



## 目次

社長ご挨拶	2
第138期定時株主総会招集ご通知	3
議決権行使のご案内	6
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	9
リアルタイム字幕サービスのご案内	11
株主総会参考書類	12
主要財務ハイライト（連結）	39
事業報告	41
連結計算書類	56
計算書類	58
株主メモ/株式に関するマイナンバー制度のご案内/お知らせ	62

### <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>

- 本定時株主総会の模様を、インターネットによるライブ配信でご覧いただけます。
- 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に基づく当社の対応について>

電子提供制度に基づき、書面交付請求をされた株主様には、本招集ご通知とあわせて「第138期定時株主総会 電子提供措置事項記載書面（補足事項）」（表紙右上に【交付書面（別冊）】の印字がございます。）をお届けしています。当該書面の内容については、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

### <有価証券報告書の株主総会開催前の開示について>

株主総会前の6月17日（火）午前に有価証券報告書を開示予定ですので、あわせてご覧ください。  
EDINET（金融商品取引法に基づく有価証券報告書等の開示書類に関する電子開示システム）：  
<https://disclosure2.edinet-fsa.go.jp/WEEK0010.aspx>

## 社長ご挨拶



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。

当期（2024年4月1日から2025年3月31日まで）は、緊迫状況が続く中東情勢に起因する船舶需給の逼迫や堅調な輸送需要により、定期船事業や自動車事業が好調であったことから、当期の連結経常利益及び親会社株主に帰属する当期純利益は、期初予想を大きく上回る4,908億円及び4,777億円となりました。この結果を踏まえ、資本効率向上と持続的成長の両立を意識しながら、機動的な株主還元を実施するとの方針に基づき、本年5月8日に1,500億円（上限）の自己株式の取得を決定しました。また、米国の関税問題の影響等で外部環境の不透明さが高まっておりますが、今後の更なる成長を見込み、連結配当性向を30%から40%へ引き上げ、年間配当の下限額を1株100円から200円に引き上げることといたしました。

当社グループは、社会課題に対処し未来に必要な価値を共創するために、今期も様々な取組みを推進してまいりました。脱炭素分野においては、世界初のアンモニア燃料タグボート「魁」の実証航海が完了し、実証航海を通じて最大約95%の温室効果ガス（GHG）排出削減を達成しました。さらに、2026年11月には世界初となる国産エンジンを搭載したアンモニア燃料アンモニア輸送船（AFMGC: Ammonia-Fueled Medium Gas Carrier）が竣工します。こうした当社グループの脱炭素戦略の取組みや共創事例とその進捗をまとめた「Progress Report 2024 as annex to NYK Group Decarbonization Story」を公表しました。また、循環型経済確立への取組みとして、2024年12月にロケットの

洋上での回収プロジェクトがJAXAの宇宙戦略基金事業の一つとして採択され、本格的に研究開発を進めております。更に、日本における船舶リサイクルの事業化についても検証中です。

これらの取組みを支える「人材」についても、Diversity & Inclusion（ダイバーシティ・アンド・インクルージョン）を経営戦略の重要な柱として位置付け、昨年策定・公表した“D & I Promise”の下、35,000人のグループ全社員一人一人が個性と能力を最大限発揮し、誇りと自信をもって生き生きと働ける組織風土を醸成します。

当社は今年、創業から140年を迎えます。1885年の創業以来、海洋国家である日本の発展とともに歩んできました。創業当時から「モノ運びを通じて、人々により豊かな生活をもたらす」という想いをこれまで脈々と受け継ぎ、今日のグループ企業理念“Bringing value to life.”に繋がっております。今年3年目を迎える中期経営計画“Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -”で掲げた施策を力強く進めるとともに、グローバルで経済の不確実性が高まる中、その影響を注視し、事業環境の変化に機敏に対応してまいります。株主の皆様には、今後とも当社グループ事業へのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2025年5月

代表取締役社長・社長執行役員 曾我 貴也  
(Group Chief Executive Officer)

証券コード9101

2025年5月27日

(電子提供措置の開始日 2025年5月20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138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138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（12ページから38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、インターネット等又は書面による行使が可能です。**

**本定時株主総会の模様を、インターネットによるライブ配信でご覧いただけます。**

※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。



〔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、2025年6月17日（火曜日）午後5時までに議決権をご行使ください。



〔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8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、2025年6月17日（火曜日）午後5時までに到着するようご返送ください。

敬 具

## 記

1. 日 時 2025年6月18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138期（2024年4月1日から2025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等委員会の連結計算書類監査結果報告の件
  2. 第138期（2024年4月1日から2025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** 取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名選任の件  
**第3号議案** 監査等委員である取締役5名選任の件  
**第4号議案** 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件  
**第5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等一部改定の件  
**第6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の算定方法等一部改定の件

※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おりません。

なお、監査等委員会及び会計監査人は次の事項を含む監査対象書類を監査しております。

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

#### 4. 議決権の行使に関する事項

- (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) 電磁的方法（インターネット等）と議決権行使書面の郵送の双方により重複して議決権を行使された場合は、前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。

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。

### 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

2025年6月17日(火曜日)  
午後5時までに行使

### 郵送



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

2025年6月17日(火曜日)  
午後5時までに着

### 株主総会ご出席



ご出席される場合は議決権行  
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

2025年6月18日(水曜日)  
午前10時



事前にインターネットにより議決権行使のうえご応募いただいた株主の皆様の中から、議案への賛否に関わらず、抽選で100名様に1名様割合で電子ギフト(500円相当)を贈呈いたします。議決権行使後に表示される画面のご案内に同意いただくと、ギフト応募サイトへ遷移します。必要事項を記入しご応募ください。  
当選された方には総会后2週間程で当選通知が届きますので、ギフト受取サイトにてお好きなギフトをお受け取りください。

### ご利用にかかるご留意事項

- 株主様より取得する個人情報、業務の遂行に必要な範囲内で取り扱います。  
取扱い目的の詳細等については下記記載のリンクからご覧ください。  
<https://www.nyk.com/privacy-policy/>
- 以下の場合を除き、お預かりしている個人情報を第三者提供することはありません。
  - ①あらかじめ株主様の同意をいただいている場合
  - ②法令に基づく場合
  - ③公衆衛生の向上又は財産の保護のために必要がある場合であって、株主様ご本人の同意を得ることが困難である場合
  - ④国の機関若しくは地方公共団体又はその委託を受けた者が法令の定める事務を遂行することに対して協力する必要がある場合であって、株主様ご本人の同意を得ることにより当該事務の遂行に支障を及ぼすおそれがある場合
- 利用目的の達成に必要な範囲内において、取得した個人情報の取扱いの全部又は一部を委託する場合があります。
- 個人情報のご提供は任意ですが、ご提供いただけない場合はサービスの一部又はすべてについて、ご利用できないことがあります。
- 本サービスは予告なく中止する場合があります。

#### 【本サービスに関するお問合せ先】

株式会社ギフトパッド

 0120-507-905 (通話料無料)

#### 受付時間

(土日祝日を除く) 平日 10:00~17:00

## 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30分から午前4時30分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。
- 株主様以外の第三者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、「仮パスワード」を議決権行使サイト上で任意のパスワードへご変更いただくことも可能です。

### ▶ 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

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 \_\_\_\_\_ 個

私は、2025年6月18日開催の日本郵船株式会社第138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）のどおり、議決権を行使いたします。  
2025年 月 日

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

(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

基準日現在のご所有株式数 \_\_\_\_\_ 株

議決権の数 \_\_\_\_\_ 個

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.temuif.jp/>）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 (株主様専用)

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〉が記載されています。

こちらに、各議案の賛否をご記入ください。

#### 第1・4・5・6号議案

- 賛成の場合：「**賛**」の欄に○印
- 反対の場合：「**否**」の欄に○印

#### 第2・3号議案

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

# インターネットによるライブ配信及び事前ご質問受付のご案内

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

## 1. 配信日時

2025年6月18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。）

※オンデマンド配信は、2025年6月25日（水曜日）より、当社ウェブサイト「株主総会」のページ（<https://www.nyk.com/ir/stock/meeting/>）又は当社公式YouTubeからご覧いただけます。

## 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.mufg.jp/>



(QRコード)

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

- ログインID：議決権行使書紙の右側に記載されている15桁の半角英数字のうち、左から12桁  
(例) 3004-1234-5678-901の場合 ➡ 300412345678
- パスワード：2025年3月31日時点の株主名簿ご登録住所の郵便番号（7桁）+2025【合計11桁】  
(例) 郵便番号 123-4567の場合 ➡ 12345672025  
※議決権行使書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。

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

議決権の数 株

基盤日現在のご所有株式数 株

議決権の数 制

議決権の数は1單元ごとに1個となります。

お願い

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。  
【前述による議決権の行使の場合】  
議決権行使書紙に賛否を表示するうえ、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QRコードをダウンロードするか、議決権行使書紙の「<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>」にアクセスのうえ、以下で記載の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、議決権行使書紙を会場へご提出ください。会場へのご入場は株主様ご本人のみとなりますので、ご来場もよくお読みください。  
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  
株主番号(8桁)

パスワード XXXXX  
株主番号(8桁)

見本

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」ボタンのクリックをお願いいたします。  
なお、本ウェブサイトにてログインした後、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～2025年6月10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、ご質問に含まれるご示唆について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

## リアルタイム字幕サービスのご案内

当社株主総会のライブ配信映像にリアルタイムで字幕を表示するサービスをご用意しています。

### ご利用方法

- (1) 株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」にログイン後、「当日ライブ視聴」ボタンのクリックをお願いいたします（ログイン方法については本招集ご通知の9ページをご参照ください）。
- (2) 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。
- (3) 当日ライブ視聴画面下部の「関連書類」から「リアルタイム字幕はこちら」のリンクのクリックをお願いいたします。

※本サービスはパソコンで視聴される場合のみご利用可能です。  
※字幕は実際の音声とは数秒遅れて表示されますのでご了承ください。

リアルタイム字幕サービスに関するお問合せ

株式会社メジャメンツ

✉ sunnybank@measurements.co.jp

# 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195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195円 総額84,571,228,755円
- (3) 剰余金の配当が効力を生じる日  
2025年6月19日

## 第2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（監査等委員である取締役を除く。）全員（7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。

つきましては、取締役（監査等委員である取締役を除く。）7名の選任をお願いしたいと存じます。

取締役候補者の専門性と経験等については27・28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 (67歳)	取締役会長	14年	100% (13回中13回)
2	再任	そが たかや 曾我 貴也	男性 (65歳)	代表取締役社長・社長執行役員 Group Chief Executive Officer	3年	92% (13回中12回)
3	再任	こうの あきら 河野 晃	男性 (63歳)	代表取締役・副社長執行役員 Chief Financial Officer 経営企画本部長	2年	100% (13回中13回)
4	新任	すずき やすのぶ 鈴木 康修	男性 (57歳)	常務執行役員 Chief Compliance Officer Chief Human Resources Officer 総務本部長	—	—
5	再任 独立 社外	たなべ えいいち 田邊 栄一	男性 (71歳)	社外取締役	6年	100% (13回中13回)
6	再任 独立 社外	しさい さとこ 志済 聡子	女性 (61歳)	社外取締役	1年	100% (9回中9回)
7	新任 独立 社外	くわばら さとこ 桑原 聡子	女性 (60歳)	社外取締役 監査等委員	—	100% (13回中13回)

(注1) 桑原聡子氏の戸籍上の氏名は、太田聡子です。

(注2) 桑原聡子氏の取締役会の出席率については、監査等委員である取締役としての出席率を記載しています。



# 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

一般社団法人日本経済団体連合会副会長  
 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

293,096株

### 当期に開催の取締役会出席率

100%(13回中13回)

### 候補者とした理由

2011年に当社取締役に就任以降、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、サステナビリティ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、会長としてサステナビリティ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)

Group Chief Executive Officer

### 所有する当社株式の数

54,422株

### 当期に開催の取締役会出席率

92%(13回中12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、Chief Financial Officer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。中期経営計画の着実な実行とサステナビリティ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 こうの あきら 河野 晃

(1961年7月28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  
 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  
 2023年 6月 当社代表取締役・副社長執行役員  
 (現在に至る)

Chief Financial Officer  
 経営企画本部長

所有する当社株式の数

61,082株

当期に開催の取締役会出席率

100%(13回中13回)

#### 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、2023年より代表取締役・副社長執行役員、Chief Financial Officer及び経営企画本部長を務めています。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・資本政策を実施し、株主・投資家との対話の充実及び当社グループ一体となったサステナビリティ経営をさらに推進するため、引き続き取締役候補者となりました。



### 4 すずき やすのぶ 鈴木 康修

(1967年11月9日生)

新任

#### ■ 略歴、当社における地位及び担当

1990年 4月 当社入社  
 2016年 4月 当社自動車船第一グループ長  
 兼 自動車船第二グループ長  
 2017年 1月 当社物流・コンテナ航路統轄グループ長  
 2021年 4月 当社執行役員  
 2024年 4月 当社常務執行役員 (現在に至る)

Chief Compliance Officer  
 Chief Human Resources Officer  
 総務本部長

所有する当社株式の数

8,600株

#### 候補者とした理由

2021年に当社執行役員に就任以降、主に総務・人事部門を担当し、現在は常務執行役員として、Chief Compliance Officer、Chief Human Resources Officer及び総務本部長を務めています。当社グループの多様な人材が個性を武器に挑戦する「真のグローバル企業」を目指し、人材及び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、新たに取締役候補者となりました。



5 たなべ えいいち  
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

なし

所有する当社株式の数

11,773株

当期に開催の取締役会出席率

100%(13回中13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、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会での審議等を通じて、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きの透明性の確保等に貢献する役割を果たすことが期待されます。

(注) 田邊栄一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。



# 6 志 濟 聡 子

(1963年11月11日生)

再任 独立 社外

## ■ 略歴、当社における地位及び担当

1986年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社入社  
2008年 5月 IBM Corporation (NY) 出向  
2009年 4月 日本アイ・ビー・エム株式会社執行役員  
2019年 4月 同上退任  
2019年 5月 中外製薬株式会社執行役員IT統轄部門長  
2022年 4月 同社上席執行役員デジタルトランスフォーメーションユニット長  
2024年 3月 中外製薬株式会社上席執行役員退任  
2024年 6月 当社社外取締役 (現在に至る)

## ■ 重要な兼職の状況

パナソニックコネクト株式会社社外取締役 (2025年6月退任予定)  
株式会社三菱総合研究所社外取締役  
日清オイリオグループ株式会社社外取締役

所有する当社株式の数

177株

当期に開催の取締役会出席率

100%(9回中9回)

## 候補者とした理由及び期待される役割の概要等

事業会社における営業部門統轄、デジタル・IT部門責任者等の数々の要職を歴任し、真の変革を根付かせるための風土改革・組織改編を伴うデジタルトランスフォーメーション (DX) をリードした経験に基づき、特にDX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してしました。社外取締役に選任された場合は、そのIT分野における豊富な経験とDX推進に関わる知見を活かし、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、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会での審議等を通じて、当社の経営方針やデジタル基盤の整備の推進、ITを活用した業務プロセスの刷新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。



# 7 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 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  
2023年 6月 当社社外取締役 監査等委員（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

4,107株

## 当期に開催の取締役会出席率

100%(13回中13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、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ることから、2020年に当社社外監査役、2023年に当社社外取締役監査等委員に就任し、独立した立場から当社の業務執行を適切に監査しています。今般、これらの経験を踏まえ、新たに監査等委員でない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、法曹界での豊富な実務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、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会での審議等を通じて、M&Aやそれに伴う資金調達、ガバナンス改革、コンプライアンス及びリスク管理等に関する専門的な知識に基づく助言などにより、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) 桑原聡子氏の戸籍上の氏名は、太田聡子です。

(注2) 桑原聡子氏の取締役会の出席率については、監査等委員である取締役としての出席率を記載しています。

- (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) 田邊栄一氏、志濟聡子氏及び桑原聡子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、28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) 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、田邊栄一氏が6年、志濟聡子氏が1年及び桑原聡子氏が2年（なお、当社社外取締役就任前の3年間、社外監査役を務めました。）となります。
- (注4) 田邊栄一氏が2024年6月まで社外取締役を兼任していたSMBC日興証券株式会社は、2022年3月、金融商品取引法違反（違法な安定操作取引）の疑いで、同社役員とともに起訴され、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ました。
- (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。田邊栄一氏、志濟聡子氏及び桑原聡子氏の選任が可決された場合、当社は、定款に基づき、各氏と同様の責任限定契約を継続する予定です。
- (注6) 当社は、適切な人材確保及び職務執行の萎縮防止のため、各取締役を被保険者に含む役員等賠償責任保険契約を締結しています。本議案でお諮りする取締役候補者については、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。

**【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。

### 第3号議案 監査等委員である取締役5名選任の件

現在の監査等委員である取締役全員（5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。

つきましては、監査等委員である取締役5名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案につきましては、監査等委員会の同意を得ています。

取締役候補者の専門性と経験等については27・28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	当期に開催の監査等委員会出席率
1	再任	こすぎ けいこ 小杉 桂子	女性 (58歳)	取締役 常勤監査等委員	2年	100% (13回中13回)	100% (16回中16回)
2	新任	ひぐらし ゆたか 日暮 豊	男性 (62歳)	取締役	—	100% (13回中13回)	—
3	再任 独立 社外	なかそ ひろし 中曽 宏	男性 (71歳)	社外取締役 監査等委員	2年	100% (13回中13回)	100% (16回中16回)
4	新任 独立 社外	い い もとゆき 井伊 基之	男性 (66歳)	—	—	—	—
5	新任 独立 社外	の の みや りつこ 野々宮 律子	女性 (63歳)	—	—	—	—

(注) 日暮豊氏の取締役会の出席率については、監査等委員でない取締役としての出席率を記載しています。



# 1 こすぎ 小杉 けいこ 桂子

(1967年2月12日生)

再任

## ■ 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  
 2023年 6月 当社取締役 常勤監査等委員 (現在に至る)

## ■ 重要な兼職の状況

公益社団法人日本監査役協会理事

## 所有する当社株式の数

15,782株

## 当期に開催の取締役会出席率

100%(13回中13回)

## 当期に開催の監査等委員会出席率

100%(16回中16回)

## 候補者とした理由

当社に入社以降、在来船事業、自動車船事業、企画・環境関連業務などの、幅広い事業分野、業務に従事し、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。2023年に当社の監査等委員である取締役に就任後は、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当社の業務執行を適切に監査しており、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できると判断したことから、引き続き監査等委員である取締役候補者となりました。



# 2 ひぐらし 日暮 ゆたか 豊

(1963年2月2日生)

新任

## ■ 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  
 2025年 4月 当社取締役 (現在に至る)

## 所有する当社株式の数

95,056株

## 当期に開催の取締役会出席率

100%(13回中13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Chief Compliance Officer及び総務本部長を務めました。当社における豊富な業務経験と特に総務・人事・法務・コンプライアンス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できると判断したことから、新たに監査等委員である取締役候補者となりました。

(注)日暮豊氏の取締役会の出席率については、監査等委員でない取締役としての出席率を記載しています。



### 3 なかそ ひろし 中曾 宏

(1953年10月12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 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  
2020年 6月 当社社外監査役  
2023年 6月 当社社外取締役 監査等委員 (現在に至る)

#### ■ 重要な兼職の状況

株式会社大和総研理事長  
一般社団法人東京国際金融機構代表理事/会長  
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

1,436株

当期に開催の取締役会出席率

100%(13回中13回)

当期に開催の監査等委員会出席率

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

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、国際的な金融・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及び2023年に当社社外取締役監査等委員に就任後は、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、引き続き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。



所有する当社株式の数

0株

## 4 い い 井伊 もとゆき 基之

(1958年11月17日生)

新任 独立 社外

### ■ 略歴、当社における地位及び担当

1983年 4 月 日本電信電話公社（現日本電信電話株式会社）入社  
2011年 6 月 東日本電信電話株式会社取締役  
2015年 6 月 同社代表取締役常務取締役  
2016年 6 月 同社代表取締役副社長  
2018年 6 月 日本電信電話株式会社代表取締役副社長  
2019年 6 月 NTTアノードエナジー株式会社代表取締役社長  
2020年 6 月 株式会社NTTドコモ代表取締役副社長  
2020年12月 同社代表取締役社長兼CEO  
2024年 6 月 同社相談役（現在に至る）

### ■ 重要な兼職の状況

東急不動産株式会社社外取締役（2025年6月就任予定）

### 候補者とした理由及び期待される役割の概要等

公益性と事業性の両立が求められる日本の大手電気通信事業会社において、グループの技術戦略業務や国際標準化分野に従事し、さらに代表取締役社長として企業経営に携わる等、幅広い経験と知見を有していることから、監査等委員である社外取締役候補者としました。社外取締役に選任された場合は、企業経営者としての高い見識とIT分野における豊富な経験を活かして、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



所有する当社株式の数  
0株

## 5 の の み や り つ こ 野々宮 律子 (1961年11月28日生)

新任 独立 社外

### ■ 略歴、当社における地位及び担当

- 1987年 9月 ピート・マーウィック・メイン会計事務所（現KPMG LLP）入所
- 1997年 4月 KPMGコーポレートファイナンス株式会社パートナー
- 2000年11月 UBSウォーバーグ証券会社（現UBS証券会社）入社
- 2005年 1月 同社マネージングディレクターM&Aアドバイザー
- 2008年 7月 GEキャピタルアジアパシフィックシニアバイスプレジデント  
ビジネスディベロップメントリーダー
- 2013年 4月 日本GE株式会社（現GE株式会社）GEキャピタルジャパン  
専務執行役員 事業開発本部長
- 2013年12月 GCAサヴィアン株式会社（現フォーリハン・ローキー株式会社）  
マネージングディレクター
- 2017年 3月 同社取締役
- 2022年 2月 フーリハン・ローキー株式会社代表取締役CEO（現在に至る）

### ■ 重要な兼職の状況

- フォーリハン・ローキー株式会社代表取締役CEO
- 長瀬産業株式会社社外取締役
- 株式会社資生堂社外取締役

### 候補者とした理由及び期待される役割の概要等

米国及び日本の会計事務所での経験並びに米国公認会計士資格に加え、M&Aアドバイザー企業においてM&A及び事業開発に携わり、さらに代表取締役CEOとして企業経営に関わるなど、幅広い経験と高い見識を有していることから、監査等委員である社外取締役候補者として、社外取締役に選任された場合は、その会計・財務分野と国際的なM&Aにおける豊富な経験を活かして、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。

- (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、井伊基之氏及び野々宮律子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、28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) 監査等委員の社外取締役候補者である中曾宏氏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、2年（なお、社外監査等委員就任前の3年間、社外監査役を務めました。）となります。
- (注4) 当社と各監査等委員は、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。小杉桂子氏及び中曾宏氏の選任が可決された場合、当社は両氏と同様の責任限定契約を継続し、井伊基之氏及び野々宮律子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。日暮豊氏については、非業務執行取締役となった2025年4月以降同様の契約を締結しており、同氏の選任が可決された場合、当社は同氏とも同様の責任限定契約を継続する予定です。
- (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、小杉桂子氏、日暮豊氏及び中曾宏氏については、すでに当該保険契約の被保険者となっていることから、選任後も取締役として引き続き被保険者となります。また、井伊基之氏及び野々宮律子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】**

- ・ 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。

## 第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

2023年6月21日開催の第136回定時株主総会における「補欠の監査等委員である取締役1名の選任の件」の決議の効力は本総会の開始の時までとされておりますので、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、監査等委員会の同意を得ています。

	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 えいいち 田邊 栄一	男性 (71歳)	社外取締役	11,773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でき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なりました。監査等委員である社外取締役に就任した場合は、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2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、監査等委員でない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、監査等委員でない取締役に辞任し、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いたします。
- (注3) 田邊栄一氏の略歴等については、13、16及び19ページの記載も併せてご参照ください。また、19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。

当社では、取締役候補者の指名に当たり、人格・見識・遵法意識を前提とし、適切な経営判断及び経営の監督を行うために、以下のスキル（専門性・経験）を重視します。

企業経営		当社グループの事業領域は多岐にわたり、事業戦略の決定及び事業運営の統制には高度な総合的審議・判断が求められます。そのため、企業又は同様の組織における運営経験と実績を重視します。
財務・会計		当社グループの持続的な企業価値向上を目指すため、成長投資の促進、強固な財務基盤の構築、株主還元方針の策定、企業会計におけるコンプライアンスの確保及び資本市場との適切な対話における専門性と経験を重視します。
リスク マネジメント		当社グループの事業は、世界各国・地域に跨り、船舶を中心としたオペレーション及びこれを支える組織で運営されています。法令等を遵守した上で、適切な内部統制体制を整備・確立し、当社グループにとって重要なリスクを特定した上でその管理体制を構築できる専門性と経験を重視します。
サステナビリティ		当社グループは、社会課題の解決に資するサービスを提供します。中でも、船舶の新燃料化推進は重要な経営戦略であり、高度な経営目標設定とその実現力、業界におけるリーダーシップに加え、自然資本の持続可能な利用に関する洞察も求められます。この分野において世界の潮流を捉え、企業価値を高めるための専門性と経験を重視します。
テクノロジー		当社グループのイノベーションの源泉は、長年にわたり積み重ねた現場での技術と経験に関するデータにあります。これらの技術・データと最新のデジタル技術を組み合わせ、企業変革や経営戦略を推進できる専門性と経験を重視します。
人材・組織開発		当社グループは、世界中に現場を有しています。グローバルに活躍する人材を育てる人材戦略と、グループ社員の全ての努力を組織の力に変えるための組織開発戦略を効果的に推進するために必要な専門性と経験を重視します。
グローバル インサイト		当社グループはグローバルな市場で多様な事業を展開しており、国際情勢及び各国の市場動向・法規制・文化的背景に関する深い理解が求められます。これらのグローバルインサイトを持ち、海外グループ会社の運営を含む、国際的な事業運営を成功に導く専門性と経験を重視します。

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

	役 位	氏 名	性 別	専門性・経験							
				企業経営	財務・会計	リスクマネジメント	サステナビリティ	テクノロジー	人材・組織開発	グローバルインサイト	
取締役	1	取締役会長	長澤 仁志	男性	●		●	●			
	2	代表取締役社長・ 社長執行役員	曾我 貴也	男性	●	●		●			●
	3	代表取締役・ 副社長執行役員	河野 晃	男性		●	●	●			
	4	取締役・ 常務執行役員	鈴木 康修	男性			●			●	●
	5	独立社外取締役	田邊 栄一	男性	●	●	●				
	6	独立社外取締役	志濟 聡子	女性				●	●	●	
	7	独立社外取締役	桑原 聡子	女性			●	●			
取締役	8	取締役 監査等委員	小杉 桂子	女性			●	●			
	9	取締役 監査等委員	日暮 豊	男性			●			●	
監査等委員	10	独立社外取締役 監査等委員	中曾 宏	男性		●	●				●
	11	独立社外取締役 監査等委員	井伊 基之	男性	●				●		
	12	独立社外取締役 監査等委員	野々宮律子	女性	●	●					●

※上記記載の役位は、本総会において第2号・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。

※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。

<https://www.nyk.com/sustainability/governance/>



## ■取締役会及び委員会

### 取締役会

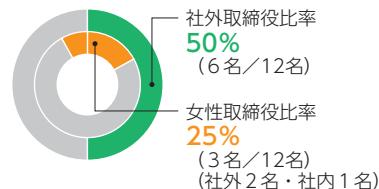
議長 長澤 仁志（取締役会長）

2024年度開催回数 13回

取締役会は、法定事項の決議、重要な経営方針・戦略の策定、業務執行の監督等を行っています。また、2023年6月21日の定時株主総会において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へ移行し、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で、迅速な意思決定を実現しています。

取締役会の多様性と専門性を確保し、実質的な議論をより深化させることを念頭に、当社は12名の取締役を選任し、うち6名は当社の独立性基準に則った社外取締役として選任しています。これは、海運・物流を中核としてグローバルに展開する当社グループの事業に精通する半数の社内取締役と、企業経営に資する高い専門的知見を有し取締役会の監督機能の一層の充実を図りうる半数の独立社外取締役により構成するのが適当であるとの考えに基づいています。

#### 取締役会の構成



### 指名諮問委員会・報酬諮問委員会 委員長 田邊 栄一（筆頭独立社外取締役）

2024年度開催回数 5回・9回

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と報酬諮問委員会を設置しており、その委員の構成は、独立社外取締役が過半数を占め、委員長は独立社外取締役が務めています。

両委員会は取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び執行役員を選任及び報酬に関する重要な事項等を協議し、取締役会への報告又は提言を行います。

当事業年度において、指名諮問委員会は、主に取締役候補及び執行役員の選任の審議並びに取締役評価の在り方に関する検討を、報酬諮問委員会は、取締役等の報酬制度の改定及び水準の検討並びに業績連動指標の達成度に関する審議を行いました。

#### 委員会の構成



### 監査等委員会

委員長 高橋 栄一（常勤監査等委員）

2024年度開催回数 16回

監査等委員会は、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、監査計画等を決議し、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を監査項目として、内部監査部門と連携を図りながら、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報告を受け、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を図り情報を収集し、必要に応じて、事業の報告を受け、説明を求めています。

当事業年度においては、討議テーマを決め、業務執行取締役、執行役員、会計監査人及び内部監査室長等を監査等委員会に招いて、情報共有及び意見交換を行いました。

#### 委員会の構成



## ■取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性のさらなる向上を目的として、2015年度より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。2024年度の実効性評価においては、自己評価アンケートの結果を基に、取締役会の実効性について分析・評価を行いました。評価結果の概要については、コーポレート・ガバナンス報告書の中で開示します。

## 第5号議案及び第6号議案の概要

当社における取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、固定報酬である基本報酬と、変動報酬である業績連動型金銭報酬及び業績連動型株式報酬等により構成しており、2023年6月21日開催の第136期定時株主総会において、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の基本報酬額につきましては年額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）、業績連動型金銭報酬につきましては1事業年度あたり3億円、業績連動型株式報酬につきましては3事業年度で合計16億円（信託への拠出額）以内とそれぞれご承認いただいております（なお、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等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。また、以下、本概要、第5号議案及び第6号議案において、業績連動型金銭報酬及び業績連動型株式報酬等をあわせて「業績連動型変動報酬」といいます。）。

当社は今般、当社グループを取りまく事業環境が大きく変わったことを踏まえ、業績連動型変動報酬の比率を高めることにより株主の皆様と一層の利害共有を図りつつ、単年度毎の業績目標達成のみならず持続的な成長と中長期の企業価値向上及びサステナビリティ経営の推進に向けた取組みに貢献する意欲をバランス良く高めることを目的として、取締役等の報酬制度全体について見直すこととしました。

主な見直しの内容は、報酬水準及び業績連動型変動報酬比率の引き上げ並びに評価方法の変更等であり、これに伴い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を一部改定するものです。基本報酬額につきましては2023年6月21日開催の第136期定時株主総会においてご承認いただいた内容から変更はありません。

第5号議案と第6号議案は、相互に他方の承認可決を条件とするものであり、仮に一方が否決された場合は他方も否決されたものとみなします。なお、当事業年度における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」）の概要は事業報告に記載しておりますが、第5号議案及び第6号議案をご承認いただいた場合には、本方針のうち、報酬構成割合及び業績連動型変動報酬に関する内容等について改定する予定です。

## 第5号議案 **取締役（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等一部改定の件**

### 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、2023年6月21日開催の第136期定時株主総会において、「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」として、前年に導入した同制度を監査等委員会設置会社への移行に伴い改定することにつき株主の皆様にご承認いただき、今日に至っています。

今般、業績連動型変動報酬の比率を高めることにより株主の皆様と一層の利害共有を図るべく、業績連動型金銭報酬制度の報酬額の総額を年額10億円以内に改定したいと存じます（以下、改定後の制度を「本業績連動型金銭報酬制度」といいます。）。

本業績連動型金銭報酬制度の上限額は、当社の事業規模、内容、人材確保等の観点から、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、外部専門機関による客観的な報酬水準及び構成割合の調査結果も参考のうえ設定しており、相当であると考えています。

なお、第2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」が原案どおり承認可決されますと、本制度の対象となる本株主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）は対象ではありません。）となります。また、本業績連動型金銭報酬制度は、取締役を兼任しない執行役員（ただし、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、対象となる上述の執行役員は25名を予定しています。

## 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、基本報酬及び第6号議案でご提案する業績連動型株式報酬制度等とは別に、業績目標に対する毎事業年度の達成度等に応じ、短期インセンティブとして金銭の支給を行う金銭報酬制度で、その内容の概要は次のとおりです。

①本業績連動型金銭報酬制度の対象者	・執行役員を兼務する取締役及び執行役員（ただし、執行役員のうち、主たる担当職務が当社関係会社の業務執行であって、兼任として当社執行役員を務める者であり、基本報酬について通常の執行役員とは別に決定する額を支給される者（以下、本議案及び第6号議案において「兼務執行役員」といいます。）を除きます。）（以下、本議案において「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10億円
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、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金銭報酬単価に対し、業績連動指標の基準値に対する当該事業年度の達成度に応じて算出された業績連動係数を乗じ、支給額を計算のうえ、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当社の中期経営計画で掲げる財務指標（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。

なお、制度対象者が死亡した場合には、所定の手続きを経た後遅滞なく、取締役会で別に決定する業績連動係数を用いて死亡時までの期間に相応する金額を計算のうえ遺族へ支給するものとします。

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10億円を上限とします。

### (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、今回の制度改定に伴う所要の経過措置とともに、取締役会において定めるものとします。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。

## 3. 本議案と第6号議案の関係

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

# 取締役（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の算定方法等一部改定の件

## 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、2023年6月21日開催の第136期定時株主総会において、「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の算定方法等決定の件」として、前年に継続した同制度を監査等委員会設置会社への移行に伴い改定することにつき株主の皆様にご承認いただき、今日に至っています。

今般、同総会でご承認いただいた制度対象期間の終了に際し、当該株式報酬制度が、当社の経営方針の実現に向けた取締役等の取組みを後押しし、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上及びサステナビリティ経営の推進をより一層促すものとなるよう、内容を一部改定し継続いたしたいと存じます（改定後の制度を、以下、「本業績連動型株式報酬制度」といいます。）。

主な改定内容は、中期経営計画との評価対象期間の統一及び業績連動指標の算定方法の変更等です。また、株主の皆様と一層の利害共有を図るべく業績連動型変動報酬の比率を引き上げることに伴い、当該株式報酬へ当社が拠出する金員の上限についても変更することといたします。

今回の改定は、当社の中期経営計画及びサステナビリティ経営との連動性をより明確にし、中長期的な企業価値向上に対する取締役等の貢献意識をこれまで以上に高めることを目的としております。また、本業績連動型株式報酬へ当社が拠出する金員の上限の設定にあたっては、当社の事業規模、内容、人材確保等の観点から、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、外部専門機関による客観的な報酬水準及び構成割合の調査データも参考としていることから、本議案の内容は相当であると考えています。

なお、第2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」が原案どおり承認可決されますと、本制度の対象となる本株主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、本業績連動型株式報酬制度は、取締役を兼任しない執行役員（ただし、兼務執行役員を除きます。）も対象としており、本株主総会終結時点において、対象となる上述の執行役員は24名を予定しています。

## 2. 本業績連動型株式報酬制度等における報酬等の内容等

### (1) 本業績連動型株式報酬制度の概要

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

①本業績連動型株式報酬制度の対象者	・執行役員を兼務する取締役、会長執行役員を兼務しない取締役会長及び兼務執行役員を除く執行役員で、国内居住の者（以下、本議案において「取締役等」といいます。）
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。）	・中期経営計画（通常、4年程度の期間を対象に策定することを想定しております。）に対応する連続した事業年度 ・当初は、現行の中期経営計画に合わせるため、例外的に2025年4月1日から開始する2事業年度（2027年3月末日まで）
③当社が拠出する信託金の上限額（下記（2）のとおり。）	・7億円に中期経営計画に対応する事業年度を乗じた金額（信託費用等を含みます。以下同じとします。） ・当初は、対象期間の2事業年度を対象として、合計14億円

<p>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。）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 上限となる株式数は100万株に中期経営計画に対応する事業年度を乗じた株数（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、その比率などに応じた調整を行います。以下同様です。）</li> <li>・ 当初は、対象期間の２事業年度を対象として合計200万株で、発行済株式の総数（2025年3月31日時点、かつ、自己株式控除後）に対する割合は約0.5%</li> <li>・ 当社株式は、株式市場から取得予定のため、希薄化は生じません</li> </ul>	
<p>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。）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役員固定部分と業績連動部分とに分けて算定</li> <li>・ 業績連動部分にかかる株式数を算定するための指標 <ul style="list-style-type: none"> <li>①配当込み当社TSR（株主総利回り：Total Shareholder Return） 対象期間中の東証株価指数（TOPIX）成長率との比較によって達成度を測ります</li> <li>②サステナビリティ指標 温室効果ガス（GHG）排出量及び女性管理職比率の達成度による定量評価、並びに当社グループが掲げるマテリアリティ（安全、環境、人材）への取組みの進捗状況に対する定性評価等によって測ります</li> </ul> </li> <li>・ 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</li> </ul>	
<p>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。）</p>	<p>役員固定部分</p>	<p>毎事業年度終了後 ただし、交付後３年間又は退任時の何れか早い時までの譲渡制限あり</p>
	<p>業績連動部分</p>	<p>中期経営計画（通常、４年程度の期間を対象に策定することを想定しております。）に対応する連続した事業年度終了後 ただし、当初は現行の中期経営計画に合わせるため、例外的に２事業年度終了後</p>

## （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、中期経営計画（通常、４年程度の期間を対象に策定することを想定しております。）に対応する連続した事業年度を対象とし、後記の信託期間の延長が行われた場合にも同様とします。ただし、当初は、現行の中期経営計画に合わせるため、例外的に2025年4月1日から開始する２事業年度（2027年3月末日まで）とします（以下、これらの期間を「対象期間」といいます。）。

当社は、対象期間ごとに7億円に対象期間の年数を乗じた金額（当初対象期間である２事業年度に対しては合計14億円）を上限とする信託金を、取締役等への報酬として拠出し、各対象期間において受益者要件を満たす取締役等を受益者とする信託（以下、「本信託」といいます。）を設定します（後記の信託期間の延長を含みます。以下、同じとします。）。

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、その時点の中期経営計画に対応する年数が新たな対象期間となり、本信託の信託期間も当該新たな対象期間と同一期間延長します。当社は、延長された信託期間ごとに、7億円に対象期間の年数を乗じた額の範囲内で追加拠出を行い、当該延長期間中、引き続き取締役等に対するポイン

トの付与及び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、7億円に新たな対象期間の年数を乗じた額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

役員固定部分については毎事業年度終了後に、当該事業年度の役員に基づく「固定ポイント」を付与し、業績連動部分については対象期間終了後、当該対象期間中の役員及び在任期間に基づく基準ポイントに業績連動係数を乗じた「変動ポイント」を付与します。

変動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及びサステナビリティ指標とします。当社TSRについては、対象期間中の東証株価指数（TOPIX）成長率との比較によって達成度を測ります。また、サステナビリティ指標については、GHG排出量及び女性管理職比率の達成度による定量評価、並びに当社グループが掲げるマテリアリティ（安全、環境、人材）への取組みの進捗状況に対する定性評価等によって測ります。各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。

取締役等に付与されるポイントは、下記（4）の当社株式等の交付等に際し、1ポイントあたり当社普通株式1株に換算されます（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、その比率などに応じて、当該換算株式数、及び後記の上限株式数について調整を行います。）。

本信託により取締役等に交付等される当社株式等は、対象期間ごとに100万株に対象期間の年数を乗じた株数を上限とします。この上限株式数は、上記（2）の信託金上限額等を踏まえて設定しています。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年間又は退任時のいずれか先に到来する時まで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す。

### （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、固定ポイントについては毎事業年度終了後に、変動ポイントについては対象期間終了後に、付与されたポイント数に応じた当社株式の交付を受けるものとし、その際、一定割合について、当社株式の交付に代えて、市場で売却して得られる金銭の給付を受けるものとします。

なお、対象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。）又は役員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員への変更を含みます。以下、同じとします。）は、当該取締役等は、所定の手続きを経た後遅滞なく、退任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評価します。次段落においても同じとします。）相当の当社株式等の交付等を受けるものとします。

取締役等が国内非居住者となることが決まった場合は、所定の手続きを経た後遅滞なく、その時点までの固定及び変動ポイント数相当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。

また、取締役等が死亡した場合は、所定の手続きを経た後遅滞なく、死亡時までの固定及び変動ポイント数（変動ポイント数については取締役会で別に決定する業績連動係数を用いて算出します。）相当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。

- (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  
制度対象者が不正行為その他の非違行為等を行った場合、本業績連動型株式報酬制度に基づき付与された全ポイントを没収し、または本業績連動型株式報酬制度に基づき交付等された株式等（役員固定部分にかかるもの）の価値に相当する金銭の賠償を過去3年に遡及して求めることがあります。
- (7) その他の本業績連動型株式報酬制度の内容  
本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、今回の制度改定に伴う所要の経過措置とともに、本信託の設定、信託契約の変更及び本信託への追加拠出等の都度、取締役会において定めるものとします。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外となる取締役等の株式報酬相当の報酬等に関する措置  
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等の株式報酬相当の報酬等については、同様の仕組みにより算出・付与されたポイント相当の金銭を別途（基本報酬及び第5号議案に係る業績連動型金銭報酬とは別に）会社より支給する（株式の交付はしない）ものとします。支給の時期及び方法等は、同制度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。当該報酬等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なる場合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、過大なもの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の報酬等はありません。
3. 本議案と第5号議案の関係  
本議案と第5号議案は、相互に他方の承認可決を条件とするものであり、仮に一方が否決された場合は他方も否決されたものとみなします。

(ご参考)

## 1. 取締役等の報酬枠の概略図



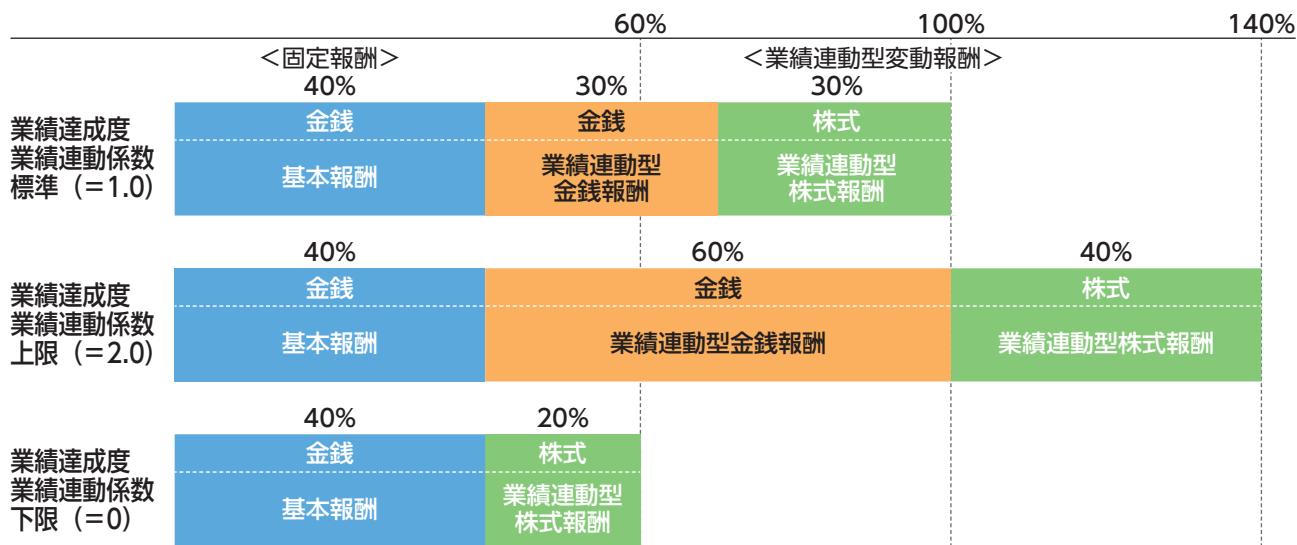
(※ 1) 基本報酬額の総額510百万円以内のうち、社外取締役分は総額で年額150百万円以内です。

(※ 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。

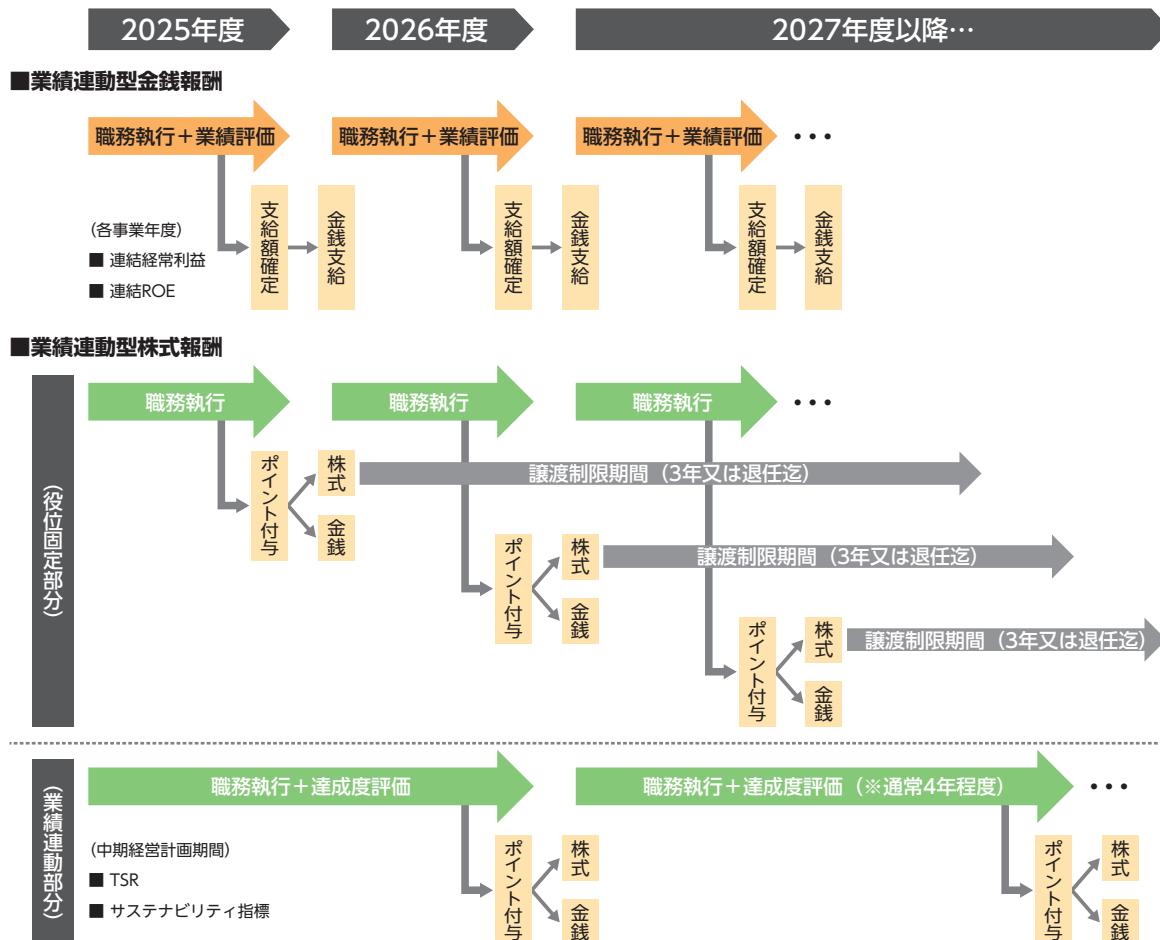
(※ 4) 国内非居住であることによって本業績連動型株式報酬制度の対象外となる者にかかる分を含みません。

## 2. 報酬構成のイメージ図



(※) 上記は社長の場合の構成割合で、役位により変動します。

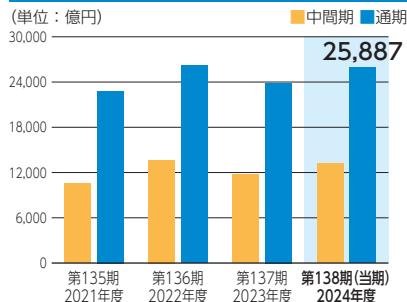
3. 本業績連動型金銭報酬の支給及び本業績連動型株式報酬の交付等のイメージ図



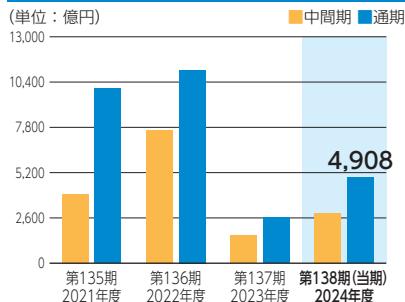
# 主要財務ハイライト (連結)

## 1. 業績の推移

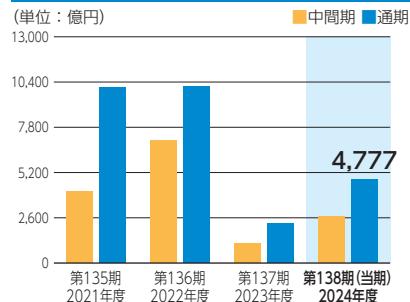
### (1) 売上高



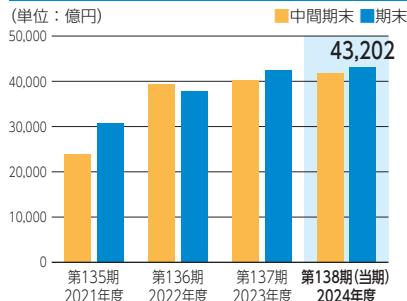
### (2) 経常損益



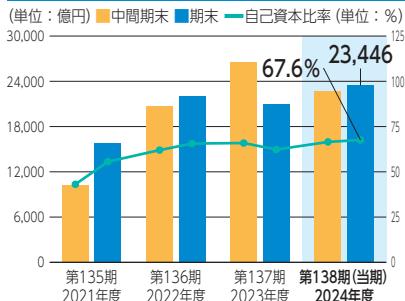
### (3) 親会社株主に帰属する当期純損益



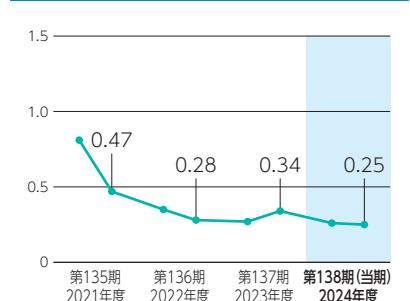
### (4) 総資産



### (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135期 2021年度	第136期 2022年度	第137期 2023年度	第138期(当期) 2024年度		
ライナー&ロジスティクス事業 43.7%	定期船事業	売上高 1,905	2,007	1,923	1,804		
	6.7%	経常損益 7,342	7,913	678	2,743		
	航空運送事業	売上高 1,887	2,180	1,611	1,857		
	6.9%	経常損益 740	618	57	210		
	物流事業	売上高 8,474	8,624	7,022	8,121		
	30.1%	経常損益 587	543	259	212		
	自動車事業	自動車事業	売上高	売上高 9,745	売上高 12,408	4,909	5,323
		19.7%	経常損益			1,058	1,133
		ドライバルク事業	売上高	経常損益 1,391	経常損益 2,121	5,733	6,072
		22.5%	経常損益			180	181
エネルギー事業	エネルギー事業	売上高			1,733	1,785	
	6.6%	経常損益			463	461	
その他事業	その他事業	売上高	1,746	2,378	2,226	2,046	
	7.5%	経常損益	9	△9	36	69	

## 3. 事業別資産

（単位：億円）

	第135期 2021年度	第136期 2022年度	第137期 2023年度	第138期(当期) 2024年度
定期船事業	9,453	13,792	14,096	14,691
航空運送事業	1,419	1,351	1,309	1,203
物流事業	4,189	4,739	5,138	5,463
自動車事業			4,790	5,008
ドライバルク事業	14,971	17,545	6,099	6,311
エネルギー事業			11,502	11,025
その他事業	2,492	2,739	3,777	4,248
計	32,525	40,166	46,713	47,951
調整額	△1,724	△2,398	△4,166	△4,748
連結	30,800	37,767	42,547	43,202

(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。

(注3) 第138期（2024年度）より、「不定期専用船事業」を「自動車事業」「ドライバルク事業」「エネルギー事業」に分割し、また「不動産事業」は「その他事業」に含めて表示する方法に変更しています。これに伴い、第137期（2023年度）の数値も変更後の区分に合わせて組替再表示しています。

## 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

当期の世界経済は全体として緩やかな成長が続きましたが、国・地域別では状況が異なりました。米国経済は堅調な個人消費に支えられ景気拡大が続きましたが、トランプ新政権の関税政策などの影響のため、不確実性が高まりました。中国経済は不動産市場の停滞や雇用環境の悪化が内需を抑制したため、輸出と景気刺激策に依存しましたが、成長率は低下しました。欧州経済はドイツの製造業の停滞などが影響し、緩やかな成長に留まりました。日本経済は個人消費が力強さを欠いたものの景気は回復傾向を見せました。

このような事業環境のもと、ライナー&ロジスティクス事業及び自動車事業等における増益により、当期の連結業績は、売上高2兆5,887億円（前期比8.4%増）、営業利益2,108億円（前期比20.7%増）、経常利益4,908億円（前期比87.8%増）、親会社株主に帰属する当期純利益4,777億円（前期比109.0%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) について、業界全体で新造船の竣工が続く船腹供給は増加したものの、堅調な荷況、前期から続く紅海情勢の影響によるトンマイル増加及び港湾混雑等により船腹需給が引き締まった状態が続く、短期運賃は前期比で大幅に上昇しました。第2・第3四半期には、堅調な消費に加え、北米東岸の港湾労使交渉への懸念等から荷動きが増加しました。また、高品質な輸送サービス提供のため、大型コンテナ船の新造発注等による継続した投資を実施しました。

国内ターミナルでは、取扱量が前期と比べて増加しました。また海外ターミナルでは、順次ONEへのターミナル移管を進めました。

これらの結果、定期船事業全体では前期と比べて、減収増益となりました。

###### 航空運送事業

航空運送事業では、主として香港・中国発欧米向けの旺盛なEコマース需要や半導体製造装置、自動車関連貨物の需要に支えられ貨物取扱量は前期と比べて増加すると共に、需給の引き締めにより運賃単価も高い水準で推移しました。費用面では、燃料単価が前期から下落し、収支押し上げ要因となりました。

これらの結果、航空運送事業全体では前期と比べて増収増益となりました。

なお、2023年7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最終合意書を締結しました。その後、競争法上の手続等、譲渡に向けた対応を進めています。

## 物流事業

航空貨物取扱事業では、Eコマース関連を中心としたアジア発の活発な荷動きに加え、スポット貨物の需要もあり、前期と比べて取扱量は増加した一方、仕入れ価格の上昇により、利益水準は前期並みとなりました。

海上貨物取扱事業では、アジア域内航路を中心とした堅調な荷動きに加え、欧米における関税引き上げ懸念による出荷の前倒し需要が発生したことにより、前期と比べて取扱量は増加した一方、仕入れ価格の上昇により、利益水準は前期並みとなりました。

ロジスティクス事業は、北米や東南アジアにおける荷動きが堅調だったものの、欧州と東アジアにおける荷動きの減速に加え、新規投資等による一時費用の発生により、やや低調に推移しました。

これらの結果、物流事業全体では前期と比べて、増収減益となりました。

## ●自動車事業

自動車事業では、引き続き堅調な完成車生産と販売により海上輸送需要は旺盛だった一方、港湾混雑や中東情勢の影響等により船腹供給は逼迫しました。こうした環境の中で、顧客の輸送要請に柔軟に対応しながら、最適な配船計画と本船運航により船舶の稼働率を高めました。また、環境対応船の導入に取り組みながら、環境負荷の低いバイオ燃料等の積極的な利用も進め、温室効果ガス（GHG）削減に努めました。自動車物流では、欧州、メキシコ、インド及び東南アジア等のターミナル事業を中心に旺盛な需要を取り込むことで業績は堅調に推移しました。また、欧州等での事業拡大や新規ビジネス獲得へ向けた投資を進め、収益性向上の施策に取り組みました。

これらの結果、自動車事業全体では前期と比べて増収増益となりました。

## ●ドライバルク事業

ドライバルク事業では、ケープサイズの市況は、好調な鉄鉱石とボーキサイトの荷動きに支えられ9月まで好調に推移しましたが、12月から季節的調整局面が始まって以降は軟調に推移しました。パナマックスサイズ以下の市況は、ブラジル出しの大豆の出荷ピークと中国やインドの夏場に向けた石炭在庫の積み上げの活発化が重なったことで船腹需給が引き締まり、ケープサイズの市況と同じように年末に向かって軟調に推移しました。通年では、ドライバルクの市況は前期並みとなりました。

これらの結果、ドライバルク事業全体では前期と比べて増収となり、利益水準は前期と同程度となりました。

## ●エネルギー事業

エネルギー事業では、VLCC（大型原油タンカー）は、冬の需要期での市況軟化、中国での需要減退、米国からアジア地域への長距離輸送の減少及び入渠船増加による稼働率低下を受け、前期と比べて減益となりました。石油製品タンカーは、中国の景気減速もあり、コロナ禍後のリバウンド需要が一服し、トレードが減少したことで市況は前期の水準を下回りました。VLGC（大型LPGタンカー）は、米国からアジア地域への長距離輸送が増加したものの、新造船の竣工、パナマ運河の渇水の影響が緩和したことに伴い、船腹供給が増加したため、市況は前期と比べて大幅に下回りました。LNG船は、安定的な収益を生む長期契約に支えられて順調に推移しました。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順調に稼働しました。

これらの結果、エネルギー事業全体では前期と比べて増収となり、利益水準は前期と同程度となりました。

## ●その他事業

### 不動産業

ほぼ前期と変わらない実績となりました。

### その他の事業

その他の事業は、船用用品・船用資材販売事業が好調を維持したものの、燃料油販売事業は前期を上回る水準には至りませんでした。客船事業では、飛鳥Ⅱによる世界一周クルーズを、コロナ禍等を経て6年ぶりに催行しました。その後、11月初旬から約1か月のドックに入った後、国内・海外クルーズを順調に実施し、前期と比べ乗船率が上昇しました。

これらの結果、その他の事業の業績は、前期と比べて減収増益となりました。

※各事業別の詳細につきましては、「事業別業績」（40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、当社グループのサステナビリティ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、次世代燃料船にも対応出来る幹部職員等、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、㈱MTI、㈱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サステナビリティ経営に資する取組みや、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ました。さらに、東京大学内に開設した海事デジタルエンジニアリング（MODE）に関する社会連携講座を通じて技術開発に努めるとともに、モデルベース開発やモデルベース・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。また、2025年4月に大阪大学内に設置した先進海事システム共同研究講座（OCEANS）を通じて、産学連携のさらなる発展を目指しています。

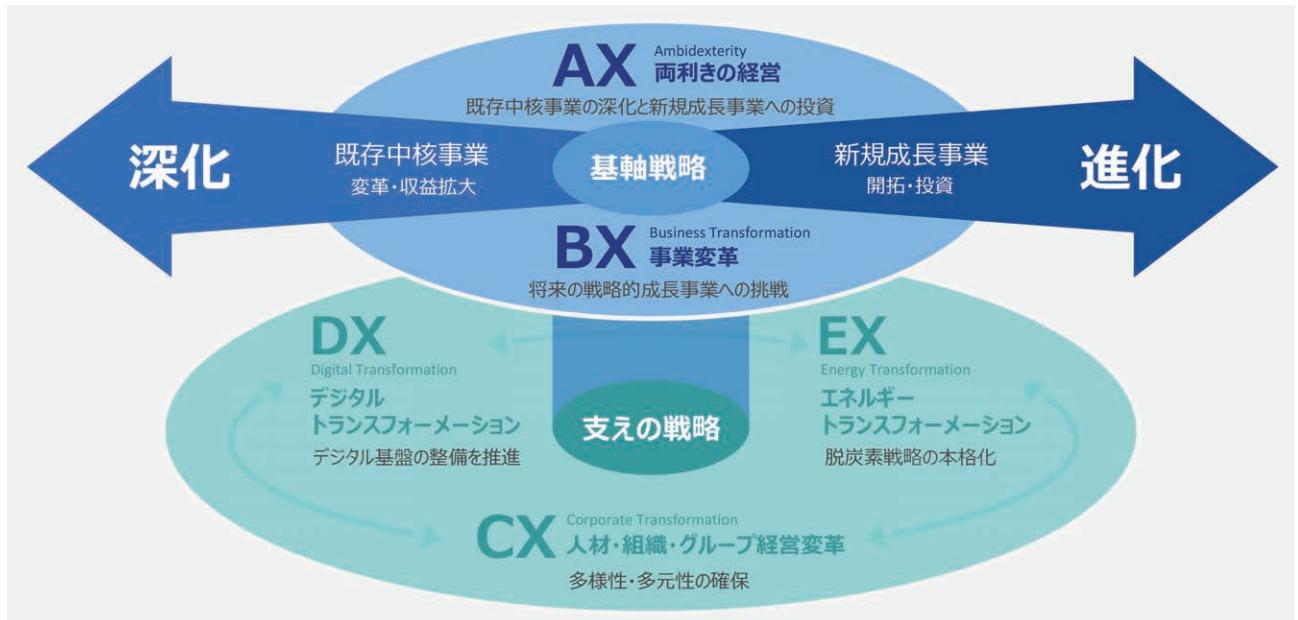
グリーンビジネスへの取組みとしては、アンモニア・水素を始めとするカーボンニュートラルな新燃料の導入及びサプライチェーンの構築、液化二酸化炭素の海上輸送、並びに海洋エネルギー開発について社外パートナーとともに複数の研究開発及び事業開発案件を進めています。その一つとして、グリーンイノベーション基金事業から支援を受け、2024年8月に世界初のアンモニア燃料商用船が竣工しました。また、今後普及が見込まれる洋上風力関連事業についても引き続き積極的に推進します。

## (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

地政学リスクの高まりを受け混迷を極める世界情勢の中、「物流を止めない」を合言葉に、エネルギー、医療物資や生活必需品を世界中に届け、人々のライフラインを守るべく“Bringing value to life.”を企業理念（ミッション）とし、新たに掲げたありたい姿（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」を目指して、中期経営計画“Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -”を進めています。

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）、エネルギートランスフォーメーション（EX）が支えます。



## ■中期経営計画 “Sail Green, Drive Transformations 2026 - A Passion for Planetary Wellbeing -” 完遂への取組み

経営戦略であるAX～EXの2024年度の主な進捗状況は以下の通りです。2025年度についても「既存中核事業の深化」と「新規成長事業の開拓」を加速していきます。

### ◆脱炭素社会実現に向けたアンモニアサプライチェーン構築

当社グループは2023年11月にNYK Group Decarbonization Storyを発表し、2030年までにScope1+2で2021年度比45%の温室効果ガス（GHG）排出量削減、2050年までにネットゼロ達成という野心的な目標を掲げ、その達成に向け取り組んでいます。目標達成に向けた船舶燃料転換シナリオに基づき、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）からグリーンイノベーション基金事業として助成を受けて開発したアンモニア燃料タグボート「魁」が2024年8月に竣工しました。同船は、アンモニア燃料船として世界初となる実運航中の実証試験・解析を行い、重油使用時と比較して最大約95%のGHG排出量削減を達成しました。

また、2025年2月にはアンモニア燃料アンモニア輸送船（AFMGC）として世界初の定期傭船契約を世界最大級のアンモニアプレーヤー、Yara International ASAのグループ会社であるYara Clean Ammonia Switzerland SAと締結しました。当社は今後もアンモニアの海上輸送に留まらず、多様な側面からアンモニアサプライチェーンの構築に取り組んでいきます。



アンモニア燃料タグボート「魁」



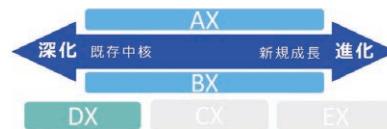
AFMGC本船デザイン

#### ◆成長分野と位置付ける物流分野への投資拡大

当社グループは中期経営計画において物流事業を中核事業と位置付けており、成長エンジンである物流事業への積極投資を続けています。

特に今後も成長が見込まれる自動車やヘルスケア、リテールなどのサービスを強化しており、2024年4月には当社グループの郵船ロジスティクス株式会社のオランダ法人が自動車部品の配送に強みを持つオランダの物流会社Parts Express B.V.を買収しました。郵船ロジスティクス株式会社オランダ法人はベネルクス（ベルギー、オランダ、ルクセンブルク）のお客様を中心に、さまざまなサプライチェーン・ロジスティクスサービスを展開しており、この買収により自動車産業に特化した配送、クロスドックサービスをより深化させます。

また、2024年7月にはベルギーで医薬品倉庫の稼働を開始しました。同倉庫は、自律走行搬送ロボット（AMR：Autonomous Mobile Robots）や無人搬送車（AGV：Automated Guided Vehicle）、自動仕分けシステムなどを導入したことで、効率的な保管と省人化を実現しました。欧州における医薬品輸送のハブでもあるベルギーで新たに医薬品倉庫を稼働することで、最先端の医療・医薬品物流をリードし、お客様のニーズに応える高付加価値サービスの提供を目指します。



Parts Express B.V.社

#### ◆脱炭素社会に向けた洋上風力関連事業での貢献

当社では、洋上風力発電事業を、脱炭素化だけでなく「エネルギーの安定確保」、「地方創生と国際競争力の復活」という、日本が直面する課題の解決に取り組む重要事業と位置付けています。当社は洋上風力発電も含めた再生可能エネルギー事業の推進と関連人材の育成をはじめ、港湾活用、船舶関連人材の育成、観光振興、環境保全などの地方創生に取り組んでおり、2024年12月には秋田曳船株式会社と洋上風力事業に必要な船舶保守管理サービスを提供する合併事業会社としてジャパンオフショアサポート株式会社を設立しました。

海外市場においては2025年1月に、洋上風力発電での作業員輸送船（Crew Transfer Vessel、以下「CTV」）運航の先駆企業であり、スウェーデンに本社を置くNorthern Offshore Group ABの過半数株式を取得し、連結子会社化しました。

これに加えて、2025年3月に台湾の洋上風力発電関連企業である國際海洋股份有限公司（IOVTEC Co., Ltd.）が新規に発行する普通株式を引き受けました。台湾の洋上風力発電市場はアジアにおいて先行しており、同社はこれまでこの市場における数多くのプロジェクトに携わり豊富な実績を積み上げてきました。

当社は、外航海運で得た知見や海外パートナーとの提携を活用するとともに、CTVやトレーニングセンター等の事業を通じ、地域密着の強みを生かした洋上風力発電関連事業を進めています。



作業員運搬船「Transporter」

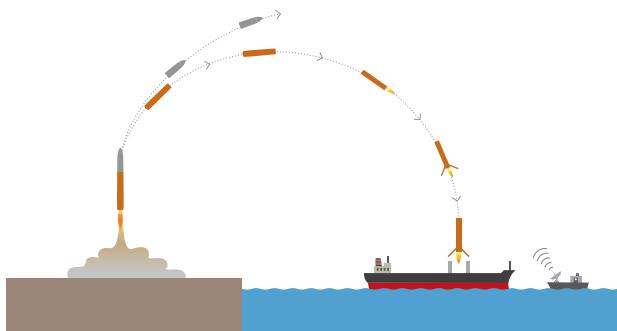
#### ◆循環型社会の実現に向けた取組み

当社は、循環型社会の実現に向けて本業である海運業で培った技術や知見を新しい分野で生かす取組みを続けています。

宇宙関連事業においては（1）洋上でのロケット打上げ、（2）打ち上げたロケット1段目の洋上回収、（3）衛星データの利活用、の3つの領域で事業化を目指しています。再使用型ロケットの洋上での回収プロジェクトについては、2024年12月に国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構（JAXA）の宇宙戦略基金事業の1つとして採択されており、今後本格的に研究開発を進めていきます。

また循環型社会の実現を目指し、2024年9月にオオノ開発株式会社と国内で船舶や大型海洋建造物を解体し、鉄スクラップ等のリサイクルを行う船舶リサイクルの事業化を目指して共同検討していくことに合意しました。

今後も当社のコアコンピテンシーを生かし、様々なパートナーと協力し合いながら循環型社会の実現を目指します。



洋上回収イメージ図



オオノ開発 知多解体事業所イメージ

◆2025年7月から客船2隻連航体制へ、またオリエンタルランドとクルーズ事業における業務提携に向けた基本合意書を締結

客船事業では、34年ぶりの新造客船「飛鳥Ⅲ」が2025年7月20日に就航を予定しており、「飛鳥Ⅱ」との2隻体制による運航に向けた準備を着実に進めています。

LNGを含む3種類の燃料に対応したエンジン及び陸上電力受電装置を採用し、環境に配慮した飛鳥Ⅲは、飛鳥クルーズが日本において培ってきたクルーズ文化、和のおもてなしを継承しながらも、多彩なダイニング、エンターテインメント、ウェルネスなど心身を満たすプログラムを備え、より自由により豊かに、新たなる時代のクルーズ価値を創造します。

また、当社、郵船クルーズ株式会社、株式会社オリエンタルランドの3社は、株式会社オリエンタルランドが日本を拠点として2028年度の就航を目指すクルーズ事業において、業務提携に向けた基本合意書を締結しました。

当社グループは、貨物輸送や飛鳥クルーズなどを通じて長年にわたって積み重ねてきた運航実績や高い安全技術を様々な形で活用し、中核事業としての持続的な成長を目指します。



「飛鳥Ⅲ」提供：郵船クルーズ株式会社

#### ◆NYK Energy Ocean株式会社発足

当社は2025年4月1日、ENEOSオーシャン株式会社の原油タンカー以外の海運事業を承継する新会社NYK Energy Ocean株式会社（以下「NEO社」）株式の80%を取得し、NEO社が発足しました。

NEO社はENEOSオーシャン株式会社から承継したLPG船やケミカルタンカー・プロダクトタンカー、貨物船の計47隻を運航します。LPG船は当社で現在運航している15隻と合わせて33隻になり、当社グループは世界最大規模のLPG船運航事業者になります。

当社グループは、エネルギー輸送事業において成長事業と位置付けるLNG及びLPG船事業を中心に取組みを強化するとともに、安定的なエネルギー輸送の責務を果たすことを目標としており、今回のNEO社の子会社化はこの戦略に沿ったものです。ENEOSオーシャン株式会社から承継した100名以上の優秀な人材と47隻の良質な船隊、そしてエネルギー事業を幅広く手掛けるENEOSグループとの連携強化によってシナジーを創出し、エネルギー輸送事業のさらなる成長を目指します。



 **NYK Energy Ocean**

NEO社ロゴ

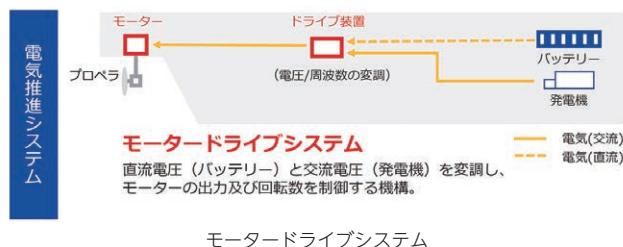


LPG船 [SUNNY VISTA]

#### ◆電気推進タグボートの運航開始に向けて

当社グループはリチウムイオンバッテリー搭載の電気推進タグボートを建造し、2026年末に運航を開始します。電気推進船で中核となるモータードライブシステム(※)は、これまで船用向けの国産化が進んでいませんでしたが、パワーエレクトロニクス分野で業界トップクラスの技術力を持つ株式会社TMEICと協議を重ね、本船向けに新たに開発される技術を採用します。これにより、本船は国内メーカー製モータードライブシステムを搭載する日本初の電気推進タグボートとなります。さらに、本船には国内のタグボートとしては初めて船舶定点保持システム(DPS)を導入し、船体を自動的に一定エリアに留められるようにすることで、乗組員の心理的負担を軽減します。この取組みは、国土交通省の内航変革促進技術開発支援事業の対象事業に採択されています。また、設計・建造・運航までの船舶バリューチェーンを当社グループ内で一貫して担い、電気推進船に必要な幅広い知見を集積していきます。将来的には、こうして培った知見を広く海事産業へ還元し、人手不足や脱炭素といった日本が抱える社会課題の解決に貢献していきます。

※パワーエレクトロニクス技術を利用したドライブ装置とモーターによる駆動方式



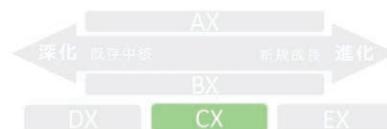
モータードライブシステム

#### ◆「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」の実現

当社グループは2023年に、CX2030ビジョンを実現するための「CX Story」を発表し、「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」を実現するために、Diversity & Inclusion (ダイバーシティ・アンド・インクルージョン、以下「D&I」)を経営戦略の重要な柱と位置付けています。

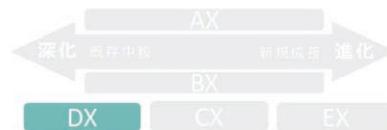
まず、2024年9月にはD&Iについて、当社グループの姿勢を明確にするため、「D&I Promise」を策定しました。また、特に、「Gender」「Marine」「Global」の観点からインクルージョンを進めています。「Gender」については、女性の活躍の場を広げ、より多様な観点を意思決定の過程に取り込むことをトップコミットメントとして発信し、組織として最大限の能力を発揮できる環境を整えていきます。「Marine」については、海技者の活躍促進プロジェクト「CX NEO (NYK Empowering Oceans)」を立ち上げ、海技者が情熱とプライドを持って、長く働きたいと思える会社を実現していきます。「Global」については、引き続き海外人材の本社での活躍促進や、グローバルでの人材公募を進め、適所適材の人材戦略を実行します。

当社グループは今後も人材の多様性と、それを尊重し歓迎するインクルーシブな組織風土の醸成に努め、企業の持続的成長を目指します。



◆ 「DX銘柄2025」に3年連続選定

当社は2025年4月に経済産業省、東京証券取引所、独立行政法人情報処理推進機構が主催する「デジタルトランスフォーメーション銘柄（DX銘柄）2025」において「DX銘柄」に選ばれました。当社がDX銘柄に選定されるのは3年連続となります。今後もデジタルの力を活用して当社グループの中期経営計画を推進し、グループミッション“Bringing value to life.”を追求していきます。



## ■財務戦略

当社は持続的成長を続ける企業グループを実現するための経営戦略と、資本効率を意識した経営を進めるための新たな財務戦略を掲げています。中長期的な企業価値向上に資する投資対象に対して、2026年度までに総額1.4兆円規模の事業投資を実施します。2023年度以降に約3,300億円の自己株式の取得を実施しましたが、最新の投資機会の見通しや事業環境等を踏まえ、資本効率の一層の向上を目的として、新たに上限1,500億円（株式取得期間：2025年5月9日から2026年4月30日）の自己株式の取得実施を決定しました。またさらなる株主還元拡充を目的として、連結配当性向の目安を2025年度より30%から40%に引き上げるとともに、1株あたりの配当下限金額を年間100円から200円としました。今後も成長投資を進めながら、着実に株主の皆様への還元を行っていくことにより資本効率を高め、さらなる企業価値の向上を目指します。

## 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

## 2. 株式に関する事項 (2025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 461,000,000株 (うち自己株式27,301,541株)

(注) 当社は、2024年5月8日及び11月6日の取締役会の決議に基づき、2024年5月9日から2025年4月4日までの間に、26,898,400株の自己株式を取得しました。このうち、2025年3月31日までに取得した自己株式の数は25,815,800株です。

(3) 株主数 294,646名 (前期比37,352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)	72,113	16.63%
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	26,068	6.01%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	13,505	3.11%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	9,168	2.11%
明治安田生命保険相互会社	8,273	1.91%
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	5,362	1.24%
野村信託銀行株式会社(投信口)	5,075	1.17%
東京海上日動火災保険株式会社	4,168	0.96%
JPモルガン証券株式会社	4,078	0.94%
上田八木短資株式会社	3,682	0.85%

(注) 持分比率は、自己株式 (27,301,541株) を除いて計算しています。

(5) 当事業年度中に職務執行の対価として会社役員に交付した株式の状況

区分	株式数	交付対象者
取締役 (監査等委員及び社外取締役を除く。)	10,300株	4名

(注) 上記の株式数には、業績連動型株式報酬のうち金銭換価された株式数 (13,049株 取締役4名) は含まれていません。

# 連結計算書類

## 1. 連結貸借対照表 (2025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	696,334
現金及び預金	156,012
受取手形、営業未収入金及び契約資産	349,821
棚卸資産	64,641
繰延及び前払費用	31,297
その他	97,258
貸倒引当金	△2,696
固定資産	3,623,640
有形固定資産	1,295,356
船舶	753,731
建物及び構築物	158,322
航空機	82,255
機械装置及び運搬具	32,785
器具及び備品	9,462
土地	75,219
建設仮勘定	174,690
その他	8,888
無形固定資産	58,294
借地権	5,683
ソフトウェア	6,911
のれん	27,168
その他	18,531
投資その他の資産	2,269,988
投資有価証券	1,987,760
長期貸付金	37,767
退職給付に係る資産	159,211
繰延税金資産	11,097
その他	79,759
貸倒引当金	△5,607
繰延資産	293
<b>資産合計</b>	<b>4,320,269</b>

科目	金額
<b>負債の部</b>	
流動負債	523,106
支払手形及び営業未払金	231,949
短期借入金	54,412
リース債務	26,894
未払法人税等	20,797
契約負債	54,047
賞与引当金	20,814
役員賞与引当金	476
株式給付引当金	539
契約損失引当金	978
その他	112,195
固定負債	827,189
社債	99,000
長期借入金	465,763
リース債務	92,392
繰延税金負債	85,200
退職給付に係る負債	16,472
役員退職慰労引当金	791
特別修繕引当金	28,736
契約損失引当金	2,850
事業再編関連引当金	68
その他	35,913
<b>負債合計</b>	<b>1,350,295</b>
<b>純資産の部</b>	
株主資本	2,344,675
資本金	144,319
資本剰余金	39,009
利益剰余金	2,293,314
自己株式	△131,968
その他の包括利益累計額	574,200
その他有価証券評価差額金	56,815
繰延ヘッジ損益	36,833
為替換算調整勘定	421,267
退職給付に係る調整累計額	59,284
非支配株主持分	51,097
<b>純資産合計</b>	<b>2,969,973</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>4,320,269</b>

## 2. 連結損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで) (単位：百万円)

科 目	金 額
売上高	2,588,700
売上原価	2,119,361
売上総利益	469,338
販売費及び一般管理費	258,518
営業利益	210,820
営業外収益	
受取利息	6,720
受取配当金	8,161
持分法による投資利益	293,388
その他	10,768
営業外収益 (合計)	319,038
営業外費用	
支払利息	20,151
為替差損	14,050
その他	4,790
営業外費用 (合計)	38,991
経常利益	490,866
特別利益	
固定資産売却益	24,870
その他	7,494
特別利益 (合計)	32,364
特別損失	
固定資産売却損	55
固定資産除却損	1,241
減損損失	1,545
関係会社株式売却損	3,120
その他	1,845
特別損失 (合計)	7,808
税金等調整前当期純利益	515,422
法人税、住民税及び事業税	39,219
法人税等調整額	△10,507
法人税等 (合計)	28,711
当期純利益	486,711
非支配株主に帰属する当期純利益	9,003
親会社株主に帰属する当期純利益	477,707

## 3. 連結キャッシュ・フロー計算書の要旨 (ご参考)

(2024年4月1日から2025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	510,755
投資活動によるキャッシュ・フロー	△59,783
財務活動によるキャッシュ・フロー	△427,747
現金及び現金同等物に係る換算差額	△18,263
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	4,961
現金及び現金同等物の期首残高	144,858
現金及び現金同等物の期末残高	149,859

(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 (2025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	410,027
現金及び預金	27,089
営業未収金	113,821
契約資産	10,259
短期貸付金	135,717
貯蔵品	42,775
繰延及び前払費用	11,741
リース債権	17,850
リース投資資産	5,564
その他流動資産	46,133
貸倒引当金	△925
固定資産	1,423,617
有形固定資産	106,156
船舶	58,862
建物	10,415
構築物	295
機械及び装置	139
車両及び運搬具	90
器具及び備品	857
土地	19,350
建設仮勘定	16,145
無形固定資産	6,608
のれん	1,361
借地権	528
ソフトウェア	2,466
その他無形固定資産	2,252
投資その他の資産	1,310,852
投資有価証券	109,697
関係会社株式及び出資金	563,945
長期貸付金	406,352
前払年金費用	68,986
リース債権	103,779
リース投資資産	22,424
その他長期資産	41,901
貸倒引当金	△6,235
繰延資産	293
社債発行費	293
<b>資産合計</b>	<b>1,833,939</b>

科目	金額
<b>負債の部</b>	
流動負債	328,456
営業未払金	68,107
短期借入金	76,142
リース債務	1
未払金	3,733
未払法人税等	8,271
契約負債	39,354
前受金	3,170
預り金	103,975
賞与引当金	4,228
株式給付引当金	539
契約損失引当金	810
関係会社船舶投資損失引当金	598
その他流動負債	19,521
固定負債	576,282
社債	99,000
長期借入金	422,926
リース債務	1
特別修繕引当金	95
関係会社船舶投資損失引当金	41,146
契約損失引当金	2,605
事業再編関連引当金	68
繰延税金負債	6,444
資産除去債務	1,742
その他固定負債	2,252
<b>負債合計</b>	<b>904,738</b>
<b>純資産の部</b>	
株主資本	898,661
資本金	144,319
資本剰余金	30,191
資本準備金	30,191
利益剰余金	856,112
利益準備金	5,888
その他利益剰余金	850,224
圧縮記帳積立金	1,234
繰越利益剰余金	848,989
自己株式	△131,962
評価・換算差額等	30,539
その他有価証券評価差額金	54,243
繰延ヘッジ損益	△23,703
<b>純資産合計</b>	<b>929,201</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>1,833,939</b>

## 2. 損益計算書 (2024年4月1日から2025年3月31日まで) (単位：百万円)

科 目	金 額
海運業収益	1,094,739
海運業費用	953,783
海運業利益	140,956
その他事業収益	2,974
その他事業費用	1,522
その他事業利益	1,452
営業総利益	142,408
一般管理費	52,110
営業利益	90,298
営業外収益	
受取利息及び配当金	218,456
その他営業外収益	7,849
営業外収益 (合計)	226,305
営業外費用	
支払利息	19,421
為替差損	11,820
その他営業外費用	3,358
営業外費用 (合計)	34,599
経常利益	282,004
特別利益	
固定資産売却益	211
投資有価証券売却益	1,435
関係会社清算益	6,846
関係会社株式売却益	1,931
その他特別利益	425
特別利益 (合計)	10,851
特別損失	
固定資産処分損	542
貸倒引当金繰入額	0
関係会社株式評価損	3,367
減損損失	942
その他特別損失	834
特別損失 (合計)	5,689
税引前当期純利益	287,166
法人税、住民税及び事業税	16,448
法人税等調整額	△14,640
法人税等 (合計)	1,807
当期純利益	285,359





# 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、以下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 下記の各種お手続きにつきましては以下のとおりです。
  - ・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 (東京)、0120-094-777 (大阪)  
(受付時間：土・日・祝日等を除く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います。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	4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クルーズ1名様1枚限り有効)。
- ・ご優待割引券は株主様ご本人以外でもご利用いただけます。
- ・2025年10月1日以降に出発するクルーズより、14泊以内のクルーズ (※1) について、「[MY ASUKA CLUB]」発行のデジタルご優待割引券および、飛鳥クルーズパンフレットに記載されているクルーズにおける割引との併用が可能となります (※2)。
- ※1 2025年9月30日以前に出発するクルーズや15泊以上のクルーズについては、併用いただけません。
- ※2 チャータークルーズおよびパッケージツアーには、株主様ご優待割引券をご利用いただけません。また、区間クルーズ等につきましても一部、株主様ご優待割引券をご利用いただけない場合がございます。
- ・詳細は、以下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。ただか、お電話でクルーズデスクにお問合せください。  
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。

