

The background image features a collage of financial data visualizations. On the left, a hand points to a bar chart with a vertical axis ranging from 0 to 100. In the center, there is a smaller bar chart with a vertical axis from 0 to 150, showing data for Product A through Product H. To the right, a line chart titled 'Product F' displays monthly data from January to October, with a vertical axis from 0 to 120. Below this, another line chart shows a fluctuating trend with a vertical axis from 100.0 to 100.8. At the bottom, a hand holds a pen over a line chart with a vertical axis from 0 to 40 and a horizontal axis with months from Jan to Apr. The overall theme is financial analysis and quantitative goals.

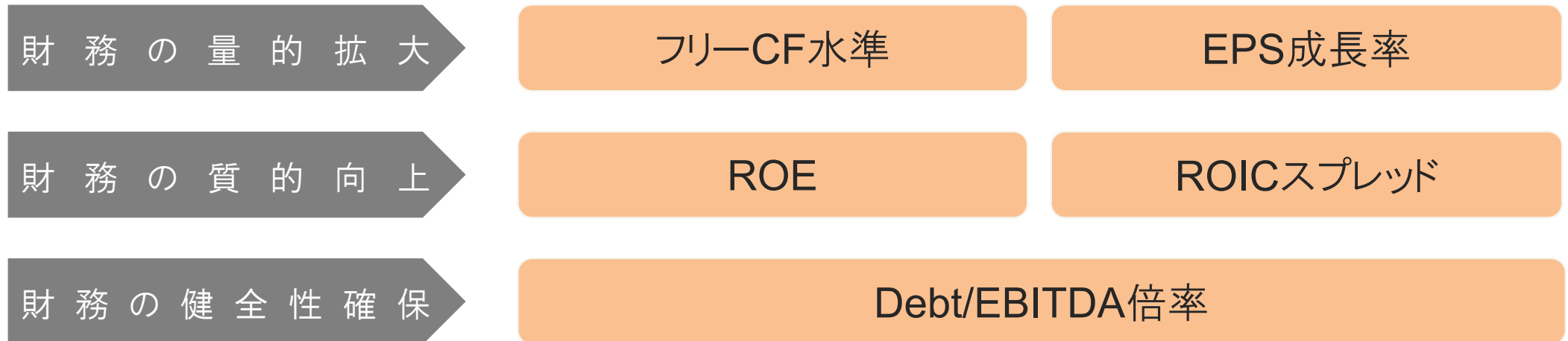
財務方針・定量目標

財務基本方針

持続的に企業価値を向上させるため、**資本コストを上回るリターン(利益)**を拡大するとともに、**キャッシュフロー(CF)の創出力**を高める。



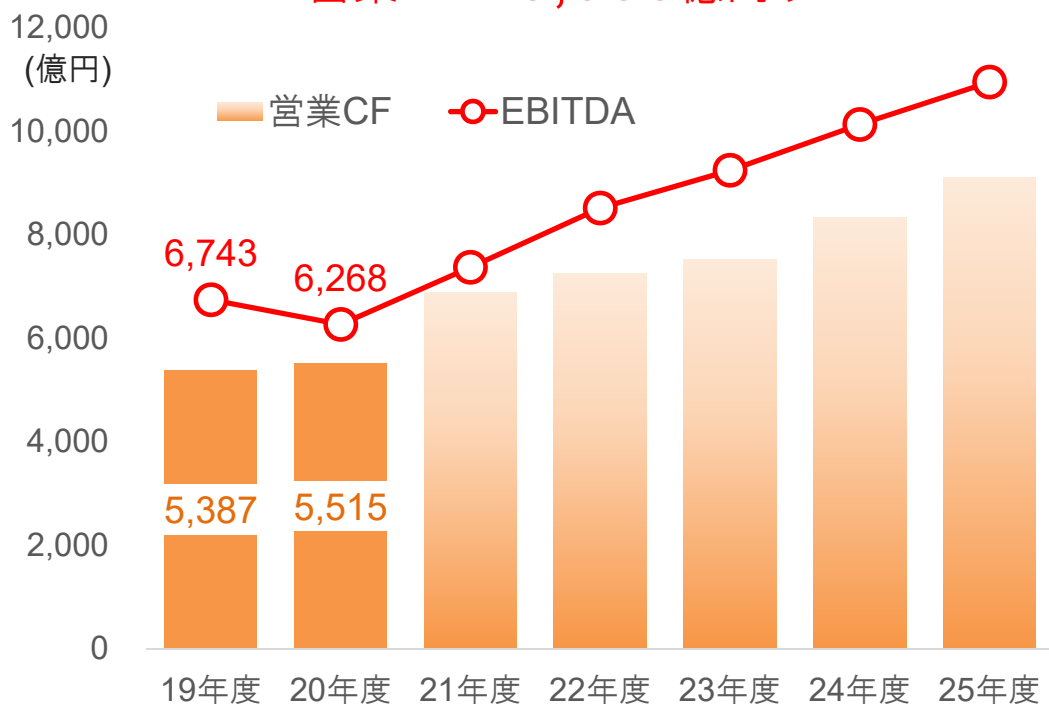
《主な連結KPI》



財務の量的拡大 (EBITDA・営業CF)

■ EBITDA・営業CF計画 (連結)

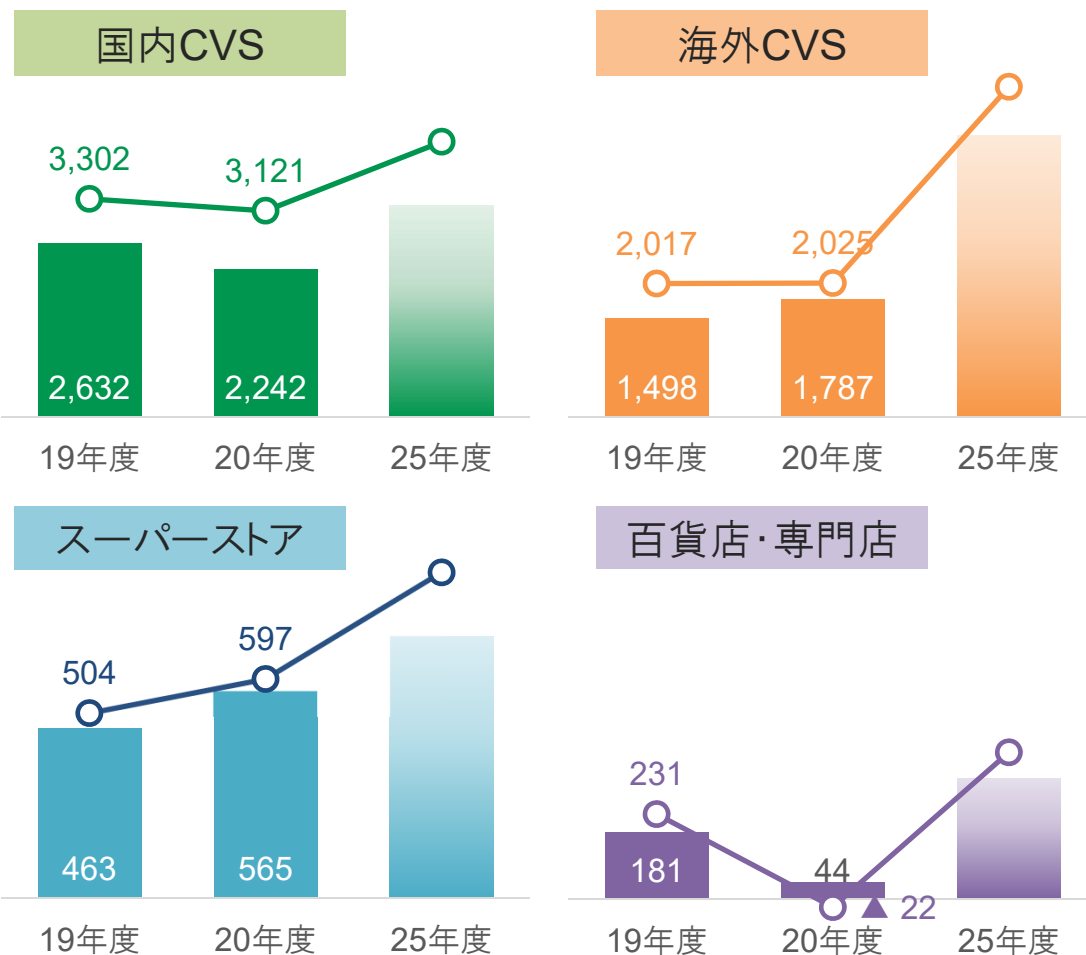
【25年度まで】 **EBITDA 1兆円以上**
営業CF 8,000億円以上



* 為替レート: 1\$=107円(21年度)、1\$=105円(22~25年度) / 1元=16円(21~25年度)

* 営業CF : NOPATをベースとした管理会計数値

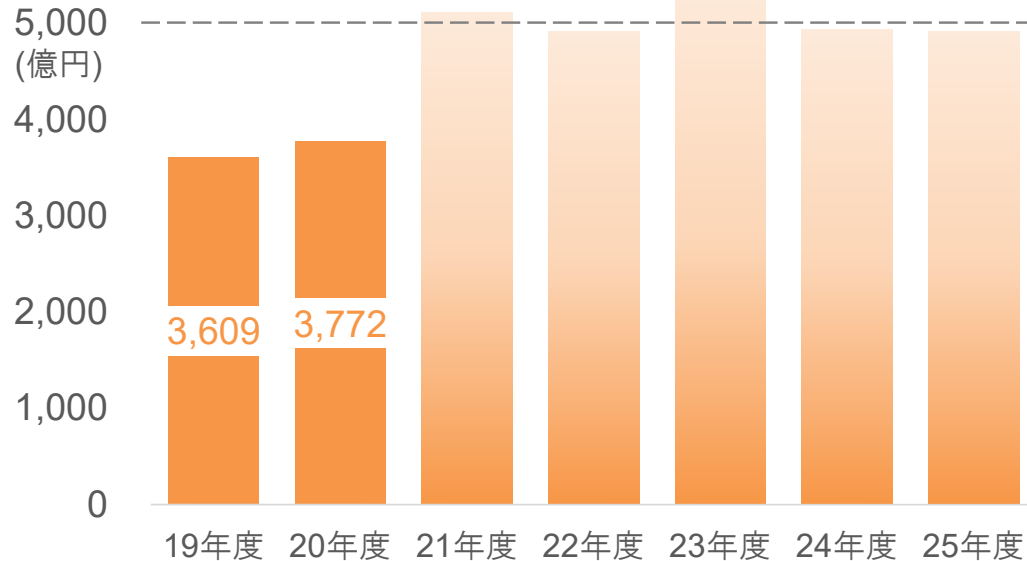
■ セグメント別計画 (棒線:営業CF / 折れ線:EBITDA) 単位:億円



成長に向けた資源配分（設備投資・フリーCF）

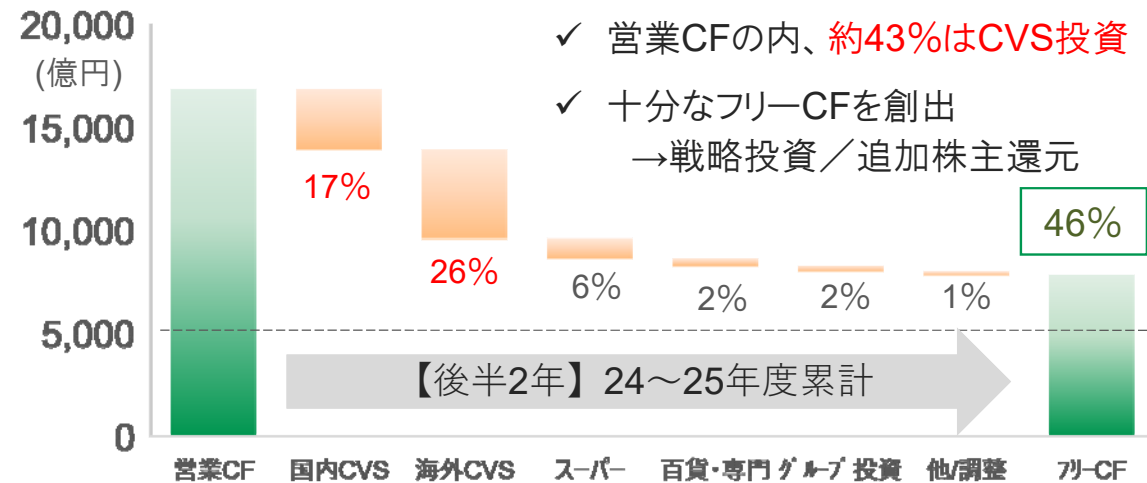
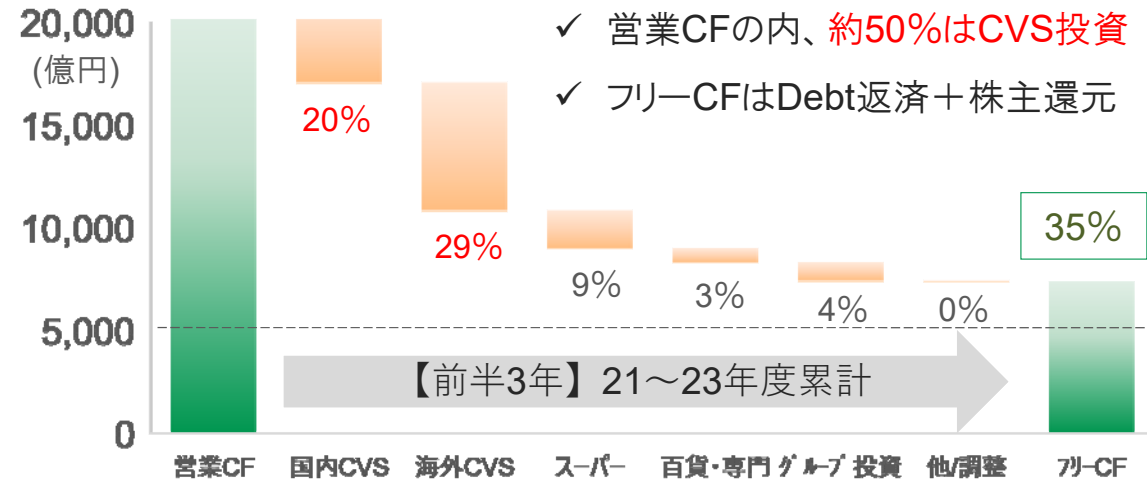
■ 設備投資計画（連結）

- ✓ 日米CVS事業の積極的な投資を継続
- ✓ グループ戦略に基づく投資
- ✓ 環境投資は5年間で約1,250億円(全体の約5%)



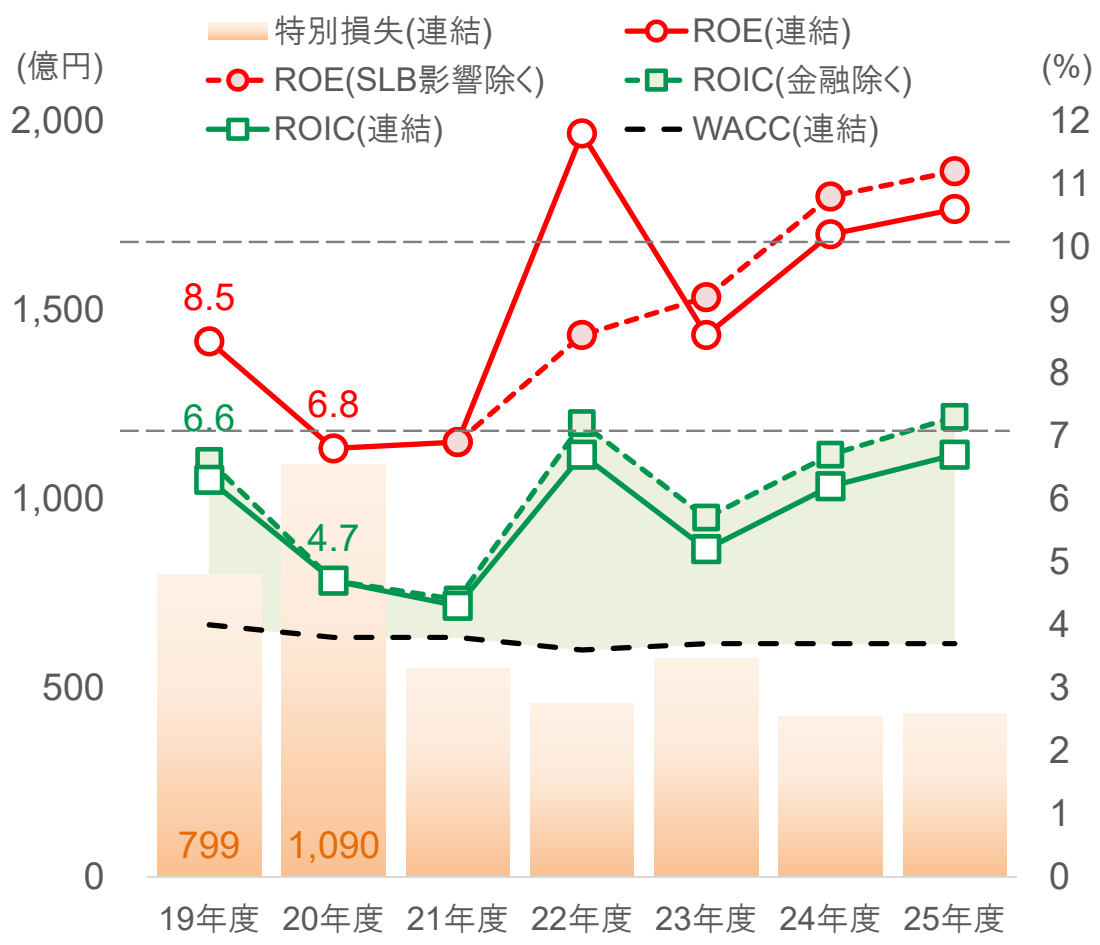
* 21年度 Speedway取得における投資は除く

■ 営業CFからの資源配分（金融事業除く）

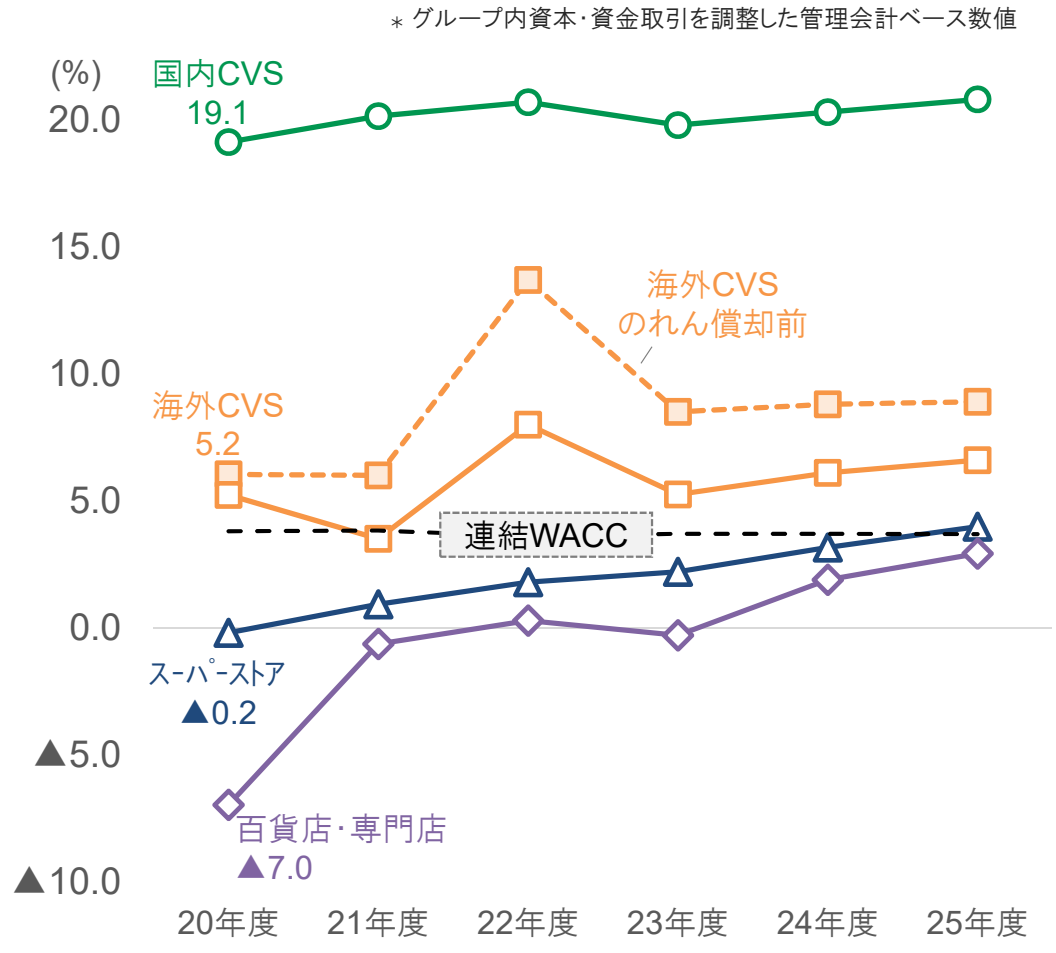


財務の質的向上（投資効率と特別損失推移）

■ ROE・ROIC・特別損失計画



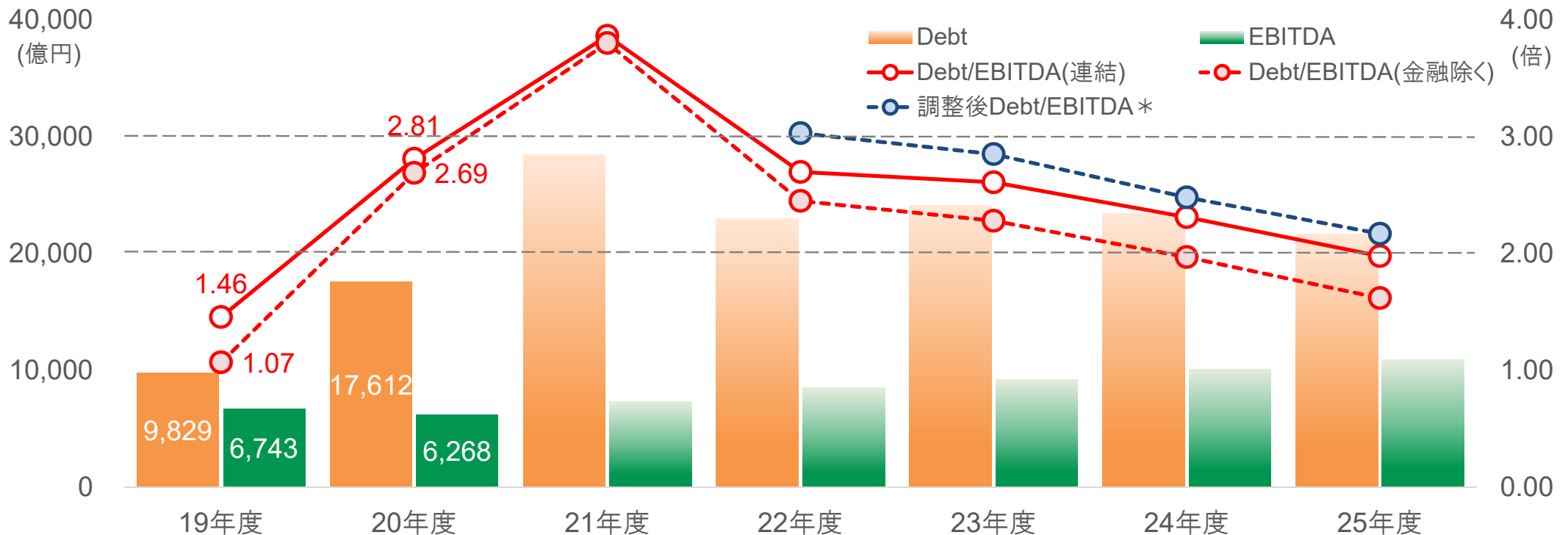
■ セグメント別ROIC



財務の健全性の改善 (Debt/EBITDA倍率)

■ Debt/EBITDA倍率計画(連結)

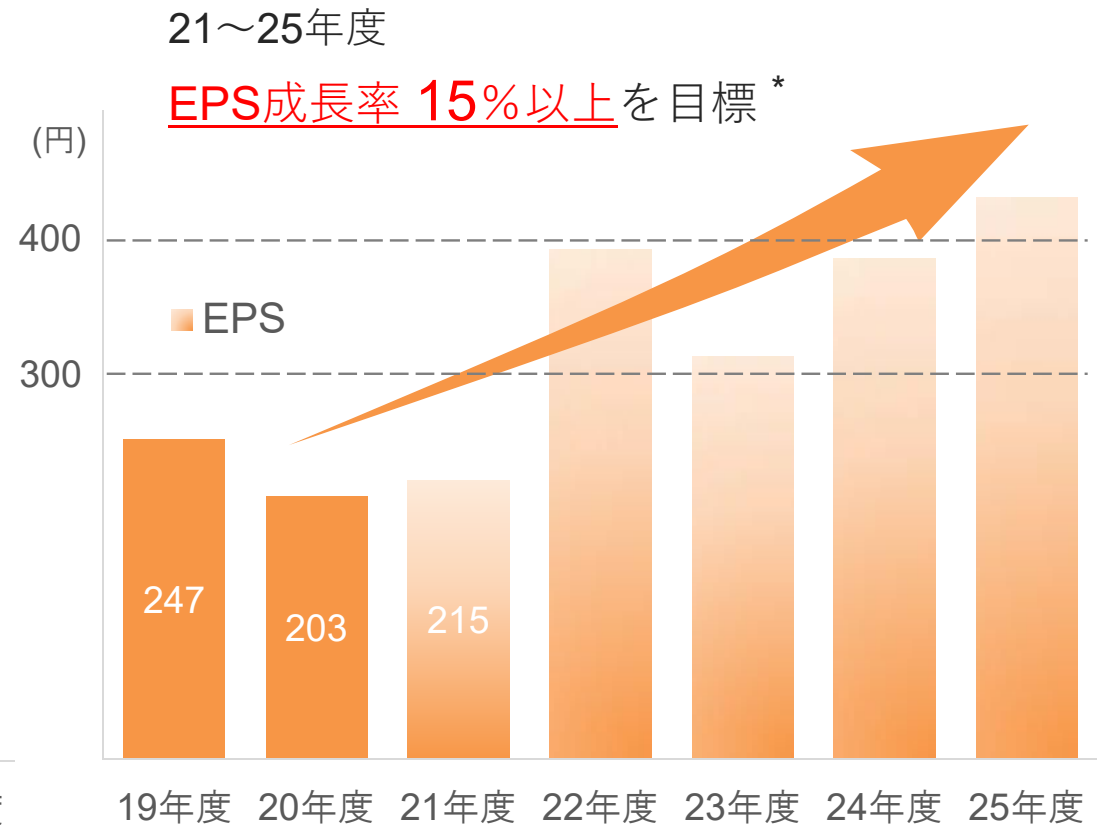
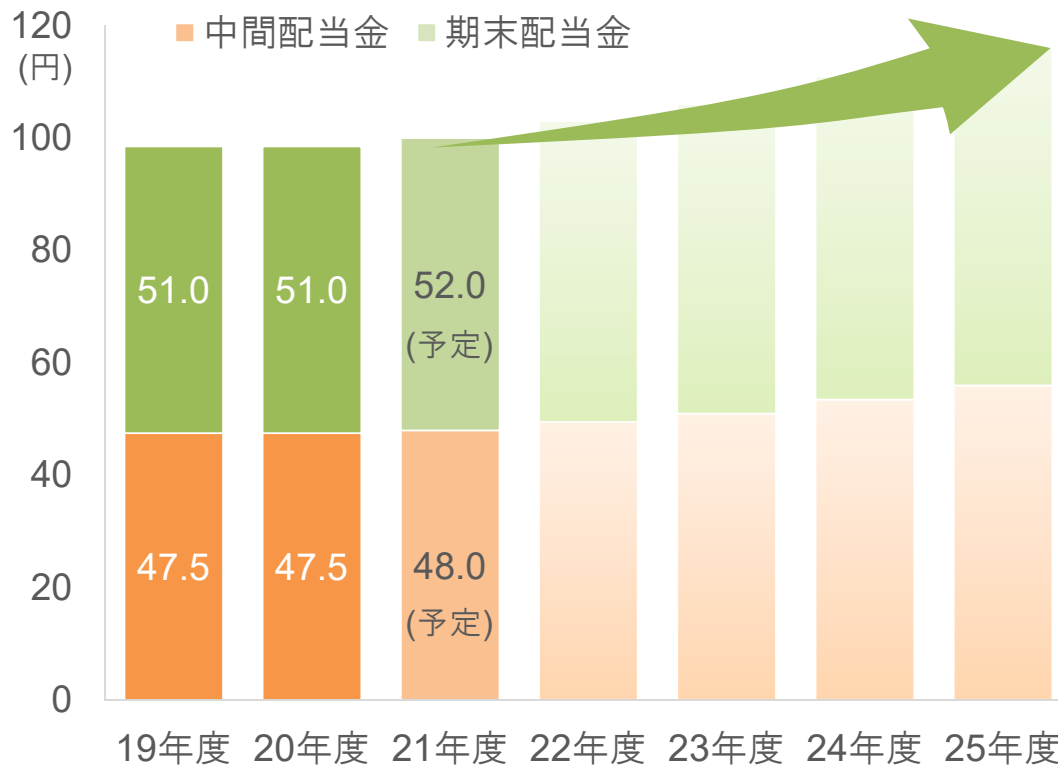
- ✓ 当面はDebtの削減を優先
- ✓ 25年度目標: 2.0倍未満(連結) / 2.2倍未満(調整後連結)



*調整後Debt/EBITDA・・・金融事業を除く、Net Debt/EBITDAR管理会計数値 (Net Debt: 有利子負債+オンバランスリースー現預金等調整)

株主還元

1株当たりの配当金を安定的・継続的に向上させることを基軸とし、フリーCFの水準や株価等を勘案して、機動的な株主還元を実施する。



* 20年度に対してのCAGR(年平均成長率)にて試算。
* 22年度は、SpeedwayにおけるSLB影響含む数値。

連結財務数値目標

	20年度実績	25年度目標
EBITDA	6,268 億円	1 兆円以上
営業CF(除く金融) ^{*1}	4,567 億円	8,000 億円以上
フリーCF水準(除く金融) ^{*2}	1,320 億円	4,000 億円以上
ROE	6.8 %	10 %以上
ROIC(除く金融) ^{*3}	4.7 %	7 %以上
Debt/EBITDA倍率	2.8 倍	2.0 倍未満
調整後 Debt/EBITDA倍率	-	2.2 倍未満
EPS成長率(CAGR)	-	15 %以上

^{*1} 金融事業を除くNOPATをベースとした管理会計数値。

^{*2} 金融事業を除く管理会計ベース数値。なお、M&AIは戦略投資として投資CFからは除外して算出。

^{*3} ROIC: {純利益+支払利息×(1-実効税率)} / {自己資本+有利子負債(期首期末平均)}にて算出。