

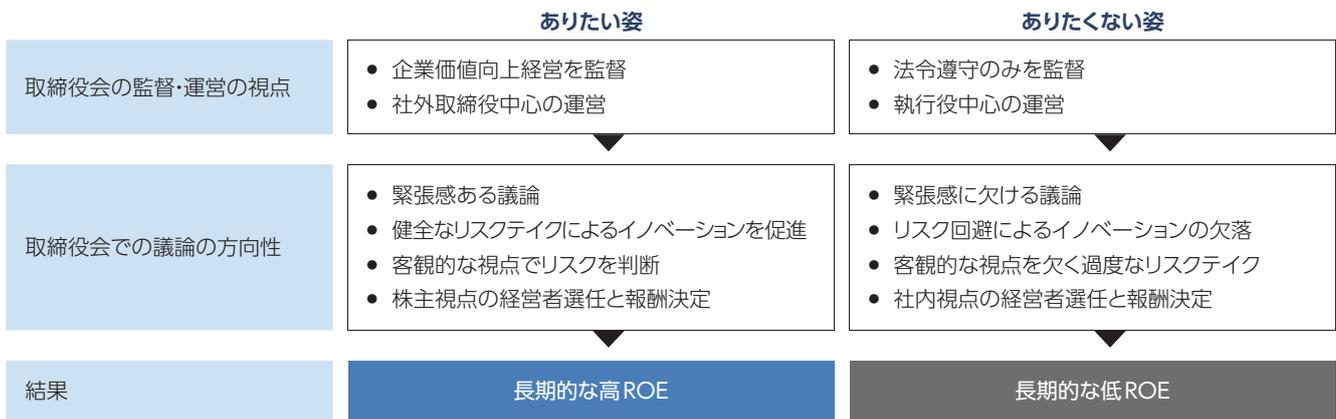
コーポレート・ガバナンス

オリックスのコーポレート・ガバナンス

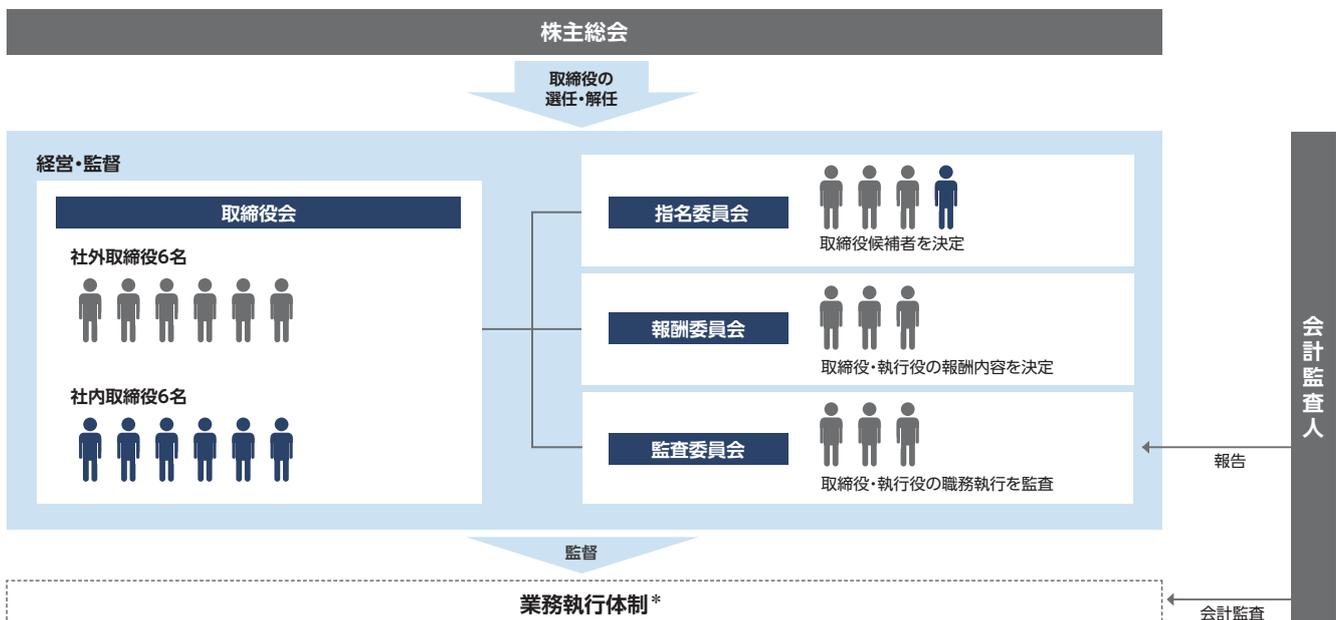
コーポレート・ガバナンスの考え方

- 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。

オリックスの目指すコーポレート・ガバナンス

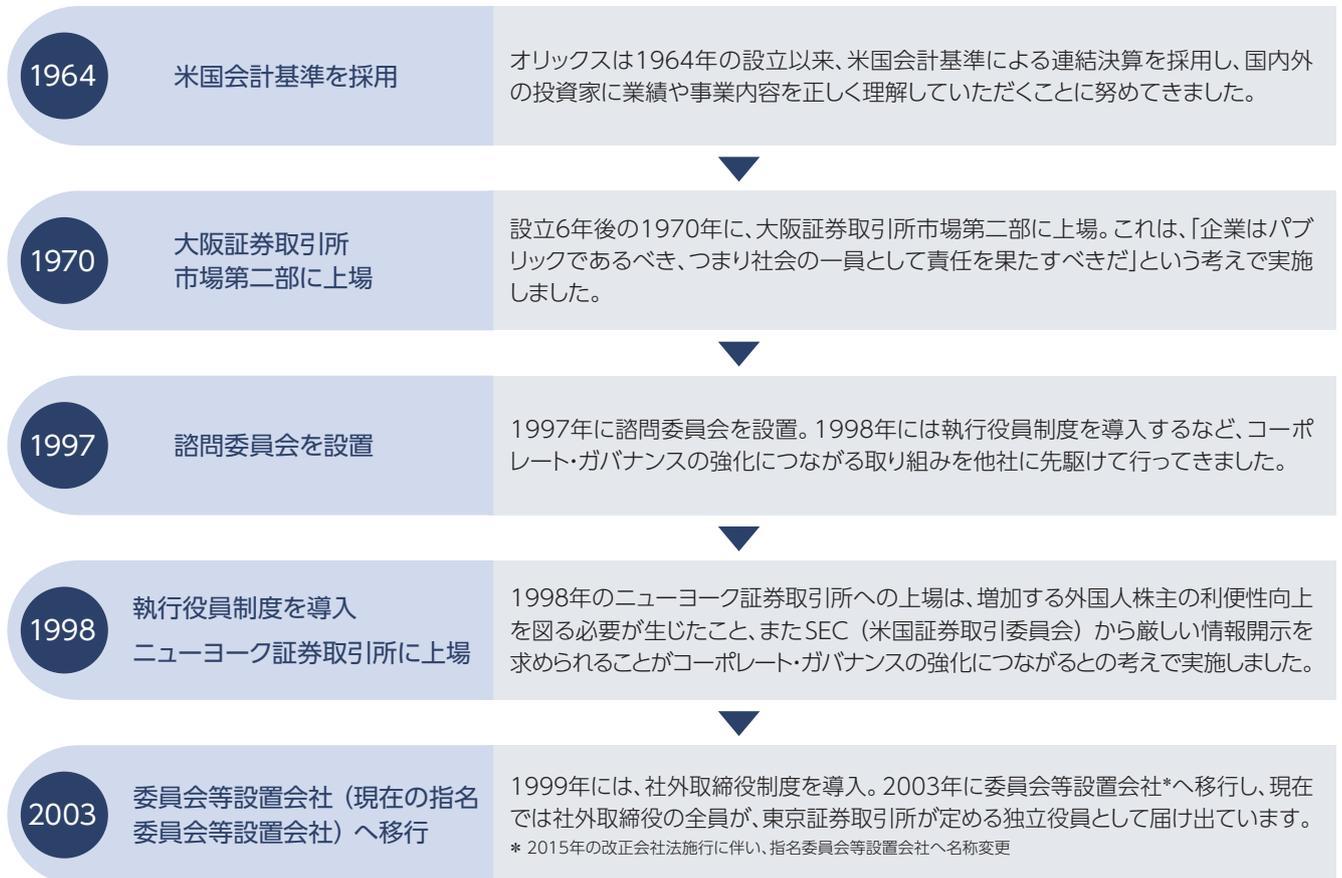


コーポレート・ガバナンス体制図 (2019年7月1日現在)



* 業務執行体制についてはP.40をご参照ください。

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。

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。監査委員会と報酬委員会の全委員、指名委員会の委員の過半数を社外取締役で構成し、各委員会の議長は社外取締役から選任しています。

※ コーポレート・ガバナンスに関する詳細は下記ウェブサイトをご参照ください。
 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/>

コーポレート・ガバナンス マネジメントチーム (2019年6月26日現在)

● 指名委員会 ● 監査委員会 ● 報酬委員会

取締役



井上 亮

66歳

● 指名委員
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



入江 修二

56歳

取締役 兼 常務執行役
事業投資本部長

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)



谷口 祥司

取締役 兼 常務執行役
財経本部統括役員
グループCEO補佐

社外取締役



辻山 栄子

71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



安田 隆二

73歳

● 報酬委員(議長) ● 指名委員
● 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



マイケル・クスmano

64歳

● 報酬委員
● マサチューセッツ工科大学
スローン経営大学院経営学部
教授
● Ferratum Plc 社外取締役

主な経歴

マサチューセッツ工科大学工学システム
研究科工学部教授、東京理科大学特任副
学長を歴任。2019年6月より社外取締役
(現任)

主な専門性
ビジネス戦略、テクノロジー・マネジメント

62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、2016年1月取締役 兼 専務執行役(現任)



スタン・コヤナギ

58歳

取締役 兼 常務執行役
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) ジェネラル・カウンセラーなどを経て、2013年当社入社。2017年6月より取締役 兼 常務執行役(現任)



55歳

1987年当社入社。RBS Securities Japan Ltd. 取締役社長などを経て、2018年当社再入社、特命担当顧問就任。2019年6月より取締役 兼 常務執行役(現任)

松崎 悟

53歳

取締役 兼 常務執行役
法人営業本部長

1989年クラウン・リーシング株式会社入社。1997年当社入社。東日本営業本部長などを経て、2019年6月より取締役 兼 常務執行役(現任)



薄井 信明

78歳

- 指名委員(議長) ● 監査委員
- (株)ミログ情報サービス 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



竹中 平蔵

68歳

- 監査委員
- 東洋大学国際学部教授
- (株)パナグループ 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



秋山 咲恵

56歳

- 指名委員
- (株)サキコーポレーションファウンダー
- ソニー(株) 社外取締役
- 日本郵政(株) 社外取締役

主な経歴

アーサーアンダーセンアンドカンパニーを経て、株式会社サキコーポレーションを設立。2019年6月より社外取締役(現任)

主な専門性

企業経営



コーポレート・ガバナンス 社外取締役メッセージ

環境の変化に対する柔軟性が、 成長を続けるオリックスの企業価値の源泉

10期連続の増益を果たしたオリックスの強みは、環境の変化に対する柔軟性が高いことだと認識しています。経営環境が急激に変化する時代において、収益を継続して生み出すことができるビジネスモデルは、オリックスの企業価値の源泉であると思います。

コーポレート・ガバナンスの面では、オリックスの取締役会においては高い専門性を有するメンバー同士が忌憚のない議論を交わし、深く掘り下げて議論するスタイルが貫かれています。取締役会は、通常は経営の意思決定の妥当性、適法性をチェックする場と、議案に対して客観的に助言、支援を行う場としての側面を持っていますが、オリックスの場合は、このバランスが良好に保たれています。

一方、私が議長を務める監査委員会では、常にリスクアプローチの視点を持ち、「氷山の一角も見過ごさない」という姿勢で業務監査と会計監査に取り組んでいます。とりわけ国内に比べて不祥事などの発生リスクが高い海外現地法人については、潜在的なリスクをミニマイズするために、海外通報窓口の網羅性を再確認するなど、細かい配慮を行ってきました。ただし企業のリスクマネジメントにおいて最も重

要なポイントは、経営トップ自身のコンプライアンスに対する感度です。そうした意味では、オリックスが井上CEOの高いコンプライアンス意識のもと、ERM（全社的なリスク管理）の整備を行い、グローバルな視点でリスクマネジメント体制の強化に取り組んでいる点を評価しています。

「一隅を照らす」という意識を常に持ち、 企業価値の向上につながる役割を果たしていく

オリックスは、以前から多様な事業を通じて常に社会に新しい価値を提供してきました。例えば他社に先駆けて太陽光発電ビジネスを開始していますし、循環型社会の形成につながる廃棄物リサイクル事業も展開しています。また、最近では高齢ドライバーの危険運転防止につながるサービスも注目されています。さらに、人事制度面においても、女性が活躍できる先進的な制度の導入や、多様な働き方を支援する職場の整備など、SDGsの国際目標への多面的なアプローチを行い、重要な貢献をしている企業だと言えます。

オリックスはこれからも、社会からの要請と株主の皆さまの視線を常に意識し、持続的な成長に向けた取り組みを進めていきます。そして私自身は、社外取締役のひとりとして「一隅を照らす」という意識を常に持ち、企業価値の向上につながる役割を果たしていきたいと思っています。



経営トップの 高いコンプライアンス意識が、 全社的なリスクマネジメント 体制の強化につながっている

辻山 栄子
監査委員会議長

社内の役員・社員との意見交換に努め、 幅広い視野からの取締役選任に貢献したい

2014年に発足した井上CEO体制が、6年目を迎えました。宮内前CEO時代に築かれたオリックスのDNAがきちんと引き継がれていると同時に、内外の環境変化に対応した経営判断やガバナンス管理など 随所に井上CEOらしさを発揮しており、トップマネジメントの移行は総じて円滑に進んでいると見ています。

私が議長を務める指名委員会では、現状のマネジメント体制が大きく、かつ、急速に変わる周囲の情勢に対応していく上で有効に機能しているかどうかをウォッチするとともに、今後のオリックスの担い手をどう育成し選任していくかについて議論を深めています。社外取締役のひとりとして、オリックスの事業を実際に動かしている役員・社員との意見交換にできるだけ努めることにより、広い視野からの取締役選任に貢献したいと思っています。

さらなる成長を目指す上でカギとなるのは、 制度見直しを含めた人材戦略

オリックスはリース業からスタートし、専門性を発揮できる隣接分野に事業を展開してきました。ほかに類を見ないこの独特なビジネスモデルに加え、チャンスを見極め、あらゆる角度からリスクを見極めて収益につなげていくに優れていることが、オリックスの半世紀にわたる成長と近年におけるグローバル企業への躍進をもたらしたと私は思っ

ています。今や第4次産業革命のさなかにあり、またグローバル経済のリスクが急速に高まるなど、これまでとは明らかに異質な時代に突入しつつあります。そうした中であって、オリックスならではの強みを発揮し、スピード感を持って事業を成長させていくことが当面する最大のテーマです。そのカギとなるのは、人材戦略ではないかと思います。例えば、ITなどの先端分野に精通した人材を確保していくには、人事・給与制度の見直しなども含めて検討に入る必要があり、現行制度との関係をどう調整するかといった点について全社的に議論していかなければなりません。

近年、ESG経営やSDGsへの取り組みが、上場企業に求められています。オリックスは、創業以来、新たに生まれてくる課題や世の中が必要とするサービスを素早くキャッチしビジネス化してステークホルダーの信頼を得てきましたが、その歩みそのものが社会的責任を果たしてきたとも言えます。今後も、オリックスならではの企業風土と活力を生かして社会が必要とするビジネスを創出していくことによって、持続可能な未来に貢献していけると確信しています。同時に、それはオリックスの企業価値のさらなる向上につながると考えています。

**社会が必要とする
ビジネスの創出によって、
持続可能な未来に
貢献する企業**

薄井 信明
指名委員会議長



コーポレート・ガバナンス

取締役会

取締役会は、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。

取締役会実効性評価

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。

2019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

2019年5月	アンケートの実施
2019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
2019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。
- 取締役会の運営については、高い評価を得ており、また取締役会の議論の有効性についても、経営の監視、牽制、リスク管理の向上に効果を発揮しているという回答が多く寄せられ、高い評価となりました。
- 一方、取締役会の構成について、不足している経験・知見として「ITに関する知見」「国際的なビジネスの経験」「他社の経営陣・幹部の経験」が挙げられました。また、取締役会等の議題について、全体の評価はおおむね高いものの「サクセッションプラン」「部門報告会*」「投資家・株主とのコミュニケーション結果の情報提供」については改善の余地があると指摘されました。

* 各部門の概要や戦略について社外取締役向けに説明・報告を行う会議体。取締役会とは別に開催される。

<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、実効性向上に向けた今後の方針を以下のとおり策定しました。

- 人材戦略、中長期戦略、会社のビジョン等、引き続き企業価値向上に資する議論の充実を図る。
- 社外取締役との意見交換の場を継続して設け、経営環境のさらなる理解促進に努める。
- 投資家や格付機関との議論の内容を十分に共有し、中期経営目標の進捗や今後の方向性についての議論を深める。

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。
- 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。
- 取締役候補者を決定する際に「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」に関する詳細は下記ウェブサイトをご参照ください。

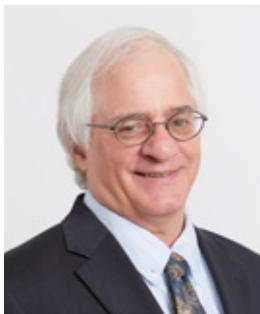
有価証券報告書／Form 20-F (米国証券取引委員会向け年次報告書)

▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/>

新任社外取締役の紹介

マイケル・クスmano ビジネス戦略やテクノロジー・ マネジメントに関する世界的権威

マイケル・クスmano氏は、マサチューセッツ工科大学スローン経営大学院経営学部教授で、ビジネス戦略やテクノロジー・マネジメントに関する世界的権威です。ハイテク産業分野における数々の大手企業のコンサルタントや役員を務め、2017年5月まで東京理科大学特任副学長として同大学のビジネススクールの変革



を監修するなどの経験をお持ちです。これらの経験を通じて培った知見を生かし、独立した客観的な立場から、当社の経営に対する実効性の高い監督等に十分な役割を果たしていただくことを期待しています。

秋山 咲恵 長年にわたる 経営者としての実績を持つ

秋山咲恵氏は、国際的な経営コンサルタントを経て、産業用検査ロボット企業である株式会社サキコーポレーションを創業し、代表取締役社長として長年にわたる経営者としての実績があります。また、政府を含む、さまざまな審議会やワーキンググループの委員を歴任されています。これらの経験を通じて培った豊富な



知見を生かし、独立した客観的な立場から、当社の経営に対する実効性の高い監督等に十分な役割を果たしていただくことを期待しています。

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。

* 役員報酬についてはP.44をご参照ください。

2019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	94%
監査委員会	8	100%
報酬委員会	4	100%

コーポレート・ガバナンス

執行体制

執行機関

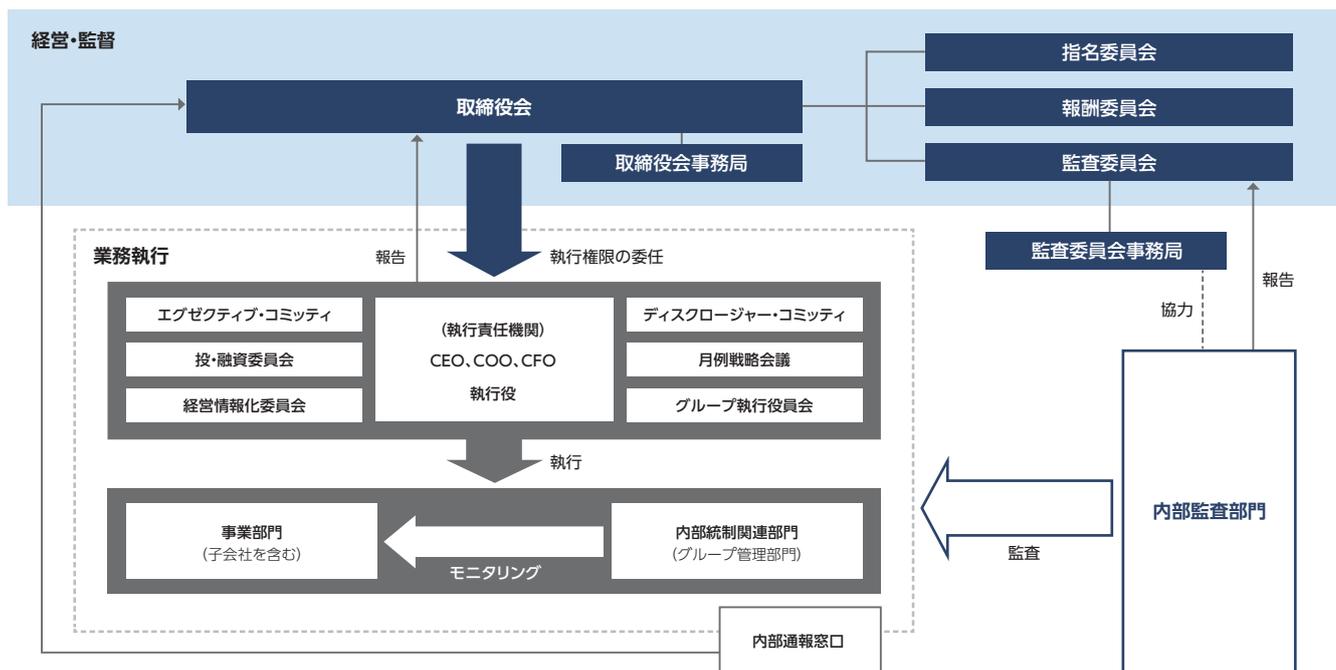
代表執行役は、各種社内規程で定める重要な業務執行の決定を、エグゼクティブ・コミッティおよび投・融資委員会等の審議を経て行います。

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、経営の監督と業務の執行が分離しています。
- トップマネジメント(CEO、COO、CFO)が個々の案件の検討、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トップマネジメントに報告し、議論をしています。
- トップマネジメントに加え、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 (2019年7月1日現在)



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。

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。
2019年7月に新たにエグゼクティブ・コミッティが設置されました。

執行機関	開催頻度	構成員*	内容
エグゼクティブ・コミッティ	原則 月2回	トップマネジメントおよび 執行役等	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営上の政策など経営に関する重要事項を審議する。
投・融資委員会	原則 月3回	トップマネジメントおよび 投融資担当の執行役	<ul style="list-style-type: none"> ● 一定金額以上の投融資案件など、投資・融資に関する事項を審議する。 ● 審議された案件・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。
グループ執行役員会	原則 3カ月に1回	執行役およびグループ執行役員	<ul style="list-style-type: none"> ● 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。
月例戦略会議	原則 月1回	トップマネジメントおよび 各部門の責任者	<ul style="list-style-type: none"> ● 各部門の戦略の達成状況や事業環境の変化などを議論し、必要な戦略変更を機動的に行う。 ● 議題のうち重要性の高いものは、エグゼクティブ・コミッティや投・融資委員会で審議し、必要に応じて取締役会に報告する。
経営情報化委員会	原則 月1回	トップマネジメントおよび オリックス・システム(株)社長	<ul style="list-style-type: none"> ● 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	適宜	CFO(委員長) および財務部門、 経理部門、審査部門、法務部門、 コンプライアンス部門、人事・総 務部門および監査部門等を管掌 する役員	<ul style="list-style-type: none"> ● 各部門の責任者から報告される重要情報について、適時開示の可否や開示方法など、重要情報の開示に関する事項について検討し、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。

* 構成員についてはP.42~43をご参照ください。

業務執行に関連するその他の会議体

執行機関で決定された経営情報や事業計画、その他のオリックスグループの重要な情報を共有する会議体として「連絡会」と「部門キックオフ」があります。

「連絡会」は年2回の頻度で開催し、トップマネジメントおよび執行役から、全国のグループ各社の幹部社員までが参加して、さまざまな情報(決算、新規の商品やサービス、コンプライアンスなど)を共有します。

「部門キックオフ」は、年1回部門ごとに開催し、部門の幹部社員が参加します。トップマネジメント同席のもと、部門長(執行役)が事業戦略や計画について説明を行います。

これら会議体の内容は、グループ共通のウェブ版社内報にも掲載されるため、全社員で情報を共有しています。

コーポレート・ガバナンス

マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者

(2019年7月1日現在)

執行役および事業ユニットの責任者は、6つの執行機関を通じて業務を執行しています。下表では各執行機関の構成員を示していますが、構成員以外の執行役および事業ユニットの責任者も戦略・計画・個別案件の議論や報告等を適宜各執行機関に対して行っています。事業ユニットは、CEOを除き、6セグメント(事業部門)に属する16の事業ユニットと、コーポレート(全社)部門に分けています。事業ユニットの色分けは次のとおりです。

6セグメント(事業部門)：■ 法人金融サービス ■ メンテナンスリース ■ 不動産 ■ 事業投資 ■ リテール ■ 海外 ■ コーポレート部門

事業ユニット	氏名	役職	執行機関* (☆ 委員長 ○ 構成員)					
			投融资	ExCo	G執行	月例	情報化	DC
 CEO	井上 亮	代表執行役社長・グループCEO	☆	☆	○	○	☆	
 国内営業	松崎 悟	常務執行役 法人営業本部長	○	○	○	○		
 弥生	岡本 浩一郎	弥生(株) 代表取締役社長						
 自動車	亀井 克信	グループ専務執行役員 オリックス自動車(株) 代表取締役会長			○			
 自動車	上谷内 祐二	グループ執行役員 オリックス自動車(株) 代表取締役社長			○			
 レンテック	小原 真一	グループ執行役員 オリックス・レンテック(株) 取締役社長			○			
 投資・運営	深谷 敏成	執行役 不動産事業本部長 投融资事業部管掌			○			
 投資・運営	高橋 豊典	グループ執行役員 オリックス不動産(株) 代表取締役社長			○			
 投資・運営	湊 通夫	グループ執行役員 オリックス不動産(株) 取締役			○			
 投資・運営	似内 隆晃	グループ執行役員 オリックス不動産(株) 取締役副社長			○			
 大京	小島 一雄	(株)大京 代表取締役社長						
 環境エネルギー	錦織 雄一	専務執行役 環境エネルギー本部長	○	○	○	○		
 事業投資/ コンセッション	入江 修二	常務執行役 事業投資本部長	○	○	○	○		

* 執行機関名称

投融资：投・融資委員会 ExCo：エグゼクティブ・コミティ G執行：グループ執行役員会 月例：月例戦略会議 情報化：経営情報化委員会
DC：ディスクロージャー・コミティ

	事業ユニット	氏名	役職	執行機関* (☆ 委員長 ○ 構成員)					
				投融资	ExCo	G執行	月例	情報化	DC
	生命保険	片岡 一則	オリックス生命保険(株) 代表取締役社長						
	銀行	浦田 晴之	オリックス銀行(株) 代表取締役社長						
	クレジット	山科 裕子	グループ執行役員 オリックス・クレジット(株) 代表取締役社長			○			
	OCU	西谷 秀人	常務執行役 ORIX Corporation USA 会長 兼 社長		○	○			
	OCU	鈴木 喜輝	常務執行役 ORIX Corporation USA 副社長		○	○			
	OCE	松岡 芳晃	ORIX Corporation Europe N.V.社長						
	航空機・船舶/ アジア豪州等	伏谷 清	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	○	○	○	○		
	アジア豪州等	山口 治和	執行役 グローバル事業本部 副本部長			○			
	財務・経理 計画・広報	谷口 祥司	常務執行役 経財本部統括役員 グループCEO補佐	○	○	○	○	○	☆
	財務・経理 計画・広報	矢野 人磨呂	執行役 経財本部長	○	○	○			○
	総務・人事	三上 康章	執行役 グループ人事・ 総務本部長	○	○	○			○
	法務・ コンプライアンス (海外)	スタン・コヤナギ	常務執行役 グローバルジェネラル カウンセラー	○	○	○	○		○
	法務・ コンプライアンス (海外)	藤井 佳子	執行役 グローバルジェネラル カウンセラー室管掌	○		○			
	ERM	岡本 隆幸	執行役 ERM本部長	○		○			○
	投融资管理	下浦 一孝	常務執行役 投融资管理本部長	○	○	○			○
	投融资管理	坪井 靖博	執行役 投融资管理本部 副本部長	○		○			
	システム	植木 康雄	オリックス・システム(株) 取締役社長					○	
	監査	影浦 智子	グループ監査部 管掌役員						○

コーポレート・ガバナンス

報酬制度

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、取締役の主な職務である執行役等の職務執行の監督および監視機能を維持するために有効な構成として、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(固定数)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。

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。
- 執行役の主な職務である業務執行機能を維持し、業績に対する連動性を持たせた構成として、固定報酬、業績連動型報酬(年次賞与)および株式報酬の割合を、5:2:3とすること、総報酬における変動部分を50%とすることを基本方針とする。
- 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、連結当期純利益に係る年間成長率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、その担当部門業績の目標達成度を部門業績指標とし、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、連結当期純利益に係る年間成長率の目標達成度のみを業績指標とし、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(固定数)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 (2019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	7 (6)	100 (92)	—	—	7 (6)	14 (14)	115 (107)
執行役およびグループ執行役員	28	577	28	289	28	416	1,282
計	35	677	28	289	35	430	1,398

(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。)および新任グループ執行役員1名、退任取締役1名および退任執行役3名(取締役と執行役の兼務者を含む。)、退任グループ執行役員1名の異動があり、当事業年度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。)、グループ執行役員1名は7名です。上記支給人員、支給額には、当期中に退任した取締役1名、執行役3名(取締役と執行役の兼務者を含む。))およびグループ執行役員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6名の報酬は、執行役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株当たり1,594.7円)を乗じた額を支給額として記載しています。なお、当期に実際に支給した株式報酬の総額は、当期中に退任した取締役1名および執行役2名(取締役と執行役の兼務者を含む)に対して358百万円です。

(注4) 金額は、百万円未満の端数を切り捨てて表示しています。

※ 役員報酬に関する詳細は下記ウェブサイトをご参照ください。

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/>

株主・投資家の皆さまとの対話 (IR活動)

オリックスでは、適時・適切でわかりやすい開示を心がけるとともに、株主・投資家の皆さまとの双方向の対話に積極的に取り組んでいます。セルサイドアナリスト・機関投資家向けには決算説明会・スモールミーティング・個別面談・事業説明会を実施するほか、個人投資家向けには全国各地で説明会を開催するなど、直接対話の機会を通じて得られたご意見を

経営陣に共有し、企業価値の向上に活用しています。

オリックスの成長戦略やビジネスモデルをよりご理解いただけるよう、わかりやすい開示や説明を心がけるとともに、関心の高い事業を取り上げて定期的に事業説明会を開催するなど、株主・投資家の皆さまのニーズを意識したプロアクティブなIR活動を推進していきます。

主なIR活動実績

活動	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期
決算説明会	4回	4回	4回
セルサイドアナリスト・機関投資家向けスモールミーティング	8回	8回	8回
機関投資家との個別面談	267回 (うち海外88回)	320回 (うち海外152回)	271回 (うち海外106回)
証券会社主催カンファレンス	5回 (うち海外0回)	8回 (うち海外3回)	6回 (うち海外1回)
投資家向け事業説明会 事業説明会テーマ ※ 説明会の資料は下記ウェブサイトをご参照ください。 ▶▶▶ https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/event/index.html	1回 コンセッション	0回 —	3回 環境エネルギー 銀行 (不動産投資ローン) 航空機リース
個人投資家向け説明会	14回	14回	10回



決算説明会



個人投資家向け説明会



株主総会

株主総会

	2017年 3月期	2018年 3月期	2019年 3月期
出席者数	784名	738名	928名
質問者数(質問数)	11名 (17問)	16名 (21問)	15名 (26問)
所要時間	1時間38分	1時間44分	1時間53分
議決権行使比率	76.7%	78.9%	80.3%

コーポレート・ガバナンス リスク管理体制

リスク管理体制の整備の状況

オリックスでは、効果的なリスク管理が事業継続に不可欠という方針に基づき、グループの事業に関するさまざまなリスクの特性をグローバルレベルで適切に把握し、管理するための体制を整備しています。グループ全体のリスクコントロールのためにERM本部を設立し、関連法令による規制を含むリスクの集中管理を促しています。リスクの分析、管理について

は、主に個別案件のモニタリングを行う審査部門など、内部統制関連部門が連携しながら実施しています。モニタリング結果は、エグゼクティブ・コミッティ、投・融資委員会、監査委員会、取締役会へ定期的に報告されます。各機関はこの報告を受けてリスクを評価し、それを受けて執行機関は適切な施策を講じています。

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。

事業のモニタリングは、事業部門ごとのほかに、個別案件ごと、およびポートフォリオ全体でも行っています。

営業取引にかかる個別案件については、審査部門が、事前の審査において事業環境、戦略、リスクと収益性の評価などを行い、投・融資委員会で案件をレビューしています。案件実

行後も、事業環境の変化、キャッシュ・フローなどをモニタリングし、重大な状況変化や事業戦略の変更があった場合などには適宜執行機関に報告しています。また、事業部門では、関連する業界動向と合わせてリスク分析を行い、個別案件のリスクのコントロールを行っています。

ポートフォリオ分析については、審査部門が、グループ全体の観点から顧客の業種別、地域別、取組タイプ別、リスクタイプ別、アセットクオリティの状況別、大口与信先の集中度合いなどについてモニタリングしています。また、経営計画部門では、財務部門および審査部門と協働し、市場リスクや流動性リスク(資金調達に関するリスク)についてコーポレートレベルでリスクのモニタリングを行っています。

主なリスクの管理について

オリックスでは、グループの事業に関するさまざまなリスクの特性を適切に把握し、管理するための体制を整備しています。特に以下の8つのリスクを主なリスクと認識し、それぞれの特性に応じたリスク管理を行っています。

主なリスクと管理方法の例

主なリスク	リスクの定義	管理方法の例
信用リスク	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	<ul style="list-style-type: none"> 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
ビジネスリスク	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	<ul style="list-style-type: none"> シナリオ分析やストレステスト 事業計画やオペレーションのモニタリング
市場リスク	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	<ul style="list-style-type: none"> 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 市場リスクを包括的に把握・検証

主なリスク	リスクの定義	管理方法の例
流動性リスク (資金調達に関するリスク)	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	<ul style="list-style-type: none"> 調達手法の多様化 手元流動性の管理 ストレス時を想定した流動性リスク分析
コンプライアンスリスク	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	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス年間計画の策定・実施 コンプライアンスの企業文化を支えるプログラムの実践 各種規程の制定・周知活動による、役職員の意識向上
法的リスク	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	<ul style="list-style-type: none"> 審査・法務・コンプライアンス各部門の関与による、リスクの回避・低減・予防策の実施 社内弁護士や外部の弁護士の利用
情報資産リスク	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	<ul style="list-style-type: none"> 情報管理体制について定めたポリシーの制定 社内システムの保守・運用管理、情報セキュリティインシデント発生時の対応体制の構築
オペレーショナルリスク	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	<ul style="list-style-type: none"> 災害リスクの管理に関する社内規程の制定 年度内部監査計画に基づくモニタリング

個別事業のリスクについて

オリックスグループは、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、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。各事業セグメントで認識している主なリスクは以下のとおりです。

セグメント	主なリスク
法人金融サービス	<ul style="list-style-type: none"> 信用リスク
メンテナンスリース	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスリスクと信用リスク アウトソーシングなどの各種サービスの提供については、サービス提供に伴う原価の変動リスク
不動産	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスリスク
事業投資	<ul style="list-style-type: none"> 信用リスク、市場リスク、およびビジネスリスク 加えて、コンセッション事業については、公共施設の運営に関するオペレーショナルリスク
リテール	<ul style="list-style-type: none"> 生命保険事業については、市場リスク、ビジネスリスク(保険引き受けリスク) 住宅ローン、法人向け融資、カードローン事業については、信用リスク
海外	<ul style="list-style-type: none"> 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については、信用リスク 航空機および船舶関連事業については、ビジネスリスク 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は、信用リスク、市場リスク アセットマネジメント事業、アドバイザー事業については、ビジネスリスク、オペレーショナルリスク

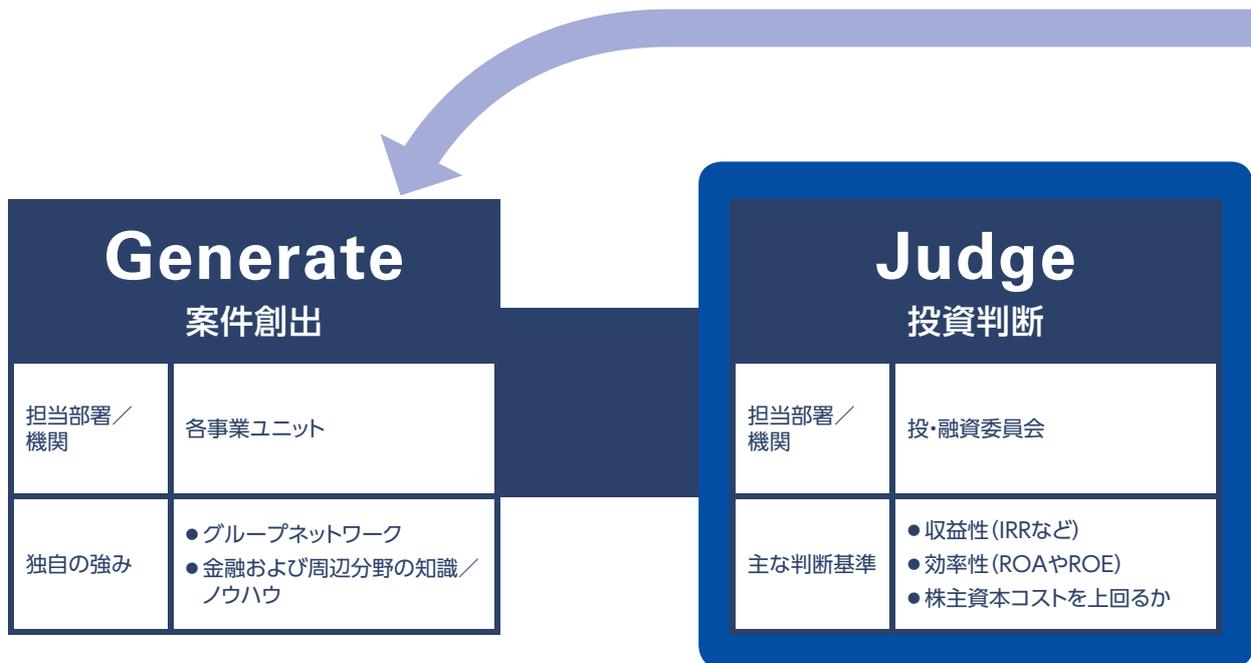
※ リスクに関する詳細情報は下記をご参照ください。

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

投資案件のリスク管理

リスクを適切に判断しコントロール
取るべきリスクを取り成長につなげる



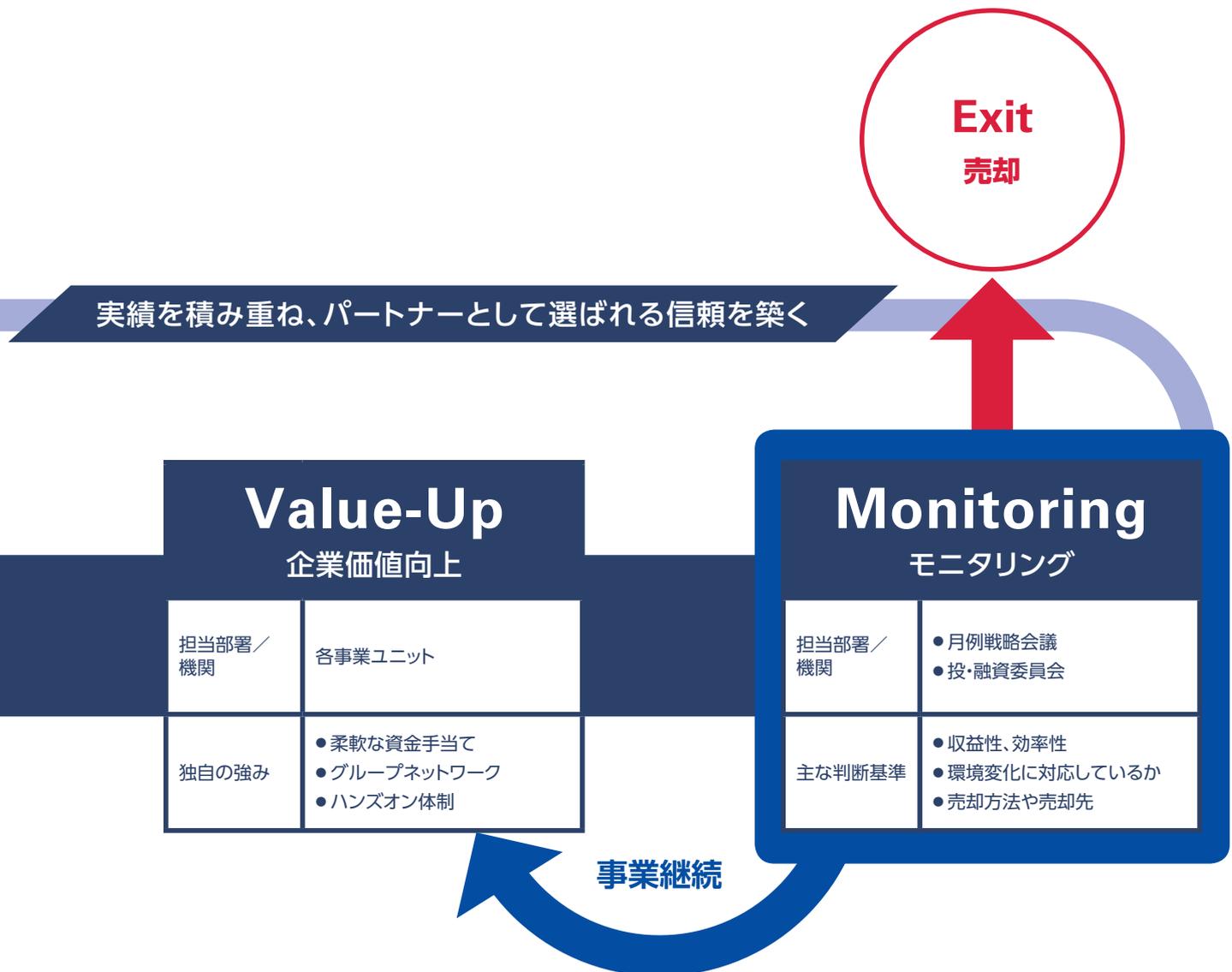
営業現場に根差した 案件の創出

オリックスでの投資案件の発掘はボトムアップ型です。日本全国および世界に広がるグループネットワークを生かし、6セグメント/16事業ユニットの営業現場に根差した案件発掘を基本としています。事業環境の変化に機敏に対応するため、投資においては一つの方向性や分野に限定することなく、幅広く投資の機会を探っています。

多様な領域での投資の成功には、創業時から培われてきた金融やその周辺分野の知識・ノウハウが欠かせません。投資する事業の将来性を見極め、リスクをコントロールするために、現場の営業部門が主体として専門的な金融知識を活用するとともに、会計、法務、税務、コンプライアンスなどの専門チームと協議しながら、案件を精査できる体制を築いています。

トップマネジメントによる 投資判断

一定金額以上の投資案件を審議・決裁するのは、トップマネジメントおよび案件に関連する執行役で構成される「投・融資委員会」です。原則として月3回の頻度で行われる当委員会には、各事業ユニットから投資案件が申請されます。投資判断において最も重視することは、エントリープライスです。戦略投資・純投資にかかわらず、5年から7年先の出口戦略を前提に、IRRやNOIなどの収益性、ROAやROEなどの効率性にこだわり投資判断を行っています。オリックスでは投資に付随する周辺ビジネスや相乗効果は投資価格に織り込みません。案件のリスクに見合ったリターン、かつ株主資本コストを上回るリターンを上げられるかどうかを、個別に確認した上で意思決定をしています。



中長期的な 企業価値の向上

バリューアップのプロセスにおいては、案件を担当する各事業ユニットが主体的に行動します。重視していることは、投資先企業の中長期的な成長です。オリックスでは自己資金で投資するため、投資期間は柔軟に設定することができます。また、国内外のグループネットワークを活用して各事業部門による顧客開拓や販路拡大など、さまざまな側面で投資先を支援します。ハンズオン体制も重視しており、投資先と一体となった経営管理や専門人材の投入も行います。このようにして投資先企業の価値向上を追求しています。

定期的なモニタリングと 最適な価格・タイミングでの売却

投資実行後は、定期的なモニタリングを行います。各事業における投資の進捗状況は、原則として月1回行われる「月例戦略会議」で議論されますが、追加投資や売却決定など重要度の高い事項については、再び「投・融資委員会」において審議、決裁されます。必要に応じて、減損や事業撤退コストも検証対象とし、リスクを正當に評価しています。

マーケットを見極め、投資案件の最適な売却時期を見計らうことを可能にしているのは、オリックスの持つノウハウ、経験、高い専門性です。売却時には、投資先の経営陣の意向を尊重して売却方法や売却先を選定しており、そのような実績を積み上げた結果、投資先からビジネスパートナーに選んでいただけるケースも増加しています。今後も、一つ一つの案件にこまなく目配りし、持続的な利益の実現を目指していきます。