

2021年12月期
第3四半期累計(1月1日～9月30日)
連結決算の概要

花王株式会社

2021年11月2日

このプレゼンテーション資料はPDF形式で当社ウェブサイトの『投資家情報』に掲載しています。

www.kao.com/jp/corporate/investor-relations/library/presentations/

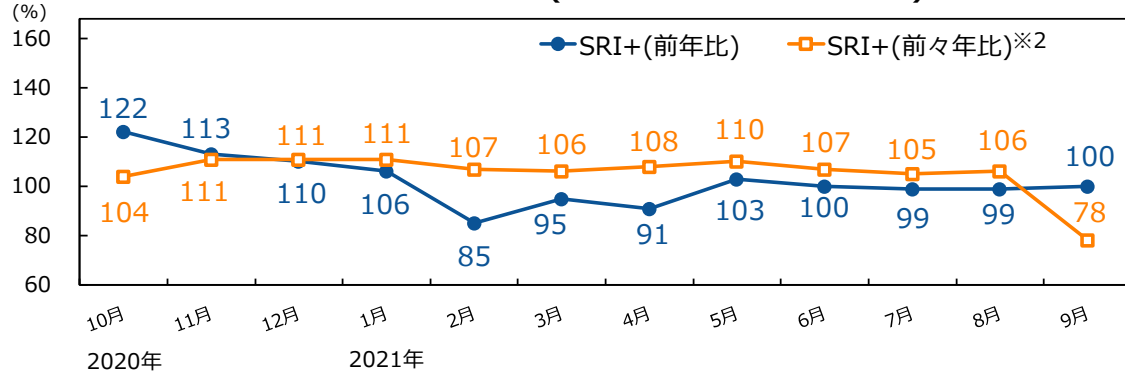
本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。
また、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

- 第1四半期で実施した報告セグメントの変更の概要は以下の通り（詳細は21ページを参照）
 1. ハイジーン&リビングケア事業を新設し、従来、ファブリック&ホームケア事業に分類していたファブリックケア製品、ホームケア製品に加え、ヒューマンヘルスケア事業のサニタリー製品を組み入れる
 2. ヘルス&ビューティケア事業を新設し、従来、スキンケア・ヘアケア事業に分類していたスキンケア製品、ヘアケア製品に加え、ヒューマンヘルスケア事業に分類されていたパーソナルヘルス製品を組み入れる
 3. ライフケア事業を新設し、従来、ファブリック&ホームケア事業に分類されていた業務用衛生製品に加え、ヒューマンヘルスケア事業に分類されていた健康飲料を組み入れる
 4. 上記1～3のセグメントの再編により、前年同期の売上高及び営業利益を組み替えて表示
- 文中の▲付きの数字と、表中のカッコ（ ）内の数字はマイナス
- 売上高の対前年実質増減率は為替変動の影響を除く増減率

国内コンシューマープロダクツ市場の状況

- ◆ トイレタリー市場：衛生関連製品を中心とする特需の反動に加え、8月の天候不順や感染再拡大により、回復に力強さはない
- ◆ 化粧品市場：緊急事態宣言の影響で市場が大きく縮小した昨年に対し4-5月はプラスに転じるも、8月の天候不順や感染再拡大により、回復に力強さは見えず

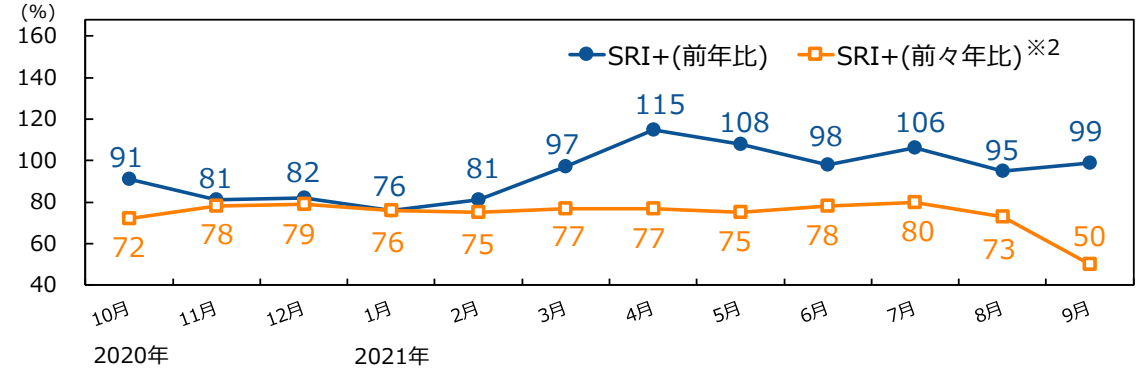
■ トイレタリー※1市場伸長率(86品目・金額ベース)



■ トイレタリー主要カテゴリー市場伸長率

	(前年比)			(前々年比)
	21 上期	21 3Q	21 1-9月	21 1-9月
トイレタリー製品計	96	99	97	103
重質洗剤	106	103	105	102
柔軟仕上げ剤	106	105	105	106
バスクリーナー	101	103	101	114
生理用ナプキン	90	104	94	94
ベビー用紙おむつ	91	92	91	85
ハンドソープ	61	78	66	133
手指消毒液	45	35	41	684
入浴剤	108	110	109	122

■ 化粧品市場伸長率(26品目・金額ベース)



■ 化粧品主要カテゴリー市場伸長率

	(前年比)			(前々年比)
	21 上期	21 3Q	21 1-9月	21 1-9月
化粧品計	95	100	97	73
スキンケア	96	100	97	76
洗顔料	96	102	98	76
美容液	92	92	92	65
メイクアップ	93	99	95	70
ベースメイク	86	95	89	62
ポイントメイク	99	102	100	78
その他	98	107	101	69
日焼け止め	98	110	102	67

※1 化粧品を除くコンシューマープロダクツ ※2 SRI+: 全国約6千店の小売店POSデータによる推計

アジア・欧米主要参入市場の状況（主要カテゴリー）

アジア主要参入市場

- ◆中国：3Qは、新型コロナウイルス感染拡大を抑制するための部分的な行動制限や天候不順により、市場伸長はやや鈍化
- ◆インドネシア：2Qはラマダンセールが活況で人流も回復し堅調だったが、3Qは感染再拡大の影響で市場伸長率は低下
- ◆タイ：感染拡大による衛生関連製品の需要増で住居用洗剤が伸びる一方、外出関連商材の日焼け止めは縮小。その他のカテゴリーも厳しさを増した

＜市場伸長率（％）＞

	中国（EC込）					インドネシア					タイ				
	20 3Q	20 4Q	21 1Q	21 2Q	21.7-8	20 3Q	20 4Q	21 1Q	21 2Q	21 3Q	20 3Q	20 4Q	21 1Q	21 2Q	21 3Q
ベビー用おむつ	105	105	103	104	98	98	107	105	116	109	88	88	89	99	88
ナプキン+パンティライナー	101	105	106	108	108	93	99	98	119	112	94	94	87	106	91
衣料用洗剤	96	97	111	105	100	93	95	97	107	106	93	94	90	95	79
日焼け止め	95	118	151	127	104						87	77	84	90	64
住居用洗剤											99	107	85	102	113

ニールセンIQ（参入重点カテゴリー）調べ。中国はECを含み（日焼け止め、衣料用洗剤はB2Cのみ）、2021年8月までの実績

欧米主要参入市場

3Qは、変異株による感染者数の増加は見られたものの、人流はアメリカ市場が2Q並みで、イギリス・ドイツ市場は伸長。花王参入市場もワクチン接種の進展による人流回復で伸びた2Qと同等程度に伸長しているカテゴリーが多い

＜市場伸長率（％）＞

	アメリカ					イギリス					ドイツ				
	20 3Q	20 4Q	21 1Q	21 2Q	21 3Q	20 3Q	20 4Q	21 1Q	21 2Q	21 3Q	20 3Q	20 4Q	21 1Q	21 2Q	21 3Q
ヘアケア	99	97	98	105	107	90	89	87	111	103	94	95	90	108	111
洗顔料	101	101	99	100	101						93	96	92	102	100
制汗剤	92	93	89	111	107										
ハンド&ボディローション	105	104	107	110	107										

ニールセンIQ/IRI（参入重点カテゴリー）調べ

連結決算のハイライト

第3四半期連結累計期間 (1-9月)

【億円】	2020年度	2021年度	前年比%	前年差
売上高	10,053	10,210	+1.6	+157
		為替の影響※1	+2.0	+199
		実質増減率	(0.4)	(42)
営業利益	1,201	1,090	(9.2)	(111)
営業利益率(%)	11.9	10.7	-	-
税引前利益	1,191	1,135	(4.7)	(56)
当期利益	874	834	(4.6)	(40)
親会社の所有者に帰属する当期利益	859	821	(4.5)	(39)
EBITDA(営業利益+減価償却費+償却費)※2	1,710	1,610	(5.8)	(99)
基本的1株当たり当期利益(円)	178.70	172.42	(3.5)	(6.28)

※1 為替レート: 米ドル=108.53円 / ユーロ=129.81円 / 中国元=16.77円

※2 使用権資産の減価償却費を除く

感染症拡大が一進一退を繰り返し、さらに昨年の特需反動の影響が厳しい中、トイレタリー事業※でメリハリを効かせたブランドマネジメントに着手。化粧品やケミカルで上乗せして増収するも、原材料価格上昇の影響を大きく受け減益

売上高	1兆210億円（前年比+1.6%） 実質増減率▲0.4%
	<ul style="list-style-type: none">■ トイレタリー：メリハリを効かせたブランドマネジメントでカテゴリーリーディングブランドを強化中。昨年の特需反動や、日本やアセアンでの度重なる感染拡大により、売上は前年同期・計画ともに下回る。原材料価格上昇により、利益への影響を受けた■ 化粧品：7-9月は対前年+5.9%。中国で好調が継続し欧州も堅調に推移したものの、第5波により市場が落ち込んだ日本のマイナスをカバーしきれず計画を下回る。1-9月では、対前年で微増収に転じる。G11のメリハリある育成は順調に進捗■ ケミカル：対象業界の回復を捉えるとともに殺菌・洗浄用途などの油脂誘導体製品が堅調に推移。海外を中心に原料価格の上昇にも対応し、前年同期・計画を上回る
営業利益	1,090億円（前年差▲111億円） 営業利益率 10.7%
	<ul style="list-style-type: none">■ 原材料価格変動の影響 ▲60億円
親会社の所有者に 帰属する当期利益	821億円（前年差 ▲39億円）
連結業績予想	<ul style="list-style-type: none">■ 2021年8月3日発表の連結業績予想に変更なし

事業セグメント概要

KaO

	市場の状況	売上高 【対前年同期】	シェア 【対前年同期】	営業利益 【対前年同期】	売上高 【対計画】	評 価	新製品 改良品 寄与	EC・ デジタル	
	[対前年同期 / 増減理由 / 主な製品]								
ハイジーン& リビングケア	<div>累計</div> <div>1H3Q</div> <div>・前年特需の反動 ・日本、アセアンの 感染再拡大</div> <div>・衣料用洗剤 ↑ ・柔軟仕上剤 ↑ ・ホームケア製品 ↓ ・生理用品 ↓ ・ベビー用紙おむつ ↓</div>					△	・原材料価格大幅上昇 ↓ ・アタックブランドでトップシェアを維持 ↑ ・浴室用洗剤新製品でシェアを大きく挽回 ↑ ・国内生理用品市場縮小、競争激化 ↓ ・メリーズブランド再生着手 ↑	○	○
ヘルス& ビューティケア	<div></div> <div></div> <div>・外出規制 ・前年特需の反動 ・日本の天候不順 ・欧米ロックダウン解除</div> <div>・ハンドソープ ↓ ・手指消毒液 ↓ ・UVケア等のシーズン品 ↓ ・ヘアサロン向け製品 ↑</div>					△	・ハンドソープ、手指消毒液： -ビオブランドでシェアナンバー1を獲得 ↑ -特需反動により市場縮小 ↓ ・天候不順、外出自粛により、シーズン品が不調 ↓ ・欧米の回復基調 ↑	△	○
ライフケア	<div></div> <div></div> <div>・外出規制</div> <div>・飲食店、宴会場、 旅行向け等業務用 衛生製品 ↓</div>		-			○	・外出規制、店舗閉鎖で業務用衛生製品が厳しい 環境 ↓ ・米州は顧客シェアの拡大/景気回復により売上増 ↑	△	○
化粧品	<div></div> <div></div> <div>・外出規制、店舗閉鎖 ・インバウンド減少 ・ECキャンペーン</div> <div>・メイク品 ↓</div>					○	・新製品の積極投入、デジタルコミュニケーションの加速 によるヒット商品の創出 ↑ ・中国は好調維持、欧州も回復基調 ↑ ・日本は、構造改革を強力に推進中 ↑	○	◎
ケミカル	<div></div> <div></div> <div>・対象業界の回復 ・テレワーク</div> <div>・殺菌、洗浄 → ・産業用途 ↑ ・トナー・トナーバインダー ↓</div>		-			◎	・対象業界の需要回復 ↑ ・原料価格の上昇の吸収 ↑ ・様々な社会課題解決に繋がる製品展開を加速 ↑	○	○

トイレタリー事業の概況

KaO

メリハリを効かせたブランドマネジメントでカテゴリーリーディングブランドを強化中。昨年の特需反動や、日本やアセアンでの度重なる感染拡大により、売上は前年同期・計画ともに下回る。原材料価格上昇により、利益への影響を受けた

売上高 6,565億円（対前年同期▲4.0%）

営業利益 849億円（対前年同期▲217億円） 営業利益率 12.9%

◆ 日本 :

- プラス
 - ・9月のバスマジックリンのUD設計による革新的新提案によりシェア復調
 - ・衣料用洗剤での競争激化、コアブランドへの積極投資でトップシェア維持
- マイナス
 - ・生理用ナプキンが昨年の特需反動による市場縮小や競争激化
 - ・外出自粛や夏場の天候不順によりUVケア等のシーズン品が不調

プラス/マイナス・昨年の特需反動による市場の大幅縮小に伴い、手指消毒液とハンドソープは大きく減収だが、合算したシェアではナンバー1を達成

◆ アジア :

- プラス
 - ・中国でのロリエブランドを強化し、売上は2桁伸長
 - ・中国製メリーズのイノベーション商品の発売とEC旗艦店の強化によりブランド再生を図る
- マイナス
 - ・アセアンでの感染症再拡大によりタイ、インドネシアで売上減少

◆ 欧米 :

- プラス
 - ・経済活動が正常化に向かう中、ヘアサロン向け製品及び米州のスキンケア製品は巣ごもり需要で前年同期を大きく上回る

* 矢印は対売上計画



JERGENS



化粧品事業の概況

7-9月は対前年+5.9%。中国で好調が継続し欧州も堅調に推移したものの、第5波により市場が落ち込んだ日本のマイナスをカバーしきれず計画を下回る。1-9月では、対前年で微増収に転じる。G11のメリハリある育成は順調に進捗

売上高 1,659億円 (1-9月 対前年同期+0.8%、1Q▲14.7% / 2Q+13.9% / 3Q +5.9%)

営業利益 1億円 (対前年同期+74億円) **営業利益率 0.1%**

📌 **日本** : 1-9月 対前年同期 ▲6.0% (1Q ▲21.5% / 2Q +7.1% / 3Q ▲0.1%)

- インバウンド需要の減少、繰り返された緊急事態宣言延長の影響を大きく受け、特にベースメイク市場の回復が遅れてセルアウト苦戦。第5波は想定外のダメージ
- ニューノーマルに対応した化粧提案、デジタル施策により、「KATEリップモンスター」、「ソフィーナip炭酸洗顔料」等のヒット商品を創出

📌 **アジア** : 1-9月 対前年同期 +23.5% (1Q +13.6% / 2Q +30.2% / 3Q +26.7%)

- 中国でフリープラス、キュレルが好調に推移し、対前年同期で大きく伸長 (+35%)
- 4月より海南島免税店ビジネスを開始。9月にはSENSAIを中国市場に導入

📌 **欧州** : 1-9月 対前年同期 +6.6% (1Q ▲18.8% / 2Q +41.9% / 3Q +7.2%)

- ロックダウンの緩和による市場回復に加え、ECチャネルの強化により、MOLTON BROWNとSENSAIが堅調に推移

■ EC比率

	2020年	2021年	
		上期	3Q
日本	10%	11%	11%
中国	69%	70%	67%
欧州	46%	41%	22%

*日本は(株)インテージSLI調べ、中国・欧州は売上高に対するEC比率

■ G11・R8の前年比/構成比

	2020年		2021年			
	前年比	構成比	上期		3Q	
			前年比	構成比	前年比	構成比
G11	▲10%	61%	+9%	64%	+16%	69%
R8	▲28%	23%	▲10%	23%	▲3%	20%
その他	▲36%	16%	▲22%	13%	▲23%	11%

ケミカル事業の概況

対象業界の回復を捉えるとともに殺菌・洗浄用途などの油脂誘導体製品が堅調に推移。海外を中心に原料価格の上昇にも対応し、前年同期・計画を上回る。ESG視点の製品を積極展開

売上高 2,280億円（対前年同期+11.0%）

営業利益 233億円（対前年同期+27億円） **営業利益率 10.2%**

日本：対前年同期 +10.2%

➡ 自動車関連分野等の市場回復の着実な取り込みにより増収

アジア：対前年同期 +21.0%

➡ 中国、タイ、インドネシア等において油脂誘導体製品が堅調

米州：対前年同期 +5.7%

➡ トナー・トナーバインダーの需要は回復傾向で、油脂製品の販売価格の改定も貢献

欧州：対前年同期 +7.3%

➡ 油脂誘導体製品の販売価格改定の貢献が大

* 矢印は対売上計画

〔 発信力強化により、行政や様々なパートナーとの取り組みもスタート 〕



高耐久
アスファルト改質剤

既存高強度舗装

高耐久アスファルト改質剤の使用で、時間が経っても白線の高い視認性を維持し、安全で美しい道路に

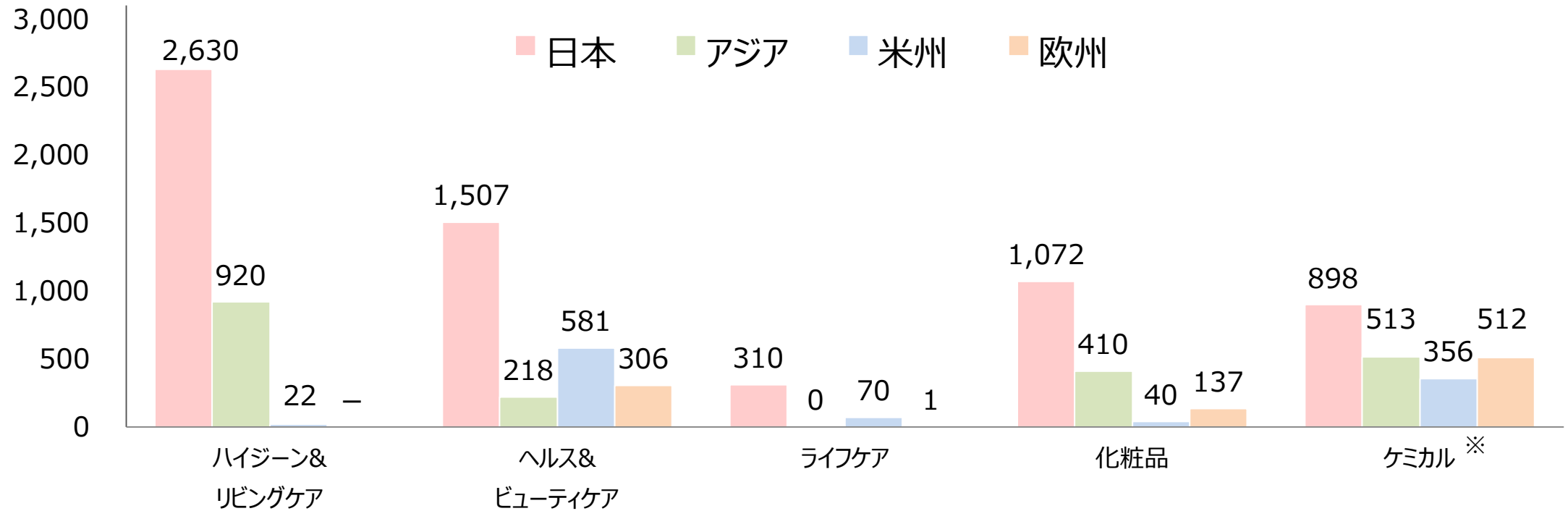


花王化学無人機専用飛防助剤
“KAO ADJUVANT A-200”

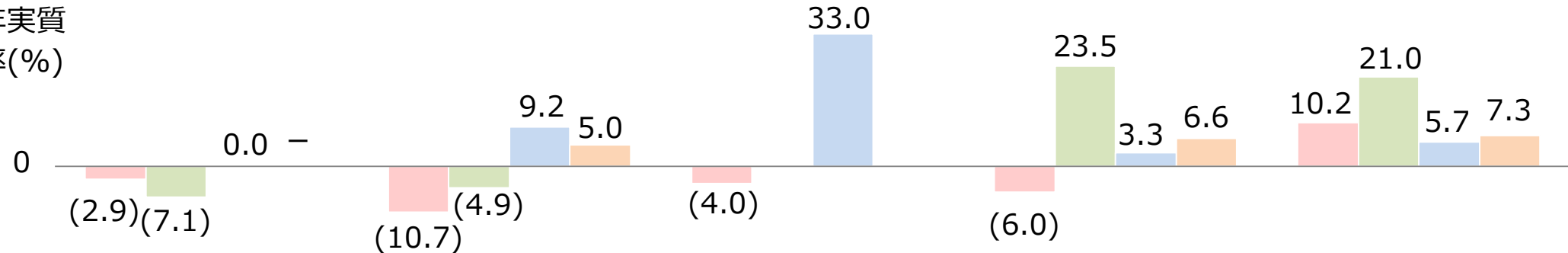
農薬散布会社や農家に対して農業用薬剤をPRする
デジタルマーケティングの実践

販売実績（2021年1-9月）

売上高(億円)



対前年実質
増減率(%)

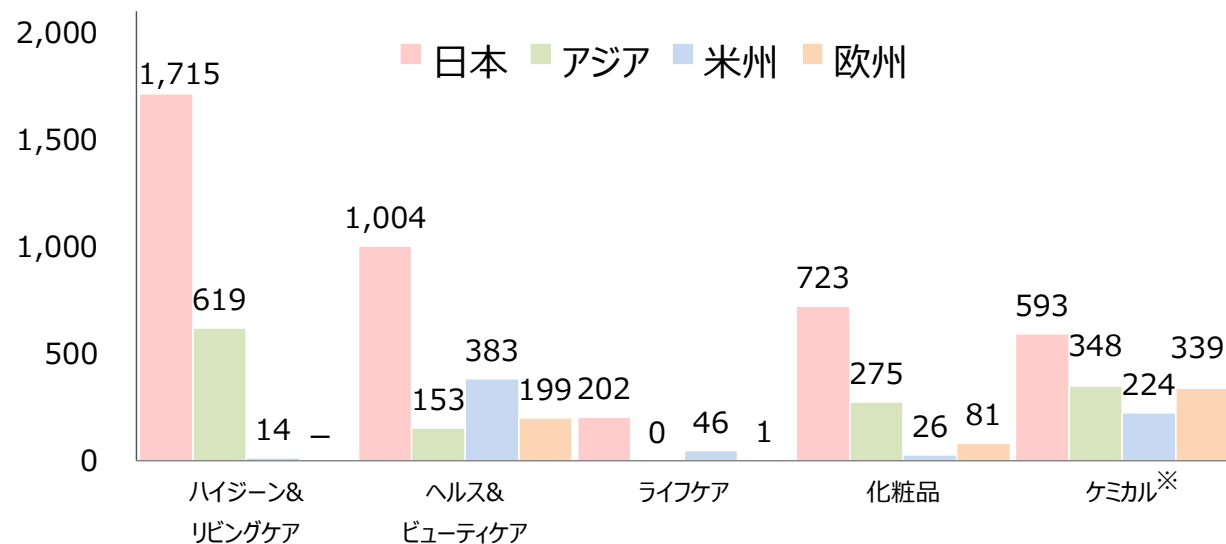


※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む
地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

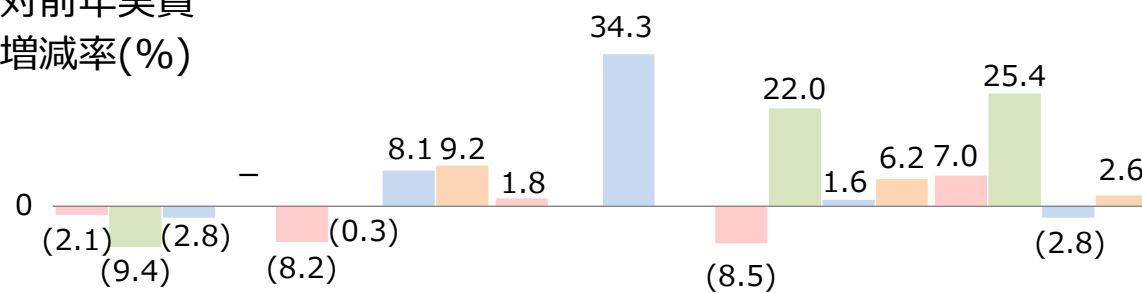
販売実績（四半期）

KaO

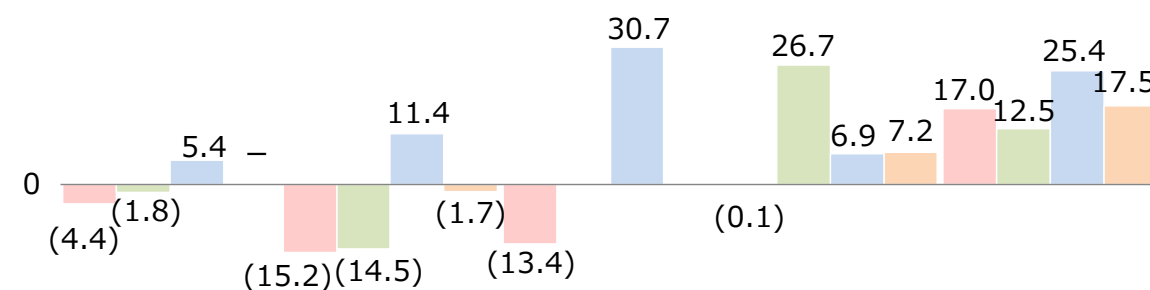
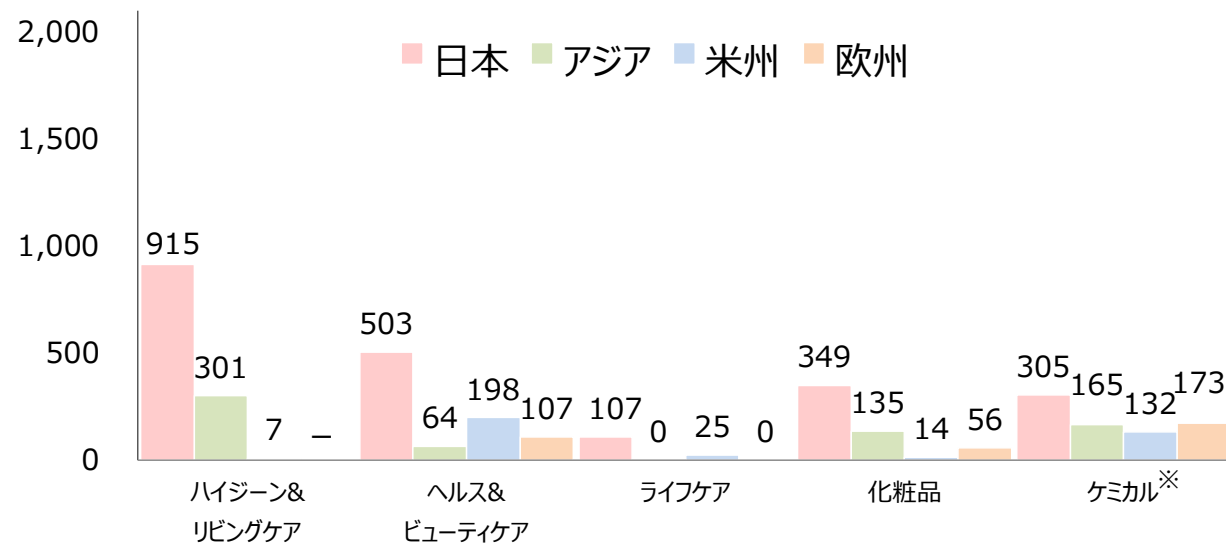
売上高(億円) 上期（1-6月）



対前年実質
増減率(%)

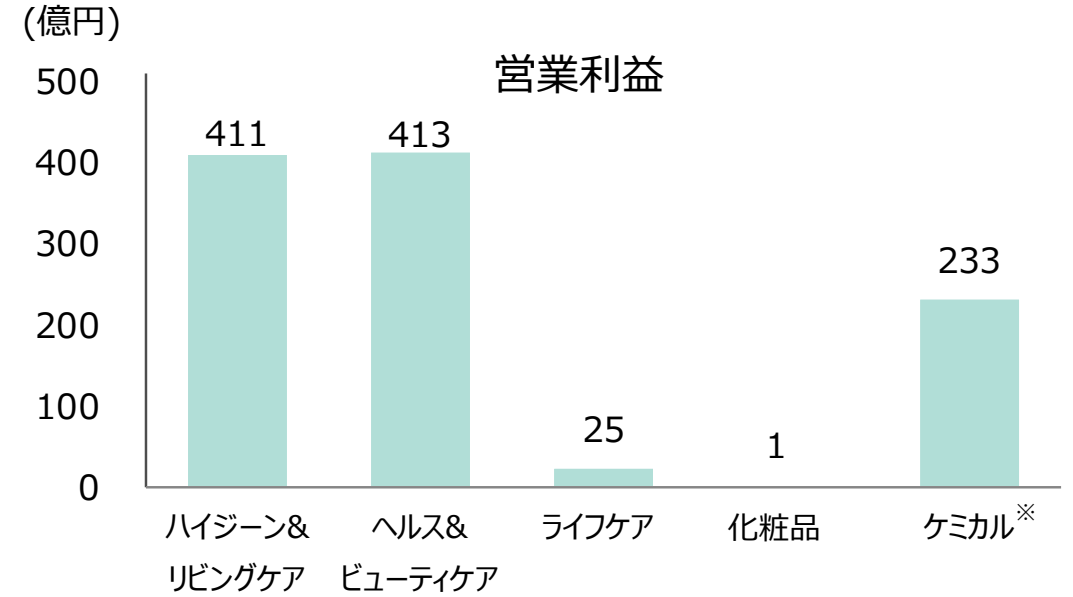
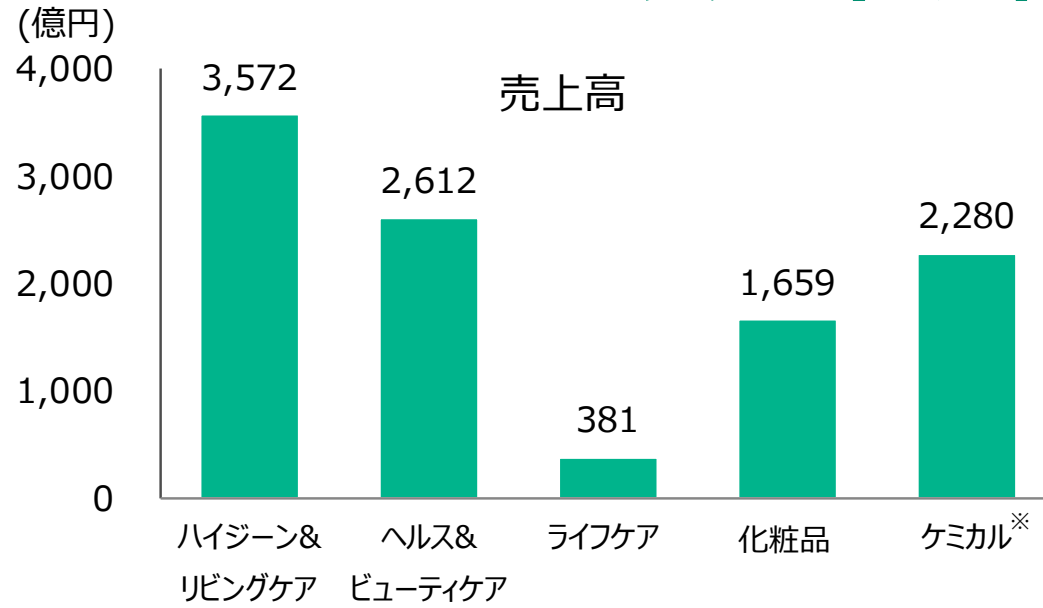


3Q（7-9月）



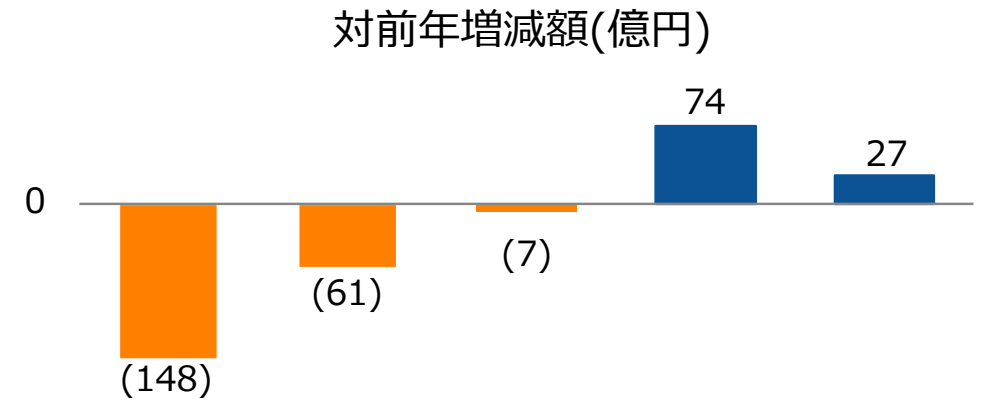
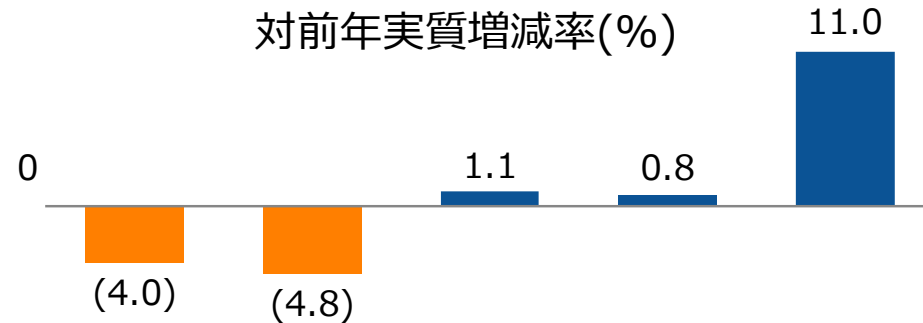
※ ケミカル事業の売上高はセグメント間取引を含む
地域別の売上高は販売元の所在地にもとづき分類

セグメントの業績（2021年1-9月）



営業利益率(%)

セグメント	営業利益率(%)
ハイジーン&リビングケア	11.5
ヘルス&ビューティケア	15.8
ライフケア	6.5
化粧品	0.1
ケミカル※	10.2

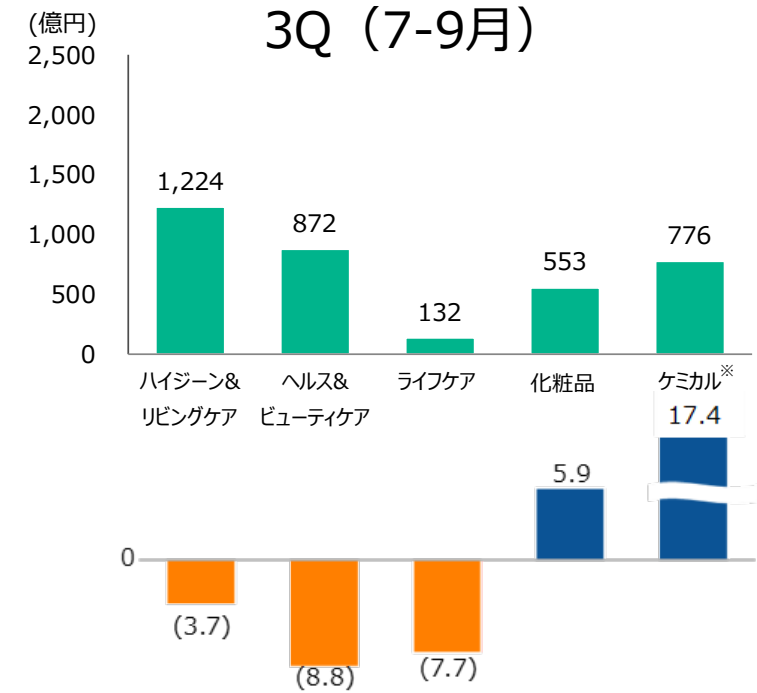
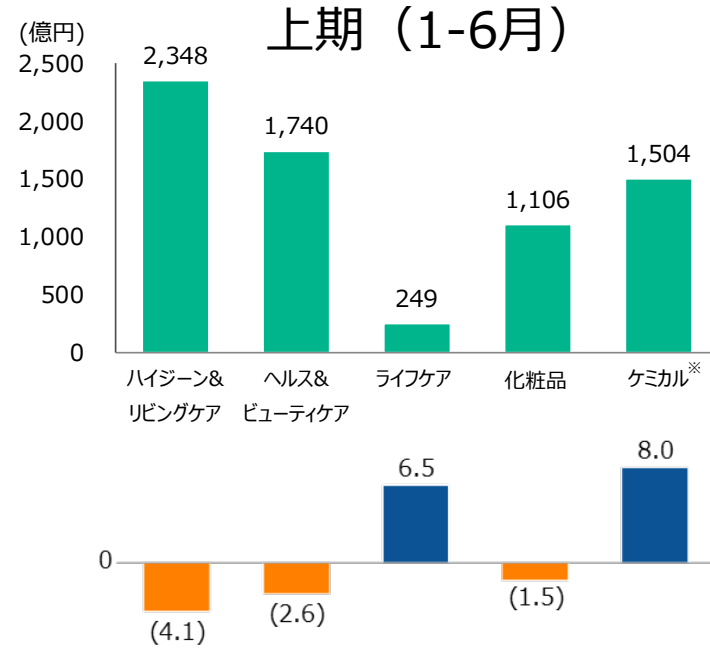


※ ケミカル事業の売上高・営業利益はセグメント間取引を含む

セグメントの業績（四半期）

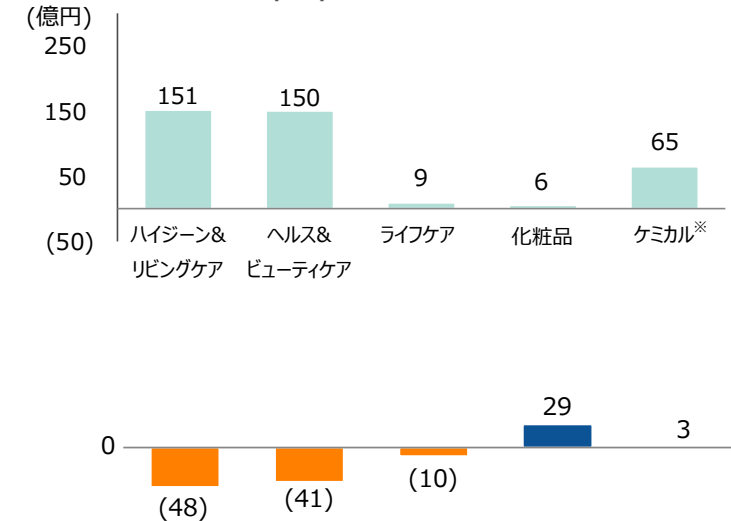
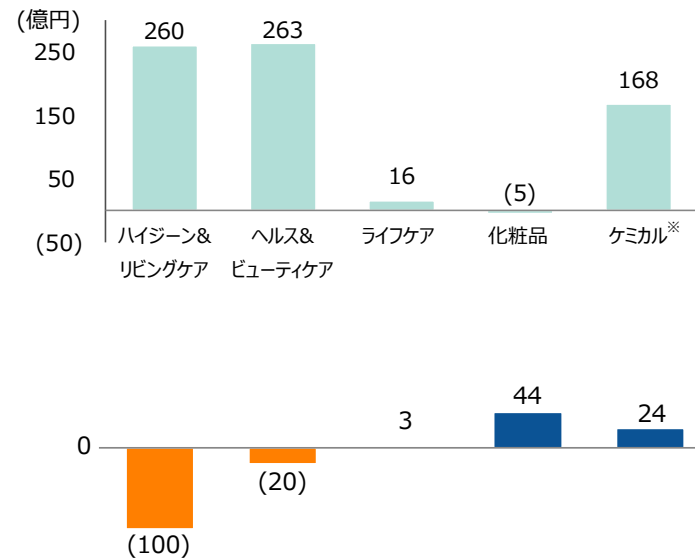
売上高

対前年実質
増減率(%)



営業利益

対前年
増減額(億円)



※ ケミカル事業の売上高・営業利益はセグメント間取引を含む

連結営業利益増減分析

【億円】

第3四半期連結累計期間 (1-9月)

2020年度

1,201

売上増減(セグメント構成差等を含む)

▲130

原材料価格変動の影響(ネット)

▲60

販売費及び一般管理費の増減※

+20

製品構成差/為替差ほか

+59

コスト削減(TCR)
+60含む

▲111

2021年度

1,090

※ 為替変動の影響を除く実質増減

メリハリを効かせたブランドマネジメントの進捗と成果

	課題	打ち手	成果
アタック (衣料用洗剤)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 競合の新製品の攻勢、大量広告により、競争がますます激化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コアブランド「アタック」へ投資の集中 ✓ 日本のお洗濯を支えてきた、アタックならではの「清潔力」訴求を強化 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ナンバー1ブランドシェアを維持 ✓ ブランド力評価で継続して1位を維持
マジックリン (浴室用洗剤)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 競合製品の発売により、シェアの下落傾向が継続 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 9/1「バスマジックリン エアジェット」発売により、新価値提案 ✓ TVCFやデジタル施策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 大幅なシェアの回復がスタート
ビオレ (ハンドソープ・手指消毒液)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ハンドソープ <ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍でシェアはアップしたものの未だ2位ポジション ✓ 手指消毒液 <ul style="list-style-type: none"> ・習慣化、正しい使用量の啓発 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 高付加価値新製品の発売 ✓ 手指衛生啓発活動の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 経済活動再開を陰でサポート ✓ 「ビオレ」(ハンドソープ+手指消毒液)でトップシェア獲得
ハミング/フレアフレグランス/ロリエ (柔軟仕上げ剤・生理用品)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 複数のブランド/サブカテゴリーへの投資の分散によりシェア低下 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 独自価値の提案 ✓ 商品提案の質・量の増大 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 今後の成果を期待
メリーズ (ベビー用紙おむつ)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中国でのブランド価値の再構築 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ブランド力再生として、成長の視点をコンセプトとした、中国製スーパープレミアムおむつを発売 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新たな価値提案に高い評価 (「排尿後の薄さ」、「歩きやすさ」)
KATE (メイク化粧品)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ コロナ禍によるメイク需要減少に対する新価値提案 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ニューノーマル対応商品の提案 ✓ デジタルコミュニケーションの加速 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「リップモンスター」で口紅市場を底上げし、ナンバー1シェアを獲得 ✓ ハイカバース訴求でファンデーションもシェアアップ

四半期別の概況

上期実績

トイレタリーが昨年の特需反動や感染症の影響を受ける中、化粧品は復調の兆し。ケミカルは原材料価格の転嫁を進め、全体としてはほぼ計画通り推移

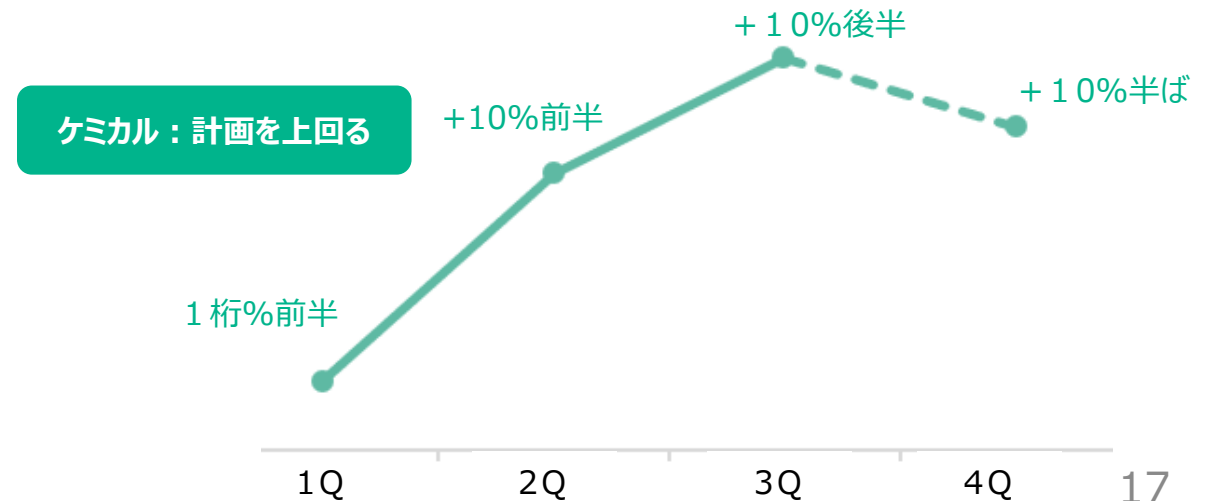
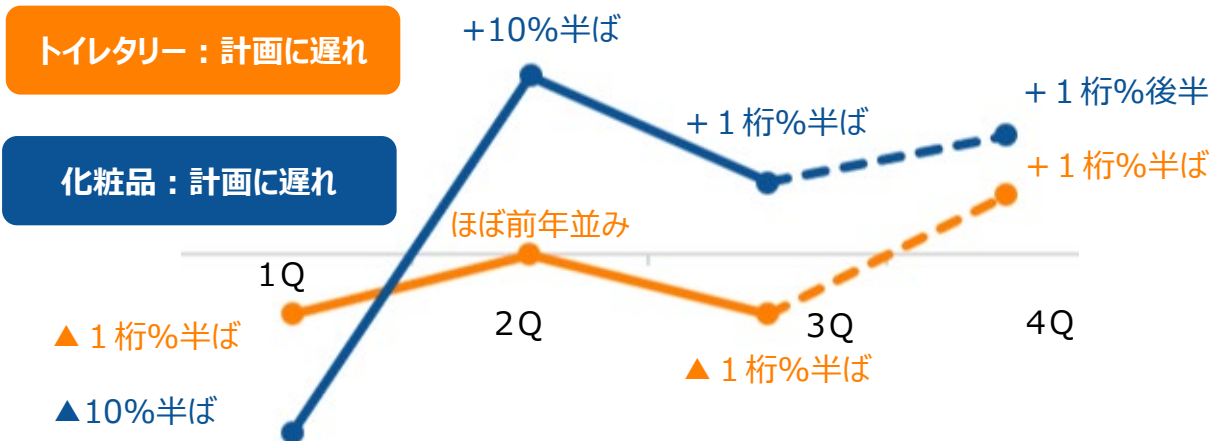
3Q実績

トイレタリーは、日本やアセアンでの感染症の再拡大や市場競争の激化、さらには天候不順により、売上は対前年同期 ▲6%。日本の化粧品市場も回復は鈍く、影響を受けた。さらに原材料価格の上昇が損益に顕在化

4Q計画

トイレタリーは、メリハリを効かせたブランドマネジメントを強化し、年末商戦に挑む。中国では新中国製メリーズでブランド価値の再生を図る。化粧品は日本市場の回復を見据えたブランド強化と中国市場への継続的アプローチを実施。ケミカルは原料価格動向を受けたタイムリーな対応により収益最大化を目指す

売上高 対前年増減イメージ



メリハリを効かせたブランドマネジメントでカテゴリーリーディングブランドを集中強化し、年末商戦に挑む。さらに中国では新中国製メリーズでブランド価値の再生を図る。欧米ヘアサロン向け製品強化継続

ブランドマネジメントの刷新によるメリハリで岩盤事業の盤石化

- アタック ～ アタックゼロでの「根本洗浄」「部屋干し」洗濯の提案
- ビオレ ～ ハンド衛生の新製品発売で市場活性化
- メリーズ ～ 日本プレミアムパンツの強化
- ロリエ ～ 外出・通勤時のスリム高付加価値ラインの強化



技術イノベーション商品によるダントツブランドづくり

- マジックリン ～ バスマジックリン エアジェットでのラク家事提案
- Essential ～ The Beautyのトリートメントでうちで髪のカメ美容の新提案
- メリーズ ～ 新中国製メリーズのDX活用で赤ちゃんの成長を支援

D2C2Cの積極推進

- ブランドと生活者の絆を強化
デジタルコミュニケーションの強化（ビューティケア・ヘアサロン向け製品）
Eコマース（専業・D2C）

年末商戦に向けたマーケティング活動の強化



化粧品事業の4Qの取り組み

ワクチン接種拡大による日本市場の回復を見据えて積極的な新商品提案を通じたブランド強化と、伸長が続く中国市場への継続的なアプローチ

ニューノーマルを捉えた新商品提案

- DEW ～ 温熱オイルでアフターマスク肌提案
- KATE ～ マスク生活に対応したマスカラ提案



アフターコロナに向けたポジティブ提案

- KANEBO ～ “希望よ、動き出せ”
- MOLTON BROWN ～ サステナビリティ視点でのクリスマスキャンペーン
- ミラノコレクション ～ #自分へのご褒美ギフト
- SUQQU ～ クリスマスコフレ
- LUNASOL / RMK ～ HOLIDAY COLLECTION



中国市場への継続的なアプローチ

- 好調なキュレル、フリープラスの強化継続 ～ W11での着実な成長
- SENSAI ～ 9月中国ECチャネル導入



新たな購買行動に対応、DX活用により生活者とブランドの絆を強化する

ECプラットフォームとの取り組み強化

- EC特性を活かした提案強化（超大型サイズ／EC専用品投入）
- サステナブル商品の積極投入（ラベルレスボトル）
- 年末ビッグセールへの積極参画



グローバルでの直販ECビジネス加速

- 日本：ブランドの拡大 KANEBO 21年11月
- 中国：ECプラットフォームを活用した花王モール開設 21年11月
- 欧米：自社ECサイトのマス事業強化 My Kirei by KAO 21年夏



OMOの取り組み強化による顧客接点の拡大

- オンライン接客サービスの強化
- 新店頭システム導入による顧客とのつながり強化



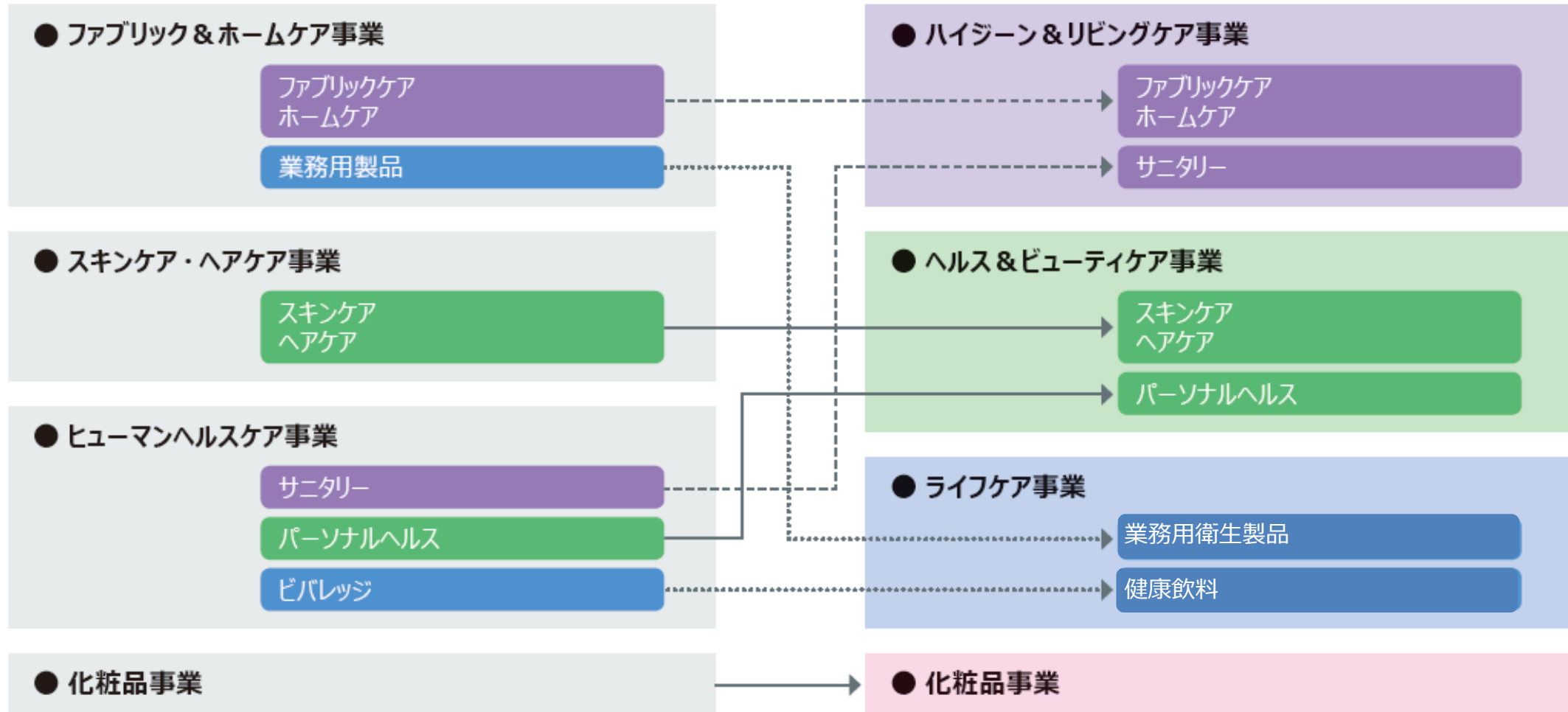
オンライン接客



新店頭システム

報告セグメントの変更(2021年1月以降)

生活者が求める本質的な価値の視点で事業推進を行うことを目指し、2021年1月にコンシューマープロダクツ事業を再編。人々の日々の暮らしと社会を支え、快適な生活の向上に貢献する事業を行う「ハイジーン&リビングケア事業」、健康美を最大化する身体全体のケアを提案する事業を行う「ヘルス&ビューティケア事業」を設立。さらに、花王グループを支えてきた基盤技術を最大活用して、人類の命を守る新規事業を推進する「ライフケア事業」を設立



ご参考：2020年12月期連結業績（新セグメント）

	売上高 (億円)	売上高 構成比率 ^{※2} (%)	営業利益 (億円)	営業利益率 (%)
ハイジーン&リビングケア事業	5,032	36.4	796	15.8
ヘルス&ビューティケア事業	3,623	26.2	605	16.7
ライフケア事業	522	3.8	47	8.9
化粧品事業	2,336	16.9	24	1.0
コンシューマープロダクツ事業	11,513	83.3	1,472	12.8
ケミカル事業 ^{※1}	2,692	16.7	277	10.3
小 計	14,205	—	1,749	12.3
セグメント間消去又は調整	(385)	—	7	—
合 計	13,820	100.0	1,756	12.7

※1 ケミカル事業の売上高・営業利益はセグメント間取引を含む

※2 売上高構成比率は外部顧客に対する売上高で算出

2020年12月期連結業績を、新セグメント毎の実績に組み替えて表示しています（報告セグメントの詳細は21ページを参照）

Kao

きれいを こころに 未来に

