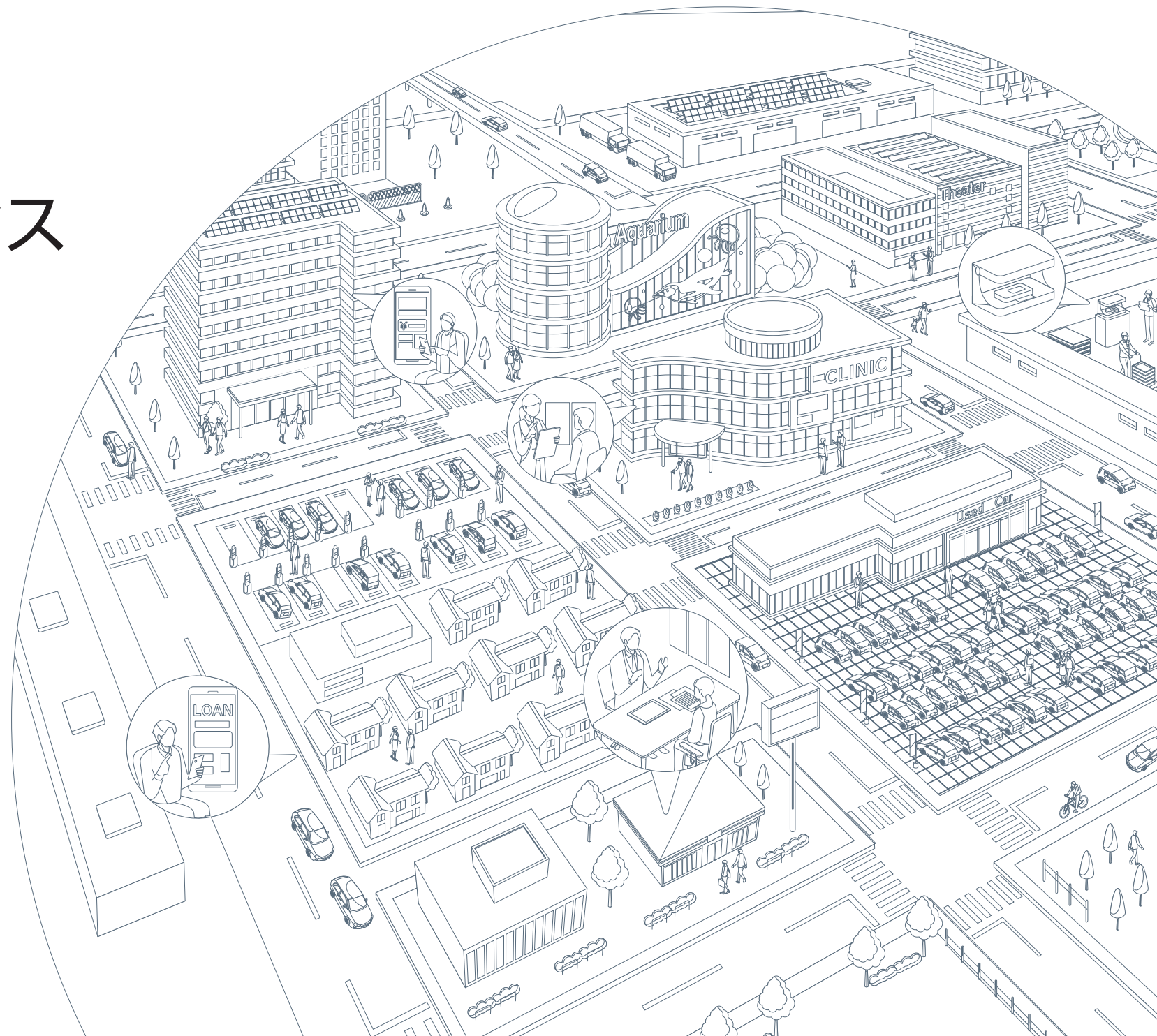




コーポレート・ガバナンス

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	51
マネジメントチーム	53
社外取締役メッセージ	55
取締役会実効性評価	57
取締役会・三委員会の活動状況	58
報酬制度	59
執行体制	61
マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者	62



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「リスクをと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。

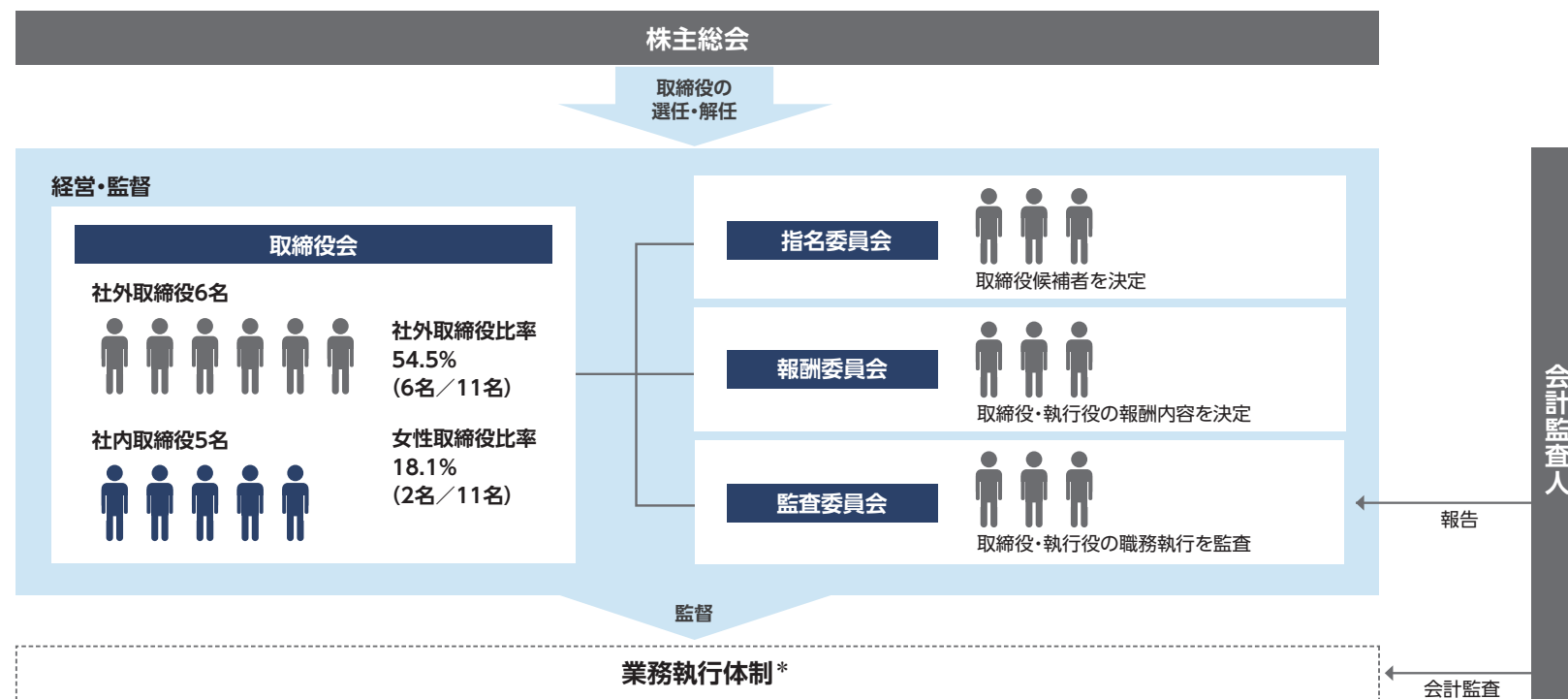
※コーポレート・ガバナンスに関する詳細は下記をご参照ください。

- ▶▶▶ [コーポレート・ガバナンス](#)
- ▶▶▶ [コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)
- ▶▶▶ [有価証券報告書／Form 20-F\(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

コーポレート・ガバナンス体制図（2023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.61をご参照ください。



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.53	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.54 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.57	2016 取締役会の実効性評価を開始 2022 外部コンサルタントを起用 2016年以降に実施した実効性向上に向けた主な取り組み 資料のペーパーレス化／社外取締役のみでの意見交換の場を設定／投資家の視点に関する情報の提供／部門の中長期的な戦略を社外取締役に対し説明する機会を設定	● 取締役会付議事項の十分な検討、審議の質の向上 ● 外部コンサルタントの第三者視点を評価に取り入れる ● 社外取締役間の情報連携体制の強化 ● 事業に対する社外取締役の理解を深める ● 投資家の関心事を理解する
報酬制度 ▶ P.59	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月期年次賞与より定性評価にESGへの取り組み状況の反映を開始 2024年3月期年次賞与より定量評価にESG関連の重要目標の進捗状況の反映を開始* *対象は社長、専務執行役、常務執行役	● 業績、中長期的な成果への貢献意欲向上 ● ESG取り組みの推進とESG関連の重要目標達成への貢献意欲向上



マネジメントチーム

(2023年6月22日現在)

取締役



井上 亮 70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 60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)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 57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)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)



スタン・コヤナギ 62歳

取締役 兼 専務執行役
グローバルジェネラルカウンセラー
リーガル部門管掌

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。2023年1月より取締役 兼 専務執行役(現任)



三上 康章 55歳

取締役 兼 専務執行役
コーポレート部門管掌、コーポレート部門統括役員
職場改革プロジェクト推進担当

主な経歴 1990年当社入社。ORIX USA Corporation(現ORIX Corporation USA)シニアヴァイスプレジデント兼トレジャラー、グループ人事・総務本部長などを経て、2023年6月より取締役 兼 専務執行役(現任)

社外取締役



マイケル・クスマノ 68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 60歳

● 指名委員(議長)

- (株)サキコーポレーション ファウンダー
- (株)日本郵政(株)社外取締役
- ソニーグループ(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)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 73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)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 65歳

● 監査委員(議長) ● 指名委員

- 早稲田大学商学大学院教授
- 住友理工(株)社外監査役
- 国際評価基準審議会 評議員
- (株)IHI 社外監査役
- 日本公認会計士協会 相談役

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 62歳

● 監査委員 ● 報酬委員

- コニカミノルタ(株)社外取締役
- 三菱ケミカルグループ(株)社外取締役
- (株)三井住友銀行 社外取締役*

主な経歴 アクセンチュア(株)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)

*2023年6月29日就任



柳川 範之 60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)

※ 役職・略歴に関する詳細は下記をご参照ください。

▶▶▶ [役員情報](#)



マネジメントチーム

スキルマトリクス(取締役の主なスキル・経験等についての考え方)

オリックスの多角的な事業活動を監督する取締役に特に期待される各人のスキル・経験は次のとおりです。

- ・経営環境の変化を捉え、適切な成長戦略を構築・実行するための「企業経営」
- ・グローバルに事業展開するオリックスに必須となる「グローバルビジネス」
- ・オリックスの多岐にわたるビジネスを深く理解するための「金融」「事業投資」
- ・経営の重要事項に係る意思決定のベースとなる「税務、会計」「ERM、法務」「ITテクノロジー」等の「事業知見」

下表は各人の有するすべての知見・経験を表すものではなく代表的と思われるスキル・経験を表示しています。

指名委員会が定める取締役候補者選任基準

- 社内取締役
 - ・オリックスグループの業務に関し、高度の専門知識を有する者
 - ・かつ、経営判断能力および経営執行能力に優れている者
- 社外取締役
 - ・企業経営者として豊富な経験を有する者
 - ・経済、経営、法律、会計等の企業経営に関わる専門的な知識を有する者
 - ・広く政治、社会、文化、学術等、企業経営を取り巻く事象に深い知見を有する者

氏 名	性別	国籍	在任年数	所属委員会	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	男	日本	13年		●	●	●	●	
入江 修二	男	日本	5年		●	●	●	●	
松崎 悟	男	日本	4年		●	●	●	●	
スタン・コヤナギ	男	米国	6年			●	●		●(ERM・法務)
三上 康章	男	日本	—		●	●	●	●	
マイケル・クスマノ	男	米国	4年	報酬委員会					●(ITテクノロジー)
秋山 咲恵	女	日本	4年	指名委員会(議長)	●	●			●(テクノロジー)
渡辺 博史	男	日本	3年	報酬委員会(議長)・指名委員会	●	●	●		●(国際金融、税務)
関根 愛子	女	日本	3年	監査委員会(議長)・指名委員会					●(国際会計)
程 近智	男	日本	2年	報酬委員会・監査委員会	●	●			●(ITテクノロジー)
柳川 範之	男	日本	1年	監査委員会			●		●(金融経済政策)

社外取締役メッセージ

環境変化を捉えて金融コストへの感度を高め、ESGには力点を決めて取り組む そして目指す姿を全員で共有し、オリックスらしさを基準に走る



渡辺 博史

報酬委員（議長）・指名委員
（2020年6月より社外取締役）

渡辺氏は国内外の金融および経済の専門家としての豊富な経験と深い知見、企業経営における幅広い経験を有しています。大蔵省（現財務省）に入省し、主税局からキャリアをスタート、その後、国際局長を経て通貨政策の最高責任者である財務官を3年間務めました。財務省退官後は、日本政策金融公庫代表取締役副総裁や、国際協力銀行代表取締役総裁を務め、現在は公益財団法人国際通貨研究所の理事長を務めています。諸外国の金融当局者との豊富な人脈を有し、また国際金融市場に関する書籍も執筆しています。

金融コストへの感度を高める

コロナからの回復過程において、グローバルなマクロ指標も金融行政も動き、経営環境が変わりつつあります。一例として、これまでは特に日本では資金が比較的容易に手に入り、そのコストを気にかける必要性はさほど高くありませんでしたが、こうした時代は終わりつつあります。資金のコストが高くなり、その高い資金をいかにうまく活用するかという時代になります。オリックスにおいて金融事業が占める割合は高く、コストへの感度を高めなければなりません、コストが高い時代を経験した人が減ってきています。私はそうした時代を知る者の一人として、取締役会でもこのような話をしています。

グローバルな成長に必要なことは、 地域ごとのマネジメント体制、 適切な報酬による有能な人材の確保

これからのオリックスの成長ポテンシャルは日本ではなく海外、特にアジアにあると考えています。グローバルな成長を実現するためには取り組むべきことが多々あります。

現状、オリックスでは、米州については米国がコアになって周りのメキシコや南米も含めた一つの経済圏として見るマネジメント体制ができています。しかしアジアは国ごとにバラバラです。全世界でこれから伸びていくGDPのうち半分以上は東南アジアや南アジアだと思っていますので、その成長を取り込むためにどのような形で地域を分け、マネジメント体制を敷くかが重要

です。オリックスは各国で現地のマネジメントに経営を任せていますが、基本的には東京からアジア全体を見る形を取っている、ここは見直す余地があると思います。取締役会でも話題にしています。またマネジメント体制に実効性を持たせるには良い人材が必要です。権限を渡さなければ良い人材は来ません。ある程度まで高い権限を与え、一定程度の裁量を持たせるべきです。

もう一点、重要なことは報酬です。特に日本の賃金体系は、世界水準の人材を採るには低すぎます。優秀な人材を惹き付けるためにも、報酬水準を引き上げ、マーケットで評価される人を評価する報酬体系に変えていく必要があります。

ESGには力点を決めて取り組む

2022年3月期より執行役の報酬評価にESGへの取り組み状況を定性的に織り込んでいますが、2024年3月期からは定量評価にも織り込むこととしました。ESGは取り組むのが当たり前であり、どこに力点を置くかが重要です。SDGsの17の目標すべてを追いかける必要はなく、オリックスとして力点を置くべきものを考え、5つか6つに絞り込まないと成果も出ないと思います。

例えば、オリックスは女性活躍に積極的に取り組んできたわけですが、他社も追いついてきているので、もう一段階がんばってほしいところです。女性取締役についても、社外からの招へいではなく、社内でもステップを上げてきた人が抜擢されるようなキャリアパスを示すべきです。ここは加速度的にやる必要があり、オリックスならできると考えています。

これからのオリックスに向けて 目指す姿を全員で共有し、 オリックスらしさを基準に走る

2020年に社外取締役に就任する前は、オリックスが何をやっている企業なのかよくわかっていませんでした。今ではよく理解できましたが、少し事業が広がりすぎではないかと思うこともあります。ポートフォリオに取り込んだものをそのまま抱え込むのではなく、オリックスらしさがないものは止めることも必要でしょう。儲ければよいという考え方もあるかもしれませんが、抱え込んでいることでもっとほかに儲かるものを見過しているかもしれません。選択と集中という言葉がありますが、その根っこにはスクラップがあります。日本では不要なものを潰したりバラししたりすることを積極的にはいませんが、オリックスは不要なものは大胆にスクラップすべきだと思います。

また事業が多岐にわたるオリックスに、何かで一本の串を刺せるとよいのではと考えています。その串の一つは策定検討中のパーパスかもしれません。オリックスが何を目指しているか、どこに行きたいかを全員が理解していることが大切です。そうなれば、仮にオリックスが成長するためにポートフォリオのこの部分をスクラップするという判断がなされても、そのメッセージは正しく社員全員に伝わっていくでしょう。

オリックスには、他者と比べて自分たちが良いことに満足するのではなく、他者を凌駕してもっと先を走ってほしいと思います。それができると既存の枠を飛び越えたオリックスという独自の存在になれるはずです。

社外取締役メッセージ

デジタルトランスフォーメーションはオリックスグループの 水平統合的な取り組みや事業部門間の横連携に不可欠

包括的なデータ共有インフラの確立は 一つの成長の可能性になる

オリックスは、デジタルトランスフォーメーションの推進とサイバーセキュリティの強化に向けて、IT分野で注目に値する取り組みを行ってきました。しかし、組織全体にわたる包括的なデータ共有インフラを確立するにあたって、まだ手つかずとなっている成長の可能性があると感じています。

オリックスは顧客にサービスを提供する事業を展開しているため、中核となる事業において顧客データは極めて重要です。さまざまな事業部門の情報プラットフォームをより効果的に統合できれば、クロスセルや難しい投資案件といった新たなビジネスチャンスが広がってきます。

単一の集中管理型プラットフォームをデータ共有インフラとすることは、オリックスのように複雑な組織にとってかなり難しいことです。地域で分けたデータ共有がやりやすい方法だと思います。この場合、機密性を保持するしっかりとした仕組みが整っていることが前提となります。

水平統合的な取り組みがオリックスの 可能性を最大限に引き出す

オリックスが事業部門を上から下という縦方向で管理する力は特筆すべきものです。事業部門はそれぞれが独自に優れた経営管理を行っています。しかし、オリックスの持つ可能性を最大限に発揮するには、事業部門間のつながりを強化し、水平統合的な試みをさ

らに高める必要があります。水平統合、つまり事業部門をつなぐ横連携こそが、オリックスを単なる部門の集合体ではないそれ以上の企業体へと成長させる原動力となります。

最も簡単な方法は持ち株会社を設立し、その下で各事業部門が独立して事業を行うことです。しかし私はこの方法は今のオリックスにはふさわしくないと考えます。なぜなら、その選択をすることは「事業部門を一つにまとめてオリックスの持つ可能性を十分に活用することができない」と認めるに等しいからです。

現時点でも横連携を進めるための報酬制度があり、これもすばらしいものですが、まだまだ改善の余地があると私は考えています。現在、執行役の報酬の一部は、自分の責任範囲を超えた会社全体の業績に連動する設計となっています。他方、それより下のレベルの管理職は、会社全体の業績よりも担当部門、個人の責任範囲の業績にウエイトが置かれた報酬体系です。

事業部門をまたぐ水平統合を進めるには、すべてのレベルの管理職に共通する報酬制度を導入することが必要です。より包括的な報酬の仕組みができれば、さらなる成長の機会と最適化を実現する機会を得られることになります。

グループの知見を集め、グループで リスクを共有することで 持続可能なビジネスを強化する

オリックスは社会に役に立ち、また社会のためになる事業を広く行っています。役員報酬をサステナビリ

ティ推進の成果と結び付けていることからわかるように、サステナビリティに力を入れており、ESGへの取り組みを財務パフォーマンスに一致させることへのオリックスのコミットを示すものです。

オリックスは多様な事業を展開しており、そこに独特の優位性があります。幅広い知見を活用し、グループが一体となってリスクを共有する力があるため、他社には全く手の届かない投資機会をつかむことができます。これは東芝への投資や大阪のMICE-IR運営事業といったプロジェクト事例からも明らかです。多くの企業はこうしたプロジェクトに手を挙げるができないのです。

今後の取締役会の ガバナンスについても自信がある

取締役会による健全なガバナンスに不可欠な部分として、私は次のことを保証します。それは、その時が来たらシームレスな移行が確実にできる包括的なサクセッションプランを、指名委員会が鋭意作成しているということです。将来的には、エグゼクティブチームに経営を任せるとい形が強まっていき、そして次の段階へと移行を進めていく自信が高まっていくと思います。そのため、私たち社外取締役は知識と能力を発揮して、指名、報酬、監査の3つの委員会を牽引しながら、エグゼクティブチームと常に対話していきたいと思っています。



マイケル・クスマノ

報酬委員
(2019年6月より社外取締役)

クスマノ氏は日本企業の経営に関する専門家で、ハーバード大学で日本の自動車産業に関する博士論文を執筆しました。そして研究対象をIT分野に広げ、1991年には『Japan's Software Factories』を出版しました。同書は日立製作所、富士通、NEC、NTT、東芝といった日本の有名企業との強いつながりのもとに編纂されました。またクスマノ氏は専門知識を生かして、東京大学、東京理科大学、一橋大学で学術研究に積極的に取り組みながら、ソフトウェア開発を手がける株式会社フィックスターズの取締役およびアドバイザーを15年間務めました。

取締役会実効性評価

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っています。2023年3月期の分析・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いることや、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、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などを確認しました。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。

評価の実施要領

評価の流れ	アンケートの項目
取締役全員を対象として、外部コンサルタントがアンケートを実施。さらにアンケート回答を踏まえて個別インタビューを実施。 ↓ アンケートおよび個別インタビューの内容について、外部コンサルタントが分析・評価を実施。 ↓ 分析・評価結果を取締役会へ報告。取締役会で議論し、アクションプランを策定。	- 取締役会の構成と運営 - 企業倫理とリスク管理 - 昨年度の課題への取り組み方針に係る対応の効果測定 - 指名委員会・報酬委員会・監査委員会の各委員会の実効性 - 経営戦略と事業戦略 - ステークホルダーとの対話と協働

2023年3月期の評価結果と2024年3月期のアクションプラン

2023年3月期のアクションプラン(2022年6月策定)	2023年3月期のアクションプランにおける具体的な取り組み および取り組みに対する評価結果	2024年3月期のアクションプラン(2023年6月策定)
中長期戦略や今後の方向性の議論を深めることを継続課題として捉え、下記のアクションプランを策定。 ① 社外取締役間の情報連携体制のさらなる強化 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。 ② 投資家の視点の提供 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。 ③ 部門報告会*の継続実施と、メリハリのある運営の向上 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。	① 社外取締役間の情報連携体制のさらなる強化 取り組み: 社外取締役のみでの昼食会や委員会に関連するテーマに応じたミーティングを複数回実施。 評価: 改善が図られているが、機会を増強してさらに議論を深めるとよい。 ② 投資家の視点の提供 取り組み: 取締役会に、投資家・アナリストへの決算説明方針や、投資家・アナリストからのIRフィードバックを報告。 評価: 一定の情報提供はできた。これをベースにさらに議論を深め、具体的な対応につなげる必要がある。 ③ 部門報告会の継続実施と、メリハリのある運営の向上 取り組み: 全部門で年1回開催。部門によっては複数回開催。また計数面の説明を減らしより戦略に絞った説明を実施。 評価: 報告会での説明は概要にとどめ、質疑と議論を中心とした形にしてより議論が深められるとよい。	中長期戦略や今後の方向性の議論を深めることを今期も継続課題として捉え、下記のアクションプランを策定。 ① 重要な取り組みに関するタイムリーな情報共有 社外取締役間の情報共有体制の維持・強化に努めながら、特に重要と考えられる案件について、タイムリーに状況報告を行う。情報共有の目的を案件の決議に限定せず、執行のモニタリングの観点で特に重要な情報の共有に努める。 ② 投資家の視座の提供、社外取締役による投資家との対話 オリックスの戦略像を肯定的に理解する上で、代表執行役(CEO)と投資家との対話内容を社外取締役に共有する機会を充実させる。投資家の関心を理解し、そうした理解を踏まえた適切な対応に努めるために、社外取締役が投資家と直接対話する場の設定を検討する。 ③ 部門報告会の継続実施 部門報告会を継続的に設けるとともに、より社外取締役の関心の高いテーマに集中した質疑応答の場とするため、説明用資料の展開を早め、社外取締役から事前に質問を募る。

*各事業部門が自事業の現状や中長期的な事業戦略、主要プロジェクトの進捗状況等を報告する会。社外取締役による監督に必要な情報を共有している。



取締役会・三委員会の活動状況

2023年3月期の主な活動・審議事項

取締役会

- 株主総会に提出する議案の決定、経営の基本方針の決定、執行役の選任、業務執行の決定に係る代表執行役への委任、取締役会の実効性評価、執行役および各委員会からの報告に基づく執行役等の職務執行の監督等を実施。

指名委員会

- 株主総会に提出する取締役の選任に関する議案内容の決定、各委員会を組織する取締役の選定の審議、執行役およびグループ執行役員の選任、職務の分掌変更についての審議、サクセッションプランについての審議等を実施。

監査委員会

- 代表執行役との意見交換、執行役等からの定期的な業務執行状況の報

告受領、内部統制関連部門からの個別の業務執行状況の報告受領、内部監査部門の監査計画承認、会計監査人の評価および報酬同意、会計監査人との連携。

- 監査委員会での議論の充実、および監査委員相互の連携強化などの目的で、監査計画や監査活動の振り返りや方向性を検討する機会を定期的に設けるとともに、事業所視察や報告会等を通じて各事業の現状、事業戦略、プロジェクトの進捗状況等の監査活動に必要な情報を収集。

報酬委員会

- 2022年3月期業績連動型報酬(年次賞与)に係る業績評価および個人別の支給額の決定、2023年3月期役員報酬体系の審議・決定、第三者調査機関の調査結果をもとにした役員報酬水準の審議等を実施。
- 取締役および執行役の個人別の報酬等の内容については2022年6月

24日開催の報酬委員会決議に基づく報酬方針との整合性を含め総合的に検討を行い、第三者の報酬調査機関からの調査結果なども用いながら報酬水準の妥当性を検証し決定しており、本報酬方針に沿うものであると判断。

オリックスでは、

- 部門報告会を開催し、各事業の現状、事業戦略、プロジェクトの進捗状況等を報告し、社外取締役による監督に必要な情報を共有しています。
- 社外取締役は自身が委員ではない委員会にもオブザーバーとして参加が可能なため、ほかの委員会に参加して議論を聞いて理解を深めることができています。

2023年3月期の取締役会および委員会の出席回数・出席率

氏名	取締役会		指名委員会		監査委員会		報酬委員会	
	出席回数	出席率	出席回数	出席率	出席回数	出席率	出席回数	出席率
井上 亮	8回/8回	100%						
入江 修二	8回/8回	100%						
松崎 悟	8回/8回	100%						
スタン・コヤナギ	8回/8回	100%						
三上 康章	—	—						
マイケル・クスマノ	8回/8回	100%					4回/4回	100%
秋山 咲恵	8回/8回	100%	6回/6回	100%				
渡辺 博史	8回/8回	100%	6回/6回	100%	3回/ 3回*1	100%	3回/3回*2	100%
関根 愛子	8回/8回	100%	6回/6回	100%	14回/14回	100%		
程 近智	8回/8回	100%			13回/14回	93%	4回/4回	100%
柳川 範之	6回/6回*3	100%			11回/11回*4	100%		

*1 監査委員就任中開催の監査委員会への出席状況 *2 報酬委員就任以降開催の報酬委員会への出席状況 *3 取締役就任以降開催の取締役会への出席状況 *4 監査委員就任以降開催の監査委員会への出席状況

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2023年6月22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た当社株式を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。報酬委員会ではこの制度により交付した株式を保有しなくてはならない期間について定めていない。取締役および執行役在任期間中において会社に損害が及ぶような重大な不適切行為があったと判断される場合には、報酬委員会は株式報酬の支給を制限することがある。

*2 海外子会社を拠点とする執行役および高度な専門性等を有する執行役の報酬については、現地における報酬体系および報酬水準ならびに専門性等を鑑み、個別に審議を行い決定。

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*2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*3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。業績指標は当社の中期的な経営目標を踏まえて選定する。また、上記に加え、社長、専務執行役、常務執行役については、オリックスグループのESG関連の重要目標の進捗状況を指標とし、役位別の基準額に対し0%から30%の範囲の額を加算・減算する。なお、予定どおり進捗した場合の支給率は0%とする。

- 中長期的な成果を反映する報酬としての株式報酬は、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)	執行役	社長・専務執行役・常務執行役
	〈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	〈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	〈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
		〈ESG進捗度〉(役位別基準額の100%) ESG関連の重要目標の進捗状況
株式報酬	中長期報酬として、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 ※ 潜在的所有株式数はP.60に記載のとおり。	

*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への取り組み状況等)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)の支給算定方法

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	目標達成度 2023年3月期
業績連動型報酬 (年次賞与)	役位別の基準額 (50%)	×	64%	103%	87%
	役位別の基準額 (50%)	×	50～150% (中央値: 95%)	0～300% (中央値: 100%)	0～150% (中央値: 100%)

- **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、2023年3月期の目標達成度は、87%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22名およびグループ執行役員5名における各担当部門業績の2023年3月期の目標達成度(定性面も勘案した総合評価)は、0～150%(中央値: 100%)です。

取締役が所有する当社の株式数(2023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	101,072	682,948	マイケル・クスマノ	0	6,500
入江 修二	4,200	156,490	秋山 咲恵	0	6,500
松崎 悟	9,800	151,420	渡辺 博史	0	5,000
スタン・コヤナギ	5,000	0	関根 愛子	0	5,000
三上 康章	2,267	90,388	程 近智	0	3,500
			柳川 範之	0	2,000

*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(2023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)	106 (106)	—	—	7 (7)	20 (20)	126 (126)
執行役およびグループ執行役員	28	697	28	623	28	758	2,080
計	35	804	28	623	35	778	2,207

※執行役が所有する当社の株式数および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\(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)

(代表執行役・専務執行役・常務執行役)

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%)
	役位別の基準額 (50%)	×	部門業績指標 (変動: 0～300%)
	役位別の基準額 (100%)	×	ESG進捗度 (変動: -30%～30%)

- 代表執行役については、業績指標は全社業績指標のみとし、役位別の基準額に対し連結当期純利益に係る年間成長率の目標達成度を反映します。

ESGへの取り組みを年次賞与に反映

オリックスグループのESG課題に対して、役員が率先して推進することを目的として、ESGへの取り組み状況を役員報酬に反映しています。

- 2022年3月期より執行役の年次賞与の部門業績指標の定性評価項目として「ESGへの取り組み状況」を追加
- 2024年3月期より社長、専務執行役、常務執行役について、オリックスグループとしてのESG関連の重要目標の進捗状況を定量評価項目として追加

(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1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22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 대해서는 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5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) 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1,740.27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1名(取締役と執行役の兼務者を含む)に対して103百万円です。

(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。

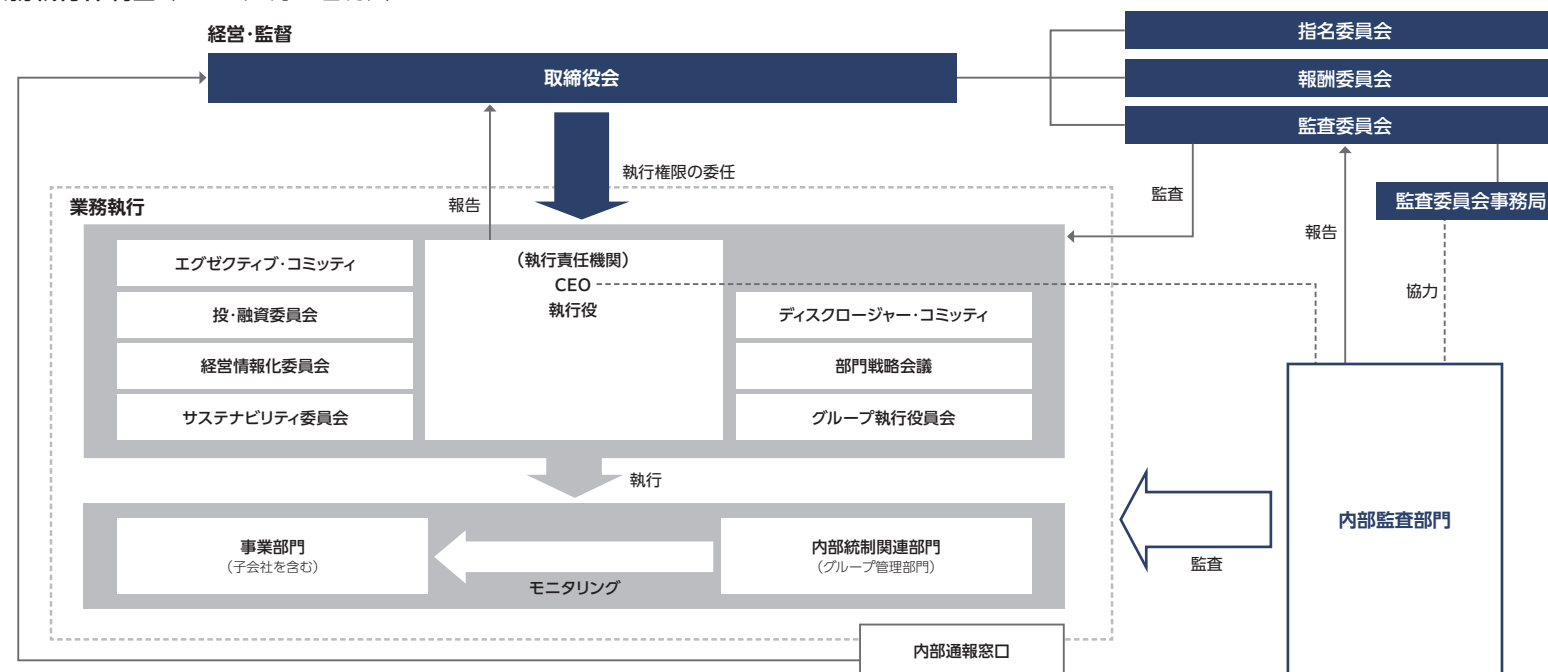
執行体制

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（2023年6月30日現在）



執行機関	内容	構成メンバー			
		代表執行役	執行役	グループ執行役員	その他
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・戦略や情報システム導入および維持等に関する重要事項を審議する。	○	○*		テクノロジー統括部管掌役員
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。				重要情報の開示に関わる管理部門を担当する執行役

*代表執行役から指名された者が対象。

※執行体制に関する詳細はこちらをご参照ください。▶▶▶ [有価証券報告書／Form 20-F\(米国証券取引委員会向け年次報告書\)](#)



マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者

(2023年8月31日現在)

		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・メンテナンスリース		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
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 (株)ユビテック 取締役
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
不動産		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 (株)大京 代表取締役社長
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		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
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 英丈	常務執行役 環境エネルギー本部長 (株)ユビテック 取締役
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		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) 執行役員会長 日本たばこ産業(株) 社外監査役
クレジット		岡田 靖	オリックス・クレジット(株) 取締役社長
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 USA		鈴木 喜輝	専務執行役 ORIX Corporation USA 社長 兼 CEO
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
アジア・豪州		李 浩	執行役 中華圏グループ管掌
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

事業部門以外

野球クラブ・大阪シティドーム		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
社長室、新規事業		渡辺 展希	執行役 グループ戦略部門 社長室、新規事業管掌 オリックス・キャピタル(株) 代表取締役社長
投融資管理		仲村 郁夫	執行役 グループ戦略部門 投融資管理管掌

※組織図は下記をご参照ください。

▶▶▶ [組織図](#)



マネジメントチーム 執行役・事業ユニット責任者

事業部門以外(続き)

ERM		大塚 隆司	執行役 グループ戦略部門 ERM 管掌
リーガル部門		スタン・ コヤナギ	取締役 兼 専務執行役 グローバルジェネラルカウンセル リーガル部門管掌
コーポレート部門		三上 康章	取締役 兼 専務執行役、コーポレート部門管掌 コーポレート部門統括役員 職場改革プロジェクト推進担当
財務、経理、経営計画、 IR、サステナビリティ		矢野 人磨呂	執行役 コーポレート部門 財務、経理、経営計画、IR、サステナビリティ管掌
企業法務		影浦 智子	執行役 コーポレート部門 企業法務管掌
人事、総務、広報、渉外		石原 知彦	執行役、コーポレート部門 人事、総務、広報、渉外管掌 取締役会事務局長
グループ監査部		井戸 洋行	執行役 グループ監査部管掌

グローバルマネジメント

Elawan Energy S.L.		Dionisio Fernandez Auray	CEO
ORIX Aviation Systems Limited		James Meyler	Chief Executive Officer
Avolon Holdings Limited		Andy Cronin	Chief Executive Officer
ORIX Corporation USA		Gilbert Van Hassel	Group Head of Asset Management

ORIX Corporation USA		Jeff Abrams	Group Head of Private Credit
NXT Capital Group, LLC		Ted Denniston	Co-Head and Senior Managing Director
NXT Capital Group, LLC		Joseph Lazewski	Co-Head and Senior Managing Director
Lument Real Estate Capital Holdings, LLC		James Flynn	Chief Executive Officer
Boston Financial Investment Management, L.P.		Gregory P. Voyentzie	Chief Executive Officer
Robeco		Karin van Baardwijk	Chief Executive Officer
ORIX (China) Investment Co., Ltd.		Guoping Liu	Chairman
ORIX Australia Corporation Limited		Reggie Cabal	Chief Executive Officer & Managing Director
ORIX Leasing Singapore Limited		Joanne Liao	Managing Director
ORIX Capital Korea Corporation		Chung Sung- Yoon	CEO
Thai ORIX Leasing Co., Ltd.		Ed Sirivallop	Managing Director and Co-CEO