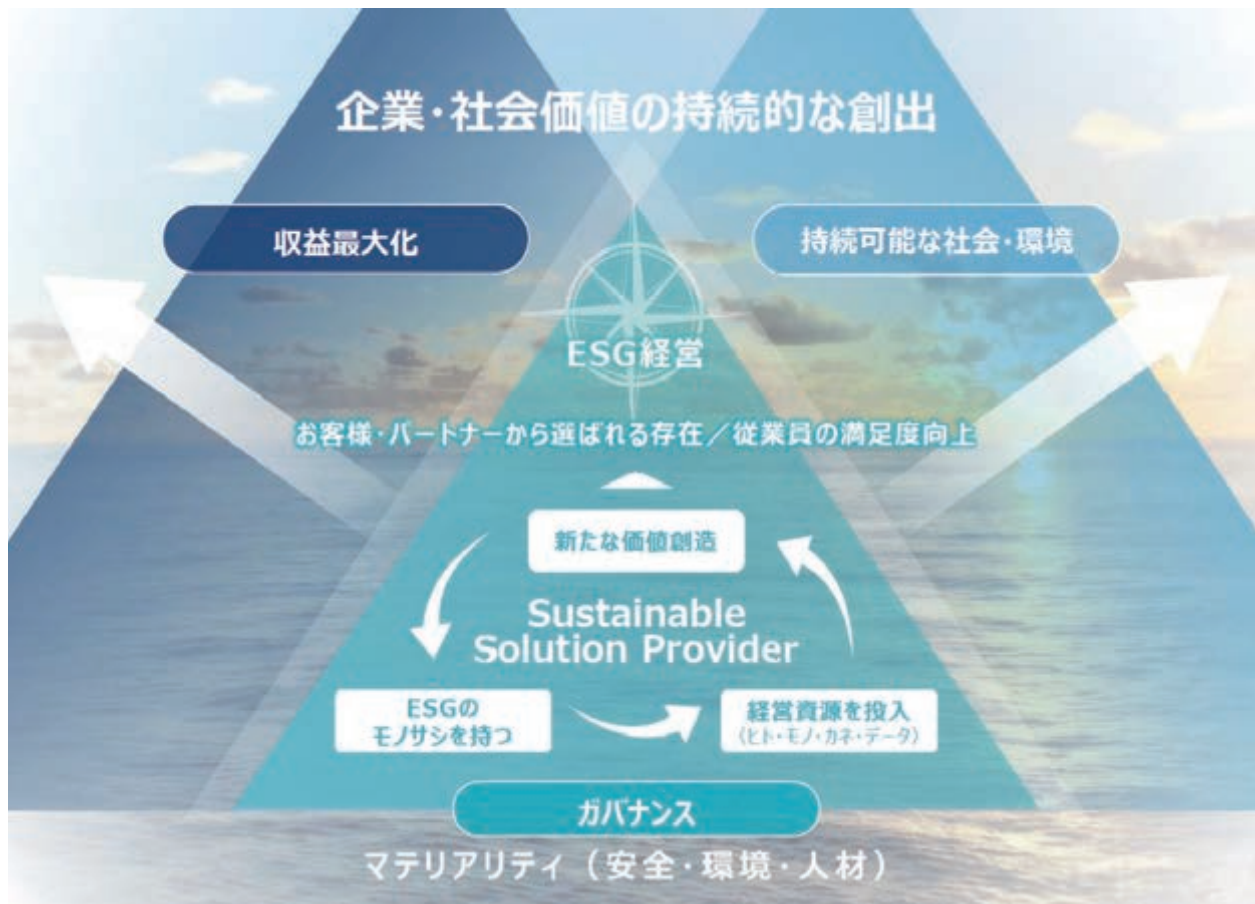
(3) 当社グループの対処すべき課題

未だ収束が見通せない新型コロナウイルスの流行及びロシア・ウクライナ情勢等、当社グループを取り巻く世界経済や事業環境は不透明な状況が継続しています。

このような状況下、当社グループでは、常に変動する事業環境と社会情勢にも対応しつつ、持続的に成長を続けるための中長期的な経営方針として、次の経営課題に取り組んでいます。

①ESG（環境・社会・ガバナンス）への取り組み <ESG経営の推進>

当社グループは、ESG経営を戦略とする具体的な取組みを示した「NYKグループESGストーリー」を策定しました。ESGが企業経営の根幹であるとの認識のもと、「安全」「環境」「人材」を最重要課題と位置付け、経営基盤である「ガバナンス」を強化し、事業を通じて社会課題の解決に貢献すべく、ESG経営推進活動に積極的に取り組んでいます。

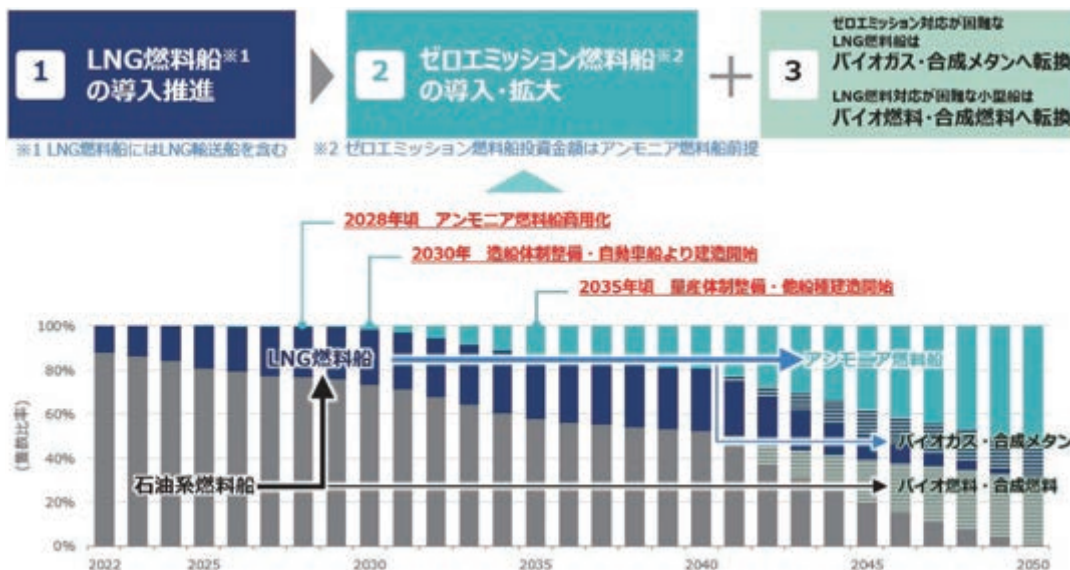


<2050年までのネット・ゼロエミッション達成への取組み>

2021年9月、当社は外航海運事業における温室効果ガス(GHG)排出量削減の長期目標を「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ました。外航海運以外の事業を含む当社グループ全体でのGHG削減に関する取組みのロードマップは、2023年度に開始する新中期経営計画において発表予定です。

リニューアル	短・中期目標	長期目標
2021年9月迄	2030年度 -30% (2015年度比)	2050年度 -50% (2015年度比)
	船舶・航空	船舶・航空
2021年10月以降	2030年度 -30% (2015年度比) 但し2022年度中に新目標発表予定	ネット・ゼロエミ
	船舶・航空	外航海運
2022年度下期 ～ 2023年度上期	新目標 (基準年・目標年の見直し含む)	ネット・ゼロエミ
		後日検討の上決定

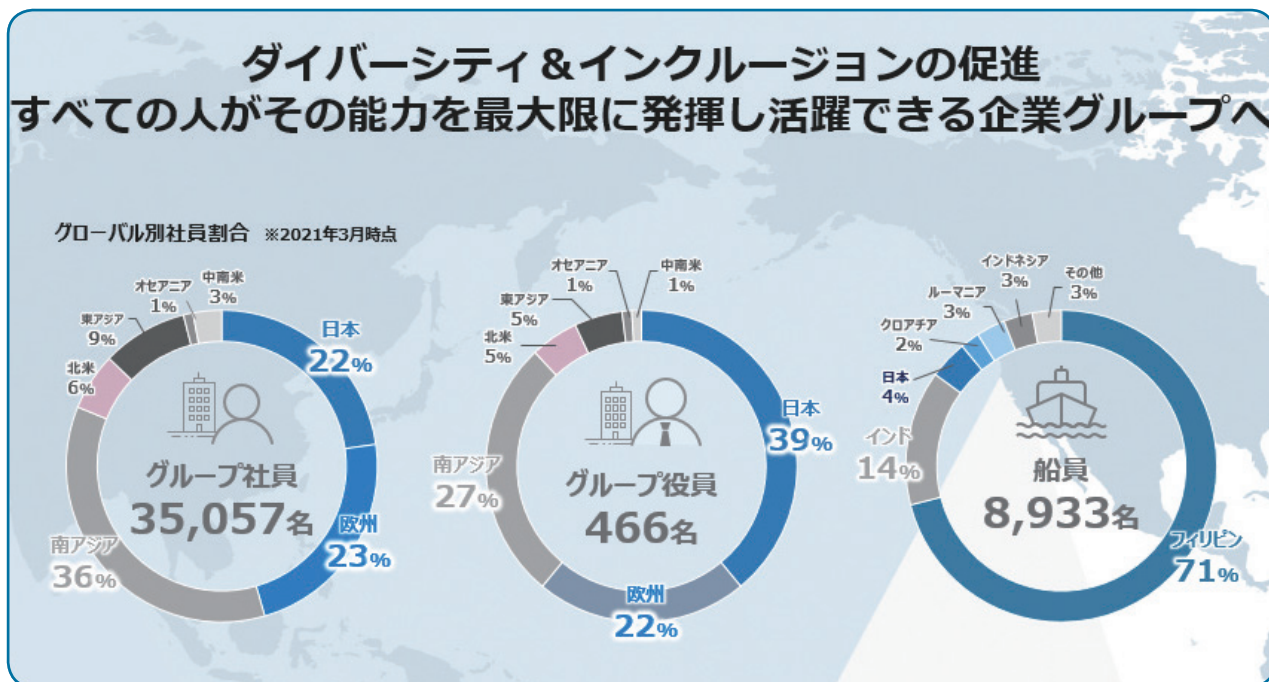
2050年のネット・ゼロエミッション達成に向け、最適運航のさらなる深度化、移行燃料としてのLNG燃料への転換促進、ゼロエミッション燃料として期待されるアンモニア等の社会実装やルール策定を国内外のステークホルダーと共に推進します。



<新たな価値創造と現場力を推進する人・組織の強化>

ダイバーシティ&インクルージョンの推進により全世界で活躍する35,000人に及ぶ多様な人材が活躍できる体制・環境整備をさらに進めていきます。

その一つの例として、多様性のある強い組織、健全なジェンダーバランスの実現に向け、「2030年女性管理職比率30%」という数値目標を設定し、「30% Club Japan」に加盟しました。

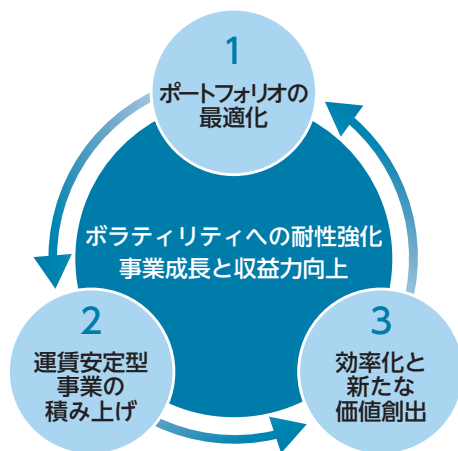


②中期経営計画の遂行

< [Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green] の進捗 >

当社グループは、基本理念“Bringing value to life.”のもと、10年後のありたい姿としてのビジョンの実現に向け、2018年度から5年間の中期経営計画“Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green”を進めています。

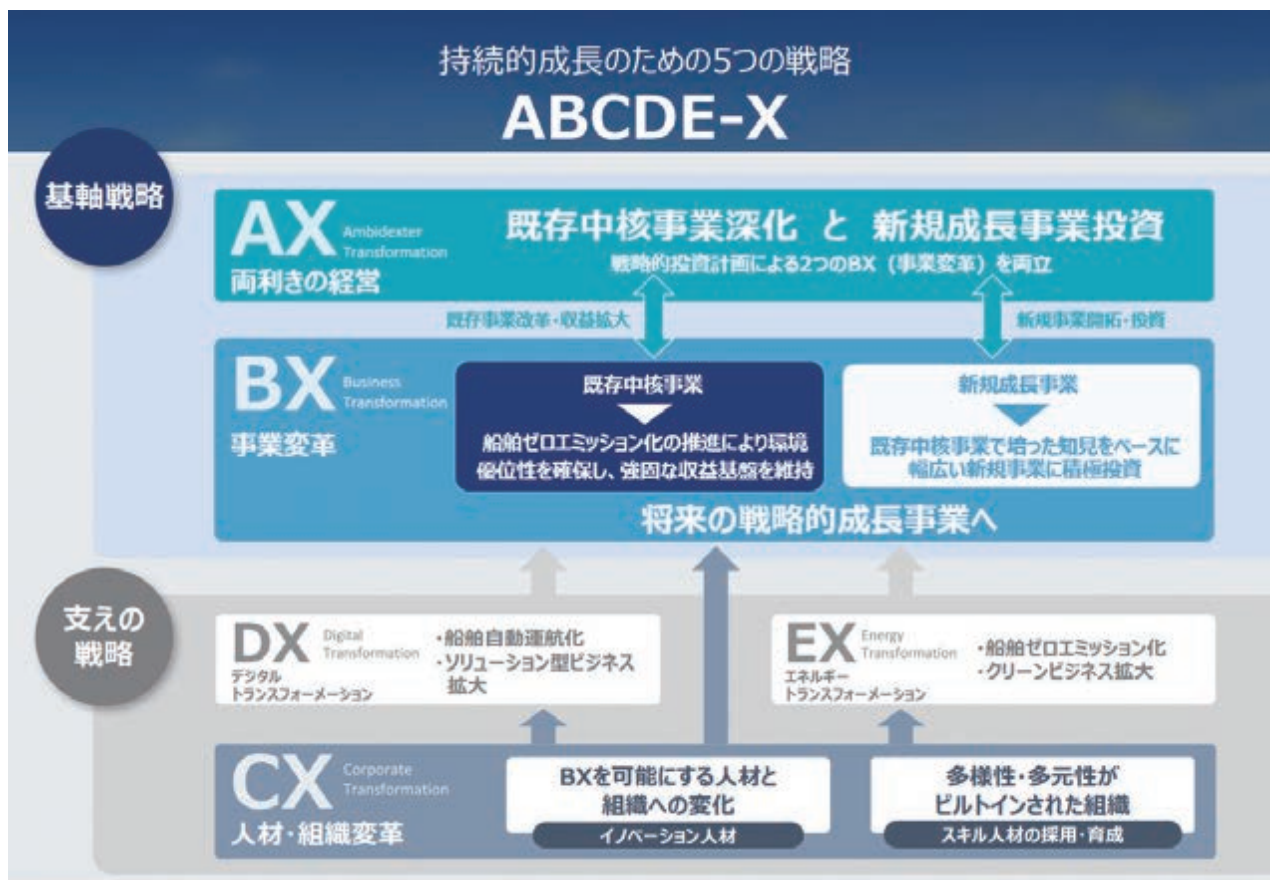
この中で、「ポートフォリオの最適化」「運賃安定型事業の積み上げ」「効率化と新たな価値創出」を基本戦略としています。具体的な取組みと進捗は次ページのとおりです。



	基本戦略	2021年度の主な取組みと進捗
1	ポートフォリオの最適化	<ul style="list-style-type: none"> ドライバルク輸送部門： 市況耐性強化のための事業構造改革の実施及び徹底した市況エクスポージャー管理 定期船事業： コンテナ船事業統合会社ONEの収支は大幅に改善、引き続き収益の安定化に取り組む
2	運賃安定型事業の積み上げ	<ul style="list-style-type: none"> 物流事業・自動車輸送部門・自動車物流部門： ネットワークの充実と高品質かつ競争力のあるサービスの強化、グループの経営基盤であるヒト、モノ、IT、資金を活かした営業力強化 エネルギー輸送部門（LNG船・海洋事業）： 案件を厳選したうえで投資を継続
3	効率化と新たな価値創出	<ul style="list-style-type: none"> 中部地区に続き九州・瀬戸内でのLNG燃料供給の事業化の決定 NEDO(※)のグリーンイノベーション基金を活用したアンモニア燃料タグボート・アンモニア輸送船の実用化に向けた共同研究開発の開始 アンモニアReady LNG燃料船のコンセプト設計の完了 無人運航船の実運用を模擬した実証実験の実施 液化CO₂輸送技術開発を目的とした合併会社の設立 船員向け金融プラットフォーム「MarCoPay」を運営するMarCoPay Inc.へ株式会社三菱UFJ銀行からの出資参画を受け、既に出資している TDG社、丸紅株式会社 との4社で戦略的パートナーシップによる事業創造を目指すことに合意 <p>※ NEDO:国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構</p>

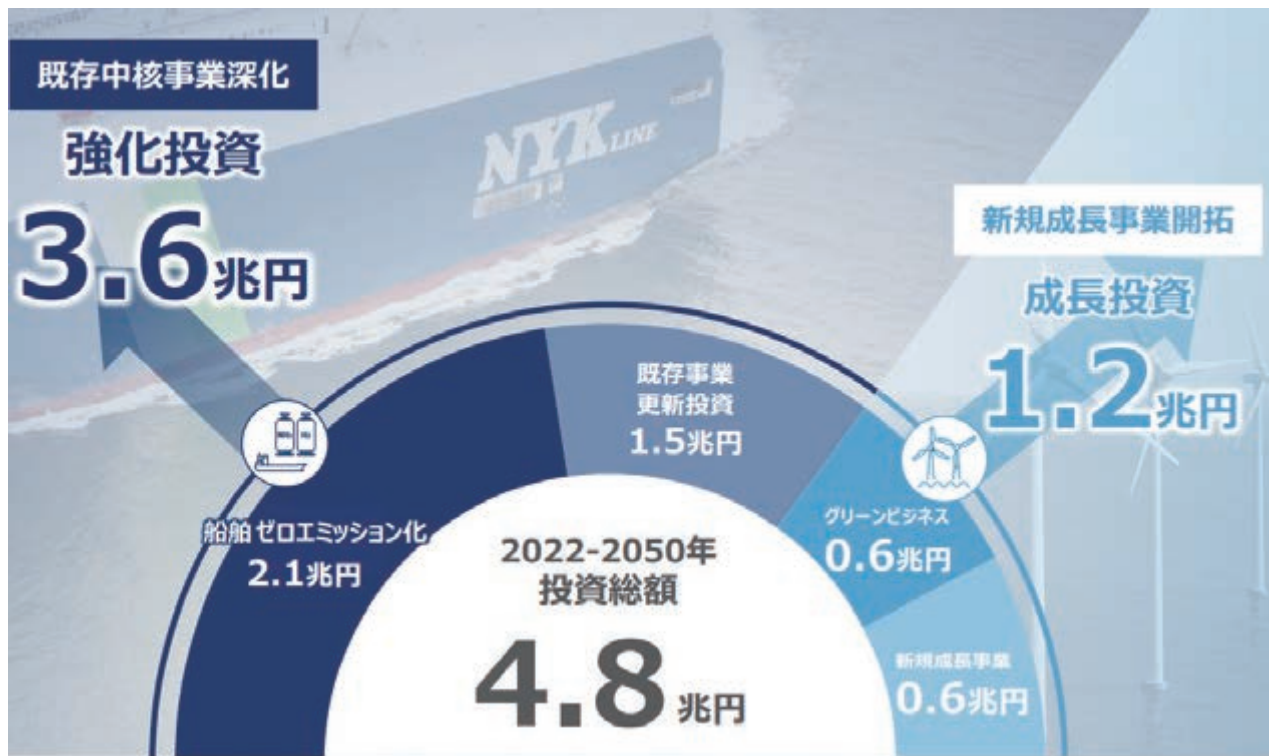
<次期中期経営計画に向けて>

次期中期経営計画の策定に当たっては、2050年の事業環境を予測し、リスクと機会を見極めたうえで「ありたい姿」を議論しました。その成果として長期事業投資計画と船舶脱炭素化ロードマップを公表し、あわせて持続的成長に向けた5つの戦略「ABCDE-X」を策定しました。既存中核事業深化と新規成長事業開拓に取り組む両利きの経営を基軸戦略、DX・EXの活用及び人材・組織変革を支えの戦略としています。



<環境分野を中心とした戦略的投資の推進>

2050年までのネット・ゼロエミッション達成に向け、LNG燃料船及び次世代燃料船等の投入による船舶からのGHG排出量削減対応やLNG輸送船等への既存事業更新投資からなる「強化投資」、グリーンビジネスや新規成長事業への投資からなる「成長投資」を行い、環境関連分野を中心に戦略的投資を推進していきます。



③ 遵法の徹底

当社グループは、遵法の徹底を最重要事項と位置付け、当社と国内外にある様々な事業を展開するグループ会社を対象にグローバルなガバナンス体制の構築を目指しており、以下の対策を着実に実行し、法令に則った公正な事業の遂行を徹底することに全力を尽くしてまいります。

- ・米州・欧州・東アジア・南アジアの各拠点にRegional Management Office(RMO)を設置
- ・ベストプラクティスの共有や課題の速やかな解決を図るため、Regional Governance Officerの下に法務担当や内部監査人を配置
- ・国内外グループ会社が制定している行動規準に対する誓約書の取得等の活動を継続
- ・独占禁止法の遵守を徹底すべく、社内各部門・グループ会社にヒアリングを実施し、これらを踏まえた独占禁止法に関する行動指針の作成、研修の実施
- ・コンプライアンス委員会や遵法活動徹底委員会の開催を通じ、独占禁止法対応に加え贈収賄・ハラスメント防止等、包括的な法令遵守体制の整備・強化

(4) 当社グループの主要な事業内容 (2022年3月31日現在)

ライナー＆ロジスティクス事業（定期船事業、航空運送事業、物流事業）

不定期専用船事業

その他事業（不動産業、その他の事業）

(5) 当社グループの主要な営業所 (2022年3月31日現在)

① 当社

区分	所在地
本店	東京都千代田区丸の内二丁目3番2号（郵船ビル）
支店	横浜支店（横浜市）、名古屋支店（名古屋市）、 関西支店（神戸市）、九州支店（福岡市）
海外在勤・駐在	ヨハネスブルグ、デュバイ、ドーハ、 ジェダ、北京

② 重要な子会社

会社名	本店所在地又は国名
NYKバルク・プロジェクト株式会社	東京都千代田区
日本貨物航空株式会社	東京都港区
八馬汽船株式会社	兵庫県神戸市
郵船商事株式会社	東京都品川区
郵船ロジスティクス株式会社	東京都品川区
株式会社ユニエツクス N C T	東京都中央区
NYK GROUP AMERICAS INC.	米国
NYK GROUP EUROPE LTD.	英国
NYK GROUP SOUTH ASIA PTE. LTD.	シンガポール

(6) 当社グループの船舶の状況 (2022年3月31日現在)

事業セグメント	船種	区分	2022年3月期	
			隻数	重量トン (KK/T)
定期船事業	コンテナ船 (セミコンテナ船を含む)	所有	26	1,665
		備船	29	3,039
		合計	55	4,704
不定期専用船事業	ドライバルク船	所有	116	10,036
		備船	266	28,664
		合計	382	38,700
	自動車船	所有	38	727
		備船	70	1,299
		合計	108	2,026
	タンカー	所有	47	7,068
		備船	21	3,207
		合計	68	10,275
	その他	所有	23	418
		備船	22	317
		合計	45	735
合計	所有	250	19,915	
	備船	408	36,527	
	合計	658	56,442	

(注1) 所有船の隻数は共有船を含み、重量吨は共有船の当該船舶における他社持分を含んでいます。

(注2) 千K/T未満を切り捨てて表示しています。

(注3) 2019年3月に郵船クルーズ(株)の株式50%を譲渡したことに伴い、客船の所有隻数はありません。

(7) 当社グループ及び当社の従業員の状況 (2022年3月31日現在)

① 当社グループの従業員の状況

事業部門	従業員数(名)	前期末比(名)
ロジスティクス事業		
定期船事業	3,568	81
航空運送事業	952	55
物流事業	25,199	712
不定期専用船事業	3,584	△802
不動産業	7	△65
その他の事業	1,425	106
全社(共通)	430	21
合計	35,165	108

(注) 「全社(共通)」として記載されている従業員は、特定の事業部門に区分できない管理部門に所属しているものです。

② 当社の従業員の状況

区分	従業員数(名)	前期末比(名)
陸上職	974	25
(うち、海技者)	(130)	(△1)
海上職	275	7
合計	1,249	32

(注) 従業員数は当社への出向者66名を含み、他社出向在籍者等及び派遣労働者数を除いています。

(8) 当社の主要な借入先及び借入額 (2022年3月31日現在)

借入先	借入額(百万円)
株式会社三菱UFJ銀行	97,015
株式会社日本政策投資銀行	55,130
株式会社山口銀行	51,404
明治安田生命保険相互会社	50,000
株式会社三井住友銀行	33,364
農林中央金庫	29,696
日本生命保険相互会社	23,442
株式会社千葉銀行	13,571
株式会社滋賀銀行	13,463
株式会社南都銀行	12,142

(注) 上記のほか、株式会社三菱UFJ銀行を主幹事とするシンジケートローンが合計で9,000百万円ありますが各借入額に含めていません。

(9) 重要な企業結合の状況 (2022年3月31日現在)

① 企業結合の経過及び成果

当社グループは、定期船事業、航空運送事業、物流事業、不定期専用船事業、不動産業、その他の事業の6部門に属する事業を行っています。2022年3月31日現在の連結子会社は488社、持分法適用会社は213社です。

当社は、下記のとおり当社が保有する当社子会社である郵船不動産(株)(現 JPプロパティーズ(株))の株式の一部を、日本郵政株式会社に譲渡しました。

株式譲渡承認取締役会 : 2021年5月27日

株式譲渡契約及び株主間契約締結 : 2021年5月27日

株式譲渡の完了 : 2021年8月2日

その他の企業結合の経過及び成果につきましては、「当社グループの事業の経過及びその成果」(33ページ及び34ページ)をご参照ください。

② 重要な子会社の状況

会社名	資本金	議決権比率(%)	主要な事業内容
NYKバルク・プロジェクト株式会社	2,100百万円	100.00	海上運送業
日本貨物航空株式会社	10,000百万円	100.00	航空運送業
八馬汽船株式会社	500百万円	76.18	海上運送業
郵船商事株式会社	1,246百万円	80.99	石油製品類販売等
郵船ロジスティクス株式会社	4,301百万円	100.00	貨物利用運送業等
株式会社ユニエツクスNCT	934百万円	100.00	港湾運送業
NYK GROUP AMERICAS INC.	4,000千米ドル	100.00	北米・南米地域における海上運送業、総合物流事業等を営む会社の統轄
NYK GROUP EUROPE LTD.	45,271千ポンド	100.00	欧州地域における海上運送業、総合物流事業等を営む会社の統轄
NYK GROUP SOUTH ASIA PTE. LTD.	11,580千米ドル	100.00	南アジア・大洋州地域における海上運送業、総合物流事業等を営む会社の統轄
ADAGIO MARITIMA S.A.	35,523千米ドル	100.00	船舶貸渡業
他船舶保有会社267社	7,379百万円	(126社合計) (142社合計)	

(注1) 議決権比率は間接保有を含んでいます。

(注2) 当社は、エム・ワイ・ターミナルズ・ホールディングス株式会社の議決権の51.00%を所有しており、同社は株式会社ユニエツクスNCTの普通株式の100%を所有する持株会社です。

(注3) ADAGIO MARITIMA S.A.他船舶保有会社267社は船舶の保有・貸渡を行うために当社グループの全額出資によりパナマ、シンガポール、リベリアなどに設立した連結子会社であり、当社グループがこれらの会社より定期傭船して運航している船舶は、当社グループが運航する船隊の主要な一部分を構成しています。

③ 主要な関連会社の状況

会社名	資本金	議決権比率(%)	主要な事業内容
NSユニテッド海運株式会社	10,300 百万円	18.58	海上運送業
共栄タンカー株式会社	2,850 百万円	30.02	海上運送業
郵船クルーズ株式会社	100 百万円	50.00	客船保有・運航業
OCEAN NETWORK EXPRESS PTE. LTD.	3,000,000 千米ドル	—	海上運送業

(注1) 議決権比率は間接保有を含んでいます。

(注2) 当社は、オーシャンネットワークエクスプレスホールディングス株式会社の議決権の38.00%を所有しています。同社はOCEAN NETWORK EXPRESS PTE. LTD. の普通株式の100%を所有する持株会社です。

(10) その他当社グループの現況に関する重要な事項等

2012年9月以前の自動車の海上輸送に関し競争法に違反する行為があったとして、一部の国において当社に対する調査等が継続しており、また、複数の国において当社及び海外現地法人に対し損害賠償請求を提起されています。

当社は、2017年6月に当社が備船・運航するコンテナ船「ACX CRYSTAL」とアメリカ海軍イージス艦「FITZGERALD」が衝突した事故に関連し、米国において、「FITZGERALD」船員のうち当該事故による死亡者の遺族及び負傷したと主張する者等（以下、「原告」という。）から、総額308百万米ドルの損害賠償等を求める訴訟を提起されています。これに対し第一審及び控訴審の裁判所より訴えを却下する趣旨の判断が示されましたが、原告（控訴人）からのその後の申立を受け2021年7月、当該控訴審裁判所は本件の再審理を行うことを決定し、審理が続いています。

当社は、ロシア系海運会社との間で、LNG船を実質的に共同で所有・管理するなどの関係がありますが、ロシア・ウクライナ情勢に伴う各国制裁に鑑み、関係者と協議しつつ対応しております。

2. 株式に関する事項 (2022年3月31日現在)

(1) 発行可能株式総数 298,355,000株

(2) 発行済株式の総数 169,548,385株

(注) 自己株式506,713株を除いています。

(3) 株主数 171,369名 (前期比57,252名増)

(4) 大株主 (上位10名)

株主名	当社への出資状況	
	所有株式数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	27,930	16.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	9,707	5.73
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,543	2.68
明治安田生命保険相互会社	3,102	1.83
三菱重工業株式会社	3,077	1.82
東京海上日動火災保険株式会社	2,315	1.37
J P モルガン証券株式会社	2,315	1.37
S M B C 日興証券株式会社	1,814	1.07
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	1,519	0.90
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	1,417	0.84

(5) 自己株式

前期末における保有自己株式	普通株式	496,942株
当期における取得株式		
単元未満株式の買取り	普通株式	10,046株
	取得価額の総額	76,257,145円
当期における処分株式		
単元未満株式の売渡し	普通株式	275株
	処分価額の総額	1,465,800円
当期における失効株式		
当期末における保有自己株式	普通株式	506,713株

(注1) 当事業年度中に当社取締役であった者に職務執行の対価として交付した株式数につきましては、「取締役及び監査役の報酬等の総額等」の注4(47ページ)をご参照ください。

(注2) なお上記自己株式には「役員報酬BIP信託」が保有する当社株式(612,059株)は含まれません。

3. 会社役員に関する事項

(1) 取締役及び監査役の状況 (2021年6月19日から2022年3月31日までの期間の在任者)

氏名	地位及び担当並びに重要な兼職の状況	
内藤 忠顕	取締役会長・会長執行役員	三菱倉庫株式会社社外取締役
長澤 仁志	代表取締役社長・社長執行役員	ESG経営推進責任者 一般社団法人日本船主協会副会長
原田 浩起	代表取締役・専務執行役員	ライナー&ロジスティクス事業統轄本部長
日暮 豊	取締役・常務執行役員	チーフコンプライアンスオフィサー、総務本部長
久保田 浩司	取締役・常務執行役員	チーフファイナンシャルオフィサー、経営企画本部長
片山 善博	筆頭社外取締役(非常勤、独立役員)	早稲田大学公共経営大学院教授
国谷 裕子	社外取締役(非常勤、独立役員)	東京藝術大学理事(非常勤)、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科特任教授、公益財団法人自然エネルギー財団理事
田邊 栄一	社外取締役(非常勤、独立役員)	SMBC日興証券株式会社社外取締役
宮本 教子	監査役(常勤)	公益社団法人日本監査役協会理事
高橋 栄一	監査役(常勤)	
中曾 宏	社外監査役(非常勤、独立役員)	株式会社大和総研理事長、東京大学大学院経済学研究科附属金融教育研究センター特任教授、一般社団法人東京国際金融機構代表理事/会長、アジア太平洋経済協力ビジネス諮問委員会委員、国立研究開発法人科学技術振興機構大学ファンド運用・監視委員会委員長
桑原 聡子 (戸籍上の氏名: 太田 聡子)	社外監査役(非常勤、独立役員)	外苑法律事務所パートナー、株式会社バンダイナムコホールディングス社外取締役、株式会社ユニカフェ社外監査役、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ社外取締役

- (注1) 取締役のうち、片山 善博氏、国谷 裕子氏及び田邊 栄一氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。 (注2) 監査役のうち、中曾 宏氏及び桑原 聡子氏は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。
- (注3) 社外役員が業務を執行する又は社外役員を兼任するなどの重要な兼職先とは、特記すべき関係はありません。 (注4) 監査役のうち、高橋 栄一氏は当社のチーフファイナンシャルオフィサーを経験しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。

(注5) 当期中の退任取締役及び監査役並びに新任取締役及び監査役は次のとおりです。

〈退任〉

取締役（非業務執行取締役） 高橋 栄一（2021年6月18日任期満了により退任）
 監査役（常勤） 平松 宏（2021年6月18日任期満了により退任）

〈新任〉

取締役・常務執行役員 久保田 浩司（2021年6月18日就任）
 監査役（常勤） 高橋 栄一（2021年6月18日就任）

(注6) 2022年4月1日付で、次のとおり取締役兼務の執行役員の異動がありました。

〈2022年3月31日現在〉

取締役会長・会長執行役員 内藤 忠顕
 取締役・常務執行役員 日暮 豊

〈異動後〉

取締役会長
 取締役・専務執行役員

(注7) 片山 善博氏、国谷 裕子氏、田邊 栄一氏、中曾 宏氏及び桑原 聡子氏につきましては、株式会社東京証券取引所に対し独立役員として届け出ています。独立役員とは株式会社東京証券取引所が一般株主保護のために確保することを義務付けているものです。

(2) 執行役員の状況（ご参考）（2022年4月1日現在）

地 位	氏 名	地 位	氏 名	地 位	氏 名	
代表取締役・社長執行役員	長澤 仁志	専務執行役員	小山 智之	執行役員	鈴木 英樹	西島 裕司
代表取締役・専務執行役員	原田 浩起		河野 晃		筒井 裕子	伴野 拓司
取締役・専務執行役員	日暮 豊	曾我 貴也	丸山 徹		中村 利	
		スヴェイン・ステイムラー (Svein Steimler)	西山 博章		佐高 圭太	
取締役・常務執行役員	久保田 浩司	鹿島 伸浩	樋口 久也		※高橋 正裕	
		神山 亨	渡辺 浩庸		※大橋 宏明	
		池田 豊	パトリック・ブレナン (Patrick Brennan Jr.)		※柳澤 晋一	
			首藤 健一郎		※寺島 省吾	
			鈴木 康修		※菅野 みえ	

(注1) 当期中に退任した執行役員は次の5氏です。
 内藤忠顕、須田雅志、岡崎一正、梅原慎史、加藤毅
 (注2) ※は2022年4月1日付の新任執行役員です。

(3) 当事業年度に係る取締役及び監査役の報酬等

① 取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項

当社は、「役員等の報酬決定に関する方針」（以下、「決定方針」という。）を定めており、その概要は以下のとおりです。

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なるよう設計します。業務執行取締役の報酬は、基本報酬、業績連動型株式報酬、賞与で構成します。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。

i) 基本報酬

役位及び職責に基づく固定報酬を、金銭で毎月支給します。

ii) 賞与

単年度の業績などの経営状況や株主還元等を勘案し、支給が相当であるときは、株主総会に議案を上程し、その決議により決定した賞与額の限度内において、役位及び職責に応じた額を、評価の対象となる事業年度の次年度内に支給します。

iii) 業績連動型株式報酬

中期経営計画等で示す中長期的業績目標との連動性が高く、かつ透明性・客観性が高い信託方式の業績連動型株式報酬制度（Board Incentive Plan）を導入し、業績連動指標は、資本効率を追求するとともに、偏りなく会社業績を評価に反映するため、連結売上高、連結営業利益、連結経常利益、親会社株主に帰属する当期純利益、EBITDA、ROEを採用します。中期経営計画の達成度・期初の連結業績予想の達成度・前年度実績との比較の三つの項目ごとに各業績連動指標のウェイトを定め、それぞれについて業績連動指標を用いて業績達成度等（以下、単に「業績達成度等」という。）を測ります。取締役の役位に基づく固定ポイントと、業績達成度等に応じて算出されるポイントを、1事業年度ごとに付与し、累積ポイント相当の株式を3事業年度の期間満了後に交付します。業績達成度等に応じて付与されるポイントは、業績連動係数を乗じて算出し、その変動範囲は0～1.5とします。

報酬の支給割合は、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し、業績目標等を平均的に達成した場合、基本報酬と株式報酬がほぼ1：1の割合となることを基準とし設定します。

取締役の報酬は、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、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。

また、決定方針は、報酬諮問委員会にて協議の上、取締役会において決定しています。

② 監査役の報酬等の額に係る決定方針に関する事項

監査役の報酬は、業務執行から独立した立場で当社の監査を行う機能・役割を担うことから基本報酬のみとし、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します。

また、決定方針は、取締役会において決定しています。

③ 取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項

取締役の基本報酬額は、2005年6月28日開催の第118期定時株主総会において月額総額69百万円以内と決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役の数は17名です。また、取締役（社外取締役を除く。）の業績連動型株式報酬については、2016年6月20日開催の第129期定時株主総会の決議により上限額は3事業年度で合計20億円（ただし、当社の業績連動型株式報酬制度の対象者には、取締役以外にも一定の要件を満たした執行役員が含まれており、上記上限額はそれら執行役員を含む同制度対象者全員にかかる上限額です。）としており、同決議の範囲内で、2019年3月開催の取締役会において同制度の3年間の延長を決議しております。当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役を除く。）の数は9名です。

監査役の報酬額は、1994年6月29日開催の第107期定時株主総会において月額総額9百万円以内と決議しています。当該定時株主総会終結時点の監査役の数は5名です。

④ 当事業年度に係る取締役の個人別報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由

当事業年度に係る取締役の個人別の報酬等の内容は、それが株主総会決議に基づく取締役会決議によるものであるところ、それら決議の内容は決定方針の内容に適ったものであること、また、上記取締役会決議は、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会において、取締役報酬の制度設計のみならず、個別の報酬金額の妥当性を含む具体的な報酬内容に関する協議が尽くされた上で行われていることから、決定方針に沿うものであると判断しました。

⑤ 取締役及び監査役の報酬等の総額等

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				対象となる役員の数(人)
		固定報酬	業績連動報酬			
			基本報酬	賞与	株式報酬	
取締役 (うち、社外取締役)	728 (57)	307 (57)	63 (-)	358 (-)	421 (-)	9 (3)
監査役 (うち、社外監査役)	105 (27)	105 (27)	-	-	-	5 (2)

- (注1) 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。
- (注2) 監査役への基本報酬額には、当事業年度に退任した監査役1名に対する支給額を含めています。
- (注3) 取締役への賞与は、第135期定時株主総会における承認を条件として、当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。
- (注4) 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、その内容は上記①取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針に関する事項及び③取締役及び監査役の報酬等についての株主総会の決議に関する事項に記載のとおりです。
- a) 上記の表には、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。
- b) 前記①iii)に記載のとおり算定された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1兆31億円、親会社株主に帰属する当期純利益1兆91億円、EBITDA 3,705億円、ROE 86.0%となり、当期の業績連動係数は1.5になりました。

- c) 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株を交付しております。

(4) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、適切な人材確保及び職務執行の萎縮防止のため、役員等賠償責任保険契約を締結しています。契約の概要等は以下のとおりです。

① 被保険者の範囲

当社又は国内子会社等の役員（執行役員等を含む。）、各社取締役会にて選任された管理職従業員又は役員を退任した者等。

② 保険契約の内容の概要

- ・被保険者の実質的な保険料負担割合
保険料は当社が負担しており、被保険者（当社を除く。）の実質的な保険料負担はありません。
- ・填補の対象となる保険事故の概要
法律上の損害賠償金及び争訟費用等を被保険者が負担することによって生じる損害等を填補します。
- ・役員等の職務の適正性が損なわれなかったための措置
法令違反であることを認識して行った行為に起因する場合等、保険契約上、一定の免責事由があります。また、保険契約上、免責額の定めも設けており、当該免責額までの損害については填補の対象としないこととしています。

(5) 役員の実任限定契約に関する事項

当社は片山善博氏、国谷裕子氏、田邊栄一氏、宮本教子氏、高橋栄一氏、中曽宏氏及び桑原聡子氏との間において、会社法第427条第1項の規定に基づき定めた定款第34条及び第44条により、同法第423条第1項に定める責任について、その職務を行うにつき善悪でかつ重大な過失がないときは、2,000万円と法令に定める最低責任限度額とのいずれか高い額を限度とする契約を締結しています。

(6) 社外役員の実任状況

地位及び氏名	主な活動内容
独立社外取締役 (非常勤、筆頭社外取締役) 片山 善博 (2016年6月20日就任)	主として行政・公共政策に関する経験と専門的な知見を活かし、すべてのステークホルダーの視点と幅広い見地から、取締役会及び指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、当社の経営方針、当社グループや組織の構造的な課題や人材活用・育成等に関する提言などにより、取締役会及び取締役等の職務執行の監督と透明性かつ客観性のある各諮問委員会の運営等に貢献することを期待しておりました。当事業年度は、開催された取締役会18回すべてに出席（出席率100%）し、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発言し、さらに前記の各諮問委員会にて委員長を務めるなどして、期待に応えました。
独立社外取締役 (非常勤) 国谷 裕子 (2017年6月21日就任)	グローバルな視点に基づく環境・社会課題等に対する見識により、すべてのステークホルダーの視点と幅広い見地から、取締役会及び指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、当社の経営方針、気候変動など環境への取組みや多様な人材の登用促進等に関する提言などにより、取締役会及び取締役等の職務執行の監督と指名・報酬諮問委員会での協議及び手続きの透明性の確保等に貢献することを期待しておりました。当事業年度は、開催された取締役会18回すべてに出席（出席率100%）し、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発言し、さらに前記の各諮問委員会にて委員を務めるなどして、期待に応えました。
独立社外取締役 (非常勤) 田邊 栄一 (2019年6月19日就任)	企業経営全般に関する経験と知見を活かし、すべてのステークホルダーの視点と幅広い見地から、取締役会及び指名・報酬諮問委員会での審議等を通じて、当社の経営方針、変化する事業環境への適応と新事業領域の創造や適切な意思決定の在り方等に関する提言などにより、取締役会及び取締役等の職務執行の監督と指名・報酬諮問委員会での協議及び手続きの透明性の確保等に貢献することを期待しておりました。当事業年度は、開催された取締役会18回すべてに出席（出席率100%）し、豊富な経営と業務執行の経験に基づき、企業経営全般に対する知見と独立性を持った立場より発言し、さらに前記の各諮問委員会にて委員を務めるなどして、期待に応えました。
独立社外監査役 (非常勤) 中曽 宏 (2020年6月29日就任)	当事業年度に開催した18回の取締役会及び18回の監査役会のすべてに出席しました（出席率100%）。当社の業務執行に対する適切な監査に寄与するために、日本銀行において副総裁を務めた経験と同行における国内外での豊富な実務経験を通じて培われた金融・経済分野全般に関する幅広い知見、グローバル金融システム、市場取引、国際金融に精通する専門性を活かし、必要に応じ客観的・独立的な立場より発言を行いました。
独立社外監査役 (非常勤) 桑原 聡子 (2020年6月29日就任)	当事業年度に開催した18回の取締役会及び18回の監査役会のすべてに出席しました（出席率100%）。当社の業務執行に対する適切な監査に寄与するために、長年の弁護士としての活動を通じた主に企業法務・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、加えて他企業の社外役員として会社経営に関与された経験を活かし、必要に応じ客観的・独立的な立場より発言を行いました。

連結計算書類

1. 連結貸借対照表 (2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	764,863
現金及び預金	233,019
受取手形、営業未収入金及び契約資産	359,158
棚卸資産	57,029
繰延及び前払費用	24,152
その他	94,937
貸倒引当金	△3,433
固定資産	2,314,899
有形固定資産	964,277
船舶	577,147
建物及び構築物	105,494
航空機	103,683
機械装置及び運搬具	27,548
器具及び備品	5,979
土地	72,722
建設仮勘定	65,834
その他	5,867
無形固定資産	23,602
借地権	5,117
ソフトウェア	6,135
のれん	8,711
その他	3,637
投資その他の資産	1,327,019
投資有価証券	1,146,438
長期貸付金	27,503
退職給付に係る資産	85,644
繰延税金資産	10,571
その他	62,099
貸倒引当金	△5,236
繰延資産	259
資産合計	3,080,023

科目	金額
負債の部	
流動負債	573,282
支払手形及び営業未払金	218,650
1年内償還予定の社債	30,000
短期借入金	130,919
リース債務	23,818
未払法人税等	25,097
契約負債	39,792
賞与引当金	23,188
役員賞与引当金	517
株式給付引当金	1,270
契約損失引当金	134
その他	79,895
固定負債	747,667
社債	97,000
長期借入金	447,069
リース債務	79,493
繰延税金負債	57,446
退職給付に係る負債	15,907
役員退職慰労引当金	819
特別修繕引当金	16,347
契約損失引当金	18,074
事業再編関連引当金	407
その他	15,102
負債合計	1,320,949
純資産の部	
株主資本	1,581,506
資本金	144,319
資本剰余金	44,314
利益剰余金	1,396,300
自己株式	△3,428
その他の包括利益累計額	132,207
その他有価証券評価差額金	32,136
繰延ヘッジ損益	△15,452
為替換算調整勘定	85,785
退職給付に係る調整累計額	29,737
非支配株主持分	45,359
純資産合計	1,759,073
負債純資産合計	3,080,023

2. 連結損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで) (単位: 百万円)

科目	金額
売上高	2,280,775
売上原価	1,827,342
売上総利益	453,433
販売費及び一般管理費	184,493
営業利益	268,939
営業外収益	
受取利息	2,127
受取配当金	6,279
持分法による投資利益	742,645
為替差益	11,384
その他	4,012
営業外収益(合計)	766,449
営業外費用	
支払利息	12,279
デリバティブ損失	17,707
その他	2,247
営業外費用(合計)	32,234
経常利益	1,003,154
特別利益	
固定資産売却益	19,575
関係会社株式売却益	29,265
その他	2,619
特別利益(合計)	51,460
特別損失	
固定資産売却損	56
減損損失	2,810
航空機リース解約損	8,048
その他	6,383
特別損失(合計)	17,298
税金等調整前当期純利益	1,037,315
法人税、住民税及び事業税	42,459
法人税等調整額	△22,961
法人税等(合計)	19,498
当期純利益	1,017,817
非支配株主に帰属する当期純利益	8,711
親会社株主に帰属する当期純利益	1,009,105

3. 連結キャッシュ・フロー計算書の要旨 (ご参考)

(2021年4月1日から2022年3月31日まで)

(単位: 百万円)

科目	金額
営業活動によるキャッシュ・フロー	507,762
投資活動によるキャッシュ・フロー	△148,571
財務活動によるキャッシュ・フロー	△237,535
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,445
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	123,100
現金及び現金同等物の期首残高	103,593
非連結子会社との合併に伴う現金及び現金同等物の増加額	8
株式交換に伴う現金及び現金同等物の減少額	△7
現金及び現金同等物の期末残高	226,694

(注) 本計算書は監査報告書の対象外です。

計算書類

1. 貸借対照表 (2022年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
資産の部	
流動資産	398,189
現金及び預金	118,200
営業未収金	101,454
契約資産	9,913
短期貸付金	45,520
貯蔵品	37,966
繰延及び前払費用	8,937
リース債権	15,832
リース投資資産	5,605
その他流動資産	55,839
貸倒引当金	△1,080
固定資産	1,194,439
有形固定資産	121,002
船舶	76,908
建物	13,303
構築物	295
機械及び装置	17
車両及び運搬具	53
器具及び備品	739
土地	18,764
建設仮勘定	10,918
無形固定資産	5,470
のれん	2,295
借地権	511
ソフトウェア	2,626
その他無形固定資産	37
投資その他の資産	1,067,966
投資有価証券	75,011
関係会社株式及び出資金	460,288
長期貸付金	442,528
前払年金費用	39,848
繰延税金資産	1,950
リース債権	78,012
リース投資資産	22,659
その他長期資産	29,720
貸倒引当金	△82,055
繰延資産	259
社債発行費	259
資産合計	1,592,888

科目	金額
負債の部	
流動負債	344,833
営業未払金	62,463
1年内償還予定の社債	30,000
短期借入金	111,519
リース債務	1
未払金	4,207
未払法人税等	15,214
契約負債	25,357
前受金	87
預り金	62,901
賞与引当金	4,101
役員賞与引当金	63
株式給付引当金	1,270
独禁法関連引当金	146
その他流動負債	27,498
固定負債	569,870
社債	97,000
長期借入金	373,142
リース債務	1
特別修繕引当金	61
関係会社船舶投資損失引当金	75,532
契約損失引当金	17,366
債務保証損失引当金	1,112
事業再編関連引当金	407
資産除去債務	1,718
その他固定負債	3,527
負債合計	914,703
純資産の部	
株主資本	679,900
資本金	144,319
資本剰余金	31,879
資本準備金	30,191
その他資本剰余金	1,687
利益剰余金	507,124
利益準備金	5,888
その他利益剰余金	501,236
圧縮記帳積立金	1,384
繰越利益剰余金	499,851
自己株式	△3,422
評価・換算差額等	△1,716
その他有価証券評価差額金	28,024
繰延ヘッジ損益	△29,740
純資産合計	678,184
負債純資産合計	1,592,888

2. 損益計算書 (2021年4月1日から2022年3月31日まで) (単位：百万円)

科目	金額
海運業収益	773,678
海運業費用	661,200
海運業利益	112,478
その他事業収益	3,560
その他事業費用	1,408
その他事業利益	2,152
営業総利益	114,630
一般管理費	36,380
営業利益	78,249
営業外収益	
受取利息及び配当金	307,758
貸倒引当金戻入額	60,256
その他営業外収益	10,751
営業外収益 (合計)	378,766
営業外費用	
支払利息	6,154
デリバティブ損失	13,814
その他営業外費用	2,906
営業外費用 (合計)	22,875
経常利益	434,140
特別利益	
固定資産売却益	9,046
関係会社株式売却益	23,815
関係会社清算益	4,692
その他特別利益	1,362
特別利益 (合計)	38,916
特別損失	
固定資産処分損	204
貸倒引当金繰入額	3,963
関係会社株式評価損	5,000
関係会社出資評価損	2,564
減損損失	1,631
その他特別損失	1,433
特別損失 (合計)	14,796
税引前当期純利益	458,259
法人税、住民税及び事業税	6,373
法人税等調整額	△36,334
法人税等 (合計)	△29,960
当期純利益	488,220

独立監査人の監査報告書

2022年5月16日

日本郵船株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	北村 嘉章
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	隅田 拓也
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	柴田 勝啓

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、日本郵船株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、日本郵船株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して連結計算書類を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、継続企業的前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業的前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 連結計算書類の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・ 連結計算書類に対する意見を表明するために、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指示、監督及び実施に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

独立監査人の監査報告書

2022年5月16日

日本郵船株式会社
取締役会 御中

有限責任監査法人トーマツ
東京事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	北村 嘉章
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	隅田 拓也
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	柴田 勝啓

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、日本郵船株式会社の2021年4月1日から2022年3月31日までの第135期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査役及び監査役会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者並びに監査役及び監査役会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業を前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査役及び監査役会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・ 不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・ 計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・ 経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・ 経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業を前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業を前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・ 計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査役及び監査役会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去又は軽減するためにセーフガードを講じている場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以上

3. 監査役会の監査報告書

監査報告書

当監査役会は、2021年4月1日から2022年3月31日までの第135期事業年度の取締役の職務の執行に関して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

- (1) 監査役会は、監査の方針を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役、執行役員、使用人等及び会計監査人である有限責任監査法人トーマツ（以下「会計監査人」という。）からその職務の執行状況について報告を受け、説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査基準に準拠し、当期の監査の方針と職務の分担等に従い、取締役、執行役員、内部監査部門その他の使用人等との意思疎通及び監査の環境の整備を図り、広く情報の収集に努めるとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。
 - ① 取締役会、経営会議、及び執行役員会その他重要な会議に出席するほか、取締役、執行役員及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本店等において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等との意思疎通及び情報交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けるとともに、業務及び財産の状況を調査いたしました。
 - ② 取締役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その他株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）の構築及び運用の状況を監視及び検証いたしました。なお、財務報告に係る内部統制については、取締役、執行役員、使用人等及び会計監査人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、説明を求めました。
 - ③ 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（2005年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知、報告を受け、説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③ 内部統制システムの整備に関する取締役会決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 連結計算書類の監査結果

会計監査人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

なお、事業報告書に記載の過年度の公正取引問題については、当社グループが再発防止策を着実に実行し、法令遵守体制の整備・強化を進め、法令に則った公正な事業の遂行の徹底に継続して取り組んでいることを確認しております。当社グループ全体のガバナンスの強化への取組みについても引き続き注視してまいります。また、ロシア・ウクライナ情勢については見通しが不透明ですが、当社グループの今後の対応を注視してまいります。

2022年5月16日

日本郵船株式会社 監査役会
常勤監査役 宮本 教子 ㊟
常勤監査役 高橋 栄一 ㊟
社外監査役 中曾 宏 ㊟
社外監査役 桑原 聡子 ㊟

以上

〈× 毛 欄〉

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

株主メモ

- (1) 商号
日本郵船株式会社 (Nippon Yusen Kabushiki Kaisha)
- (2) 創立
1885年9月29日 (創業：同年10月1日)
- (3) 資本金
144,319,833,730円
- (4) 事業年度
4月1日から翌年3月31日まで
- (5) 定時株主総会
6月開催
- (6) 同総会権利行使株主確定日
3月31日
- (7) 期末配当金受領株主確定日
3月31日
- (8) 中間配当金受領株主確定日
9月30日
- (9) 単元株式数
100株
- (10) 基準日
上記確定日のほか、必要あるときはあらかじめ公告のうえ基準日を定めます。
- (11) 公告方法
電子公告により行い、次の当社ウェブサイトに掲載します。
<https://www.nyk.com/ir/stock/koukoku/>
ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告ができない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載する方法で行います。
- (12) 株主名簿管理人 (特別口座の口座管理機関)
三菱UFJ信託銀行株式会社
【連絡先】
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部
東京都府中市日鋼町1-1
郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号
三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

株式に関するマイナンバー制度のご案内

市区町村から通知されたマイナンバーは、株式の税務関係の手続きで必要となります。このため、株主様から、お取引の証券会社等へマイナンバーをお届けいただく必要があります。

【株主関係業務におけるマイナンバーの利用】

法令に定められたとおり、支払調書には株主様のマイナンバーを記載し、税務署へ提出いたします。

主な支払調書

- ・配当金に関する支払調書
- ・単元未満株式の買取請求など株式の譲渡取引に関する支払調書

【マイナンバーのお届けに関するお問合せ先】

証券会社等の口座にて株式を管理されている株主様

……お取引の証券会社等にお問合せください。

証券会社等とのお取引がない株主様

……三菱UFJ信託銀行株式会社にお問合せください。

☎0120-232-711

お知らせ

(1) 株式に関するお手続きのご案内

① 次に記載の株式に関する各種お手続きにつきましては以下のとおりとなっております。

- ・株式の口座振替のご請求
- ・株式の相続お手続き
- ・単元未満株式の買取り・売渡し (買増し) のご請求
- ・住所変更、住居表示変更のお届け
- ・改姓、改名のお届け
- ・配当金の口座振込のご指定、変更のお届け など

(i) 証券会社等に口座を開設されている株主様

口座を開設されている口座管理機関 (お取引の証券会社等) にお問合せください。

(ii) 特別口座に記録された株式をご所有の株主様

特別口座の口座管理機関である三菱UFJ信託銀行株式会社にお問合せください。

② 未払配当金のお支払いに関しましては、いずれの株主様も株主名簿管理人である三菱UFJ信託銀行株式会社にお問合せください。

三菱UFJ信託銀行株式会社

☎0120-232-711

(オペレーター対応、受付時間：土・日・祝日を除く
9:00~17:00)

ウェブサイト <https://www.tr.mufg.jp/daikou/>

(2) 株主優待制度のご案内

毎年3月31日現在の株主の皆様は飛鳥クルーズのご優待割引券をご用意しております。ご請求はがきは6月開催の定時株主総会後にお送りする関係書類に同封いたします。ご請求はがきが当社に到着後、ご優待割引券を普通郵便で発送いたします。発送後の事故等につきましては、当社は責任を負いかねます。

3月31日現在のご所有株式数		ご優待割引券枚数
100株以上	500株未満	3枚
500株以上	1,000株未満	6枚
1,000株以上		10枚

(有効期間：7月1日から翌年の9月30日まで)

- ・ご優待割引券1枚につき1クルーズ1名様10%の料金を割引いたします (1名様1枚限り有効)。
- ・ご優待割引券は株主様ご本人以外でもご利用いただけます。
- ・他の割引 (早期申込割引等) と重複してご利用いただくことはできません。
- ・飛鳥クルーズの詳細につきましては、次の郵船クルーズ株式会社のウェブサイトをご覧ください。ウェブサイト <https://www.asukacruise.co.jp> クルーズデスク ☎0570-666-154

または045-640-5301

株主総会会場 ご案内図

パレスホテル東京 2階「葵」



株主総会の来場記念品（お土産）のご用意はございません。ご理解くださいますようお願い申し上げます。

最寄駅：

- ① 東京メトロ ● 千代田線 ● 半蔵門線
● 丸ノ内線 ● 東西線
 都営地下鉄 ● 三田線

「大手町駅」

C13b出口 より地下通路直結

② JR線「東京駅」

丸の内北口 から徒歩約8分



※会場へのご入場は株主様ご本人のみとなりますので、ご了承ください。

- ・株主総会の受付開始時刻は当日午前9時です。
- ・開会時刻間際になりますと、受付手続に時間を要する場合があります。
- ・会場には、本総会専用の駐車場の用意はございませんので、ご了承ください。
- ・株主総会へは本招集ご通知をご持参ください。

<お願い>

- 本定時株主総会はインターネットによるライブ配信を行います。新型コロナウイルス感染拡大防止のため、当日のご来場は極力お控えいただき、郵送またはインターネット等による事前の議決権行使のうえ、ライブ配信をご視聴いただきますようお願い申し上げます。
- 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、ご用意できる席数に限りがあります。状況により当日は会場への入場制限等の可能性がありますので何卒ご理解くださいますようお願い申し上げます。ご出席される株主様におかれましては、マスク着用等の感染防止対策の実施をお願いいたします。また、当社が講じる感染予防措置につきましても、ご理解くださいますようお願い申し上げます。
- 今後の状況により株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、下記ウェブサイトにおいてお知らせいたします。
<https://www.nyk.com/ir/event/meeting/>



NYK LINE
NIPPON YUSEN KAISHA

〒100-0005
 東京都千代田区丸の内二丁目3番2号
<https://www.nyk.com>