

## コーポレート・ガバナンス マネジメントチーム (2017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  
オープンイノベーション事業部  
管掌  
グループIoT事業部管掌  
新規事業開発部管掌



**小島 一雄**

取締役 兼 代表執行役副社長  
グループCFO



**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



**スタン・コヤナギ**

取締役 兼 常務執行役  
ERM担当  
グローバルジェネラルカウンセラー



**高橋 秀明**

取締役(非常勤)  
● 指名委員 ● 報酬委員

- 指名委員会
- 監査委員会
- 報酬委員会

## 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
  - 早稲田大学商学学術院教授
  - (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、早稲田大学商学学術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MUFG証券(株) シニアアドバイザー

同氏は、現在、モルガン・スタンレーMUFG証券(株) シニアアドバイザーを務めています。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

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

- 2010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
  - 一橋大学大学院国際企業戦略研究科 特任教授
  - (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)パナソニックグループ 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ホールディングス(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 社外取締役メッセージ



安田 隆二

### コーポレート・ガバナンスが 機能し、企業価値の向上が 図られている。

#### 多様な外部の視点が 経営への健全な牽制や監督機能を発揮

オリックスの社外取締役は、多様な経歴を持った人々で構成され、その効果がうまく発揮されています。取締役会では、事前説明を受けた議題について活発に討議しています。また、取締役会とは別途に各事業部長から事業に関する詳細な報告を受けたり、実際に事業現場を見学するなどして、オリックスの事業の現状を理解できる環境になっています。その理解のもとに、社外取締役は各自の専門性を活かして多角的視点から経営側と討議を交わしています。この多様性が、コーポレート・ガバナンスの面では、経営に対する健全な牽制と監督機能を果たしていると思います。

また、委員会等設置会社であることの良さも大きいと思います。監査委員会をはじめ、指名委員会、報酬委員会も、社外取締

役が多数を占めていることで、厳しい討議がなされ、コンプライアンスなどによく外部の目が光る仕組みになっています。

近年、オリックスでは、買収などにより海外事業が増えていることから、本社では国際水準のガバナンスを目指すとともに、主要海外事業体での現地のガバナンス強化も進めています。経営側のしっかりした意志もあり、海外のガバナンスやコンプライアンスは、より強くチェックされる方向に向かっています。

### 「定義」できない企業体だからこそ 不透明な時代を切り拓く力がある

オリックスの強みは、通常の産業分類で分類したり、固定的に定義できない企業体であることです。リース業でもあり、法人向け金融業でもあり、保険業、銀行業、不動産業としても大手です。それどころか、環境エネルギー事業やコンセッション事業を大きく発展させた上、各種の産業に対するプライベートエクイティ投資事業も展開しています。

通常の“XX産業”と定義され、その枠内のみで活動している会社ではありません。世界の動きを機敏に見抜いて、高い利益を得るために事業ポートフォリオをたえず入れ替えています。ポートフォリオのバランスを取り、リスク管理をしながら、たえず新しい収益事業を開拓し続けるのがオリックスの特徴です。大胆かつスピーディーな意思決定力と実行力は、オリックスが持つ強いDNAであり、それが、この高い収益力を生み出していると思います。

残念なことに、投資家にはこの定義できない事業のダイナミクスが理解されにくく、本業である資産入れ替えによる売却益を一時的な収益と誤解されてしまう面もあり、株価はまだまだアンダーバリューだと感じます。

しかし、世界的な低成長が続く一方で、新しい産業が生まれてくるこれからの世界では、決められた産業分類に縛られずに、常に新しいパイオニア市場開拓を目指すオリックスのDNAは、より大きく花開いていく可能性を感じます。ダイナミックな企業です。



竹中 平蔵

## リスクマネジメントの精度が コーポレート・ガバナンスに 結びついている。

### オリックスの強みの源泉は、 健全なリスクテイクというマインドセット

「オリックスは何の会社か知っていますか？」

現在、国内で放映されているこのテレビCMには、社外取締役としてもドキッとしました。なぜなら、オリックスは一言で言い表すことができないからです。

私は、オリックスとは主としてファイナンスという手段を通じて社会を良くする企業だと考えています。現在のオリックスは、ファイナンスだけではなく事業や投資まで手がけていますが、ファイナンスを通じて得たリスク管理のノウハウを幅広く活用して社会に貢献していると思います。いち早く空港のコンセッション事業を手がけるなど、数多くのファーストムーバーズアドバンテージを取ってきました。何事も一番手は大変で、二番手、三番手は楽ですが、オリックスはリスクの評価がしっかりとでき

るため、一番手としてこのアドバンテージを享受できています。

総合商社とよく比較されますが、どちらもベースが情報とリスクマネジメントであることから、業態的に近づいてきているように思います。このように、今後は業態という考え方が意味をなさなくなってくると考えています。井上CEOが「5年後に何をやっているかわからないのがオリックスのビジネスモデルだ」と述べていましたが、まさにそれが正しい認識です。

リスク回避に奔走する日本企業が多い中、オリックスは成長の過程で健全なリスクテイクを行うというマインドセットを醸成してきたといえます。リスクを回避してはリターンはあり得ませんから、常に挑戦するというDNAを育んできたことはオリックスにとって大きな強みだと思います。AIやフィンテックなどキャッチアップすべきポイントはあるものの、オリックスは第四次産業革命の時代でも強みを発揮できる立場にあり、今後どう独自性を活かしていくのが楽しみです。

### 健全な危機意識(クリエイティブテンション)が ガバナンスの実効性を高めている

オリックスは全世界に3万人超の従業員を抱える企業ですが、まだ若いDNAが生きていて、今もなお成功体験を積み上げていく発展途上にあります。そのため、グローバルなガバナンスにおいても、自律的な仕組みを構築し、実効性のあるソリッドなものに発展させていく過程にあると認識しています。

ガバナンスは、ただ制度を作れば機能するものではありません。運用におけるCEOの指導力や個々のボードメンバーの努力が大きいといえます。そこでは健全な危機意識、つまり、いかにクリエイティブテンションを保つかポイントとなってきますが、オリックスにはそうした企業風土があると感じています。

リターンはもちろん、企業は投資家に対する説明責任も適切に果たしていかなければなりません。私たち社外取締役も含め、その努力を続けていきます。投資家の方々においても、健全な危機意識の目で長く見守り、ご理解いただければと思います。

## 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

#### コーポレート・ガバナンスの考え方

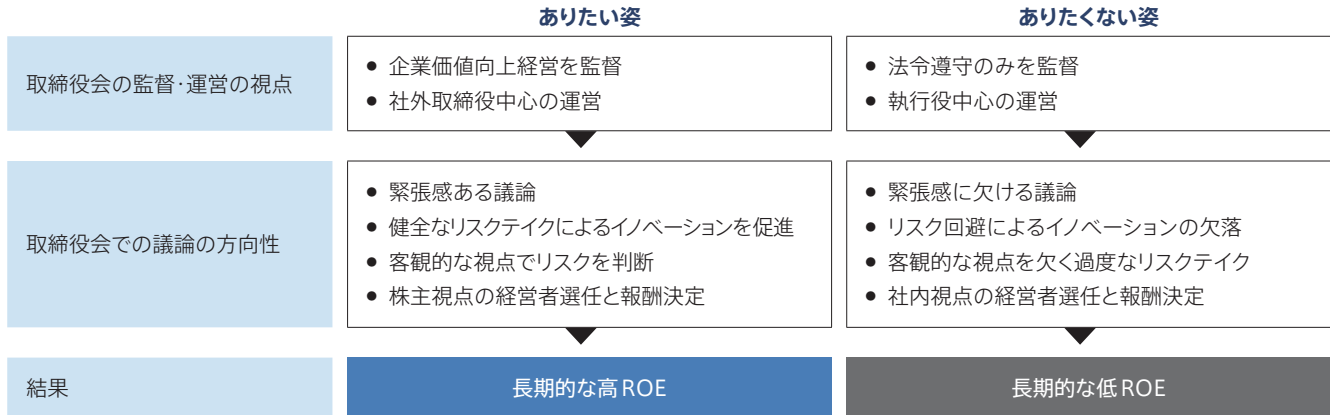
- オリックスは、経営の基本方針に沿った事業活動を適切に実行し、経営の公正性を確保するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の重要事項の一つと考え、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。
- コーポレート・ガバナンスは、経営者に目標を与え、業績を分析・評価し、経営者が優れた結果を出すように監督する「経営者に対する監視制度」です。これにより、経営者は適切な緊張感のもとで、目標達成に向かってイノベーションを促進します。その結果として、継続的に高いROEを実現できると考えています。
- コーポレート・ガバナンスでは、社外取締役が果たす役割が重要です。多様なバックグ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

#### コーポレート・ガバナンスの進化

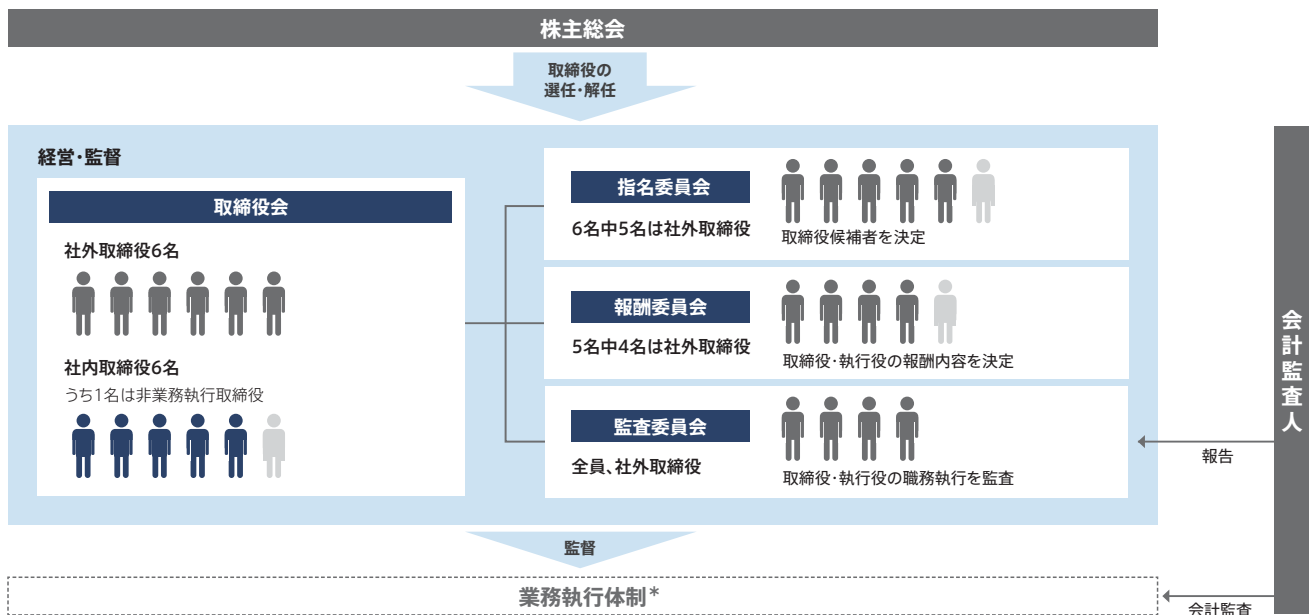


このようにオリックスでは、経営者を監督する機能を積極的に強化してきました。経営者にとっては厳しい仕組みですが、同時に、経営者にとっても企業経営にとっても最も安全な仕組みであると考えています。

## 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・ガバナンス体制図 (2017年7月1日現在)



\* 業務執行体制についてはP.36をご参照ください。

## 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、米国内地上場企業が適用を義務づ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づけられていません。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づけられていません。オリックスでは、12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。

## 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決定し、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。

取締役会は、社外取締役も含め、多様な知識や経験を持つ取締役で構成し、効果的・効率的な議論を妨げない、適切な員数を維持する方針です。

### 取締役会評価

取締役会では、全取締役を対象にアンケートを行い、取締役会の実効性について分析、評価を行い、運営等の改善に活用しています。

#### 2017年3月期の評価結果の概要

- 各取締役はそれぞれの知識や経験等を活かし、取締役会および各委員会において効果的な発言、質の高い議論を行うことで、経営の監督に十分な責任を果たしている。
- 2010年度以降、社外取締役6名を継続的に迎えることで、取締役会の多様性を維持するとともに、効果的かつ適切な経営監督機能を確保している。
- 各取締役が中長期的な観点で経営の監督を行うことができるよう、取締役会には本質的な議論に資する議事を上程している。
- 取締役会において指摘、質問、提案された内容については、次回以降の取締役会にて議論できるよう、資料を整備しており、十分な議論がなされている。

### 取締役のトレーニング

取締役の就任時に、役員として遵守すべき法的な義務、責任等について弁護士等より適切な説明を行い、必要に応じて外部研修機関も活用しています。社外取締役を招聘する際には、経営戦略、事業内容、財務内容等について、CFOから個別に説明の機会を設けるなどのオリエンテーションを行っています。また、役員在任中にも定期的にコンプライアンスに関する研修を行っています。

## 指名委員会・監査委員会・報酬委員会

### 指名委員会

- 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)。
  - 会社法に基づく権限ではありませんが、取締役会で決議される執行役の選任および解任に関する議案を審議します。
  - 「独立性を有する取締役の要件」\*を定めています。
  - 取締役会が全体としての知識・経験・能力のバランスや多様性が確保された構成となるよう、取締役候補者を決定するに際して「取締役候補者選任基準」\*を定め、指名委員会における取締役候補者の選任を適切に行うことができるようにしています。
- \*指名委員会が定める「独立性を有する取締役の要件」および「取締役候補者選任基準」に関する詳しい情報は有価証券報告書/Form 20-Fをご参照ください。

### 監査委員会

- 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。

### 報酬委員会

- 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。

## オリックスのコーポレート・ガバナンス

## 委員会の構成

氏名	役位	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
井上 亮	取締役			
小島 一雄	取締役			
錦織 雄一	取締役			
伏谷 清	取締役			
スタン・コヤナギ	取締役			
高橋 秀明	取締役 (非常勤)	○		○
辻山 栄子	社外取締役		○ (議長)	○
ロバート・フェルドマン	社外取締役	○		○ (議長)
新浪 剛史	社外取締役	○		○
薄井 信明	社外取締役	○ (議長)	○	
安田 隆二	社外取締役	○	○	○
竹中 平蔵	社外取締役	○	○	

## 2017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	98%
指名委員会	3	94%
監査委員会	8	100%
報酬委員会	3	93%

## 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%の範囲で変動する。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%の範囲で変動する。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。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%の範囲で変動する。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%の範囲で変動する。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%の範囲で変動する。

\* 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決定する。



## 役員報酬の内容 (2017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 ( )は社外取締役	8 (6)	106 (67)	—	—	8 (6)	16 (13)	122 (81)
執行役およびグループ執行役員	28	765	28	368	28	499	1,632
計	36	871	28	368	36	515	1,755

- (注1) 2017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)、グループ執行役員の数人は4名です。上記支給人員、支給額には、2017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5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5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、当期分として付与されることが確定したポイントの総数に、信託が当社株式を取得した際の時価(1株当たり1,544円)を乗じた額をもとに記載しています。
- (注4) 当期に実際に支給した株式報酬の総額は前記一覧表の株式報酬支給額には含まれておらず、当期中に退任した執行役3名および前期までに退任した執行役1名、グループ執行役員1名に対し643百万円です。
- (注5) 2017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6) 金額は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。

## 執行機関

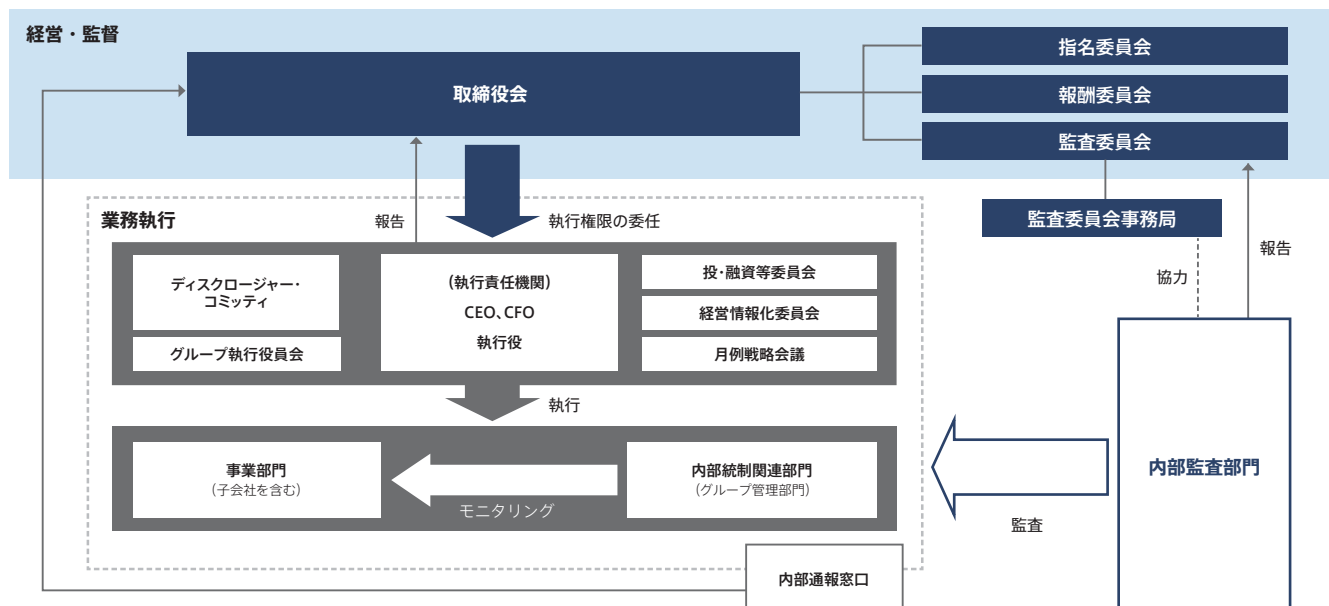
代表執行役は、各種社内規程で定める重要な業務執行の決定を、投・融資等委員会の審議を経て行います。

執行役は取締役会の決定、代表執行役による業務執行の決定および各種社内規程に従って業務を執行します。グループ執行役員は、取締役会の決議によりグループ会社の取締役、執行役、執行役員の中から選任されます。

## 執行運営の特徴

- 指名委員会等設置会社制度を採用し、経営の監督と執行が分離しています。
- CEOとCFOが個々の案件の検討、事業部門の戦略・計画進捗のモニタリング、グループ全体の戦略・計画進捗のモニタリングまで、すべてに関与しています。
- 執行役およびグループ執行役員は定期的に担当部門の戦略・計画の進捗についてCEO、CFOに報告し、議論をしています。
- CEO、CFOに加え、執行役およびグループ執行役員もグループ全体の戦略・計画の進捗情報を共有しています。

## 業務執行体制図 (2017年7月1日現在)



## オリックスのコーポレート・ガバナンス

## 各執行機関

業務執行に関する重要な意思決定、モニタリングおよび議論、情報共有を以下の機関で行います。

## 投・融資等委員会

構成員：トップマネジメントおよび案件に関連する執行役  
開催：原則月3回

- 主として、一定金額以上の投融資案件や経営に関わる重要事項、取締役会から代表執行役に委任された事項等を審議、決裁する。
- 決裁された案件・事項の内容、重要性等を考慮し、必要に応じて取締役会に報告する。

## 経営情報化委員会

構成員：トップマネジメントおよび情報システム担当の執行役  
開催：原則月1回

- 経営における情報化の基本方針や情報システムに関する重要事項を審議、決裁する。
- 事業戦略との整合性を確保し、事業の成長やリスクの低減に寄与するシステム投資の実現に努める。

## 月例戦略会議

構成員：トップマネジメントおよび各部門の責任者  
開催：原則月1回

- 各部門の戦略の達成状況や事業環境の変化などを議論する。
- 議論された重要性の高いものについては、投・融資等委員会で審議、決裁され、必要に応じて取締役会に報告される。

## ディスクロージャー・コミッティ

構成員：CFO(委員長)および財経本部、  
投融資管理本部、ERM本部、グループ人事・総務本部、  
グループ監査部等を担当する執行役  
開催：適宜

- 各部門の責任者から報告される重要情報について、適時開示の可否その他適時適切な情報開示を実現し、確保するために必要な対応を行う。
- 開示統制を司り、ステークホルダーへの適時適切な情報開示体制の中心的な役割を担う。

## グループ執行役員会

構成員：執行役およびグループ執行役員  
開催：原則2カ月に1回

- オリックスグループ全体の業務執行に関わる重要な情報を共有する。

## 事業部門による統制

- 各事業部門は、事業戦略、計画に合わせて、重要リスクを決定し、自律的にリスク管理を実行しています。

## 内部統制関連部門(グループ管理部門)による統制

- 各内部統制関連部門は、重要リスクのほか、各自が統括管理するリスクをグループ横断的に把握し、また事業部門によるリスク管理を支援しています。

## リスクのコントロールについて

オリックスでは、経営戦略に基づいた全社的なリスクの選好および各事業部門の事業戦略を勘案して、経営資源の配賦を行っています。取締役会や執行機関は、事業部門のパフォーマンスと収益性を評価し、必要な施策を実行しています。このプロセスを通して、バランスシートのコントロールと、成長性のある事業部門により多くの経営資源を配賦することの両方を可能としています。

## 主なリスクの管理について

オリックスでは、主なリスクを、信用リスク、ビジネスリスク、市場リスク、流動性リスク(資金調達に関するリスク)、コンプライアンスリスク、法的リスク、情報資産リスク、オペレーショナルリスクと認識し、それぞれの特性に応じたリスク管理を行っています。

### 信用リスク管理

「与信先、投資先のキャッシュ・フローの変動から生じ得る将来の投資回収の不確実性」を信用リスクと定義しています。

与信審査については、十分な担保や保証の取得、債権の流動化、与信先や業種の分散を基本方針としています。個別案件の審査時は、与信先、投資先の財務内容、キャッシュ・フロー、保全条件、採算性などを総合的に評価しています。

さらに、ポートフォリオの分析を行い、与信制限措置も講じることで、潜在的にリスクの高いマーケットへのエクスポージャーをコントロールしています。

また、破産、民事再生などの法的整理申請先、銀行取引停止処分先、手形不渡り発生先、3カ月以上未収先などへの債権を管理債権と認識し、事業部門が審査部門と協力して保全強化と回収を行います。初期督促から差し押さえなどの強制執行に至るまでの回収ノウハウは、審査部門に集約され、個別案件の審査基準やポートフォリオ分析にも反映されています。

### ビジネスリスク管理

「新たに参入する事業の不確実性や、提供する商品・サービスの品質の陳腐化や、商品市況の価格変動性」をビジネスリスクと定義しています。

事業の不確実性に対しては、シナリオ分析やストレステストなどを用いて、事業計画やオペレーションをモニタリングし、その時々での事業撤退コストも評価、検証対象としています。

提供する商品、サービスにおいては、品質を維持するための

モニタリングを行うとともに、事業環境の変化や顧客ニーズの多様化に応じて、商品やサービスの内容を見直し、品質の改善を常に図っています。

オペレーティング・リースでは、リース物件の残存価額の変動が重要なリスクであり、リース物件の在庫や、市場環境、事業環境のモニタリングを行っています。オペレーティング・リースは、原則として、再リース取り組みの可能性が高く、汎用性の高い物件に限定して取り扱っており、市況変化に応じて売却を検討します。

不動産物件の価格変動リスクに対しては、賃料、空室率、資本的支出などの丁寧な管理を通じてキャッシュ・フローを強化することで、リスクの軽減を図っています。

### 市場リスク管理

「金利、為替、株価などの市況の変動によって保有する資産と負債の公正価値が変動するリスク」を市場リスクと定義しています。

資産、負債の統合管理(ALM)に関してグループ共通の規程を制定し、市場リスクを包括的に把握・検証しています。

金利リスクについては、金利変動時の期間損益やバランスシートへの影響、資産や負債の状況、調達環境などの分析を行い、総合的に判断しています。また、分析方法は状況に応じて見直しを行っています。

為替リスクについては、外貨建ての営業取引や海外投資に伴う為替の変動リスクに対して、原則として同通貨での借入、為替予約および通貨スワップを利用してヘッジしています。ヘッジされていない外貨建て資産、海外子会社の利益剰余金等については、VaR(バリューアットリスク)などの指標を活用しながらリスク量を定量的に把握し、状況に応じてヘッジ額を調整し適切に管理を行っています。

なお、ヘッジ手段としてデリバティブ取引を利用する際は、社内規程に基づき、相手方の信用リスクなど同取引にかかるリスクを適切に管理しています。

銀行事業、生命保険事業や海外の運用資産については、金融政策やマクロ指標、株式市場や金融市場、カントリーリスクの動向をモニタリングしつつ、個々の銘柄の値動きや損益状況の分析を行い、ポートフォリオ管理を行っています。市場の変動に対しては、損失確定やポジションの縮小などのガイドラインに従って適切な処理を行っています。また、審査部門は、ガイドラインが遵守されているかどうかを管理しています。

### 流動性リスク管理(資金調達に関するリスク管理)

「市場の混乱やオリックスグループの財務内容の悪化など

## オリックスのコーポレート・ガバナンス

により必要な資金を確保できない、または資金調達にあたり、著しく高い金利でしか調達できなくなるリスク」を流動性リスクと定義しています。

流動性リスクを低減するために、調達手法の多様化とともに手元流動性の管理を行っています。手元流動性の管理については、将来のキャッシュ・フローの状況を把握した上で、環境変化時に事業継続に支障のないよう、ストレス時を想定した流動性リスクを分析し、必要な対応を行っています。

また、事業を行う国や子会社ごとの流動性リスクを把握し、オリックスグループの流動性リスクが各子会社の事業へ与える影響についてもモニタリングしています。モニタリングの状況次第では親子ローンなど必要な対策を講じています。

オリックス銀行およびオリックス生命は、個人向け金融業務を行っており、日本の金融当局の規制を受けているため、他のグループ会社から独立した流動性リスク管理が必要とされています。規制に準じて単独で社内規程を定め、他のグループ会社から切り離れた流動性リスクを管理しています。

具体的には、オリックス銀行は、日本の金融規制等に従い、必要な流動性資産の水準や市場性資金調達額などの限度額を定め、現預金のほか、流動性の高い公社債などを保有することで、必要な流動性を確保しています。また、遵守状況の定期的なモニタリングを行うとともに、将来起こり得る資金繰りの逼迫度を複数の段階で想定し、段階に応じた流動性リスク管理を行っています。

オリックス生命は、保険事故の発生などに対するストレステストを行い、責任準備金の残高に対して一定割合以上に現預金、有価証券などの流動性の高い資産を保有することや、満期保有目的債券の保有額に上限を定めることで、必要な流動性を確保しています。

### コンプライアンスリスクの管理

「オリックスグループの事業活動や業務執行において、適用となる関係法令を遵守しないことやオリックスグループの社内方針、社内規程および社会通念等に違反することから生じる損害、損失、不利益または風評被害を被るリスク」をコンプライアンスリスクと定義しています。なお、これにより法令違反や当局による処分が生じる場合には、法的リスクとしても管理しています。

オリックスグループはコンプライアンスを経営上の最重要課題の一つと位置づけており、適切なコンプライアンス態勢を構築し、高い倫理観を持ってコンプライアンスを実践する企業文化の醸成に努め、誠実かつ公正で透明性の高い企業活動を遂行します。

コンプライアンス部門では、グループレベルの重要リスクを低減するために、オリックスグループの各部門にコンプライアンス年間計画を策定・実施させ、オリックスグループの事業にか

かるコンプライアンスリスクを特定し、リスクの回避、低減、予防を実践します。コンプライアンスの企業文化を支えるプログラムを実践することにより、コンプライアンスリスクの顕在化を予防・抑制し、オリックスグループの健全な事業運営を実現します。

オリックスグループのコンプライアンスに関する最上位原則である役職員倫理規程(Principles of Conduct)に則って、各種規程の制定・周知活動などを行うことで、役職員のコンプライアンス意識の向上を図っています。

### 法的リスクの管理

「オリックスグループの事業や企業経営に適用される法令およびそれらの法令の制定や改正、ならびに規制当局の監督により、オリックスグループの事業活動への制限や法的責任、法的不利益が発生するリスク」を法的リスクと定義しています。

各種取引における法的リスクについては、日本国内では原則として審査部門、法務部門、コンプライアンス部門が関与し、リスクの回避、低減、予防を図っています。法令遵守のために必要な社内規程を制定するほか、改正法令の施行に適切に対応するために必要な措置を講じています。

営業取引などにかかる契約関係書類は、所定の社内規程に従って法務部門が関与し、決裁を得るプロセスを確立しています。また、取引の大きさや重要性に応じて、外部の弁護士を利用しています。訴訟を提起する場合、または提起された場合にも、法務部門、コンプライアンス部門、審査部門が関与し解決へ導きます。

知的財産権の侵害を防ぐための確認を総務部門にて実施しており、侵害が発見された場合には直ちに必要な措置を講じています。

海外では、各現地法人において社内弁護士や必要に応じて外部の弁護士も利用するなどして、リスクの回避、低減、予防を図っています。

### 情報資産リスクの管理

「情報資産の滅失・毀損・漏洩や情報システム障害により損失を被るリスク」を情報資産リスクとして定義しています。オリックスグループでは、情報資産および情報システムの利用に関する役職員などの情報の適切な取り扱いや情報管理体制について定めたポリシーを制定しています。

オリックスグループの業務改革部門およびオリックス・システム株式会社では、社内システムの保守、管理などにより、サイバー攻撃および情報セキュリティの毀損を含むシステム障害が発生するリスクの軽減を図っています。また、情報セキュリティの管理体制、基本方針、管理基準、教育および監査などに関する社内規程を制定しています。

## オペレーショナルリスクの管理

「業務執行にかかる内部プロセスの不備や、人が適切に機能しないこと、または災害などの外生的事象によりオペレーションが適正に機能しなくなることから生じる損害、損失、不利益、風評被害を被るリスク」をオペレーショナルリスクと定義しています。

また、オペレーショナルリスクには、顧客やクライアントのために裁量権を適切に行使しないことにより顧客やクライアントが損害を被る受託者責任にかかるリスクも含まれます。

災害にかかるリスクについては、リスク管理のための社内規程を定め、役職員の生命、身体の安全確保を最優先しながら、経営資源の保全、営業上の損失回避に対し可能な限り措置を講じます。

なお、監査部門では、年度内部監査計画に基づき、オリックスグループの重要なオペレーショナルリスクについても焦点をあててモニタリングを行っています。これらのモニタリングを通じて、グループ経営に影響を与える事象発生の抑止に努めるとともに、リスク管理機能の強化を図っています。

## 個別事業のリスク管理について

オリックスは、金融サービス事業をはじめとする幅広く分散した事業ポートフォリオを保有しているため、個別事業の特性に合わせて、網羅性と透明性を確保したモニタリングとリスク管理を行っています。



### 法人金融サービス事業部門

法人金融サービス事業部門の主なリスクは信用リスクです。個別案件の取り組み後は、与信先の業績、保全、回収状況について、事業部門では一定額以上の残高のある先を、審査部門では大口与信先を定期的に確認します。

特定の業種や業界について現状や見通しの分析を行い、与

信先に与える影響を分析するとともに、今後の当該業種・業界に対する取り組みについての判断を行います。

管理債権については、特に不動産を担保とする取り組みに対しては、他の不動産関連部門のネットワークを活かして売却先やテナントの斡旋を行うなど、さまざまな対応策を講じます。



### メンテナンスリース事業部門

メンテナンスリース事業部門の主なリスクはビジネスリスクと信用リスクです。

オペレーティング・リース物件の商品市況の変動リスクに対しては、市場環境の動向を常に把握し、中古物件売却額の変動のモニタリングや、新規取り組みにおける残存価額の見積もり額の調整を行います。

また、アウトソーシングなどの各種サービスの提供にあたっては、サービス提供に伴う原価の変動リスクがあります。計画

策定時の前提と実績の検証、今後の見込みをモニタリングし、適切な原価管理を行っています。

加えて、提供しているサービスが事業環境の変化、顧客ニーズの変化・多様化により顧客の要求するレベルを下回るリスクに対しては、サービスの質の状況を定量的・定性的に把握し、その維持向上と、事業環境に合わせた改善を常に行っています。

このほか、信用リスクに対しては個別案件の与信審査などを行っています。

## 不動産事業部門

不動産事業部門の開発・賃貸、運営、不動産投資法人(REIT)の資産運用・管理、不動産投資顧問業に関わる事業の主なリスクはビジネスリスクです。

不動産投資の判断時には、キャッシュ・フローの計画と実績、見込みを比較検証し、投資実行後は投資戦略とスケジュールのモニタリングを行い、当初見込みと乖離しそうな場合には、戦略の再検討も行っています。また、大規模物件または長期プロジェクトへの投資は、一部パートナーとの共同事業にするなど、リスクの分散を図っています。

開発・賃貸事業では、開発・保有スケジュール、NOI利回りなどをモニタリングしています。物件の稼働率の向上や売却にあたっては、グループのネットワークも活用しています。

運営事業では、各施設の稼働率や利益率などをモニタリングしています。また、マーケット分析を行い、リニューアル投資などによる施設の魅力向上に努めています。サービスの質を高めるために、お客さまからのご意見をサービスや施設の改善に反映するとともに、研修による社員教育にも注力しています。

## 事業投資事業部門

事業投資事業部門における主なリスクは、信用リスク、市場リスク、およびビジネスリスクです。

環境エネルギー事業では、再生可能エネルギー、省エネルギー、資源・廃棄物処理事業などにおいて、適切な設備や技術の導入や専門技術を有するオペレーターとの提携などにより、ビジネスリスクの極小化を行い、事業環境やビジネス内容の変化に応じて体制を整えています。

プリンシパル・インベストメント事業において投資判断をする際には、与信審査と同様に投資先の信用リスクの分析、キャッシュ・フローの評価を行うとともに、経理部門、法務部門などの管理部門も関与して、多面的に事業性や投資スキームの評価を行います。投資実行後は、当初のシナリオから乖離していないかどうかを個別案件ごとにモニタリングします。バリューアップ中は、キャッシュ・フローを重視するため信用リスクに重きを置き、投資回収の時期が近くなるにつれて、類似業種の市場価格などを参考に事業価値が測定されるため、市場リスクも注視します。事業環境の変化に応じてモニタリングの頻度を上げ、シナリオの妥当性の検証と同時に必要なアクションを講じています。また、グループ収益への影響が大きい投資先については、経営陣の派遣などマネジメントの強化に努めています。

コンセッション事業では、空港などの公共施設において、事業パートナーとの共同事業運営を行っています。かかる事業の主なリスクは、ビジネスリスクやオペレーショナルリスクです。事業の特徴として長期にわたることから事業の不確実性に対し、需要予測等に基づく運営収益のキャッシュ・フローに災害復旧費用、事業撤退コストなどを含めたストレステストなどを実施した上で、事業計画やオペレーションのモニタリングを定期的を実施しています。また、公共施設の運営に関する専門知識を持った職員の育成に努め、事業パートナーとの運営体制を確立し、ガバナンス強化を図ることで、オペレーショナルリスクの低減に努めています。

サービサー事業では、監督官庁の監督・指導を遵守した業務マニュアルを定め業務を行うとともに、定期的な内部監査やモニタリングを行うことにより、信用リスクやオペレーショナルリスクの低減に努めています。また、外部の弁護士を取締役に選任し、オリックス債権回収株式会社の法務・コンプライアンス部門管掌として法務およびコンプライアンスを統括する組織体制を整え、利害関係人との間に発生する多様な法務上の問題にも専門的かつ多角的見地から対応しています。

## リテール事業部門

生命保険事業の主なリスクは市場リスク、ビジネスリスク、中でも保険引受リスクです。

保険契約の引き受けに際しては、十分な人員を確保し、専門知識を持った職員の養成に努め、健康状態の告知、診査結果などをもとに厳正な査定をするとともに、保険募集状況などの確認と合わせ、不正な契約が入り込まないよう万全な対策を講じています。また、個人情報の漏洩防止や保険募集に関するコンプライアンスの強化のために、代理店や募集人の教育、指導を行い、定期的に業務検査を実施しています。

住宅ローン、法人向け融資、カードローン事業の主なリスクは信用リスクです。

住宅ローン(投資用マンション、アパートなど)は、顧客との面談を通じた返済能力の確認に加え、不動産関連のマーケット情

報を収集し、不動産からもたらされるキャッシュ・フローや担保価値を勘案し総合的に判断するなど、長年のネットワークやノウハウを活かした審査を行っています。

法人向け融資については、個別の与信先の業況、事業計画、資金使途、返済原資、業界動向などを調査した上で与信判断を行い、特定の与信先やグループに対する過度の与信集中を抑制するなどのリスク軽減を図っています。

カードローンは、独自に構築した与信モデルを活用し、顧客の属性、過去の返済状況など支払能力に影響を与える要素を分析することによって、信用リスクに見合った金利と融資限度額の条件を決定しています。また、定期的に途上審査を行うことで、常に顧客の信用状態をモニタリングしています。

## ¥\$€ 海外事業部門

アジアを中心とする海外現地法人でのリースや貸付事業を行う海外事業部門の主なリスクは、信用リスクです。

個別案件の取り組みについては、国内事業部門と同様の考え方でを行っています。審査部門ではカントリーリスク別のポートフォリオのモニタリングを行い、各現地法人のポートフォリオや大口先の業況、管理債権の状況や特に懸念される先については、社内にて情報を共有しています。

アジアを中心としたプリンシパル・インベストメント事業、自動車事業のリスク管理は、国内の事業部門と同様の考え方でを行っています。

航空機および船舶関連事業のビジネスリスクについては、市場環境、事業環境のモニタリングを行っています。オペレーティング・リースは、原則として、再リース取り組みの可能性が高く、汎用性の高い物件に限定して取り扱っており、市況変化に応じて売却を検討します。

米国における法人向け融資や有価証券などの投融資事業についての主なリスクは、信用リスク、市場リスクです。

信用リスクについては、投資や融資の実行時に、信用状況、保全状況などを勘案して案件ごとに社内格付を付与し、継続的に信用状況のモニタリングを行っています。注意すべき格付水準となった投資先や融資先については、貸倒引当金の繰入、減損の要否などの管理方針を決定します。

市場リスクについては、信用情報とも照らし合わせながら時価評価をモニタリングし、収益機会の確定や損失軽減のための早期売却などの管理を行っています。

米国のローン・サービシング事業の主なリスクはオペレーショナルリスクです。ローン・サービシング事業では、米連邦住宅抵当公庫や連邦住宅局の公的金融制度によるローンをアレンジし、そのサービシングを行っています。公的金融機関所定の業務手順に則り、業務を履行するために、社内監査などを通じてその業務品質を管理しています。

アセットマネジメント事業、アドバイザリー事業の主なリスクはビジネスリスクとオペレーショナルリスクです。

ビジネスリスクに対しては、提供する商品、サービスの品質を維持するためのモニタリングを行うとともに、事業環境の変化や顧客ニーズの多様化に応じて、商品やサービスの内容を見直し、品質の改善を常に図っています。

オペレーショナルリスクに対しては、アセットマネジメント事業では、顧客やクライアントのために裁量権を適切に行使しないことにより顧客やクライアントが損害を被る受託者責任リスクについて、業務処理の標準化および業務に関する社内規程の制定を推進し、諸業務の遺漏を防ぎ、業務の効率化を図るとともに、業務の手続き、管理者、監督者の権限や責任などを明確にすることで適正なリスク管理態勢が確保できるよう取り組んでいます。また、アドバイザリー事業では、顧客に対して瑕疵なく高品質の助言や評価サービスを正しい業務手順で提供できるよう、社内の品質監督委員会等を通じて、管理当局などが定める業務基準を満たす品質レベルや業務手順を維持、確保しています。

## 監査方針・監査体制

### 監査方針

監査委員会は、基本方針として、以下の5点を定めています。

- 監査にあたっては、常に連結経営の観点を重視する。
- オリックスグループの内部統制システムの構築および運用状況を監視し検証する。特に、法令遵守体制、財務報告の信頼性確保のための体制、およびリスク管理体制の妥当性および有効性に留意する。
- 取締役、執行役および執行役の指揮下にある従業員が法令および定款の定めを遵守し、オリックスグループのため、忠実義務・善管注意義務等の法的義務を履行しているか監視し検証する。
- 執行役が、取締役会の定めた経営の基本方針および中長期の経営計画等に従い、適切かつ効率的に業務の執行を決定し、かつ業務の執行をしているかを監視し検証する。
- 会計監査の適正性および信頼性を確保するため、会計監査人が独立の立場を保持し、職業的専門家として適切な監査を実施しているか監視し検証する。

### 監査体制

- 監査委員会の委員4名はすべて社外取締役で構成されています。監査委員会は、監査方針に基づき、代表執行役、内部統制関連部門の責任者、経理部門の責任者に業務執行状況や内部統制システムの構築・運用状況を確認し、評価を行っています。また、その職務を執行するために必要な外部の専門家を利用できます。
- 監査委員会の指示に基づいて監査委員会が行う監査の補助業務に従事する監査委員会事務局(3名)を設置しています。また、そのスタッフについての任命、評価、異動および懲戒は、監査委員会の同意を得てこれを行います。
- 内部監査部門としてグループ監査部(2017年5月末時点、部員31名)を設置し、グループ監査部は、オリックスグループにおける経営上の内部統制の有効性、内部統制関連部門による統制の有効性、業務の効率性および有効性、法令遵守等についてリスクアプローチによる内部監査を行います。
- 内部監査部門は、グループ会社の監査役(2017年5月末時点、常勤監査役16名)および内部監査部門と連携の上、共同で重要リスクのモニタリングを行い、オリックスグループの内部監査体制の整備、充実に努めています。

コーポレート・ガバナンスに関する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/>
- 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/>