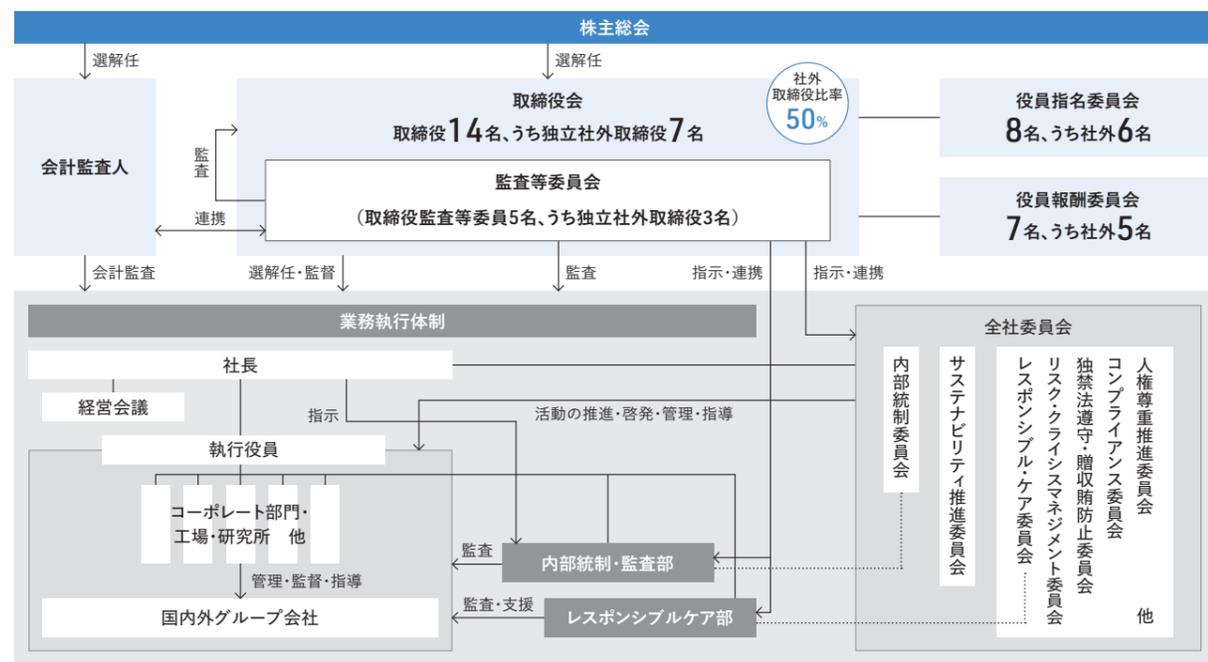


コーポレート・ガバナンス

住友化学はガバナンスの一層の向上を目指し、指名・報酬を含む会社の統治機構や実効性の高い取締役会のあり方など、継続的に改善に取り組んでいます。

また、取締役会の「経営の監督」および「中長期的な経営戦略・方針の審議・評価」などのモニタリング機能のさらなる強化の観点から、機関設計のあり方について継続的に議論・検討を重ねてきた結果、当社が長期的に目指す企業像である「Innovative Solution Provider」への変革に向けて、その基盤となるコーポレート・ガバナンス体制を一段と強化すべく、2025年6月に「監査等委員会設置会社」に移行しました。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2025年7月1日現在)



コーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス (サステナビリティレポート)

取締役会	議長：取締役会長（取締役会長は執行役員を兼務していない） 法令、定款、取締役会規程などに基づき、経営方針、事業戦略、経営上の重要事項を決定するとともに、各取締役などから職務の執行状況、財務状態および経営成績などの報告を受け、取締役などの職務執行を監督しています。取締役は、役員指名委員会の答申を受けて取締役会で候補者が指名され、毎年1回株主総会において選任されます。
監査等委員会	構成員：監査等委員である取締役 取締役の職務執行を法令と定款に従い監督することで、当社のコーポレート・ガバナンスの重要な役割を担っています。監査結果および監査等委員である社外取締役からの客観的意見については、内部監査、監査等委員会監査および会計監査に適切に反映し、監査の実効性と効率性の向上を図っています。また、監査等委員会室を設置し、監査等委員の指揮を受け、その職務を補佐する専任の従業員を配置しています。
役員指名委員会	委員長（2025年度）：取締役会長 構成員：社外取締役と取締役社長 経営陣幹部 [※] の選任、取締役および監査等委員である取締役の指名に関する取締役会の諮問機関です。取締役を構成員（過半数は社外取締役）とする同委員会が役員を選任に際して取締役会に助言することで、役員選任の透明性と公正性のより一層の確保と役員選任手続きの明確化を図っています。 ※専務執行役員以上の役位の執行役員および社長執行役員の直下で一定の機能を統括する役付執行役員
役員報酬委員会	委員長（2025年度）：村木社外取締役 構成員：社外取締役と取締役社長 取締役や執行役員の報酬制度および報酬水準ならびにそれらに付帯関連する事項に関する取締役会の諮問機関です。取締役を構成員（過半数は社外取締役）とする同委員会が、役員報酬制度や水準などの決定に際して取締役会に助言することで、その透明性と公正性を一層高めています。また、取締役会の授権を受け、経営陣幹部、取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別報酬額を「経営陣幹部、取締役に対する報酬決定方針」に基づき決定します。

コーポレート・ガバナンス強化の歴史

年月	主な取り組み	役員構成	役員指名	役員報酬	その他
2003年 6月	執行役員制度 導入（取締役を25名から10名に減員）	●			●
	コンプライアンス委員会 設置				●
2004年 6月	役員退職慰労金制度 廃止			●	
2007年 5月	内部統制委員会 設置				●
	役員報酬アドバイザーグループ 設置			●	
2010年 9月	役員指名アドバイザーグループ 設置		●		
2011年 11月	独立役員の指定に関する基準 制定	●	●		
2012年 6月	社外取締役1名 選任	●			
2015年 6月	社外取締役3名 選任（2名増員）	●			
	役員報酬アドバイザーグループに代え、役員報酬委員会 設置 役員指名アドバイザーグループに代え、役員指名委員会 設置		●	●	
2016年 12月	住友化学 コーポレートガバナンス・ガイドライン 制定				●
2018年 6月	社外取締役4名（うち1名は女性） 選任（1名増員）	●			
2021年 6月	社外取締役比率3分の1以上の取締役会構成	●			
2022年 6月	社内取締役および執行役員に対する譲渡制限付株式報酬制度 導入			●	
2024年 6月	取締役会構成の見直し、社外取締役5名（うち2名は女性） 選任	●			
2025年 6月	監査等委員会設置会社へ移行				●

TOPICS

監査等委員会設置会社への移行

2024年度は、監査等委員会設置会社への移行に向けて、取締役・監査役懇談会を中心に時間をかけて議論を重ねてきました。検討過程においては、将来の当社の経営の方向性を踏まえた機関設計のあり方、移行後の監査等委員会による監査の実効性確保の観点からの監査等委員会の構成や内部統制・監査部門等との指示・連携体制、監査等委員会のサポート体制の他、移行後の取締役会のアジェンダ設定や取締役会審議・決議事項など、さまざまな角度から議論がなされました。それらの議論を踏まえて執行側から対応案を再提示するなどしながら検討を進め、最終的には取締役会において監査等委員会設置会社への移行が承認・決議されました。

POINT

①取締役会の監督機能強化

●取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員を取締役会の構成員とすることで、取締役会の監督機能を強化

②執行に対する監査の実効性の充実

●監査等委員会と内部統制・監査部門等との指示・連携体制強化により、執行に対する監査の実効性を充実

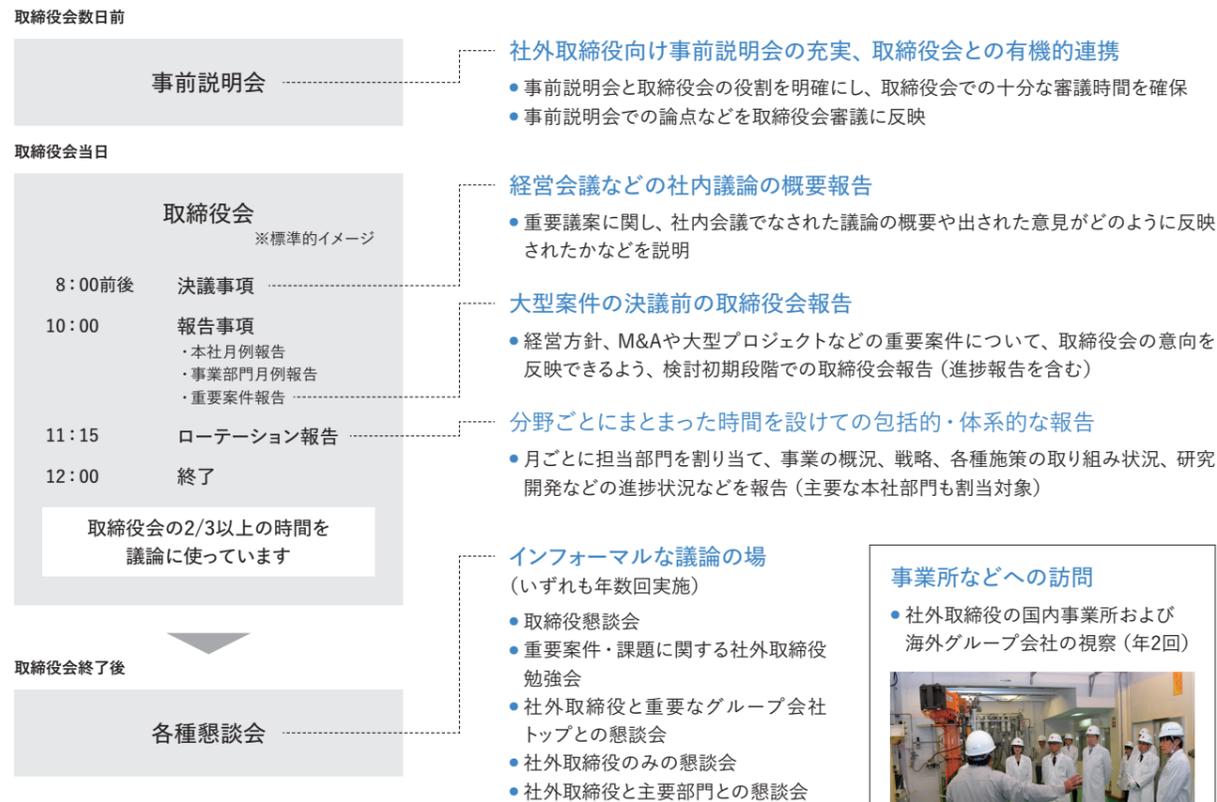
③取締役会審議の一層の深化と意思決定の迅速化

●取締役会における業務執行の決定を広く取締役に委任可能とし、取締役会における経営方針や経営戦略に関する議論を深化
●取締役会のモニタリング機能を確保しつつ、より迅速かつ機動的な経営の意思決定を実現

実質面でのコーポレート・ガバナンス強化の取り組み

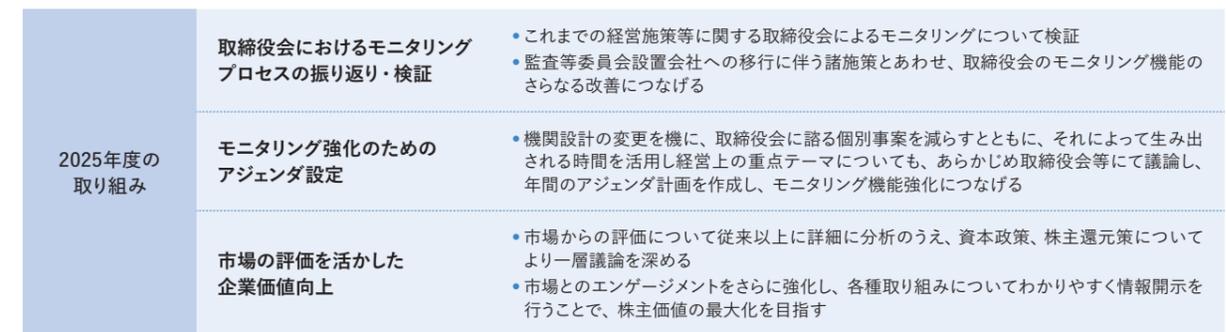
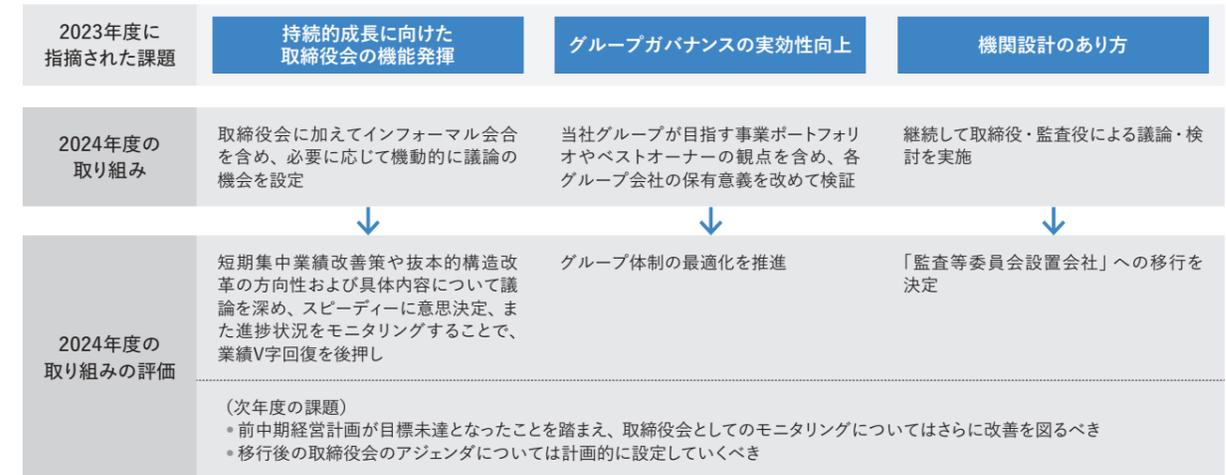
取締役会の運営方法の継続的改善

住友化学は、監査等委員会設置会社への移行以前より、取締役会のモニタリング機能の一層の強化および経営の透明性・客観性のさらなる向上などを主な目的として、取締役会の運営方法やコーポレート・ガバナンスに関する諸施策について継続的に改善を重ねています。特に社外役員機能を最大限に活用することを重要視し、社内役員と社外役員の情報非対称性を縮小させるべく、取締役会以外の議論の場も活用して各種施策を講じています。こうした改善の結果、取締役会およびその前後の会議体の運営は、下図の通りになっております。



取締役会の実効性評価

取締役会の実効性に関する評価については、取締役会の構成、運営状況、取締役会における審議や報告の実施状況、業務執行に対する監督の状況、任意設置の役員指名委員会、役員報酬委員会の運営、ならびに株主との対話に関して、各取締役・監査役に対してアンケートを実施しています。その結果を参照し、監査役会、社外役員懇談会、経営会議における率直な意見交換を経て、取締役会にて、これらの意見をもとに取締役会の実効性評価に関する総括を行いました。

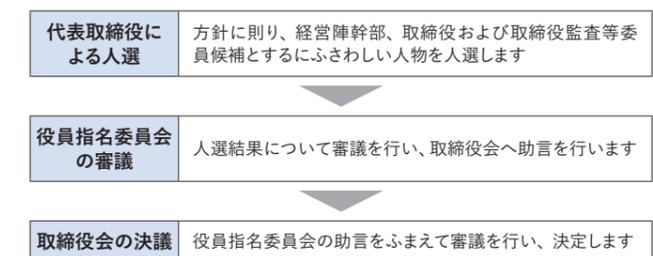


経営陣幹部の選解任と取締役・取締役監査等委員候補者の指名を行うにあたっての方針と手続き

選任方針

- 的確かつ迅速な意思決定と適材適所の観点から、業績・知識・経験・人格・識見などを総合的に勘案し、それぞれの責務にふさわしい人物を選任します
- 当社が定める基準に従い、一定の年齢に達した場合は、当該任期終了とともに退任することを原則とします
- 社外取締役および社外取締役監査等委員候補の指名にあたっては、当社取締役・取締役監査等委員としての責務を適切に果たすことのできるよう、当該候補者が他の上場会社の役員を兼務する場合は、当社を含めて5社以内を目処とします

選任手続き



解任方針・手続き

- 経営陣幹部に不正、不当もしくは背信を疑われる行為があったとき、その他経営陣幹部としてふさわしくない事由があったときは、取締役会で審議し、決定します

TOPICS

V字回復の達成に向けて

短期集中業績改善策の着実な実行と抜本的構造改革の推進により業績V字回復を達成するべく、2024年度は、取締役会において執行側による経営施策実行状況のモニタリングを徹底してきました。具体的には、取締役会において業績改善の進捗をタイムリーに確認し、計画と実績の間に差異がある場合にはその理由を明確にしたうえで、早急かつ具体的なアクションを要請するなど、執行側の取り組みを強力に後押ししてきました。ペトロ・ラービグの財務改善や住友ファーマの経営再建に関しては、臨時取締役会やインフォーマル懇談会を開催するなどし、頻度を上げてその方向性や内容について取締役会メンバーで確認・議論しました。

その過程においては、経営課題が複雑化する中ではより早い段階で取締役会で課題意識を共有し、議論することが必要であるとの指摘や、関係会社については事業ポートフォリオを踏まえて定期的に保有意義などを検証すべきとの意見、さらに上場子会社のガバナンスのあり方については継続的に議論すべきといった意見が出されました。

監査等委員会設置会社への移行後は、こうした指摘・意見も踏まえて、取締役会のアジェンダ設定や運営を行います。

役員報酬

取締役（取締役監査等委員および社外取締役を除く）および執行役員の報酬は、固定報酬としての「基本報酬」、変動報酬としての「賞与」および「株式報酬」から構成されるものとします。また、取締役監査等委員および社外取締役の報酬は、「基本報酬」のみで構成されるものとします。

報酬水準については、当社の事業規模や事業内容、ESGなどの非財務的要素も含めた外部評価等を総合的に勘案するとともに、優秀な人材の確保・維持等の観点からの競争力ある水準とします。また、その水準が客観的に適切なものかどうか、外部第三者機関による調査等に基づいて毎年チェックします。

役員報酬の構成

各報酬要素の仕組み

①基本報酬

以下の判断要素に基づいて、総合的かつ中長期的に見て当社のポジションが変動したと判断しうる場合は、報酬水準を変動させます

判断要素	主な指標
成長	売上収益
	資産合計
	時価総額
収益力	当期利益（親会社所有者帰属）
	ROE
	ROIC
	D/Eレシオ
外部評価	信用格付
	GPIFが選定したESG指数

(注) 各人の支給額は役位別に決定

②賞与

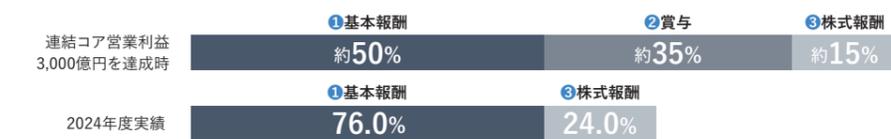
連結業績指標	算定式
コア営業利益+金融損益	連結業績指標×係数*

※係数は上位の役位ほど大きくなるよう設定
(注) 連結業績指標が一定以下の場合、賞与は不支給

③株式報酬

譲渡制限付株式報酬とし、役位別に定めた額に応じた譲渡制限付株式を毎年定時株主総会後の一定の時期に割り当て、在任中はその保有を義務付けます。また、総報酬に占める株式報酬の割合は、上位の役位ほど大きくなるよう設定します

取締役（取締役監査等委員および社外取締役を除く）の報酬構成イメージ



役員報酬実績 2024年度

(百万円)

役員区分	員数(名)	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		
			基本報酬(固定報酬)	賞与(業績連動報酬)	株式報酬(非金銭報酬)
取締役(うち社外取締役)	14(5)	500(70)	397(70)	—	103(—)
監査役(うち社外監査役)	5(3)	119(42)	119(42)	—	—
合計	19	619	516	—	103

(注) 上記の員数および報酬等の総額には、2024年度中に退任した取締役4名を含んでおります。

取締役の専門性と経験

当社は、多岐にわたる事業を展開しているため、その経営にはさまざまな分野の専門性やビジネス経験等が必要とされます。このような事業特性に鑑み、当社の取締役会は、企業経営、当社事業、財務・会計、法務・コンプライアンス・内部統制等に関する幅広い知識や豊富な経験、国際経験等を有する者を含め、多様性のあるメンバーで構成することを原則としています。

役職	企業経営	事業戦略・マーケティング	技術・研究	グローバル	ESG・サステナビリティ	財務・会計	人事労務	法務・コンプライアンス・内部統制	その他専門領域への知見
岩田 圭一 代表取締役会長	●	●		●					
水戸 信彰 代表取締役社長	●		●	●					
佐々木 啓吾 代表取締役				●		●			●(コーポレートコミュニケーション)
新沼 宏 取締役					●		●	●	
山口 登造 取締役		●	●						●(IT・DX)
伊藤 元重 社外取締役				●					●(国際経済) ●(IT・DX)
村木 厚子 社外取締役					●		●	●	
市川 晃 社外取締役	●			●	●				
野田 由美子 社外取締役	●			●		●			
野崎 邦夫 取締役				●		●			
大野 顕司 取締役					●			●	
加藤 義孝 社外取締役				●		●		●	
米田 道生 社外取締役	●				●				●(金融)
神村 昌通 社外取締役					●			●	

※上記一覧表は、各人の有する専門性と経験のうち主なもの最大3つに●印をつけています。

親子上場

親子上場に対する考え方

子会社の上場には、子会社において「従業員の士気向上」「採用力の強化」「取引先の信用確保」「業界での発言力」などのメリットがあるほか、親会社としても各子会社との連携・協働によるシナジー効果が見込まれます。それらにより、グループ全体の企業価値の最大化が図れる場合においては、親子上場は一つの有効な選択肢だと考えています。ただし、これらは子会社の自律性を確保し、少数株主の権利を尊重することを前提としています。

当社は現在、成長軌道への回帰に向けた構造改革を推進中です。上場子会社のあり方についても、それぞれの上場子会社にとってベストな成長モデルを構築することが最重要であると考えており、当社と各子会社の関係性は、株式の保有関係を含め構造改革の方針に沿って見直しを行ってまいります。

上場関連会社株式の売却

当社は、2024年度の「短期集中業績改善策」の一環として、当社持分法適用関連会社である住友ベークライト、稲畑産業の一部株式、神東塗料の全株式を売却しました。

上場会社を有する意義

社名	歴史	グループでの位置付け	シナジー
住友ファーマ	1944年に日本染料製造(株)を合併し、住友化学の医薬品事業としてスタート。1984年に住友製薬として分社後、2005年に大日本製薬と合併し、大日本住友製薬(現 住友ファーマ)が発足。	当社が中核をなす医薬品事業は、農業事業と並ぶ当社ライフサイエンス事業の柱であり、イノベーションの源泉。現中期経営計画では、「ヘルスケア」を次世代事業の創出加速に向けた重点分野の一つに位置付けており、今後は、再生・細胞医薬等の次世代医薬品分野でのイノベーションを見込む。	<ul style="list-style-type: none"> 当社と同社の研究組織の一部を集約・統合したバイオサイエンス研究所での研究 再生・細胞医薬製品のCDMO事業(同社の再生・細胞医薬の知見、当社のCMO事業の知見) 当社事業所構内の立地による品質・生産管理面などでの密接な連携、間接費削減 複数の経営人材の派遣等によるガバナンスの強化や、債務保証による金融支援等、グループの総力を挙げ徹底した合理化を推進
広栄化学	当社メタノールの最大顧客であった同社との関係構築のため、1951年に資本参加。その後経営危機に陥った同社の再建のため、当社からの役員派遣など連携を強化。	同社の有機合成技術をベースとした触媒・電子材料などの当社との製造受委託を通じて、グループのファインケミカル分野の事業拡大に貢献。	<ul style="list-style-type: none"> 新規マルチプラントによるグループでの医薬原体・中間体生産の最適化 電池材料・添加剤などの初期ステージの共同研究 当社工場構内の立地による品質・生産管理面での密接な連携、間接費削減
田岡化学工業	1955年に当社染料事業の強化のため、同じく染料大手の同社に資本参加。	同社の多様な有機合成技術・多数のマルチプラントを活かした、電子材料・医薬品中間体の当社との製造受委託を通じて、グループのファインケミカル分野の事業拡大に貢献。	<ul style="list-style-type: none"> 同社マルチプラントによる、医薬品中間体の受託拡大
田中化学研究所	2013年に出資し、車載向け高容量正極材料の共同開発を開始。その後、共同開発が順調に進捗していること、および今後の環境対応車市場の成長とともにリチウムイオン二次電池市場が中長期的に大きく成長すると期待されることを踏まえ、2016年に子会社化。	同社の有する前駆体技術と、当社正極材料に関する知見を通じて新規製品の共同開発を加速させ、グループの正極材事業の本格参入・拡大に貢献。	<ul style="list-style-type: none"> 両社技術の融合による製造プロセスの抜本的合理化、研究開発の効率化 当社の資本参加・指導による、労働災害や内部統制面など、経営管理レベルの向上

実効性のあるガバナンス体制の構築

当社と上場子会社が共同でグループシナジーの最大化に取り組むうえで、上場子会社の自律的な意思決定を尊重するとともに、子会社の少数株主との利益相反を起さないよう、実効性のあるガバナンス体制の構築に最大限努めています。

上場子会社においては、親会社との取引、役員の指名、役員の報酬などについて、独立的・客観的な立場から適切に監督を行うため、次の対応をとっています。

- 十分な人数の社外取締役を選出
- 社外取締役を構成員の過半数とする役員指名や役員報酬に関する委員会の設置
- 社外取締役のみで構成される、親会社との取引等の監視・監督を目的とした委員会の設置および運用

各社における機関設計、社外取締役の登用、および任意の委員会などの設置状況

社名	機関設計	取締役会の構成		任意の委員会の設置状況	
		社外取締役の割合		役員指名・報酬	親会社との取引等の監視・監督
住友ファーマ	監査等委員会設置会社	50% (5名/10名)		指名 報酬	グループ会社間取引 利益相反監督
広栄化学	監査等委員会設置会社	44% (4名/9名)		指名 報酬	グループ会社間取引 利益相反監督
田岡化学工業	監査等委員会設置会社	36% (4名/11名)		指名 報酬	グループ会社間取引 利益相反監督
田中化学研究所	監査等委員会設置会社	57% (4名/7名)		指名 報酬	グループ会社間取引 利益相反監督

内部統制

住友化学では、会社法に定める業務の適正を確保するための体制として、取締役会決議にて、「内部統制システムの整備に係る基本方針」を制定しています。当社は社長を委員長とする内部統制委員会を中核として、当該基本方針に基づく諸政策を審議し、内部統制システムが有効に機能するよう、常に事業や環境の変化に応じた点検・強化を行っています。また、投資家の投資判断に影響を与えると思われる情報はコーポレートコミュニケーション部が主管部署となり、関連部署と連携してタイムリーかつ継続的に情報開示を行っています。

内部統制 (サステナビリティレポート)

リスクマネジメント

住友化学では、持続的な成長を実現するため、事業目的の達成を阻害する恐れのあるさまざまなリスクを早期発見し、適切に対応していくとともに、リスクが顕在化した際に迅速かつ適切に対処すべく、リスクマネジメントに関わる体制の整備・充実に努めています。

リスクマネジメント (サステナビリティレポート)