

# コーポレート・ガバナンス

## マネジメントチーム (2018年6月26日現在)

### 取締役



#### 井上 亮

65歳

取締役 兼 代表執行役社長  
グループCEO  
グループ戦略部門管掌

1975年当社入社。投資銀行本部副本部長、グローバル事業本部長などを経て、2014年6月より取締役 兼 代表執行役社長・グループCEO(現任)

#### 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 取締役



#### スタン・コヤナギ

57歳

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

1985年 SHEPPARD, MULLIN, RICHTER & HAMPTON LLP 入所。ORIX USA Corporation(現 ORIX Corporation USA) ヴァイスプレジデントなどを経て、2013年当社入社。2017年6月より取締役 兼 常務執行役(現任)



#### 入江 修二

取締役 兼 常務執行役  
事業投資本部長

### 社外取締役

- 指名委員会
- 監査委員会
- 報酬委員会

#### 辻山 栄子

70歳

- 監査委員(議長) ● 報酬委員

- 早稲田大学名誉教授
- (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

#### 主な経歴

財務会計に関する国内外の政府や機関の審議委員や早稲田大学大学院商学研究科長を歴任。2010年6月より社外取締役(現任)

#### 主な専門性

会計



#### ロバート・フェルドマン

65歳

- 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
- 東京理科大学大学院経営学研究科教授 兼 イノベーション研究科教授

#### 主な経歴

モルガン・スタンレー-MUFG証券株式会社マネージング・ディレクターチーフエコノミストなどを歴任。2010年6月より社外取締役(現任)

#### 主な専門性

経済・金融



#### 新浪 剛史

59歳

- 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

#### 主な経歴

株式会社ローソン代表取締役CEOなどを歴任。2010年6月より社外取締役(現任)

#### 主な専門性

企業経営

61歳

1980年株式会社日本興業銀行(現 株式会社みずほ銀行)入行。2003年当社入社。事業投資本部長などを経て、2015年6月取締役 兼 常務執行役。2016年1月取締役 兼 専務執行役(現任)



## 伏谷 清

67歳

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

1973年株式会社住友銀行(現 株式会社三井住友銀行)入行。1975年当社入社。ORIX USA Corporation (現 ORIX Corporation USA) 副社長などを経て、2016年6月より取締役 兼 専務執行役(現任)



55歳

2001年みずほ証券株式会社入社。2011年当社入社。事業投資本部副本部長などを経て、2018年6月より取締役 兼 常務執行役(現任)

## 矢野 人磨呂

55歳

取締役 兼 執行役  
経理本部長

1985年株式会社西武百貨店(現 株式会社そごう・西武)入社。1989年当社入社。財務本部副本部長などを経て、2018年6月より取締役 兼 執行役(現任)



## 薄井 信明

77歳

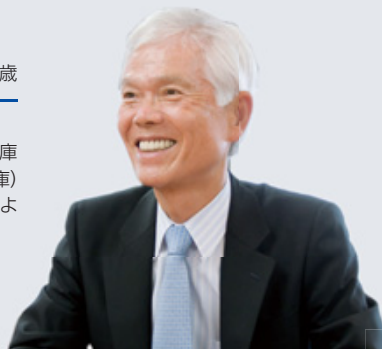
- 指名委員(議長) ● 監査委員
- コナミホールディングス(株) 社外監査役
- (株)ミロク情報サービス 社外監査役

### 主な経歴

大蔵事務次官、国民生活金融公庫(現 株式会社日本政策金融公庫)総裁などを歴任。2012年6月より社外取締役(現任)

### 主な専門性

金融・税務



## 安田 隆二

72歳

- 指名委員 ● 監査委員 ● 報酬委員
- 一橋大学大学院経営管理研究科 国際企業戦略専攻特任教授
- (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
- (株)関西みらいフィナンシャルグループ 社外取締役

### 主な経歴

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 アジア総代表などを歴任。2013年6月より社外取締役(現任)

### 主な専門性

企業戦略



## 竹中 平蔵

67歳

- 指名委員 ● 監査委員
- 東洋大学国際学部教授
- (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術研究センター長
- SBIホールディングス(株) 社外取締役

### 主な経歴

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、総務大臣などを歴任。2015年6月より社外取締役(現任)

### 主な専門性

経済・金融



## 社外取締役メッセージ

### コーポレート・ガバナンスが しっかりと機能している背景

現在、世界中の企業が取り組みを進めるESGとSDGsは、オリックスにとっては、決して新しい概念ではないと思っています。オリックスは、以前から、社会課題と事業機会における密接な関係性を見極め、環境エネルギー関連の分野に進出するなど、「社会にとって何が必要か」という観点で事業を展開してきました。これは、まさにSDGsそのものではないでしょうか。

コーポレート・ガバナンスの面においても、オリックスは常に最先端を走ってきた企業であり、2003年に指名委員会等設置会社へ移行するなど、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンスの仕組みづくりに取り組んできました。オリックスの取締役会の特徴的な点は、チェック・アンド・バランスにあります。外部意見を取り入れる仕組みを構築していても、経営者が聞く耳を持たなければ何の意味もないのですが、井上CEOは外部視点からの客観的な意見や遠慮のない指摘に対しても真摯に耳を傾けています。「聞きましょう」という姿勢を持つCEOと、「言いましょう」というボードメンバーが意見を戦わすことが経営戦略の質を高めており、これによりグッドリスクが見極められ、資源配分の最適化などの議論が深くできています。



### 新技術を取り入れた事業と投資で、喫緊の 社会課題にも対処できるのがオリックス

オリックスをはじめとした日本企業のバリューを分析するアナリストの多くは、当該企業の事業ごとに価値を算出し、その数値を足し合わせる方法で評価を行うことがありますが、それらの事業間の相乗効果はあまり考慮されていないように見受けられます。オリックスは、この相乗効果という点で、大きな価値を有している企業ですので、そのプラスの部分についても評価していただきたいです。

また、オリックスは、2016年3月期以降、事業ポートフォリオを「ファイナンス」「事業」「投資」の3つに分類することで会社の中期的な方向性を説明しています。投資家、アナリストの方々との間で、これらの分類に基づいた議論をしていくことで、オリックスという企業に対する理解を深めていただけるものと期待しています。

さらなる企業価値向上に向けては、オリックスならではのイノベーションに期待しており、幅広い事業領域で活躍する国内外のオリックスグループの人材が交流し、切磋琢磨していくことで、新しいイノベーションの種が育っていくと考えます。AIやIoTといった新しい技術を利用できる人材を採用し、育てていくことも重要です。新技術を取り入れた事業および投資に注力することで、労働力不足の問題、高齢化の問題にも対処できるという期待感があり、“オリックスならではの”を追求することで、より豊かな社会づくりに重要な役割を果たせるはずです。

足し算ではなく、  
相乗効果で  
企業価値を高めていく  
可能性を持つ企業

ロバート・フェルドマン



## 長期志向を持った投資家を意識した コミュニケーションと、事業のあり方

現在のオリックスの課題は、日本企業としての枠組みの中だけで評価されてしまう点にあると認識しています。しかしながら、オリックスは、世界38カ国・地域に拠点を設けて多様な事業を展開しており、その事業展開力や成長力はグローバル企業として評価、比較されるべきと考えます。そのため今後は、グローバル銘柄としての持続的な成長力が的確に評価されるようなコミュニケーションを投資家との間で図っていくことが重要です。また、SDGsと事業を深くで連結させた取り組みを理解し、真摯に実践していくことにより、ESGを重視する長期志向を持った投資家から高い信頼を得ることができると考えます。それはすなわち、SDGsにおいて最も貢献できる事業を選択し、自らが持つノウハウや専門性を活用しながら投資していくことで、地球環境や社会との共生と収益の向上を両立していくということです。こうした経営判断を積み重ねることによって、投資家からESG投資の対象企業として評価され、リターンも積み上がる。このようなオリックスならではの好循環を作っていくはずだと考えます。

## 地政学的な不確実性の高まりに、 いかに対応していくか

オリックスは、「コーポレートガバナンス・コード」が制定される2015年よりもかなり前から、率先してコーポレート・ガバナンスの深化に取り組んでいます。取締役会に諮る議題についても、幅広い知見を有する社外取締役とさまざまな角度から議論を交わしており、議論の内容は、年月を重ねる

につれて充実してきていると感じます。第4次産業革命に象徴される急激な社会変化が企業に押し寄せる現在、今後は私たち社外取締役も、常に新しい視点、中長期の視点で助言を行っていく必要があります。例えば「中長期的な戦略の遂行に適した人材を役員に指名しているか」「短期的な報酬のみならず、中長期の視点での報酬体系が確立されているか」など、常に自身にも問いかけながら、社外取締役の責務を果たしていきます。

現在、オリックスが最も重視すべきリスクは、世界の政治・地政学的な不確実性の高まりです。これらのリスクを最小化するためには、オリックスならではの幅広い事業展開による世界の主要国・地域とのネットワークや、総合商社に負けないくらいの情報収集ができるというキャパシティを構築していくことが重要だと思います。そうした意味では、オリックスの経営陣や各地域のトップが、ビジネスの内外で各国のキーパーソンをはじめ多様な人々との接点を増やし、いかにして信頼関係を醸成できるかがポイントとなります。これからは、各国のネットワークを通じて収集した情報をチャンスに結び付けていける力を持った人材が必要であり、そうした人材が育ち、活躍することを期待しています。オリックスには新しいことへチャレンジする社風がありますから、若い世代にそのようなチャンスを提供していくことが大きな飛躍につながると思います。

## 新たな視点、 中長期の視点からの 新たな価値創造に期待

新浪 剛史

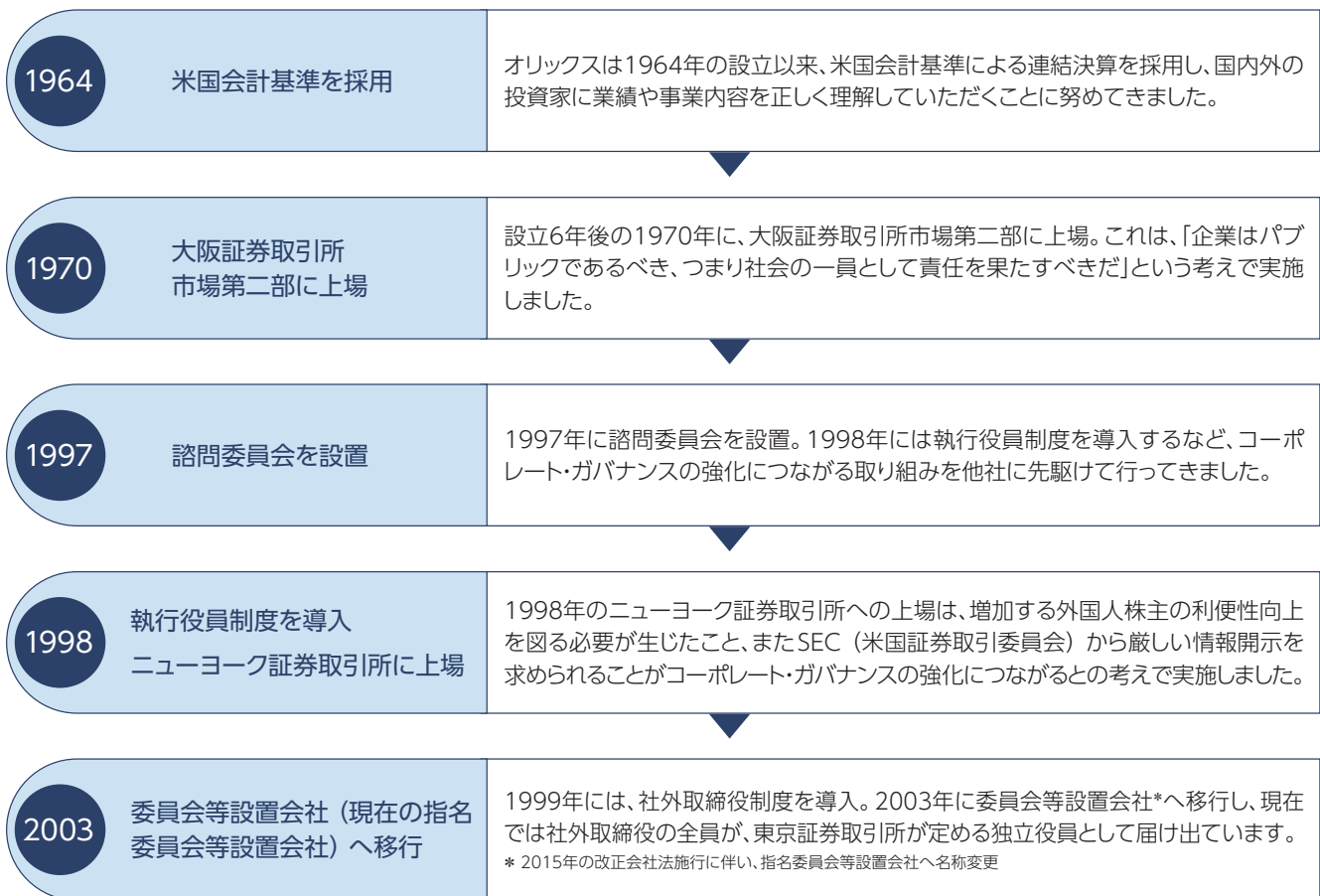


## オリックスのコーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの考え方

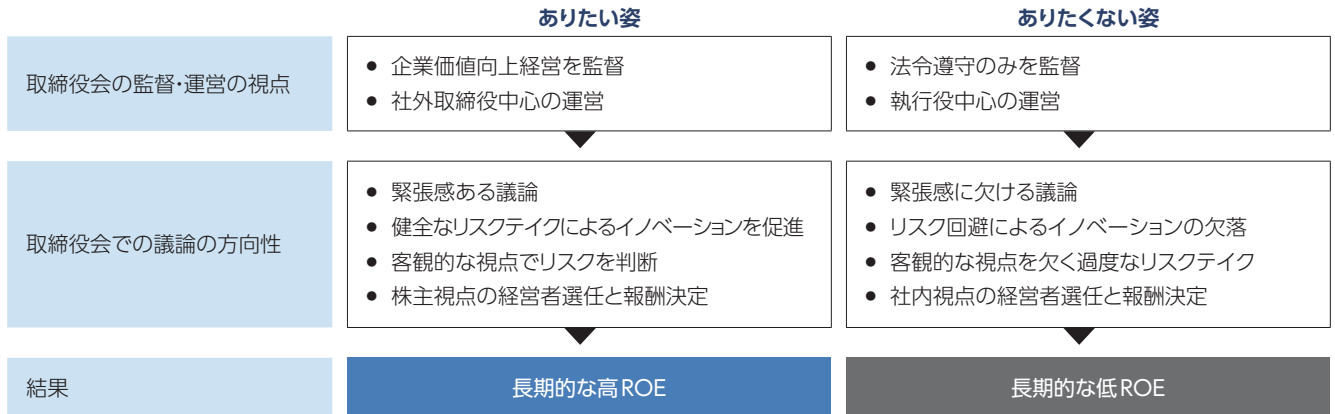
- オリックスは、経営の基本方針に沿った事業活動を適切に実行し、経営の公正性を確保するため、コーポレート・ガバナンス体制の強化を経営の重要事項の一つと考え、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築しています。
- コーポレート・ガバナンスは、経営者に目標を与え、業績を分析・評価し、経営者が優れた結果を出すように監督する「経営者に対する監視制度」です。これにより、経営者は適切な緊張感のもとで、目標達成に向かってイノベーションを促進します。その結果として、継続的に高いROEを実現できると考えています。
- コーポレート・ガバナンスでは、社外取締役が果たす役割が重要です。多様なバックグ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

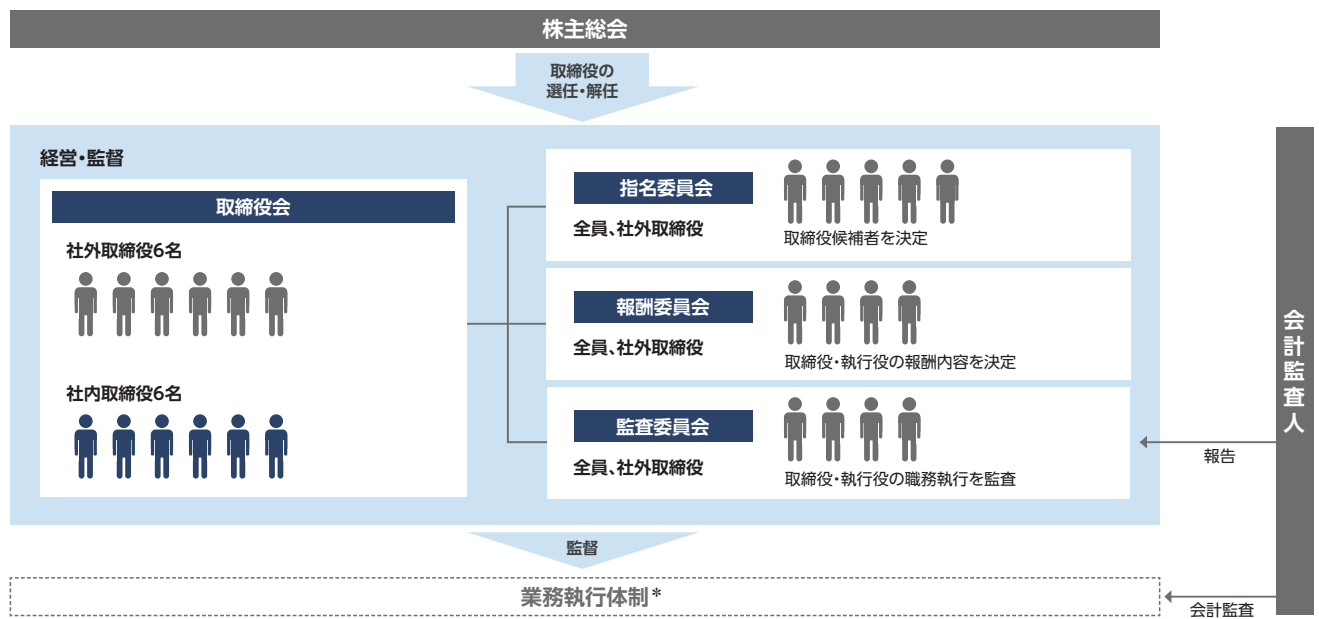


このようにオリックスでは、経営者を監督する機能を積極的に強化してきました。経営者にとっては厳しい仕組みですが、同時に、経営者にとっても企業経営にとっても最も安全な仕組みであると考えています。

## 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 (2018年6月29日現在)



\* 業務執行体制についてはP.38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、各委員会の全委員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

取締役会事務局では、取締役に対してアンケートおよびインタビューを実施し、取締役会の実効性について分析、評価を行うことで、その運営等の改善に活用しています。

2018年3月期の取締役会の実効性評価の概要は以下のとおりです。

#### <評価プロセス>

- 取締役会事務局にて、取締役に対するアンケート(下記参照)を実施。
- アンケートの結果に基づき、取締役会事務局が、個々の取締役へ直接インタビューを実施することで、アンケートのみでは把握しきれない意見や取締役会の運営等への要望を収集。
- 取締役会事務局は、アンケートおよびインタビューの結果を取締役会へ報告。取締役会は、当該報告により提起された課題等へのアクションプランを策定。

#### スケジュール

2018年5月	アンケートの実施
2018年6月	アンケートの結果を踏まえた インタビューの実施
2018年7月	最終評価結果の取締役会への報告、 アクションプランの策定

#### アンケートの項目

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会等の議題
- 取締役会の議論の有効性
- 取締役会の支援体制

#### <評価の結果>

- 取締役会の構成、取締役会の運営、取締役会等の議題、取締役会の議論の有効性、取締役会の支援体制において、当社の取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。
- なお、前回の2017年3月期取締役会評価においては、取締役会の役割、責務を果たすために必要な議論として「マネジメントの後継者計画」に関する議論が不足しているとの意見が寄せられました。かかる意見を踏まえ、後継者計画についてより多く議論できる機会を設けた結果、同項目に関する評価は、前回と比較して改善しました。

#### <アクションプラン>

上記評価の結果を踏まえ、取締役会において2019年3月期に取り組むべきアクションプランを以下のとおり策定しました。

- 社外取締役と現場の役職員との交流を促進し、事業所、施設等への視察も継続して実施することで事業への理解を深める。
- 議題に関する事前説明を継続して実施し、説明内容の充実を図ることで議論を活性化させる。
- タブレット等の端末を用いて、取締役会資料のペーパーレス化を推進する。
- 投資家との面談等のコミュニケーションの結果を定期的にと取締役会へ報告する。

## 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)  
→ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>

### 2018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	9	94%
報酬委員会	5	100%

## 役員報酬

報酬委員会は、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。

\* 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。

### 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。

### 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300%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、在任期間中に役位別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て当社株式を支給する。



役員報酬の内容 (2018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	7	99	—	—	7	16	116
( )は社外取締役	(6)	(67)	—	—	(6)	(13)	(81)
執行役およびグループ執行役員	27	694	27	370	27	492	1,557
計	34	794	27	370	34	508	1,673

- (注1) 当期中、新任執行役3名(取締役と執行役の兼務者を含む。)、退任執行役6名(取締役と執行役の兼務者を含む。))の異動があり、当期末現在の取締役の人数は12名(社外取締役6名)、執行役の人数は17名(取締役と執行役の兼務者を含む。)、グループの執行役員の人数は4名です。上記支給人員、支給額には、当期中に退任した執行役6名(取締役と執行役の兼務者を含む。))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對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6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) 上記一覧表の株式報酬支給額は、当期分として付与とされることが確定したポイント数に、信託が当社株式を取得した際の時価(1株あたり1,544円)を乗じた額を支給額として記載しています。
- (注4) 当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。

執行機関

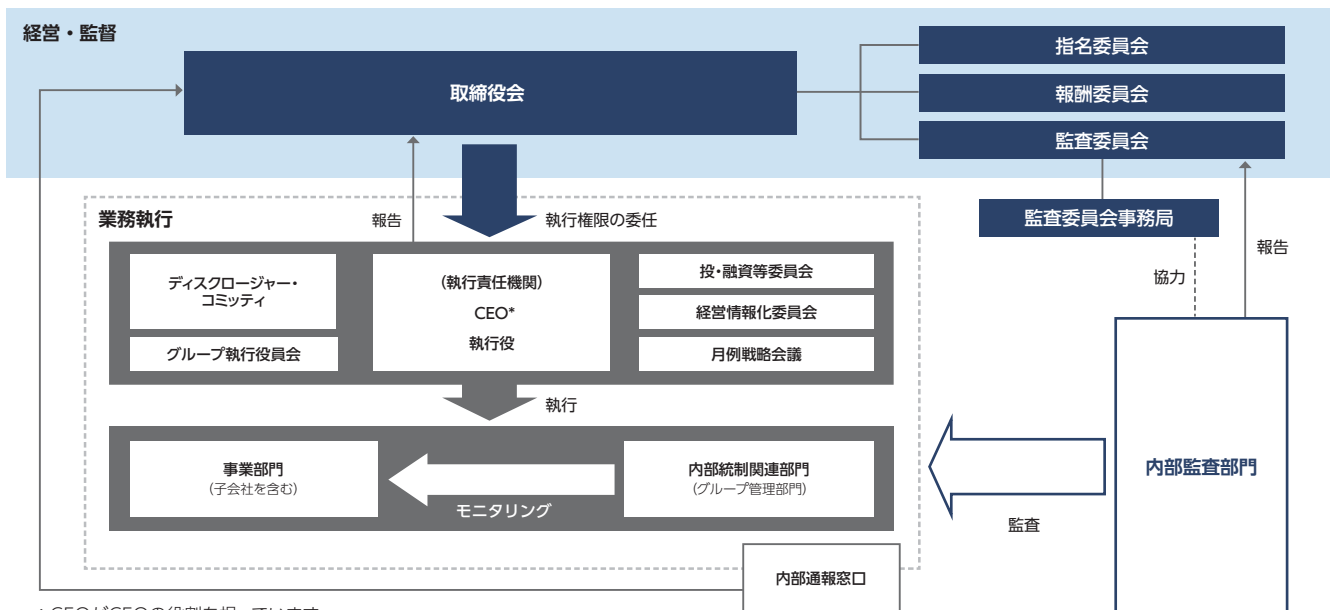
代表執行役は、各種社内規程で定める重要な業務執行の決定を、投・融資等委員会の審議を経て行います。

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 (2018年6月29日現在)



\* CEOがCFOの役割を担っています。

## 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。

### 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。

### 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。

### 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。

### ディスクロージャー・コミッティ

構成員：CFO(委員長)および財務本部、  
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、適時開示の要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。

## 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。

### 相談役・顧問制度

- オリックスは、必要な場合に相談役・顧問等を任命できることとしています。相談役・顧問は、主にオリックスグループにとって重要な財界活動等対外活動を担っています。
- 相談役・顧問等はいかなるオリックスの意思決定を行う会議体へも出席しておらず、オリックスの業務執行には関与していません。
- 相談役・顧問等の報酬を含む待遇は、報酬委員会での審議を経て取締役会で決定した規定に基づき決定しています。
- 元代表取締役社長等である相談役・顧問等は以下の3名であり、2018年6月29日現在の下記相談役・顧問等の報酬総額は32百万円です。

シニア・チェアマン：宮内 義彦

名誉顧問：梁瀬 行雄、藤木 保彦

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) → <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>
- コーポレート・ガバナンスに関する報告書 → <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/governance/>