日本郵船

BVTL Bringing Value To Life

NYK GROUP

第139期 定時株主総会
招集ご通知

34年ぶりの新造客船「飛鳥Ⅲ」

開催情報

日時 2026年6月17日（水曜日）午前10時

場所 パレスホテル東京 2階「葵」

議案

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

インターネット等及び書面による議決権行使期限

2026年6月16日（火曜日）午後5時

スマート招集

本招集ご通知は、パソコン・スマートフォンでも主要なコンテンツをご覧いただけます。
https://p.sokai.jp/9101/

証券コード：9101

目　次

社長ご挨拶	2
第139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	13
主要財務ハイライト（連結）	27
事業報告	29
連結計算書類	41
計算書類	43
株主メモ/お知らせ	46

※表紙写真提供：郵船クルーズ株式会社

＜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。

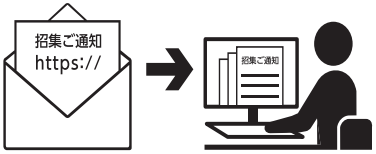
＜本定時株主総会の運営に関するお知らせ＞

●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、下記のウェブサイトに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139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2026年6月16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（2025年４月１日から2026年３月31日まで）は、定期船事業では新造船の竣工による船舶供給量の増加に加え、関税政策や中東情勢等の影響を受け、利益水準は前期を下回りましたが、世界経済の先行きが不透明な中でも中核事業である自動車事業やエネルギー事業において安定した利益を確保したこと等により、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、2,111億円及び2,117億円となりました。この結果を踏まえ、期末配当金は前回予想から１株当たり５円引き上げて、普通配当を１株当たり90円とするとともに、創業140周年を記念した１株当たり25円の記念配当を加え、１株当たり115円（中間配当金の115円と合わせ、１株当たり年間230円）とすることをご提案申し上げます。当期より見直した株主還元方針のもと、成長に向けた投資と安定的な還元の両立を図りつつ、企業価値の持続的な向上に取り組んでまいります。

当社グループでは、中期経営計画において、2030年に向けた新たなビジョン「総合物流企業の枠を超え、中核事業の深化と新規事業の成長で、未来に必要な価値を共創します」を掲げ、当期も様々な取組みを推進してきました。中核事業においては、欧州物流企業Waldenグループのヘルスケア物流事業の買収、NYKバルクシッププパートナーズ株式会社の発足、客船事業における34年ぶりの新造客船「飛鳥Ⅲ」の就航等、将来の企業価値向上に向けた戦略的な取組みを着実に進めてきました。環境課題への取組みにおいては、海運の脱炭素化がグローバルで求められる中、アンモニア燃料アンモニア輸送船の開発は研究段階を終え、実建造フェーズに移行しており、2026年11月の竣工を予定しています。また、2025年９月には、Ship to Ship方式による液化アンモニアの大規模移送に成功するなど、アンモニア燃料船を中核に、将来の燃料供給・輸送需要を見据えたアンモニアサプライチェーンの社会実装を着実に進めています。さらに、循環型経済確立への取組みとして、森林再生プロジェクト「ゆうのもり」はオープン２周年を迎えました。当社グループの技術やアセットを活用したサーキュラーエコノミー実現に向けた取組み（国内での鉄スクラップ循環、宇宙関連事業等）を進めていきます。

中期経営計画の支えの戦略である「CX」においては、企業価値創出の源泉である「人」への投資はもちろん、約40,000人のグループ社員一人ひとりが輝ける舞台を整えていきます。その一環として、当社の競争力の源泉である海技者の活躍促進を目的としたプロジェクト「CX Neo」を推進し、海技者が情熱とプライドを持って働き続けられる会社を目指しています。また、もう一つの支えの戦略である「DX」においては、データに基づく迅速な意思決定を根幹としたデータドリブン経営の実現を目指し、経営基盤刷新プロジェクトを立ち上げ、その取組みの一つとして会計基幹システムを刷新しました。今後は、働き方の次世代化と迅速な意思決定を可能にする経営基盤の構築に向け、さらなる社内システム基盤の高度化に取り組んでいきます。

2026年度は現中期経営計画の最終年度にあたります。2023年３月に発表した４年間の中期経営計画“Sail Green, Drive Transformations 2026 – A Passion for Planetary Wellbeing –”で掲げたありたい姿の実現に向けて、これまで積み重ねてきた取組みの成果を確かなものとすべく、総仕上げの一年として力強く各施策を進めてまいります。また、足元では中東情勢の緊張が高まり、グローバルで経済の不確実性が一層高まる中、その影響を注視し、事業環境の変化に機敏に対応していきます。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。

2026年５月

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

証券コード：9101
2026年５月28日
（電子提供措置の開始日　2026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　　曽　我　貴　也

第139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139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。
**　本定時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にアクセスのうえ、ご確認くださいます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にアクセスいただき、「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（13ページから26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。ご出席株主様のプライバシーに配慮し、ライブ配信する映像は、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、2026年６月16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、2026年６月16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　2026年６月17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139期（2025年４月１日から2026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139期（2025年４月１日から2026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

※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
(i) 直前三事業年度の財産及び損益の状況とその推移
(ii) 新株予約権等に関する事項
(iii) 会計監査人に関する事項
(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

②連結株主資本等変動計算書
③連結注記表
④株主資本等変動計算書
⑤個別注記表

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り扱いいたします。
(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り扱いいたします。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り扱いいたします。
(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/)にアクセスしていただき、行使期限までに議決権をご行使ください。

行使期限

2026年6月16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

2026年6月16日（火曜日）
午後5時までに到着

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

2026年6月17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50名様に1名様の割合で電子ギフト（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後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は、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、スマートフォン等から、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)スマートフォン等による方法

- 議決権行使書面に記載の「ログイン用QRコード」をスマートフォン等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)パソコン等による方法

- 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）

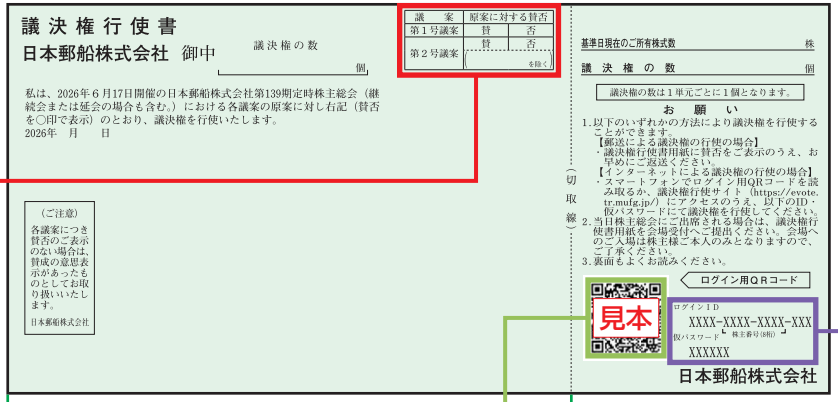
機関投資家の皆様へ
当社株主総会における電磁的方法による議決権行使の方法として、株式会社ICJが運営する「機関投資家向け議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

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㈱デンソーウェーブの登録商標です。



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となる〈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

2026年６月17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、2026年6月25日（木曜日）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

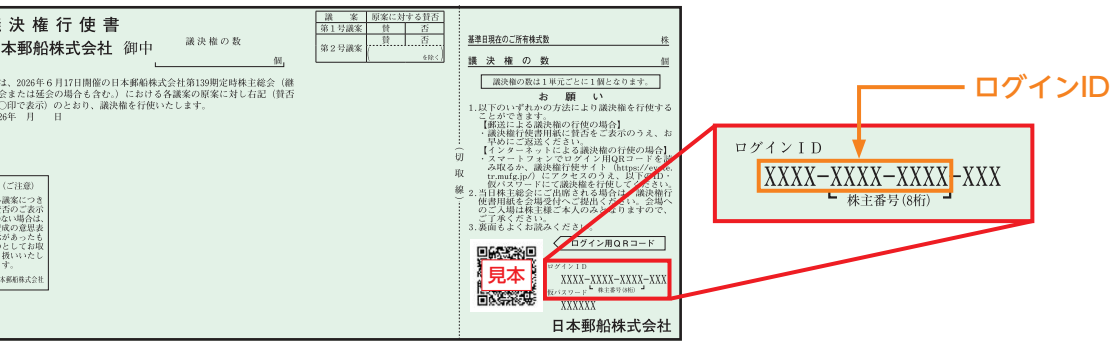
(1) 下記URL（株主総会オンラインサイト「Engagement Portal」）にパソコン又はスマートフォン等からアクセスをお願いいたします。

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：**議決権行使書用紙の右側に記載されている15桁の半角英数字のうち、左から12桁**
（例）3004－1234－5678－901の場合 ➡ 300412345678
●パスワード：**2026年3月31日時点の株主名簿ご登録住所の郵便番号（7桁）＋2026【合計11桁】**
（例）郵便番号 123-4567の場合 ➡ 12345672026
※議決権行使書用紙に記載されている「仮パスワード」とは異なりますのでご注意ください。
※ログインID、パスワードの入力にハイフン（－）は不要です。



(3) ログイン後、「当日ライブ視聴」ボタンをクリックし、当日ライブ視聴等に関する利用規約をご確認のうえ、「利用規約に同意する」にチェックし、「視聴する」ボタンのクリックをお願いいたします。
なお、本ウェブサイトにログインした後、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ございます。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、本定時株主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～2026年６月９日（火曜日）午後５時まで

(2) ご留意事項

① ご質問は本定時株主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定時株主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」へのアクセスに際して発生する費用（インターネット接続料金等）は、各株主様のご負担となります。

【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

〈メ　モ　欄〉

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、また当社の創業140周年を記念して、当期の期末配当につきましては、１株につき115円（うち普通配当１株につき90円、記念配当１株につき25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115円　総額46,662,731,430円

（3）剰余金の配当が効力を生じる日
2026年６月18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、何れも本定時株主総会終結の時をもって任期満了となります。

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

取締役候補者の専門性と経験等については21・22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	長澤（ながさわ）　仁志（ひとし）	男性(68歳)	取締役会長	15年	100%(15回中15回)
2	再任	曽我（そが）　貴也（たかや）	男性(66歳)	代表取締役社長・社長執行役員 Group Chief Executive Officer	4年	100%(15回中15回)
3	再任	河野（こうの）　晃（あきら）	男性(64歳)	代表取締役・副社長執行役員 社長補佐 Group Chief Information Officer	3年	100%(15回中15回)
4	再任	鈴木（すずき）　康修（やすのぶ）	男性(58歳)	取締役・専務執行役員 Chief Compliance Officer Chief Human Resources Officer コーポレートアドミニストレーション本部長	1年	100%(12回中12回)
5	再任 独立　社外	田邊（たなべ）　栄一（えいいち）	男性(72歳)	社外取締役	7年	100%(15回中15回)
6	再任 独立　社外	志濟（しさい）　聡子（さとこ）	女性(62歳)	社外取締役	2年	100%(15回中15回)
7	再任 独立　社外	桑原（くわばら）　聡子（さとこ）	女性(61歳)	社外取締役	1年	100%(12回中12回)

（注）桑原聡子氏の戸籍上の氏名は、太田聡子です。

所有する当社株式の数
294,801株
当期に開催の取締役会出席率
100%(15回中15回)

1 長澤（ながさわ） 仁志（ひとし） (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会長
三井住友海上火災保険株式会社
社外取締役（2026年６月就任予定）

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しました。

所有する当社株式の数
62,423株
当期に開催の取締役会出席率
100%(15回中15回)

2 曽我（そが） 貴也（たかや） (1959年12月４日生) 再任

Group Chief Executive Officer

■ 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)

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しました。

3 河野（こうの） 晃（あきら）

（1961年7月28日生）

再任

所有する当社株式の数
66,445株

当期に開催の取締役会出席率
100%(15回中15回)

■ 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）

社長補佐
Group Chief Information Officer

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ました。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、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・資本政策の実行に取り組みました。2026年4月にGroup Chief Information Officerに就任し、グループ全体のIT・デジタルトランスフォーメーションに係る経営戦略を立案及び実行するため、引き続き取締役候補者としました。

4 鈴木（すずき） 康修（やすのぶ）

（1967年11月9日生）

再任

所有する当社株式の数
11,600株

当期に開催の取締役会出席率
100%(12回中12回)

■ 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
2025年 6 月　当社取締役・常務執行役員
2026年 4 月　当社取締役・専務執行役員
（現在に至る）

Chief Compliance Officer
Chief Human Resources Officer
コーポレートアドミニストレーション本部長

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、現在は専務執行役員として、Chief Compliance Officer、Chief Human Resources Officer及びコーポレートアドミニストレーション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、引き続き取締役候補者としました。

所有する当社株式の数

13,618株

当期に開催の取締役会出席率

100%(15回中15回)

5 田邊（たなべ） 栄一（えいいち）

(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

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しました。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。

所有する当社株式の数
410株
当期に開催の取締役会出席率
100%(15回中15回)

6 志濟（しさい） 聡子（さとこ） (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

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
三井住友トラストグループ株式会社社外取締役（2026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

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。

所有する当社株式の数

4,456株

当期に開催の取締役会出席率

100%(12回中12回)

7 桑原（くわばら） 聡子（さとこ）

（1964年11月1日生）

再任 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
2025年 6 月　当社社外取締役（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（2026年６月退任予定）
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

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ました。2025年には監査等委員でない社外取締役に就任し、独立した立場より、リスク管理等における専門的な知見に基づき、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）桑原聡子氏の戸籍上の氏名は、太田聡子です。

(注1) 各取締役候補者と当社との間に取引関係及び特別の利害関係はありません。

(注2) 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、22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７年、志濟聡子氏が２年及び桑原聡子氏が３年（うち、２年間は監査等委員である社外取締役です。また、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、同社役職員とともに起訴され、2023年２月13日に東京地方裁判所より罰金及び追徴金を科す旨の判決がなされました。同氏は当該事案が発覚するまでその内容を認識していませんでしたが、同社において日頃から法令遵守の視点に立ち適宜意見表明を行い、発覚後は事実関係の調査、原因の究明及び再発防止策の策定につき更に意見を述べるなど、同社の法令遵守体制の更なる強化に努めました。

(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。

ご参考　取締役として備えるべき専門性と経験

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）及びその多様性を重視します。

経営一般に重要な要素	**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。
経営戦略実現に必要な要素	**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力も求められます。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（本定時株主総会において、第２号議案が原案どおり可決された場合）。

	役　位	氏　名	性　別	経営一般に重要な要素			経営戦略実現に必要な要素			
				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	取締役会長	長澤　仁志	男性	●		●	●			
	代表取締役社長・社長執行役員	曽我　貴也	男性	●	●		●			●
	代表取締役・副社長執行役員	河野　晃	男性		●	●	●			
	取締役・専務執行役員	鈴木　康修	男性			●			●	●
	独立社外取締役	田邊　栄一	男性	●	●	●				
	独立社外取締役	志濟　聡子	女性				●	●	●	
	独立社外取締役	桑原　聡子	女性			●	●			
取締役監査等委員	取締役監査等委員	小杉　桂子	女性			●	●			
	取締役監査等委員	日暮　豊	男性			●			●	
	独立社外取締役監査等委員	中曽　宏	男性		●	●				●
	独立社外取締役監査等委員	井伊　基之	男性	●				●		
	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、本定時株主総会において第２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/

ご参考　コーポレート・ガバナンスの状況

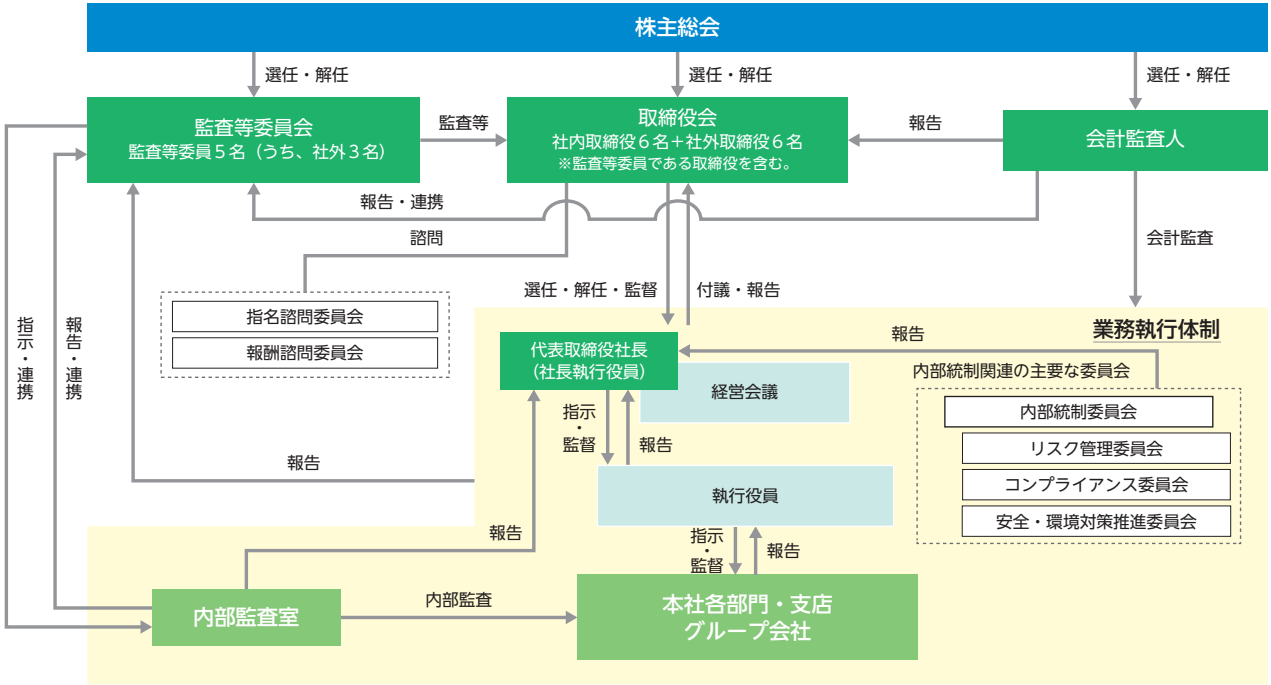
■コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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、監査等委員会設置会社を採用しています。取締役会は、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。独立社外取締役は取締役会、指名諮問委員会・報酬諮問委員会のほか、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」及び「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」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。

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

■当社のコーポレート・ガバナンス体制図



（注）取締役の数は本定時株主総会後の予定です。

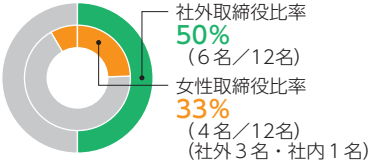
■取締役会及び委員会

取締役会　議長　長澤 仁志（取締役会長）　2025年度開催回数　15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。

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



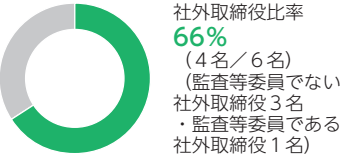
指名諮問委員会・報酬諮問委員会　委員長　田邊 栄一（筆頭独立社外取締役）　2025年度開催回数　5回・4回

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。）及び執行役員の選解任及び報酬に関わ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社長の評価及びサクセッションプランに関する検討を、報酬諮問委員会は、取締役等の報酬水準等の検証及び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

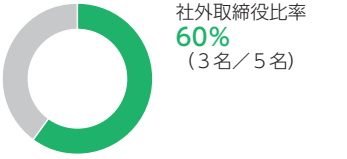


監査等委員会　委員長　小杉 桂子（常勤監査等委員）　2025年度開催回数　16回

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、全取締役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。

2025年度実施概要

■ 第三者アドバイザーの意見も踏まえて、評価項目を選定

■ 評価は以下の5つの大項目に基づき実施

1. 取締役会の構成と運営
2. 経営戦略と事業戦略
3. 企業倫理とリスク管理
4. 業績モニタリングと経営陣の評価・報酬
5. 株主との対話

■ 取締役に対し、上記に関する20問のアンケート調査を実施

2025年度 取締役会実効性評価結果 全体総括

・アンケート結果を基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。特に、2025年度は全ての大項目で評価が改善し、機関設計の変更を経て取締役会の実効性が一層強化されていることを確認しました。

■取締役会での取組み

2025年度の主な取組み
・アジェンダのさらなる最適化
・取締役会等の運営面の継続的改善
・後継者計画や経営人材育成のモニタリング方法の在り方の深掘り
・持続的な企業価値向上のための施策について開示の充実
・株主との対話への積極的取組み

取締役会等における主な審議事項（2025年度）

■ コーポレート・ガバナンス（取締役会実効性評価、指名諮問委員会の役割・CEO等選解任に関するプロセス等）
■ グループガバナンス（グループ経営の在り方等）
■ リスク管理（リスク管理・内部統制状況、地政学リスク等）
■ 資本政策（株主還元政策、株価評価等）
■ 事業戦略（事業ポートフォリオ、大型M&A等）
■ DX戦略（グループDX戦略、AI活用方針、DX Story策定等）
■ CX戦略（グループミッション、人材マネジメント等）
■ サステナビリティ（非財務指標・KPI目標を達成するための取組み等）

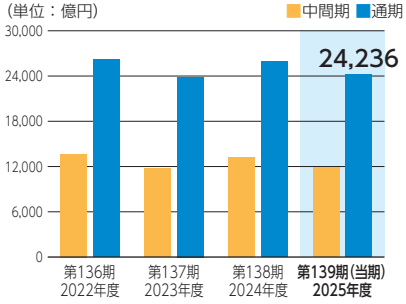
向上した点
・期初に取締役会等で議論するアジェンダの年間計画を策定し、期中にも適宜適切に見直したうえで、企業価値向上につながる優先度の高い事項により時間を割いて討議を行ったことで、取締役会の実効性が向上
・指名諮問委員会の役割及びCEO等の選解任に関するプロセスの確立
・リスク管理及び内部統制状況の適切な監督が行われ、「企業倫理とリスク管理」の評価が前期比最も大きく改善

2026年度に向けた課題・取組み
・アジェンダのさらなる最適化と運営面の継続的改善
・中長期的な企業価値向上に向けた議論の一層の充実
・人材戦略に関する考え方の一層の共有
・次期中期経営計画策定に向けた集中的な議論
・持続的な企業価値向上のための開示を継続
・株主との対話への継続的な取組み

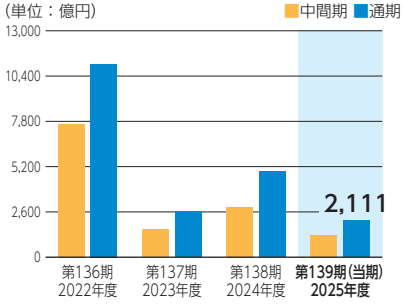
主要財務ハイライト（連結）

1．業績の推移

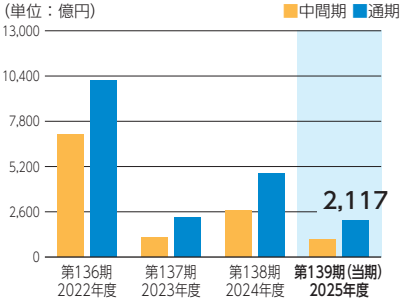
（1）売上高



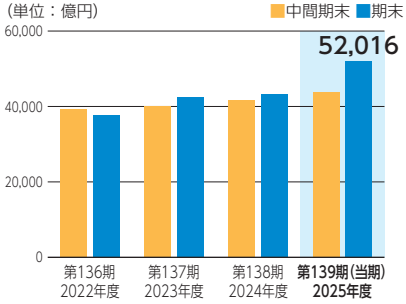
（2）経常損益



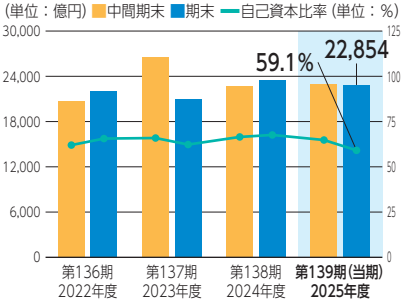
（3）親会社株主に帰属する当期純損益



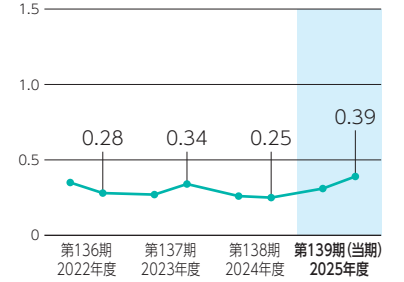
（4）総資産



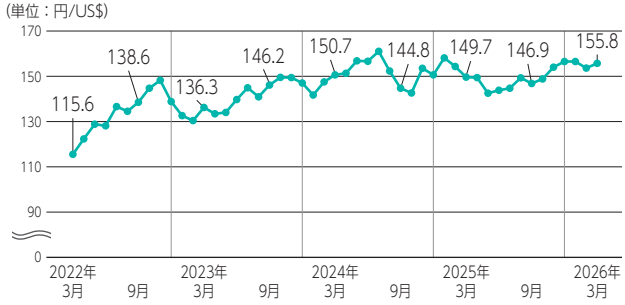
（5）株主資本・自己資本比率



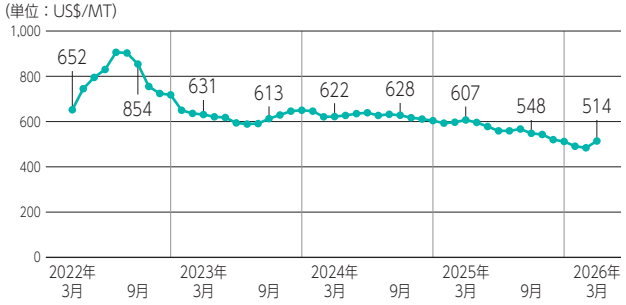
（6）有利子負債自己資本比率（D/E Ratio）



為替レートの推移（ご参考）



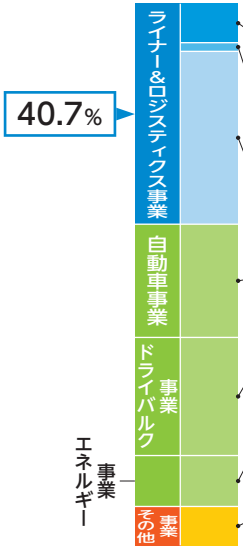
消費燃料価格の推移（ご参考）



（注）為替レート・消費燃料価格とも、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136期 2022年度	第137期 2023年度	第138期 2024年度	第139期(当期) 2025年度
定期船事業 7.2%	売上高	2,007	1,923	1,804	**1,809**
	経常損益	7,913	678	2,743	**497**
航空運送事業 1.6%	売上高	2,180	1,611	1,857	**411**
	経常損益	618	57	210	**21**
物流事業 31.9%	売上高	8,624	7,022	8,121	**8,047**
	経常損益	543	259	212	**102**
自動車事業 20.9%	売上高	売上高 12,408 経常損益 2,121	4,909	5,323	**5,268**
	経常損益		1,058	1,133	**979**
ドライバルク事業 21.8%	売上高		5,733	6,072	**5,510**
	経常損益		180	181	**95**
エネルギー事業 9.4%	売上高		1,733	1,785	**2,369**
	経常損益		463	461	**544**
その他事業 7.2%	売上高	2,378	2,226	2,046	**1,813**
	経常損益	△9	36	69	**△0**

3．事業別資産

（単位：億円）

	第136期 2022年度	第137期 2023年度	第138期 2024年度	第139期(当期) 2025年度
定期船事業	13,792	14,096	14,691	**14,389**
航空運送事業	1,351	1,309	1,203	**－**
物流事業	4,739	5,138	5,463	**10,594**
自動車事業	17,545	4,790	5,008	**6,056**
ドライバルク事業		6,099	6,311	**7,284**
エネルギー事業		11,502	11,025	**13,956**
その他事業	2,739	3,777	4,248	**4,919**
計	40,166	46,713	47,951	**57,200**
調整額	△2,398	△4,166	△4,748	**△5,183**
連結	37,767	42,547	43,202	**52,016**

（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。
（注４）暫定的な会計処理の確定による影響及び会計方針の変更等に伴う影響については、当連結会計年度の期首残高に反映しており、過年度に遡及して反映していません。

事業報告 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

1. 当社グループの現況に関する事項

(1) 当社グループの事業の経過及びその成果

① 当期の業績

当期の世界経済は全体として緩やかな成長が維持されましたが、米国トランプ政権の関税政策及び地政学リスクの高まり等の影響で不確実性が高まりました。米国経済は景気拡大が緩やかになる中、関税政策及び政府機関の閉鎖等により経済活動への影響が見られました。中国経済は輸出と政府の景気刺激策に支えられましたが、特に不動産関連産業の不振から成長率は低下傾向となりました。欧州経済はドイツの製造業の不振等が影響して低い成長に留まりました。日本経済は回復基調ではありましたが力強さに欠けました。

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減益により、当期の連結業績は、売上高２兆4,236億円（前期比6.4%減）、営業利益1,386億円（前期比34.3%減）、経常利益2,111億円（前期比57.0%減）、親会社株主に帰属する当期純利益2,117億円（前期比55.7%減）と前期と比べて減収減益となりました。

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）において、期初は米中関税の影響を背景とした前倒し出荷が発生したことから、一時的に需要が上振れし、荷動きは比較的堅調に推移しました。しかしながら、その反動による需要の落ち着きに加え、新造船の竣工が相次いだことにより船腹供給が増加し、市場全体では需給バランスが次第に緩和基調へと転じました。このような需給環境の変化を受け、第２四半期以降は荷量が伸び悩むとともに、運賃水準も軟化し、市況は調整局面が継続する状況となりました。

国内ターミナルでは取扱量が前期と比べて減少しました。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、増収減益となりました。

航空運送事業

航空運送事業では、2025年８月１日を効力発生日として、当社連結子会社であった日本貨物航空株式会社とANAホールディングス株式会社との株式交換が完了したことにより、2026年３月期第２四半期以降の業績には日本貨物航空株式会社を含みません。

これらの結果、航空運送事業全体では前期と比べて減収減益となりました。

物流事業

航空貨物取扱事業では、米国のデミニミスルール撤廃に伴い米国向けEコマース貨物需要が減退した一方、アジア発のスポット貨物需要もあり、取扱量は前期並みとなりました。スポット仕入価格の下落により、利益水準は前期と比べて上昇しました。

海上貨物取扱事業では、積極的な取扱規模拡大に加え、アジア域内の活発な荷動きにより、前期と比べて取扱量は増加した一方、需給環境の悪化により、利益水準は低下しました。

ロジスティクス事業は、主に欧州地域、東南アジア地域の一部において経済見通しの不透明さから主要顧客の荷量が落ち込んだ結果、利益水準は前期を下回りました。

これらの結果、物流事業全体では前期と比べて、減収減益となりました。

●自動車事業

自動車船事業では、完成車の生産・販売が堅調に推移したことにより、海上輸送需要は旺盛でした。顧客の輸送要望に柔軟に対応しつつ、最適な配船計画及び本船運航により、高い船舶稼働率を維持しました。また、脱炭素燃料船の導入に継続して取り組むとともに、環境負荷の低いバイオ燃料等を活用し、温室効果ガス（GHG）排出削減に努めました。自動車物流事業では、欧州、トルコ、上海、シンガポール、インド等におけるターミナル事業が堅調に推移しました。さらに、将来の物流需要に対応するため、スペインのバルセロナにおけるターミナル開発案件や、欧州のInternational Car Operators N.V.による自動型立体駐車場建設案件など、積極的な投資を実施しました。一方で、自動車船事業では、米国の追加入港税やインフレに伴う荷役費等のコスト上昇の影響を受けました。また、自動車物流事業では、米国の関税政策の影響を受けたメキシコ事業のほか、インドネシア、タイ及び一部中国のターミナルにおいて、取扱台数が減少しました。

これらの結果、自動車事業全体では前期と比べて減収減益となりました。

●ドライバルク事業

ドライバルク事業では、ケープサイズ市況が、鉄鉱石及びボーキサイトの堅調な荷動きに支えられ前期を上回りました。パナマックスサイズ以下の市況は、ブラジル出し大豆の荷動き及び石炭在庫の積上げが一巡後は低調に推移したものの、前期と比べて回復しました。一方、一部船型における収益性低下や前期比で円高に推移した影響を受けました。

これらの結果、ドライバルク事業全体では前期と比べて減収減益となりました。

●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、OPEC+の減産巻戻し完了や地政学リスクに端を発したマーケット上昇及びそれを捉えたスポット成約、また利益水準の高い複数の固定契約更改により、前期比で増益となりました。石油製品タンカーは、中東における地政学リスクを背景とした市況の下支えにより安定的に推移し、前期並みの水準を維持しました。VLGC（大型LPGタンカー）は、米中間の対立の結果LPGのトレードフローが変化し、米国からインド・東南アジアへの長距離輸送の増加により船腹需給が引き締まり、市況は前期を上回りました。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。また、新造船へのリプレース需要の高まりや、運航効率の観点から船隊構成の見直しを進め、旧型船の一部で係船や売船を実施しました。海洋事業は、FPSO（浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備）、シャトルタンカーが順調に稼働するとともに、FPSOについては新規FPSOが稼働し、一時的な利益を計上しました。

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増益となりました。

●その他事業

不動産事業

新規オフィスビルの竣工等で増収となった一方、連結子会社再編に伴う影響等により減益となりました。

その他の事業

その他の事業は、船用品・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の最後の世界一周クルーズを催行、2025年７月に飛鳥Ⅲが就航し、飛鳥Ⅱとの２隻運航を開始しました。一部台風の影響を受けたクルーズもありましたが、２隻とも概ね順調に催行しました。飛鳥Ⅱは11月、飛鳥Ⅲは２月に船体整備のために入渠しました。なお、飛鳥Ⅲの就航に向け準備費用を計上しました。

これらの結果、その他の事業の業績は、前期と比べて減収減益となりました。

※各事業別の詳細につきましては、「事業別業績」（28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、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です。

高度化する海運業界の安全要求を踏まえ、独自の安全規格を発展させた「NAV9000 Plus」を通じ、引き続き環境に配慮した安全・確実な海上輸送を実現します。また、AI活用やデータドリブンな安全・効率運航が重要視される中、船舶のサイバーセキュリティ対策を強化することで、将来の自律運航を見据えた高度な安全性と信頼性の構築を図っています。

当社は安全運航を支える重要な要素として人材（船員）育成を掲げ、独自の研修プログラムやインド・フィリピンにおける研修施設の拡充を通じて、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各社や社外パートナーと連携し、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GHG排出削減や安全運航を目的とした自律運航に関する研究等も引き続き行いました。さらに、東京大学の海事デジタルエンジニアリング講座（MODE）や大阪大学の先進海事システムデザイン共同研究講座（阪大OCEANS）を通じて技術開発と人材育成を進めています。また、内閣府が関係省庁と連携して推進する経済安全保障重要技術育成プログラム（K Program）における船舶DXの取組みに加え、内閣府の総合科学技術・イノベーション会議（CSTI）が実施する研究開発とSociety5.0との橋渡しプログラム（BRIDGE）の枠組みでも、次世代造船用AIロボットの開発やAIシミュレーション基盤の研究開発を進めています。

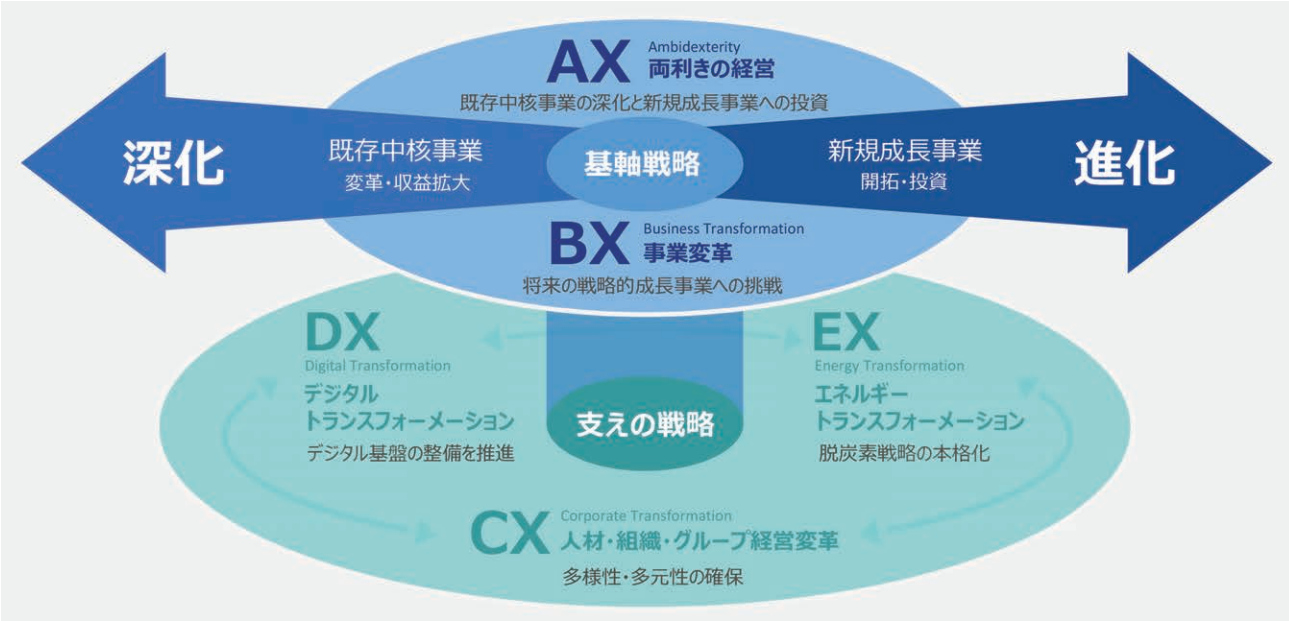
グリーンビジネスへの取組みとしては、アンモニア・水素を始めとするカーボンニュートラルな新燃料の導入及びサプライチェーンの構築、液化二酸化炭素の海上輸送、並びに海洋エネルギー開発について社外パートナーとともに複数の研究開発及び事業開発案件を進めています。その一つとして、グリーンイノベーション基金事業から支援を受け、2024年８月に竣工した世界初のアンモニア燃料商用タグボート「魁」に続き、2026年11月には同じくアンモニアを燃料とする外航アンモニア輸送船の竣工を予定しています。また、今後普及が見込まれる洋上風力関連事業についても引き続き積極的に推進します。

(2) 当社グループの対処すべき課題

①中期経営計画の遂行

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、エネルギー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2025年度の主な進捗状況は以下の通りです。2026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

当社グループは脱炭素社会の実現に向けた有力な次世代燃料の一つとしてアンモニアに注力し、製造・輸送・供給を含む燃料アンモニアバリューチェーン全体における事業開発に取り組んでいます。

アンモニア燃料船の開発に関しては、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）のグリーンイノベーション基金の助成を受ける40,000㎥級アンモニア燃料アンモニア輸送船（Ammonia-Fueled Medium Gas Carrier：AFMGC）の建造が順調に進行しており、2025年にはアンモニア燃料主機と補機の搭載も完了しました。高い環境性能と世界最高水準の安全対策を備えたAFMGCは、2026年11月の竣工後、世界最大級のアンモニアプレーヤーであるYara International ASAのグループ会社であるYara Clean Ammonia Switzerland SAに定期傭船される予定です。

アンモニア燃料アンモニア輸送船
CGイメージ図

また、商用燃料アンモニア輸送船に関しては、2025年12月には、当社グループのNYK Bulkship (Asia) Pte. Ltd.が株式会社JERAと、アンモニア輸送船２隻に関する定期傭船契約の基本条件合意書を締結しました。本合意に基づき、米国で製造される低炭素アンモニアを、碧南火力発電所（愛知県）へ海上輸送する計画を推進します。本計画は、商用燃料アンモニア輸送として先駆的な取組みであり、日本のエネルギートランジションの実現を後押しします。

当社は、アンモニア燃料船を中核に、将来の燃料供給・輸送需要を見据えたアンモニアサプライチェーンの社会実装を着実に進め、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

◆バイオ燃料の長期使用・保存に関する実証を経て、本格活用の段階へ

当社は、バイオ燃料B24（バイオ由来成分を24%混合）について、複数の船種において長期使用に関する実証を重ね、安定的な運用に向けた知見を蓄積しました。また、その一環として、シンガポールの非営利団体Global Centre for Maritime Decarbonisationと共同で、船上における長期使用及び保存に関する実証を行いました。その結果、技術的な安全性並びに長期運用の実現可能性を確認しました。これらの検証結果を踏まえ、現在は自動車専用船を中心にバイオ燃料の本格的な活用を進めており、使用量を拡大しています。

さらに2026年度には、バイオ由来成分100%のバイオ燃料B100について、酸化劣化や長期保管時の品質安定性への配慮がより重要であることを踏まえ、実運航における約１年間の検証を実施する予定です。

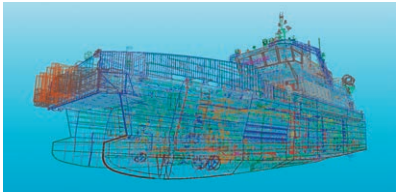
当社は、既存船舶インフラを活用し、バイオ燃料及びLNG燃料を、燃料転換期における現実的かつ即効性のある対応手段として位置付けています。第三者認証により持続可能性及びGHG排出削減効果が客観的に担保された低・脱炭素燃料は、欧州規制対応に活用できるほか、環境価値として分離し、お客様に提供することで新たな価値の創出も可能であり、脱炭素の推進と企業価値の向上の双方に資するものとなります。これらの取組みを通じ、当社は海運業界の脱炭素化を着実にリードしていきます。

◆洋上風力発電を支える作業員輸送船の建造で3D技術を本格適用

当社は、洋上風力発電事業を支える作業員輸送船（Crew Transfer Vessel：CTV）の建造において、設計から建造まで一貫して3D技術を活用する新たな取組みを進めています。

船の構造や機器配置、作業のしやすさを事前に3D上で確認することで、設計変更や手戻りを減らし、効率的で確実な建造を実現しました。

また、建造途中でも3Dデータを活用して品質を確認し、安全性の向上につなげています。さらに、完成後の点検や保守にも活用できる「3Dデジタル完成図書」を整備することで、運航開始後の管理効率向上も期待されます。本取組みを通じて、成長が見込まれる洋上風力分野において、安全で信頼性の高い輸送サービスを支えると同時に、当社の技術力と競争力を強化していきます。



作業員輸送船 本船写真（上）と
3Dモデル（下）の比較

◆飛鳥Ⅲ就航

客船事業では、34年ぶりの新造客船「飛鳥Ⅲ」が2025年７月に就航しました。

「飛鳥Ⅲ」では日本のクルーズ船で初となる船位保持制御システム、ポッド推進器や陸上電源受電装置、さらに世界の中型客船で数少ないLNG燃料に対応したエンジンを搭載し、環境に配慮したクルーズを実現します。

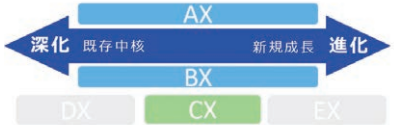
1991年に就航した初代「飛鳥」が日本におけるラグジュアリークルーズの礎を築き、続いて2006年に「飛鳥Ⅱ」が就航し、客船文化の発展を支えてきました。「飛鳥Ⅱ」、「飛鳥Ⅲ」の２隻体制の始動により、ラグジュアリー市場における競争力をさらに高めるとともに、より多くのお客様に“最幸時間”を提供する体制を強化していきます。

新造客船「飛鳥Ⅲ」
提供：郵船クルーズ株式会社

◆NYKバルクシップパートナーズ株式会社発足

NYKバルクシップパートナーズ株式会社は、当社グループにおけるドライバルク船事業の中核会社として、2026年４月に発足しました。

旭海運株式会社、八馬汽船株式会社、三菱鉱石輸送株式会社の３社が事業統合し、長い歴史に裏打ちされた知見と人材を結集することで、ドライバルク輸送分野における競争力の一層の強化を図ります。海上輸送業、船舶管理業、船主業を主な事業とし、当社が100％出資する完全子会社としてグループ戦略と一体で事業を推進します。保有隻数21隻及び船舶管理隻数約90隻を基盤に、安全運航の徹底と高品質なワンストップサービスの提供を通じ、安定的かつ持続的な収益創出と顧客価値の最大化を目指します。



NYKバルクシップパートナーズ株式会社
会社ロゴ

ドライバルク船「KEY HUNTER」

◆LNG輸送事業を通じた環境負荷低減と企業価値向上の両立

当社は、クリーンエネルギー需要の拡大を背景に、LNG輸送事業を重要な成長分野の一つと位置付けています。

2025年12月にはノルウェーの大手船主であるOcean Yield ASと協業し、米国の大手LNG生産事業者であるCheniere Energy Inc.の完全子会社であるCheniere Marketing International LLPに複数隻の新造LNG運搬船を長期定期傭船する契約を締結しました。長期輸送契約に基づくLNG船の運航を通じて、安定的な収益基盤を構築するとともに、グローバルなLNGサプライチェーンを支えていきます。

北米を起点とするLNG輸送は、地政学的分散やエネルギー安全保障の観点からも重要性が高まっており、当社は高度な安全運航ノウハウと豊富な実績を活かし、信頼性の高い輸送サービスを提供しています。今後もLNG需要の中長期的な成長を取り込みつつ、環境負荷低減と企業価値向上の両立を図ります。

LNG運搬船「QUEST KIRISHIMA」

◆バルセロナ港に次世代完成車ターミナル建設

2025年５月に自動車物流事業における欧州拠点の強化を目的として、スペイン・バルセロナ港において完成車ターミナルの27年間の運営権を取得しました。2028年に稼働予定の完全自動立体駐車場を建設し、再生可能エネルギー活用により環境に配慮した効率的な自動車輸送を実現します。本事業は、西地中海エリアにおける完成車物流需要への対応力向上を図るものであり、北欧港湾に集中する既存物流の補完的役割を担う拠点として位置付けています。バルセロナ港は、海上輸送に加え鉄道・内陸輸送との接続性を有しており、欧州域内外を結ぶ物流拠点としての利便性を備えています。当社は、完成車物流及びターミナル運営におけるこれまでの知見を活かし、安定的な運営を通じて顧客ニーズへの対応力を高めるとともに、自動車物流事業の基盤強化を進めていきます。

当社グループが運営する
欧州の完成車ターミナル拠点

◆欧州物流企業Waldenグループのヘルスケア物流事業の買収

当社グループは、中核事業と位置付ける物流事業の成長を担う存在として、郵船ロジスティクスグループ（以下、YLグループ）を中心に事業基盤の強化を進めています。

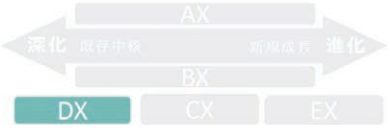
その一環として、2025年12月、欧州物流企業Waldenグループのヘルスケア物流事業を買収し、同事業を担う42社をYLグループ傘下に迎え入れました。

本買収により、欧州12カ国に展開する医薬品・医療機器物流の高品質ネットワークと、YLグループが有するグローバルな物流基盤及び運営ノウハウを融合させることで、温度管理や各国規制への対応が求められる高度な物流ニーズへの対応力を一層高めています。

ヘルスケア物流は今後も着実な成長が見込まれる分野であり、本件はYLグループの一層の成長を通じ、物流事業全体の収益基盤の拡大と付加価値の向上に資するものです。今後も当社グループは、成長分野である物流事業への戦略的投資を継続していきます。

欧州ヘルスケア物流事業

◆先進のクラウドとプラットフォームの導入による経営基盤の刷新

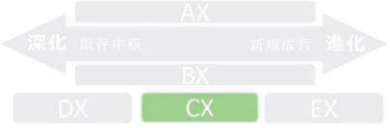


当社は、グローバル競争の激化や経営環境の不確実性が高まる中、データに基づく迅速な意思決定を根幹としたデータドリブン経営の実現を目的に、クラウド型の統合基幹業務システムや財務・経営管理の統合支援プラットフォームをはじめとした複数の先進的なデジタル基盤を導入し、社内システム基盤を刷新しました。

本取組みでは、本社及び国内外子会社３社と、その他船舶保有のための特別目的会社も合わせた約350社の会計基幹システムをクラウドへ移行し、財務・会計領域の主要機能を統合することで、従来分散していた会計基盤を一元化しました。これにより、業務の標準化と効率化を進めるとともに、経営管理における高度な計画・分析を可能とする体制を構築しています。また、クラウドの特長である定期的な機能更新を活用することで、稼働後も最新技術を継続して取り込める仕組みを整えました。

当社グループは今後も、業務プロセスの標準化とAI活用による定型業務の自動化を進め、より高度な分析・判断・提案を行う業務体制への転換を図ります。中期経営計画の実行を支える基盤として、データドリブン経営のさらなる高度化と企業価値向上に取り組んでいきます。

◆CX Neo ～海技者の活躍促進プロジェクト～



当社は、中核事業の深化と新規事業の開拓を両輪とする基軸戦略を支えるCXの一環として、海技者の活躍促進を目的としたプロジェクト「CX Neo」を推進しています。本プロジェクトでは、安全運航を支える高度な専門性と使命感を備えた人材が、長期にわたり情熱と誇りを持って働き続けられる会社であることを目標に、海技者に求める人物像の再定義を行うとともに、働き方、キャリアの柔軟性、船内環境といった多面的な課題の検討と改善に取り組んでいます。具体的には、船上経験を基礎とした陸上業務との往来を含むキャリアパスの整備や、就労・居住環境の改善を進めています。

矢野美希　機関長

また、当社は2004年から女性を海上職として採用しており、現在では30名超が海上・陸上を問わず全世界で活躍しています。2025年４月には、矢野美希一等機関士を機関長に登用しました。140年の歴史を持つ当社で女性の機関長登用は初めてです。今後も、多様な人材が活躍できる職場環境づくりと人材育成を推進していきます。

■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１兆4,800億円の事業投資を実施します。2023年度以降2026年４月末までに約4,800億円の自己株式の取得を実施し、また2025年度より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30%から40%に、１株当たりの配当下限金額を年間100円から200円に、それぞれ引き上げました。今後も投資機会と事業環境を勘案したうえで、機動的な追加還元策の実施を判断します。

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（2026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　408,780,000株（うち自己株式3,017,268株）

（注）当社は、2025年５月８日の取締役会の決議に基づき、2025年５月９日から2026年４月30日までの間に、28,779,900株の自己株式を取得しました。このうち、2026年３月31日までに取得した自己株式の数は26,845,100株です（うち25,321,600株を2026年３月25日に消却しました。）。

（3）株主数　320,644名（前期末比25,998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）	69,686	17.17%
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	24,347	6.00%
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	9,572	2.36%
明治安田生命保険相互会社	8,273	2.04%
野村信託銀行株式会社(投信口)	6,627	1.63%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	5,784	1.43%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	5,770	1.42%
多田 勝美	4,713	1.16%
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	4,606	1.14%
上田八木短資株式会社	3,739	0.92%

（注）持分比率は、自己株式（3,017,268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。）	23,700株	5名

（注1）上記の株式数には、退任した取締役に対して業績連動型株式報酬として交付された株式数を含めています。
（注2）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（29,328株　取締役5名）は含まれていません。

連結計算書類

1. 連結貸借対照表 (2026年3月31日現在)

(単位：百万円)

科　目	金　額
資産の部	
流動資産	865,461
現金及び預金	214,584
受取手形、営業未収入金及び契約資産	398,050
棚卸資産	72,572
繰延及び前払費用	36,877
その他	147,206
貸倒引当金	△3,830
固定資産	4,335,800
有形固定資産	1,630,650
船舶	911,111
建物及び構築物	253,327
機械装置及び運搬具	58,731
器具及び備品	15,778
土地	106,919
建設仮勘定	276,625
その他	8,158
無形固定資産	293,296
借地権	6,823
ソフトウエア	7,543
のれん	250,566
その他	28,362
投資その他の資産	2,411,854
投資有価証券	1,975,423
長期貸付金	44,751
退職給付に係る資産	297,028
繰延税金資産	12,211
その他	88,080
貸倒引当金	△5,640
繰延資産	408
資産合計	**5,201,670**

科　目	金　額
負債の部	
流動負債	873,855
支払手形及び営業未払金	269,166
短期借入金	155,156
1年内償還予定の社債	20,000
コマーシャル・ペーパー	40,000
リース債務	41,557
未払法人税等	34,332
契約負債	63,411
賞与引当金	22,063
役員賞与引当金	576
株式給付引当金	250
契約損失引当金	369
その他	226,971
固定負債	1,184,377
社債	122,000
長期借入金	609,512
リース債務	213,237
繰延税金負債	150,240
退職給付に係る負債	16,014
役員退職慰労引当金	663
特別修繕引当金	35,533
契約損失引当金	712
株式給付引当金	75
事業再編関連引当金	56
その他	36,330
負債合計	**2,058,233**
純資産の部	
株主資本	2,285,461
資本金	144,319
資本剰余金	39,657
利益剰余金	2,117,971
自己株式	△16,487
その他の包括利益累計額	786,533
その他有価証券評価差額金	62,025
繰延ヘッジ損益	29,787
為替換算調整勘定	548,040
退職給付に係る調整累計額	146,679
非支配株主持分	71,442
純資産合計	**3,143,437**
負債純資産合計	**5,201,670**

2. 連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)　(単位：百万円)

科　目	金　額
売上高	2,423,689
売上原価	1,994,295
売上総利益	429,393
販売費及び一般管理費	290,792
営業利益	138,601
営業外収益	
受取利息	7,059
受取配当金	9,822
持分法による投資利益	85,016
その他	6,326
営業外収益（合計）	108,224
営業外費用	
支払利息	22,728
為替差損	4,030
その他	8,930
営業外費用（合計）	35,690
経常利益	211,135
特別利益	
固定資産売却益	25,539
関係会社株式売却益	9,796
投資有価証券売却益	37,814
その他	9,136
特別利益（合計）	82,286
特別損失	
固定資産売却損	180
関係会社株式交換損	7,057
投資有価証券評価損	2,016
その他	7,404
特別損失（合計）	16,658
税金等調整前当期純利益	276,763
法人税、住民税及び事業税	59,685
法人税等調整額	1,405
法人税等（合計）	61,090
当期純利益	215,673
非支配株主に帰属する当期純利益	3,922
親会社株主に帰属する当期純利益	211,750

3. 連結キャッシュ・フロー計算書の要旨（ご参考）

(2025年4月1日から2026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	473,358
投資活動によるキャッシュ・フロー	△371,238
財務活動によるキャッシュ・フロー	△33,386
現金及び現金同等物に係る換算差額	△6,310
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	62,422
現金及び現金同等物の期首残高	149,859
現金及び現金同等物の期末残高	210,815

（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（2026年3月31日現在）

（単位：百万円）

科　目	金　額
資産の部	
流動資産	515,145
現金及び預金	50,122
営業未収金	121,430
契約資産	10,919
短期貸付金	181,377
貯蔵品	47,500
繰延及び前払費用	13,642
リース債権	20,330
リース投資資産	4,205
その他流動資産	66,615
貸倒引当金	△1,000
固定資産	1,714,275
有形固定資産	124,521
船舶	53,498
建物	12,834
構築物	404
機械及び装置	374
車両及び運搬具	42
器具及び備品	1,082
土地	25,503
建設仮勘定	30,782
無形固定資産	8,155
のれん	1,050
借地権	528
ソフトウエア	2,410
その他無形固定資産	4,166
投資その他の資産	1,581,598
投資有価証券	116,823
関係会社株式	763,551
出資金	67
関係会社出資金	21,523
長期貸付金	383,910
破産更生債権等	4,625
長期前払費用	21,918
前払年金費用	82,886
リース債権	155,704
その他長期資産	37,359
貸倒引当金	△6,772
繰延資産	408
社債発行費	408
資産合計	**2,229,828**

科　目	金　額
負債の部	
流動負債	545,871
営業未払金	82,674
１年内償還予定の社債	20,000
短期借入金	170,356
リース債務	1
未払金	7,635
未払費用	4,387
未払法人税等	19,233
契約負債	48,202
前受金	3,214
預り金	122,073
賞与引当金	3,579
株式給付引当金	250
関係会社船舶投資損失引当金	999
契約損失引当金	185
その他流動負債	63,078
固定負債	727,530
社債	122,000
長期借入金	552,484
リース債務	0
株式給付引当金	75
特別修繕引当金	241
関係会社船舶投資損失引当金	29,343
契約損失引当金	651
事業再編関連引当金	56
繰延税金負債	17,159
資産除去債務	2,176
その他固定負債	3,341
負債合計	**1,273,402**
純資産の部	
株主資本	924,986
資本金	144,319
資本剰余金	30,191
資本準備金	30,191
利益剰余金	766,956
利益準備金	5,888
その他利益剰余金	761,068
圧縮記帳積立金	1,103
繰越利益剰余金	759,964
自己株式	△16,481
評価・換算差額等	31,439
その他有価証券評価差額金	54,568
繰延ヘッジ損益	△23,128
純資産合計	**956,426**
負債純資産合計	**2,229,828**

2. 損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位：百万円)

科　　目	金　　額
海運業収益	1,055,089
海運業費用	916,862
海運業利益	138,226
その他事業収益	2,981
その他事業費用	2,814
その他事業利益	166
営業総利益	138,393
一般管理費	68,522
営業利益	69,870
営業外収益	
受取利息及び配当金	237,236
その他営業外収益	1,537
営業外収益（合計）	238,773
営業外費用	
支払利息	21,342
為替差損	4,527
貸倒引当金繰入額	488
その他営業外費用	6,468
営業外費用（合計）	32,827
経常利益	275,816
特別利益	
固定資産売却益	1,103
投資有価証券売却益	37,089
関係会社清算益	8,120
関係会社株式売却益	14,551
関係会社株式交換益	11,024
その他特別利益	8,459
特別利益（合計）	80,348
特別損失	
固定資産処分損	396
貸倒引当金繰入額	4
関係会社株式評価損	9,078
投資有価証券評価損	2,016
その他特別損失	2,955
特別損失（合計）	14,450
税引前当期純利益	341,715
法人税、住民税及び事業税	28,597
法人税等調整額	10,323
法人税等（合計）	38,920
当期純利益	302,794

〈メ　モ　欄〉

株主メモ

(1) 商号
日本郵船株式会社（Nippon Yusen Kabushiki Kaisha）

(2) 創立
1885年９月29日（創業：同年10月１日）

(3) 資本金
144,319,833,730円

(4) 事業年度
４月１日から翌年３月31日まで

(5) 定時株主総会 ６月開催

(6) 同総会権利行使株主確定日 ３月31日

(7) 期末配当金受領株主確定日 ３月31日

(8) 中間配当金受領株主確定日 ９月30日

(9) 単元株式数 100株

(10) 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。

(11) 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

お知らせ

(1) 株式に関するお手続のご案内

① 下記の各種お手続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
・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月末時点の株主名簿に記載された、１単元（100株）以上ご所有の株主様に飛鳥クルーズのご優待割引券をご用意しています。ご優待割引券は毎年６月開催の定時株主総会後にお送りする株主総会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。

【ご優待割引券の送付枚数】

ご所有株式数	ご優待割引券
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

【ご優待期間】
７月１日より翌年９月30日までに出発するクルーズ

【ご優待内容】
ご優待割引券１枚につき１クルーズ１名様10%の割引

【ご優待割引券のご利用上の注意】
・ご利用対象は、飛鳥クルーズのみです。
・ご優待割引券は株主様ご本人以外もご利用いただけます。
・１クルーズにつき１名様１枚限り有効です。
・14泊以内のクルーズについては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併用してご利用いただけます。
・チャータークルーズおよびパッケージツアーには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、ご優待割引券をご利用いただけない場合がございますので、お申込みの旅行会社へお問合せください。
・寄港地観光ツアーについては、すべて割引の対象外となります。
・全国の飛鳥クルーズ取扱いの旅行会社に、予約申込み時にご優待割引券をご提出ください。予約申込み時にまだお手元にご優待割引券が届いていない場合は、旅行会社にその旨お申し出のうえ、ご優待割引券到着後ご乗船日前までに旅行会社にご提出ください。
・換金および払い戻しはいたしません。
・紛失・盗難等の場合、再発行はいたしません。
・気象状況等の影響によりクルーズ内容が変更または運航中止となる場合があります。

【お問合せ先】
・株主優待制度について
日本郵船株式会社
法務・フェアトレード推進グループ　経営法務チーム
〒100-0005　東京都千代田区丸の内2-3-2　郵船ビル
TEL：03-3284-5151（代表）
・飛鳥クルーズのお申込み、パンフレットのご請求、クルーズスケジュールのお問合せ、ご優待対象クルーズのご確認等
郵船クルーズ株式会社
TEL：0570-666-154（クルーズデスク）

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：

❶ 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**

❷ ＪＲ線 **「東京駅」**

丸の内北口 から徒歩約８分

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

※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。

アクセス

スマートフォンで読み取ると、
株主総会会場までのナビゲーションが
ご利用いただけます。

UD FONT
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。

FSC ミックス 紙｜責任ある森林管理を支えています FSC® C013080

VEGETABLE OIL INK