

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

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

1. 基本的な考え方

当社は、株主・投資家、顧客、取引先、地域社会、当社及び当社グループ会社従業員などのステークホルダーの信頼を得て、その期待に応えるべく経営の透明性と効率性を確保し、適切な経営体制の構築・維持に努めています。機関設計については、2023年6月21日の定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行を内容とする定款の変更が決議されたことにより、監査等委員会設置会社に移行しています。取締役会は独立性の高い社外取締役6名を含む12名で構成されており、監査等委員会は独立性の高い社外取締役3名を含む5名で構成されています。重要な業務執行の決定権限を業務執行取締役委任することにより、劇的に変化する経営環境に迅速に対応する体制を構築し、取締役会による決議と監督のもと、業務執行取締役に加えて執行役員が業務を執行しています。また、取締役会機能の透明性の確保のため、取締役会の諮問機関として社外取締役(原則として筆頭)を委員長とし、独立社外取締役を過半数とする指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しており、定期的に委員会を開催しています。独立社外取締役は取締役会、各諮問委員会の他、重要な委員会・会議への出席、グループ全体のガバナンスと内部統制強化に関する提言、役員懇談会における活動、国内外現場の視察などを行っています。

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

【コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由】

当社は、プライム市場向けの原則を含め、全ての原則を実施しています。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】

<原則1 - 4 政策保有株式>

当社は、保有する政策保有株式を縮減する方針で取り組んでいます。2015年11月に制定したコーポレートガバナンス・ガイドライン第5条第2項に従い、取締役会において、毎年、個別の政策保有株式の保有につき、その目的・意義を、資本コストをベースとする収益目標と、配当金・取引状況や事業活動への効果等とともに総合的に検証し、削減に向けた取り組みを決定しています。結果として2016年度末に56銘柄保有していた上場株式は、2023年度末までに27銘柄減り、29銘柄になっています。

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

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

1) 剰余金の処分

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

2) 取締役・監査等委員の選任議案

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

<原則1 - 7 関連当事者間の取引>

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

<補充原則2 - 4 多様性の確保>

当社は「35,000人のグループ全社員の能力を挑戦に活かす日本郵船グループ」をありたい組織像に掲げ、ダイバーシティ&インクルージョンの推進により、性別国籍などを問わず、多様な観点を意思決定の過程に取り込み、より適切な判断能力を組織として獲得することが、今後の持続的な発展に向けた強固な基盤となると考えています。

多様性の確保は、時代の要請に応じ、常に見直していくべきものですが、当社における当面の重要施策は、まず既に当社・当社グループが擁する、女性社員・女性管理職と、海外グループ会社における様々な背景を持つグループ役職員に公正な機会を与え、その個人の能力を最大限に発揮できる環境を整えることです。

<ダイバーシティ&インクルージョン>

- ・D&Iポリシーを策定し、グループ全体でダイバーシティ&インクルージョンを進めて行く上での行動規範とする予定です
- ・当社も含めたグループ間で人材交流を活発化し、組織の多様化を進めます
- ・女性活躍推進をグループ全体で進め、女性社員比率や女性管理職比率を向上し意思決定の多様化を図ります
- ・個人の努力が組織の中で活かされる風土の醸成・制度の改善に引き続き取り組みます

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

1)女性社員・女性管理職を増やす為の取り組み

2030年に女性管理職比率を30%(当社・グループ連結)にすることを目指します。

採用・登用(昇級)における基準を一切緩めないことを方針とする一方、過去の採用比率の偏りや業界特性により女性社員比率が低い現状を踏まえると、掲げた目標を達成するのは容易ではないと認識していますが、当社の考え方を明確にするとともに、その実現に一步でも近づくために、様々な施策に取り組んで参ります。(女性の採用比率は、2022年度:21.7%から、2023年度:34.9%と、大きく向上するに至りました)

具体的な施策としては以下の通りです。

採用における女性社員数増

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

キャリア形成支援とエンゲージメント向上

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

<女性関連指標> 2024年3月31日時点

○当社単体

女性管理職比率 :13.6%

女性社員比率 :23.8%

女性採用比率(2023年度) :34.9%

会社法上の女性役員比率 :25.0%

執行役員を含む全役員の女性比率 :13.5%

○当社グループ連結

女性管理職比率 :26.2%

女性社員比率 :37.7%

2)海外人材の当社グループでの活躍推進

当社は、2023年度末時点で世界41か国158社に上る企業グループ(除く特別目的会社)として事業を営んでおり、当社グループの社員数は35,000人強、このうち8割弱が海外で勤務する社員です。

現状、海外人材の活躍の中心は海外の現地法人ですが、その視点、意見や知見は当社グループの健全な成長と更なる事業展開に必要な不可欠であり、2名の外国人執行役員を筆頭に、経営判断過程において、多様な視点・知見を提供しています。当社グループの事業展開は、更に内容・立地両面で多角化が進むと予想され、より一層、様々な経験・文化的背景を持つ海外人材の視点・知見を、当社の今後の経営判断に活かすべく、グループ全体で更にインクルージョンを進めます。

3)中途(キャリア)採用者についての状況

多様な人材の確保、並びに事業運営に必要な人員数確保の観点から、キャリア採用についても継続的に実施しております。

<キャリア採用比率> 2023年度実績

○当社単体

採用社員に占めるキャリア採用比率 :30.3%

なお中途採用者につきましては、昇進や管理職への登用にあたり、入社年度や性別等による、その他の社員との差異は生じておりませんので、特段の目標は設定しておりません。

<原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮>

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

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

<原則3-1 情報開示の充実>

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

1)経営理念等及び経営計画

日本郵船グループ企業理念

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

日本郵船グループ企業行動憲章

https://www.nyk.com/profile/mission/pdf/business_credos.pdf

中期経営計画

<https://www.nyk.com/ir/manage/plan/>

2)コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

コーポレートガバナンス・ガイドライン

<https://www.nyk.com/sustainability/pdf/concept/policy004.pdf>

3)取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
役員等の報酬決定に関する方針

<https://www.nyk.com/sustainability/pdf/concept/policy008.pdf>

4)取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
役員等の選任指名等に関する方針・手続

<https://www.nyk.com/sustainability/pdf/concept/policy006.pdf>

社外取締役候補者の推薦に関する独立性基準

<https://www.nyk.com/sustainability/pdf/concept/policy007.pdf>

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

株主総会

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

(第137期定時株主総会招集ご通知 12～18ページ)

< 補充原則3—1 サステナビリティの開示 >

1)自社のサステナビリティについての取り組み

当社グループでは、2023年3月に発表した中期経営計画の中で「ESGを中核に据えた成長戦略」を取締役にて策定、開示しました。特に地球環境を守るための脱炭素化の活動に情熱をもって取り組み、変革を力強く進めていきます。持続的成長及び中長期的な企業価値の創出は、株主をはじめ、従業員、顧客、取引先、債権者及び地域社会などのステークホルダーによる貢献の結果であると認識し、良好な関係の維持に努めています。これからもステークホルダーから選ばれる存在であり続けるために、ESG経営を中核に据えた長期的な経営戦略に基づき、適切に経営資源を投入し既存中核事業の深化・新規成長事業の開拓をすることにより社会・環境課題に対し貢献していきます。その結果、当社グループの企業価値が向上し、事業基盤の更なる強化が図れると考えています。また、経営の根幹にあるマテリアリティ(重要課題)として、「安全」、「環境」、「人材」を掲げ、様々な施策に取り組んでいます。

当社グループは、当社グループが取り組むESG課題を抽出し、具体的な目標を掲げ、より一層の行動を促すために2020年4月に社長をトップとするESG経営推進体制を整えています。中期経営計画で掲げた成長戦略であるESG経営を「実装」していくエンジンとして、2023年4月からはESG戦略本部を新設し、同本部内にESG経営グループと脱炭素グループを設置しています。また従来のESG経営推進委員会を発展させる形でESG戦略委員会へと改称し、より高頻度かつ具体的な議論を進めています。メンバーは各本部を代表する執行役員と外部有識者で構成し、委員会では全社方針や目標の設定とともに、各本部が策定するアクションプランの進捗確認など、ESGに関わる幅広いテーマを討議し、ESG戦略本部から経営会議や取締役会へ報告していきます。

また、2023年11月に当社グループは「NYKグループESGストーリー2023」、「NYK Group Decarbonization Story」を発表しました。気候変動に関するリスクと機会を分析し、持続的な成長を可能にするための戦略、新たに求められる環境価値について、その詳細を記載しています。特に、「NYK Group Decarbonization Story」では、持続可能な社会の実現に向けて世界の脱炭素化を牽引するとの決意の下、高い志と脱炭素化のための取り組みを積極的に推進していく姿勢を力強くグループ内外に明示しています。当社グループのGHG排出量削減に向けた一連の取り組みやその方向性、目標設定、移行計画などに加え、持続可能な成長に向けたコンセプトを策定しました。

詳細については、「NYKグループESGストーリー」及び「NYK Group Decarbonization Story」をご参照ください。

NYKグループESGストーリー: <https://www.nyk.com/sustainability/concept/esg-story/>

NYK Group Decarbonization Story: <https://www.nyk.com/sustainability/pdf/environment003.pdf>

当社のサステナビリティに関する情報は以下のサイトをご覧ください。

サステナビリティ: <https://www.nyk.com/sustainability/>

NYKレポート(統合報告書): <https://www.nyk.com/ir/library/nyk/>

2)人的資本や知的財産への投資等

・人的資本への投資

中核事業の深化と新規事業の進化を両輪とする中期経営計画(基軸戦略)実現のため、支えの戦略として新たな人事戦略(CX Story)を策定しました。「A Japanese Company Operating Globally」(海外で幅広く事業展開しているが、主要な意思決定は日本でなされている組織)から「A Global Company Headquartered in Japan」(日本に本社があり、多様なバックグラウンドを持った社員が意思決定に参画する組織)へ変革する、という長期ビジョンのもと、

・人材育成方針(人材の強化)としてタレントマネジメント

・社内環境整備方針(組織の強化)としてダイバーシティ&インクルージョン及び組織開発

を推進します。その実現のため、まずグローバル人事体制の強化に取り組んでいます。

■ 人材育成方針 (人材の強化)

当社グループでは、2005年に制定した「多様な人材を、グローバルなフィールドで“たゆみなく”育成する。」というHR理念を軸に、継続的な人材育成を行ってきました。その育成土台は維持しつつ、中期経営計画におけるビジョンを達成するため、グループ社員に求められる力として、以下の5つを新たに定義し、育成を進めていきます。

1) 変革を支える現場力

2) 新しい発想やアプローチ

3) 戦略成長領域に係るスキル・知見・経験

4) 強力に変革をリードできる力

5) 事業を構築・運営できる力

< タレントマネジメント >

両利きの経営を実現するためには、従来の枠組みを超えた価値創出が必要です。そのため、均質的な人材育成から、それぞれに特徴のある職務遂行スキルを軸として持つ「軸のあるジェネラリスト」を育成する方向へと大きく舵を切ります。これにより、人材を強化し、企業の成長を加速させます。具体的には、

1) 海技者が船上にとどまらず陸上での活躍領域を拡大するなど、職種を超えて人材を登用し、人材の持つポテンシャルを最大限引き出します

- 2) グループ内公募を拡大し、挑戦する機会を拡充することで自律的なキャリア形成を推進します
- 3) グループ経営を担う次世代リーダーを戦略的に準備します
- 4) 事業に精通した海外人材を登用することでグループ会社経営の現地化を推進し、多様な視点を組み入れた意思決定を実現します

■ 社内環境整備方針(組織の強化)

ありたい組織像として「35,000人のグループ全社員の能力を挑戦に活かす日本郵船グループ」を目指し、ダイバーシティ&インクルージョンと組織開発を進めます。

<ダイバーシティ&インクルージョン>

ダイバーシティ&インクルージョン推進のため、下記の具体的施策を進めます。

- 1) 今年度中にD&Iポリシーを策定し、グループ全体でダイバーシティ&インクルージョンを進める上での行動規範とする予定です
- 2) 日本郵船も含めたグループ間で、人材交流を活発化させ、組織内で人材の多様化を進めます
- 3) 女性活躍推進をグループ全体で進め、女性社員比率や女性管理職比率を向上し意思決定の多様化を図ります
- 4) 個人の努力が組織の中で活かされる風土の醸成・制度の改善に引き続き取り組みます

<組織開発>

創業からの歴史に紐づいたミッション や、バリューの浸透、社員エンゲージメントの向上を図り、中期経営計画ビジョン実現の土台を作ります。具体的には、

- 1) 約140年の歴史に紐づいたミッションムービーを作成し、グループ内外への浸透を図ると共に、ミッションの自分ゴト化を促すためのワークショップをグループ内で開催します
- 2) エンゲージメントサーベイの結果を分析し、各組織においてアクションプランを策定、実行に移します
- 3) エンゲージメントサーベイを定期的に実施し、PDCA サイクルを継続することで継続的な組織改善を図ります

・知的財産への投資

当社グループは「現場」が直面するさまざまな課題をデジタル技術や収集したデータ分析により解決し、新たな価値を創出するDigitalizationの取り組みを推進しています。毎時の詳細な運航状態や燃費に関するデータを船陸間でタイムリーに共有する船舶パフォーマンスモニタリングシステム「SIMS: Ship Information Management System」を2008年より導入するなど、業界を先駆けて船舶IoTデータ活用に向けた研究開発を行ってきました。情報の見える化を図り、本船乗組員と船主、運航担当者、船舶管理会社間の密な情報共有により、最適経済運航・省エネ運航を実現しています。現在SIMSは当社運航船約200隻に搭載され、運航データを船陸間でタイムリーに共有することで安全・効率運航に寄与しています。安全確保は当社グループの事業継続の根幹であり、常に半歩先の安全運航を継続していくことが当社グループの差別化の源泉です。最適効率運航(IBIS-TWO)や燃料節約効果の高い省エネ装置「MT-FAST」(船体付加物)、電子海図を含む航海情報を大型ディスプレイ上で管理・共有する運航支援装置「J-Marine NeCST(ネクスト)」など、安全運航や環境保全に関わる最先端の技術開発を進めており、2023年度末時点の当社保有の特許件数は225件となりました。デジタル技術をさらに活用した安全かつ高品質な物流サービスを維持・提供することで、顧客と当社グループのサステナビリティ向上を目指します。

<主な取り組み>

- ・陸上からの運航船監視による事故・故障予防
- ・自律運航船技術に関する研究

安全運航への取り組みについてはNYKグループESGストーリー及び以下ウェブサイトをご参照下さい。

安全(10～16ページ) : <https://www.nyk.com/sustainability/pdf/concept/esg-story001.pdf>

3) 気候変動に係るリスク及び収益機会

当社グループでは気候変動を重要な経営課題の一つであると認識しています。当社は2018年にTCFDへの賛同を表明し、TCFD提言に沿って情報開示の推進に努めており、2022年6月30日に取締役会にてTCFD提言に基づく開示内容を決定、同日報告書を発表、2023年4月には新本部設立等に伴い組織体制の一部更新しました。詳細は以下ウェブサイトをご参照下さい。

<https://www.nyk.com/sustainability/pdf/environment005.pdf>

<補充原則4-1 取締役会の役割・責務(1)>

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

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

当社は「取締役会規則」、「経営会議規則」、「付議基準・社長決裁基準」を定め取締役会にて審議・報告すべき事項及び業務執行側へ委任する事項を明確に規定しています。2023年6月21日の定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行を内容とする定款の変更が決議されたことにより、監査等委員会設置会社に移行し、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を付議基準・社長決裁基準に反映させました。また、本決裁基準は定期的に見直し、効率化を図っています。

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

<原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質>

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

当社ウェブサイトで次のとおり開示しています。

< 補充原則4 - 10 任意の仕組みの活用 >

当社が設置している指名諮問委員会及び報酬諮問委員会については、本報告書の「II. 1. [任意の委員会]」に記載のとおりです。

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

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

取締役会の規模・バランス・多様性に関する考え方

<https://www.nyk.com/sustainability/pdf/concept/policy005.pdf>

役員等の選任指名等に関する方針・手続

<https://www.nyk.com/sustainability/pdf/concept/policy006.pdf>

第137期定時株主総会招集ご通知(19ページ、20ページ)

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

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

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

取締役は、取締役会への出席率が75%を下回らないようにし、監査等委員は、監査等委員会への出席率が75%を下回らないようにしています。

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

NYKレポート

<https://www.nyk.com/ir/library/nyk/> (NYKレポート2023 54-55ページ)

事業報告書

<https://www.nyk.com/ir/library/business/>

(第137期定時株主総会招集ご通知 12-18ページ、第137期定時株主総会 電子提供措置事項記載書面(補足事項) 5、12ページ)

< 補充原則4-11 取締役会の実効性確保のための前提条件 >

当社は2015年度より、取締役会の実効性のさらなる向上を目的として、全役員を対象に実効性に係る自己評価アンケートを継続して実施しています。また、2023年度はアンケート結果を踏まえた第三者アドバイザーによるインタビューを実施しました。

1) 2023年度実施概要

2023年度は、第三者アドバイザーの意見も考慮した上で選定した、「取締役会の構成と運営」、「経営戦略と事業戦略」、「企業倫理とリスク管理」、「業績モニタリングと経営陣の評価・報酬」、「株主との対話」の5つの大項目に関する17問の質問に加え、社外取締役のみによる議論の場の必要性と監査等委員会設置会社移行後の取締役会等の運営に関するアンケートを実施しました。また、アンケート調査で得られた課題認識・コメントについて、明確化・深堀することに加え、改善策等について意見を得ることで、取締役会の実効性を更に向上させるための施策を明確化させることを目的に、第三者アドバイザーによるインタビューを実施しました。

2) 実効性の評価結果

i. 概要

アンケート及びインタビュー結果を元に議論を行った結果、取締役会が適切に機能し、実効性が確保されていると判断しました。2023年度においては、特に「取締役会の構成と運営」に関して、社外取締役に対して経営会議での議論内容を説明する機会を設けたことや、取締役会の付議内容に関する事前説明の場に議長が参加し社外取締役の視点を理解した上で取締役会の議事運営を行ったことにより改善がみられ、取締役会の実効性が向上しました。一方で、「企業倫理とリスク管理」においては、社会的に倫理観が大きく変化している中では、社外取締役による外部の視点での発言が重要であり、取締役会としてもこのテーマにプロアクティブに取り組むことで更なる体質改善を図っていく必要があることを認識しました。

ii. 2023年度の取り組みに関して

・監査等委員会設置会社への移行

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、モニタリング機能の強化に取り組むために、当社は、2023年6月21日の定時株主総会における決議により、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しました。また、本移行により、「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」、「重大リスクへの対応」といった企業価値向上に繋がる事項により時間を割いて審議することで、取締役会の実効性を向上させることを意図しておりました。その評価については、移行より1年と時間が限られており、十分な評価材料の蓄積がないとの意見もありましたが、否定的な意見はなく、更なる実効性向上の途上にあるものと認識しました。また、新たな脱炭素戦略目標の設定や人材戦略等、中長期経営戦略やサステナビリティに関する事項について重点的に審議する時間を設けて議論を深めましたが、監査等委員会設置会社とした利点を更に活かすためには、アジェンダの設定に改善の余地があると認識しました。

・2022年度に認識した課題「多様性・人材戦略等」について

当社が2023年3月に発表しました中期経営計画のCX戦略(人的資本の更なる充実・グループ経営の変革・ガバナンスの強化)に基づき、当社グループの歴史とありたい姿、及びCX2030ビジョンと戦略の全体像を示したCX Story、並びにアクションプランを作成しました。それらを元に取締役会において議論を深め、提示された意見を元に更なる進化を図るよう、執行側に指示をしました。

3) 2024年度の取り組み

監査等委員会設置会社の特色を活かし、引続き意思決定の迅速化を進めるとともに、モニタリング機能を一層強化してまいります。改善の余地があると認識したアジェンダ設定においては、議題と討議時期の選定を慎重に行い年間計画をより明確にし、予め十分な議論の時間を確保することで、優先順位が高い事項に対して効果的に取り組んでまいります。特に、当社グループの財務状況や投資計画、市場の動向等を踏まえた資本政策、ロシア・ウクライナや中東での緊迫した情勢等により顕在化した地政学リスクに対する体制や、実効性評価で課題として認識された企業倫理とリスク管理等について、取り上げる予定です。また、2024年度末には、現行の取締役(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の対象期間が満了するため、この機会に取締役等の報酬制度の改善を図るべく、新しい報酬制度について討議する予定です。

< 補充原則 4 - 14 取締役のトレーニング >
当社は、取締役が求められる役割を適切に果たせるよう、トレーニングの機会を提供しています。コーポレートガバナンス・ガイドライン第21条において役員トレーニング方針を定め、開示しています。

コーポレートガバナンス・ガイドライン第21条
<https://www.nyk.com/sustainability/pdf/concept/policy004.pdf>

< 原則 5 - 1 株主との建設的な対話に関する方針 >
当グループの持続的成長と中長期的な企業価値向上に資するよう、コーポレートガバナンス・ガイドライン第25条において株主との建設的な会話を促進するための方針を定め、以下について策定、開示しています。

- ・株主等との対話者
 - ・対話を補助する社内体制・対話の手段の充実にする取り組み
 - ・社内へのフィードバック
 - ・インサイダー情報の管理
 - ・株主構造の把握
- コーポレートガバナンス・ガイドライン第25条
<https://www.nyk.com/sustainability/pdf/concept/policy004.pdf>

< 株主との対話の実施状況等 >
当社ウェブサイト「株主・投資家との対話」にて、株主・投資家との対話の実施状況を開示しています。
https://www.nyk.com/sustainability/pdf/2024report_020.pdf
対話の主なテーマとしては、中期経営計画の内容及び進捗や、市況動向と事業環境の変化、投資計画、資本政策、収益改善や安定化への取り組み、脱炭素に対する当社の取り組みをはじめとするESG関連等、多岐にわたります。

【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応】
当社は2023年3月に2023年度から2026年度を対象とした中期経営計画を策定し、開示しています。この計画において当社の収益計画や資本政策を示すとともに、資本効率等に関連する指標(ROICなど)を提示しています。2021年度から2022年度にかけてのコロナ禍における好業績に伴い時価総額は順調に増加しましたが、自己資本に見合った株式市場の評価を十分に得られるには至っていないと評価しております。資本収益性の持続的な向上を示していくことが、株式市場の信認に繋がり、株価の向上にも繋がるものと認識しております。今後も中期経営計画の各施策を推進することで資本効率を高め、株主資本コストを上回るROEの持続的な向上を目指します。
中期経営計画 “ SaiGreen, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing - ”
<https://www.nyk.com/ir/manage/plan/>
< ご参考 >
詳細は、当社ウェブサイト「IRライブラリー」掲載の「決算説明会資料・動画」2024年3月期第4四半期決算説明会資料21頁の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に記載していますので、以下URLをご参照ください。
<https://www.nyk.com/ir/library/result/2023/>

2. 資本構成

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

【大株主の状況】

氏名又は名称	所有株式数(株)	割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	90,187,900	19.63
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	27,130,357	5.90
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,810,836	2.14
JPモルガン証券株式会社	9,245,215	2.01
明治安田生命保険相互会社	8,273,778	1.80
三菱重工業株式会社	6,155,793	1.34
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505103	5,579,132	1.21
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	5,211,123	1.13
ゴールドマン・サックス証券株式会社 BNYM	5,087,898	1.11
野村信託銀行株式会社(投信口)	5,081,300	1.11

支配株主(親会社を除く)の有無	——
親会社の有無	なし

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

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム
決算期	3 月
業種	海運業
直前事業年度末における(連結)従業員数	1000人以上
直前事業年度における(連結)売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	300社以上

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

(1)持分法適用関係にある上場会社

当社は、持分法適用関係にある上場会社として、NSユニテッド海運株式会社と共栄タンカー株式会社の株式を有しています。

(i) NSユニテッド海運株式会社(東証プライム上場)

当社は、当社連結利益への貢献、及び、重要顧客との関係性等を総合的に勘案し、同社を上場関連会社として有しています。

同社は当社ポートフォリオにおける不定期専用船事業セグメントの一部を構成しておりますが、経営方針・経営戦略の共有はございません。

適切にリスク管理を図る観点から当社顧問1名が社外監査役に就任しておりますが、同社との間に当社の承諾が必要な事項やガバナンスに関する契約はなく、また、当社の議決権比率は過半数に満たないことから、同社の独立性は確保され利益相反リスクが生じる懸念は低いものと認識しております。

(ii) 共栄タンカー株式会社(東証スタンダード上場)

当社は、主としてタンカー事業における協業を目的に共栄タンカー株式会社を上場関連会社として有しています。

同社は当社ポートフォリオにおける不定期専用船事業セグメントの一部を構成しておりますが、経営方針・経営戦略の共有はございません。

適切にリスク管理及び、企業価値の向上を図る観点から当社社員1名が社外取締役(監査等委員)に就任しておりますが、同社との間に当社の承諾が必要な事項やガバナンスに関わる契約はなく、また、当社の議決権比率は過半数に満たないことから、同社の独立性は確保され利益相反リスクが生じる懸念は低いものと認識しています。

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

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

【取締役関係】

定款上の取締役の員数	16 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長(社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	12 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	6 名

社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	6 名
------------------------	-----

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係()										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
田邊 栄一	他の会社の出身者											
兼原 信克	その他											
志済 聡子	他の会社の出身者											
中曽 宏	他の会社の出身者											
桑原 聡子	弁護士											
山田 辰己	公認会計士											

会社との関係についての選択項目
 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」
 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

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

会社との関係(2)

氏名	監査等委員	独立役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
田邊 栄一		○	田邊栄一氏が、過去において業務執行者であった三菱商事株式会社との間には取引関係がありますが、当該取引金額のそれぞれの売上高に占める比率は1%以下であり、取締役として独立した立場で株主のために判断することに支障はないと判断しています。	三菱商事株式会社の代表取締役副社長執行役員等を歴任した豊富な経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として選任しています。
兼原 信克		○	――	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を行っていることから、引き続き社外取締役として選任しています。
志済 聡子		○	――	多国籍IT企業の日本法人や大手医薬品メーカーにおいて、国内外で数々の要職を歴任し、主にIT・DX分野での幅広い経験と高い見識を有しており、高い独立性を持った立場から、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、新たに社外取締役として選任しています。
中曽 宏	○	○	――	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・経済分野全般における幅広い知見、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有しており、当社の業務執行を適切に監査していることから引き続き監査等委員である社外取締役として選任しています。

桑原 聡子	○	○	——	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有しており、当社の業務執行を適切に監査していることから引き続き監査等委員である社外取締役として選任しています。
山田 辰己	○	○	——	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おり、当社の業務執行を適切に監査していることから、引き続き監査等委員である社外取締役として選任しています。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性

	全委員(名)	常勤委員(名)	社内取締役(名)	社外取締役(名)	委員長(議長)
監査等委員会	5	2	2	3	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	あり
----------------------------	----

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

当社は、監査等委員会の職務を補助しその円滑な職務遂行を支援するため、監査等委員会室を設置して専任の使用人を置いています。監査等委員会室は、監査等委員の指揮命令の下で業務を行い、その人事異動・評価等については、監査等委員の意見を最大限尊重することとし、執行部門からの独立性と監査等委員会の指示の実効性を確保しています。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会と会計監査人は、事業年度の開始にあたり、監査対象、監査体制、当期の重点監査項目等を記した会計監査人による監査計画について説明を受け、意見交換を実施し、充実した会計監査がなされるように努めています。また、四半期決算においては、常勤監査等委員は、会計監査人から四半期レビューの実施状況、その結果報告を受けるとともに意見交換を実施しています。事業年度の決算においても、監査等委員会は、会計監査人から監査報告書を受領し、当期の重点監査項目等も含めて監査結果の報告を受け、その後の監査等委員会による監査報告書の作成の基礎としています。その他、常勤監査等委員は、会計監査人との間で監査活動に関する定期的な意見交換を実施するなど、相互の監査意見の形成に資するよう連携をとっています。

監査等委員会と内部監査部門は、業務ヒアリングを実施するほか、定期的な会合を通して内部監査の進捗報告を受け、監査に関する指示を行い、情報の共有・意見交換を行う等、相互の連携及び協力を図っています。このほか、内部監査部門は、監査等委員会の意見も踏まえて、監査の方針及び監査の対象等の監査計画を策定します。当社は、内部監査部門長の人事異動についても監査等委員会の意見を尊重することとして、監査の実効性向上を図っています。また、常勤監査等委員は定期的に内部監査部門、会計監査人を交えた打合せを実施し、三者の連携強化に努めています。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する 任意の委員会の有無	あり
--------------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長(議長)の属性

	委員会の名称	全委員(名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	社外有識者 (名)	その他(名)	委員長(議長)
指名委員会に相当 する任意の委員会	指名諮問委員会	6	0	2	4	0	0	社外取 締役
報酬委員会に相当 する任意の委員会	報酬諮問委員会	6	0	2	4	0	0	社外取 締役

補足説明

当社は役員人事及び報酬制度における審議プロセスの透明性と客観性を高めるため、取締役会の諮問機関として指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置しており、その協議事項は以下のとおりです。

- 指名諮問委員会
- ・取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選任及び解任に関する事項
 - ・社長の選定及び解職並びにその後継者プランに関する事項
 - ・代表取締役の選定及び解職に関する事項
 - ・独立役員の独立性の基準に関する事項
 - ・執行役員の選任及び解任に関する事項

- 報酬諮問委員会
- ・取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び執行役員の報酬に係る方針・手続に関する事項
 - ・取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び執行役員の報酬の内容・制度設計に関する事項

両委員会は独立社外取締役を過半数とし、委員長は独立社外取締役が務めています。本報告書提出日現在における指名諮問委員会及び報酬諮問委員会の構成員は以下のとおりです。

- 氏名(役職名)
- 委員長 田邊 栄一(社外取締役)
- 委員 兼原 信克(社外取締役)
- 委員 志済 聡子(社外取締役)
- 委員 山田 辰己(社外取締役 監査等委員)
- 委員 長澤 仁志(取締役会長)
- 委員 曽我 貴也(代表取締役社長)

なお、2023年度において、指名諮問委員会は6回開催し、取締役候補の選定の検討・審議及び執行役員の選任等の審議を行いました。また報酬諮問委員会は5回開催し、取締役等の報酬水準等の検証並びに業績連動指標の基準値及び達成度に関する審議を行いました。各委員会への個々の委員の出席状況は以下のとおりです。

- 氏名(役職名)、指名諮問委員会出席状況、報酬諮問委員会出席状況
- 委員長 田邊 栄一(社外取締役)、全6回中6回、全5回中5回
- 委員 国谷 裕子(社外取締役)、全6回中6回、全5回中5回
- 委員 兼原 信克(社外取締役)、全5回中5回、全3回中3回(注)
- 委員 山田 辰己(社外取締役 監査等委員)、全5回中5回、全3回中3回(注)
- 委員 長澤 仁志(取締役会長)、全6回中6回、全5回中5回
- 委員 曽我 貴也(代表取締役社長)、全6回中6回、全5回中5回
- (注)2023年6月当該委員就任後の回数を集計しています。

【独立役員関係】

独立役員の人数	6名
---------	----

その他独立役員に関する事項

当社は、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。) 3名及び監査等委員である社外取締役3名の社外取締役全員を独立役員に指定しています。また、社外取締役(監査等委員である取締役を除く。) 候補者は在任期間が8年を超えない者としており、客観性・独立性を確保しています。

・社外取締役候補者の推薦に関する独立性基準
<https://www.nyk.com/sustainability/pdf/concept/policy007.pdf>

【インセンティブ関係】

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

該当項目に関する補足説明

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等で構成します。制度の内容は、「〔取締役報酬関係〕報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容1.」に記載のとおりです。

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

【取締役報酬関係】

(個別の取締役報酬の)開示状況	一部のものだけ個別開示
-----------------	-------------

該当項目に関する補足説明

当社は事業報告書及び有価証券報告書において、役員の区分ごとにそれぞれの報酬等の総額及び対象となる役員の員数を開示しています。また、報酬等の総額が1億円以上の者は、有価証券報告書において個別開示を行っています。2023年度に係る報酬等の総額は以下のとおりです。

- 1.役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(単位:百万円、名)
- (1)取締役(監査等委員である取締役を除く。):報酬等の総額454 / 対象となる役員の員数10(うち、社外取締役:57 / 4)
- (内訳)基本報酬(固定) : 328(うち、社外取締役:57)
- 金銭報酬(業績連動) : 31
- 株式報酬(役位固定) : 74
- 株式報酬(業績連動) : 19
- (2)監査等委員である取締役:報酬等の総額112 / 対象となる役員の員数5(うち、社外取締役:44 / 3)
- (内訳)基本報酬(固定) : 112(うち、社外取締役:44)
- 金銭報酬(業績連動) : -
- 株式報酬(役位固定) : -
- 株式報酬(業績連動) : -
- (3)監査役:報酬等の総額26 / 対象となる役員の員数4(うち、社外監査役:6 / 2)
- (内訳)基本報酬(固定) : 26(うち、社外監査役:6)
- 金銭報酬(業績連動) : -
- 株式報酬(役位固定) : -
- 株式報酬(業績連動) : -

(注)

- ・当社は2023年6月21日開催の第136期定時株主総会の決議により監査等委員会設置会社へ移行しています。
- ・取締役(監査等委員である取締役を除く。)に対する報酬等には、当事業年度に退任した3名を含む監査等委員会設置会社への移行前における取締役に対する報酬等を含んでいます。
- ・監査等委員である取締役に対する報酬等は監査等委員会設置会社移行後の期間に係るものであり、監査役に対する報酬等は監査等委員会設置会社移行前の期間に係るものです。
- ・金銭報酬額及び株式報酬額は、当事業年度に係る費用計上額を記載しています。

2.報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等(単位:百万円)

(1)長澤 仁志(取締役):報酬等の総額112

(内訳)基本報酬(固定):94

金銭報酬(業績連動):-

株式報酬(役位固定):17

株式報酬(業績連動):-

(2)曾我 貴也(取締役):報酬等の総額133

(内訳)基本報酬(固定):75

金銭報酬(業績連動):17

株式報酬(役位固定):29

株式報酬(業績連動):10

報酬の額又はその算定方法の決定方針の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

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

当社は、取締役及び執行役員の報酬制度を、当社の事業規模、内容、人材確保やサステナビリティの観点から、同業及び同規模他社並びに従業員給与等の水準とのバランスを勘案したうえ、各人の報酬が、役位及び職責に応じ、固定又は変動の金銭又は株式等によって構成されるものとなるよう設計する。

1. 取締役(監査等委員である取締役を除く。)及び執行役員の報酬等の決定に関する方針と手続き

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。以下1.において同じ。)及び執行役員の報酬制度は、持続的な成長に向けた健全な中長期インセンティブとなり、また株主と利害を共有することを志向したものとなるよう、基本報酬、業績連動型変動報酬で構成する。業績連動型変動報酬は、単年度の業績目標達成に対するインセンティブとしての業績連動型金銭報酬と中長期の業績目標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等で構成する。

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、基本報酬のみとする。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する。

なお、業績連動型変動報酬の支給を受ける者に対する報酬の支給割合は、短期のみならず中長期的な業績向上に貢献する意欲を促進するよう配慮し、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する。

すべての取締役及び執行役員について、役員退職慰労金は支給しない。

基本報酬

役位及び職責に基づく固定報酬を、金銭で毎月支給する。その額は、取締役については、総額で年額510百万円以内(うち社外取締役分は年額150百万円以内)とする。ただし、使用人兼務取締役の場合の使用人部分は含まない。

なお、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については、原則として、通常の執行役員とは別に報酬額を決定する(以下、別に決定される者を「兼務執行役員」という。)

業績連動型変動報酬

<業績連動型金銭報酬>

制度対象者は、執行役員を兼務する取締役、及び執行役員(兼務執行役員を除く。)とする。

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、原則として当社の中期経営計画で掲げる目標値とし、1事業年度毎に後述の報酬諮問委員会が審議し取締役会で決定する。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する。係数の変動範囲は0~2.0とし、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する。上限額は制度対象者全体で1事業年度あたり3億円とする。

<業績連動型株式報酬等>

制度対象者は、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、及び執行役員(兼務執行役員を除く。)で、国内居住の者とする。

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)を採用する。対象期間は基準年度から連続する3事業年度(延長が行われた場合は以降の各3事業年度)とし、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する。固定ポイント相当の株式(1ポイントあたり3株・以下特記なき限り同じ。))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する(ただし、その一部は、換価処分金相当額の金銭で給付する。以下同じ。))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す。(なお、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る。)

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指標を採用する。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する。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とする。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する。

信託への拠出金の上限額は3事業年度合計で16億円(信託費用等を含み、延長後の期間については延長前の残存株式等がある場合にはその価額分減少する。)、対象者が取得する上限株式数は3事業年度で合計300万株とする(期間中に株式併合・分割等が行われた場合には、ポイント数及び上限株式数を調整する。)

なお、期間中に制度対象者が退任する場合(自己都合による退任及び解任の場合を除く)又は役位変更により制度対象者ではなくなった場合(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む)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相当の株式を交付する(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おいて定める。)。期間中に死亡した者についても同様とするが、全株式につき換価処分相当額を金銭で遺族に給付する。

また、対象期間中に制度対象者が不正行為等の非違行為を行った場合には、付与された全ポイントを没収し、又は固定ポイントに基づき交付された株式の価値に相当する金銭の賠償を過去3年に遡及して求めることがある。

国内非居住者であることによって本制度の対象外となる者については、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する。

取締役及び執行役員の報酬は、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する。報酬諮問委員会は、取締役会長、社長、監査等委員を含む社外取締役で構成し、委員長及び過半数の委員を社外取締役とする。同委員会は支給額決定にかかる協議のほか、取締役及び執行役員の報酬に関わる方針・手続・制度設計等の重要な事項を審議の上、取締役会に報告又は提言する。

2. 監査等委員である取締役の報酬等の決定に関する方針と手続き

監査等委員である取締役の報酬は、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、総額で年額220百万円以内とする。その個別具体的な支給額は、社外取締役を含む監査等委員である取締役の協議に基づき決定する。

すべての監査等委員である取締役について、役員退職慰労金は支給しない。

【社外取締役のサポート体制】

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

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
工藤 泰三	特別顧問	対外活動	常勤・報酬有	2019/6/19	1年
内藤 忠顕	特別顧問	対外活動	常勤・報酬有	2023/6/21	1年

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 2名

その他の事項

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

当社は2023年6月21日の定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行を内容とする定款の変更が決議されたことにより、監査等委員会設置会社に移行しています。取締役会は独立役員である社外取締役6名を含む12名(うち女性3名)の取締役で構成され、重要な業務執行の決定権限を業務執行取締役へ委任した上で、法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の策定、監督などを行っています。当社は執行役員制度を導入し、取締役兼務者(ただし、社外取締役は執行役員を兼務しません。)を含む30名(うち外国人2名)の執行役員が、取締役会から委任された業務を執行しています。また、代表取締役及び業務執行取締役等で構成する経営会議を、原則毎週開催して、取締役会付議事項の原案等重要事項を審議し、取締役会の迅速かつ効率的な意思決定を推進するとともに、重要な業務執行につき決定します。こうした体制により、業務執行の権限と責任を明確にし、迅速かつ適正な意思決定を図り、経営の透明性や効率性の向上に努めています。

監査等委員会による監査について

当社の監査等委員会は、監査等委員である社外取締役3名を含む5名(うち女性2名)で構成されていて、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査しています。具体的には、監査等委員会が定めた監査等委員会規則、監査等委員会監査等基準に準拠し、監査方針、監査計画等に従い、内部統制システムの整備・運用状況、業務基盤の整備状況、経営計画諸施策の推進状況等について、重点監査項目を設定

して、内部監査部門と緊密な連携を図りながら、計画的に日々の監査活動を進めています。また、取締役会等重要な会議へ出席するとともに、業務執行取締役及び使用人等からその職務の執行状況等について説明を求め、意見を表明しています。グループ会社については、その取締役又は当社管掌部門等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて、事業の報告を受け、説明を求めています。さらに、グループ会社監査役等と連絡会等を通じて連携を図り、グループ全体の監査品質向上に努めています。また、監査等委員会の職務を補助しその円滑な職務遂行を支援するため、監査等委員会室を設置し、専任の事務局員として4名が配置されています。監査等委員である社外取締役は、各分野における豊富な経験や高い識見に基づき、取締役会、監査等委員会等の場において、それぞれ独立した立場から意見を述べ、主要な業務執行取締役や執行役員及び会計監査人などからの報告聴取等も含む監査活動を行うことにより、当社の健全で公正な経営に寄与しています。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

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り、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にて構成する監査等委員会を設置することにより、取締役会のモニタリング機能強化を図るため、当社は、2023年6月21日の定時株主総会において、監査等委員会設置会社への移行を内容とする定款の変更が決議されたことにより、監査等委員会設置会社に移行しました。

当社は、一定数(3分の1以上)の独立社外取締役を含む取締役会と、独立社外取締役が過半数となる監査等委員会を設置し、監査等委員会の機能を有効に活用しながら経営に対する監督機能の強化を図ることによって、株主の皆様をはじめ、顧客・取引先・地域社会などのステークホルダーの信頼を得て、経営の透明性・効率性が担保できると考え、現在の体制を採用しています。
社外取締役は国際情勢や経済・金融情勢、企業経営等に精通する専門家として幅広い知識に基づく実践的、客観的かつ専門的な視点から取締役会の適切な意思決定や経営監督の実現を図っています。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

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

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	当社はディスクロージャーポリシーを含むコーポレートガバナンス・ガイドライン及びIRポリシーを策定し、開示しています。 IRポリシー : https://www.nyk.com/ir/manage/policy/	
個人投資家向けに定期的説明会を開催	直接対面型またはオンライン型による説明会を定期的 to 実施しています。	あり
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	四半期毎にオンライン型決算説明会を開催し、動画配信も実施しています。また、事業の内容及び外部環境の変化に応じて不定期でオンライン型事業説明会も開催しています。	あり

海外投資家向けに定期的説明会を開催	定期的に実施しています。 海外機関投資家等への直接訪問や、証券会社主催の直接対面型・オンライン型カンファレンスに参加し、欧米・アジア等の機関投資家との面談を実施しています。また、四半期毎に開催した決算説明会の動画を英語で配信しています。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ウェブサイトのIR情報ページにて、投資家の皆様の参考になる各種情報を和文・英文で掲載しています。 和文URL https://www.nyk.com/ir/ 英文URL https://www.nyk.com/english/ir/ 掲載資料: 決算短信、その他適時開示資料、決算説明会資料(動画、スライド、ファクトブック)、株主総会の招集通知及び決議通知、事業報告及び中間事業報告書、有価証券報告書及び四半期報告書、中期経営計画、統合レポート、ESGデータブック、NYKグループESGストーリー、NYKグループ Decarbonization Story、株主通信、コーポレート・ガバナンスの状況、海運市況等。	
IRに関する部署(担当者)の設置	経営企画本部にIRグループを設置し、取締役副社長執行役員1名、執行役員2名を含む9名でIR活動を行っています。 担当部署: IRグループ(7名) 管掌役員: 経営企画本部長(CFO) 事務連絡責任者: IRグループ長 岡田 泰章	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

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

当社グループは、ESGを経営の中心に据え、積極的に推進する当社グループの重要な経営戦略方針に則り、「海、地球、そして人々への恩返し」をテーマに、主体的に社会・環境の課題解決に取り組み、その活動を通してすべてのステークホルダーにとっての企業価値の向上を目指します。

< NYKグループ サステナビリティ イニシアティブ (NYKSI) >

NYKSIとは、社会課題解決にチャレンジするため2021年度から新設された枠組みです。社外パートナーとの連携、海事教育分野に加え、未来の“あたり前”をつくるソリューション事業創出に向けた取り組みに挑戦しております。

当社の主な取り組みについては当社ウェブサイトをご参照下さい。

社会課題解決への挑戦：<https://www.nyk.com/sustainability/contribution/>

当社グループの重要課題である「安全」「環境」「人材」の対応・強化に取り組み企業価値と社会価値の創出を追求するため、事業活動と関連性の高い10のSDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)を特定しています。なお、本指標は社会情勢や事業活動と照らし合わせ、定期的に見直しを行っています。

Goal 4: 「質の高い教育をみんなに」

Goal 5: 「ジェンダー平等を実現しよう」

Goal 7: 「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」

Goal 8: 「働きがいも経済成長も」

Goal 9: 「産業と技術革新の基盤をつくろう」

Goal 10: 「人や国の不平等をなくそう」

Goal 12: 「つくる責任 つかう責任」

Goal 13: 「気候変動に具体的な対策を」

Goal 14: 「海の豊かさを守ろう」

Goal 17: 「パートナーシップで目標を達成しよう」

< 環境保全活動 >

気候変動対応においては、2023年11月に「NYK Group Decarbonization Story」を発表し、その中で2050年に向けた脱炭素戦略、ならびにGHG削減目標を立てました。運航船舶での最適運航のさらなる深度化やエネルギー効率改善の取り組み、ゼロエミッションへの移行燃料としてのLNG(液化天然ガス)への燃料転換の促進、ゼロエミッション燃料として期待されるアンモニアや水素の社会実装やルール策定を国内外のステークホルダーと共に推進しています。

生物多様性保全への取り組みにおいては、これまでも既存の海洋生態系への影響が懸念される水生生物の越境活動を防止するべくバラスト水処理装置の搭載を進めており、2024年には全船への搭載が完了する見込みです。また、海洋プラスチック汚染の実態解明へ貢献するべく当社運航船舶を用いた外洋に浮遊するマイクロプラスチックの採取を通じて海洋マイクロプラスチックの分布データの積み上げに取り組んでいます。さらには外洋の生態系を解明するべく当社運航船舶にて環境DNAの採取を継続しており、生物多様性の指標作りへの貢献を目指しております。これらの取り組みは、生物多様性保全のためには現状の海洋環境の在り姿を適切に把握することが実効性ある施策に不可欠との認識のもと、何れも学術機関と連携して推進しているものです。

シップリサイクル対応では、再生資源の適切なりサイクルによる循環経済実現や労働災害、環境汚染の防止を目指し、当社は2021年5月、持続可能な海事産業への貢献を目指し業界横断的な活動を行う国際非営利団体Sustainable Shipping Initiativeが主宰する「Ship Recycling Transparency Initiative」(SRTI)に邦船社として初めて参加しました。世界各国の船社、荷主、投資機関等が参加するSRTIは、ステークホルダーに対する船社の船舶解体ポリシーや実施状況の情報開示プラットフォームであり、当社はSRTIでの情報開示を通じて船舶解体プロセスの透明性向上と、外航海運業界における安全・環境・人権に配慮する責任ある船舶リサイクルを促進しています。また、シップリサイクル条約発効により世界中のすべての船が条約の基準に則し適切に処理が行われる世界を目指し、2023年3月に当社グループ所有船が邦船社として初めてバングラデッシュのヤードでの解撤工事に着工しました。2023年6月26日にバングラデッシュ、リベリアが条約批准し、シップリサイクル条約の発効が決まりました。

詳しい情報は当社ウェブサイトをご参照ください。

当社ウェブサイト：<https://www.nyk.com/sustainability/>

環境保全活動、CSR活動等の実施

ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定

「日本郵船株式会社 行動規準」において、法令等に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組み、ステークホルダーとのコミュニケーションを促進することを定めています。当社は情報発信のみならず、国内外のステークホルダーとの双方向のコミュニケーションを通じて、頂いたご意見を経営にフィードバックしていきます。

その他

当社グループは2022年11月に国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づく「日本郵船グループ人権方針」を定め、専門的知見を有する第三者機関からの助言を定期的に受けつつ、人権デュー・ディリジェンスをはじめとした人権尊重の取り組みを推進しています。また、当社グループは国連グローバルコンパクト(以下、国連GC)への支持を表明しています。2010年にGC推進委員会を設置し人権及び労働問題等への取り組みを推進していますが、2022年には全社横断的な体制のもと更なる実効性の向上を目的として同委員会を改組しました。現在の国連GC推進委員会は四半期ごとに開催し国連GC原則1から6ならびに10に関わる人権侵害等の調査・対応につき議論し、ESG戦略本部に提言しています。その他、経済人コー円卓会議(Caux Round Table)日本委員会が主催するステークホルダー・エンゲージメント・プログラムへの参加、人権NPO/NGO団体との協働活動や、グループ会社を含む全従業員・役員を対象とした各種人権啓発研修、eラーニング、人権意識調査の実施等を通じ、人権尊重意識の浸透、向上を行っています。

詳しい情報は当社ウェブサイトをご参照ください。

人権: https://www.nyk.com/sustainability/pdf/2024report_011.pdf

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

当社及び当社グループの業務の適正を確保するための体制の整備は、内部統制委員会における審議・確認を経て当社取締役会が決定しています。

1. 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

(1)コーポレートガバナンスに関する体制

- 1)取締役会は、社外取締役を含む取締役で構成し、法令、定款及び社内規程等に従い、重要事項を決定し、或いは報告を受ける。
- 2)取締役会は、取締役の管掌や担当等を決定し、取締役の職務の執行を監督する。
- 3)監査等委員会は、監査等委員会規則、及び監査等委員会監査等基準に則り、取締役の職務執行を監査する。

(2)コンプライアンスに関する体制

- 1)当社グループの企業理念、企業行動憲章を定め、役職員に適用される行動規程、社規則等を制定し、内部通報制度を整備する。
- 2)コンプライアンスに係る体制整備と活動を統轄するチーフコンプライアンスオフィサー(CCO)を設置し、コンプライアンス委員会がコンプライアンス状況を評価する。
- 3)子会社等においても同様の体制整備を促進する。

(3)財務報告に関する体制

- 1)適正な会計処理と財務報告のための方針、業務規程等を定める。
- 2)内部統制報告制度や情報開示に係る委員会が、財務報告の適正性を確保するための体制の整備と運用状況を評価する。

(4)内部監査に関する体制

内部監査部門が、内部監査に係る規則や基準等に基づき、当社及び子会社等の業務全般を、定期的に監査する。

2. 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

株主総会や取締役会議事録等、取締役の職務執行に係る重要な文書は、担当部署が適切に保存及び管理し、取締役はこれらの文書をいつでも閲覧できる。

3. 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- (1)安全を最重要課題と位置付け、海・陸・空の事業領域毎に最適な安全管理体制を整備する。
- (2)リスク管理に係る方針と規則を定め、リスク管理委員会が、当社グループの重要リスクと管理本部を決定し、リスク傾向と対策の妥当性を評価する。

4. 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1)執行役員制を採用し、執行役員が取締役会及び取締役からの委任に基づき、担当職務を執行する。
- (2)取締役及び執行役員の管掌又は担当、社内各組織の業務分掌、役職員の職務権限及び取締役会等への付議基準、並びに役位毎の決裁基準を定める。
- (3)取締役会の決議により、重要な業務執行の決定の一部を取締役に委任し、意思決定の迅速化を図る。

5. 日本郵船グループにおける業務の適正を確保するための体制

- (1)各子会社等を管掌する部署が、子会社等の管理に係る社内規程に従い、各子会社等の経営管理等を行う。
- (2)当社から各子会社等に、取締役及び監査役を派遣して業務の適正を確保する。
- (3)子会社等の役職員も当社の内部通報制度を利用でき、子会社等で発生したコンプライアンス事案は、社内規程に従って当社に報告される。

6. 監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項、当該取締役及び使用人の他の取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性に関する事項並びに監査等委員会の当該取締役及び使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

- (1)監査等委員会の職務執行を補助する部署を設置し、専任の使用人を配置する。なお、監査等委員会の職務を補助すべき取締役は置かない。
- (2)当該使用人は監査等委員会の指揮命令下にあり、その人事考課は、常勤監査等委員が行う。また、当該使用人の人事異動及び懲戒処分については、監査等委員会の意見を最大限尊重する。

7. 監査等委員会への報告に関する体制、及び報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制

- (1)監査等委員は取締役会のほか、経営会議、その他重要な社内会議に出席し、意見を表明できる。
- (2)当社グループに著しい損害が発生するおそれがある場合の、取締役及び執行役員による監査等委員会への報告義務を、社内規程で定める。

- (3)当社グループのコンプライアンス事案の、役職員による監査等委員会への報告体制を整備する。
(4)内部通報者に関わる身元の秘匿と不利益取扱いを禁止する社内規程を整備する。
8. 監査等委員の職務の執行(監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。)について生ずる費用の処理等に係る方針に関する事項、及び
その他監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
- (1)監査等委員の職務執行に必要な費用は、会社が負担する。
(2)内部監査部門は、監査等委員会との間で、監査計画の策定や内部監査結果等につき、緊密に情報交換及び連携を図る。
(3)内部監査部門の長の人事異動については、監査等委員会の意見を尊重するものとし、取締役(監査等委員である取締役を除く。)からの独立性を確保する。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

- 1) 基本的な考え方
当社は、「日本郵船株式会社 行動規準」の中で、市民社会の秩序と安全に脅威を与える反社会的勢力及び団体との関係遮断を徹底することを基本方針として定めています。
- 2) 整備状況
当社は、反社会的勢力との関係遮断を徹底するため同勢力対応の相談担当窓口を設置しており、外部の専門機関との提携を日常より緊密に行い、情報収集に努め適宜周知します。反社会的勢力排除をコンプライアンス上の重要事項と位置付け、マニュアル等を整備して適切な対応を行っています。

その他

1. 買収防衛策の導入の有無

買収防衛策の導入の有無	なし
-------------	----

該当項目に関する補足説明

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

- 1) 適時開示体制について
当社は、会社情報の適時開示の重要性に鑑み、「日本郵船株式会社 行動規準」に、法令・証券取引所規則等に基づき適時・適切に企業情報を開示する旨を明記するとともに、全従業員に対して周知徹底を図っています。
適時開示制度については、従業員に報告を求める旨を通知し、各部門より適時開示情報に係る基礎的情報が報告され、取締役会又は経営会議において審議されたうえで、その決議に基づき、適時に開示される体制が整えられています。
なお、取締役会及び経営会議の審議事項及び報告事項は、株式会社東京証券取引所の定める適時開示項目を参照しています。
- 2) 適時開示制度に係る教育研修制度について
2002年度より、当社グループ全従業員を対象にコンプライアンス研修等を実施し、インサイダー取引の禁止及び適時開示の重要性等の認知を促進しています。
また、法務部門に適時開示担当者を設置し社内各部門からの相談に応じるとともに、相談業務を通じて、社内の啓発活動に努めています。
- 3) 海難事故等に係る適時開示について
海難事故等の当社グループの船舶に関する重大事項に関しては、海務部門及び広報部門を中心に構成する事故対策本部が所管しています。同部門は、これらの重大事項の迅速な把握及び対応に努めるとともに、遅滞なく情報管理部門に伝達することで、所要の適時開示を行う体制となっています。
- 4) 決算関連の適時開示情報の収集体制について
有価証券報告書等で開示が必要な決算関連の適時開示情報の収集体制については、主計部門が所管しています。同部門は、開示情報の種類ごとに報告部門を定め、当該各部門より開示情報が漏れなく収集されるようにチェック体制の整備を行っています。
- 5) 適時開示のモニタリング体制について
社長を委員長とする有価証券報告書等確認委員会において情報取扱責任者が適時開示状況の報告を行う体制を整えています。

