

# コーポレート・ガバナンス

## マネジメントチーム 取締役 (2014年7月1日現在)



### 1 井上 亮

取締役 兼 代表執行役社長  
グループCEO

### 2 浦田 晴之

取締役 兼 代表執行役副社長  
グループCFO  
経営企画部管掌  
グループ広報部管掌

### 3 馬着 民雄

取締役 兼 執行役副社長  
グループCIO  
人事・総務本部長  
秘書室管掌

### 4 小島 一雄

取締役 兼 専務執行役  
事業投資本部管掌  
環境エネルギー本部管掌  
グローバル事業本部長

### 5 山谷 佳之

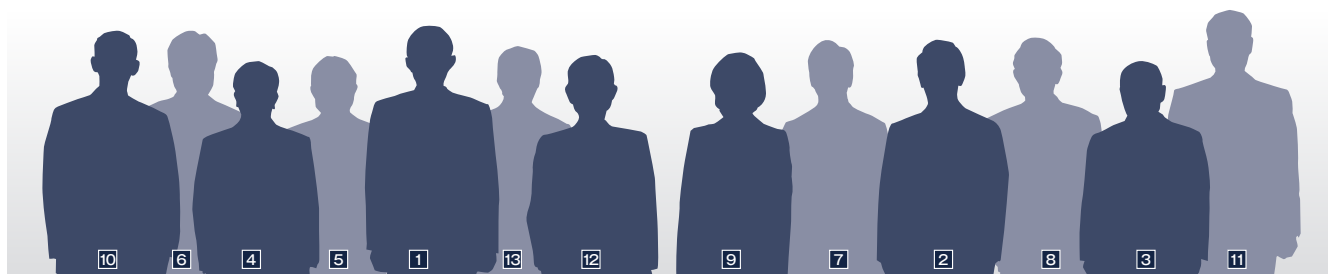
取締役 兼 専務執行役  
グループCEO補佐  
グループリテール事業統括  
リテール事業統括室管掌  
オリックス・クレジット(株) 代表取締役社長

### 6 亀井 克信

取締役 兼 専務執行役  
国内営業統括本部長  
オリックス自動車(株) 取締役社長

### 7 高橋 秀明

取締役(非常勤)  
グループCEO補佐





## 社外取締役のご紹介

### 8 佐々木 毅 2006年6月就任

- 東京大学名誉教授 ● 東日本旅客鉄道(株) 社外取締役

同氏は、東京大学総長、国立大学協会会長等を歴任しました。これまでの大学改革などの豊富な経験と、広く政治、社会など、企業経営を取り巻く事象についての深い知見を生かし、現在は指名委員会の議長として、当社の事業展開にふさわしい取締役会や執行役の陣容についての審議を主導的に行っています。

### 9 辻山 栄子 2010年6月就任

- 早稲田大学商学大学院教授 ● 三菱商事(株) 社外監査役
- (株)ローソン 社外監査役 ● (株)NTTドコモ 社外監査役
- (株)資生堂 社外監査役

同氏は、現在早稲田大学商学大学院教授を務めるとともに、財務会計に関する国内外の政府、機関の審議委員を歴任しました。会計の専門家としての深い知見とこれまでの豊富な経験を生かし、現在は監査委員会の議長として、当社の内部統制システムの実効性についての審議を主導的に行っています。

### 10 ロバート・フェルドマン 2010年6月就任

- モルガン・スタンレーMUFG証券(株)  
マネージング・ディレクター チーフエコノミスト

同氏は、現在モルガン・スタンレーMUFG証券(株)マネージング・ディレクター チーフエコノミストを務めています。エコノミストとして企業経営を取り巻く国内外の環境、事象についての深い知見を有し、現在は報酬委員会の議長として、中長期的なインセンティブ機能を高めるための役員報酬体系ならびに報酬水準の審議を主導的に行っています。

### 11 新浪 剛史 2010年6月就任

- (株)ローソン 取締役会長
- (株)ACCESS 社外取締役

同氏は、現在(株)ローソン取締役会長を務めています。これまでの企業経営における幅広い経験と知見に基づく経営判断力を生かし、取締役会および各委員会の審議において積極的な意見・提言を行っています。

### 12 薄井 信明 2012年6月就任

- コナミ(株) 社外監査役

同氏は、大蔵事務次官、国民生活金融公庫(現(株)日本政策金融公庫)総裁等を歴任しました。金融・税務の専門家としてのこれまでの豊富な経験と深い知見を生かし、取締役会および各委員会の審議において積極的な意見・提言を行っています。

### 13 安田 隆二 2013年6月就任

- 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
- (株)大和証券グループ本社 社外取締役
- (株)ふくおかフィナンシャルグループ 社外取締役
- (株)ヤクルト本社 社外取締役

同氏は、マッキンゼー・アンド・カンパニー ディレクター、A. T. カーニー アジア総代表等を歴任し、現在は一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授を務めています。企業戦略に関する専門的な知見とこれまでの幅広い経験を生かし、取締役会および各委員会の審議において積極的な意見・提言を行っています。

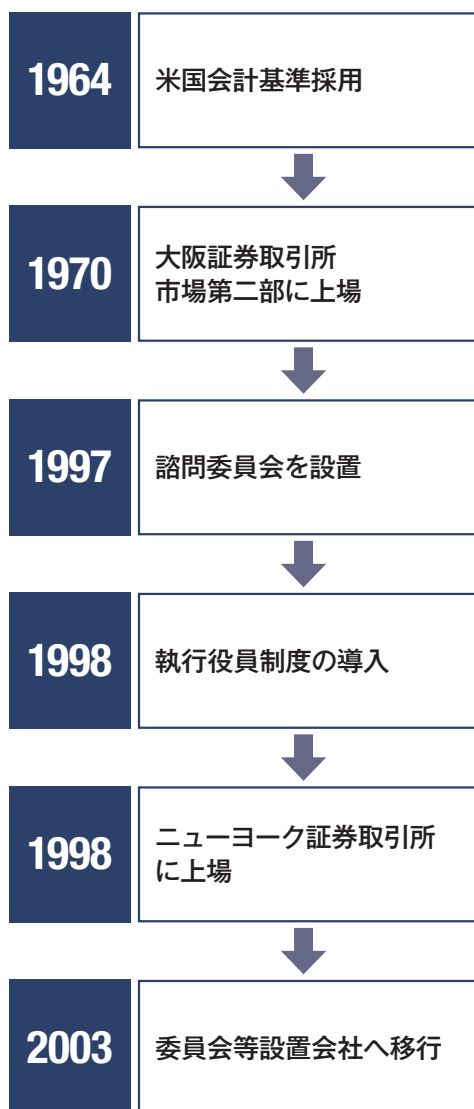
## オリックスのコーポレート・ガバナンス

オリックスは、経営の基本方針に沿った事業活動を適切に実行し、経営の公正性を確保するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の重要事項の一つと考え、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。

### コーポレート・ガバナンスの考え方

- コーポレート・ガバナンスは、経営者に目標を与え、業績を分析・評価し、経営者が優れた結果を出すように監督する「経営者に対する監視制度」です。これにより、経営者は適切な緊張感のもとで、目標達成に向かってイノベーションを促進します。その結果として、継続的に高いROEを実現できると考えています。
- コーポレート・ガバナンスでは、社外取締役が果たす役割が重要です。多様なバックグラウンドを持った人材が、業界の常識や企業独特のやり方にとらわれない違った視点で、経営の成果を客観的に判断することができます。また、外部の目線で「リスクを取らないことのリスク」を監督することも可能になると考えています。

### コーポレート・ガバナンスの進化



オリックスは1964年の設立以来、米国会計基準による連結決算を採用し、1970年から英文のアンニュアルレポートを作成するなど、国内外の投資家に業績や事業内容を正しく理解していただくことに努めてきました。

設立6年後の1970年に、大阪証券取引所市場第二部に上場。これは、「企業はパブリックであるべき、つまり社会の一員として責任を果たすべきだ」という考えで実施しました。

1970年代には、当時の社長であった乾 恒雄が、米国U.S.リーシング社の社外取締役となり、次の社長の宮内 義彦も同社の社外取締役を歴任しました。会社設立間もない段階で、第三者の視点を生かした健全な緊張感のある取締役会運営に参画した経験は、オリックスのコーポレート・ガバナンスの考え方として受け継がれています。

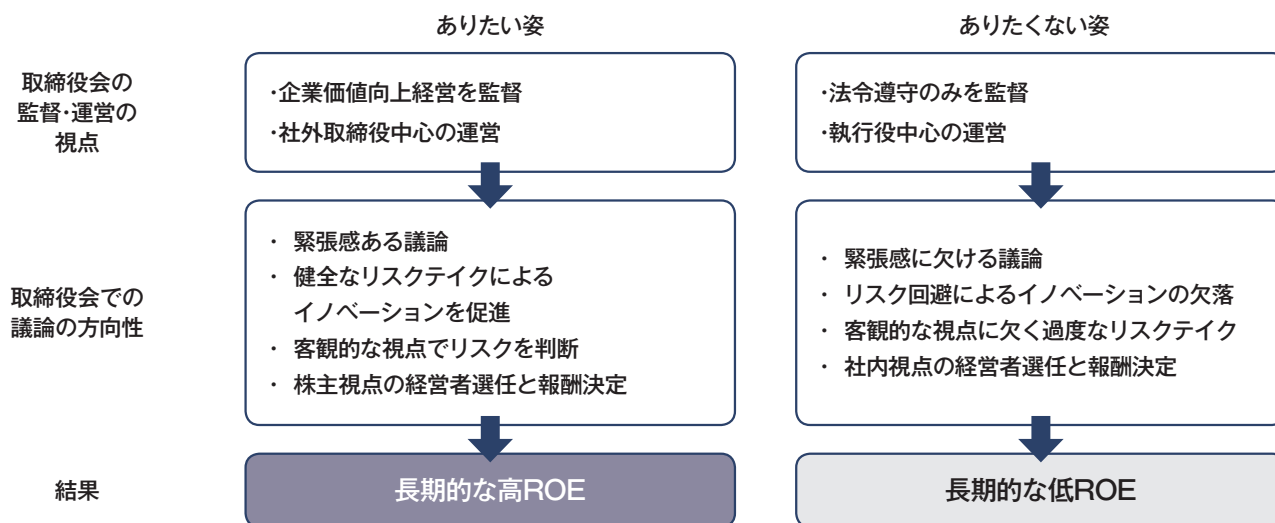
1997年に諮問委員会を設置、1998年には執行役員制度を導入するなど、コーポレート・ガバナンスの強化につながる取組を他社に先駆けて行ってきました。

1998年のニューヨーク証券取引所への上場は、増加する外国人株主の利便性向上を図る必要が生じたこと、またSEC(米国証券取引委員会)から厳しい情報開示を求められることがコーポレート・ガバナンスの強化につながるの考えで実施しました。

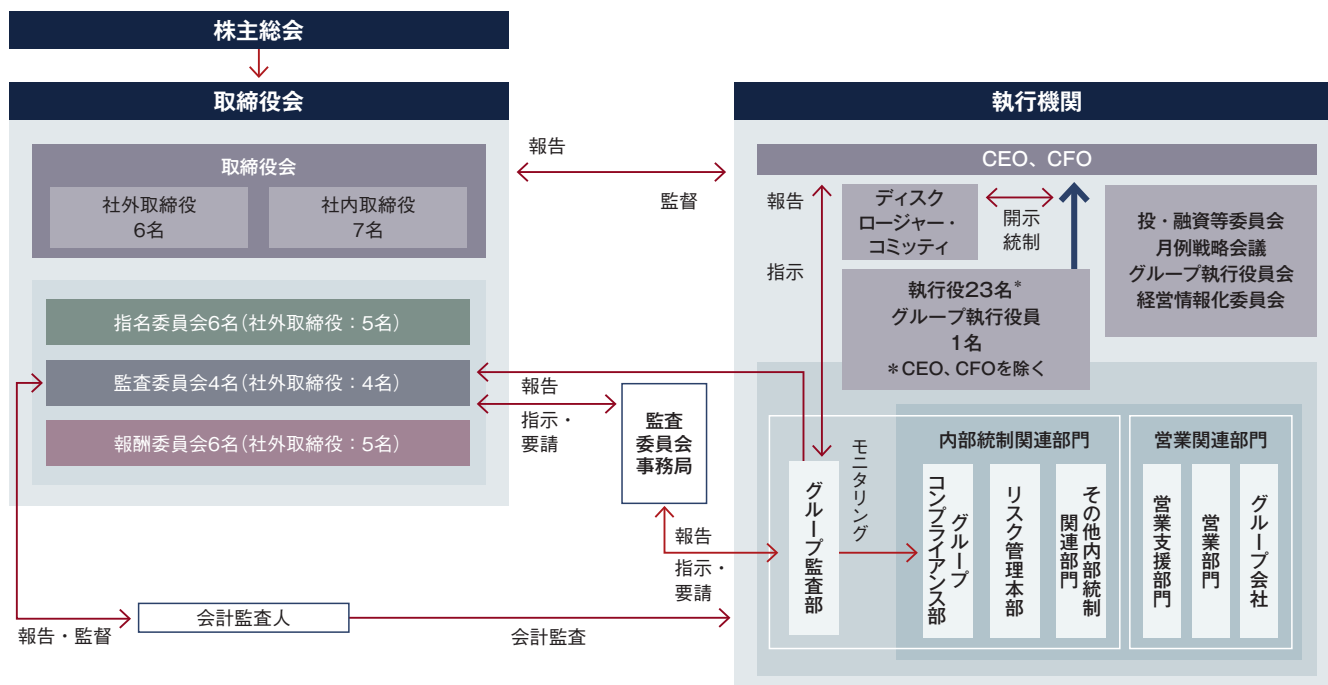
2003年には委員会等設置会社へ移行し、現在では社外取締役の全員が指名委員会が定めた「独立性を有する取締役の要件」を満たし、東京証券取引所が定める独立役員として届け出ています。

このようにオリックスでは経営者をチェックする機能を積極的に強化してきました。経営者にとっては厳しい仕組みですが、同時に経営者にとっても企業経営にとっても最も安全な仕組みであると考えています。

## オリックスの目指すコーポレート・ガバナンス



## コーポレート・ガバナンス体制図 (2014年7月1日現在)



コーポレート・ガバナンス

### ニューヨーク証券取引所(NYSE)のコーポレート・ガバナンス基準との主な相違点について

オリックスは、1998年からNYSEに上場しているため、原則としてNYSEのコーポレート・ガバナンス基準である303Aに準拠することが求められていますが、「外国企業」として適用除外となる条項があります。従って、オリックスのコーポレート・ガバナンスの状況は、米国内地上場企業が適用を義務付けられたものとは異なる点があります。主な相違点は次の通りです。

- 個々の取締役や指名、監査、報酬の各委員会の独立性に関するNYSEの要件の適用は義務付けられていません。オリックスでは、指名委員会が「独立性を有する取締役の要件」を独自に定めています。
- 取締役会の過半数が社外取締役であることや、各委員会を社外取締役で構成することは義務付けられていません。オリックスでは、13名の取締役のうち6名が社外取締役です。また三委員会では、監査委員会の全委員が社外取締役で構成されており、指名委員会および報酬委員会は委員の6名中5名が社外取締役で構成されています。



## 取締役会

取締役会は業務執行の決定のうち、法令、定款の定めるところにより執行役に委任することができない事項および取締役会規則に定める重要な事項にかかる業務執行の決定を行います。主として、資本政策、資金政策、人事戦略の基本方針を含む経営計画について承認し、それらについて定期的にチェックする機能を果たしています。取締役会が決定するこれらの事項を除き、取締役会は業務執行の決定を代表執行役に委任しています。また、取締役会は執行役および各委員会からその職務の執行状況について報告を受けます。

2014年3月期に取締役会は合計8回開催され、取締役の出席率は99%でした。

### 取締役会の構成 (2014年7月1日現在)

取締役：13名(うち社外取締役：6名)	
取締役：7名	社外取締役：6名
氏名	氏名
● 井上 亮	● 佐々木 毅
● 浦田 晴之	● 辻山 栄子
● 馬着 民雄	● ロバート・フェルドマン
● 小島 一雄	● 新浪 剛史
● 山谷 佳之	● 薄井 信明
● 亀井 克信	● 安田 隆二
● 高橋 秀明	

### 指名委員会・監査委員会・報酬委員会について

- 指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定します(取締役の選任および解任は、株主総会決議によって行われます)。また、会社法に基づく権限ではありませんが、執行役の選任および解任についても審議します。指名委員会は、取締役の選任基準のもとに「独立性を有する取締役の要件」を定めています。
- 監査委員会は、取締役および執行役の職務の執行を監査し、監査報告を作成します。また、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任、ならびに再任しないことに関する議案の内容を決定します。監査委員会の職務の執行を補助するため監査委員会事務局(計3名)を置いています。
- 報酬委員会は、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容にかかる決定に関する方針、およびそれらの個人別の報酬等の内容を決定します。報酬委員会は、「取締役および執行役の報酬の決定に関する方針」を定めます。

### 各委員会の構成 (2014年7月1日現在)

指名委員会 (うち社外取締役：5名)	監査委員会 (うち社外取締役：4名)	報酬委員会 (うち社外取締役：5名)
氏名	氏名	氏名
議長 ● 佐々木 毅	議長 ● 辻山 栄子*	議長 ● ロバート・フェルドマン
● ロバート・フェルドマン	● 佐々木 毅	● 佐々木 毅
● 新浪 剛史	● 薄井 信明	● 辻山 栄子
● 薄井 信明	● 安田 隆二	● 新浪 剛史
● 安田 隆二		● 安田 隆二
● 高橋 秀明		● 高橋 秀明
2014年3月期 開催回数：4回 出席率：90%	2014年3月期 開催回数：9回 出席率：100%	2014年3月期 開催回数：4回 出席率：90%

\* 辻山栄子氏は、公認会計士の資格を有し、会計学の専門家として財務および会計に関する相当程度の知見を有する者です。

## 役員報酬方針について

報酬委員会は、経営目標を達成するために、取締役および執行役は当期の業績のみならず、中長期的な成果をも重視すべきであると考え、報酬がインセンティブとして有効に機能することを基本方針としています。この基本方針を踏まえ、取締役と執行役の役割に応じて報酬方針を定めています。

### 取締役(執行役を兼務しない者)に対する報酬方針

- 取締役の報酬は、固定報酬および株式報酬\*とする。
- 固定報酬は、原則一定額とし、各委員会の議長および委員には職務に対する報酬を加算する。
- 中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、在任期間中に一定のポイントを付与し、退任時の株価によって支給額を決定する。

### 執行役(取締役を兼務する者を含む)に対する報酬方針

- 執行役の報酬は、固定報酬、業績連動型報酬および株式報酬\*とする。
- 固定報酬は、役位別の一定額を基準として、役割に応じて決定する。
- 当期の業績に連動する業績連動型報酬は、連結当期純利益の目標達成度を業績指標とし、役位別の基準額に対し0%から200%の範囲で変動する。
- 中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、在任期間中に役位別に一定のポイントを付与し、退任時の株価によって支給額を決定する。

\*「株式報酬」とは、取締役および執行役の在任中に毎年ポイントを付与し、役員を退任する時に、累積ポイントにその時点の株価を乗じた金額を支給するもの。付与されるポイントは報酬委員会で定められたガイドラインに沿って役位ごとに決定する。この制度では、源泉税控除後の支給金額で当社から自己株式を退任時株価で購入する義務を付している。

## 役員報酬の内容 (2014年3月期)

区分	固定報酬		業績連動型報酬		株式報酬		支給額合計 (百万円)
	支給人員 (名)	支給額 (百万円)	支給人員 (名)	支給額 (百万円)	支給人員 (名)	支給額 (百万円)	
取締役	7	68	—	—	—	—	68
( )は社外取締役	(7)	(68)	—	—	—	—	(68)
執行役および グループ執行役員	28	968	28	282	1	48	1,298
計	35	1,036	28	282	1	48	1,367

(注1) 2014年3月期中に新任取締役1名、退任取締役1名および新任執行役4名、退任執行役1名の異動があり、2014年3月期末現在の取締役の人数は13名(社外取締役6名)、執行役の人数は24名(取締役と執行役の兼務者を含む)、グループ執行役員の人数は3名です。上記支給人員、支給額には、2014年3月期中に退任した取締役1名、執行役1名が含まれています。

(注2) 当社は、執行役を兼務する取締役に対しては取締役としての報酬は支給していないため、取締役と執行役の兼務者7名の報酬は、執行役およびグループ執行役員の欄に総額を記載しています。

(注3) 上記の株式報酬は、2014年3月期中に退任した執行役1名に対する金額です。

(注4) 2014年3月期中にはストックオプションとしての新株予約権の付与はありません。

(注5) 金額は百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。

詳細情報は下記をご参照ください。

- 指名委員会が取締役の選任基準のもとに定める「独立性を有する取締役の要件」(詳しくは有価証券報告書/Form 20-Fへ)
- 有価証券報告書・Form 20-F(米国証券取引委員会向け年次報告書) ▶▶▶ <http://www.orix.co.jp/grp/ir/library/>
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書 ▶▶▶ <http://www.orix.co.jp/grp/company/governance/>

## 社外取締役からのメッセージ

### 佐々木 毅

2006年から当社社外取締役

担当:指名委員(議長)、監査委員、報酬委員

#### 新しい挑戦を支えるのは とことん考え抜いた上で決断する企業風土

指名委員会は企業経営にとってクリティカルなポジションであり、常に責任の重さを感じています。特にトップ人事については、一定期間の間に様々なことをイメージしながら、ステークホルダーにとって望ましい決定をしなければなりません。今回の井上CEOの指名は、経営陣のものの考え方を伺う機会を積み重ね、意見交換を経ながら理解を深め、これまでの経営のあり方が継承されるとの判断のもとに行ったものです。オリックスは、常に挑戦的であり、新しいことを試みる会社です。それは「慎重さ」「堅実さ」「とことん考え抜いた上で決断する企業風土」がどっしり根を下ろしていることに支えられています。「何をしている会社か分からない」という外部の声も聞かれますが、常に変化していく会社であり、ひとつの型に無理に括ろうとすれば、良さが消えてしまう危惧もあります。喩えてみるならば「水」かもしれません。その場その場で常に姿かたちを変え、流れながら、着実に浸透していくイメージです。社外取締役として関わってきた8年の中では、今がもっとも収益基盤が安定し、企業体質が強化されていると感じています。今後も着実に成果を積み上げていくことと確信しています。



### 辻山 栄子

2010年から当社社外取締役

担当:監査委員(議長)、報酬委員

#### 小さな疑問や懸念も出し合うオープンで 活発な議論が、経営全般に行き渡っている

監査委員会議長として、グループ監査部、グループコンプライアンス部、外部の会計監査人との緊密なコミュニケーションや各事業拠点への往査を通じて、株主目線でのモニタリングを心がけています。監査委員会では、適宜、事業部門の責任者を招聘して詳細な報告を受けるとともに、定期的にトップマネジメントからも経営戦略の進捗状況と今後の方向性を伺った上で、活発な議論が行われています。各分野のエキスパートである社外取締役にも率直な意見を述べてもらい、小さな疑問や懸念も速やかに解決するようにしています。執行側の対応から、監査委員会に対して十分なリスベクトが払われていると感じています。また、取締役会で議論されたことが経営全般に行き渡っている印象を持っています。組織全体として危機意識が高く、コンプライアンス意識も浸透し、既存事業のリスクには配慮が行き届いていると感じます。一方で、オリックスは、様々なビジネスに果敢に取り組んでおり、事業領域は拡大しています。地政学的な問題も含め、世の中全体として新たなリスクが発生していることから、今後の事業拡大にともなう新たなリスクを認識し、しっかりと対応していく必要があると考えています。



## ロバート・フェルドマン

2010年から当社社外取締役  
担当:報酬委員(議長)、指名委員

### グローバルな社会課題の解決を提案する 発想力豊かな人材の育成・確保につながる インセンティブを議論

オリックスは、様々なビジネスに柔軟に対応するために、適材適所を常に考えている会社です。新しいアイデアやスキルを持ち込む中途入社社員と、オリックスのDNAを体得している社員とが絡み合い、混ざることが、組織の新陳代謝を加速させ、新しい知恵を生み出すこととなりますが、そのバランスが非常に素晴らしいと感じています。報酬委員会は、公平・平等に注意を払い、成果を出してもらうためのインセンティブのあり方を議論の中心に据えています。オリックスの経営陣は、非常に幅広い意見を受け入れており、ここからもガバナンスの実効性を窺うことができます。グローバル経済が直面している問題・課題への解決策は、よいビジネスになることは間違いありません。例えば、環境・エネルギー問題やインフラ整備などにおいて、ビジネス界が果たす役割は大きく、オリックスはさらに重要な役割を担うチャンスがあります。そうしたことを発想、実行できる人材の育成や確保に寄与するインセンティブについて、さらに議論を深めたいと考えています。



## 安田 隆二

2013年から当社社外取締役  
担当:指名委員、監査委員、報酬委員

### リスクマネジメントを意識した議論が非常に闊達 新リーダーへの信頼度も高く、次の飛躍を期待

社外取締役を拝命し1年が経ちましたが、想像以上にオープンな取締役会であり、執行役の方たちも自由な発想で、のびのびと業務を遂行されていると感じます。オリックスのような業態における重要なガバナンスのひとつは、リスクマネジメントであると考えています。不動産事業のリスクマネジメントを例に挙げると、事業戦略や投資ポートフォリオについて、取締役会でかなり議論がなされています。取締役会の決議案のみならず、毎回、事業戦略や次の事業展開、人材戦略などについて、意見交換できるテーマが盛り込まれており、社外取締役からの意見も多く出されています。私の意見と他の方の意見が違うこともありますが、意見が違うからこそ闊達な議論が生まれ、様々な視点から物事を捉えられるようになり、非常によい取組であると認識しています。また、宮内CEOから井上CEOへの新たなマネジメント体制の移行については、慎重に準備され、取締役会で全面的な支持を受けたものです。私どもの新リーダーへの信頼は非常に高く、優れた執行役員チームと一緒に、今後、さらなる成長に向かって、オリックスがダイナミックに飛躍していくものと期待しています。勿論、社外取締役が、リスクとリターンをよく踏まえた健全な成長をチェックしていくことは言うまでもございません。



マネジメントチーム 執行役・グループ執行役員 (2014年7月1日現在)



**執行役副会長  
西名 弘明**  
グループ関西代表  
グループ不動産事業統括  
オリックス不動産(株)  
代表取締役会長  
オリックス野球クラブ(株)  
代表取締役社長



**専務執行役  
縣 信太郎**  
財務本部長



**専務執行役  
大嶋 祐紀**  
東アジア事業本部長



**常務執行役  
三谷 英司**  
国内営業統括本部副本部長  
兼 近畿営業担当  
グループ関西副代表



**常務執行役  
加藤 高雄**  
経理本部長  
オリックス・エム・アイ・シー(株)  
取締役社長



**常務執行役  
下浦 一孝**  
リスク管理本部長



**常務執行役  
錦織 雄一**  
環境エネルギー本部長



**常務執行役  
西谷 秀人**  
ORIX USA Corporation 会長



**執行役  
井尻 康之**  
国内営業統括本部地域営業担当



**執行役  
関 重樹**  
人事・総務本部副本部長



**執行役  
片平 聡**

国内営業統括本部OQL・広域・  
業務センター・コールセンター  
担当  
業務改革室管掌  
オリックス・コールセンター (株)  
取締役社長



**執行役  
益子 哲郎**

不動産事業統括本部長  
兼 投資事業担当  
スペシャル・インベストメンツ  
グループ管掌  
融資事業部管掌  
オリックス不動産株  
代表取締役社長



**執行役  
入江 修二**

事業投資本部長



**執行役  
松崎 悟**

国内営業統括本部東京営業  
担当 兼 新規事業開発担当



**執行役  
木村 司**

環境エネルギー本部副本部長



**執行役  
西尾 裕**

グローバル事業本部副本部長



**執行役  
河野 雅章**

Robeco Groep N.V.  
ディレクター



**執行役  
山科 裕子**

グループコンプライアンス部  
管掌  
グループ監査部管掌



**執行役  
坂本 龍平**

財務本部副本部長



**グループ常務執行役員  
劔持 正敏**

オリックス不動産株  
代表取締役副会長