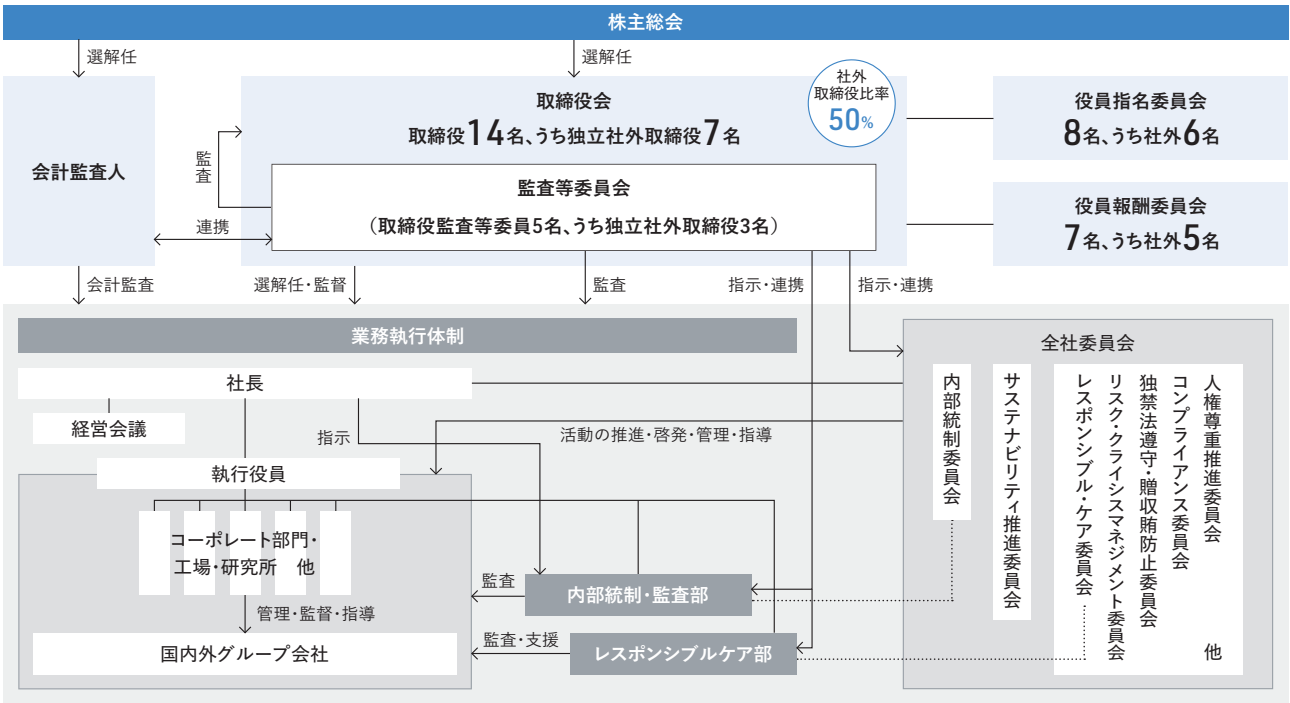


コーポレート・ガバナンス

住友化学はガバナンスの一層の向上を目指し、機関設計に加え指名・報酬等の会社の統治機構、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。

2025年6月の監査等委員会設置会社への移行後は、取締役の職務執行の監査等を担う監査等委員が取締役会の構成員となることで取締役会の監督機能を一層強化するとともに、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させています。さらに、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することで、取締役会においては年間アジェンダに基づき事業ポートフォリオを含む中長期の経営戦略等についてより時間をかけて議論を重ねています。

コーポレート・ガバナンス体制図（2026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査することで、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。加えて、専任のスタッフとは別に内部統制部門のスタッフ3名を兼務させることにより、監査等委員会と当該部門との連携強化を図ることとしています。
役員指名委員会	委員長（2026年度）：取締役会長 構成員：社外取締役と取締役会長、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の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（2026年度）：村木社外取締役 構成員：社外取締役と取締役会長、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、取締役会の授權を受け、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				●

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

代表取締役に よる人選	方針に則り、経営陣幹部、取締役および取締役監査等委員候補とするにふさわしい人物を選任します
役員指名委員会 の審議	人選結果について審議を行い、取締役会へ助言を行います
取締役会の決議	役員指名委員会の助言をふまえて審議を行い、決定します

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

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、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。特に社外取締役の知見を最大限に活用することを重視し、社内取締役と社外取締役の情報の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。



TOPICS

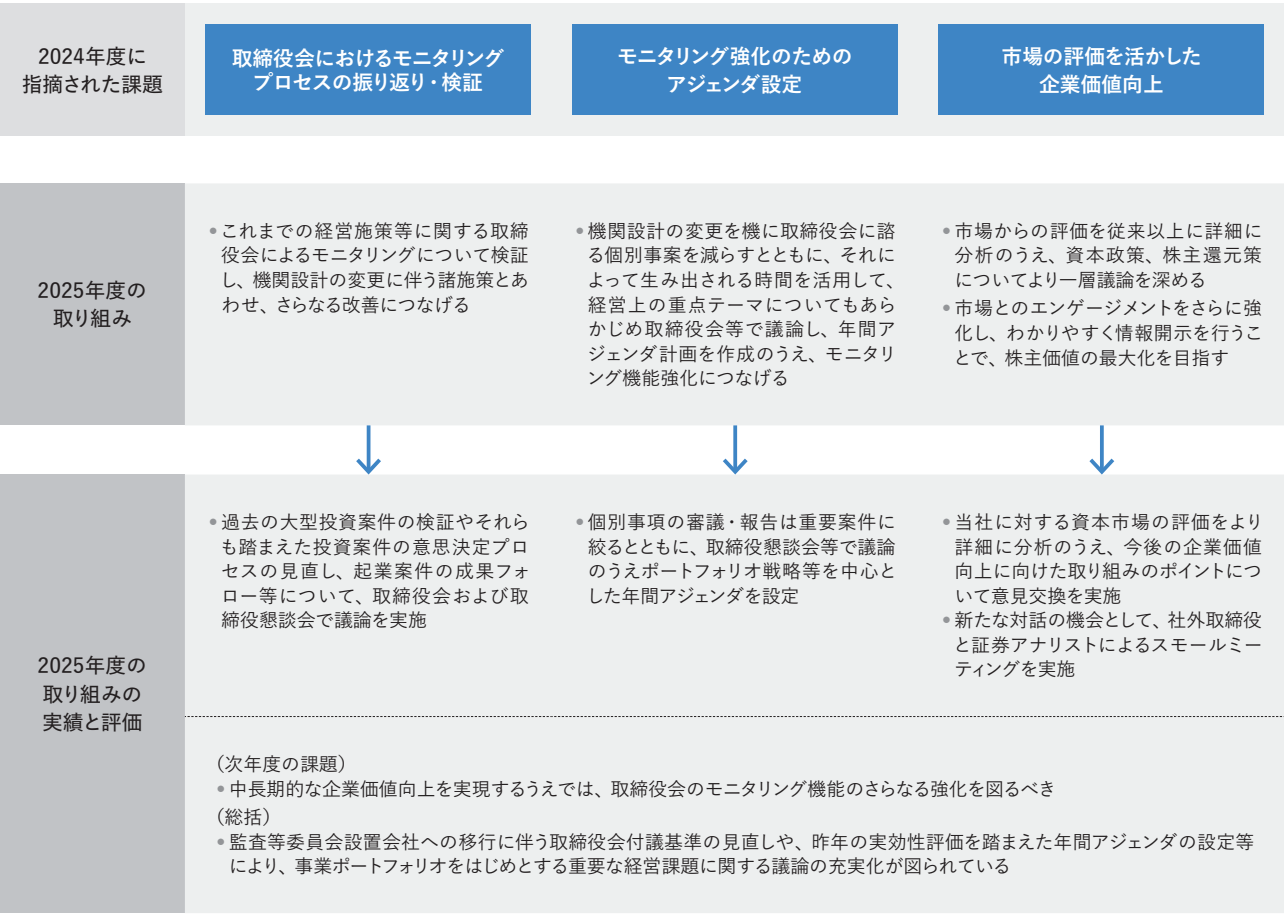
資本市場からの評価を踏まえた経営の深化に向けて

2025年度は、資本市場からの評価を含めた企業価値向上の取り組みを取締役会の年間アジェンダの一つとして位置付け、取締役懇談会等の場で議論しました。社外取締役からは、「市場からの評価の定期的なモニタリングが必要」、「企業価値向上に向けて、事業ポートフォリオ高度化やROIC向上の具体策についてより深い議論が必要」、「当面の成長ドライバーと位置付けるアグロ&ライフソリューション部門とICT&モビリティソリューション部門が資本市場からの期待に応えることが必要不可欠」などの意見が出されました。また、社外取締役と機関投資家とのスモールミーティングを実施し、機関投資家の方々からの率直なご意見も踏まえ、取締役会の議論の充実に向けた課題を確認しました。

これらを踏まえ、2026年度は「市場からの評価を踏まえた経営の深化」を掲げ、市場との対話を充実させるとともに、その内容を取締役会へフィードバックし、企業価値向上に向けた取り組みの進展と方向性について議論を深めます。具体的には、取締役会アジェンダにおいて中長期的な事業ポートフォリオ戦略やROIC向上施策について十分な時間を設け、忌憚のない議論を行い、決定した諸施策を確実に実践してまいります。

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、独立社外取締役の有効活用、監査等委員会と取締役会との間の情報共有、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および役員報酬委員会、社外取締役の研鑽機会、ならびに株主との対話に関して、各取締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、社外取締役懇談会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、その内容について経営会議でも報告・共有しました。



2026年度の取り組み	持続的成長に向けた取締役会のさらなる機能発揮	- 事業環境変化を先取りし、当社の勝ち筋を見極めながらタイムリーかつ柔軟に事業ポートフォリオの見直し等を行うべく、中長期の経営戦略に関する議論の機会を一層充実させる - 市場や競合の動向、当社の競争優位性等を含めた成長戦略の進捗を取締役会でモニタリングし、執行による確実なアクションプラン遂行を後押しする - 社内検討過程における課題認識の取締役会への共有を充実させ、より深みのある審議につなげる
	市場からの評価を踏まえた経営の深化	市場との対話を充実させるとともに、対話の内容を取締役会にフィードバックし、当社の目指す方向性と市場評価とのギャップ分析や改善の方向性等についての議論を深める
	グループガバナンスのより一層の実効性向上	- 事業戦略上の各グループ会社の位置付けや保有方針について取締役会で定期的に確認・議論し、より最適なグループ体制の実現を目指す - グループガバナンスの有効性の検証を不断に行い、実効性確保に努める
	その他	第三者機関の関与やベンチマーク比較による客観的評価の有用性を含めた実効性評価方法の見直しを行う

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

報酬制度の改定

持続的な企業価値の向上を推進すべく、よりインセンティブを強化する方向で、主に次の2点で報酬制度を見直しました。

	変動報酬比率のアップ	ROIC達成度係数の導入
目的	業績連動インセンティブの強化	ROIC志向経営の徹底
改定内容	固定・変動報酬の比率を見直し、変動報酬の比率を向上	変動報酬の賞与算出フォーミュラに新たにROIC達成度係数を設定

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 （受取配当金、純利息等）	連結業績指標×係数 ^{※1} × ROIC達成度係数 ^{※2}

（注）連結業績指標が一定以下の場合、賞与は不支給
※1 係数は上位の役位ほど大きくなるよう設定
※2 ROICに応じて、0.8～1.3の範囲で係数を設定し、賞与額を変動させる

③株式報酬

譲渡制限付株式報酬とし、役位別・業績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 2025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（監査等委員を除く）	13	661	389	171	101
（うち社外取締役）	（5）	（76）	（76）	（－）	（－）
取締役（監査等委員）	5	113	113	－	－
（うち社外取締役）	（3）	（46）	（46）	－	－
監査役	5	30	30	－	－
（うち社外監査役）	（3）	（11）	（11）	－	－
合計	23	805	533	171	101

（注）1. 監査役に対する支給額は監査等委員会設置会社移行前の期間に係るものであり、取締役（監査等委員）に対する支給額は監査等委員会設置会社移行後の期間に係るものです。
2. 上記の人数および報酬等の額には、当期中に退任した取締役4名と監査役5名を含みます。

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、その経営には様々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。

		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
取締役（監査等委員である取締役を除く。）	岩田 圭一	●	●		●					
	水戸 信彰	●	●	●						
	佐々木 啓吾		●		●		●			● （コーポレートコミュニケーション）
	山口 登造		●	●						●（IT・DX）
	坂田 信以			●		●				●（知財）
	村木 厚子					●		●	●	
	市川 晃	●			●	●				
	野田 由美子	●			●		●			
監査等委員である取締役	大橋 徹二	●		●	●					●（IT・DX）
	大野 顕司					●			●	
	野崎 邦夫				●		●			
	加藤 義孝				●		●		●	
	米田 道生	●				●				●（金融）
	神村 昌通					●			●	

※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の最大3つ（「その他専門領域への知見」を除く）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いきます。

上場関連会社株式の売却と上場子会社の完全子会社化

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。また、2025年度には、EV電池材料の技術開発の加速等を通じ、田中化学研究所の経営再建を支援するため、同社の完全子会社化を実施しました。2026年度には、広栄化学の最先端設備を活用した当社CDMO事業の拡大強化等を目的として、同社の完全子会社化を実施しました。

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いる。グループ一体で取り組む再生・細胞医薬事業において、同社の再生細胞のフロントランナーとしての技術・知見と、当社の工業化技術・分析技術・品質管理のノウハウを掛け合わせ、開発・事業拡大を推進。	- 当社と同社の研究組織の一部を集約・統合した先進基盤技術研究所（旧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
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・医薬薬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。	同社マルチプラントによる、電子材料・医薬薬中間体の受託拡大

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こさないよう、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**

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
田岡化学工業	監査等委員会設置会社	33% (4名／12名)	指名 報酬	グループ会社間取引 利益相反監督

内部統制

当社では、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。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。同委員会の実施内容は、開催の都度、取締役会にて報告・審議しており、2025年度は右記の事項について取締役会へ報告しました。

また、投資家の投資判断に影響を与えら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。

- 内部統制システムの整備に係る基本方針に関する取り組み
- リスクマネジメントに関する取り組み
- 内部監査の方針、実施結果
- 財務報告に係る内部統制報告制度の対応 等

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

当社では、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様々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）