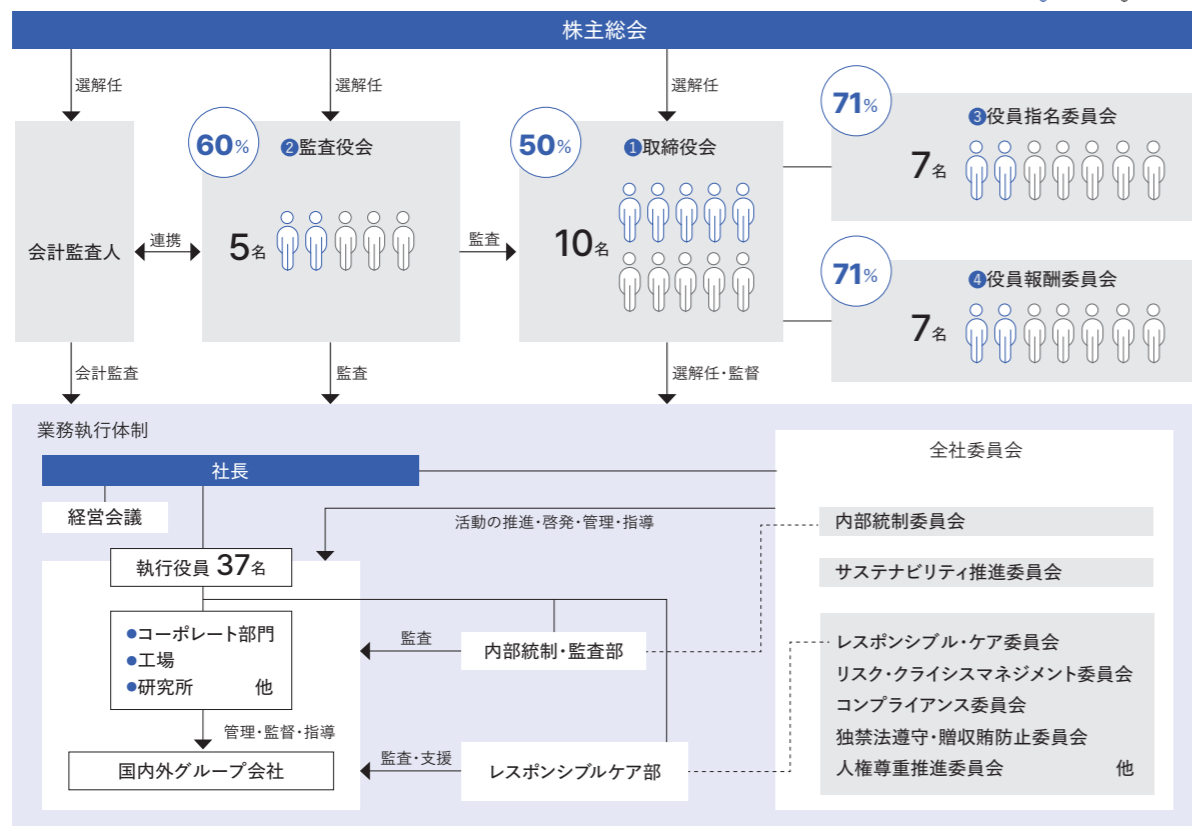


# コーポレート・ガバナンス

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。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2024年7月1日現在)

左上○内の数字は社外役員比率  
 社内 社外



コーポレート・ガバナンス体制

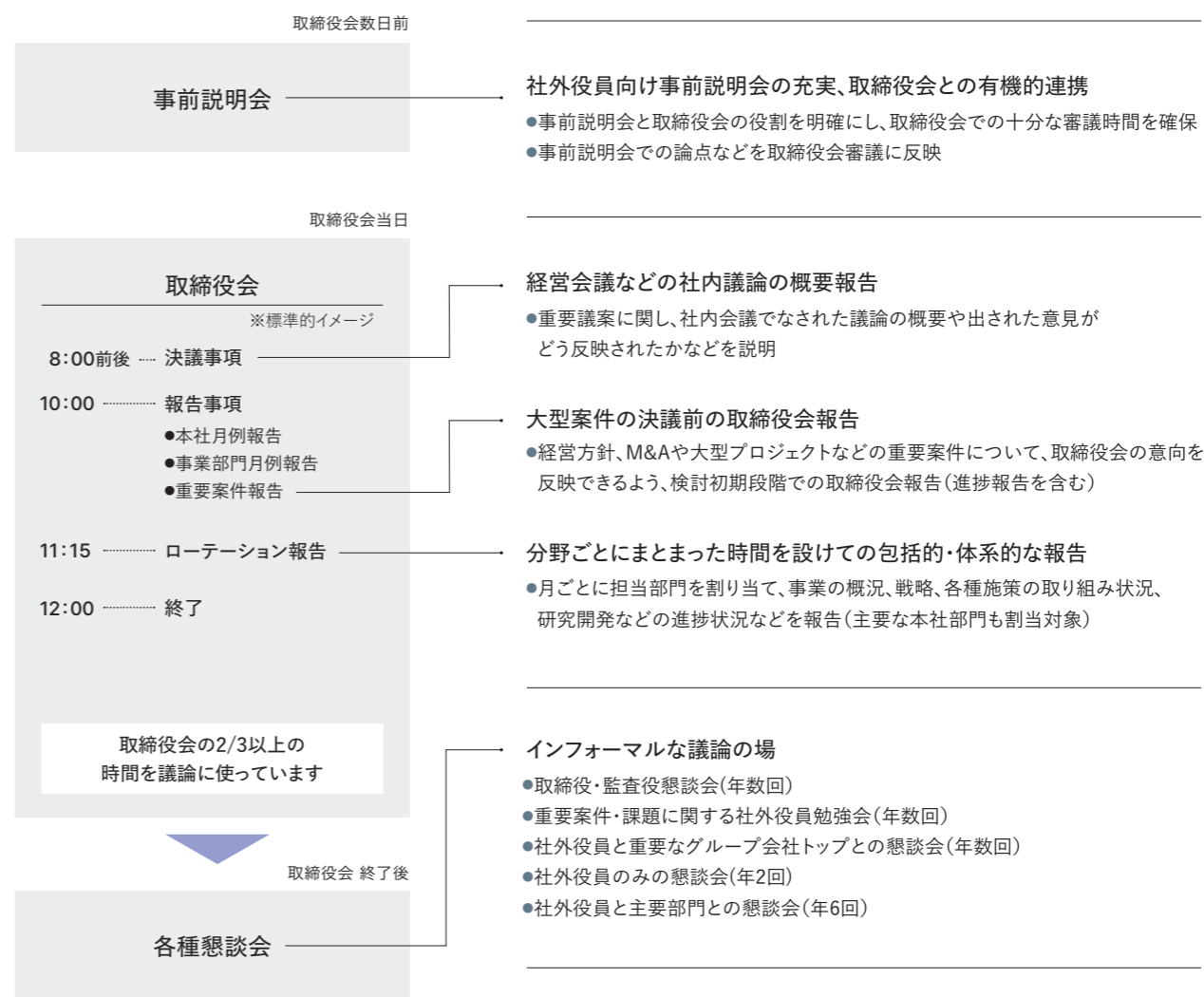
→ コーポレート・ガバナンス (サステナビリティレポート)

<p><b>① 取締役会</b></p>	<p>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）                  取締役の任期：1年</p> <p>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。なお、従来以上に「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を強化することを目的として、2024年6月に取締役会構成メンバーの見直しを行い、社外取締役が半数を占める体制となりました。</p>
<p><b>② 監査役会</b></p>	<p>構成員：監査役5名（うち独立社外監査役3名）</p> <p>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。監査結果および社外監査役からの客観的意見については、内部監査、監査役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、監査役室を設置し、監査役の指揮を受け、その職務を補佐する専任の従業員を配置しています。</p>
<p><b>③ 役員指名委員会</b></p>	<p>構成員：社外取締役と取締役会長、取締役社長</p> <p>経営陣幹部<sup>※</sup>の選任、取締役および監査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。</p> <p><small>※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員執行役員</small></p>
<p><b>④ 役員報酬委員会</b></p>	<p>構成員：社外取締役と取締役会長、取締役社長</p> <p>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。</p>

## 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見直し

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。特に社外役員機能を最大限に活用することを重要視し、そのために、社内役員と社外役員の情報の非対称性を小さくさせるべく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。



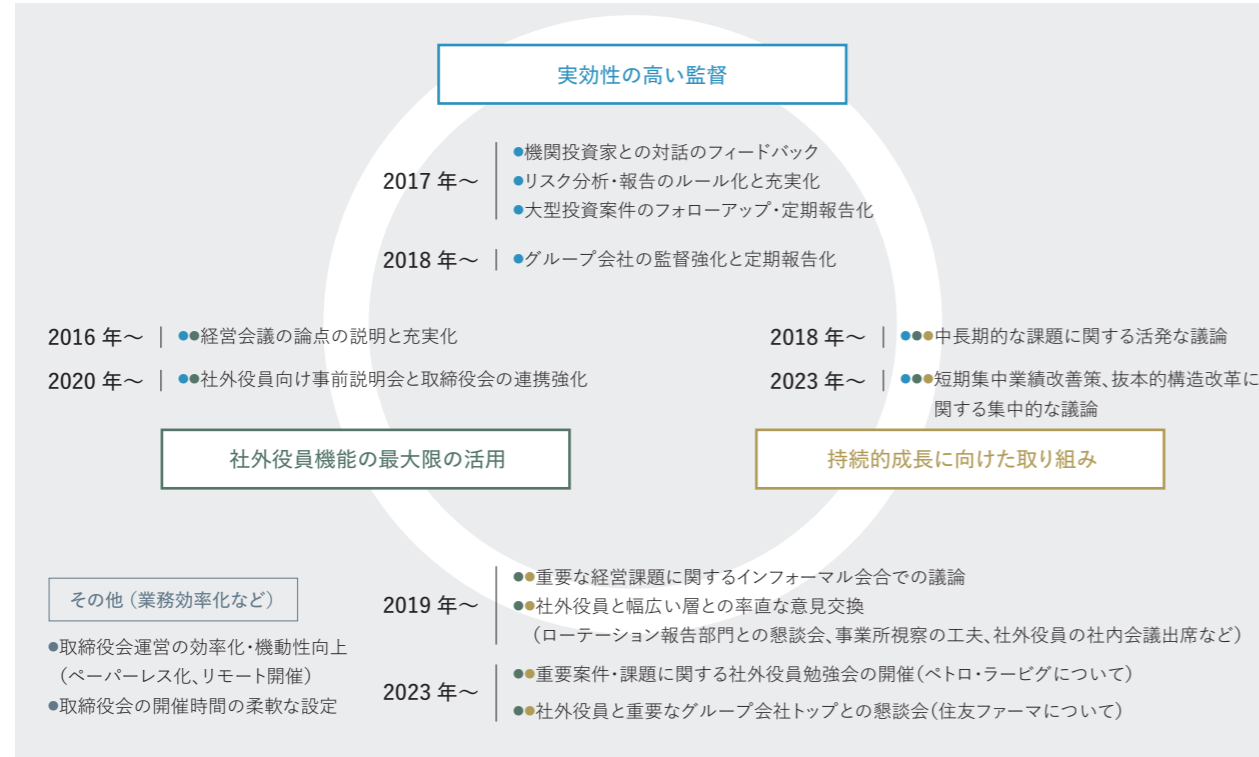
事業所などへの訪問  
 ●社外役員の国内事業所および海外グループ会社の視察（年2回）



## 社外役員の監督・アドバイザー機能の活用

取締役会の運営方法見直しなどの取り組みを進めた結果、社外役員から、当社の取締役会は自由闊達で建設的かつ活発な議論が行われているとの評価を受けています。また、取締役会および取締役会の実効性評価に関する社外役員懇談会の中で、取締役会の運営方法、社外役員のサポート体制、各種コーポレート・ガバナンスの改善施策などについて、社外役員から数々の指摘や助言をいただいております。それらに基づき以下のような取り組みを実施してきました。

### 社外役員からの提案などに基づく取り組み事例



他にも、社外役員からの提案やインプリケーションなどに基づき、取り組みを進めた事例が多々あり、社外役員の監督・アドバイザー機能が当社の絶え間ないコーポレート・ガバナンス強化の推進力になっています。

## TOPICS

### 取締役会での議論事例(2023年度)

2023年度は、当社の厳しい業績状況を受け、業績のV字回復および今後の持続的成長を確実に実現すべく、定時の取締役会に加え勉強会やインフォーマルな懇談会を複数回開催し、短期集中業績改善策や抜本的構造改革について議論を重ねてきました。

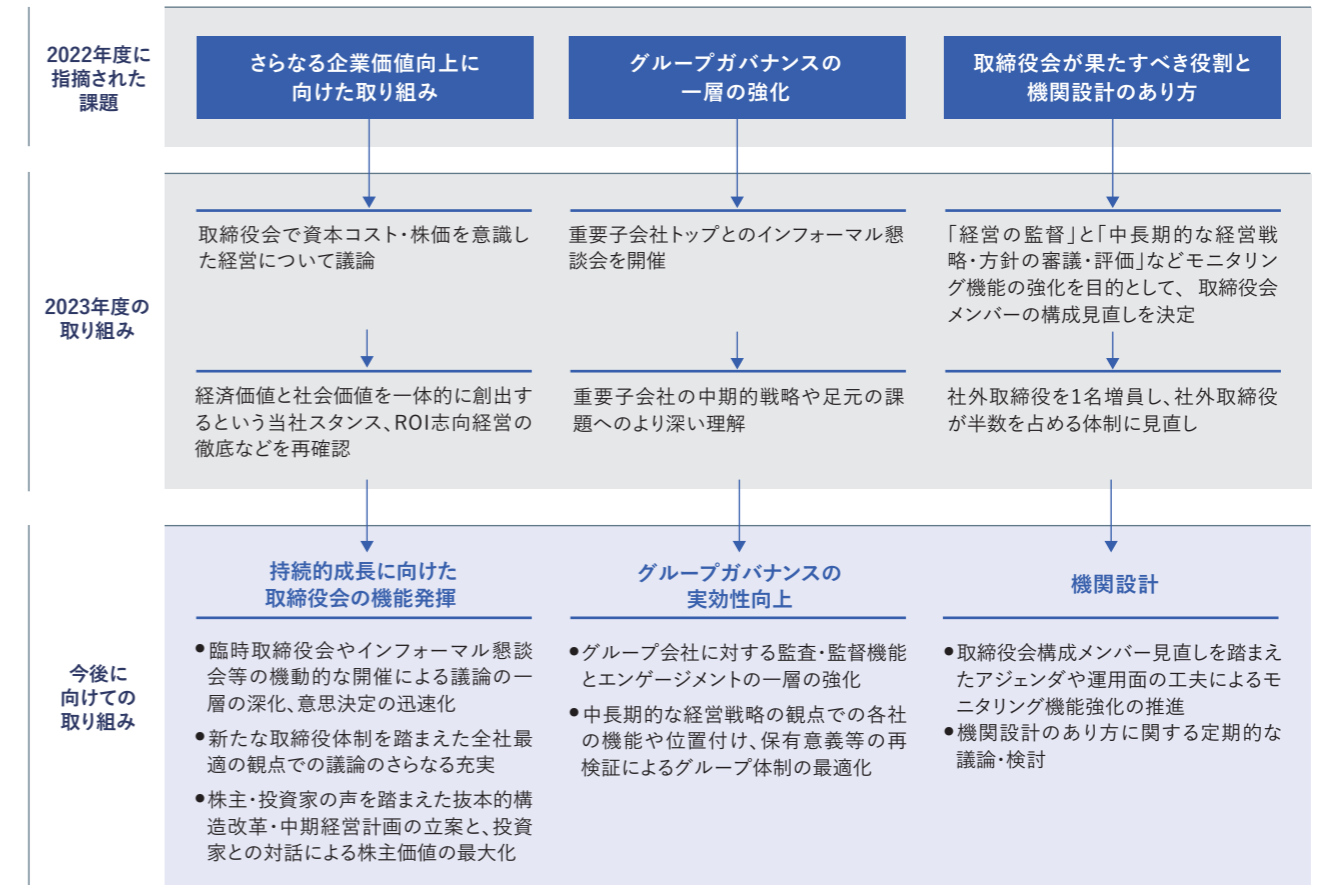
短期集中業績改善策については、取締役会がその進捗状況をよりタイムリーに把握し、追加策の実施や取り組みのスピードアップの必要性等について議論することで、執行側による確実な実行を後押ししてきました。また、抜本的構造改革については、事業環境の変化を踏まえて今後当社が長期的に目指す姿、新成長戦略における各事業領域の位置付け、既存事業の収益力最大化に向けた戦略などの一般的な論点に加え、住友ファーマの再建、ペトロ・ラービグの位置付け見直し、石油化学事業の再編などの個別論点について侃々諤々の議論を行い、その中で社外役員を中心に客観的な視点での、

時に厳しい指摘・意見が数多く出されました。例えば、構造改革の方向性検討にあたっては、当社が目指す姿を具体的かつ定量的に示すことが不可欠であるとの指摘や、不採算事業の再編・整理に加え黒字事業のさらなる収益性向上にも取り組む必要があるとの意見、具体戦略の検討過程での議論においても、成長戦略の実現可能性に関する指摘や、バックアッププランもあわせて検討すべきであるとの意見などが出されました。また、今後の当社事業における住友ファーマやペトロ・ラービグの方向性や、ステークホルダーへの適切な説明責任の徹底という観点での公表の在り方・内容についても議論しました。

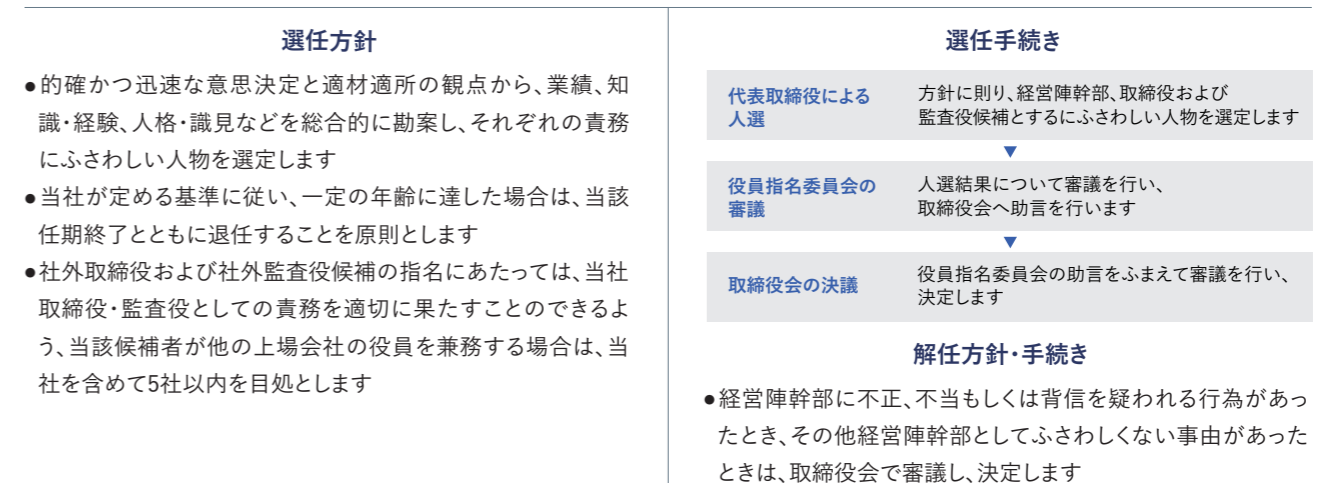
このような検討および議論を重ねた結果、2024年4月の抜本的構造改革の概要策定・公表に至りました。

## 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・監査役候補者の指名を行うにあたっての方針と手続き



## 役員報酬

取締役(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、社外取締役の報酬は、「基本報酬」および「賞与」から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み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る

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(親会社帰属)
	ROE
	ROI
	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

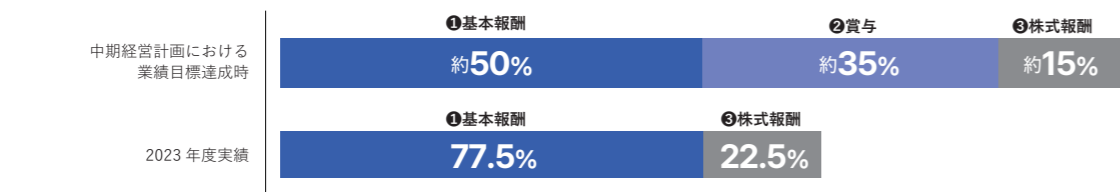
連結業績指標	コア営業利益+金融損益
算定式	連結業績指標 × 係数 <sup>※</sup>

※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(社外取締役を除く)の報酬構成イメージ



#### 役員報酬実績 2023年度

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(4)	634(60)	505(60)	-	129(-)
監査役(うち社外監査役)	6(3)	122(43)	122(43)	-	-
合計	20	756	627	-	129

(注) 上記の員数および報酬等の総額には、当期中に退任した取締役2名と監査役1名を含んでおります。

厳しい業績を踏まえ、以下の通り実施しています。

- ① 役員報酬 2023/11~2024/4: 代表取締役会長、代表取締役社長は基本報酬月額10%を自主返上  
2024/5~2024/9: 代表取締役会長、代表取締役社長の基本報酬月額20%を減額  
その他の取締役(社外取締役を含む)、執行役員の基本報酬月額5~10%を減額

- ② 役員賞与 2024年3月期に係る役員賞与については不支給。

## 取締役・監査役の専門性と経験

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
<b>取締役</b>									
十倉 雅和 代表取締役会長	●	●		●					
岩田 圭一 代表取締役社長	●	●		●					
上田 博 代表取締役		●	●						●(IT・DX)
新沼 宏 取締役					●		●	●	
竹下 憲昭 取締役		●		●		●			
友野 宏 社外取締役	●		●		●				
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	●			●		●			
<b>監査役</b>									
野崎 邦夫 監査役(常勤)				●		●			
西 広信 監査役(常勤)		●		●	●				
麻生 光洋 社外監査役				●	●			●	
加藤 義孝 社外監査役				●		●		●	
米田 道生 社外監査役	●				●				●(金融)

※ 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を最大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、足元の危機的な業績動向を踏まえ、新しい成長への道筋を見出すべく抜本的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"> <li>●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</li> <li>●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)</li> <li>●セラノステクス(同社の抗体設計技術、当社の生体メカニズム解析技術、日本メジフィジックスのR核種技術)</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>
広栄化学	当社メタノールの最大顧客であった当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"> <li>●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</li> <li>●電池材料・添加剤などの初期ステージの共同研究</li> <li>●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</li> </ul>
田岡化学工業	1955年に当社染料事業の強化のため、同じく染料大手の当社に資本参加。	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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>●同社マルチプラントによる、医薬薬中間体の受託拡大</li> </ul>
田中化学研究所	2013年に投資し、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、当社の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"> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>

Identity	Strategy	Business	Management	Data Section
----------	----------	----------	------------	--------------

### 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上で、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

### 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	監査役会設置会社	50% (4名/8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	40% (4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
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\(サステナビリティレポート\)](#)