

# オリックスのコーポレート・ガバナンス

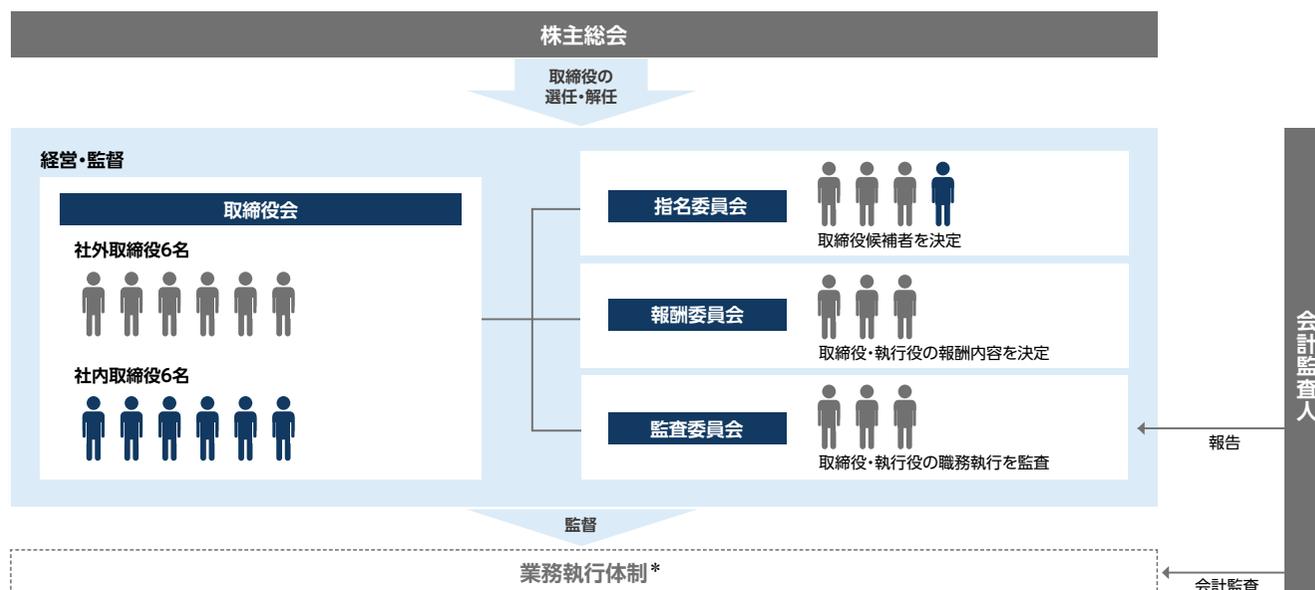
## コーポレート・ガバナンスの考え方

- 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・ガバナンス体制図 (2020年6月30日現在)

オリックスのコーポレート・ガバナンス体制の特徴は、下記の4点です。

- 指名委員会等設置会社制度を採用(執行と監督の分離)
- 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
- すべての社外取締役が当社の「独立性を有する取締役の要件」を充足
- すべての社外取締役が各分野において高い専門性を保有



\* 業務執行体制についてはP.49をご参照ください。

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/>

コーポレート・ガバナンス強化へ向けた取り組み

オリックスは、事業活動を通じて新しい価値を提供し、社会に貢献することを基本としています。

またお客さまや社会から信頼される企業になることが、事業機会の拡大につながり、持続的な成長を実現できると考えています。

信頼される企業、持続的な成長を実現できる企業には、透明性が高く、迅速な意思決定を可能とするガバナンス体制は不可欠です。

オリックスは経営者を監督する機能としてガバナンスを積極的に強化してきました。ガバナンスは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。

ここでは、コーポレート・ガバナンス体制強化に向けてオリックスが特に重視している取り組みをご説明します。

	主な取り組み	目的
<p><b>コーポレート・ガバナンス全般</b></p>	<p>1964 米国会計基準を採用</p> <p>1970 大阪証券取引所市場第二部に上場</p> <p>1997 諮問委員会の設置</p> <p>1998 執行役員制度の導入 ニューヨーク証券取引所に上場</p> <p>2003 委員会等設置会社 (現在の指名委員会等設置会社)へ移行</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の投資家に業績、事業内容を正しく伝える</li> <li>企業価値向上</li> <li>経営の監督と執行の分離、業務執行の効率化</li> <li>外国人株主の利便性向上</li> <li>役員人事・報酬への独立社外取締役の関与・助言の確保</li> <li>株主視点の経営者選任と報酬決定</li> </ul>
<p><b>マネジメントチームの多様性</b> →P.38</p>	<p>1999 社外取締役制度の導入</p> <p>2003 外国人社外取締役の選任</p> <p>2010 女性社外取締役の選任</p> <p>2017 社外取締役の比率を2分の1に</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監督機能の強化</li> <li>多様なバックグラウンドを持った人材による客観的な視点でリスクを判断</li> <li>社外取締役中心の運営</li> </ul>
<p><b>取締役会実効性評価</b> →P.42</p>	<p>2016 取締役会の実効性評価を開始 (2016年以降に実施した実効性向上に向けた主な取り組み)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役と現場の役職員との交流促進</li> <li>資料のペーパーレス化</li> <li>インフォーマルな意見交換の場を設定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会付議事項の十分な検討・審議時間の確保、審議の質の向上</li> <li>実効性向上に向けたアクションプランの策定</li> </ul>
<p><b>報酬制度</b> →P.44</p>	<p>1997 ストックオプション制度導入</p> <p>2002 退職慰労金制度廃止</p> <p>2005 株式報酬制度導入</p> <p>2016 年次賞与に担当部門業績も反映</p> <p>2020 役員報酬の業績連動割合をさらに高める</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業績、中長期的な成果への貢献意欲向上</li> </ul>

# コーポレート・ガバナンス マネジメントチーム (2020年6月26日現在)

## 取締役

### 井上 亮

67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



**主な経歴** 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)

### 入江 修二

57歳

取締役 兼 専務執行役  
事業投資本部長



**主な経歴** 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、2020年1月より取締役 兼 専務執行役(現任)

### 谷口 祥司

56歳

取締役 兼 専務執行役  
経理本部統括役員  
ERM本部統括役員  
経営計画部管掌  
グループ広報・渉外部管掌  
グループCEO補佐



**主な経歴** 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。2020年1月より取締役 兼 専務執行役(現任)

### 松崎 悟

54歳

取締役 兼 専務執行役  
法人営業本部長  
オリックス自動車(株)  
代表取締役会長  
オリックス・レンテック(株)  
代表取締役会長



**主な経歴** 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、2020年1月より取締役 兼 専務執行役(現任)

### 鈴木 喜輝

57歳

取締役 兼 専務執行役  
ORIX Corporation USA  
社長 兼 CEO



**主な経歴** 1985年当社入社。株式会社サーベラスジャパン 代表取締役社長を経て、2015年当社再入社。2020年6月より取締役 兼 専務執行役(現任)

### スタン・コヤナギ

59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



**主な経歴** 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)

社外取締役

安田 隆二

74歳

- 報酬委員(議長) ● 指名委員
- (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
- 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)関西みらいフィナンシャルグループ 社外取締役
- 東京女子大学理事長



**主な経歴** マッキンゼー・アンド・カンパニー デイレクター、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

69歳

- 監査委員
- 東洋大学国際学部教授
- (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

マイケル・クスmano

65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
- 東京理科大学 上席特任教授
- 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

秋山 咲恵

57歳

- 指名委員(議長)
- (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
- 三菱商事(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

渡辺 博史

71歳

- 指名委員 ● 監査委員
- 公益財団法人国際通貨研究所 理事長
- 三菱マテリアル(株) 社外取締役



**主な経歴** 財務省の要職、株式会社国際協力銀行代表取締役総裁などを歴任。2020年6月より社外取締役(現任)

**主な専門性** 経済・金融

関根 愛子

62歳

- 監査委員(議長) ● 報酬委員
- 国際会計士連盟指名委員会委員
- 日本公認会計士協会相談役
- 住友理工(株) 社外監査役
- (株)IHI 社外監査役



**主な経歴** あらた監査法人(現PwCあらた有責任監査法人)代表社員、日本公認会計士協会会長などを歴任。2020年6月より社外取締役(現任)

**主な専門性** 会計

# 社外取締役メッセージ

## 社会から必要とされ続けるための条件は、 “挑戦し続ける企業風土”の継承

社会経済環境が変化するスピードが加速する時代において、企業が成長し続けるためには、変化への対応能力の高さが求められます。オリックスは、祖業のリース事業を起点とした56年の歴史において、海外を含めた金融分野で幅広く事業を展開し、さらに事業投資を手がけ、また自ら事業運営を



行うことで価値を高めて新しい収益の柱を次々と築いてきました。この事実は、オリックスが新しい価値の創造への挑戦を続ける企業風土を有していることを現しています。挑戦の現場においては、部門間の人材交流がとて活発に行われてきたと聞いています。さまざまな経験を持つ多様な人材がチームを組んで新規事業に取り組む中では、お互いに刺激し合い、そこから新しい着想が生まれる、といったことが行われてきたに違いありません。多様性から生まれるイノベーションというものについて親和性のある組織なのではないかと思います。

今後、オリックスがサステナビリティを持った企業として、長きにわたり社会から必要とされ続けるためには、この“多様性”を受け入れ“挑戦し続ける企業風土”という強みを最大限に発揮していくことが大切と考えます。

現在の大きな経営テーマであるデジタルトランスフォーメーション(DX)を推進するには、既存の事業でさえ、オペレーションをゼロから考え直す必要があります。今こそ、オリック

スの強みである挑戦し続ける企業風土を最大限に発揮すべき時であり、そのためには外国人や女性も含めて多様な経験と価値観を持った人材を積極的に活用していく必要があります。社外取締役としても、この強みを最大限に発揮できるような経営に努めてまいります。

## 取締役の選任基準と、 指名委員会運営の方向性

コーポレートガバナンス・コードの浸透により、取締役会とりわけ社外取締役の実効性が厳しく問われる時代になりました。オリックスでは、指名委員会は社外取締役を中心に構成され、指名委員会議長も社外取締役が務めています。幅広い事業分野と世界市場での事業展開、さらに将来の成長分野を見据えて、多様で実効性の高い取締役の構成としてまいります。

## 多様性から生まれる イノベーションにより サステナブルな成長を

秋山 咲恵  
指名委員会議長

## 実効性のあるガバナンス体制が構築され、継続強化が図られている

オリックスの優位点は、単一事業に依存しておらず、利益を創出するさまざまな方法を持ち合わせている点にあります。また、健全なキャッシュフローは借入金に頼る必要がないことを意味します。世界中に優秀かつ多様な人材を有することも、大きな強みです。そして当社の各事業は、外部の方々が想像されている以上に一体的な運営がなされています。部門間の意思疎通は円滑であり、優れたアイデアが部門を超えて共有される風土が根づいています。コーポレート・ガバナンスの面でも、実効性のある体制を社内に構築しており、さらなる強化を図っています。世界各国で展開する多様な案件と、3万人超の従業員を対象とした統治体制・しくみを機能させることは容易ではありませんが、グループ各社の経営陣は財務報告などの高い基準を順守しつつ、ガバナンスに関わる説明責任を果たしているものと評価しています。

私たち社外取締役は通常、社内で開催されるすべての委員会に参加しています。各部門から提案される投資案件など、重要事項についてコメントする機会も十分に与えられています。中でも報酬委員会は重要であり、業績推移などを踏まえた有効性のある報酬方針を定めることで、その役割を果たしていると認識しています。業績連動型報酬と固定報酬のバランスが重要なのはもちろんですが、人材獲得の面でもより競争力のある企業を目指すべく、競合他社との比較データなどから導き出された改善点に対処するよう、順次取り組みを進めているところです。

## これまでに実行してきた海外投資が実を結び、成長の原動力に

新型コロナウイルスの感染拡大が、世界経済に与えた影響は極めて大きいわけですが、オリックスが展開する事業に関しては、市場が消失してしまう可能性は極めて少なく、社会からの需要は存在し続けると予想しています。ただし、当社事業のおよそ6割を占める国内市場は、人口減に比例して縮小が続くこととなります。反面、日本企業が資産の購入からリースへシフトしていることは、当社にとって追い風となります。加えて、過去に実行してきた海外投資が実を結び、成長の原動力になりつつあります。今後数十年の事業成功を確実なものにするためには、海外投資を積み増しながら、優秀な外国籍人材を確保することが必須と考えます。

なお、当社の経営を担う次世代人材については、かねてより社外取締役の間で議論が交わされてきました。指名委員会ではこれまで、多くの幹部社員を経営陣へ昇格させることで、さまざまな事業を深く理解する機会を提供してきました。オリックスの

**多様な人材と事業が、  
社会のニーズを先取りし、  
新たな事業を開発する**

**マイケル・クスマノ**

報酬委員

グループCEOというポジションは、幹部社員なら誰にでも務まるものではありません。しかし私は未来の候補者の中に、後継者にふさわしい才能あふれる人材がいると確信しています。

当社は60年近い歴史をもつ企業ですが、起業家精神に富んだ文化が継承されており、経営陣と従業員が新たな事業の開発を追求できる十分な素地があります。これからのオリックスが国内外を問わず、よりいっそう起業家精神にあふれる企業となることを願ってやみません。



## 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。2020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(右記参照)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

2020年6月	アンケートの実施
2020年7月	アンケートの結果を踏まえたインタビューの実施
2020年8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、また取締役の議論の有効性についても、社外取締役によるモニタリング機能の発揮により、コンプライアンス・ガバナンスの維持向上に効果を発揮しているという回答や、社外取締役の意見に対して執行部から適切な説明が行われているという回答が寄せられ、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、全体の評価は概ね高いものの「会社の方向性や中長期戦略、経営計画」「サクセッションプラン」「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。

#### <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。
- 社会の変化を踏まえた中長期戦略や今後の方向性についての議論を深める。
  - 投資家や格付機関との議論の内容を十分に共有する。
  - 部門報告会\*などインフォーマルな意見交換の場を積極的に開催し、各事業のさらなる理解促進に努める。

\* 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。

## 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/>

### 社外取締役の独立性

2020年6月に開催された定時株主総会の取締役選任議案に関し、一部議決権行使助言会社が、一部社外取締役の所属組織が当社の主要な借入先であるとレポートに記載し、反対推奨を行いました。しかし、2020年6月現在在任中のすべての社外取締役は、東京証券取引所ならびにニューヨーク証券取引所が求める役員の独立性や、当社の指名委員会において定めた「独立性を有する取締役の要件」を満たしています。取締役と過去の雇用者との間の利益相反を解消するのに十分な期間(クーリング・オフ期間)は、ニューヨーク証券取引所では3年間、東京証券取引所では1年間が通常とされています。当社では1年間と定めていますが、すべての社外取締役に対して4年以上のクーリング・オフ期間を確認しています。

## 新任社外取締役の紹介

### 渡辺 博史氏

渡辺博史氏は、財務省の要職および株式会社国際協力銀行代表取締役総裁などを歴任し、現在は公益財団法人国際通貨研究所理事長を務めるなど、国内外の金融および経済の専門家として実績があります。



これらの経験を通じて培った豊富な経験と深い知見を生かし、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。

### 関根 愛子氏

関根愛子氏は、財務会計に関する国内外の政府、機関の審議委員や、PwC あらた監査法人代表社員、日本公認会計士協会会長などを歴任し、会計の専門家としての実績があります。



これらの経験を通じて培った豊富な経験と深い知見を生かし、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。

## 2020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	9	96%
指名委員会	5	95%
監査委員会	8	96%
報酬委員会	6	100%

# コーポレート・ガバナンス

## 報酬制度

### 役員報酬

オリックスは、中長期的な株主価値の増大を経営目標としています。また、取締役および執行役の一人一人が確実に職務を執行するとともに、オリックス全体の継続的な成長を図っていくために、チームプレーが重要であると考えています。

報酬委員会は、この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ています。したがって、取締役および執行役の報酬体系ならびに報酬水準を決定するにあたって、これらのことを勘案し、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。

その基本方針を踏まえた上で、取締役と執行役の役割に応じて2020年6月26日開催の報酬委員会決議に基づき、下記の報酬方針を設定しています。

#### 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。また、取締役の報酬は第三者の報酬調査機関からの調査結果をもとに、取締役の果たすべき役割に応じた、競争力のある報酬水準を維持する。
- 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(固定数)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信託を通じて交付する制度です。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。また、執行役の報酬は、第三者の報酬調査機関からの調査結果をもとに、執行役に対して有効なインセンティブとして機能するよう、競争力のある報酬水準を維持する。
- 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)および株式報酬とする。株主を中心とするステークホルダーの皆さまとの、より一層の価値共有を図るべく、2021年3月期から業績連動型報酬(年次賞与)と株式報酬の割合を高めて報酬の構成割合を1:1:1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\*2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。

#### 役員報酬制度の概念図



\*1 役員報酬のうち、固定報酬、業績連動型報酬、株式報酬の比率を示す。2020年3月期は5:2:3の比率だったが、2021年3月期より1:1:1へ変更。

\*2 担当部門の当期業績に係る年間成長率を中心に、定性面(目標の難易度、業績の内容、将来への布石等)を勘案した総合評価により決定。

業績連動型報酬(年次賞与)

[業績連動型報酬(年次賞与)の支給額算定方法](代表執行役を除く)

業績連動型報酬 (年次賞与)	=	役位別の基準額(50%)	×	全社業績指標 (変動:0~200%)	目標達成度 2019年3月期 99%	目標達成度 2020年3月期 90%
		役位別の基準額(50%)	×	部門業績指標 (変動:0~300%)	50~150% (中央値:100%)	0~135% (中央値:90%)

● 全社業績指標

当社の中期的な経営目標達成に向けて報酬委員会が定める連結当期純利益に係る年間成長率のマイルストーンを目標としており、2020年3月期の目標達成度については、90%です。

● 部門業績指標

全社業績目標を基礎として各担当部門の業績目標を定めており、執行役25名における各担当部門業績の2020年3月期の目標達成度(定性面も勘案した総合評価)は、0~135%(中央値は90%)です。

取締役が所有する当社の株式数(2020年3月期有価証券報告書提出日時点)

氏名(社内取締役)	現に所有する普通株式	潜在的に所有する普通株式*	氏名(社外取締役)	現に所有する普通株式	潜在的に所有する普通株式*
井上 亮	85,788	445,948	安田 隆二	0	10,500
入江 修二	2,936	81,490	竹中 平蔵	0	7,500
谷口 祥司	25,000	18,250	マイケル・クスmano	0	1,500
松崎 悟	8,536	76,420	秋山 咲恵	0	1,500
鈴木 喜輝	0	27,295	渡辺 博史	0	0
スタン・コヤナギ	2,000	0	関根 愛子	0	0

※潜在的に所有する普通株式は、株式報酬制度で付与された累積ポイントに相当する将来的に交付予定の株式数を示しています。

役員報酬の内容(2020年3月期)

区分	固定報酬		業績連動型報酬(年次賞与)		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 (8)	94 (94)	—	—	8 (8)	14 (14)	109 (109)
執行役およびグループ執行役員	34	655	34	280	34	465	1,401
計	42	750	34	280	42	479	1,510

(注1) 支給人員、支給額には、当期中に退任した取締役2名、執行役5名(取締役と執行役の兼務者を含む。)、グループ執行役員4名が含まれています。

当期末の人数は取締役12名(社外取締役6名)、執行役20名(取締役と執行役の兼務者を含む。)、グループ執行役員5名です。

(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を支給していないため、取締役と執行役の兼務者8名の報酬は、執行役の欄に総額を記載しています。

(注3) 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2名および執行役4名(取締役と執行役の兼務者を含む。)、前期までに退任した執行役2名に対して合計572百万円です。

(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。

役員報酬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

# マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者

(2020年8月末現在)

オリックスでは、多様な事業ポートフォリオを10のセグメントに分けてマネジメントしています。また各セグメントは、1～4の事業ユニットで構成されており、10セグメントで合計16事業ユニットとなっています。下表は、コーポレート(全社)部門の担当も含めた執行役および各事業ユニット責任者です。経験・専門分野の異なる多様な人材が、オリックスの展開する事業ポートフォリオをマネジメントしています。

事業ユニット	氏名	役職	執行役在任期間(グループ執行役員含む)		キャリアスタート	
			3年未満	3年以上	ORIX	Non-ORIX
CEO	井上 亮	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		○	○	
法人営業・弥生・ 自動車・レンテック	松崎 悟	取締役 兼 専務執行役、法人営業本部長 オリックス自動車(株) 代表取締役会長 オリックス・レンテック(株) 代表取締役会長		○		○
法人営業	小寺 徹也	執行役 法人営業本部副本部長	○			○
法人営業	有田 英司	執行役 法人営業本部副本部長 (株)カナモト 社外取締役	○		○	
弥生	岡本 浩一郎	弥生(株) 代表取締役社長		—		○
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	細川 展久	グループ執行役員 オリックス・レンテック(株) 代表取締役社長	○		○	
投資・運営	深谷 敏成	グループ常務執行役員 オリックス不動産(株) 取締役社長		○	○	

10セグメント：

- 法人営業・メンテナンスリース
- 不動産
- 事業投資・コンセッション
- 環境エネルギー
- 保険
- 銀行・クレジット
- 輸送機器
- ORIX USA
- ORIX Europe
- アジア・豪州

役職・略歴に関する詳細は下記ウェブサイトをご参照ください。

役員情報 ▶▶▶ <https://www.orix.co.jp/grp/company/about/officer/>

事業ユニット	氏名	役職	執行役在任期間(グループ執行役員含む)		キャリアスタート	
			3年未満	3年以上	ORIX	Non-ORIX
投資・運営	高橋 豊典	執行役 グループ関西代表 MICE-IR推進室管掌、不動産営業部管掌 オリックス不動産(株) 専務執行役員		○	○	
投資・運営	湊 通夫	執行役 グループ戦略部門 オリックス野球クラブ(株) 代表取締役社長 (株)大阪シティドーム 代表取締役社長	○		○	
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) 専務執行役員	○		○	
大京	小島 一雄	(株)大京 代表取締役社長		—	○	
事業投資 コンセッション	入江 修二	取締役 兼 専務執行役 事業投資本部長		○		○
事業投資	三宅 誠一	執行役 事業投資本部副本部長	○		○	
環境エネルギー	高橋 英文	執行役 環境エネルギー本部長	○		○	
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) 取締役会長		—	○	
銀行	錦織 雄一	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		○	○	

10セグメント：

- 法人営業・メンテナンスリース
- 不動産
- 事業投資・コンセッション
- 環境エネルギー
- 保険
- 銀行・クレジット
- 輸送機器
- ORIX USA
- ORIX Europe
- アジア・豪州

事業ユニット	氏名	役職	執行役在任期間(グループ執行役員含む)		キャリアスタート	
			3年未満	3年以上	ORIX	Non-ORIX
 輸送機器 アジア・豪州	伏谷 清	専務執行役 東アジア事業本部長 輸送機器事業本部長		○		○
 ORIX USA	鈴木 喜輝	取締役 兼 専務執行役 ORIX Corporation USA 社長 兼 CEO	○		○	
 ORIX Europe	松岡 芳晃	ORIX Corporation Europe N.V. 社長		—	○	
 アジア・豪州	山口 治和	執行役 グループ戦略部門 海外事業統括グループ管掌		○		○
 新規事業	渡辺 展希	執行役 社長室管掌 新規事業開発部管掌	○			○
 財務・経理・ 計画・広報・ERM	谷口 祥司	取締役 兼 専務執行役、財経本部統括役員、 ERM本部統括役員、経営計画部管掌、 グループ広報・渉外部管掌、グループCEO補佐	○		○	
 財務・経理	矢野 人磨呂	執行役 財経本部長		○		○
 総務・人事	三上 康章	常務執行役、グループ人事・総務本部長、 取締役会事務局長、 職場改革プロジェクト推進担当		○	○	
 ERM	スタン・コヤナギ	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		○		○
 ERM	影浦 智子	執行役 ERM本部長 グローバルジェネラルカウンセラー室管掌	○		○	
 投融资管理	坪井 靖博	執行役 投融资管理本部長	○			○
計30名の構成比率			54%	46%	60%	40%

- 10セグメント：
- 法人営業・メンテナンスリース
  - 不動産
  - 事業投資・コンセッション
  - 環境エネルギー
  - 保険
  - 銀行・クレジット
  - 輸送機器
  - ORIX USA
  - ORIX Europe
  - アジア・豪州

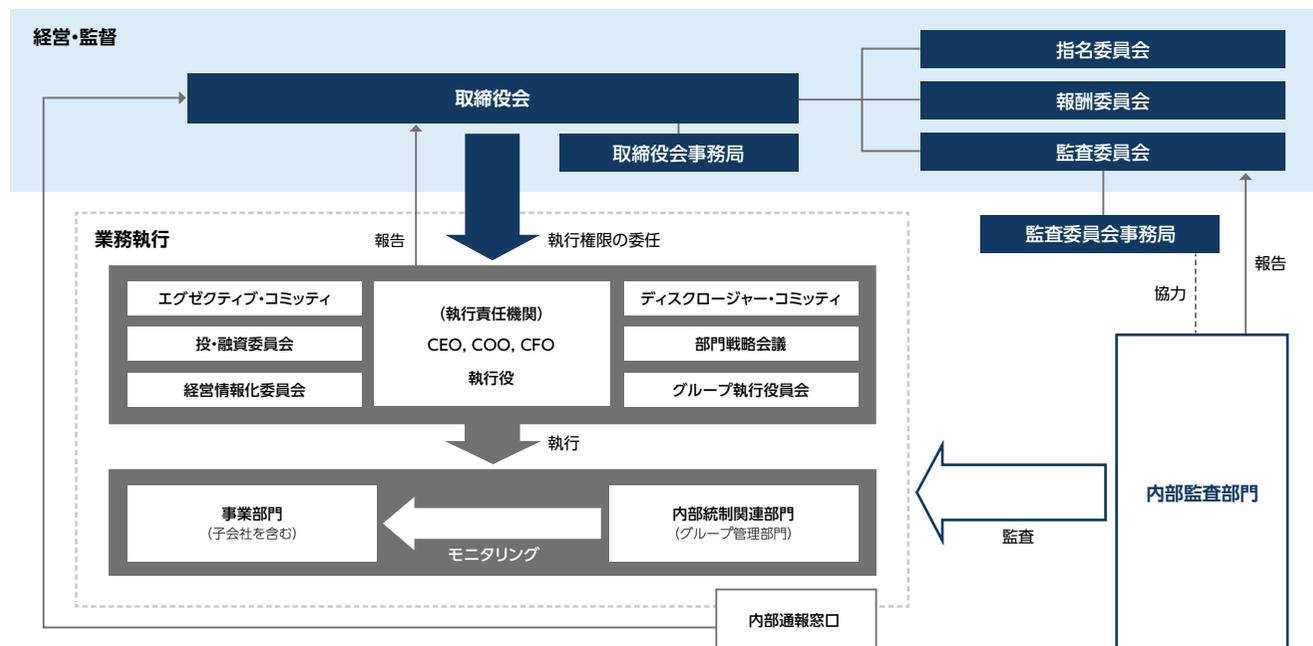
# コーポレート・ガバナンス 執行体制

## 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。

業務執行体制図 (2020年9月1日現在)



執行機関	構成員*	内容
エグゼクティブ・コミッティ	トップマネジメントおよび執行役等	● 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	トップマネジメントおよび投融資担当の執行役	● 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。
グループ執行役員会	執行役およびグループ執行役員	● 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。
部門戦略会議	トップマネジメントおよび各部門の責任者	● 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。
経営情報化委員会	トップマネジメントおよびオリックス・システム(株)社長	● 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。
ディスクロージャー・コミッティ	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	● オリックスグループにおける重要情報の適時適切な情報開示を実現し、確保するため、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。

\*執行体制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/>

# 株主・投資家の皆さまとの対話 (IR活動)

## プロアクティブなIR活動を推進

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・株主向けには説明会の開催や、株主通信の発行およびアンケートを行っています。こうした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、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。

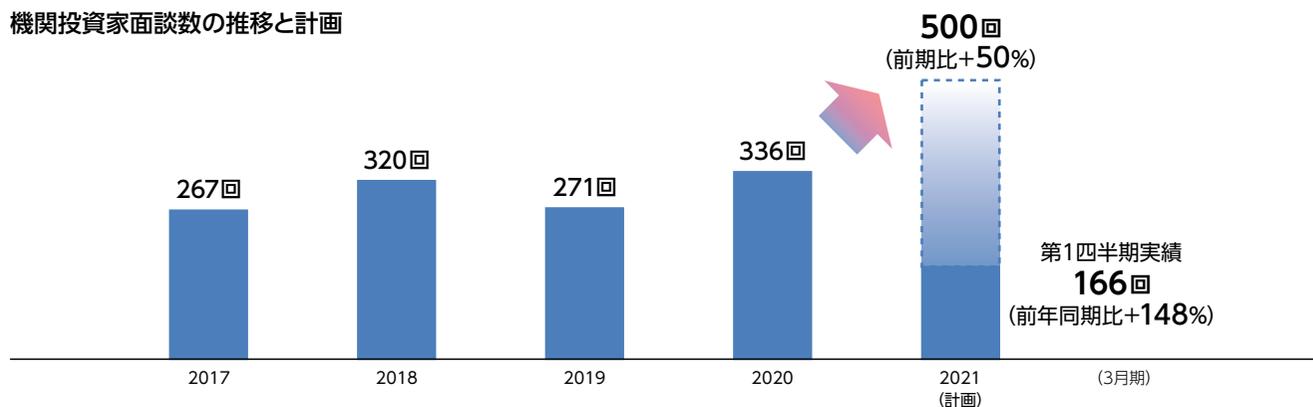
### 2021年3月期 IR活動の重点項目

海外も含めた新規投資家への  
アプローチ強化

開示資料の改善、  
簡潔なエクイティストーリー

他社株価動向を意識した  
株価パフォーマンスの改善

### 機関投資家面談数の推移と計画



## IRのミッションについて

IRのミッションは次の3つです。1) 投資家にシニアマネジメントの目標と戦略を伝える、2) 当社株式に投資することの魅力を実感しやすく伝える、3) マーケットで公正なマルチプルを達成する。投資家は、当社の多様なポートフォリオを複雑でわかりにくいと考え、株価は非常に低いと見ています。この“3つのC (Cheap, Complex, Confusing)”が、オリックスをより良く理解してもらうためのプロアクティブなIRが必要となる大きな理由です。新たな株主となりうる海外投資家との対話に注力するため、今期後半にはニューヨークに海外IR事務所を設立し、日々のコミュニケーションを改善する予定です。優れた開示はダイナ

ミックであり、常に進化するものです。当社も引き続き優れた開示に向けてプレゼンテーション資料の透明性向上に努めていきます。また今期より、開示セグメントの数を6から10に増やし、投資家が特に海外事業についてより簡単に分析できるようにしています。

オリックスは1964年の設立翌年以降、毎年利益を上げており、またグローバル企業として独自のビジネスモデルを持っています。このビジネスモデルの仕組みを世界中の投資家に熱意を持って伝えること、それがIRの責任です。そうすることによって、当社に対する公正な評価を実現していきます。

Global IR Head  
Patrick Hogan  
(パトリック ホーガン)

2020年2月オリックス入社。30年間、日本株のセールスを経験。直近ではドイツ銀行で日本株とアジアパシフィック株のセールス責任者として従事。

