



証券コード：9101



# 第136期 定時株主総会 招集ご通知

## 開催情報

【日時】

2023年6月21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

2023年6月20日（火曜日）午後5時

## ▶ 議案

- 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（監査等委員である取締役を除く。）7名選任の件
- 第4号議案 監査等委員である取締役5名選任の件
- 第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件
- 第6号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の基本報酬額決定の件
- 第7号議案 監査等委員である取締役の報酬額決定の件
- 第8号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）等に対する業績連動型金銭報酬制度に基づく報酬額の算定方法決定の件
- 第9号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）等に対する業績連動型株式報酬制度等に基づく報酬額等の算定方法等決定の件



<https://p.sokai.jp/9101/>



本招集ご通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。

<本招集ご通知をお読みいただく際のご注意>

- 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異なる結果となる可能性があります。
- 「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。
- 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。
- △印はマイナスを示しています。

<本定時株主総会の運営に関するお知らせ>

- 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。
- 株主総会へのご出席につきましては、開催日当日におけるご自身の体調等をご勘案のうえ、ご判断いただきますようお願い申し上げます。
- 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/stock/meeting/>

<株主総会資料の電子提供制度導入に伴う当社の対応について>

改正会社法により導入された電子提供制度及び当社定款に基づき、書面交付請求をされた株主様には、従前よりインターネット開示事項としていた内容のみを省略した書面（表紙右上に【交付書面】の印字がございます。）を、その他の株主様には、当該内容に加えてさらに一部を省略した内容の書面をお届けしています。省略のない内容については、下記のウェブサイトにてご確認ください。

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



ウェブへアクセス

## 社長ご挨拶



本年4月1日に代表取締役社長に就任いたしました曾我貴也です。

株主の皆様には、日頃より格別のご高配を賜り、心より感謝申し上げます。

前期に続き当期も新型コロナウイルス感染症による影響やロシア・ウクライナ情勢等が、世界の政治・経済のみならず、当社グループの事業遂行にも大きな影響を与えましたが、業績においては、幸いにも2期続けて1兆円規模の利益を計上いたしました。これは、前中期経営計画“Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green”で掲げた経営課題にしっかりと取り組んできた成果でもあると認識しております。

世の中が目まぐるしく変化していく中で、長期の事業環境予測を踏まえ、当社グループは2030年に向けた新たなビジョン「総合物流企業の枠を超え、中核事業の深化と新規事業の成長で、未来に必要な価値を共創します」を掲げ、このビジョンの実現を目的とする2026年度までの4年間の行動計画として、新しい中期経営計画“Sail Green, Drive Transformations 2026

- A Passion for Planetary Wellbeing -”を2023年3月に策定し発表いたしました。

経営戦略としては、各事業における機会とリスクを踏まえた事業戦略の方向性（両利きの経営：AX、及び事業変革：BX）を定めるとともに、人材・組織・グループ経営変革（CX）、デジタルトランスフォーメーション（DX）、そしてネットゼロ達成に向けたエネルギー・トランスフォーメーション（EX）によってAX・BXを支え、これらの5つのトランスフォーメーションをABCDE-Xとし、本中期経営計画の枠組みとしました。

財務戦略としては、2026年度までに1.2兆円規模の事業投資を実施すると同時に、資本効率向上を意識した株主還元を実施します。

これらの施策を着実に遂行していくことを通じてESG戦略の更なる進化を図り、社会に貢献し、社会に必要とされ、持続的成長を続ける企業グループを実現してまいります。

2023年5月  
代表取締役社長

曾我 貴也

証券コード9101

2023年5月30日

(電子提供措置の開始日 2023年5月23日)

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 曾 我 貴 也

## 第136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136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。

**本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（以下、「電子提供措置事項」といいます。）について電子提供措置をとっており、インターネット上の当社ウェブサイトに掲載しておりますので、以下の当社ウェブサイトアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願い申し上げます。**

当社ウェブサイト

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



また、電子提供措置事項は、当社ウェブサイトの他、東京証券取引所（東証）のウェブサイトにも掲載しておりますので、以下よりご確認ください。

東証ウェブサイト（東証上場会社情報サービス）

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



（上記の東証ウェブサイトアクセスいただき、「銘柄名（会社名）」に「日本郵船」、又は「コード」に当社証券コード「9101」を入力・検索し、「基本情報」「縦覧書類/PR情報」を順に選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。）

**株主総会参考書類（10ページから44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、書面又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（※）。

株主総会へのご出席につきましては、開催日当日におけるご自身の体調等をご勘案のうえ、ご判断いただき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〕  
「議決権行使のご案内」（6ページ及び7ページ）をご参照のうえ、議決権行使書面に賛否をご表示いただき、2023年6月20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〕  
「議決権行使のご案内」（6ページ及び7ページ）をご参照のうえ、2023年6月20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 2023年6月21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」  
※「葵」が満席となった場合、第2会場等をご案内いたしますので、ご了承ください。

### 3. 会議の目的事項

- 報告事項
1. 第136期（2022年4月1日から2023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
  2. 第136期（2022年4月1日から2023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（監査等委員である取締役を除く。）7名選任の件  
第4号議案 監査等委員である取締役5名選任の件  
第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件  
第6号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の基本報酬額決定の件  
第7号議案 監査等委員である取締役の報酬額決定の件  
第8号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）等に対する業績連動型金銭報酬制度に基づく報酬額の算定方法決定の件  
第9号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）等に対する業績連動型株式報酬制度等に基づく報酬額等の算定方法等決定の件

※電子提供措置事項のうち、次の事項につきましては、法令及び当社定款第17条第2項の規定に基づき、株主様（書面交付請求をいただいた株主様を含みます。）に対して交付する書面には記載していません。

従って、株主様に対して交付する書面は、監査報告を作成するに際し、監査役又は会計監査人が監査をした対象書類の一部であります。

- |                                       |               |
|---------------------------------------|---------------|
| 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

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 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. 電子提供措置事項を修正する場合等の周知方法

電子提供措置事項に修正の必要が生じた場合は、修正前及び修正後の内容を前述の当社ウェブサイト及び東証ウェブサイトに掲載いたします。

また、株主総会の運営に大きな変更が生じる場合は、変更後の事項を前述の当社ウェブサイトに掲載いたします。

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

2023年6月20日（火曜日）  
午後5時まで

## 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.mufg.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

2023年6月20日（火曜日）  
午後5時まで

## 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

2023年6月21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。
- 株主総会へのご出席につきましては、開催日当日におけるご自身の体調等をご勘案のうえ、ご判断いただきますようお願い申し上げます。
- 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/stock/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.mufg.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。

#### (2) パソコンによる方法

- 議決権行使サイト (<https://evote.tr.mufg.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。

### 議決権行使書のご記入方法のご案内

※QRコードは(株)デンソーウェーブの登録商標です

**議決権行使書**  
日本郵船株式会社 御中

議決権の数 間

私は、2023年6月21日開催の日本郵船株式会社第136期定時株主総会（継続会または延会の場合も含む）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。  
2023年 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扱いいたします。  
日本郵船株式会社

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
第7号議案	賛	否
第8号議案	賛	否
第9号議案	賛	否

基準日現在のご所有株式数 株  
議決権の数 間  
議決権の数は1単元ごとに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://vote.tr.mitsui.com>）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。  
3. 裏面もよくお読みください。

ログイン用QRコード

ログインID  
XXXX-XXXX-XXXX-XXX  
（仮パスワード）  
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。

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・5・6・7・8・9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・4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

**2023年6月21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、開始時刻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：2023年6月28日（水曜日）から2023年7月31日（月曜日）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」）にパソコン又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.mufig.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：議決権行使書用紙の右側に記載されている15桁の半角英数字のうち、左から12桁  
(例) 3004-1234-5678-901の場合 → 300412345678
- パスワード：2023年3月31日時点の株主名簿ご登録住所の郵便番号（7桁）+2023【合計11桁】  
(例) 郵便番号 123-4567の場合 → 12345672023  
※議決権行使書用紙に記載されている「仮パスワード」とは異なりますのでご注意ください。  
※ログインID、パスワードの入力にハイフン（-）は不要です。

議決権の数	議決権の有無
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
第7号議案	賛 否
第8号議案	賛 否
第9号議案	賛 否

議決権行使書  
日本郵船株式会社 御中

議決権の数

私は、2023年6月21日開催の日本郵船株式会社第136期定時株主総会（継続会社または総会の場合を含む）における各議案の審議に対し右記（賛否を○印で表示）のとおりに、議決権を行使いたします。  
2023年 月 日

（ご注意）  
各議案につき賛否の表示がない場合は、賛否の表示がなかったものとして自動的に扱われます。

日本郵船株式会社

議決権の数

議決権の数に1票ごとに1票となります。

お 留 意  
1. 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。  
【紙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、お手紙にて郵送ください。  
【インターネットによる議決権の行使の場合】  
インターネット上でログインIDとパスワードを入力してログインするか、議決権行使サイト（<https://portal.tr.mufig.jp/>）にて議決権を行使していただく。当日株主総会に出席される場合は、議決権行使書用紙を会場受付にて提出ください。会場への入場は株主本人に限りますので、ご手帳ください。くさぐさ  
2. 画面を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  
株主番号(8桁)

XXXXXX  
日本郵船株式会社

ログインID

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

(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、本ウェブサイトへログインされた後、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/stock/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 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。
- ⑤ 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～2023年6月13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る内容を本総会当日にご回答させていただく予定です。
- 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が、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。
- 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・⑤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、脱炭素の推進及び成長分野への投資等も勘案し、当期の期末配当につきましては、1株につき170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170円 総額86,467,284,280円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日  
2023年6月22日

## (ご参考) 第2号議案から第9号議案までに共通する事項

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」の可決を条件として、監査等委員会設置会社へ移行したいと存じます。第2号議案から第9号議案までの各議案は、いずれも当該移行に関連するもので、これらの議案をご提案するにあたり、監査等委員会設置会社の特徴及び当社が監査等委員会設置会社へ移行する理由について、ご説明いたします。

### 1. 監査等委員会設置会社の特徴

監査等委員会設置会社においては、監査役及び監査役会に代わり、監査等委員及び監査等委員会が監査を担います。監査等委員会は、3名以上の取締役から構成され、かつ、その過半数を社外取締役が占めます。

監査等委員は、取締役として取締役会における議決権を有するほか、監査等委員会から選定された監査等委員は、監査等委員以外の取締役の選任・解任等や報酬等について、株主総会において監査等委員会の意見を述べる権限を有することから、監督機能の強化を図ることができます。

また、監査等委員会設置会社において、定款に定めを置く場合には、取締役会の決議によって重要な業務執行の決定の全部又は一部を取締役に委任することが可能となるため、意思決定の迅速化を図ることができます。

### 2. 監査等委員会設置会社への移行理由

当社は、健全で持続的な企業価値の向上を図るため、コーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組んでまいりました。事業等を取り巻く環境の変化が一層大きくなる中、重要な業務執行の決定権限を業務執行取締役へ委任することで意思決定を迅速化するとともに、取締役会において、中長期経営戦略、経営資源の配分、事業ポートフォリオ、サステナビリティ、重大リスクへの対処といった企業価値向上に繋がる事項を重点的に審議することで、取締役会の実効性向上を図ってまいります。また、取締役会における議決権等を持つ監査等委員である取締役を置くことにより、取締役会のモニタリング機能強化を図ってまいります。

## 第2号議案 定款一部変更の件

### 1. 変更の理由等

- (1) 当社はコーポレート・ガバナンス体制の充実を図るため、監査等委員会設置会社に移行いたします。これに伴い、監査等委員及び監査等委員会に関する規定の新設、監査役及び監査役会に関する規定の削除、取締役の員数の変更並びに重要な業務執行の決定の委任に関する規定の新設等の所要の変更を行うものであります。
- (2) 定款で定めることにより取締役会で決議することができる事項のうち、期末配当については引き続き株主総会で決定することを原則としますが、災害その他の不測の事態により株主総会を開催することが困難であると判断される場合等に株主総会の決議を要さず取締役会の決議により株主に期末配当等を行うことができるよう、変更案第44条の新設等の所要の変更を行うものであります。

なお、本議案は、本総会終結の時をもって効力が生じるものとします。

## 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>第1章 総則</p> <p>第1条～第4条 (条文省略)</p> <p>第2章 株式</p> <p>第5条 (条文省略) (自己の株式の取得)</p> <p><u>第6条 当社は、会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議によって市場取引等により自己の株式を取得することができる。</u></p> <p>第7条～第9条 (条文省略) (株式取扱規則)</p> <p>第10条 当社の株主名簿及び新株予約権原簿への記載又は記録、単元未満株式の買取り及び買増し、その他株式又は新株予約権に関する取扱い、株主の権利行使に際しての手続き等及び手数料は、法令又は定款に定めるもののほか、<u>取締役会において定める株式取扱規則による。</u> (株主名簿管理人)</p> <p>第11条 (条文省略)</p> <p>2 株主名簿管理人及びその事務取扱場所は、<u>取締役会の決議によって定め、公告する。</u></p> <p>3 (条文省略)</p> <p>第12条 (条文省略)</p> <p>第3章 株主総会</p> <p>第13条～第20条 (条文省略)</p> <p>第4章 取締役及び取締役会等</p> <p>第21条 (条文省略) (取締役の員数)</p> <p>第22条 当社の取締役は、<u>12名以内とする。</u>  (新設)</p> <p>2 (条文省略)</p>	<p>第1章 総則</p> <p>第1条～第4条 (現行どおり)</p> <p>第2章 株式</p> <p>第5条 (現行どおり)  (削除)</p> <p>第6条～第8条 (現行どおり) (株式取扱規則)</p> <p>第9条 当社の株主名簿及び新株予約権原簿への記載又は記録、単元未満株式の買取り及び買増し、その他株式又は新株予約権に関する取扱い、株主の権利行使に際しての手続き等及び手数料は、法令又は定款に定めるもののほか、<u>取締役会又は取締役会から委任を受けた取締役の定める株式取扱規則による。</u> (株主名簿管理人)</p> <p>第10条 (現行どおり)</p> <p>2 株主名簿管理人及びその事務取扱場所は、<u>取締役会の決議又は取締役会から委任を受けた取締役の決定によって定め、公告する。</u></p> <p>3 (現行どおり)</p> <p>第11条 (現行どおり)</p> <p>第3章 株主総会</p> <p>第12条～第19条 (現行どおり)</p> <p>第4章 取締役及び取締役会等</p> <p>第20条 (現行どおり) (取締役の員数)</p> <p>第21条 当社の取締役(監査等委員であるものを除く。)は、<u>9名以内とする。</u></p> <p>2 当社の監査等委員である取締役は、<u>7名以内とする。</u></p> <p>3 (現行どおり)</p>

現 行 定 款	変 更 案
<p>(取締役の任期)  第23条 <u>取締役の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。</u></p> <p>2 <u>補欠として選任された取締役の任期は、前任者の任期の満了する時までとする。</u></p> <p>3 <u>定時株主総会以外において選任された取締役の任期は、直前の定時株主総会で選任された他の在任取締役の任期の満了する時までとする。</u></p> <p>(取締役の選任)  第24条 <u>取締役は、株主総会の決議によって選任する。</u></p> <p>2 (条文省略)</p> <p>3 (条文省略)</p> <p>(新設)</p> <p>(新設)</p> <p>(新設)</p>	<p>(削除)</p> <p>(取締役の選任)  第22条 <u>取締役は、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して株主総会の決議によって選任する。</u></p> <p>2 (現行どおり)</p> <p>3 (現行どおり)</p> <p>4 <u>当社は、法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、株主総会において補欠の監査等委員である取締役を選任することができる。</u></p> <p>5 <u>前項の補欠の監査等委員である取締役の選任決議が効力を有する期間は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会開始の時までとする。</u></p> <p>(取締役の任期)  第23条 <u>取締役（監査等委員であるものを除く。）の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。</u></p> <p>2 <u>監査等委員である取締役の任期は、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。</u></p> <p>3 <u>定時株主総会以外において選任された取締役（監査等委員であるものを除く。）の任期は、直前の定時株主総会で選任された他の在任取締役（監査等委員であるものを除く。）の任期の満了する時までとする。</u></p> <p>4 <u>任期の満了前に退任した監査等委員である取締役の補欠として選任された監査等委員である取締役の任期は、退任した監査等委員である取締役の任期の満了する時までとする。ただし、前条第4項に基づき選任さ</u></p>

現 行 定 款	変 更 案
<p>(代表取締役及び役付取締役等) 第25条 当社は、取締役会の決議によって代表取締役を選定する。</p> <p>2 (条文省略) 3 取締役会は、その決議によって、取締役会長1名、取締役副会長1名を選定することができる。</p> <p>4 (条文省略) (新設)</p> <p>第26条 (条文省略) (取締役会の権限) 第27条 取締役会は、法令又は定款に定める事項のほか、当社の重要な業務の執行を決定する。</p> <p>第28条 (条文省略) (取締役会の招集通知) 第29条 取締役会の招集の通知は、会日の3日前に各取締役及び各監査役に発する。ただし、取締役及び監査役の全員の同意があるときは、この限りでない。 (新設)</p> <p>第30条 (条文省略) (取締役会の決議の省略) 第31条 当社は、議決に加わることのできる取締役の全員が取締役会の決議事項について書面又は電磁的記録により同意したときは、当該決議事項を可決する旨の取締役会の決議があったものとみなす。ただし、監査役が異議を述べたときはこの限りでない。 (取締役会の議事録) 第32条 取締役会の議事の経過の要領及びその結果並びにその他法令に定める事項は、議事録に記載又は記録し、出席した取締役及び監査役が記名押印又は電子署名を行い、10年間本店に備え置く。</p>	<p>れた補欠の監査等委員である取締役が監査等委員である取締役に就任した場合には、選任後2年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時を超えることはできない。 (代表取締役及び役付取締役等) 第24条 当社は、取締役会の決議によって、<u>取締役(監査等委員であるものを除く。)</u>の中から代表取締役を選定する。</p> <p>2 (現行どおり) 3 取締役会は、その決議によって、<u>取締役(監査等委員であるものを除く。)</u>の中から取締役会長1名、取締役副会長1名を選定することができる。</p> <p>4 (現行どおり) <u>(業務執行の決定の取締役への委任)</u> 第25条 当社は、会社法第399条の13第6項の規定により、<u>取締役会の決議によって重要な業務執行(同条第5項各号に掲げる事項を除く。)</u>の決定の全部又は一部を取締役に委任することができる。</p> <p>第26条 (現行どおり) (削除)</p> <p>第27条 (現行どおり) (取締役会の招集通知) 第28条 取締役会の招集の通知は、会日の3日前に各取締役に発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2 <u>取締役の全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで取締役会を開催することができる。</u></p> <p>第29条 (現行どおり) (取締役会の決議の省略) 第30条 当社は、議決に加わることのできる取締役の全員が取締役会の決議事項について書面又は電磁的記録により同意したときは、当該決議事項を可決する旨の取締役会の決議があったものとみなす。 (取締役会の議事録) 第31条 取締役会の議事の経過の要領及びその結果並びにその他法令に定める事項は、議事録に記載又は記録し、出席した取締役が記名押印又は電子署名を行い、10年間本店に備え置く。</p>

現 行 定 款	変 更 案
(取締役の報酬等) 第33条 取締役の報酬等は、株主総会の決議によって定める。	(取締役の報酬等) 第32条 取締役の報酬等は、株主総会の決議によって監査等委員である取締役とそれ以外の取締役とを区別して定める。
第34条 (条文省略)	第33条 (現行どおり)
第5章 監査役及び監査役会 (監査役及び監査役会の設置)	(削除) (削除)
第35条 当社は、監査役及び監査役会を置く。 (監査役の員数)	(削除)
第36条 当社の監査役は、5名以内とする。 2 監査役が退任した場合において、法定の員数を欠かないときは、これを補充しないことができる。 (監査役の任期)	(削除)
第37条 監査役の任期は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。 2 補欠として選任された監査役の任期は、前任者の任期の満了する時までとする。	(削除)
3 会社法第329条第3項に基づき選任された補欠監査役の選任決議が効力を有する期間は、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。 4 前項の補欠監査役が監査役に就任した場合の任期は、退任した監査役の任期の満了する時までとする。ただし、選任後4年以内に終了する事業年度のうち最終のものに関する定時株主総会終結の時を超えることはできない。 (監査役の選任)	(削除)
第38条 監査役は、株主総会の決議によって選任する。 2 監査役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。 (常勤監査役)	(削除)
第39条 監査役会は、監査役の中から常勤の監査役を選定する。 (監査役会の招集通知)	(削除)
第40条 監査役会の招集の通知は、会日の3日前に各監査役に発する。ただし、監査役の全員の同意があるときは、この限りではない。	(削除)



現 行 定 款	変 更 案
<p>(監査役会の決議の方法)  第41条 監査役会の決議は、法令に別段の定めのある場合を除き、監査役の過半数をもって行う。</p>	<p>(削除)</p>
<p>(監査役会の議事録)  第42条 監査役会の議事の経過の要領及びその結果並びにその他法令に定める事項は、議事録に記載又は記録し、出席した監査役が記名押印又は電子署名を行い、10年間本店に備え置く。</p>	<p>(削除)</p>
<p>(監査役の報酬等)  第43条 監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定める。</p>	<p>(削除)</p>
<p>(監査役の責任の一部免除)  第44条 当社は、監査役との間で、会社法第423条第1項の賠償責任について、法令に定める要件に該当する場合には、賠償責任を限定する契約を締結することができる。ただし、当該契約に基づく賠償責任の限度額は金2,000万円以上であらかじめ定めた額と法令の定める最低責任限度額とのいずれか高い額とする。</p>	<p>(削除)</p>
<p>(新設)  (新設)</p>	<p>第5章 監査等委員会  (監査等委員会の設置)</p>
<p>(新設)</p>	<p>第34条 当社は、監査等委員会を置く。  (常勤の監査等委員)</p>
<p>(新設)</p>	<p>第35条 監査等委員会は、監査等委員の中から常勤の監査等委員を選定することができる。  (監査等委員会の招集通知)</p>
<p>(新設)</p>	<p>第36条 監査等委員会の招集の通知は、会日の3日前に各監査等委員に発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。  2 監査等委員の全員の同意があるときは、招集の手続きを経ないで監査等委員会を開催することができる。  (監査等委員会の決議の方法)</p>
<p>(新設)</p>	<p>第37条 監査等委員会の決議は、議決に加わることができる監査等委員の過半数が出席し、その過半数をもって行う。  (監査等委員会の議事録)  第38条 監査等委員会の議事の経過の要領及びその結果並びにその他法令に定める事項は、議事録に記載又は記録し、出席した監査等委員が記名押印又は電子署名を行い、10年間本店に備え置く。</p>

現 行 定 款	変 更 案
<p style="text-align: center;">第6章 会計監査人</p> <p>第45条～第47条 (条文省略) (会計監査人の報酬等)</p> <p>第48条 会計監査人の報酬等は、代表取締役が監査役会の同意を得て定める。</p> <p style="text-align: center;">第7章 計算</p> <p>第49条 (条文省略) (期末配当金)</p> <p>第50条 当社は、株主総会の決議によって、毎年3月31日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主又は登録株式質権者に対し金銭による剰余金の配当（以下「期末配当金」という。）をする。 (中間配当金)</p> <p>第51条 当社は、取締役会の決議によって、毎年9月30日の最終の株主名簿に記載又は記録された株主又は登録株式質権者に対し、会社法第454条第5項に定める剰余金の配当（以下「中間配当金」という。）をすることができる。</p> <p style="text-align: center;">(新設)</p> <p style="text-align: center;">(新設)</p> <p>(期末配当金等の除斥期間)</p> <p>第52条 期末配当金及び中間配当金が、支払開始の日から満5年を経過しても受領されないときは、当社はその支払の義務を免れる。</p> <p>2 未払の期末配当金及び中間配当金に対しては利息をつけない。</p>	<p style="text-align: center;">第6章 会計監査人</p> <p>第39条～第41条 (現行どおり) (会計監査人の報酬等)</p> <p>第42条 会計監査人の報酬等は、代表取締役が監査等委員会の同意を得て定める。</p> <p style="text-align: center;">第7章 計算</p> <p>第43条 (現行どおり) (削除)</p> <p style="text-align: center;">(削除)</p> <p style="text-align: center;">(剰余金の配当等の決定機関)</p> <p>第44条 当社は、剰余金の配当等会社法第459条第1項各号に定める事項については、法令に別段の定めのある場合を除き、取締役会の決議によって定めることができる。 (剰余金の配当の基準日)</p> <p>第45条 当社の期末配当の基準日は、毎年3月31日とする。 2 当社の中間配当の基準日は、毎年9月30日とする。</p> <p>(配当金の除斥期間)</p> <p>第46条 配当財産が金銭である場合は、その支払開始の日から満5年を経過しても受領されないときは、当社はその支払の義務を免れる。</p> <p>2 未払の配当金に対しては利息をつけない。</p>

### 第3号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名選任の件

現在の取締役全員（8名）は、何れも本総会終結の時をもって任期満了となります。また、当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり可決され効力を生じますと、監査等委員会設置会社に移行いたします。

つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）7名の選任をお願いいたしますと存じます。本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」による定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものいたします。

取締役候補者の専門性と経験等については32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	ながさわ ひとし 長澤 仁志	男性 (65歳)	取締役会長	12年	100% (20回中20回)
2	再任	そが たかや 曾我 貴也	男性 (63歳)	代表取締役社長・社長執行役員 グループチーフエグゼクティブオフィサー	1年	100% (16回中16回)
3	再任	ひぐらし ゆたか 日暮 豊	男性 (60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 チーフヒューマンリソースオフィサー 総務本部長	3年	100% (20回中20回)
4	新任	こうの あきら 河野 晃	男性 (61歳)	副社長執行役員 チーフファイナンシャルオフィサー 経営企画本部長 ESG戦略本部長	—	—
5	再任 独立 社外	くにや ひろこ 国谷 裕子	女性 (66歳)	社外取締役	6年	100% (20回中20回)
6	再任 独立 社外	たなべ えいいち 田邊 栄一	男性 (69歳)	社外取締役	4年	100% (20回中20回)
7	新任 独立 社外	かねはら のぶかつ 兼原 信克	男性 (64歳)	—	—	—



# 1 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  
 2023年 4月 当社取締役会長（現在に至る）

## ▶ 重要な兼職の状況

一般社団法人日本船主協会副会長

### 所有する当社株式の数

286,088株

### 当期に開催の取締役会出席率

100%(20回中20回)

### 候補者とした理由

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、ESG経営を推進してきました。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。



# 2 そが たかや 曾我 貴也

(1959年12月4日生)

再任

## ▶ 略歴、当社における地位及び担当

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  
 2022年 6月 当社取締役・専務執行役員  
 2023年 4月 当社代表取締役社長・社長執行役員（現在に至る）

グループチーフエグゼクティブオフィサー

### 所有する当社株式の数

48,020株

### 当期に開催の取締役会出席率

100%(16回中16回)

### 候補者とした理由

2015年に当社経営委員に就任以降、自動車輸送本部長、経営企画本部長、チーフファイナンシャルオフィサーを務め、環境負荷抑制に向け対応するとともに、取締役会における更なる審議の活性化や実効性向上の実現に取り組み、2023年から業務の統理者である社長を務めています。新たに策定した中期経営計画の着実な実行と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 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

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)

チーフコンプライアンスオフィサー  
チーフヒューマンリソースオフィサー  
総務本部長

#### 所有する当社株式の数

91,251株

#### 当期に開催の取締役会出席率

100%(20回中20回)

#### 候補者とした理由

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取締役・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、チーフヒューマンリソースオフィサー及び総務本部長を務めています。当社グループにおける人材の多様性を活かし、新たな価値を創造し現場力を高めることができる人・組織の強化を推進するとともに、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。



### 4 こうの あきら 河野 晃

(1961年7月28日生)

新任

#### 略歴、当社における地位及び担当

1984年 4月 当社入社  
2012年 4月 当社LNGグループ長  
2015年 4月 当社経営委員  
2017年 4月 当社常務経営委員  
2020年 4月 当社専務経営委員  
2020年 6月 当社専務執行役員  
2023年 4月 当社副社長執行役員  
(現在に至る)

チーフファイナンシャルオフィサー  
経営企画本部長  
ESG戦略本部長

#### 所有する当社株式の数

56,806株

#### 候補者とした理由

2015年に当社経営委員に就任以降、主にエネルギー事業部門を担当し、現在は副社長執行役員、経営企画本部長、ESG戦略本部長及びチーフファイナンシャルオフィサーを務めています。取締役会の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含めたバランスのとれた財務戦略・資本政策を実行し、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経営をさらに推進するため、新たに取締役候補者としてしました。



## 5 くにや 国谷 ひろこ 裕子

(1957年2月3日生)

再任 独立 社外

### ▶ 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・メディア研究科特別招聘教授  
公益財団法人自然エネルギー財団理事

### 所有する当社株式の数

23,080株

### 当期に開催の取締役会出席率

100%(20回中20回)

### 候補者とした理由及び期待される役割の概要等

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、サプライチェーンの脱炭素化などの環境問題への取組みや社会貢献、ダイバーシティ&インクルージョンを土台とした組織づくり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。

なお、同氏は、会社経営者としての経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと考えています。



6 たなべ えいち  
田邊 栄一

(1953年9月16日生)

再任 独立 社外

▶ 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  
2005年 3月 同社代表取締役副社長執行役員 (CFO)  
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 同社顧問  
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

所有する当社株式の数

8,090株

当期に開催の取締役会出席率

100%(20回中20回)

候補者とした理由及び期待される役割の概要等

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などを通じて、当社の経営方針、外部環境の変化に対応した事業ポートフォリオ構築と資本政策、適切なガバナンスやリスク管理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。



# 7 かねはら のぶかつ 兼原 信克

(1959年1月22日生)

新任 独立 社外

## ▶ 略歴、当社における地位及び担当

1981年 4月 外務省入省  
2012年 9月 外務省国際法局長  
2012年12月 内閣官房副長官補（外政担当）  
2013年12月 兼 国家安全保障局次長  
2019年10月 同省退官  
2020年 4月 同志社大学特別客員教授（現在に至る）、  
The Asia Group Senior Advisor（現在に至る）

## ▶ 重要な兼職の状況

同志社大学特別客員教授  
The Asia Group Senior Advisor

所有する当社株式の数

0株

## 候補者とした理由及び期待される役割の概要等

1981年に外務省に入省後、国内外の数々の要職を歴任するとともに、2012年からは内閣官房副長官補（外政担当）を務め、国家安全保障会議の創設等の安全保障組織の整備に従事するなど、主に国際法や安全保障の分野で豊富な経験と高い見識を有しており、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に寄与いただけると判断したことから、新たに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、その国際情勢と危機管理に関する豊富な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、地政学リスクを踏まえた事業展開の在り方、経済安全保障への対応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。

なお、同氏は、会社経営者としての経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと考えています。



- (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) 国谷裕子氏、田邊栄一氏及び兼原信克氏は会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であり、当社の「社外役員候補者の推薦に関する独立性基準」を満たしています。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、各氏の選任が可決された場合は、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、33ページに記載のリンクからご覧いただけます。）。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、国谷裕子氏が6年、田邊栄一氏が4年となります。
- (注4) 田邊栄一氏が社外取締役を兼任している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、同社役職員とともに起訴され、2023年2月13日に東京地方裁判所より罰金及び追徴金を科す旨の判決がなされました。同氏は当該事案が発覚するまでその内容を認識していませんでしたが、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います。
- (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当社定款により、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います。国谷裕子氏、田邊栄一氏の選任が可決された場合、当社は、第2号議案による変更後の定款に基づき、各氏と同様の責任限定契約を継続し、兼原信克氏については新たに同様の責任限定契約を締結する予定です。
- (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います。本議案でお諮りする取締役候補者のうち、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いることから、選任後も引き続き被保険者となります。また、兼原信克氏の選任が可決された場合、同氏も当該保険契約の被保険者となります。なお、河野晃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、同氏の選任が可決された場合、取締役として引き続き当該保険契約の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。

## 第4号議案 監査等委員である取締役5名選任の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり可決され効力を生じますと、監査等委員会設置会社に移行いたします。

つきましては、監査等委員である取締役5名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ています。

本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」による定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものとしたします。

取締役候補者の専門性と経験等については33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	監査役 在任期間	当期に開催の 取締役会出席率	当期に開催の 監査役会出席率
1	新任	たかはし 高橋 えいいち 栄一	男性 (64歳)	常勤監査役	2年	100% (20回中20回)	100% (16回中16回)
2	新任	こすぎ 小杉 けいこ 桂子	女性 (56歳)	監査役室 調査役	—	—	—
3	新任 独立 社外	なかそ 中曾 ひろし 宏	男性 (69歳)	社外監査役	3年	95% (20回中19回)	94% (16回中15回)
4	新任 独立 社外	くわばら 桑原 さとこ 聡子	女性 (58歳)	社外監査役	3年	100% (20回中20回)	100% (16回中16回)
5	新任 独立 社外	やまだ 山田 たつみ 辰己	男性 (69歳)	—	—	—	—

(注1) 当期に開催した取締役会の出席率については、監査役としての取締役会出席率を記載しています。

(注2) 桑原聡子氏の戸籍上の氏名は、太田聡子です。



# 1 たかはし えいいち 高橋 栄一

(1958年10月14日生)

新任

## ＞ 略歴、当社における地位及び担当

1982年 4月 当社入社  
 2010年 4月 当社主計グループ長  
 2012年 4月 当社経営委員  
 2016年 4月 当社常務経営委員  
 2016年 6月 当社取締役・常務経営委員  
 2018年 4月 当社取締役・専務経営委員  
 2019年 6月 当社代表取締役・専務経営委員  
 2020年 6月 当社代表取締役・専務執行役員  
 2021年 4月 当社取締役  
 2021年 6月 当社監査役（常勤）（現在に至る）

### 所有する当社株式の数

121,790株

### 当期に開催の取締役会出席率

100%(20回中20回)

### 当期に開催の監査役会出席率

100%(16回中16回)

### 候補者とした理由

2016年に当社取締役就任以降、主に企画・主計・財務関連部門を担当し、チーフファイナンシャルオフィサー及び経営企画本部長を務め、当社の業務執行を担いました。2021年に当社常勤監査役就任後は、当社の業務執行を適切に監査しています。当社における豊富な業務経験と経営全般、特に財務・会計に関する専門的知見を活かして、取締役会のモニタリング機能を強化し、当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与いただけると判断したことから、監査等委員である取締役候補者となりました。



# 2 こすぎ けいこ 小杉 桂子

(1967年2月12日生)

新任

## ＞ 略歴、当社における地位及び担当

1989年 4月 当社入社  
 2015年 4月 当社企画グループ長代理  
 2018年 4月 当社内部監査室長  
 2023年 4月 当社監査役室 調査役（現在に至る）

### 所有する当社株式の数

13,448株

### 候補者とした理由

当社に入社以降、在来船事業や自動車船事業をはじめとする営業部門や、企画・環境関連を中心としたコーポレート部門など、幅広い事業分野、業務に従事してきました。2018年に内部監査室長に就任以降は、グループ経営の規律明確化と内部監査機能等の向上を通じたコーポレート・ガバナンスの強化に貢献しました。当社における豊富な業務経験と特に内部監査に関する専門的知見を活かして、取締役会のモニタリング機能を強化し、当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与いただけると判断したことから、監査等委員である取締役候補者となりました。



# 3 なかそ ひろし 中曾 宏

(1953年10月12日生)

新任 独立 社外

## ＞ 略歴、当社における地位及び担当

1978年 4月 日本銀行入行  
2003年 5月 同行金融市場局長  
2008年 11月 同行理事  
2013年 3月 同行副総裁  
2018年 3月 同上退任  
2018年 7月 株式会社大和総研理事長（現在に至る）  
2020年 6月 当社社外監査役（非常勤）（現在に至る）

## ＞ 重要な兼職の状況

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招聘教授  
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

## 所有する当社株式の数

1,146株

## 当期に開催の取締役会出席率

95%(20回中19回)

## 当期に開催の監査役会出席率

94%(16回中15回)

## 候補者とした理由及び期待される役割の概要等

1978年に日本銀行に入行以降、金融市場局長、理事、副総裁を歴任し、金融・経済分野全般における幅広い知見と、特に金融システムや市場の危機管理の分野における豊富な経験を有しています。2020年に当社社外監査役就任後は、独立した立場から当社の業務執行を適切に監査していることから、監査等委員である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、中央銀行における豊富な実務経験に基づく金融・経済分野に関する知見を活かして、客観的、独立的な立場から、取締役会のモニタリング機能を強化し、当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与する役割を果たすことが期待されます。

なお、同氏は、会社経営者としての経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと考えています。



# 4 くわばら さとこ 桑原 聡子

(1964年11月1日生)

新任 独立 社外

## ＞ 略歴、当社における地位及び担当

1990年 4月 弁護士登録（第二東京弁護士会）  
1990年 4月 森綜合法律事務所（現 森・濱田松本法律事務所）入所  
1998年 1月 森・濱田松本法律事務所パートナー  
2020年 3月 同上退任  
2020年 4月 外苑法律事務所パートナー（現在に至る）  
2020年 6月 当社社外監査役（非常勤）（現在に至る）

## ＞ 重要な兼職の状況

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（監査等委員）  
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

## 所有する当社株式の数

3,270株

## 当期に開催の取締役会出席率

100%(20回中20回)

## 当期に開催の監査役会出席率

100%(16回中16回)

## 候補者とした理由及び期待される役割の概要等

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専門的な法律の知識を有しています。2020年に当社社外監査役就任後は、独立した立場から当社の業務執行を適切に監査していることから、監査等委員である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、法曹界での豊富な実務経験と知見を活かして、客観的、独立的な立場から、取締役会におけるモニタリング機能を強化し、当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与する役割を果たすことが期待されます。

なお、同氏は、会社経営者としての経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと考えています。

(注) 桑原聡子氏の戸籍上の氏名は、太田聡子です。



5 やま だ たつ み  
山田 辰己

(1953年6月7日生)

新任 独立 社外

▶ 略歴、当社における地位及び担当

- 1976年 4月 住友商事株式会社入社
- 1993年 7月 中央監査法人入所
- 2001年 4月 国際会計基準審議会理事
- 2011年 9月 有限責任あずさ監査法人入所
- 2015年 9月 中央大学商学部特任教授 (現在に至る)
- 2018年 6月 有限責任あずさ監査法人退所
- 2019年 5月 株式会社乃村工藝社社外監査役
- 2020年 6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス社外取締役
- 2022年 1月 公益監視委員会 (PIOB) ・指名委員会委員 (現在に至る)
- 2022年 4月 株式会社三菱ケミカルホールディングス  
(現 三菱ケミカルグループ株式会社) 社外取締役・監査委員長  
(現在に至る)
- 2022年 5月 株式会社乃村工藝社社外取締役 (監査等委員) (現在に至る)

▶ 重要な兼職の状況

- 中央大学商学部特任教授
- 三菱ケミカルグループ株式会社社外取締役・監査委員長
- 公益監視委員会 (PIOB) ・指名委員会委員
- 株式会社乃村工藝社社外取締役 (監査等委員)

所有する当社株式の数

0株

候補者とした理由及び期待される役割の概要等

総合商社で実務を経験したのち、公認会計士として数々の要職を歴任するなど豊富な経験と知見を有し、国際会計の専門家としても高い見識を備えていることから、監査等委員である社外取締役候補者としてしました。社外取締役に選任された場合は、公認会計士・国際会計の専門家としての豊富な経験・知見と幅広い見識を活かして、客観的、独立的な立場から、取締役会のモニタリング機能を強化し、当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与する役割を果たすことが期待されます。

なお、同氏は、会社経営者としての経験はありませんが、上記の理由により、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと考えています。

- (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) 中曾宏氏、桑原聡子氏及び山田辰己氏は会社法施行規則第2条第3項第7号に定める社外取締役候補者であり、当社の「社外役員候補者の推薦に関する独立性基準」を満たしています。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、各氏の選任が可決された場合は、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、33ページに記載のリンクからご覧いただけます。）。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) 現在社外監査役である社外取締役候補者の社外監査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、中曾宏氏が3年、桑原聡子氏が3年となります。
- (注4) 当社と各監査役は、会社法第427条第1項の規定に基づき定めた当社定款により、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います。高橋栄一氏、中曾宏氏、桑原聡子氏の選任が可決された場合、当社は、第2号議案による変更後の定款に基づき、当社は各氏と同様の責任限定契約を継続し、小杉桂子氏、山田辰己氏については新たに同様の責任限定契約を締結する予定です。
- (注5) 当社は、適切な人材確保及び職務執行の萎縮防止のため、各監査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います。本議案でお諮りする取締役候補者のうち、現在監査役である候補者については、すでに当該保険契約の被保険者となっていることから、選任後は取締役として引き続き被保険者となります。また、小杉桂子氏、山田辰己氏の選任が可決された場合、両氏も当該保険契約の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。

## 第5号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり可決され効力を生じますと、監査等委員会設置会社に移行いたします。

つきましては、法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、補欠の監査等委員である取締役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案につきましては、監査役会の同意を得ています。

本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」による定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものとしたします。

	候補者氏名	性別 (年齢)	現在の当社における地位及び担当	所有する 当社株式の数
独立 社外	たなべ えいち 田邊 栄一	男性 (69歳)	社外取締役	8,090株

### 候補者とした理由及び期待される役割の概要等

企業経営全般に対する高い見識を有しており、2019年6月に当社社外取締役に就任後は、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ます。ガバナンスやリスク管理の在り方に関する豊富な知見をもとに、幅広い見地から、当社の業務執行に対する適切な監査に寄与頂けると判断したことから、補欠の監査等委員である社外取締役候補者としてしました。社外取締役に選任された場合は、客観的、独立的な立場から、取締役会におけるモニタリング機能を強化し、当社のコーポレート・ガバナンス体制の充実に寄与する役割を果たすことが期待されます。

- (注1) 田邊栄一氏は社外取締役候補者です。なお、田邊栄一氏は、第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名選任の件」が原案どおり可決された場合、監査等委員以外の取締役に就任する予定ですが、監査等委員である取締役が法令に定める員数を欠くことになる場合、監査等委員以外の取締役を辞任し、監査等委員である取締役に就任する予定です。
- (注2) 田邊栄一氏の補欠の監査等委員である取締役選任につきましては、就任前に限り、監査等委員会の同意を得て、取締役会の決議により取り消すことができるものとしたします。
- (注3) 田邊栄一氏の略歴等については、18ページ、22ページ、24ページの記載も併せてご参照下さい。また、24ページに記載の独立役員としての届出、責任限定契約、役員等賠償責任保険契約については、監査等委員である取締役に就任後も同様とする予定です。



## ご参考

本総会において、第2号議案、第3号議案及び第4号議案が原案どおり可決された場合の、各取締役の専門性と経験は次のとおりです。

### ■取締役（監査等委員である取締役を除く。）

	役 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	長澤仁志		●	●	●	●	●					UK	●	●			●		
2	代表取締役社長・ 社長執行役員	曾我貴也		●	●	●	●	●	●				Singapore UK Thailand	●						●
3	代表取締役・ 副社長執行役員	河野晃		●	●	●	●	●	●				US UK	●						
4	取締役・ 専務執行役員	日暮豊		●	●	●							UK		●	●			●	
5	独立社外取締役	国谷裕子	●	●		●	●						US		●		●			
6	独立社外取締役	田邊栄一		●	●	●			●	●			UK		●					
7	独立社外取締役	兼原信克	●	●		●							France Belgium US Korea		●	●				

※上記記載の役位は、本総会において第2号議案及び第3号議案が原案どおり可決された後の取締役会において改めて決定予定のものです。

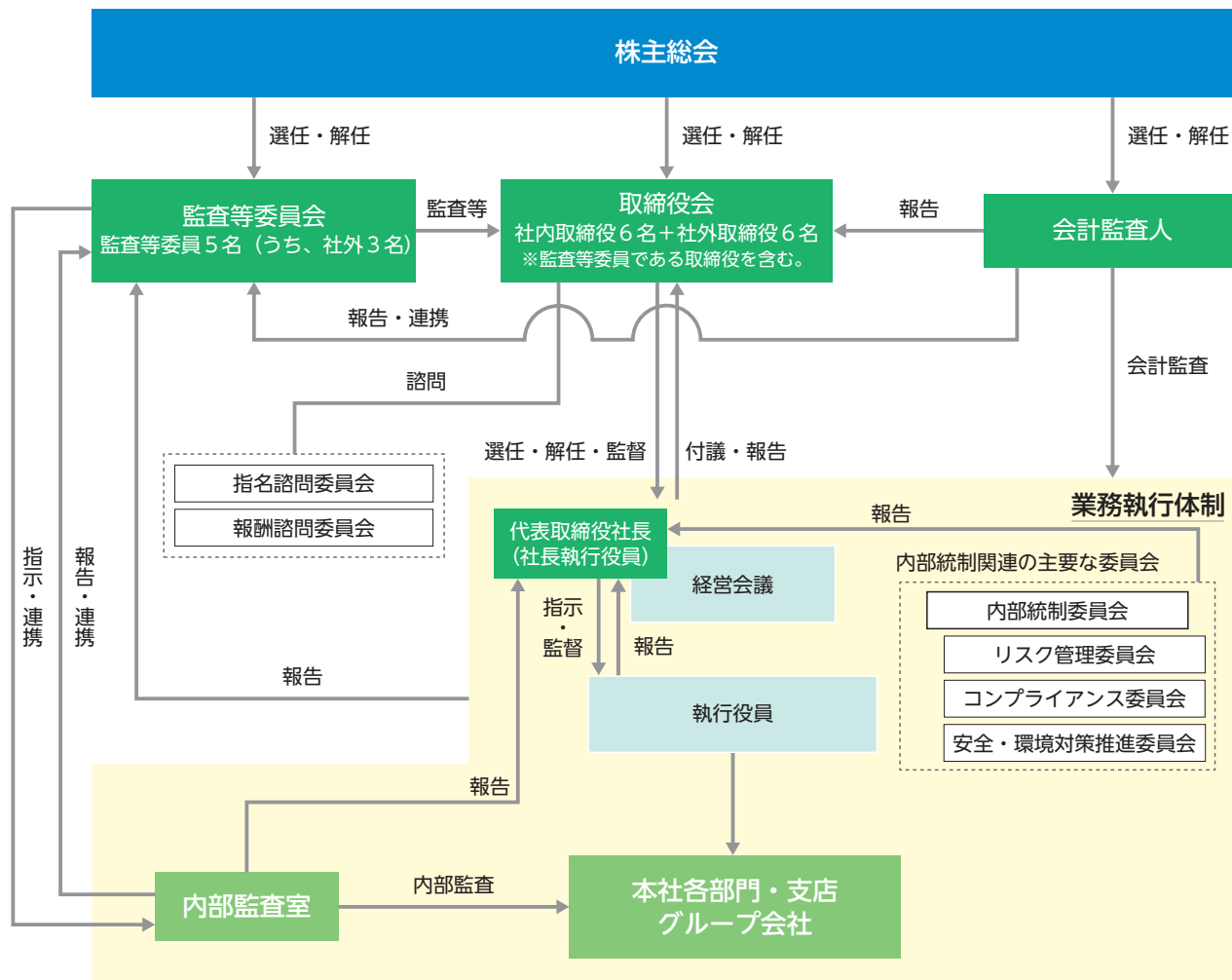
■ 監査等委員である取締役

	役 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
8	取締役 監査等委員	高橋 栄一		●	●	●		●	●				US					
9	取締役 監査等委員	小杉 桂子		●		●	●	●					Singapore UK	●				
10	独立社外取締役 監査等委員	中曾 宏		●	●	●				●			UK Swiss		●			
11	独立社外取締役 監査等委員	桑原 聡子		●		●			●				UK		●	●		
12	独立社外取締役 監査等委員	山田 辰己	●	●		●				●			UK		●			

※取締役の選任に係る当社の指針等は下記記載のリンクからご覧いただけます。なお、各指針における機関及び役職等については、本定時株主総会以前の名称を記載しています。

<https://www.nyk.com/profile/gvn/guideline/>

## 監査等委員会設置会社移行後の当社コーポレート・ガバナンス体制図



(注) 取締役の数は本定時株主総会後の予定です。

### <取締役会の構成>

第3号議案及び第4号議案が承認された場合の取締役会の構成は、以下のとおりとなります。

1. 社外取締役の割合：12名中6名（50%）
2. 取締役会の多様性：12名中女性取締役3名（25%）

## (ご参考) 第6号議案から第9号議案までに共通する事項

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり可決され効力を生じますと、監査等委員会設置会社に移行いたします。第6号議案から第9号議案は、監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役の報酬に関しご提案するものです。

当社の取締役（社外取締役を除く。）に対する報酬は、固定報酬である基本報酬、業績連動型金銭報酬及び業績連動型株式報酬にて構成しており、社外取締役に対する報酬については基本報酬のみとしています。監査等委員会設置会社においては、取締役の報酬額について「取締役（監査等委員である取締役を除く。）」と「監査等委員である取締役」を区別して定める必要があることから、第6号議案において「取締役（監査等委員である取締役を除く。）」の基本報酬額決定を、第7号議案において「監査等委員である取締役」の報酬額決定をそれぞれご提案するものです。第8号議案及び第9号議案は、2022年6月22日開催の第135期定時株主総会においてご承認いただいた取締役等に対する業績連動型金銭報酬制度及び業績連動型株式報酬制度等について、監査等委員会設置会社への移行に伴い、取締役（監査等委員である取締役を除く。）等に対する制度として改めてご承認をお願いするものです。

第6号議案から第9号議案をご承認いただいた場合、ご承認いただいた内容とも整合するよう、本総会終了後の取締役会において、当社の取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定方針（「役員等の報酬決定に関する方針」の内容は44ページに記載のリンクからご覧いただけます。）につき、対象者を「取締役」としている部分は「取締役（監査等委員である取締役を除く。）」に、「監査役」としている部分は「監査等委員である取締役」と変更すること等を予定しています。

### 第6号議案 **取締役（監査等委員である取締役を除く。）の基本報酬額決定の件**

当社の取締役の報酬額は、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69百万円以内にご承認いただき、更に、2022年6月22日開催の第135期定時株主総会において、それとは別に取締役等に対する業績連動型金銭報酬制度及び業績連動型株式報酬制度等についてご承認いただき、今日に至っています。

今般、当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり可決され効力を生じますと、監査等委員会設置会社に移行いたします。つきましては、監査等委員会設置会社への移行に伴い、新たに取締役（監査等委員である取締役を除く。）の基本報酬額を設定するため、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の基本報酬額を、総額で年額510百万円以内（うち社外取締役分は総額で年額150百万円以内）とさせていただきますと存じます。

本議案は、経済情勢、当社の事業規模、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数及び他社水準等を勘案したものであり、報酬諮問委員会が上記の変更予定の「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、相当な内容であると判断しています。なお、当該報酬額には、従来どおり使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものとしたいと存じます。

現在の取締役は8名（うち社外取締役3名）であり、第2号議案「定款一部変更の件」及び第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名選任の件」が原案どおり可決され効力を生じますと、取締役（監査等委員である取締役を除く。）は7名（うち社外取締役3名）となります。

本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」による定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものとしたします。

## 第7号議案 監査等委員である取締役の報酬額決定の件

当社は、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり可決され効力を生じますと、監査等委員会設置会社に移行いたします。

つきましては、監査等委員である取締役の報酬額を、監査等委員である取締役の職務と責任を考慮し、総額で年額220百万円以内とさせていただきたいと存じます。

本議案は、経済情勢、当社の事業規模、監査等委員である取締役の員数及び他社水準等を勘案したものであり、監査役会における決議を経たうえで、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います。

第2号議案「定款一部変更の件」及び第4号議案「監査等委員である取締役5名選任の件」が原案どおり可決され効力を生じますと、監査等委員である取締役は5名となります。

本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」による定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものとしたします。

# 取締役（監査等委員である取締役を除く。）等に対する業績連動型金銭報酬制度に基づく報酬額の算定方法決定の件

## 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、2022年6月22日開催の第135期定時株主総会において、「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」として、取締役等に対する業績連動型金銭報酬制度を導入し、同制度に基づく報酬の総額を年額3億円以内とすることにつき株主の皆様にご承認いただきました。今般、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり可決され効力を生じますと、当社は監査等委員会設置会社に移行いたします。これに伴い、移行後の業績連動型金銭報酬制度（2.において「本業績連動型金銭報酬制度」といいます。）に基づく報酬額の算定方法を改めて決定することについて、ご承認をお願いするものです。

本議案は、監査等委員会設置会社への移行に伴いご承認をお願いするものであり、本制度に係る実質的な報酬の額及びその内容は、2022年6月22日開催の第135期定時株主総会においてご承認いただきました内容と基本的に同一であることから、相当であると考えています。

第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名選任の件」が原案どおり可決され効力を生じますと、本制度の対象となる本総会終結後の取締役は3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）は対象者ではありません。）となります。また、本制度は、取締役を兼任しない執行役員（ただし、後述2.（1）①記載の「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、本制度の対象となる上述の執行役員は24名を予定しています。

本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」による定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものとしたします。

## 2. 本業績連動型金銭報酬制度における報酬等の内容

### (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、第6号議案及び第9号議案でご提案する基本報酬及び業績連動型株式報酬等とは別に、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（監査等委員である取締役を除く。）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9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9号議案において、「取締役等」といいます。）
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	・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いたします。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によるご承認をお願いすることとします。

## 第9号議案

# 取締役（監査等委員である取締役を除く。）等に対する業績連動型株式報酬制度等に基づく報酬額等の算定方法等決定の件

### 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、2022年6月22日開催の第135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等の額及び内容の一部改定等の件」として、業績連動型株式報酬制度を継続することにつき株主の皆様にご承認いただきました。

今般、第2号議案「定款一部変更の件」が原案どおり可決され効力を生じますと、当社は監査等委員会設置会社に移行いたします。これに伴い、その内容を当該制度対象期間の途中（現在の対象期間は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））において一部改定し継続するものです（改定後の業績連動型株式報酬制度を、2.において「本業績連動型株式報酬制度」といいます。）。

本議案は、監査等委員会設置会社への移行及び昨年実施した株式分割等に伴いご承認をお願いするものであり、本制度に係る実質的な報酬額等の内容は、2022年6月22日開催の第135期定時株主総会においてご承認いただきました内容と基本的に同一であることから、相当であると考えています。

第3号議案「取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名選任の件」が原案どおり可決され効力を生じますと、対象となる本総会終結後の取締役は4名（社外取締役3名は対象者ではありません。）となります。また、本制度は、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、本制度の対象となる上述の執行役員は22名を予定しています。

本議案は、第2号議案「定款一部変更の件」による定款変更の効力発生を条件として、効力を生じるものとしたします。

### 2. 本業績連動型株式報酬制度等における報酬等の内容

#### (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、第6号議案及び第8号議案でご提案する基本報酬及び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（第136期定時株主総会決議により監査等委員会設置会社に移行した後については監査等委員である取締役を除きます。）、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。）	・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） ・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300万株（ただし、2022年10月1日の株式分割後を基準とした株式数であり、分割前においては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、株式市場から取得するため、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。）	・役位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。）	役位固定部分	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（信託費用等を含んだ額。以下、同じとします。）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3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、対象者が取得する株式の上限数及び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300万株（ただし、2022年10月1日の株式分割後を基準とした株式数であり、分割前においては100万株です。また前記のとおり更なる株式分割・併合などにより形式的に調整される可能性があります。）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、設定したものであり、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%です。また、当社株式は株式市場から取得するため、希薄化は生じません。

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。）又は役位変更により制度対象者ではなくなった（変動ポイントについては、固定ポイントのみを対象とする役位への変更を含みます。以下、同じとします。）場合は、当該取締役等は、所定の手続きを経た後遅滞なく、退任又は制度対象者でなくなった時までの固定及び変動ポイント数（変動ポイントについては、その時までのポイント数を前記の3事業年度の業績連動指標及び係数に関する考え方を勘案して別途個別に報酬諮問委員会において評価し、取締役会にて定めます。以下の2段落においても同じとします。）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。本改定発効前に当該事象が発生した場合も同じとします（以下の2段落についても同じとします。）。

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、死亡時まで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、当該取締役等の遺族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、その時点まで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、又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

本議案の範囲内で、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いたします。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、法令の要件に従い再度株主総会の決議によるご承認をお願いすることとします。

(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います。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いません。

(ご参考)

## 1. 取締役等の報酬枠の概略図

第135期  
定時株主総会  
終結時点

基本報酬	業績連動型 金銭報酬	業績連動型株式報酬
69百万円/月額	3億円/年	16億円/3年

改定後

基本報酬	業績連動型 金銭報酬	業績連動型株式報酬
510百万円/年	3億円/年	16億円/3年

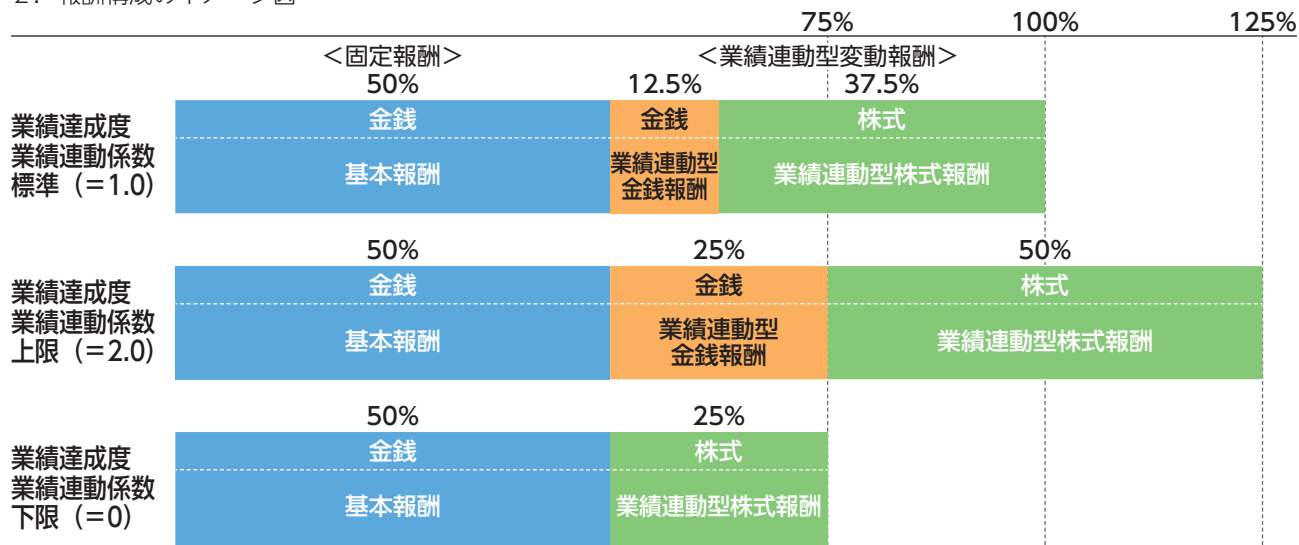
(※ 1) 改定後の基本報酬額の総額年額510百万円以内のうち、社外取締役分は総額で年額150百万円以内です。

(※ 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。

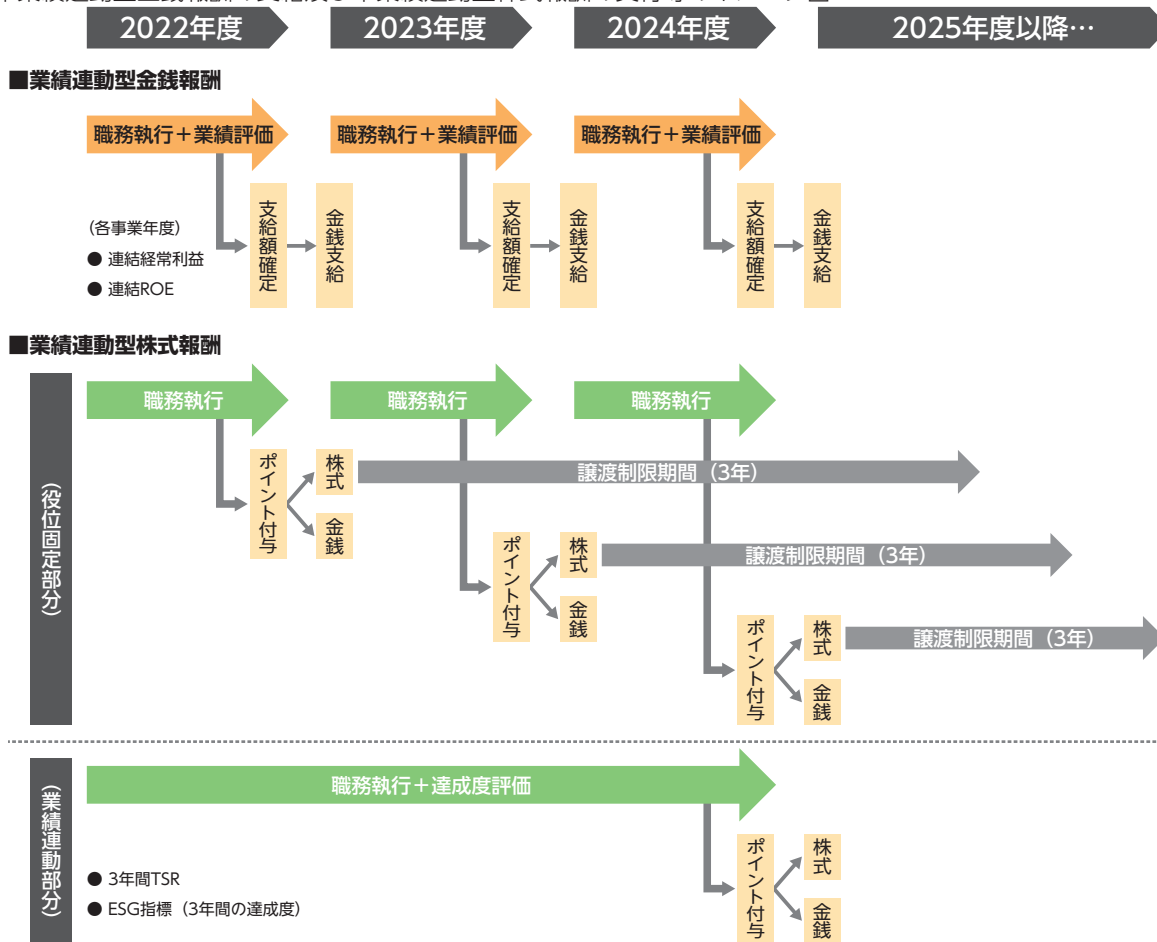
(※ 4) 国内非居住であることによって本業績連動型株式報酬制度の対象外となる者にかかる分を含みません。

## 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



4. 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について

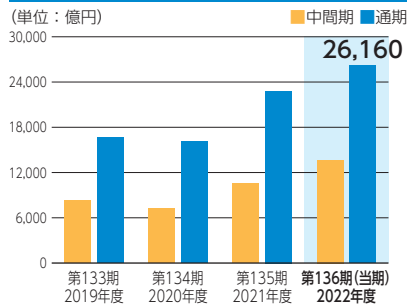
当社の取締役の個人別の報酬等の内容にかかる決定方針（「役員等の報酬決定に関する方針」）につきましては、インターネット上の次のページ（<https://www.nyk.com/profile/gvn/guideline/>）よりご参照ください。

以上

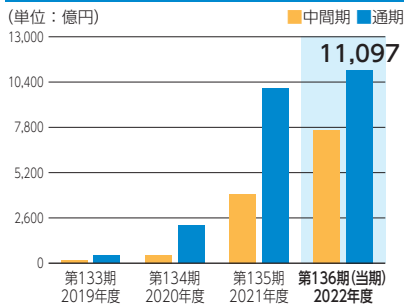
# 主要財務ハイライト (連結)

## 1. 業績の推移

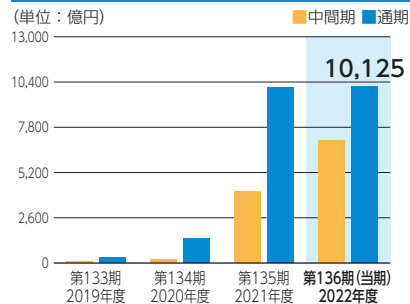
### (1) 売上高



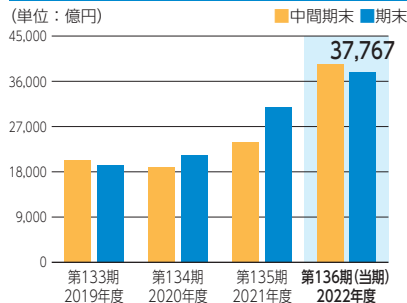
### (2) 経常損益



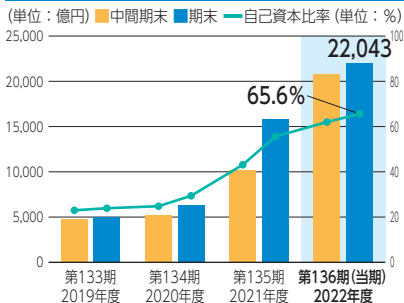
### (3) 親会社株主に帰属する当期純損益



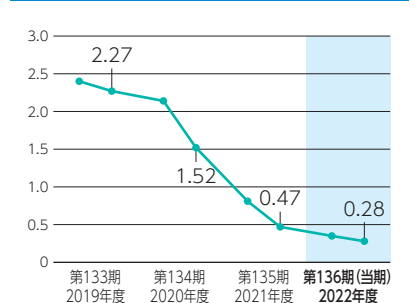
### (4) 総資産



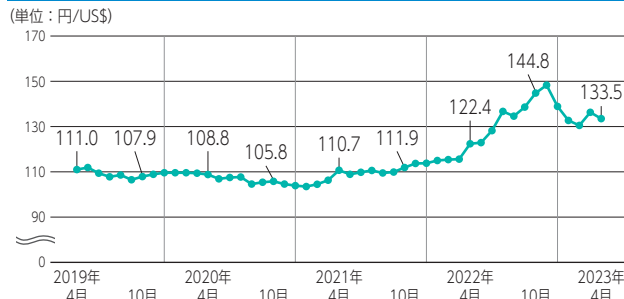
### (5) 株主資本・自己資本比率



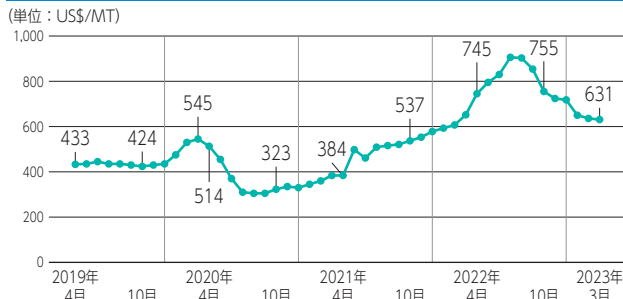
### (6) 有利子負債自己資本比率 (D/E Ratio)



### 為替レートの推移 (ご参考)



### 消費燃料油価格の推移 (ご参考)



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

## 2. 事業別業績

### 連結売上高構成比（当期）

（単位：億円）

		第133期 2019年度	第134期 2020年度	第135期 2021年度	第136期(当期) 2022年度		
ライナー&ロジスティクス事業	定期船事業	売上高	2,022	1,705	1,905	<b>2,007</b>	
		7.3%	経常損益	134	1,408	7,342	<b>7,913</b>
	航空運送事業	売上高	751	1,224	1,887	<b>2,180</b>	
		7.9%	経常損益	△155	332	740	<b>618</b>
	物流事業	売上高	4,763	5,612	8,474	<b>8,624</b>	
		31.2%	経常損益	47	270	587	<b>543</b>
不定期専用船事業	不定期専用船事業	売上高	8,198	6,815	9,745	<b>12,408</b>	
		45.0%	経常損益	441	186	1,391	<b>2,121</b>
	不動産業	売上高	73	68	42	<b>33</b>	
	0.1%	経常損益	25	25	21	<b>13</b>	
その他事業	その他の事業	売上高	1,656	1,297	1,704	<b>2,345</b>	
		8.5%	経常損益	17	△22	△12	<b>△22</b>

## 3. 事業別資産

（単位：億円）

		第133期 2019年度	第134期 2020年度	第135期 2021年度	第136期(当期) 2022年度
ライナー&ロジスティクス事業	定期船事業	2,969	4,286	9,453	<b>13,792</b>
	航空運送事業	632	655	1,419	<b>1,351</b>
	物流事業	2,816	3,487	4,189	<b>4,739</b>
	不定期専用船事業	12,698	12,716	14,971	<b>17,545</b>
その他事業	不動産業	549	524	277	<b>265</b>
	その他の事業	1,590	1,736	2,214	<b>2,473</b>
計		21,255	23,405	32,525	<b>40,166</b>
調整額		△1,923	△2,150	△1,724	<b>△2,398</b>
連結		19,332	21,254	30,800	<b>37,767</b>

（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は当社での余剰運用資金（現金及び預金）です。

## 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症による影響が緩和し、経済活動の正常化が進みました。しかしながら、ロシア・ウクライナ情勢を背景とした国際商品市況の上昇や、インフレ抑制に向けた各国の金融引締めの影響により世界経済の成長は鈍化しました。日本経済も緩やかに持ち直していますが、原材料価格の上昇や円安による輸入物価の上昇が、景気の下押し要因となりました。

このような事業環境のもと、不定期専用船事業及びライナー&ロジスティクス事業における増益により、当期の連結業績は、売上高2兆6,160億円(前期比14.7%増)、営業利益2,963億円(前期比10.2%増)、経常利益1兆1,097億円(前期比10.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益1兆125億円(前期比0.3%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、旺盛な需要に支えられ、順調な滑り出しを見せました。しかし、夏頃から北米における商品在庫の積み上がりや欧州におけるインフレ進展による消費減退を受けた輸送需要の鈍化が見られ、さらに港湾混雑の解消により船舶供給量が増加したことから、需給が軟化しました。マーケットの動きに対応すべく、ONEでは需要に応じたスペースの最適化等の取組みを進めたことに加えて、円安によるプラスの為替影響により、経常利益は前期を上回りました。なお、高品質な輸送サービスを提供するため、最新鋭の大型コンテナ船を発注する等、継続した投資を実行しました。

国内ターミナルでは取扱量が概ね前期並みとなりましたが、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、定期船事業全体では前期と比べて、増収増益となりました。

###### 航空運送事業

航空運送事業では、半導体製造装置の堅調な輸送需要と好況下に締結した長期契約に支えられ、運賃が前期と比べて高水準となった一方、中国のロックダウン、海上輸送の混雑緩和により航空貨物へのシフトの動きが弱まったことで、輸送重量は前期を下回りました。また、ロシア・ウクライナ情勢を背景に、燃料油単価が高止まりしたことで燃料費が大きく増加しました。

以上の結果、航空事業全体では前期と比べて増収減益とな

りました。

なお、本年3月に、ANAホールディングス株式会社(ANAHD)との間で、当社連結子会社である日本貨物航空株式会社の全株式をANAHDに対して譲渡することに関する基本合意書を締結しました。

###### 物流事業

航空貨物取扱事業は、市況全体が低迷する中、取扱量も低調に推移しましたが、スポット案件の獲得や機動的な購買の見直しにより、一定の利益水準を確保しました。

海上貨物取扱事業は、取扱量は前期と比べて減少したものの、長期契約や付帯サービスの拡販により高い利益水準を確保し、物流事業全体の業績を牽引しました。

ロジスティクス事業は、欧米を中心に人件費、光熱費等のインフレに伴い価格改定を進めるとともに、需要の底堅い一般消費財の取扱いが事業を牽引し、堅調に推移しました。

内航輸送事業では、フィーダー貨物運賃高騰による好影響を受けました。

これらの結果、物流事業全体では前期と比べて、増収減益となりました。

##### ●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感染症による完成車生産への影響が徐々に緩和され、輸送台数は増加しました。港湾混雑や航海中の荒天影響が一部見られたものの、最適な配船計画と本船運航により、スケジュールへの影響を最小限に留めて顧客の輸送要請に柔軟に対応し、船舶の稼働率は向上しました。また、LNG燃料自動車専用船の第3船が竣工し、今後も順次竣工を予定しています。自動車物流でも、新車需給の回復に伴い各国において取扱台数を伸ばしました。また、電気自動車関連の業務分野を拡大しながら、事業ポートフォリオの組替えによる収益性の向上や低収益事業の縮小・撤退に取り組みました。エジプトでの新規自動車ターミナル開業に向けた準備等、新規投資も進めました。

ドライバルク事業部門では、ケーブルサイズの市況は、4月下旬以降季節外れの高騰が見られたものの、その後は上期を通じて低迷しました。10月になり市況が反転するも力強さに欠け、年末にかけ鉄鉱石輸送の駆け込み需要により再び反発したものの、市況は前期を大きく下回りました。パナマックスサイズの市況は、5月までは前年同期を上回る水準を保ったものの、その後はケーブルサイズの不調に合わせて下落しました。米国出し穀物の出荷が始まった9月から市況は回復を始めるも、ケーブルサイズの不調が重石となりました。ハンディマックス及びハンディサイズの市況もパナマックスサイズに同調する形で低迷し、ようやく2月下旬に季節的調整局面が終了して反転しましたが、前期を下回りました。全船型において市況は前期を下回りましたが、時機を捉え高市況下で



獲得した輸送契約に加え、先物取引（Freight Forward Agreement = FFA）を用いた市況変動リスク低減の取組みが業績を下支えしました。また、長期契約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努めました。

エネルギー事業部門では、VLCC（大型原油タンカー）は、ロシア・ウクライナ情勢に端を発した米国の戦略石油備蓄放出をきっかけに、原油価格の軟化も相まって、特に米国・中東出し、欧州・アジア向けの荷動きが活発化して船腹需給が引き締まり、長らく低迷していた市況が7月頃から急回復しました。11月下旬に市況がピークに達した後、世界経済の減速懸念、産油国の減産、EUによるロシア産原油の禁輸措置やG7によるプライスカップ制度の発動等により動きの激しい市況が続いたものの、総じて堅調な市況となりました。石油製品タンカーは、ロシア・ウクライナ情勢の影響で、欧州向け輸送において仕出地がロシアから米国や中東、インド等へ変更となり、輸送距離が増加したことで、船腹需給が引き締まり、市況は前期の水準を大きく上回りました。VLGC（大型LPGタンカー）は、米国から中国、インド、アジアへの長距離輸送が増加し、中東出し輸出も堅調な中、年末に向かって揚地やパナマ運河での滞船が加わり市況は大きく上昇しました。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。なお、第1四半期において、ロシア・ウクライナ情勢による事業環境の悪化により、サハリンIIプロジェクトのLNG輸送に関連して特別損失を計上しました。海洋事業は、FPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）、ドリルシップ、シャトルタンカーが概ね想定どおりに順調に稼働しました。

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

子会社株式の売却に伴い、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、燃料油販売事業及び船用品・船用資材販売事業が好調であったこと等から前期を上回る業績となりました。客船事業では、飛鳥IIは、電気関係機器不具合のため休止していたクルーズを6月中旬より再開しましたが、乗組員の新型コロナウイルス感染、電気関係機器の追加対応が必要になったこと等によりニューイヤークルーズ、世界一周クルーズ、オセアニアブランドクルーズを中止しました。

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」（46ページ）をご参照ください。

### ③ 安全と環境技術への取組み

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センター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、(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、デジタル技術を活用して当社グループのDX化を図る最先端の研究を日々行っています。社会的課題である温室効果ガス（GHG）削減のための研究、安全運航を目的とした自律操船の研究等も引き続き行いながら、新たに東京大学内に社会連携講座（MODE）を、複数の社外パートナーと共に開設しました。これにより上記の研究を更に進めるだけでなく、サステナブルな海上物流を実現する次世代のシミュレーション共通基盤の開発、デジタルエンジニアリングを活用した海事分野の技術開発、またこれらのモデルベース開発、モデルベース・システムズエンジニアリングの高度な知識を有する人材の育成等にも取り組んでいます。

グリーンビジネスへの取組みとして、アンモニア・水素を始めとする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の構築、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と事業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) 当社グループの対処すべき課題

### ① 中期経営計画の遂行

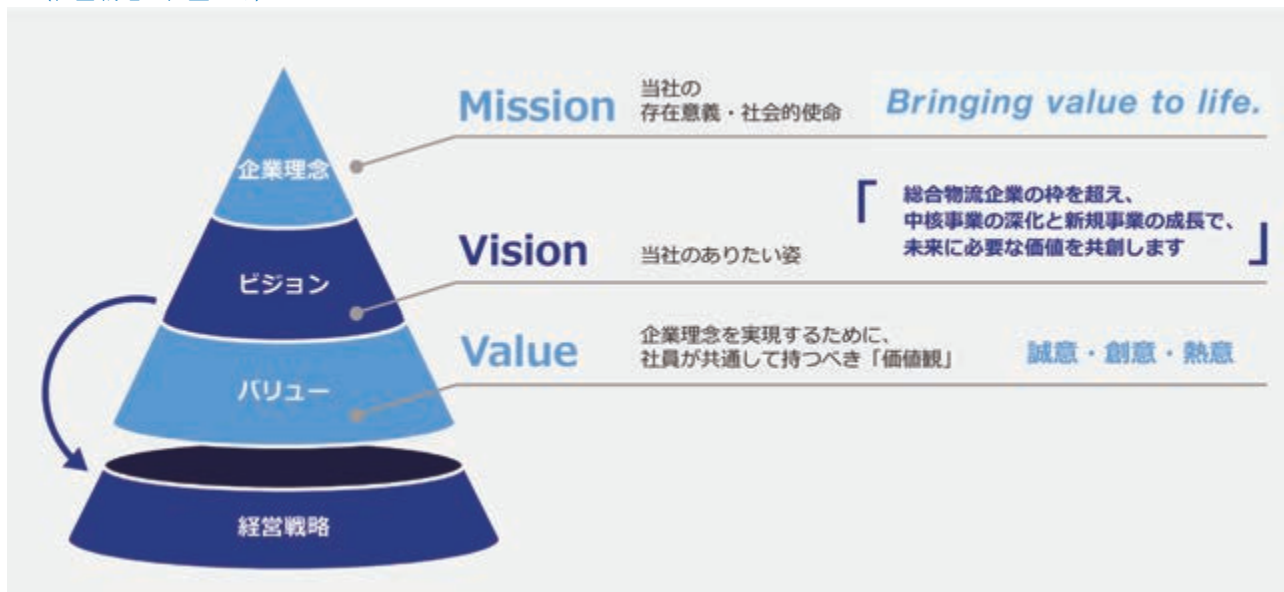
#### <前中期経営計画の振り返り>

当社グループは、2018年度から5年間の中期経営計画“Staying Ahead 2022 with Digitalization and Green”において、ボラタイルな事業環境や多様に変化する社会に対応すべく、3つの基本戦略の実行に取り組んでまいりました。「ポートフォリオの最適化」では、コンテナ船事業統合会社ONEは効率化と規模拡大効果により高収益を達成し、ドライバルク事業は事業の構造改革を実施し収益の下方耐性を強化しました。「運賃安定型事業の積み上げ」では、物流事業・不定期専用船事業において運賃安定型事業の収益を拡大し、「効率化と新たな価値創出」では、脱炭素化に向けた様々なグリーンビジネスに着手したほか、最新デジタル技術を駆使した取組みを強化しました。また、「ESGの経営戦略への統合」を明示し、ESGが企業経営の根幹であるとの認識のもと、当社グループ全体でESG経営への取組みを推進しました。これらの取組みの結果、前中期経営計画で掲げた利益・財務目標を達成しました。

#### <新中期経営計画 “Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -”>

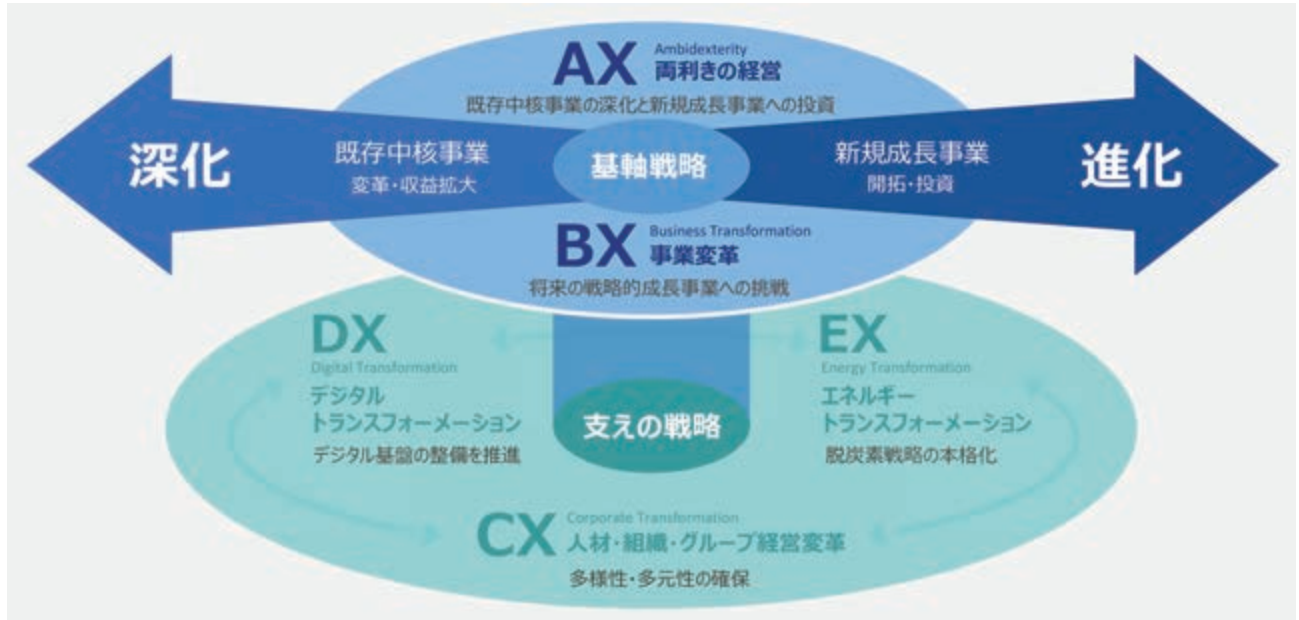
2023年3月、2023年度から開始する4年間の新たな中期経営計画“Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -”を策定しました。2030年に向けた新たなビジョン「総合物流企業の枠を超え、中核事業の深化と新規事業の成長で、未来に必要な価値を共創します」を掲げ、このビジョンの実現を目的とする2026年度までの4年間の行動計画として新中期経営計画を位置づけています。社会から必要とされ持続的に成長する企業を目指し、人口・グローバル化・テクノロジー・環境のメガトレンドの分析から2050年の事業環境を予測し、2050年のありたい姿からバックキャストし、中長期を見据えて策定しました。ESGを中核に据えた成長戦略を基本方針とし、環境問題を始めとする社会の課題の解決にも貢献することで、将来の収益力の最大化を図るとともに、企業価値・社会価値の持続的な創出に全力で取り組みます。

(経営戦略の位置づけ)



(経営戦略の全体像)

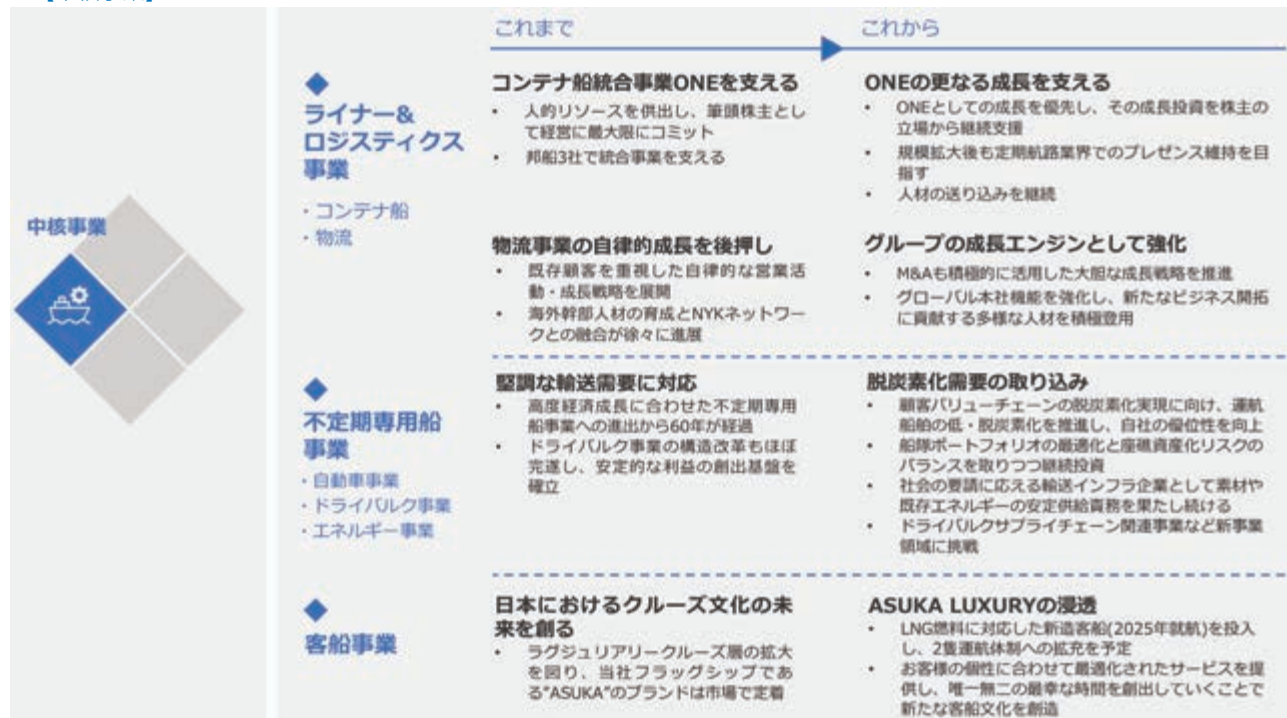
新中期経営計画は、両利きの経営 (AX) と事業変革 (BX) から成る「基軸戦略」の下、既存中核事業を深化させると同時に新規成長事業を進化させ、これを「支えの戦略」となる人材・組織・グループ経営の変革 (CX)、デジタルトランスフォーメーション (DX)、エネルギー転換 (EX) が支えます。



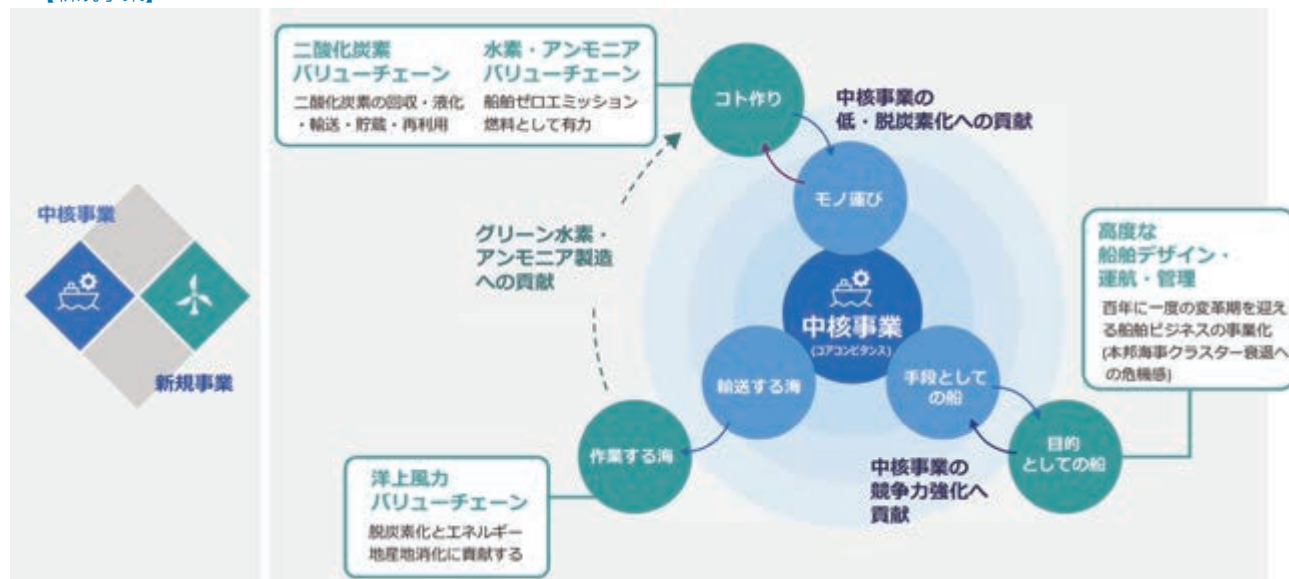
## ■基軸戦略 - 中核事業の深化と新規成長事業の進化

既存中核事業においては、脱炭素化需要の取り込みやM&Aの活用などを通じて、更なる成長を目指します。また、新たな組織能力を構築し、コアコンピタンスをベースに進化を遂げ、新規事業を創出します。

### 【中核事業】



## 【新規事業】

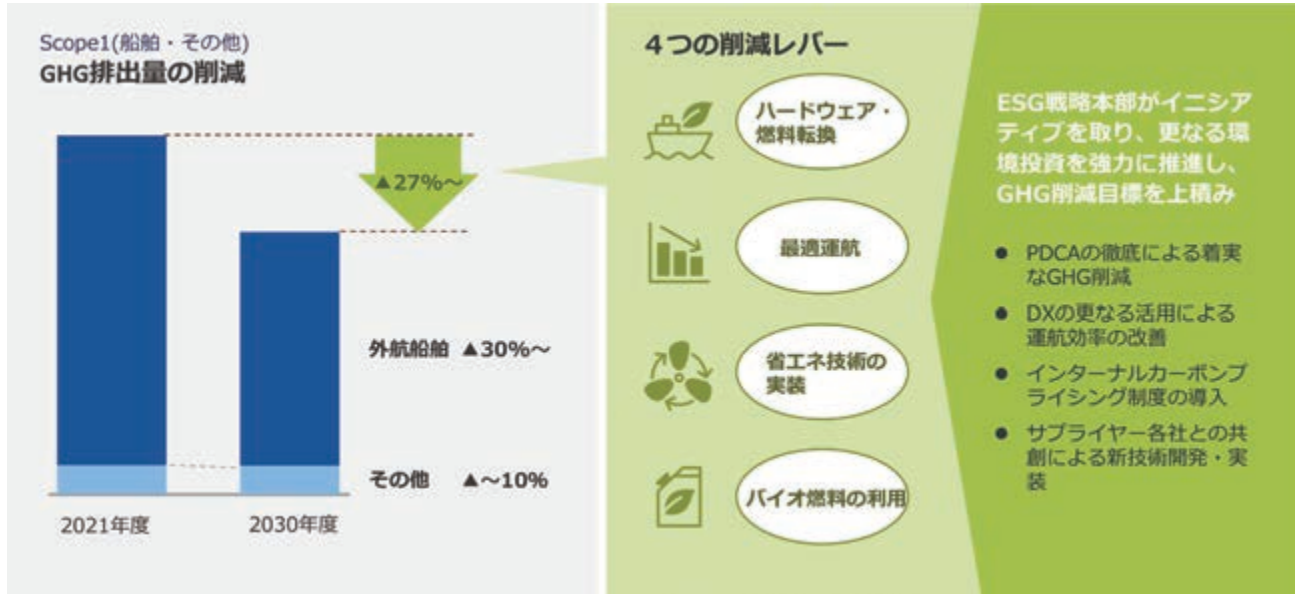


## ■支えの戦略

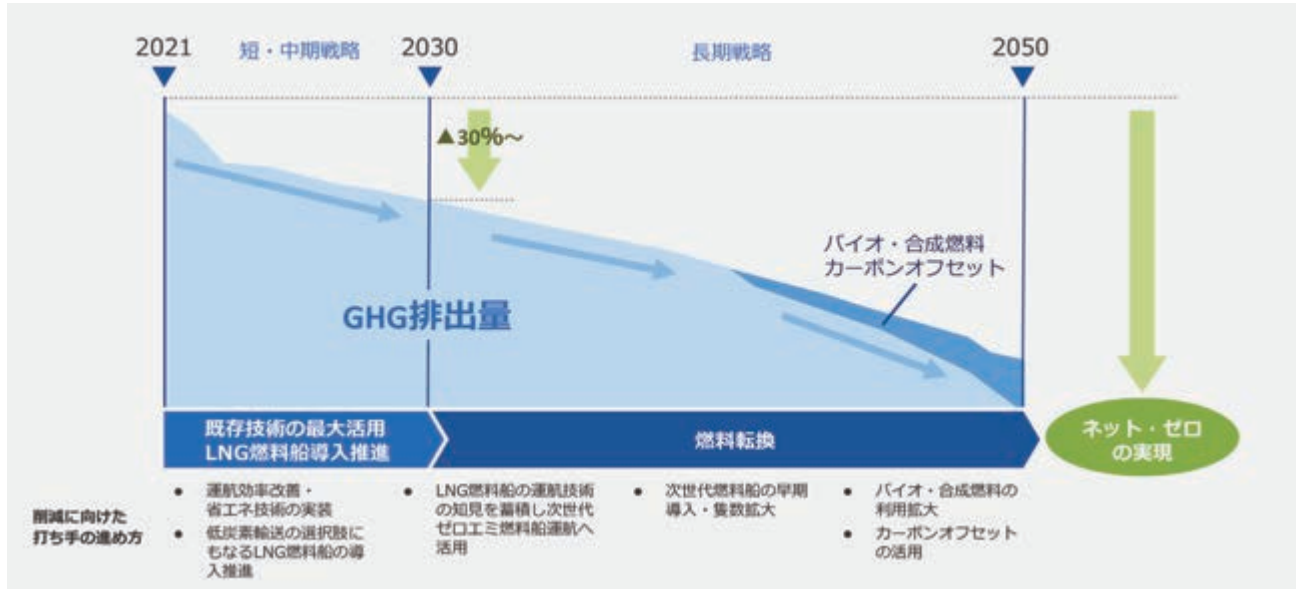
CX (人材・組織変革・グループ経営変革) では、グループ社員35,000人の能力を活かせるよう、人事・コーポレート部門を強化し、グループ全体でのビジョンの共有とエンゲージメントを高め、グループ企業の力を最大限発揮できるプラットフォームを整えていきます。また、ESG経営を確実に支えるための経営体制を強化します。その一環として、本定時株主総会でのご承認を条件に、監査等委員会設置会社へ移行します。

DX (デジタルトランスフォーメーション) では、デジタル基盤の整備を推進することで変革を支え、ビジョンを実現するDXを推進します。EX (エネルギートランスフォーメーション) では、2050年ネット・ゼロ達成に向けた取り組みを計画的に加速します。2030年に向けたGHG削減戦略としては、4月に立ち上げたESG戦略本部が中心となり、サプライヤー各社と共創しながら4つの削減レバー (ハードウェア・燃料転換/最適運航/省エネ技術の実装/バイオ燃料の利用) でGHG排出量削減に取り組む体制を強化します。外航船舶の脱炭素化について、2030年までは、燃料転換の一環としてLNG焚きの新造船導入を推進することに加え、運航面でもGHG削減に寄与する技術を最大限活用します。2030年代半ば頃からは、アンモニア焚きの新造船を主軸に次世代ゼロエミッション船の本格導入・隻数拡大により燃料転換を一段と高め、GHG排出量削減を加速させます。

【EX - GHG削減戦略 (Scope1)】



【EX - 外航船舶の脱炭素化に向けた打ち手】



## ■財務戦略

将来の安定的な株主リターンに繋がる投資対象に対して、2026年度までに総額1.2兆円規模の事業投資を実施します。また、資本効率向上を意識した株主還元を実施すべく、成長投資とのバランスを取りながらTSR（株主総利回り）の拡大に努めます。財務目標管理のKPIとしては、ROIC（投下資本利益率）を活用するとともに、非財務指標も設定します。中期経営計画最終年度は、連結経常利益2,700億円を目標としています。

### 【事業投資方針】



### 【株主還元方針】

<b>自己株式取得</b>	<b>一株当たり配当下限</b>
23～24年度で <b>2,000億円</b> 規模の自己株式の取得等を行い、資本効率を向上(*1)	事業ボラティリティの下方耐性強化に見合った配当下限金額を <b>100円</b> に引き上げ
<b>配当性向</b>	<b>追加還元</b>
配当性向目安を従来の25%から <b>30%</b> へ引き上げ	投資機会と事業環境を勘案し、追加還元を機動的に実施(*1)

(\*1) 具体的株主還元内容については各年の業績発表時等で開示

【経営目標、財務計画の見通し】



(\*1) (税引後営業利益 + 税引後特別損益 + 持分法損益 + 受取配当) ÷ (投下資本) (\*2) (当期純利益) ÷ (自己資本)

	2022年度 (最新見直し)	2026年度	2030年度
経常利益	10,800億円	2,700億円	3,400億円
ONE以外	3,300億円	1,500億円	1,600億円
ONE (当社試算)	7,500億円	1,200億円	1,800億円
当期純利益	10,000億円	2,400億円	3,100億円
自己資本比率	65%	57%	57%前後
オンバラ影響考慮後	55%	49%	50%前後
ROIC	32%	6.5%	6.5%以上
ROE	48%	10.2%	10%以上

(注) 2022年度の数値は、2023年3月の新中期経営計画発表時点のものです。



## ② 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

### (3) 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、金融機関からの借入れで賄いました。当期末の有利子負債残高は、前期末と比べて1,142億円減少し、6,940億円となりました。

当社グループは、不定期専用船事業を中心に全体で1,988億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57億円及び1,754億円、航空運送事業において航空機などに49億円、物流事業において輸送機器や物流施設・設備などに131億円、不動産業において7億円、その他の事業において11億円の設備投資を実施しました。

### (4) 当社グループの主要な事業内容 (2023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 (2023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	秋田支店 (秋田市)、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
株式会社ユニエックス 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 (2023年3月31日現在)

事業セグメント	船種	区分	2023年3月期	
			隻数	重量トン (千K/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
		傭船	28	2,973
		合計	54	4,638
不定期専用船事業	ドライバルク船	所有	117	10,052
		傭船	256	29,482
		合計	373	39,534
	自動車船	所有	42	808
		傭船	69	1,279
	合計	111	2,087	
	タンカー	所有	52	7,467
		傭船	19	2,607
		合計	71	10,074
	その他	所有	21	388
傭船		26	378	
合計		47	767	
合計	所有	258	20,382	
	傭船	398	36,719	
	合計	656	57,102	

(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㈱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

(2023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 ライナー&	定期船事業	3,567	△1
	航空運送事業	1,024	72
	物流事業	25,794	595
	不定期専用船事業	3,168	△416
その他事業	不動産業	8	1
	その他の事業	1,492	67
全社 (共通)	449	19	
合計	35,502	337	

(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	1,024	50
(うち、海技者)	(146)	(16)
海上職	275	0
合計	1,299	50

(注) 従業員数は当社への出向者76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 (2023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	84,260
株式会社山口銀行	56,082
株式会社日本政策投資銀行	51,983
明治安田生命保険相互会社	50,000
日本生命保険相互会社	21,813
株式会社三井住友銀行	20,000
農林中央金庫	19,341
株式会社千葉銀行	12,418
株式会社滋賀銀行	10,682
株式会社南都銀行	10,002

(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

### 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。2023年3月31日現在の連結子会社は493社、持分法適用会社は208社です。

### ② 重要な子会社の状況 (2023年3月31日現在)

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	100.00	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
船舶保有・貸渡会社263社	19,324 千米ドル (138社合計) 4,599 百万円 (125社合計)	100.00 (全社)	船舶貸渡業

(注1) 議決権比率は間接保有を含んでいます。

(注2) 当社は、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) 船舶保有・貸渡会社263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備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	30.04	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、ロシア系海運会社との間で、LNG船保有会社へ共同出資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います。

## 2. 株式に関する事項 (2023年3月31日現在)

(1) 発行可能株式総数 895,065,000株

(2) 発行済株式の総数 508,631,084株

(注1) 自己株式1,534,210株を除いています。

(注2) 当社は、2022年10月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を行っています。

(3) 株主数 354,847名 (前期比183,478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)	81,008	15.93
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	24,654	4.85
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	13,525	2.66
明治安田生命保険相互会社	8,273	1.63
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	7,571	1.49
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	7,205	1.42
三菱重工業株式会社	6,155	1.21
東京海上日動火災保険株式会社	5,210	1.02
S M B C 日興証券株式会社	4,420	0.87
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505225	4,404	0.87

### (5) 自己株式

前期末における保有自己株式	普通株式	506,713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	8,338株
	取得価額の総額	47,879,669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	597株
	処分価額の総額	2,643,736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	1,534,210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3(63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(450,459株)は含まれません。

(注3) 2022年10月1日を効力発生日として当社の普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施しました。当期における取得株式数8,338株の内訳は当該株式分割前が3,291株、当該株式分割後が5,047株であり、当期における処分株式数597株の内訳は当該株式分割前が126株、当該株式分割後が471株です。また、当期末における保有自己株式数は当該株式分割後の株式数です。

### 3. 会社役員に関する事項

#### (1) 取締役及び監査役の状況 (2022年6月23日から2023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	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経営推進委員会委員長 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
曾我 貴也	取締役・ 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
日暮 豊	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
片山 善博	筆頭社外取締役 (非常勤、独立役員)	大正大学特任教授兼地域構想研究所所長、一般財団法人デジタル文化財創出機構理事
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招聘教授、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 (監査等委員)、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新任取締役は次のとおりです。

〈退任〉

取締役・常務執行役員 久保田浩司 (2022年6月22日任期満了により退任)

〈新任〉

取締役・専務執行役員 曾我 貴也 (2022年6月22日就任)

(注6) 2023年4月1日付で、次のとおり取締役の異動がありました。

〈2023年3月31日現在〉

〈異動後〉

取締役会長	内藤 忠顕	取締役
代表取締役社長・社長執行役員	長澤 仁志	取締役会長
取締役・専務執行役員	曾我 貴也	代表取締役社長・社長執行役員
代表取締役・専務執行役員	原田 浩起	代表取締役

(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) (2023年4月1日現在)

地 位	氏 名
代表取締役社長・社長執行役員	曾我 貴也
副 社 長 執 行 役 員	河野 晃
取 締 役 ・ 専 務 執 行 役 員	日暮 豊
専 務 執 行 役 員	鹿島 伸浩
常 務 執 行 役 員	久保田 浩司
	池田 豊
	西山 博章
	樋口 久也
	渡辺 浩庸
	伴野 拓司

地 位	氏 名	
執 行 役 員	筒井 裕子	菅野 みえ
	パトリックブレナン (Patrick Brennan Jr.)	※高橋 泰之
	鈴木 康修	※山本 敬志
	首藤 健一郎	※太田 千秋
	西島 裕司	※春名 克彦
	中村 利	※横山 勉
	高橋 正裕	※阿曾 智孝
	大橋 宏明	※井浪 康之
	柳澤 晋一	※本間 啓之
	寺島 省吾	※近藤 武士

(注1) 当期中に退任した執行役員は次の8氏です。

長澤仁志、原田浩起、小山智之、スヴェイン・シュタインラー (Svein Steimler)、神山亨、鈴木英樹、丸山徹、佐高圭太

(注2) ※は2023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で、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。執行役員を兼務する取締役の報酬は、基本報酬と業績連動型変動報酬で構成し、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等の達成に対するインセンティブとしての業績連動型株式報酬で構成します。社外取締役等の執行役員を兼務しない取締役については、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。ただし、会長執行役員を兼務しない取締役会長は、取締役会議長を務める等の職責を踏まえ、業績連動型株式報酬を支給します。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) 業績連動型変動報酬

###### <業績連動型金銭報酬>

事業全体の収益力を測る連結経常利益と、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し、基準値は1事業年度毎に後述の報酬諮問委員会で審議し取締役会で確認します。1事業年度終了後、各々の指標の実績値を基準値で除した数値を所定の比率で合算し、業績連動係数を算出します。係数の変動範囲は0～2.0とし、取締役の役位に基づく金銭報酬単価に業績連動係数を乗じて得た額の金銭を1事業年度終了後に支給します。

###### <業績連動型株式報酬等>

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）を採用し、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変動ポイントを付与します。固定ポイント相当の株式を1事業年度終了毎に、変動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が、固定ポイント相当の交付株式には3年間の譲渡制限を付します。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（Total

Shareholder Return）、ESG経営の観点から当社の考え方を踏まえた独自のESG指標を採用します。各指標の数値の算定方法は、TSRについては対象期間中のTOPIX（東証株価指数）成長率及び競合他社TSR成長率との比較により算出し、ESGについては前記ESG指標の達成度により算出し、3事業年度終了後に達成度を報酬諮問委員会にて評価し取締役会で決定します。これらの数値を所定の比率で合算して業績連動係数を算出し、その変動範囲は0～2.0とします。3事業年度分の役位に基づくポイントに業績連動係数を乗じて算出した変動ポイント相当の株式を交付します（ただし、その一部は、換価処分金相当額の金銭で給付します。以下同じ。）。

なお、期間中に退任した取締役（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達成度を報酬諮問委員会において評価したうえで取締役会において定め、確定したポイント相当の株式を交付します。

また、国内非居住者については、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支給します。

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、業績目標を平均的に達成した場合、基本報酬と業績連動型変動報酬の支給割合は、役位に応じ、約5：5から約8：2の割合となり、業績連動型金銭報酬と業績連動型株式報酬の割合は1：3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を始め社外取締役の関与を経て、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。取締役（社外取締役及び会長執行役員を兼務しない取締役会長を除く。）の業績連動型金銭報酬については、2022年6月22日開催の第135期定時株主総会の決議により上限額は1事業年度で3億円としており、当該定時株主総会終結時点の取締役（社外取締役及び会長執行役員を兼務しない取締役会長を除く。）の数は4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、2022年6月22日開催の第135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16億円としており、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5名です。ただし、当社の業績連動型金銭報酬制度及び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。

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 員数(人)
		基本報酬	金銭報酬	株式報酬		
				固定	業績連動	
取締役 (うち、社外取締役)	549 (57)	344 (57)	54 (-)	96 (-)	54 (-)	9 (3)
監査役 (うち、社外監査役)	105 (27)	105 (27)	-	-	-	4 (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) 取締役の金銭報酬額は、業績連動型金銭報酬制度に基づく報酬額であり、その内容は前記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) 業績連動型金銭報酬制度は、2022年6月22日開催の第135期定時株主総会の決議により賞与を廃止のうえ、導入されました。前記の表には、当事業年度に係る、制度廃止前の賞与支給に伴う費用計上額及び新制度である金銭報酬の費用計上額の合計額を記載しています。

b) 金銭報酬の業績連動指標の内容及び選定理由並びに報酬等の算定方法は、前記①ii)に記載のとおりであり、その当年度の基準値は、2018年度から5年間の中期経営計画で掲げた連結経常利益700～1,000億円、及び連結ROE min.8.0%です。当事業年度の連結経常利益の実績は1兆1,097億円、連結ROEは48.3%となり、各々50%の比率で算出した結果、当期の業績連動係数は2.0になりました。

(注3) 取締役の株式報酬額は、業績連動型株式報酬制度等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) 業績連動型株式報酬制度は、2022年6月22日開催の第135期定時株主総会の決議で内容を一部改定のうえ2024年度まで3年間延長しており、上記の表には当事業年度に係る、改定前の制度の期間満了給付に伴う費用計上額及び改定後の制度の株式給付引当金の繰入に伴う費用計上額の合計額を記載しています。

b) 株式報酬の業績連動指標の内容及び選定理由並びに報酬等の算定方法は、前記①ii)に記載のとおりであり、株式報酬の業績連動指標の数値は、制度対象期間である2022年度から2024年度の3事業年度終了後に決定し、配当込み当社TSR80%、ESG指標20%の比率で業績連動係数が算定されますが、当事業年度に係る費用計上額の計算にあたっては、配当込みTSR及びESG指標に係る達成率について一定の推計ないし想定を行い業績連動係数を0.73として計算しています。

c) 当事業年度において、取締役5名（何れも社外取締役ではありません。）に対し、取締役等に対する業績連動型株式報酬制度に基づき、職務執行の対価の一部として当社株式191,900株（株式分割前の株式数）を交付しています。



#### (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。

#### (5) 役員等の責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、中曾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当社定款により、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契約を締結しています。

## (6) 社外役員のための主な活動状況

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)	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を期待していました。当事業年度は、開催された取締役会20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・社会課題等に関する見識により、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を期待していました。当事業年度は、開催された取締役会20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・報酬指名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を期待していました。当事業年度は、開催された取締役会20回すべてに出席(出席率100%)し、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も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) 中曾 宏 (2020年6月29日就任)	当事業年度に開催した取締役会20回中19回(出席率95%)及び監査役会16回中15回(出席率94%)に出席しました。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20回の取締役会及び16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した経験を活かし、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 (2023年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
<b>資産の部</b>	
流動資産	720,142
現金及び預金	204,817
受取手形、営業未収入金及び契約資産	337,702
棚卸資産	57,593
繰延及び前払費用	30,897
その他	91,693
貸倒引当金	△2,562
固定資産	3,056,464
有形固定資産	1,143,751
船舶	637,257
建物及び構築物	143,069
航空機	98,573
機械装置及び運搬具	32,311
器具及び備品	7,536
土地	89,882
建設仮勘定	126,324
その他	8,795
無形固定資産	41,392
借地権	5,365
ソフトウェア	8,390
のれん	13,712
その他	13,923
投資その他の資産	1,871,320
投資有価証券	1,688,380
長期貸付金	27,642
退職給付に係る資産	88,404
繰延税金資産	9,120
その他	62,947
貸倒引当金	△5,174
繰延資産	190
<b>資産合計</b>	<b>3,776,797</b>

科目	金額
<b>負債の部</b>	
流動負債	499,034
支払手形及び営業未払金	206,153
1年内償還予定の社債	10,000
短期借入金	73,581
リース債務	26,412
未払法人税等	17,914
契約負債	50,562
賞与引当金	20,736
役員賞与引当金	617
株式給付引当金	241
契約損失引当金	146
その他	92,668
固定負債	752,769
社債	87,000
長期借入金	422,691
リース債務	74,406
繰延税金負債	71,676
退職給付に係る負債	15,302
役員退職慰労引当金	862
株式給付引当金	54
特別修繕引当金	20,892
契約損失引当金	8,883
事業再編関連引当金	256
その他	50,741
<b>負債合計</b>	<b>1,251,803</b>
<b>純資産の部</b>	
株主資本	2,204,338
資本金	144,319
資本剰余金	44,897
利益剰余金	2,018,915
自己株式	△3,793
その他の包括利益累計額	274,302
その他有価証券評価差額金	32,909
繰延ヘッジ損益	6,583
為替換算調整勘定	207,437
退職給付に係る調整累計額	27,371
非支配株主持分	46,352
<b>純資産合計</b>	<b>2,524,993</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>3,776,797</b>

## 2. 連結損益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで) (単位: 百万円)

科 目	金 額
売上高	2,616,066
売上原価	2,105,915
売上総利益	510,150
販売費及び一般管理費	213,799
営業利益	296,350
営業外収益	
受取利息	4,320
受取配当金	12,224
持分法による投資利益	811,957
その他	7,638
営業外収益 (合計)	836,141
営業外費用	
支払利息	15,388
為替差損	3,182
その他	4,132
営業外費用 (合計)	22,702
経常利益	1,109,790
特別利益	
固定資産売却益	7,355
段階取得に係る差益	1,485
その他	4,512
特別利益 (合計)	13,352
特別損失	
固定資産売却損	46
減損損失	27,951
関係会社清算損	4,477
その他	7,225
特別損失 (合計)	39,701
税金等調整前当期純利益	1,083,441
法人税、住民税及び事業税	45,189
法人税等調整額	12,900
法人税等 (合計)	58,089
当期純利益	1,025,352
非支配株主に帰属する当期純利益	12,828
親会社株主に帰属する当期純利益	1,012,523

## 3. 連結キャッシュ・フロー計算書の要旨 (ご参考)

(2022年4月1日から2023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	824,853
投資活動によるキャッシュ・フロー	△252,964
財務活動によるキャッシュ・フロー	△581,203
現金及び現金同等物に係る換算差額	△22,836
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△32,150
現金及び現金同等物の期首残高	226,694
連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	898
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	614
連結子会社の決算期変更に伴う現金及び現金同等物の期首残高増減額 (△は減少)	173
現金及び現金同等物の期末残高	196,231

(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 (2023年3月31日現在)

(単位：百万円)

科目	金額
<b>資産の部</b>	
流動資産	430,251
現金及び預金	97,332
営業未収金	123,587
契約資産	7,276
短期貸付金	62,655
貯蔵品	38,446
繰延及び前払費用	15,237
リース債権	16,531
リース投資資産	6,115
その他流動資産	63,276
貸倒引当金	△206
固定資産	1,295,977
有形固定資産	109,314
船舶	70,885
建物	12,542
構築物	249
機械及び装置	12
車両及び運搬具	73
器具及び備品	711
土地	19,334
建設仮勘定	5,505
無形固定資産	5,148
のれん	1,984
借地権	511
ソフトウェア	2,585
その他無形固定資産	67
投資その他の資産	1,181,514
投資有価証券	81,892
関係会社株式及び出資金	503,378
長期貸付金	455,675
前払年金費用	45,727
リース債権	73,933
リース投資資産	18,606
その他長期資産	32,063
貸倒引当金	△29,762
繰延資産	190
社債発行費	190
<b>資産合計</b>	<b>1,726,420</b>

科目	金額
<b>負債の部</b>	
流動負債	309,332
営業未払金	72,624
1年内償還予定の社債	10,000
短期借入金	67,628
リース債務	1
未払金	5,073
未払法人税等	1,570
契約負債	37,344
前受金	124
預り金	90,645
賞与引当金	4,531
株式給付引当金	241
独禁法関連引当金	148
関係会社船舶投資損失引当金	26
資産除去債務	250
その他流動負債	19,122
固定負債	532,865
社債	87,000
長期借入金	343,749
リース債務	0
株式給付引当金	5
特別修繕引当金	166
関係会社船舶投資損失引当金	64,284
契約損失引当金	8,322
債務保証損失引当金	588
事業再編関連引当金	256
繰延税金負債	24,467
資産除去債務	1,726
その他固定負債	2,250
<b>負債合計</b>	<b>842,198</b>
<b>純資産の部</b>	
株主資本	889,923
資本金	144,319
資本剰余金	31,880
資本準備金	30,191
その他資本剰余金	1,688
利益剰余金	717,511
利益準備金	5,888
その他利益剰余金	711,622
圧縮記帳積立金	1,297
繰越利益剰余金	710,325
自己株式	△3,787
評価・換算差額等	△5,702
その他有価証券評価差額金	31,263
繰延ヘッジ損益	△36,966
<b>純資産合計</b>	<b>884,221</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,726,420</b>

## 2. 損益計算書 (2022年4月1日から2023年3月31日まで)

(単位：百万円)

科 目	金 額
海運業収益	980,192
海運業費用	851,524
海運業利益	128,668
その他事業収益	3,361
その他事業費用	1,412
その他事業利益	1,948
営業総利益	130,616
一般管理費	43,584
営業利益	87,031
営業外収益	
受取利息及び配当金	510,662
その他営業外収益	51,108
営業外収益 (合計)	561,770
営業外費用	
支払利息	11,318
その他営業外費用	8,832
営業外費用 (合計)	20,150
経常利益	628,651
特別利益	
固定資産売却益	714
関係会社清算益	10,829
関係会社株式売却益	2,077
その他特別利益	813
特別利益 (合計)	14,435
特別損失	
固定資産処分損	136
貸倒引当金繰入額	4,919
関係会社株式評価損	9,188
関係会社整理損	3,118
関係会社船舶投資損失引当金繰入額	26
その他特別損失	1,298
特別損失 (合計)	18,688
税引前当期純利益	624,398
法人税、住民税及び事業税	1,337
法人税等調整額	22,716
法人税等 (合計)	24,053
当期純利益	600,344

# 監査報告

## 1. 連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

### 独立監査人の監査報告書

2023年5月11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2022年4月1日から2023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



## 2. 会計監査人の監査報告書

### 独立監査人の監査報告書

2023年5月11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2022年4月1日から2023年3月31日までの第136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、継続企業的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、2022年4月1日から2023年3月31日までの第136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）について、取締役及び使用人等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、説明を求め、意見を表明いたしました。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確認するとともに、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依然見通しが不透明ですので、当社グループの今後の対応を注視してまいります。

2023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〉

A series of horizontal dotted lines for writing, consisting of 20 lines.

〈メ 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。

### 【株式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へ飛鳥クルーズのご優待割引券をご用意しております。ご優待割引券は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。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	1,500株未満	3枚
1,500株以上	3,000株未満	6枚
3,000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せん。
- ・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 又は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。



**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>

### NAVITIME

出発地から株主総会会場までスマートフォンがご案内します。スマートフォンでQRコード®を読み取りください。



見やすいユニバーサルデザインフォントを採用しています。

