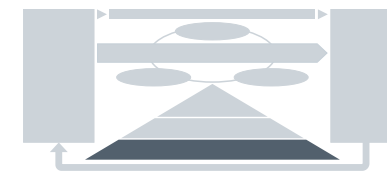


オリックスのコーポレート・ガバナンス

社会の持続可能な発展への貢献と企業価値の向上を進め、すべてのステークホルダーから信頼される企業となるために、健全かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制構築に努めています。



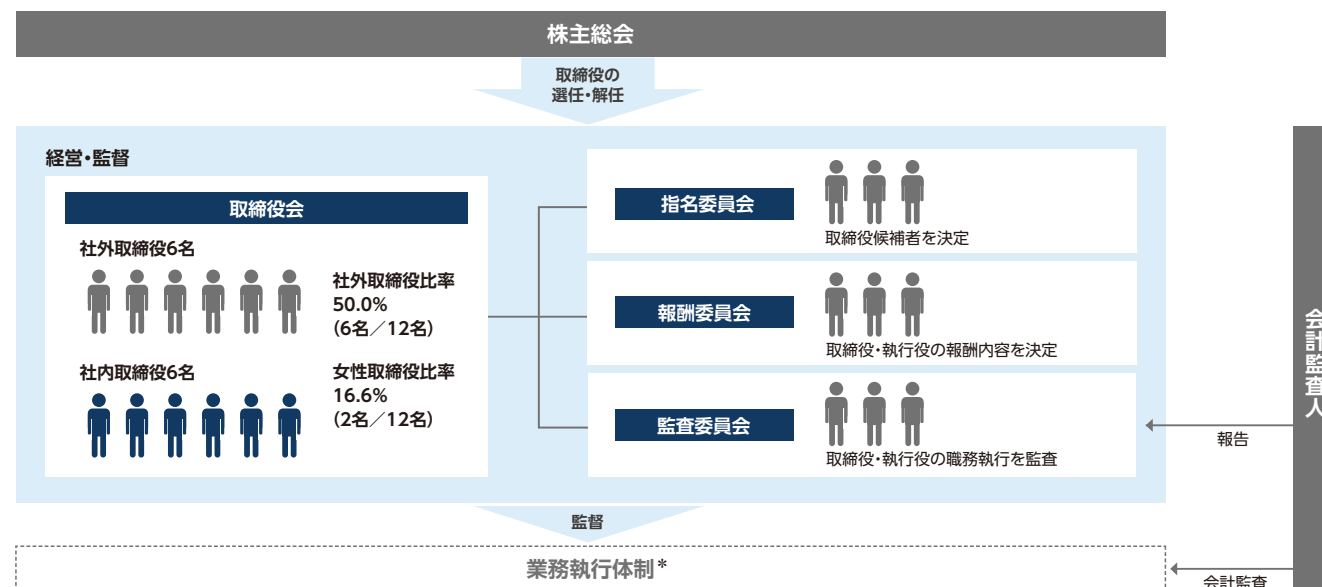
コーポレート・ガバナンスの考え方

- 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 (2021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し、取締役会の監督機能と業務執行を司る執行機能の分離を確立
- 指名委員会、報酬委員会、監査委員会の全委員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、バランスや多様性を確保



* 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/>

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
コーポレート・ガバナンス全般	1964 米国会計基準を採用 1970 大阪証券取引所市場第二部に上場 1997 諮問委員会の設置 1998 執行役員制度の導入 ニューヨーク証券取引所に上場 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	● 国内外の投資家に業績、事業内容を正しく伝える ● 企業価値向上 ● 経営の監督と執行の分離、業務執行の効率化 ● 外国人株主の利便性向上 ● 役員人事・報酬への独立社外取締役の関与・助言の確保 ● 株主視点の経営者選任と報酬決定
マネジメントチームの多様性 →P.38	1999 社外取締役制度の導入 2003 外国人社外取締役の選任 2010 女性社外取締役の選任 2017 社外取締役の比率を2分の1に 2021 スキルマトリクスを開示 →P.44	● 監督機能の強化 ● 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 ● 社外取締役中心の運営
取締役会実効性評価 →P.42	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 ● 社外取締役と現場の役職員との交流促進 ● 資料のペーパーレス化 ● インフォーマルな意見交換の場を設定	● 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 ● 実効性向上に向けたアクションプランの策定
報酬制度 →P.47	1997 スtockオプション制度導入 2002 退職慰労金制度廃止 2005 株式報酬制度導入 2017年3月期年次賞与より全社業績に加え担当部門業績の反映を開始 2021年3月期役員報酬より業績連動割合をさらに高める 2022年3月期年次賞与よりESGへの取組状況の反映を開始	● 業績、中長期的な成果への貢献意欲向上

マネジメントチーム (2021年6月25日現在)

取締役

井上 亮

68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



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

58歳

取締役 兼 専務執行役
事業投資本部部長



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

57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
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年に当社再入社、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

55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

58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年に当社再入社。2020年6月より取締役 兼 専務執行役 (現任)

スタン・コヤナギ

60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年に当社入社。2017年6月より取締役 兼 常務執行役 (現任)

マネジメントチーム

社外取締役

竹中 平蔵

70歳

- 報酬委員(議長)
- (株)パナグループ 取締役会長
- アカデミーヒルズ理事長
- 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)

マイケル・クスマノ

66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 経営学部副学部長
- 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
- Multitude SE 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)

秋山 咲恵

58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)

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)

関根 愛子

63歳

- 監査委員(議長) ● 指名委員
- 早稲田大学商学学術院教授
- 国際会計士連盟 指名委員会委員
- 国際評価基準審議会 評議員
- 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あらた有限責任監査法人)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)

程 近智

60歳

- 監査委員 ● 報酬委員
- コニカミノルタ(株)社外取締役
- (株)三菱ケミカルホールディングス 社外取締役
- アクセンチュア(株)相談役
- ※ 2021年8月に退任



主な経歴 アクセンチュア株式会社代表取締役社長、相談役を歴任。2021年6月より社外取締役(現任)

社外取締役メッセージ

取締役会運営の工夫によって実効性が向上

オリックスの取締役会は、上程する議案について、あらかじめ絞り込みができています。配付される資料も簡潔であり、説明をお聞きするだけで終わることはなく、審議のための時間を十分に確保した運営がなされています。ただし、準備の段階で、執行役のレベルでどんな議論がなされたのかというプロセスがより共有されると、われわれの理解も深まり、

助言もしやすくなると考えます。その結果、取締役会の実効性はより高まるはずです。

持続的な成長に向けた課題は、サステナビリティの浸透

オリックスには、人々が抱いている新たな行動への願望を的確に捉えている面があり、そのことが今日の多角的な事業展開となって表れています。従来のビジネスの延長線にあるものや隣接分野だけでなく、一見すると畑違いのように思える事業にも進出して新たな専門性を獲得しようという姿勢は、高く評価できます。

では、これから先の未来においても、世の中の変化に対してアンテナを高く立て、事業を成長させていけるかどうかは、サステナビリティへの意識向上にかかっていると私は思っています。今までの取り組みは、「いかにしてオリックスがサステナブルな存在になるか」という方向になっていた印象があ

ります。今後は、オリックスのサステナビリティだけでなく、グローバル社会のサステナブルな経済的・社会的発展に貢献していくという文脈が重要です。組織全体でサステナビリティの大切さが理解され浸透されていくように、私も努力していきたいと思っています。

私は元財務官僚で、専門は税務と金融です。キャリアの後半では約20年にわたって、国際金融市場に関する調査・分析、通貨政策、各国の金融当局との交渉、開発途上国への長期資金の供与などに従事してきました。海外事業では、ビジネスの直接的な相手となる企業だけでなく、とりわけ対象国の公的セクター（政府や行政機関）との関わり方がガバナンスの観点からも重要になります。それは、さまざまな規制が企業の税務や会計に影響を与えうるためです。こうした私の経験をオリックスのグローバルでのリスクマネジメント強化に生かし、リスクを見極める力を伸ばし、なおかつ、そのリスクを取れる環境を整えることで、オリックスのさらなる成長に貢献できればと考えています。

国際金融分野での経験を活用して、海外事業のリスクマネジメント強化に貢献していく

渡辺 博史

指名委員／監査委員



社外取締役メッセージ

変革の時代において、
多様な事業は大きな強み

オリックスは、祖業であるリース業を起点にして関連する金融サービスや、さらには事業への投資など、実に多様なビジネスを手がけている会社です。事業領域の広さから、外部から見ると「事業内容がわかりにくい」と言われることもあるとうかがっています。しかし、今のような変革の時代には多様性が求められており、事業を縦横に広げてきたオリックスのビジネスモデルは、むしろ強みになるはずです。

この強みを生かし、今後さらに変革し成長し続けていくためには、複雑化する経営や業務遂行に関する意思決定について、瞬時の判断やグローバルな対応に関する議論をより効率的に行うデジタル技術の活用が重要と感じています。個々の事業では、IT化やDXによるサービス開発などが活発ですが、会社全体を見渡すための管理におけるデジタル活用は、少し足踏み状態になっており、現在取り組みを進めているところです。コロナ禍という今までに経験のない事業環境も、多様な事業を手がけ、ポートフォリオの入れ替えを継続して行ってきたオリックスなら、さらなる成長のステップにしていけるはずです。そうした際に、グループ内各部門のデータ資産を全体最適の考え方で一元的に管理し、部署横断で活用しやすくするなど、より良い仕組みの活用が不可欠だと考えます。

各委員会にオブザーバーとして参加できる
オープンな体制

オリックスでは、社外取締役は自身が委員でない委員会にもオブザーバーとして参加できる、非常にオープンな体制が敷かれています。私は取締役就任と同時に、監査委員会の議長に選任されましたが、ここでもオブザーバーとして委員以外の社外取締役が参加されており、また、私自身もほかの委員会に参加し議論に耳を傾けることで理解を深めています。

社外取締役は、外部の客観的な立場から経営への意見を期待されているものの、企業の風土や事業の実態を正しく把握できていないと、有意義な発言や議論はできないと思っています。この一年間は、コロナ禍で事業の現場に足を運ぶことが難しいというジレンマもありましたが、事務局の方々から多くのサポートを得つつ、CEOを含む主な執行役の方々

と1対1で話す機会も設けることなどにより、理解を深めました。

こうしたサポートも得ながら、公認会計士として、その専門性を生かし、また、さまざまな企業の監査業務に従事するとともに国内外でのさまざまな会議に参加してきた経験も踏まえ、変革し成長し続けるオリックスの取締役として貢献していきたいと考えています。

変革の時代において、
多様な事業は大きな強み。
デジタル活用は今後の課題

関根 愛子

監査委員(議長)／指名委員



コーポレート・ガバナンス

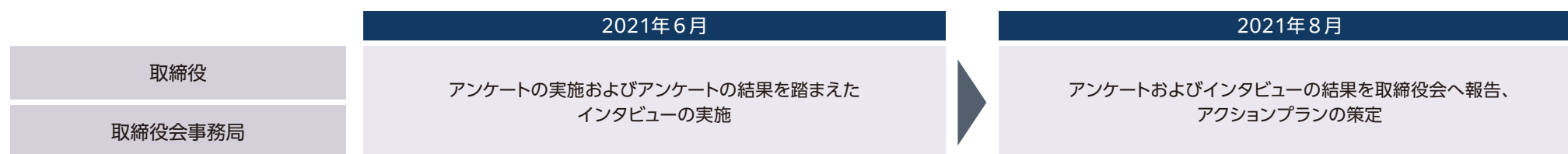
取締役会

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踏まえた経営計画および内部統制システムの基本方針などについて決定し、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、業務執行の監督については、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ると

ともに、監督に必要な情報収集を行い、それらの情報を踏まえた業務執行の適切性について監督を行います。

取締役会実効性評価（2021年3月期）



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などへの要望を収集。
- 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などへのアクションプランを策定。

アンケートの項目	評価の結果	アクションプラン
● 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	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。一方で、アンケートおよびインタビューにおいては「中長期戦略や今後の方向性」の議論を深めるために、自由な議論の場をより多く設定していくことなど、取締役会の活性化に向けた意見が多く寄せられました。	左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。 ● 取締役会で継続的に討議する重要テーマを設定し、活発にディスカッションを行い、経営の基本方針に関する議論を深める。 ● 各部門の概要や戦略を社外取締役に説明する場の開催頻度を高め、事業に対する社外取締役の理解をさらに深める。

コーポレート・ガバナンス

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/>

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.47～48をご参照ください。

2021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	100%
指名委員会	5	100%
監査委員会	11	97%
報酬委員会	4	100%

2021年3月期 取締役会および三委員会における社外取締役の発言の状況

氏名	発言の状況	
	取締役会	三委員会
安田 隆二 (2021年6月に退任)	主に企業戦略に関する専門的な観点から積極的な意見・提言を行いました。	報酬委員会では議長として、中長期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いました。
竹中 平蔵	主に経済・金融に関する専門的な観点から積極的な意見・提言を行いました。	監査委員会では企業経営を取り巻く国内外の環境変化などの多様な見地より内部統制システムの実効性についての審議に貢献しました。
マイケル・クスマノ	主にテクノロジーに関する専門的な観点から積極的な意見・提言を行いました。	報酬委員会ではグローバル企業との比較分析などの多様な見地より役員報酬についての審議に貢献しました。
秋山 咲恵	主に企業経営に関する専門的な観点から積極的な意見・提言を行いました。	指名委員会では議長として、当社の事業展開にふさわしい取締役会や執行役の陣容やサクセッションプランについての審議を主導的に行いました。
渡辺 博史	主に金融・経済や企業経営に関する専門的な観点から積極的な意見・提言を行いました。	指名委員会では当社を取り巻く社内外の環境変化などの多様な見地より取締役会の機能発揮についての審議に貢献しました。
関根 愛子	主に会計・財務に関する専門的な観点から積極的な意見・提言を行いました。	監査委員会では議長として、内部監査部門から定期的な報告を受けるとともに、経営幹部との面談を実施するなど、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いました。

※ 社外取締役の主な活動状況の詳細は下記をご参照ください。

- 招集通知関連資料 ▶▶▶ https://www.orix.co.jp/grp/company/ir/library/shareholder_meeting/index.html

コーポレート・ガバナンス

スキルマトリクス

指名委員会では、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、指名委員会が定める「取締役候補者選任基準」に従い、取締役候補者を選任しています。特に、社外取締役候補者は、当社の経営における重要な事項への提言や経営の監督など、社外取締役としての職務を適切に遂行することができるものと判断し、候補者として選任しています。

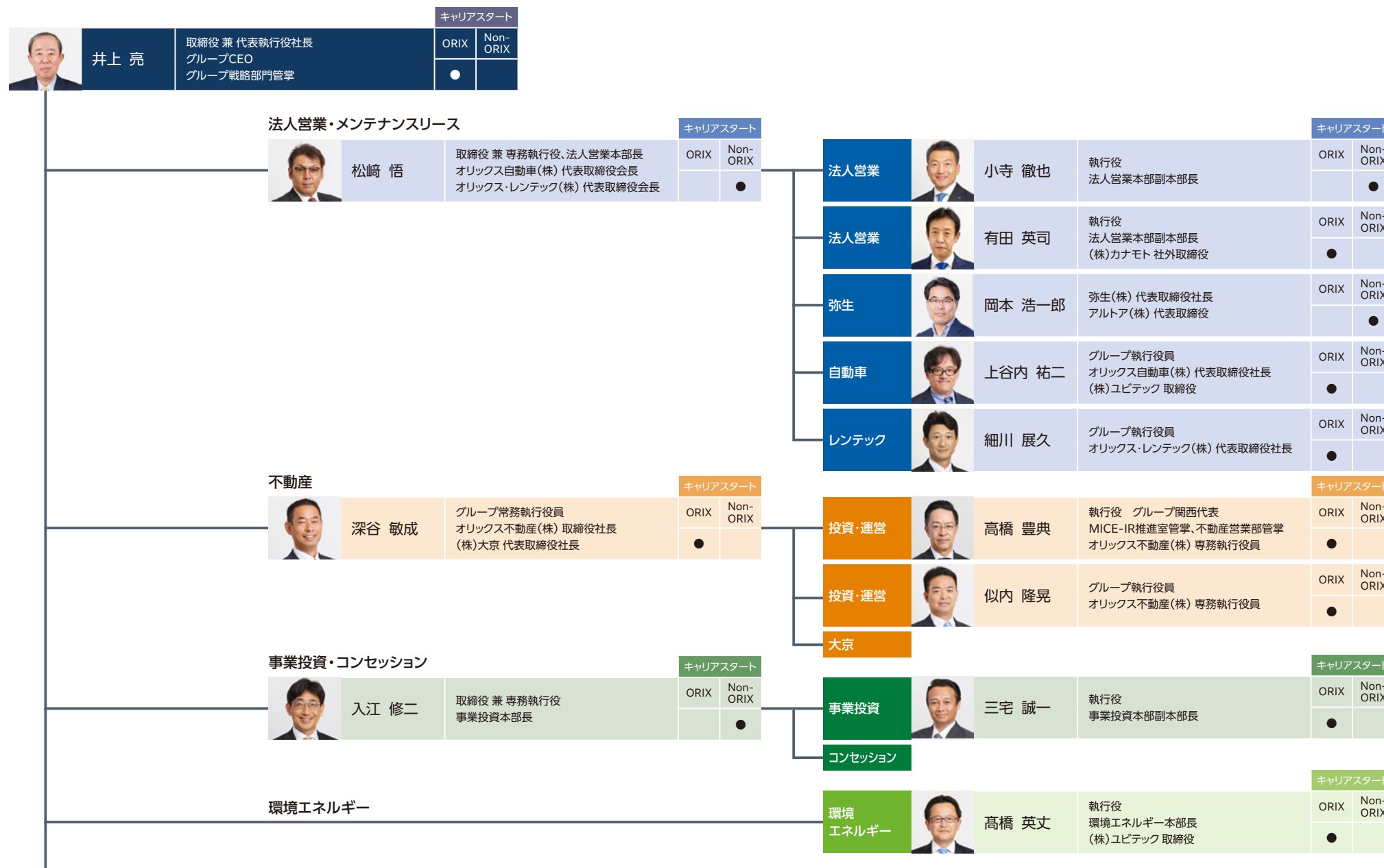
氏 名	在任年数	取締役の主なスキル・経験など				
		企業経営	グローバルビジネス	金融	事業投資	事業知見
井上 亮	11年	●	●	●	●	
入江 修二	3年	●	●	●	●	
谷口 祥司	2年	●	●	●	●	
松崎 悟	2年	●	●	●	●	
鈴木 喜輝	1年	●	●	●	●	
スタン・コヤナギ	4年		●	●		●（ERM・法務）
竹中 平蔵 社外取締役 独立役員	6年			●		●（金融経済政策）
マイケル・クスマノ 社外取締役 独立役員	2年					●（ITテクノロジー）
秋山 咲恵 社外取締役 独立役員	2年	●	●			●（テクノロジー）
渡辺 博史 社外取締役 独立役員	1年	●	●	●		●（国際金融、税務）
関根 愛子 社外取締役 独立役員	1年					●（国際会計）
程 近智 社外取締役 独立役員	—	●	●			●（ITテクノロジー）

社外取締役比率 50.0% (6名／12名)

女性取締役比率 16.6% (2名／12名)

※ 各人に特に期待される項目を記載しています。
 ※ 各人の有するすべての知見や経験を表すものではありません。

マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者 (2021年8月31日現在)



マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者

保険	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	キャリアスタート	
					ORIX	Non-ORIX
						●
銀行・クレジット	銀行		錦織 雄一	オリックス銀行(株) 代表取締役社長	ORIX	Non-ORIX
						●
	クレジット		岡田 靖	オリックス・クレジット(株) 取締役社長	ORIX	Non-ORIX
					●	
輸送機器／アジア・豪州	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	キャリアスタート	
					ORIX	Non-ORIX
ORIX USA	ORIX USA		鈴木 喜輝	取締役 兼 専務執行役 ORIX Corporation USA 社長 兼 CEO	ORIX	Non-ORIX
					●	
ORIX Europe／アジア・豪州	ORIX Europe アジア・豪州		松岡 芳晃	ORIX Corporation Europe N.V. 社長 グループ戦略部門 海外事業統括グループ管掌補佐	ORIX	Non-ORIX
					●	
新規事業	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	キャリアスタート	
					ORIX	Non-ORIX
グループ戦略	グループ戦略		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	ORIX	Non-ORIX
					●	
財務・経理・計画・広報・ERM・サステナビリティ	財務・経理		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、グループ広報・渉外部管 掌、グループCEO補佐	キャリアスタート	
					ORIX	Non-ORIX
	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	ORIX	Non-ORIX
						●
総務・人事	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	ORIX	Non-ORIX
					●	
投融資管理	投融資管理		坪井 靖博	執行役 投融資管理本部長	ORIX	Non-ORIX
						●

※ 役職・略歴に関する詳細は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/>

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2021年6月25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。

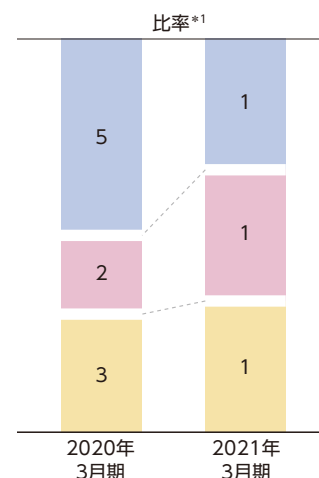
* 株式報酬：取締役および執行役の在任中に毎年ポイント（固定数）を付与し、役員を退任する時に、累積ポイントに応じて当社株式信託を通じて交付する制度です。付与されるポイントは報酬委員会が定められたガイドラインに沿って決定する。

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。
- 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。

- 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。

執行役に対する報酬の概念図



報酬種類	支給基準
固定報酬	役位別の一定額を基準として、役割に応じて決定
業績連動型報酬（年次賞与）	〈全社業績指標〉（役位別基準額の50%） 連結当期純利益に係る年間成長率の目標達成度 〈部門業績指標〉（役位別基準額の50%） 執行役ごとにその担当部門業績の目標達成度*2
株式報酬	中長期報酬として、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 ※ 各取締役の潜在的所有株式数はP.48に記載のとおり。

*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、ESGへの取組状況等）を勘案した総合評価により決定。

報酬制度

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)

			目標達成度 2020年3月期	目標達成度 2021年3月期
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%)	90%	64%
	役位別の基準額(50%)	× 部門業績指標 (変動: 0~300%)	0~135% (中央値: 90%)	50~150% (中央値: 95%)

取締役が所有する当社の株式数(2021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	91,799	524,948	竹中 平蔵	0	9,000
入江 修二	3,437	106,490	マイケル・クスマノ	0	3,000
谷口 祥司	25,000	43,250	秋山 咲恵	0	3,000
松崎 悟	9,037	101,420	渡辺 博史	0	1,500
鈴木 喜輝	0	52,295	関根 愛子	0	1,500
スタン・コヤナギ	2,000	0	程 近智	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(2021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)	93 (93)	—	—	8 (8)	13 (13)	106 (106)
執行役およびグループ執行役員	25	682	25	425	25	591	1,699
計	33	775	25	425	33	604	1,805

※役員報酬に関する詳細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/>

●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、2021年3月期の目標達成度については、64%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18名における各担当部門業績の2021年3月期の目標達成度(定性面も勘案した総合評価)は、50~150%(中央値: 95%)です。

ESGへの取組状況を年次賞与に反映

2022年3月期より年次賞与における部門業績指標の定性評価項目につき、「ESGへの取組状況」を追加しました。これは各部門の取り組みにおいて、環境・経済・社会に与える影響を考慮し、中長期的な視点で企業活動を行っていくことを、役員が率先し推進していくことを目的としています。

(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2名(取締役と執行役の兼務者を含む。)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18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7名の報酬は、執行役およびグループ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1,479.87円)を乗じた額を支給額として記載しています。そのため、当期に実際に支給した株式報酬の総額を記載しているものではありません。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2名(取締役と執行役の兼務者を含む)に対して302百万円です。

(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。

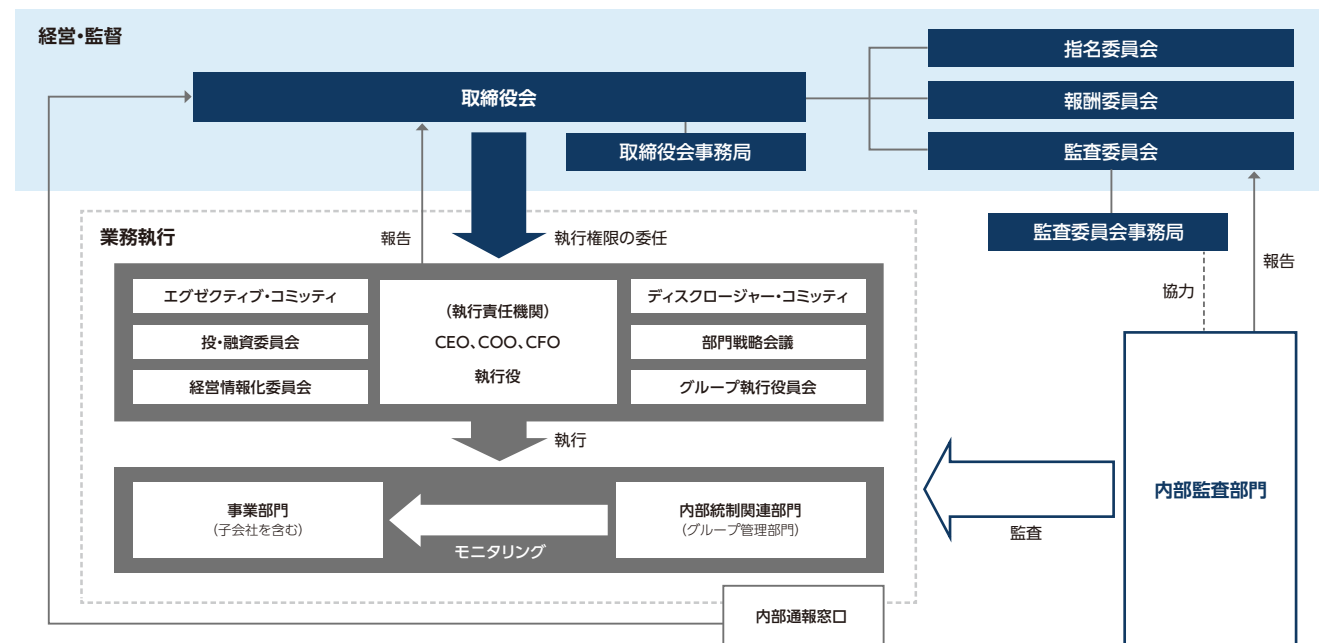
執行体制

執行機関

代表執行役は、各種社内規程の定めるところにより重要な業務執行の決定を、エグゼクティブ・コミッティまたは投・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。なお、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または執行役員の中から選任されます。

業務執行体制図（2021年6月30日現在）



執行機関	内容
エグゼクティブ・コミッティ	主に経営上の政策など経営に係る重要事項を審議する。
投・融資委員会	主として一定金額以上の投資・融資に関する案件を審議する。
グループ執行役員会	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	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。
経営情報化委員会	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	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するため、各部門の責任者から未開示の重要情報の報告を受け、その重要情報の適時開示の要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。

※ 執行体制に関する詳細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/>

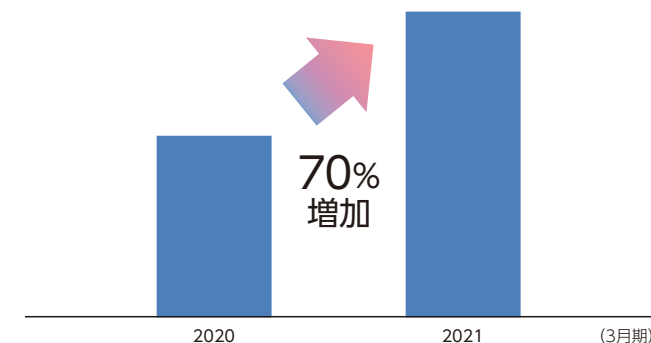
株主・投資家の皆さまとの対話 (IR活動)

プロアクティブなIR活動を推進

2021年3月期、オリックスのIRチームは人員を増強し、また、ニューヨークにIRオフィスを設立しました。特に海外投資家との対話を増やしました。新たな株主となりうる投資家との対話に注力した結果、機関投資家との面談社数は、2020年3月期と比べ約70%増加しました。株主・投資家の皆さまからのフィードバックを集約し、執行役および取締役と共有することで、オリックスの経営層が市場の声を理解するという好循環を生み出しています。同時に、オリックス株式の投資魅力をシンプルに伝えるため、開示の改善を続けています。

また、IRチームはESG 格付機関とのコミュニケーションを強化しています。その結果、直近ではMSCIとSustainalyticsの評価向上を達成しています。

機関投資家／面談社数の推移



株主・投資家からのご意見への対応

テーマ	株主・投資家の皆さまからのご意見	オリックスの対応(2021年3月期)
財務情報の開示の拡充	事業ごとの財務数値の開示が不足しており、多様なビジネスを分析しきれない。特に、規模の大きい海外ビジネスが1つのセグメントになっていて、わかりにくい。	6セグメントから10セグメントにセグメント区分を変更し、財務数値の開示を拡充。 - 決算プレゼンテーション資料において、1セグメントごとの説明スライドを増やし、事業の詳細やトピックなどをタイムリーに記載。
注力分野の詳細な説明	新規投資の背景や目指す方向性について、リリース資料だけでは理解が難しいことがある。特に、金額の大きい投資については、詳しい説明をしてほしい。	- 大型投資の発表が続いた環境エネルギー事業について、環境エネルギー本部長が説明するスモールミーティングやIR面談を複数回開催。 - 環境エネルギー事業のグローバル展開を把握しやすいよう、IR資料を改善。
ESG情報の開示の拡充	より幅広い投資家層のニーズを把握し、ESG情報の開示をさらに推進してほしい。	- ESG投資主体の投資家の皆さまとの面談回数を増やし、ESG情報に関する説明体制を強化。 - 決算プレゼンテーション資料において、ESG情報の開示を拡充。2021年秋にGHG(CO₂)排出量削減目標などESG関連の重要目標を発表。