

コーポレート・ガバナンス マネジメントチーム (2016年7月1日現在)

取締役



井上 亮

取締役 兼 代表執行役社長
グループCEO



小島 一雄

取締役 兼 代表執行役副社長
グループCFO
経営企画部管掌



馬着 民雄

取締役 兼 代表執行役副社長
グループ人事・総務本部長
秘書室管掌
グループ監査部管掌



亀井 克信

取締役 兼 グループ専務執行役員
オリックス自動車(株) 取締役社長
オリックス・レンテック(株)
執行役員会長



錦織 雄一

取締役 兼 専務執行役
環境エネルギー本部長
(株)ユビテック 社外取締役



伏谷 清

取締役 兼 専務執行役
グローバル事業本部長
東アジア事業本部長
輸送機器事業本部長



高橋 秀明

取締役 (非常勤)
● 指名委員、● 報酬委員

社外取締役



辻山 栄子

2010年6月就任
社外取締役
● 監査委員 (議長) ● 報酬委員
● 早稲田大学商学大学院教授
● (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、財務会計に関する国内外の政府や機関の審議委員を歴任し、現在、早稲田大学商学大学院教授を務めています。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活かし、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。



ロバート・フェルドマン

2010年6月就任
社外取締役
● 報酬委員 (議長) ● 指名委員
● モルガン・スタンレーMUFJ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MUFJ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の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活かし、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。



新浪 剛史

2010年6月就任
社外取締役
● 指名委員 ● 報酬委員
● サントリーホールディングス(株)
代表取締役社長
● 三菱自動車工業(株) 社外取締役

同氏は、(株) ローソン代表取締役 CEO等を歴任し、現在、サントリーホールディングス(株) 代表取締役社長を務めています。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活かし、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。



薄井 信明

2012年6月就任
社外取締役
● 指名委員 (議長) ● 監査委員
● コナミホールディングス(株)
社外監査役
● (株) ミロク情報サービス 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活かし、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。



安田 隆二

2013年6月就任
社外取締役
● 指名委員 ● 監査委員 ● 報酬委員
● (株) ヤクルト本社 社外取締役
● (株) ベネッセホールディングス
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、一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授を務めています。企業戦略に関する専門的な知見を活かし、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。



竹中 平蔵

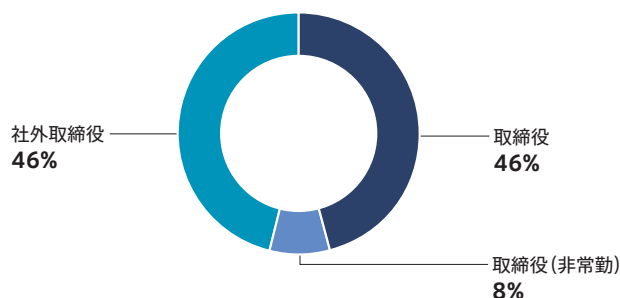
2015年6月就任
社外取締役
● 指名委員 ● 監査委員
● 東洋大学国際地域学部教授
● (株) パソナグループ 取締役会長
● アカデミーヒルズ理事長
● 東洋大学グローバル・
イノベーション学研究センター長
● SBIホールディング(株)
社外取締役

同氏は、経済財政政策担当大臣、金融担当大臣、郵政民営化担当大臣、総務大臣を歴任し、現在、東洋大学国際地域学部教授を務めています。企業経営を取り巻く国内外の環境、事象や経済・金融政策に関する深い知見とこれまでの幅広い経験を活かし、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。

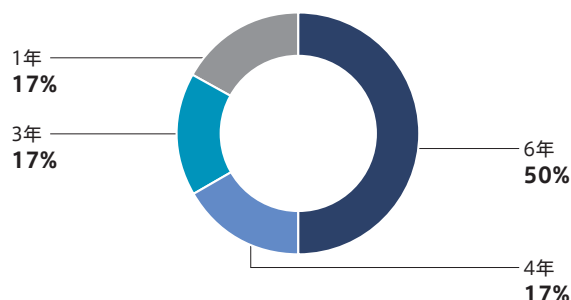
コーポレート・ガバナンス オリックスのコーポレート・ガバナンス

ガバナンスハイライト

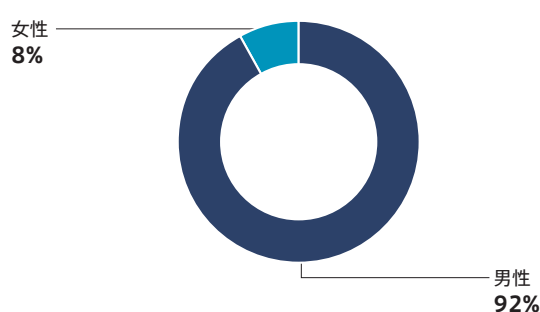
社外取締役比率



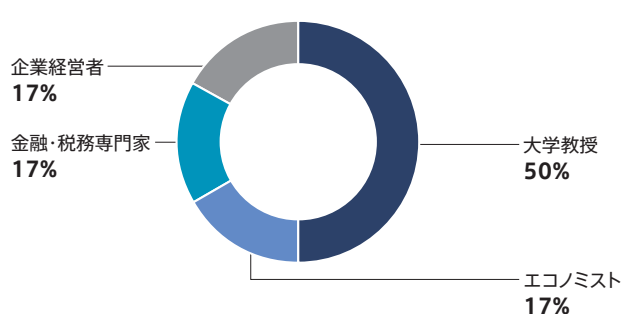
社外取締役の就任期間



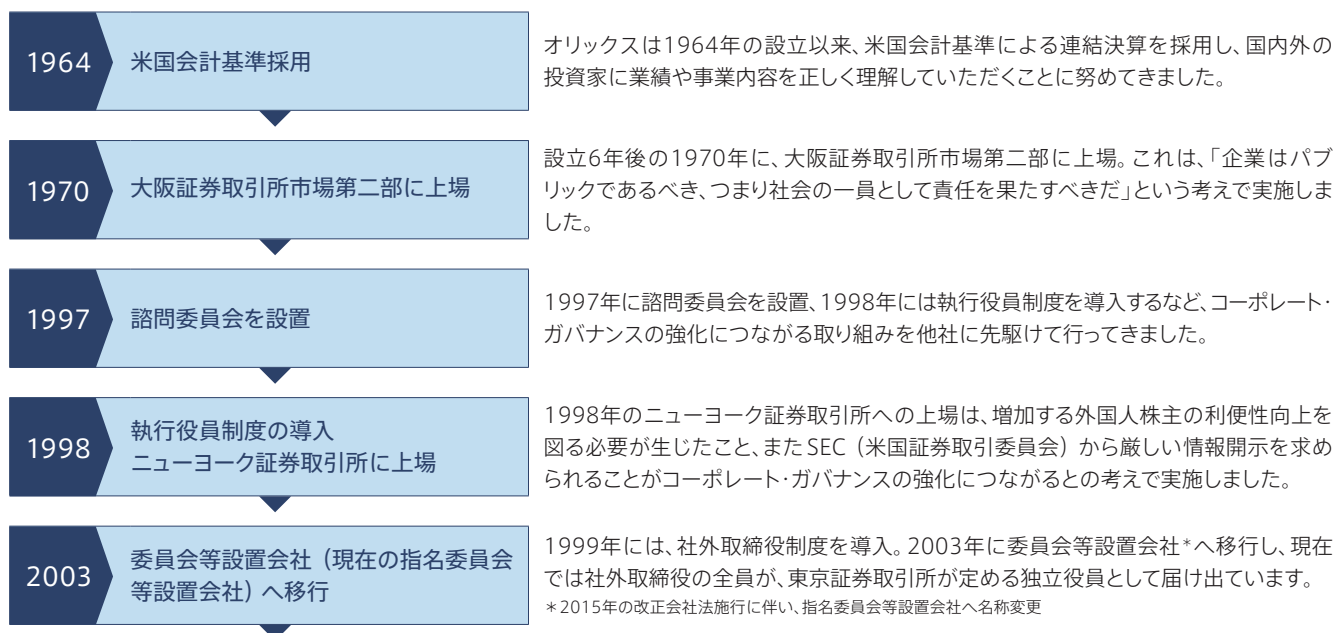
取締役会男女比率



社外取締役の経歴

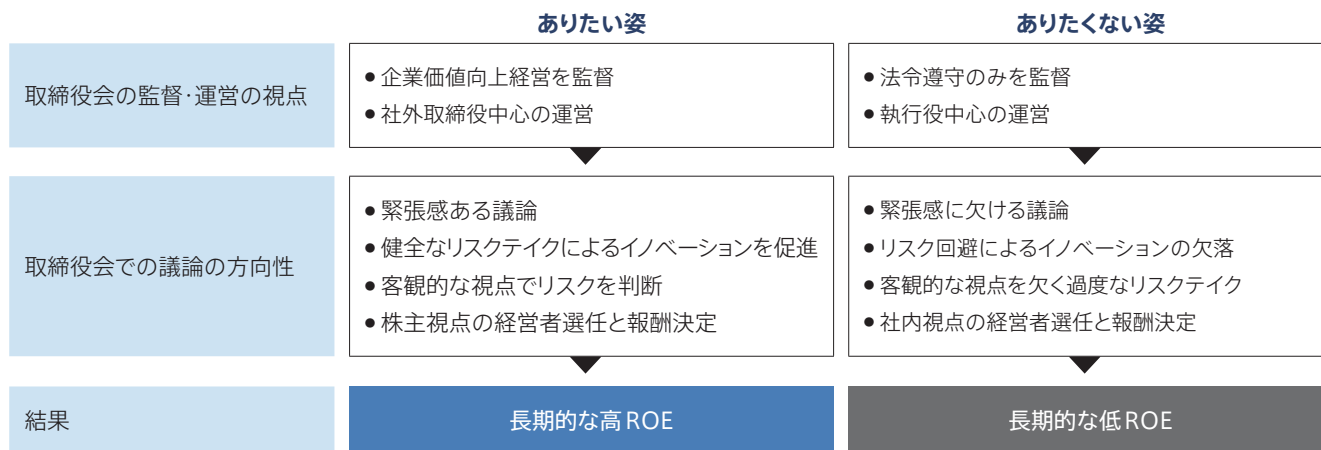


コーポレート・ガバナンスの進化



このようにオリックスでは、経営者を監督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・ガバナンスの考え方

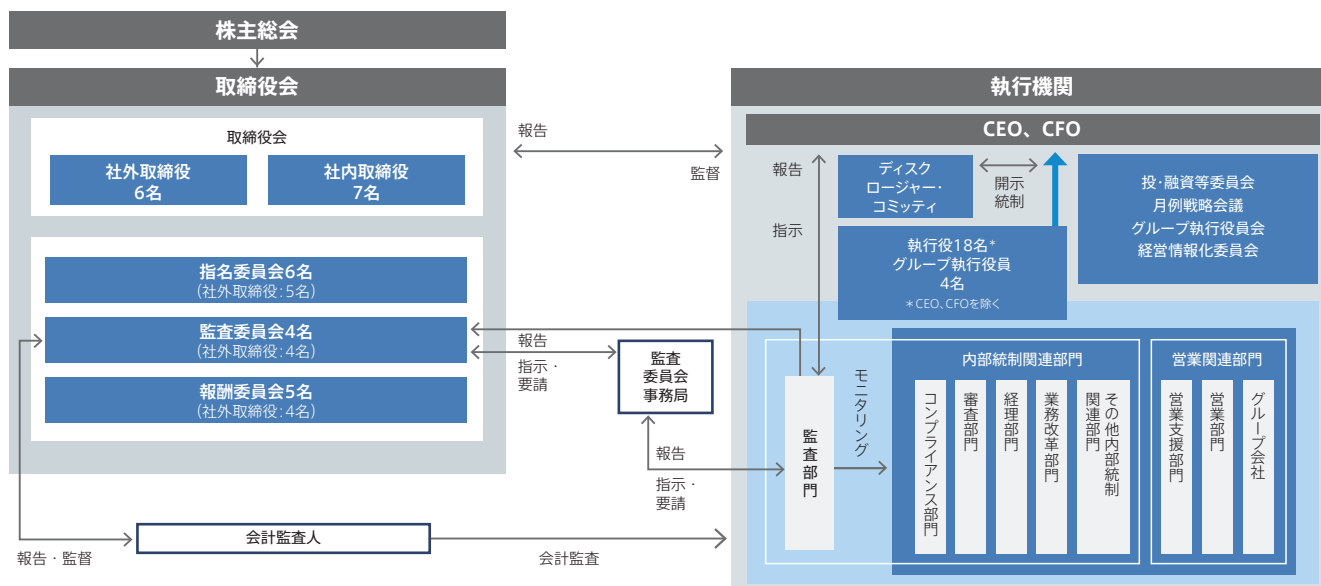
- オリックスは、経営の基本方針に沿った事業活動を適切に実行し、経営の公正性を確保するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の重要事項の一つと考え、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。
- コーポレート・ガバナンスは、経営者に目標を与え、業績を分析・評価し、経営者が優れた結果を出すように監督する「経営者に対する監視制度」です。これにより、経営者は適切な緊張感のもとで、目標達成に向かってイノベーションを促進します。その結果として、継続的に高いROEを実現できると考えています。
- コーポレート・ガバナンスでは、社外取締役が果たす役割が重要です。多様なバックグ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。

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。したがって、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。主な相違点は次のとおりです。

- 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。また各委員会では、監査委員会の全委員が社外取締役で構成されており、指名委員会は委員の6名のうち5名が、報酬委員会は委員の5名のうち4名が社外取締役で構成されています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2016年7月1日現在)



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および内部統制システムの基本方針について承認し、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、意思決定と業務執行の効率化、迅速化を図っています。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。

指名委員会・監査委員会・報酬委員会

- 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）。指名委員会は、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「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」を定めています。

2016年3月期の取締役会・三委員会の開催回数および出席率

	開催回数	出席率
取締役会	8	97%
指名委員会	3	89%
監査委員会	10	98%
報酬委員会	5	92%

役員報酬

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、在任期間中に毎年一定のポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給する。

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(年次賞与)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(年次賞与)は、連結当期純利益の目標達成度を全社業績指標とし、役位別の基準額の50%に対し0%から200%の範囲で変動します。同時に、執行役ごとに担当部門の当期業績に応じて、役位別の基準額の50%に対し0%から200%の範囲で変動します。なお、代表執行役については、連結当期純利益の目標達成度を業績指標とし、基準額に対し0%から200%の範囲で変動します。
- 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毎年ポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じて当社株式を支給します。毎年付与するポイントは、連結当期純利益の目標達成度を全社業績指標とし、役位別の基準ポイントの50%に対し0%から200%の範囲で変動します。同時に、執行役ごとに担当部門の当期業績に応じて、役位別の基準ポイントの50%に対し0%から200%の範囲で変動します。なお、代表執行役については、連結当期純利益の目標達成度を業績指標とし、基準額ポイントに対し0%から200%の範囲で変動します。

* 株式報酬：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、累積ポイントに応じて当社株式を支給するもの。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別に決定する。

役員報酬の内容(2016年3月期)

区分	固定報酬		業績連動型報酬(支給予定額)		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	9	106	—	—	1	19	125
()は社外取締役	(7)	(68)	—	—	(1)	(19)	(87)
執行役およびグループ執行役員	31	830	31	386	7	707	1,924
計	40	936	31	386	8	726	2,049

(注1) 2016年3月期末時点の取締役の人数は13名(社外取締役6名)、執行役の人数は20名(取締役と執行役の兼務者を含む)、グループ執行役員は3名です。上記支給人員、支給額には、2016年3月期中に取締役もしくは執行役もしくはグループ執行役員を退任し、これらのいずれにも該当しなくなった12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を支給していないため、取締役と執行役の兼務者6名の報酬等は、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) 株式報酬制度は取締役および執行役在任期間中に一定のポイントを付与し、退任時に累積ポイントに応じた当社株式を信託を通じて交付する制度です。前記の株式報酬の支給額は、当期中に退任した取締役および執行役に交付した当社株式の総数に、信託が当社株式を取得した際の時価(1株当たり1,588円)を乗じた額をもとに記載しています。

(注4) 2016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。

- 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/>
- 指名委員会が定める「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)
- 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/>

コーポレート・ガバナンス 社外取締役メッセージ

**ガバナンスの視点から注目される
指名委員会の役割の重さを
あらためて認識しながら
議論を重ねていく。**

薄井 信明
指名委員会議長



他に類を見ないユニークな ビジネスモデルの企業、それがオリックス

社外取締役となったのは4年前でした。当初、取締役会等に参加していて、世の中の変化を敏感にキャッチする感性、熟慮の上での積極的なリスクテイク、そしてスピード感のある決断力に圧倒されました。永年、公務員として仕事をしてきた私は、これが官とは異なる日本企業の活力なのかと驚嘆したものです。しばらくして、それは宮内前CEO時代に築き上げられたオリックス独自の企業風土であり、いわばDNAであることに気づかされました。最近では、コンセッション事業への挑戦も決断しています。オリックスは何を業としているのかわかりにくいといわれることがありますが、この企業風土をエンジンとし専門性の活かせる隣接分野に次々展開していく、という他に類を見ないユニークなビジネスモデルを軸に、多角化・グローバル化、そして事業規模の拡大を成し遂げてきた証しであると受け止めています。

事業運営・人事・組織のステップアップと グローバル・ガバナンスの本格的な改善を

私は、昨年より指名委員会の議長を務めています。井上CEO体制は一昨年に離陸したばかりであり、指名委員会ではマネジメント体制の移行が順調に進んでいるのか、期

待通りに機能しているのかについてウオッチしつつ、取締役候補の選任等を通じその定着・充実に意を払ってきました。昨今、トップ人事をめぐる他社のいくつかの事例がガバナンスの視点から注目されており、あらためて指名委員会の役割の重さを実感しています。オリックスの将来的な事業展開にふさわしく、かつ、オリックスのDNAを体現できる経営幹部像について、平素からできるだけ前広に議論を重ねておく必要があると考えています。

オリックスは、創業以来、市場の変化を先取りしてグローバル化を進め、目覚ましい成長を遂げるとともに、透明性と実効性を兼ね備えたコーポレート・ガバナンスの構築に取り組んできました。取締役会では、事業の成長戦略と常にセットでガバナンスやリスクテイクについて時間をかけて議論を重ねています。ただ、今後に予想される厳しい経済・経営環境を考慮すると、さらなる成長、さらなるグローバル化を目指していくには、事業運営はもとより、人事、組織等の分野でのステップアップとグローバル・ガバナンスの本格的な改善が求められます。また、単に数字が良ければそれでいいのではなく、会社がやっていることが社会にどう貢献しているのか、ステークホルダーにどう評価されているのかといった面にも、これまで以上に目を向けなければなりません。オリックスならそれができると確信しています。

**リスクはゼロにはならない。
リスクを吸い上げ、
ミニマイズすることに
知恵を絞ることが重要。**

辻山 栄子
監査委員会議長



「オリックス」というビジネスモデル

オリックスは、国内だけでなく、世界的にも独自のビジネスモデルを展開する企業です。リースに始まり、今では金融、リテール、不動産、事業投資、環境エネルギー事業など多様なサービスを展開する、時代のフロントランナーであると思います。さらに、それぞれのマーケットとそれに伴うリスクをうまくコントロールし、各領域のバランスを取った事業を展開していることや、女性の活躍が進んでいることから、常に時代を先取りしていると感じています。

コーポレート・ガバナンスにおいても、 唯一の存在を期待

オリックスの取締役会はとても活発で、社外取締役の意見に真摯に耳を傾け、私が議長を務める監査委員会でも委員の発言にすばやく対応しています。監査委員会では、リスクアプローチの視点を持って、氷山の一角も見逃さないという姿勢で委員会に臨んでいますが、ここで提示された案件もフォローアップが適切かつ迅速にできていると思います。オリックスは時代の流れより一歩先に社外取締役制度の導入や委員会等設置会社への移行を行ってきましたが、コーポレート・ガバナンスがより良く機能するようにさまざまな試行錯誤と努力を重ねてきた会社だと思っています。

コーポレート・ガバナンスおよび経営の今後については、まず、リスクはゼロにはならないということ認識すべきだと思います。問題はたえずあらゆる面に存在するという意識を持ち、どのようにリスクをミニマムにしていくのか、ベストな道筋で解決していくのか、が重要です。また、内部通報制度をよく機能させることも大切です。昨今の日本企業の不祥事を見れば、コンプライアンスもリスクの一つです。リスクは、内部統制をいくら整備してもなくなりません。潜在的なリスクを吸い上げ、ミニマイズすることに知恵を絞ることで。オリックスでは、現場のコンプライアンス意識が高く、CEOのメッセージを真に理解してコンプライアンスを実践するカルチャーが共有されていると感じますが、無論油断は禁物です。

海外に目を向けても、オリックスは世界でも唯一のビジネスモデルを有していると思いますが、さらなる成長と社会への貢献に向けて、このビジネスモデルをグローバルに展開し、海外と日本の良い点を事業活動のみで融合させるのではなく、コーポレート・ガバナンスにおいても実践することを期待しています。そのためには、社会のフロントランナーであり続けること、そしてそれには社員のチャレンジ精神による支えが必要となります。すべての社員に、世界で唯一のビジネスモデルを有するオリックスの社員であるという誇りを持ってチャレンジしてほしいと思います。

**株主の利益とは何かを認識し、
人材をふさわしい報酬で
オリックスに迎える。
これこそが企業と
株主の利益をつなげる。**

ロバート・フェルドマン
報酬委員会議長



多様な事業を成長させる、 イノベーション、勇気、規律

オリックスという会社を3つのキーワードで表現すると、「イノベーション」「勇気」「規律」です。オリックスにはさまざまな事業分野がありますが、その隣の分野でも何かできないかと研究し、そこに進出することで新しい価値を生み出しています。これが「イノベーション」であり、時代に合った事業展開を可能にしています。また事業には、行って成功する可能性がかなり高い時期でも行わない、行って成功するか不透明な時期に行く、という2つのリスクがあると思います。オリックスの場合は後者で、慎重に利益成長を考慮しながらリスクを取っています。これが「勇気」です。そして「規律」ですが、オリックスでは事業計画で厳しい目標を設定し、結果についても厳しく評価することで、次の成長に活かしています。これらにより、多様な事業がうまくかみ合って成長できているのだと思います。

異なる視点や新しい知識が ビジネスモデルを進化させる

オリックスのコーポレート・ガバナンスへの取り組みは最先端であり、最善を目指していると思います。委員会等設置会社への移行は10数年前にさかのぼり、委員会が大きな影響力を有していることが、オリックスのコーポレート・ガバナンスの特徴です。私が議長を務める報酬委員会では、活発で厳し

い意見が交わされるとともに、それぞれに対する議論もしっかりなされています。コーポレート・ガバナンスが実効性を発揮できるか否かは、経営者が委員会や取締役会の意見をしっかりと取り入れるかどうかにかかっており、オリックスでは、その点はよく機能しています。報酬委員会では、何に基づいて報酬を決定するのが難しい論点ですが、アカデミックなアプローチからの意見や、各取締役の豊富な経験に基づく実践的な意見を積み重ねた上で決定しています。ここで大事な点は、何が株主の利益になるのかをきちんと説明できること、そして、より良い人材をふさわしい報酬でオリックスに迎えることです。これこそが企業と株主の利益をつなげることになります。

コーポレート・ガバナンス上の課題を挙げるならば、私を含め、取締役の若返りでしょうか。経験が少なくても、異なる視点や新しい知識が導入されることで経営が活性化されるため、もっと多くの若い方に参加してもらいたいと思います。報酬委員会では、将来に貢献できる人材をどのように育成していくか、また機能していない人材をどのように能力をアップさせるかが課題です。グローバルに事業展開するオリックスにおいては、海外交流を増やして、多様な人材を活用し、ポテンシャルのある人材を採用することで、ビジネスモデルの進化が可能になります。近年、グローバル・ガバナンスが注目される中、活発な議論とコンプライアンスの強化、これが次なるグローバル化へのステップだと考えています。