

経営基盤

中長期的な価値創造を支える
オリックスのガバナンス体制についてご紹介します。

オリックスのコーポレート・ガバナンス	41
マネジメントチーム	43
社外取締役対談	45
コーポレート・ガバナンスの体制	50
マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者	53
報酬制度	55
執行体制	57



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。

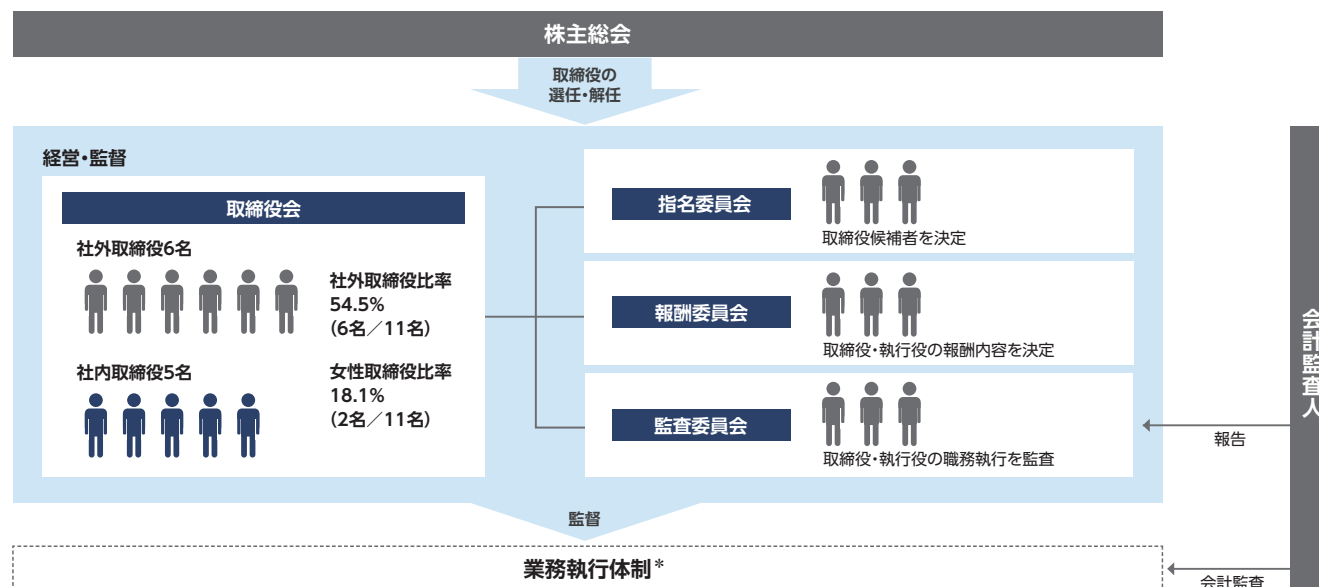
コーポレート・ガバナンスの考え方

- 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 (2022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)
- 指名、監査、報酬の三委員会をすべて社外取締役で構成
- 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.57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が不可欠です。

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.43	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.52 2022 社外取締役の比率を過半数に	- 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.50	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 - 第三者評価機関による評価の実施	- 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.55	1997 ストック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 (2022年6月24日現在)

取締役

井上 亮

69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

59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)

松崎 悟

56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

59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

61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
法務・コンプライアンス本部
統括役員



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

マイケル・クスマノ

67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
- 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

59歳

● 指名委員(議長)

- (株)サキコーポレーション ファウンダー
- ソニーグループ(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

72歳

● 報酬委員(議長) ● 指名委員

- 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

64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

61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



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)

柳川 範之

59歳

● 監査委員

- 東京大学大学院経済学研究科教授



主な経歴 東京大学大学院経済学研究科准教授などを歴任。2022年6月より社外取締役(現任)

社外取締役対談

秋山 咲恵

指名委員（議長）
（2019年6月よりオリックス
社外取締役）



程 近智

監査委員・報酬委員
（2021年6月よりオリックス
社外取締役）

オリックスが中長期的な企業価値向上に向け、スピード感を持って課題に取り組む上で、コーポレート・ガバナンスの中核に位置づけられる取締役会が実効性ある経営監督を実現するポイントや、取締役会・各委員会における討議の雰囲気について、お二人の社外取締役の対談を通じてお届けします。

オリックスの取締役会の特長や雰囲気について

程：オリックスの取締役会では、会社風土、あるいはトップマネジメントの人柄を反映して、社内・社外とも参加する取締役の姿勢は非常にフランクで、かつストレートな発言が多くあります。良い意味で遠慮がなくリラックスした雰囲気で、思ったことを言い合える環境こそが特長と考えます。社外取締役は、指名・監査・報酬の3委員会について、自分が委員ではない委員会にもオブザーバー参加することができます。3委員会での議論や報告内容をよく把握した上で取締役会に臨むため、取締役会でも意見が言いやすいという効果があると思います。

秋山：取締役会は経営全般の重要な意思決定の場ですが、それだけに、大事なことや気になることについて、議論をしたり、説明の確認をしたりできるということは、取締役会の実効性という意味で非常に大切です。3委員会も含めた会議の雰囲気について、率直に質問や意

見が言えるという基本条件は、十分に満たしていると思います。

程：オリックスの取締役会は、女性や外国籍の方、経済学や国際金融の専門家、事業経営に関する経験が豊富な方など多様な取締役によって構成されています。それぞれの専門領域における知見はもちろんのこと、多様な分野でクロスオーバーした経験をお持ちの方が多く、それが議論に深みや広さを生み出しています。例えば、環境問題の領域では、政府・官公庁からの見え方や、国内だけでなく海外での状況など、さまざまな視点から議論できることが強みになっていると考えています。また、2022年1月からは取締役の過半数が社外取締役となっており、これまで以上に新たなダイナミクスや進化が起きると期待しています。

秋山：当社のように事業領域の広い企業の経営判断に重要なことは、ビジネスポートフォリオ全体を俯瞰した時に、中長期的な成長をどの事業領域で実現していくのか、ポートフォリ

社外取締役対談

オ自体をどのように評価し、そして変えていくべきか、ということです。また、「時代感」という視座も重要で、特に今は環境問題を一つ取っても、社会からの要請が非常に速いスピードで変化していきます。テクノロジーも新しいものがどんどん創出されてきており、オリックスにとって機会と捉えることもできますが、一方でこれまでの事業構造や収益モデルが侵食されたり陳腐化したりというリスクにもなり得ます。そういった「時代感」を取締役会でしっかり共有し、当社にどのような影響を与えるかという議論ができる。そのような意味で、取締役の多様性が、非常に重要であると考えます。そのため、単に専門分野が多様であるとか、属性が多様であるということ以上にクロスオーバーした領域の経験が豊富であることや、専門分野で多くの企業のビジネスに関わった経験をお持ちの方が多くいることが、取締役会構成の質を高めていると思います。

「中期的な方向性」の策定における取締役会での討議

秋山: 2022年5月に公表した「中期的な方向性」については、取締役会でも議論を重ねました。企業経営において、中期的にどういう目線を据えるか、それをどのように実現していくかは、取締役会における大変重要な討議であり決議事項です。特に、社外取締役からは、「中期的な方向性」を適切に言語化して、対外的にも対内的にも説明できることが重要であると進言し、内容を立案する執行役の方々へ直接働きかけを行いました。

程: マーケット、投資家の方々に対して発表したことをそのとおり実践する、そしてコミットメントを達成することは、マネジメントに対しての信任・信頼につながります。期待値だけを上げておきながら、実際には達成できないという事態は最も避けるべきです。一方で、あまりにも保守的になり、成長期待が持てないような企業に将来はありません。そのバランスが大事であると考え、私としては、「中期的な方向性」の実現の蓋然性には細心の注意を払いました。現在、外部環境はグローバルに非常に変化が激しい状況が続いていますが、そのような環境下でもオリックスは、しっかりと成長していける会社という認識を持っています。

秋山: 人に歴史あり、会社にも歴史ありで、今起きていることの多くは、やはり歴史の積み重ねに由来していると思います。オリックスは時代が変化する時に、それを先取りする形で、



新しい事業分野やビジネスモデルをいち早く手がけることと、それをオペレーションも含めて事業としてしっかりと成り立つ規模を確立させてきました。これを長年繰り返しているのがオリックスの歴史だと思います。例えば、ベンチャー企業でも、新しいものを見つけて、アイデアがあって手を付ける。そこまではある程度の勇気があればできます。ただ、新しいことのスケールを確保する過程では、泥臭く、緻密に、粘り強く物事に取り組んで、しかも結果・数字に相当こたわりながら、現場が自律的に動かないと実現できないと考えています。

取締役会の議論でも、執行側の説明を聞いていると、オペレーションにコミットして仕事をしている会社であると感じます。一つ一つの事業、一つ一つの小さな仕事を社員の皆さんがしっかりと手がけているということが、外部環境が大きく変わった時でも、事業全体が揺らぐ余地が少ないということにつながっていると思います。このような部分は、オリックスがこれからも着実に成長するために欠かせないコアな部分です。決して派手な部分ではないため、格好良く説明はできないのですが、「これからやります」ということに対して、実際にその成果を見せていくという積み重ねによって、マーケットから評価されるのだと思います。

程: マーケットからの評価について付け加えますと、オリックスの事業内容がわかりにくいためにコングロマリットディスカウントが生じていないか、売却益が継続的に計上できるのか、

社外取締役対談

そのようなマーケットからの声に対しては、できるだけ対応し可視化すべきと考えています。オリックスは、投資した会社や事業について、しっかりと価値を上げようとする会社です。その価値創出のノウハウが当社のコアコンピタンスだと思います。付加価値を高める過程を通じて、継続保有するか、売却するかを判断する。今の日本の事業投資に係るエコシステムの中の大事な潤滑油的なプレイヤーであり、社会的意義も大きいと思いますので、投資家の皆さまにはそこにオリックスへの投資の魅力をもっと感じていただきたいと思います。加えて、オリックスはさまざまな危機の中でも強いレジリエンス(復元力)を持っていますので、安定した利益の成長、株主還元も期待いただけると思います。

オリックスのユニークさと社会的価値を提供していくモデル

程：以前、オリックスがどのような業態の会社に似ているのか、日本の商社や海外の投資会社と比べてみましたが、社外取締役に就任した現在でも、世界に唯一無二の事業形態だと感じています。その理由の一つとして、当社の執行機関である投・融資委員会に付議される案件のカバー範囲が広く、実質的には投資案件の大半が投・融資委員会で審議・報告されるところにあります。オリックスの執行のノウハウがこの委員会を通じて蓄積・凝縮され、非常に細かく個別に分析をしている。加えて、多様な現場も持っているため、少額の案件を多く実行する人もいれば、大きなお金を動かす人もいます。現業とも言うべきビジネスを多く展開しているため、表層的な投・融資委員会ではない、この点が非常にユニークであると感じます。一人一人の社員が、どのような案件であれば投・融資委員会で可決されるのか、ビジネスとして成功するのかを考え、さまざまな提案や行動をし、結果も出しているのだと思います。全社規模としては大きな会社ですが、芯がかなり堅確な構えになっている。芯がしっかりとっていると、社員の行動もおのずと決まってくると思います。もちろん、今後も世界で通用し続けるモデルであるためには、また多様な価値観を持った世代の人たちに受け入れられる持続性の高いモデルであるためには、取締役として継続的な検証と働きかけが重要ではないかと思っています。

秋山：時代が変わり、社会のニーズも変わり続ける中で、今までの産業構造や製品、サービ

スのポートフォリオに新しい隙間が生じた時、オリックスはそこに積極的に入り込み、事業として成長させてきました。オリックスは、世界の最前線の新しい動きをファイナンスの面からサポートしたり、スキームを提供したり、専門性やサービスを提供したり、そういう面が多くある会社だと思います。なぜそのようなことができるかという、社員一人一人が肌感覚のある、手触り感のあるビジネスをしっかりと手がけていることにより、取れるリスクがあるからであり、チャレンジできる範囲が他社より広いということではないか、と考えています。

例えば、環境エネルギー分野において、かなり思い切った規模で海外の再生可能エネルギー事業に投資しました。そうした投資の意思決定ができる根拠は、日本で10年以上、再生可能エネルギー事業の現場に携わってきた経験や知見から、「やれる」という確信を持っているからにほかなりません。その判断力が持てるまで現場やビジネスに飛び込んでいく、そうした部分が、オリックスによる社会的価値の提供に通じていると感じます。これからも社会やビジネスが変わっていく中で、オリックスの役割が広がっていくことを期待しています。

程：そのとおりですね。それと、オリックスはもともと業務の持続性に危機感、緊張感が高いがゆえに市場のニーズの先取りがうまく、同時に運営や金融、投資といった事業の芯がしっかりとしているため、迅速に意思決定できる組織風土があることも付け加えておきたいと思っています。



社外取締役対談

求める人材像のアップデートと経営基盤の強化

秋山: オリックスでは、「人材は実務で鍛える」という考え方が比較的強いと感じます。ただ時代の要請もあって、サクセッションを考える時には、それはトップマネジメントだけではなく、その候補になる人材層をいかに厚くするか、その層を厚くするために人材のパイプラインをどう拡充していくか。人材に対する投資や評価、人事システム、それらをどのように精緻化していくのか、といったことを総合的に考えなければなりません。最近は執行側にこのような問いかけをたびたび行っており、社外取締役の中でも情報共有が進んだ段階に入っていると思います。

程: 人材育成の方向性という意味では、オリックスが求める人材像というものをアップデートしていく必要があると考えます。これから入ってくる人は、年齢とは直接関係なく、ダイバーシティも含め、いわゆる昭和時代のジャパンモデルとは違う価値観を持っています。特に、優秀な人ほど、お金儲けより社会インパクトが大事と考えている人が増加する傾向にあります。オリックスが求める人材像とはどのようなものかを再定義し、それが徒弟的な現場育成の中でたまたま育つのではなく、仕組みとして持続的に育成されてくるようにする。現時点ですでにできているかもしれませんが、もう一度再確認する必要があると思います。

特に確認したほうがよいのは、世界のトップ層を採用できるかどうかです。国籍を問わず、グローバルに競争力のあるトップクラスの人材がオリックスグループに参画したいと希望する水準を目指すべきです。階層としても、マネジメントレベルだけでなく、マネジャーレベル、もう少し下のジュニアレベルでも、そのような目線で人材獲得を企図することが一層重要になってくると考えます。人材についてはネバー・エンディング・ストーリーですので、常にアップデートして最先端にしておくべき大事なところだと思います。

秋山: オリックスの経営層に求められる能力や資質を考えるためには、オリックスのコアバリューがどこにあるかという点から出発する必要があります。特に、今のような環境変化が激しい中では、成長を求める事業領域を見極める戦略眼と、具体的にどのように実現するのかという実践力が重要な役割期待になります。それが実現できる人材と考えると、どこか専門分野に特化したというよりは、当社の事業に関する「時代認識」をしっかり持つということが挙



げられます。今どういう時代であって、オリックスを取り巻くビジネスの環境がどういう状況にあり、予想はできないけれども、少なくとも中長期的に見た時に間違いなく起きるトレンドはわかる必要があります。

もう一つは、「時代認識」に対して具体的にどういう「戦略」を立て、「実行」していくのかということ考えた時に、もはや当社のように幅広い業種で事業展開している企業トップが、何もかも統括しているということは現実的ではなくなっていく。そうすると、衆知を集める力が重要だと思います。それは、トップ自身が、提案や、場合によっては厳しい意見も含めてさまざまな人から言ってもらえる人物であるということ。そして、企業風土として、闊達に率直に議論ができる、本質的な議論ができるという点をこれからも大切に育んでいくことが重要だと思います。

程: 私は同時に、オリックスには強いリーダーシップが必要だと思います。先取りしないといけない、リスクテイクしないといけない。特に、日本企業だと大企業病というものが起こります。中途半端に権限委譲してしまい、社長が各部を尊重し過ぎることで、強いリーダーシップを発揮できなくなることが起こり得ます。当社は先取りして、リスクテイクして、世界を見渡さないといけないので、できるだけ強いリーダーが必要です。

社外取締役対談

一方で、秋山さんのおっしゃるとおり、拡大・変動し複雑化する事業領域のすべてを実務レベルまでタイムリーに知っているということはますます困難になっていきます。そのため、タイムリーな情報伝達の仕組みや、内部統制を通じた堅確な組織運営を、しっかり整えなければなりません。意思決定においては、できるだけ強いリーダーが集中的にやるべきだとは思いますが、自由闊達でチャレンジする風土を維持し、独断専行を避けるマネジメントチームを揃え、また、トップマネジメントをバックアップする各部門のスタッフと同じ情報が共有できる仕組みが必要です。財務・経理、人材、アセット、リスク、これらの情報を集める仕組みは、まだ改善の余地が残っていると思います。

秋山: 井上CEOは、まさにその仕組みの高度化を重要な経営課題の一つとして、時間軸を持って率先されていますが、例えば、ダッシュボード化によりさまざまな数値情報をさまざまな人が見ることができる工夫を実現し、ファクトをベースに速やかに議論と判断が行えるように進めています。ITシステムも、引き続きバージョンアップが必要ということで取り組んでいます。さらに付け加えますと、最近では、人的資本経営が話題になっています。そのため、経営戦略と人事戦略との整合性、人材構成やパイプラインと育成による人的資本の拡充は、開示すべき情報の一部としてさらに重要性が高まってくると思います。



実質で進めていくサステナビリティ推進

秋山: サステナビリティに関しては、情報開示の要求レベルが年々上がっており、資本市場でも重要度や注目度が上がってきているテーマです。ここ1年の、オリックスの取締役会においてもサステナビリティ関連の議題や報告に費やす時間や密度は着実に増えており、会社としての取り組みが強化されてきたと実感しています。

オリックスでは、サステナビリティ推進に関して表層的な形を整えるということは重視していません。地に足の着いたオリックスらしい議論の進め方だと思います。例えば、サステナビリティ委員会のあり方について、まずは執行機関として制度設計し、そこでの議論や議題が充実してきたら取締役会に報告する、そのような実効性のあるステップを踏んで体制を徐々に充実させていきたい、という意見が井上CEOからありました。現在は、ESG関連の重要課題・重要目標を各事業部門のKPIとしてどのように落とし込み推進していくか、などの議論を執行側でしっかり進めていると思います。形からではなく実質を重視して進めていく、こうした役職員一体の姿勢は、マネジメントに対する信頼感を生んでいます。

程: サステナビリティに関しても、オリックスは非常にユニークなポジションににいると思います。各種の開示要請にどのように対応していくのかという受動的な側面と、さらに、自分たちのビジネスチャンスとして能動的に対応していく側面の両方を持ち合わせているからです。環境エネルギー分野など、社会的インパクトを与えるという貢献面では最前線に位置づけても遜色ないと思います。また、RobecoというESGに非常に競争力を持っているアセットマネジメント会社が、世間一般が関心を高める前からグループ傘下にあります。SDGsやESGを通じて利益成長ができる、そういう認識を社員が持っており、それをマーケットに対しても立証できる立場にいると思います。投資家の皆さまには、引き続きサステナビリティを通じたオリックスの成長に期待していただきたいと思います。

秋山: これまでお話ししたとおり、オリックスだからこそ取れるリスク、チャレンジできる事業分野があり、それはサステナビリティの側面でも同じことが言えると思います。情報開示を進めるとともに、ビジネスとしてもサステナビリティを推し進めることで、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまからのご期待に応えていきたいと考えています。

コーポレート・ガバナンスの体制

取締役会

取締役会は、経営方針および内部統制システムの基本方針等の法令、定款上執行役に委任できない事項および取締役会規則に定める重要な事項の決定ならびに執行役等の職務執行の監督を行います。取締役会が決定する事項を除き

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。取締役会が行う職務執行の監督については、自らが決定した基本方針等について定期的にチェックするとともに、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、また、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します。

取締役会実効性評価（2022年3月期）

当社は、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する一環として、取締役会における意思決定の有効性・実効性を担保するため、毎年、取締役会の実効性について分析および評価を行うこととしています。

2022年3月

取締役会において当期の取締役会の
実効性に係る分析・評価方針を合意

2022年4月～5月

アンケートの実施およびアンケートの
結果を踏まえたインタビューの実施

2022年6月

分析・評価結果の取締役会への報告および
課題に係るディスカッション、
アクションプランの策定

評価プロセス

- 取締役会における意思決定の有効性・実効性に係る運営の課題のほか、複雑かつ不連続的に変化する事業環境下で、持続的な成長を実現するにあたり、一層の高度化を検討すべきコーポレート・ガバナンスに係るテーマを確認するため、すべての取締役を対象にアンケートおよびインタビューを行い、その結果を踏まえ取締役会で課題について審議しました。
- アンケートおよびインタビューの実施にあたっては、取締役会および各委員会の構成、運営、審議内容等に係る取締役の認識を客観的に把握するため、当期は、外部コンサルタントを活用しました。また、外部コンサルタントの分析・評価結果に基づき、取締役会において、取締役会の有効性・実効性を向上させるための施策を審議しました。

アンケートの項目	評価結果の概要	アクションプラン
- 取締役会の構成と運営 - 経営戦略と事業戦略 - 企業倫理とリスク管理 - 株主等との対話 - 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の各委員会の実効性	分析・評価の結果として、当社の取締役会は多様なバックグラウンドを有し、経験豊富な社外取締役が過半数参加しており、業務執行の意思決定権限の大部分を執行へ委譲し、実効的に執行監督を行う体制のもとで運営されていることや、執行や取締役会事務局は、社外取締役からのリクエストへの対応や取締役会の実効性評価で識別された課題への改善活動などを行い、取締役会の実効性向上に向けて自発的に取り組んでおり、執行と取締役の信頼関係が醸成されていることを確認しました。この結果、当社の取締役会は有効かつ実効的に機能していると評価しました。	中長期戦略や今後の方向性の議論を深めることを今後も継続課題として捉え、今後の方針を以下のとおり策定しました。 - 社外取締役のみでの意見交換の場（社外取締役連絡会）の定期開催や執行とのコミュニケーションを図る世話役の設置など、社外取締役間の情報連携体制をさらに強化する。 - 当社に対する投資家の視点に関して、執行側から取締役への定期的な情報提供を拡充する。 - 社外取締役の事業に対する理解をさらに深めるため、各部門の中長期的な戦略を社外取締役に対して説明する機会を継続的に設ける。

コーポレート・ガバナンスの体制

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係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.55～56をご参照ください。

2022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	99%
指名委員会	7	100%
監査委員会	12	97%
報酬委員会	4	100%

2022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
竹中 平蔵(2022年6月に退任)	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。	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。
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国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、内部統制関連部門や会計監査人からも報告を受けるなど、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。
程 近智	主にデジタルビジネスに関する専門的な観点および豊富な経験に基づく経営者の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。

※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・ガバナンスの体制

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	12年	●	●	●	●	
入江 修二	4年	●	●	●	●	
松崎 悟	3年	●	●	●	●	
鈴木 喜輝	2年	●	●	●	●	
スタン・コヤナギ	5年		●	●		●（ERM・法務）
マイケル・クスマノ 社外取締役 独立役員	3年					●（ITテクノロジー）
秋山 咲恵 社外取締役 独立役員	3年	●	●			●（テクノロジー）
渡辺 博史 社外取締役 独立役員	2年	●	●	●		●（国際金融、税務）
関根 愛子 社外取締役 独立役員	2年					●（国際会計）
程 近智 社外取締役 独立役員	1年	●	●			●（ITテクノロジー）
柳川 範之 社外取締役 独立役員	—			●		●（金融経済政策）

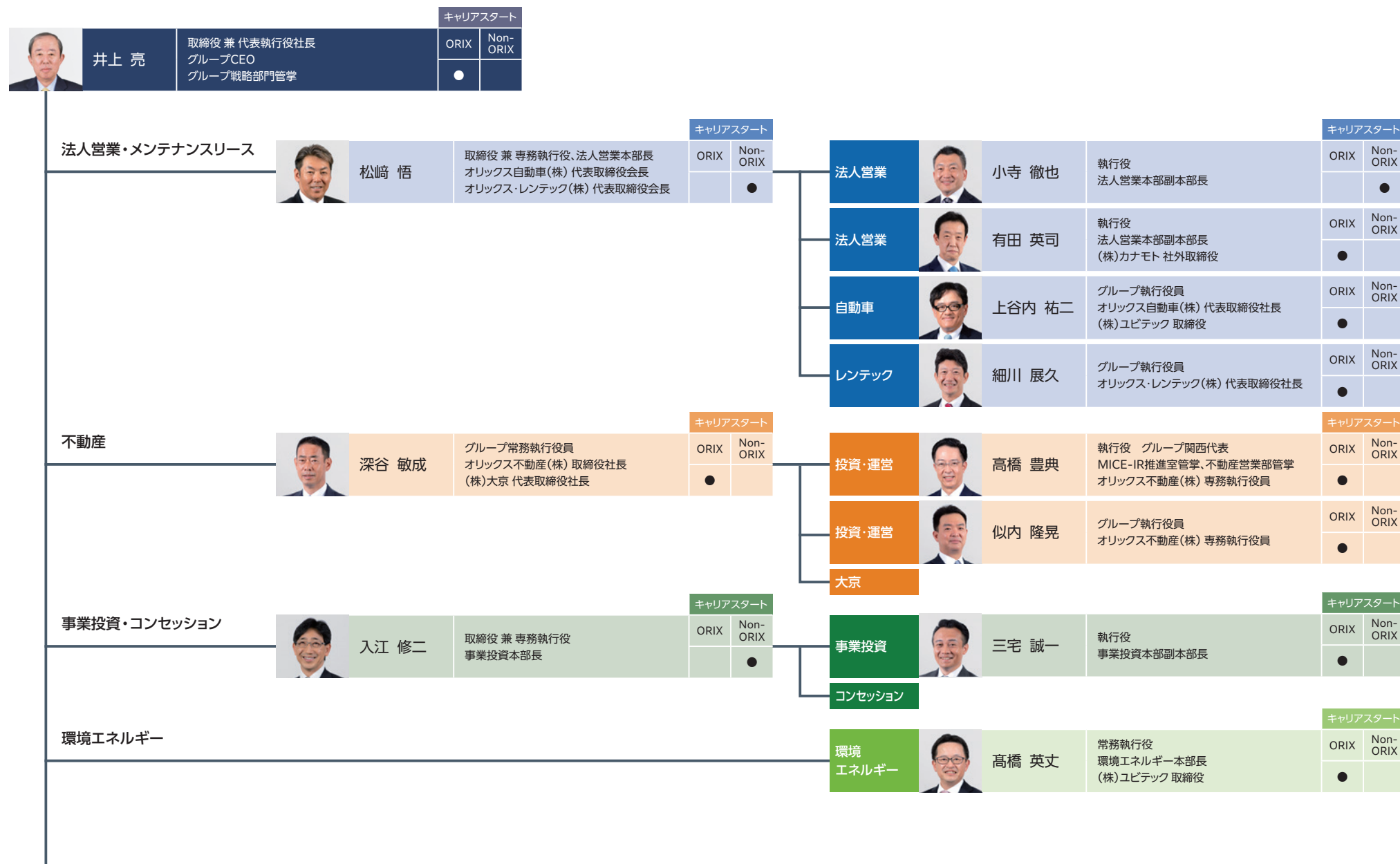
社外取締役比率 54.5% (6名／11名)

女性取締役比率 18.1% (2名／11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 (2022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

ポジションチーム 執行役・事業ユニット責任者					キャリアスタート	
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	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	輸送機器		徳間 隆二郎	執行役 輸送機器事業本部長 オリックス・マリタイム(株)代表取締役社長	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	ORIX Europe		羽廣 潔	執行役、ORIX Europe/Robecoグループ担当 ORIX Corporation Europe N.V. CEO ORIX Corporation UK Limited CEO	ORIX	Non-ORIX
					●	
アジア・豪州	アジア・豪州		李 浩	執行役 中華圏グループ管掌	ORIX	Non-ORIX
						●
	アジア・豪州		松岡 芳晃	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・広報	新規事業・ 広報		渡辺 展希	執行役 社長室管掌、新規事業開発部管掌 グループ広報・渉外部管掌	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
					●	
法務・コンプライアンス		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ル 法務・コンプライアンス本部統括役員		ORIX	Non-ORIX
						●
財務・経理・計画・サステナビリティ	財務		矢野 人磨呂	執行役 経理本部長	ORIX	Non-ORIX
						●
人事・総務	人事・総務		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・ERM	投融資管理		坪井 靖博	執行役 投融資管理本部長	ORIX	Non-ORIX
						●
監査	監査		井戸 洋行	執行役 グループ監査部管掌	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/>

※ 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2022年6月24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^{*1}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。

^{*1} 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。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。その構成比率は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^{*3}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

比率 ^{*2}	報酬種類	支給基準
1	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
1	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 ^{*3}
1	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.56に記載のとおり。
2022年 3月期		

^{*2} 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。

^{*3} 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)

業績連動型報酬 (年次賞与)	目標達成度 2021年3月期		目標達成度 2022年3月期	
	役員別の基準額(50%)	全社業績指標 (変動:0~200%)	64%	103%
=	役員別の基準額(50%)	部門業績指標 (変動:0~300%)	50~150% (中央値:95%)	0~300% (中央値:100%)

取締役が所有する当社の株式数(2022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(株)	潜在的に所有する 普通株式*(株)	氏名(社外取締役)	現に所有する 普通株式(株)	潜在的に所有する 普通株式*(株)
井上 亮	96,387	603,948	マイケル・クスmano	0	4,500
入江 修二	3,816	131,490	秋山 咲恵	0	4,500
松崎 悟	9,416	126,420	渡辺 博史	0	3,000
鈴木 喜輝	0	77,295	関根 愛子	0	3,000
スタン・コヤナギ	5,000	0	程 近智	0	1,500
			柳川 範之	—	—

*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(2022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	7 (7)	93 (93)	—	—	7 (7)	13 (13)	106 (106)
執行役およびグループ執行役員	27	669	27	686	27	615	1,970
計	34	762	27	686	34	628	2,076

※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、2022年3月期の目標達成度については、103%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、執行役20名における各担当部門業績の2022年3月期の目標達成度(定性面も勘案した総合評価)は、0~300%中央値:100%)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1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11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282百万円です。

(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。

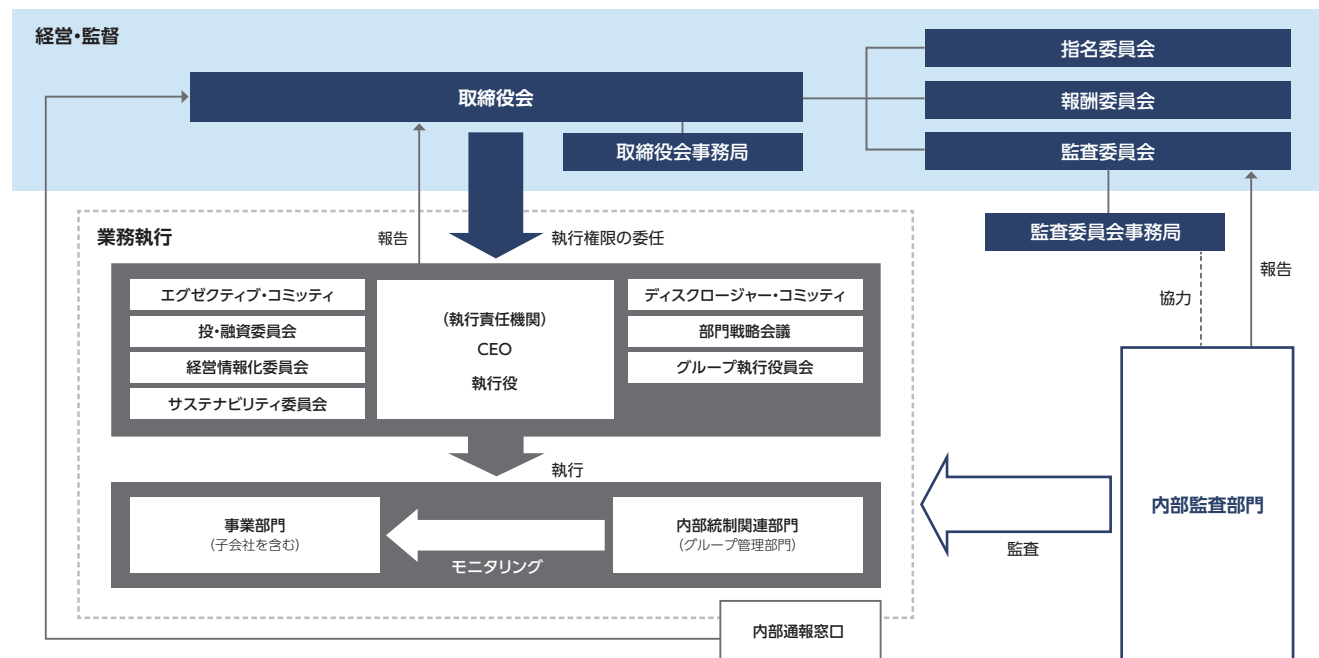
執行体制

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・コミッティなど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（2022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。
サステナビリティ委員会	サステナビリティ推進に関する重要な事項を審議する。
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/>