

TRIAL

SEIYU

**株式会社西友の株式の取得（完全子会社化）
に関する説明資料**

2025年3月5日

**株式会社トライアルホールディングス
株式会社西友**

目次

- ① トライアルグループについて
- ② 西友とトライアルとのパートナーシップについて
- ③ 今後の経営方針について



TRIAL

トライアルグループ について

多様な店舗フォーマットで、全国に店舗網を拡大

データ活用による商圈分析力を活かしながら、収益力の高いスーパーセンターを中心に店舗

2025年2月28日時点で、全国に**343**店舗を展開

スーパーセンター(SuC)

202店



郊外 約4,000㎡

生活必需品
(食品+衣・住) アイテム数
約6~7万点

いつでも安い
EDLP

生活必需品としての高い集客力

「食」を中心とした
ワンストップショッピング

リテールテックによる
新たな顧客体験の提供

メガセンター

28店



地方都市 約8,000㎡
フルライン
(食品~趣味嗜好品) アイテム数
約10万点

smart

66店



都市部・小商圏 約1,400㎡
食品中心 アイテム数
約3万点

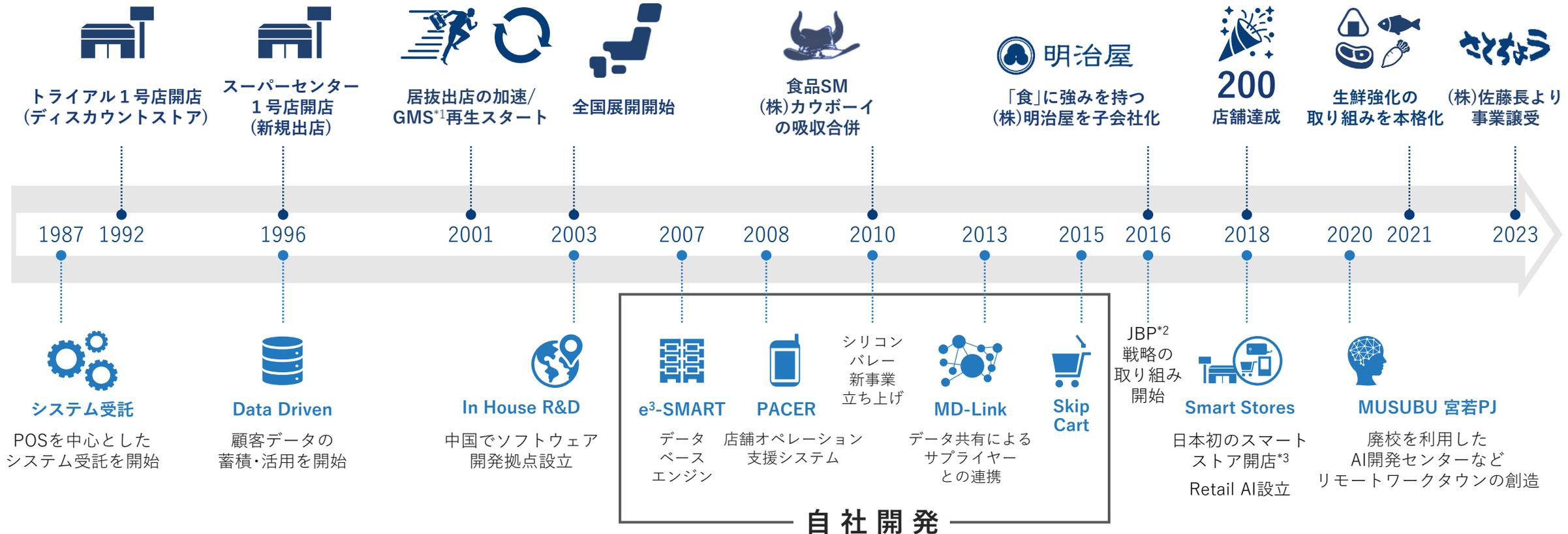
小型店

47店



都市部・小商圏 ~約1,000㎡
食品中心 アイテム数
約7千~2万点

TRIAL 流通小売 リアル店舗の進化と店舗網の拡大



Retail AI TRIAL リテールAI 流通小売の現場にフィットしたIT・AIノウハウの蓄積

*1 ゼネラル・マーチャндаイジング・ストア(総合スーパー)

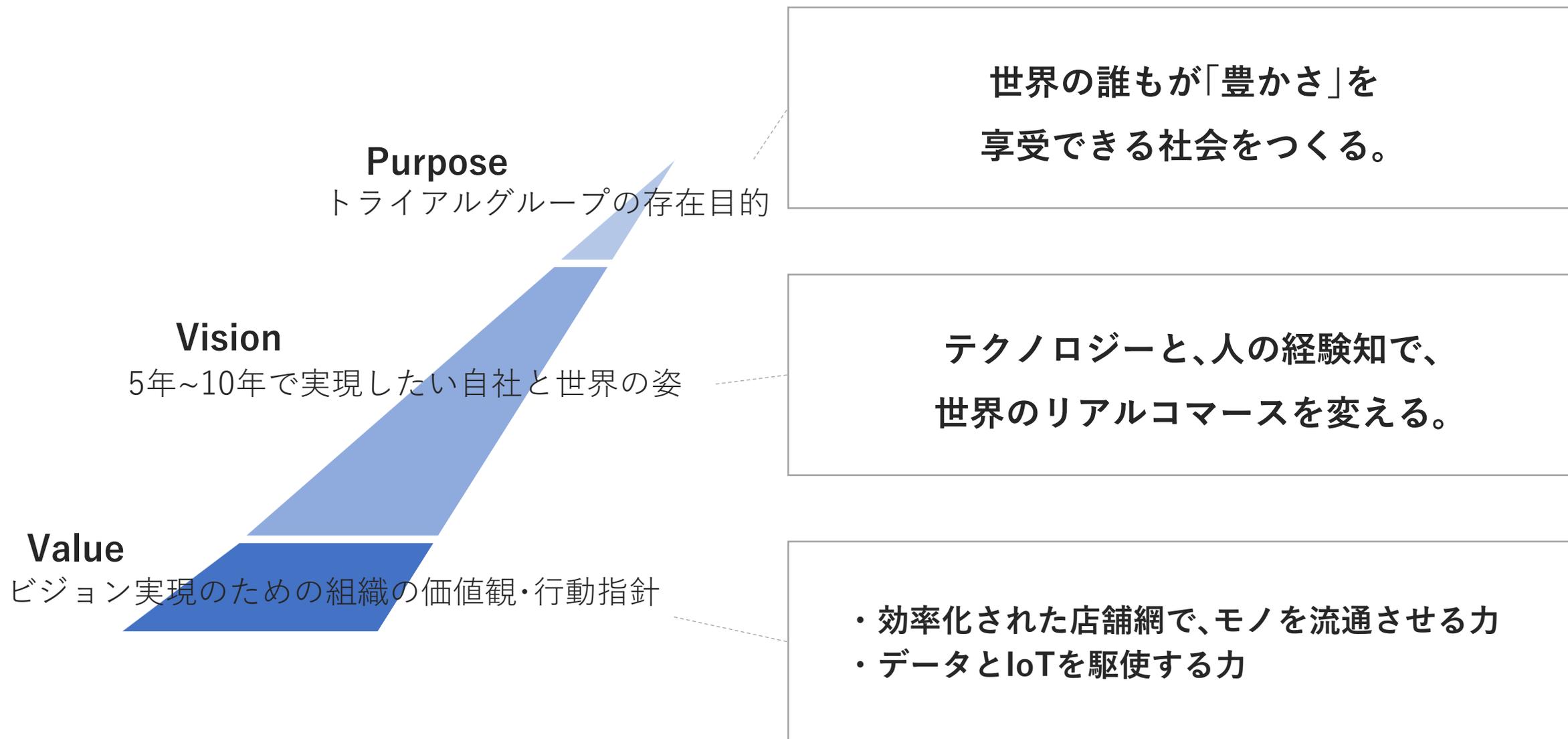
*2 ジョイント・ビジネス・プラン。売場起点で、サプライヤーと小売業が直面している課題を互いに理解した上で、協働して、継続的・体系的に課題解決に取り組む活動

*3 当社調べ。「スマートストア」:タブレット決済機能付きのレジカートであるSkip Cartや棚状況の監視等のためのカメラ等が導入された店舗



TRIAL

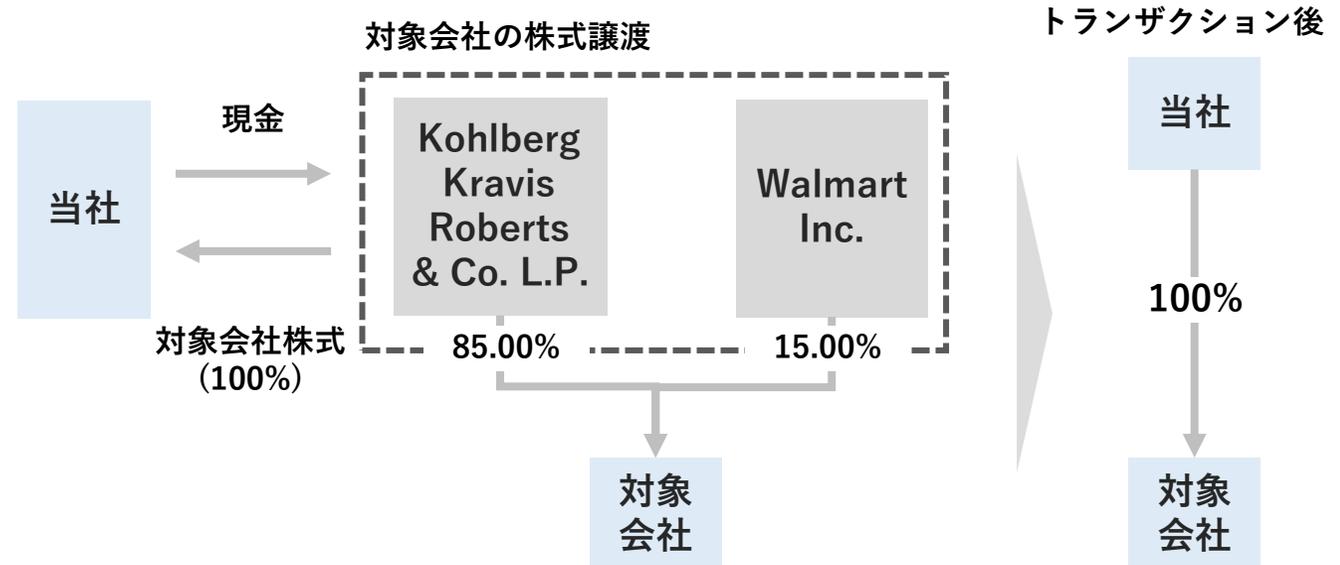
西友とトライアルとの パートナーシップ について



取引概要

取締役会決議日	2025年3月5日
株式譲渡契約締結日	2025年3月5日
株式譲渡実行日	2025年7月1日(予定)
取得株式数	99,122,400株 (議決権所有割合:100%)
取得価額	3,800億円(概算)
資金調達	取引銀行からの借入金3,700億円(概算) 及び自己資金を充当

取引ストラクチャー



地域の「生活必需品店」として、お客様に寄り添い続けるための基盤づくり

1 優秀な人材・企業文化の融合

- 西友の質の高い人材・長年に渡り確立された企業文化と最大限融合することで、グループ全体での持続的な成長を目指す

2 売上高1兆円超の小売業への飛躍

- メーカー様との関係の強化によるコスト低減
- 商品力強化による店舗の魅力向上

3 人口集積地の関東を中心に242店舗獲得

- 既にドミナント化された収益性の高い店舗網を獲得
- 関東を中心とした都市型ビジネスのノウハウを西友から学ぶ
- EDLC^{*1}戦略の深化と「食」の強化を加速

4 更なる業界再編への布石

- 関東、中部、関西で強固な基盤を確立することで、全国規模の業界再編で主導的立場となる礎を築く

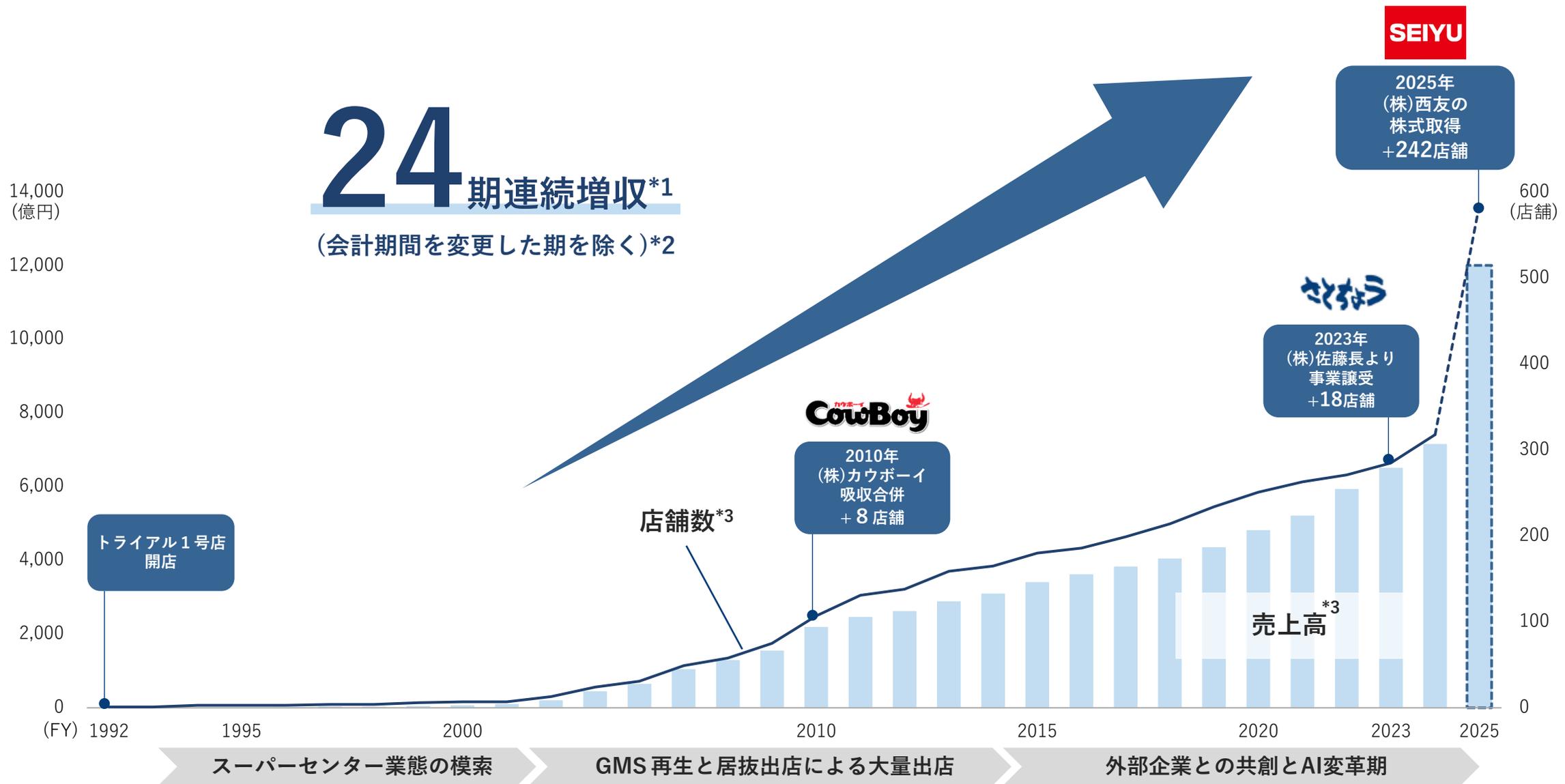
*1 Every Day Low Cost

地域の「生活必需品」として、お客様に寄り添い続けるための基盤づくり

1 優秀な人材・企業文化の融合

- 西友の質の高い人材・長年に渡り確立された企業文化と最大限融合することで、グループ全体での持続的な成長を目指す

24期連続増収*1 (会計期間を変更した期を除く)*2



*1 連続増収は1999年9月期から2024年6月期までの期間を対象(但し、2005年3月期(6ヵ月決算)、2009年3月期(11ヵ月20日決算)及び2021年6月期(3ヵ月10日決算)は対象期間から除外しており、同様に上記グラフにおいても未掲載としている)
 *2 決算期変更：2005年3月期(9月30日から3月31日に変更/6ヵ月決算)、2009年3月期(3月31日から3月20日に変更/11ヵ月20日決算)、2021年6月期(3月20日から6月30日に変更/3ヵ月10日決算)
 *3 売上高及び店舗数は各会計年度(末)時点

地域の「生活必需品」として、お客様に寄り添い続けるための基盤づくり

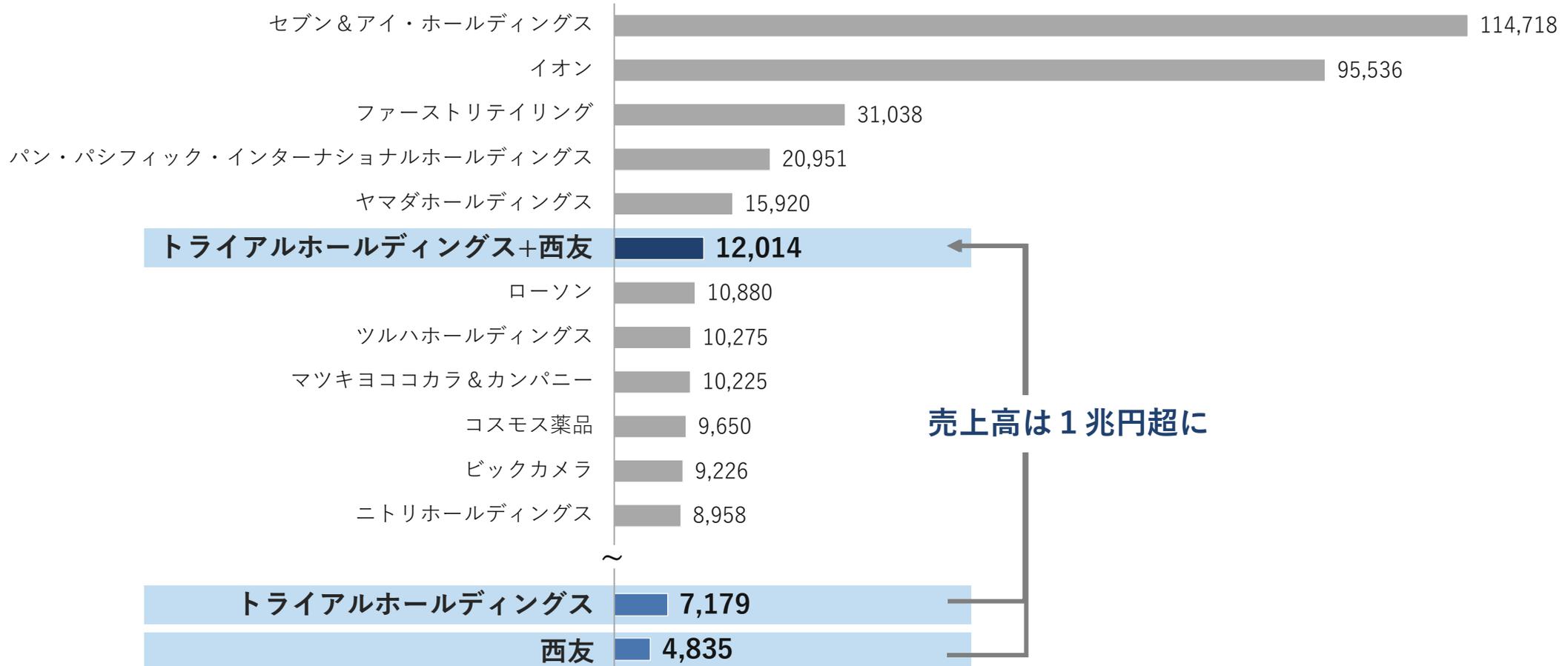
② 売上高1兆円超の小売業への飛躍

- メーカー様との関係の強化によるコスト低減
- 商品力強化による店舗の魅力向上

西友取得により、売上高は1兆円超となり、小売業のなかでのポジショニングは大きく飛躍

小売業売上高ランキング(直近期実績)

(単位:億円)



売上高は1兆円超に

出所: 日経MJ「2023年度の小売業調査(第57回)」、開示資料

*1 西友の売上高は北海道、九州を除いた2024年12月期の数値を使用。本数値は監査等を未実施の数値である点にご留意ください

*2 2024年7月17日に日経MJが公表した「2023年度の小売業調査(第57回)」に記載の小売業ランキング(アマゾンジャパンを除く)において、2025年2月28日時点で各社が開示する最新の売上高を反映

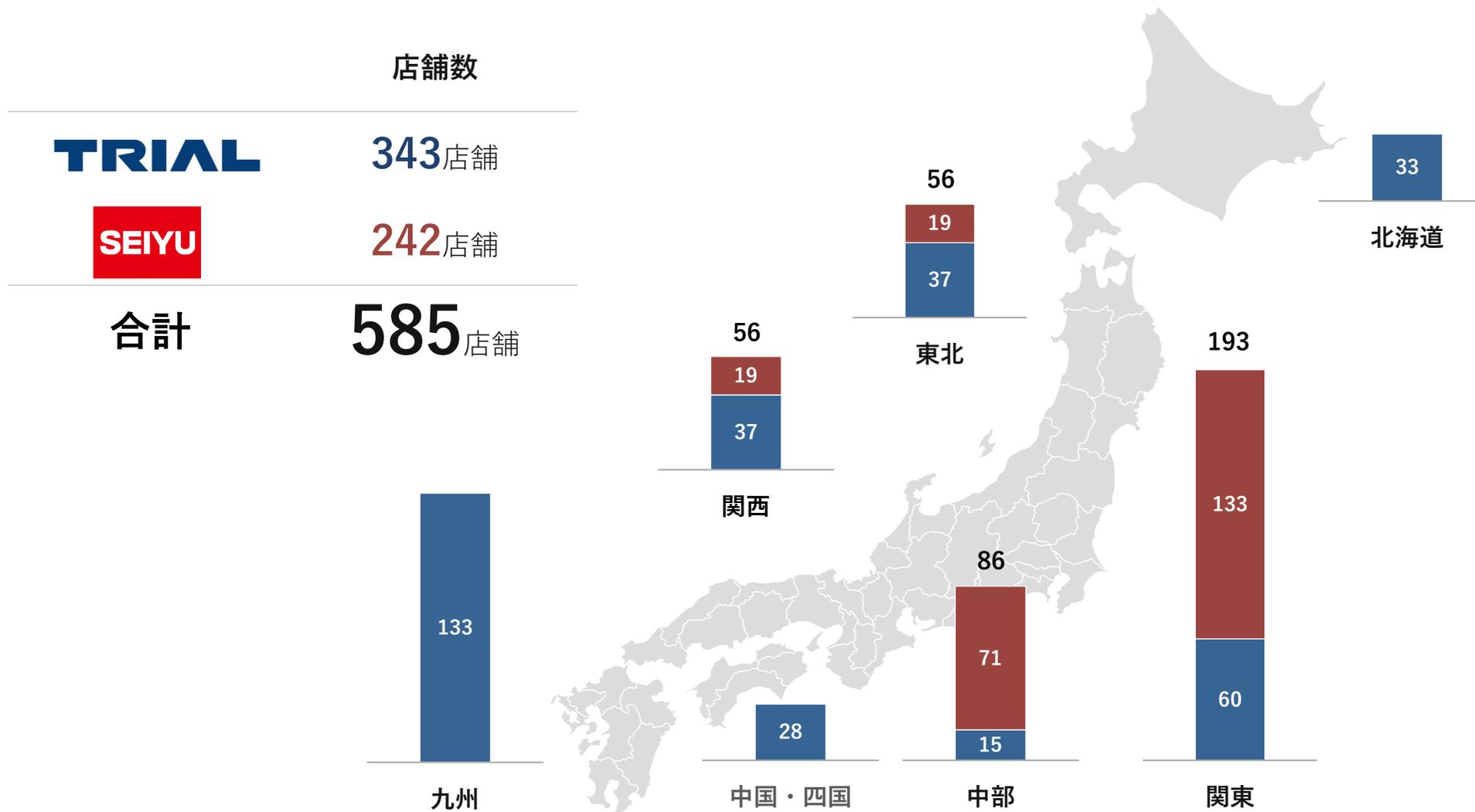
地域の「生活必需品」として、お客様に寄り添い続けるための基盤づくり

3 人口集積地の関東を中心に242店舗獲得

- 既にドミナント化された収益性の高い店舗網を獲得
- 関東を中心とした都市型ビジネスのノウハウを西友から学ぶ
- EDLC^{*1}戦略の深化と「食」の強化を加速

*1 Every Day Low Cost

関東エリアを中心にドミナント形成された店舗網により強固な事業基盤を獲得
地域的な重複が少ないため効率的に規模拡大が可能な、最適なパートナー



地域の「生活必需品」として、お客様に寄り添い続けるための基盤づくり

④ 更なる業界再編への布石

- 関東、中部、関西で強固な基盤を確立することで、全国規模の業界再編で主導的立場となる礎を築く

TRIAL

SEIYU

	2024年6月期	2024年12月期*1	単純合算
売上高	7,179億円	4,835億円	12,014億円
EBITDA	318億円	340億円	658億円
<i>EBITDA比率</i>	4.4%	7.0%	5.5%
営業利益	191億円	235億円	426億円
<i>営業利益率</i>	2.7%	4.9%	3.6%

*1 西友の値は北海道及び九州事業を除いた、本州事業のみの速報値。本数値は監査等を未実施の数値である点にご留意ください

- 株式取得資金につきましては、当社の健全な財務体質を活かし、手元余剰資金に加えて取引金融機関から新たに調達する予定の借入金で充当することを想定しております
- 本件により借入金が増加しますが、中期的に小売企業の平均水準まで改善する想定です
- なお当社は、本件実行後においても財務健全性を維持できると考えているため、本件の株式取得において増資等を伴う資金調達(エクイティファイナンス)を実施する予定はありません



TRIAL

今後の経営方針 について

西友の使命: 「西友が身近にあるしあわせ」をめざして

概要

商号	株式会社西友
本社所在地	東京都武蔵野市吉祥寺本町一丁目12番10号
売上高 2024年12月期*1	4,835億5,000万円
営業利益 2024年12月期*1	235億2,900万円
店舗数 2025年2月28日時点	242店舗
出店地域	東北、関東、中部、関西
従業員数 2025年2月28日時点	約19,000人
沿革	1946年 設立 1956年 西友グループ創立 1963年 西友スーパーマーケット1号店開店 2000年 日本初のネットスーパーを開始

事業内容

食料品、衣料品、住居用品などの小売チェーンの運営

店舗外観・主要商品



グロサリー



フレッシュ



惣菜



日用品



*1 西友の値は北海道及び九州事業を除いた、本州事業のみの速報値。本数値は監査等を未実施の数値である点にご留意ください

当社は店舗サイズに応じ4つのフォーマットを展開
西友・LIVINの店舗サイズに合わせたオペレーションにも対応可能
両社の既存フォーマットのもつノウハウを活かし、マルチフォーマット戦略を強化

当社				西友	
メガセンター	スーパーセンター	smart	小型店	西友	LIVIN
					
28店舗	202店舗	66店舗	47店舗	237店舗	5店舗
約8,000㎡	約4,000㎡	約1,400㎡	~約1,000㎡	約3,500㎡ (約300~55,000㎡)	約17,000㎡ (約13,000~30,000㎡)
郊外型	郊外型	都市型	都市型	都市型	都市型/郊外型

地域の生活必需品店として、一層お客様をサポートしていただける体制の強化を本件の戦略上の位置づけとし、「リテールDX」による流通業界の変革を通じて、世界の誰もが「豊かさ」を享受できる社会をつくることを目指す

1

両社の質の高い人材の融合

- 西友は、高い意識とスキルを持った社員様に支えられ、長年に渡り確立されたEDLCモデルに特徴
- 両社の優秀な人材・企業文化を最大限融合させることで、グループ全体での持続的な成長を目指す

2

売上規模の飛躍的な拡大

- 売上高1兆円超の小売グループの誕生により、売上成長及びスケールメリットによる収益性向上双方でシナジーが見込まれる

3

関東エリアの事業基盤拡充

- 人口集積地である関東を中心に、ドミナント化された242店舗をグループに加えることで事業基盤を飛躍的に拡大
- 都市型ビジネスのノウハウを西友から学ぶ
- 当社店舗との重複はほとんどなく、負の影響は極めて限定的
- 西友の店舗を活用して小型店TRIAL GOを出店することで、エリアシェアを高め、強固なドミナントを形成

4

商品力の強化

- 西友は、「みなさまのお墨付き」や「食の幸」などオリジナル性が高く顧客の支持を得た魅力的なPB商品を保有
- 当社は、「たっぷり玉子サンド」や「ロースかつ重」を始めとして、美味しくて安いお弁当・惣菜を強化
- 西友と当社はそれぞれ異なる商品の強みを持っており、相互活用により集客力向上及び収益性向上が見込まれる

5

製造・物流拠点の拡充

- 西友は、関東エリアを中心に製造、物流を含めたサプライチェーンで強固な基盤を保有
- 両社の物流は地域補完の関係にあり、相互のキャパシティを最大限活用することでより効率的な運営が可能
- 西友が関東、中部、関西エリアで保有するセントラルキッチンやプロセスセンターを活用し、「食」の強化を推進

6

リテールテックの拡大

- メーカー様とのデータ連携、ITを活用した決済システム(Skip Cart・顔認証セルフレジ)やインスタサイネージによるお買い物体験の向上、リテールメディアの収益化に向けては、データ量の増加・導入デバイス数の増加が重要
- 人口密度が高く若年層が多い人口動態から、関東エリアは特にメディアとしての価値が高い

既存店舗の周辺へ、サテライト店舗として出店することで、エリアシェアを高め、強固なドミナントを形成
流通・テクノロジーのそれぞれの強みを掛け合わせて、高くオリティ・低コストの運営を実現

TRIAL GOの特徴① サテライト型店舗



効果①

豊富な品揃え

- 既存店舗の豊富なアイテムから厳選
- バックヤードが不要で売場面積を最大化

効果②

おいしい生鮮・惣菜

- 高頻度配送で新鮮な生鮮・惣菜

効果③

低コスト・低リスク出店

- 小型であり、低コストな高速出店が可能
- エリアシェアをレバレッジする位置づけ

TRIAL GOの特徴② リテールテックによる自動化

リモート監視



ダイナミックプライシング (値下げ情報の自動更新)

需要予測/自動発注



顔認証セルフレジ (酒年齢確認)

効果①

必要な人時の削減

- 決済エリアの完全無人化
- 自動発注によりスタッフのスキルに左右されない運営が可能

効果②

MD(商品政策)の自動最適化

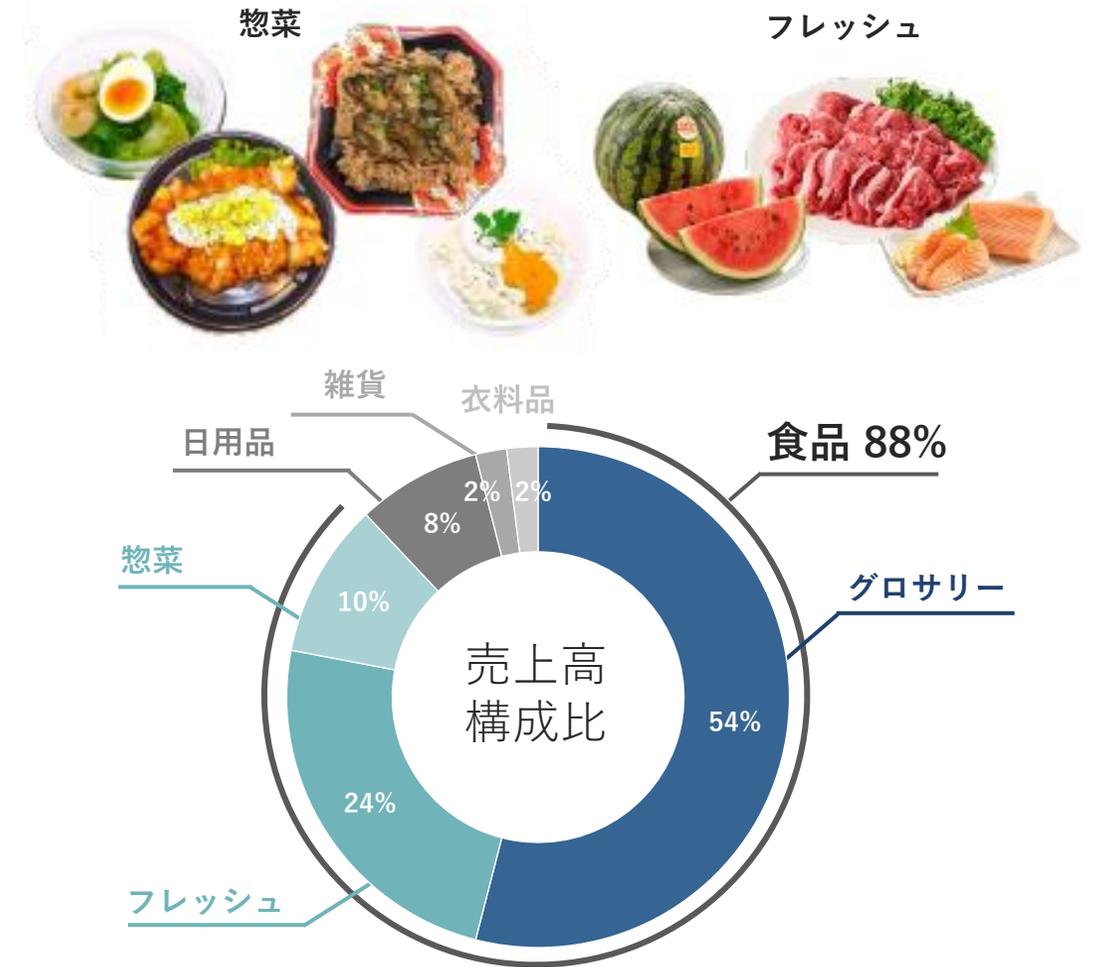
- 顧客ニーズに基づく最適な商品提供
- アルコールを含めた提供が可能

当社と西友はそれぞれ異なる商品の強みを持ち、相互活用することで商品力強化につながり、お客様にとって魅力度、満足度の高い商品ラインナップを実現

当社の商品構成

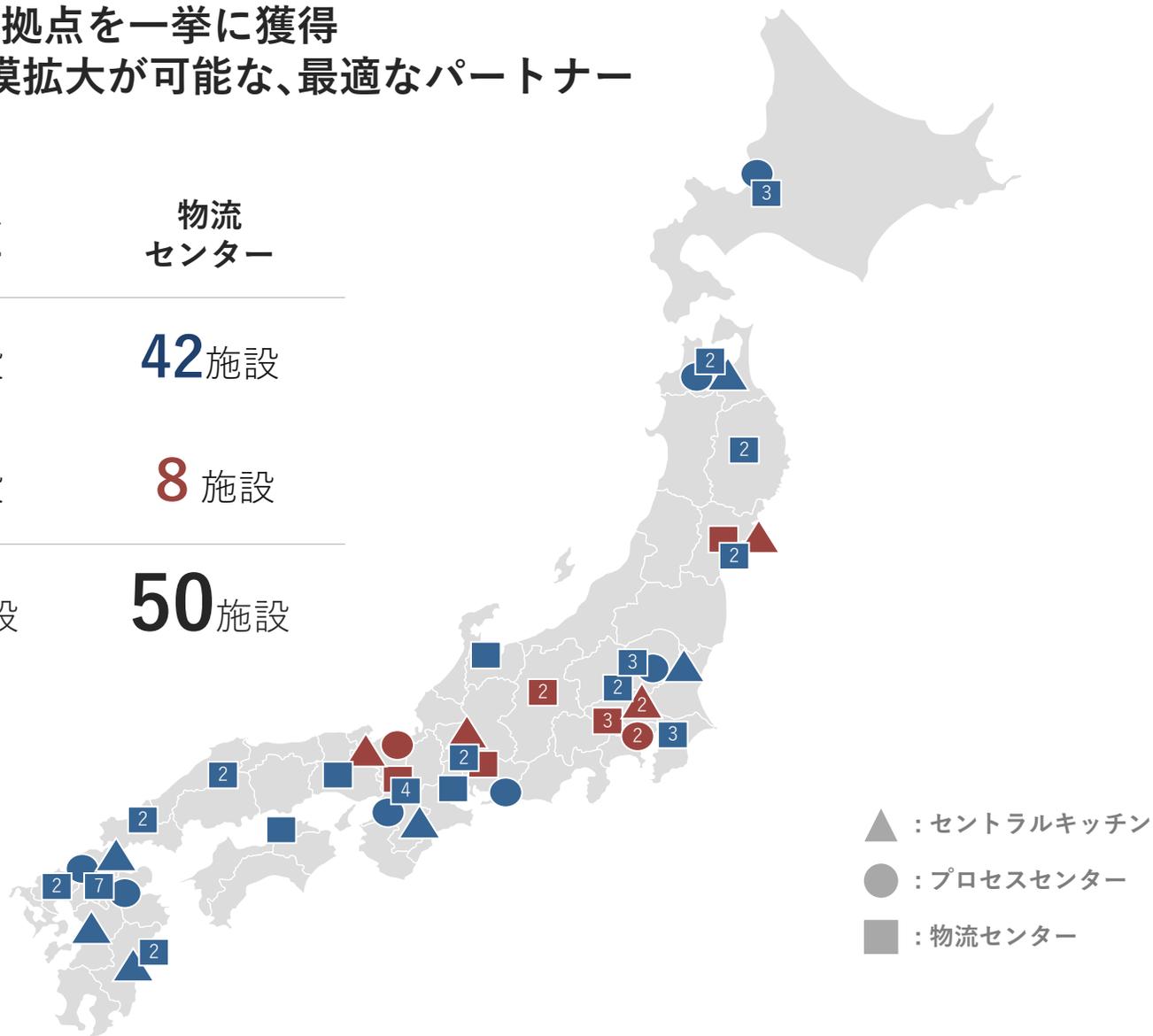


西友の商品構成



関東エリアを中心に大規模な製造・物流拠点を一挙に獲得
地域的な重複が少ないため効率的な規模拡大が可能な、最適なパートナー

	セントラル キッチン	プロセス センター	物流 センター
TRIAL	6 施設	7 施設	42 施設
SEIYU	5 施設	3 施設	8 施設
合計	11 施設	10 施設	50 施設



Skip Cartや顔認証セルフレジ等のITを活用した決済システムの導入により便利なお買い物体験を提供
人口集積地である関東エリアを含む全国の顧客へリーチ可能となり、売上高等の増加に伴うデータ集積量の増大は、リテールメディアの価値向上に寄与

Skip Cartの導入加速

店舗数*1



Skip Cart導入台数



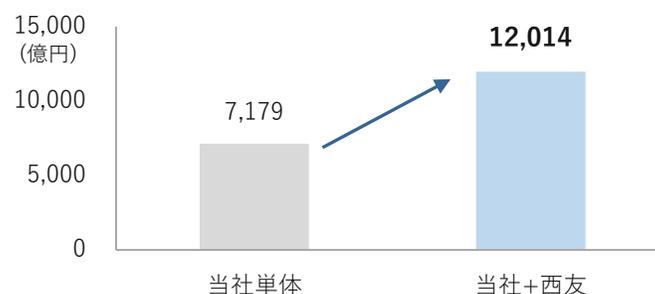
西友店舗へのSkip Cart導入により
便利なお買い物体験を提供

データの集積量が増大

ロイヤリティプログラム



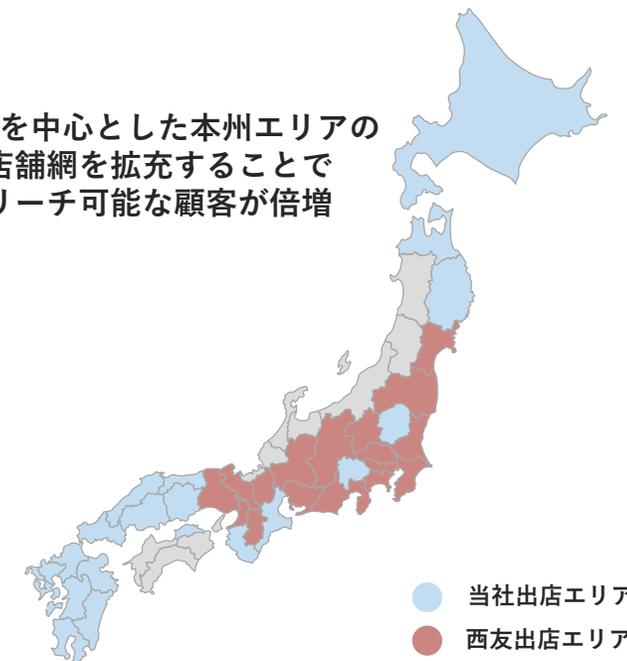
売上高*2



量×質を兼ね備えたデータの集積が可能
業界全体の流通エコシステムの構築に寄与

リテールメディアの価値向上

関東を中心とした本州エリアの
店舗網を拡充することで
リーチ可能な顧客が倍増



人口集積地である関東エリアを含む全国に
リーチ可能な顧客が拡大することで
リテールメディアの価値が向上

*1 店舗数:当社および西友は2025年2月28日時点

*2 売上高:当社は2024年6月期、西友は2024年12月期。西友の値は北海道及び九州事業を除いた、本州事業のみの速報値。本数値は監査等を未実施の数値である点にご留意ください

セルフスキャン&決済ゲートの通過でお会計完了。レジ人時の削減や、クーポン・レコメンドを活用した実店舗におけるワン・トゥ・ワンマーケティングなど、新しいお買い物体験を提供

スキャン漏れ防止

センサーでスキャン漏れを検知すると、アラートで通知



タブレット

スキャン済みの商品データや合計金額を表示

お客様の購買情報等に合わせてレコメンドやクーポンを表示



Skip Cart専用決済ゲート



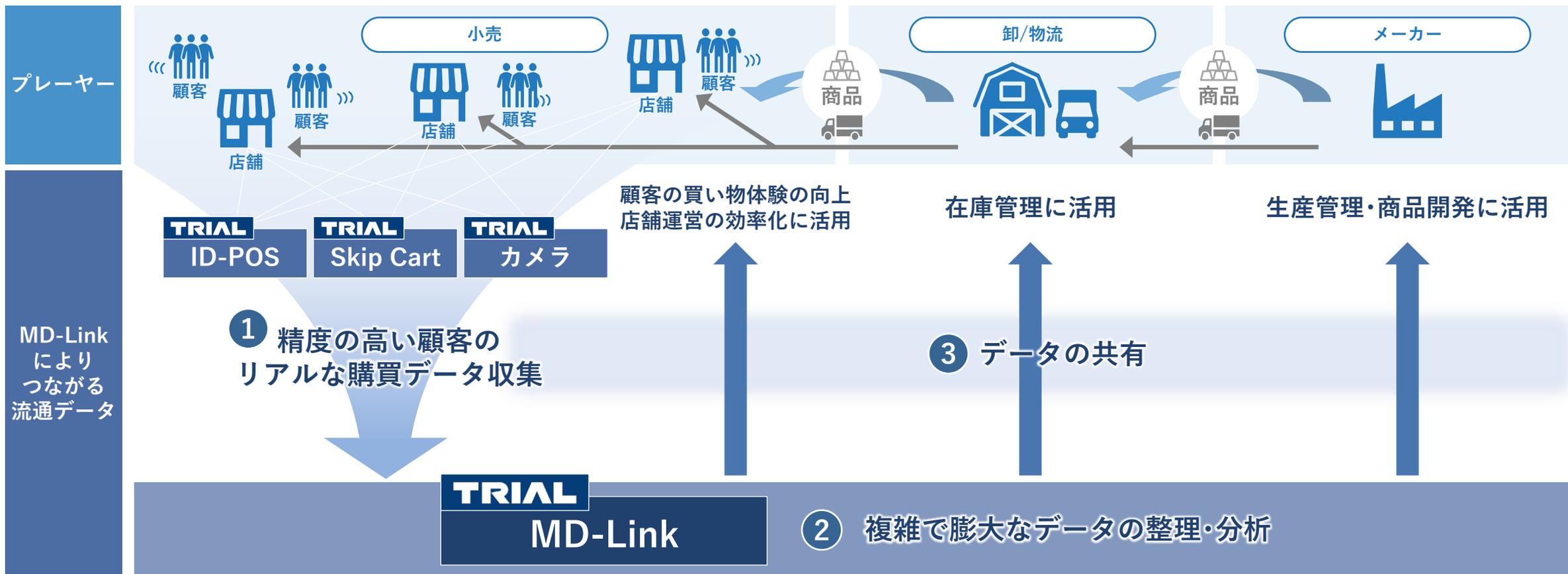
一体型バーコード スキャナー

スキャン後そのまま収納部へ商品を入れることでシームレスなお買い物体験が可能



リテールテックを活用した流通エコシステムの構築

トライアルが取得し、整理・分析したデータをメーカー、卸、物流、小売間でシームレスに共有することで、業界全体の流通エコシステムを構築



※ 当社の分析に基づくイメージ図

リテールテックタウンムスブ宮若

市民・行政・民間事業者が協働して開設する国内初のリテールAI開発拠点「リテールテックタウンムスブ宮若」『リテール DX の拠点づくり』を目指し、リテール企業とメーカー共同で実証実験を行い、業界や企業の垣根を超えたコラボレーションにより日本のリテールDXを加速

1	MUSUBU AI (AI開発センター)	AI研究開発者が自由かつ快適に研究開発に打ち込める環境を整え、首都圏と世界を繋ぐ、技術開発の強力な地場。今後は"知のオープン化"、教育機関と連携した将来の種撒きを行う施設として活用
2	グロッサリア (農園レストラン)	新たな食事シーンや食文化の創出につながる場を提供する、スーパーとグルメレストランを掛け合わせたトライアルの新しい複合業態
3	TRIAL GO脇田店 in みやわかの郷	—
4	宮若虎の湯 (MUSUBU宮若温泉郷)	豊かな自然と実りの里・福岡県宮若市の「宮若温泉郷」内に誕生した温泉旅館
	古民家「煉り」 (MUSUBU宮若温泉郷)	温泉付きの古民家の離れを独り占めする温泉宿
	颯香亭 (MUSUBU宮若温泉郷)	「ミシュランガイド福岡2019」の1つ星に選ばれたフレンチ「颯香亭」では、生産者から直に仕入れる食材を使った"自然"がモチーフの料理を、ご要望やご予算に応じた"オートクチュール"なディナーコースで提供
	料匠虎白 (MUSUBU宮若温泉郷)	経験豊富な料理人が、地域で育った新鮮で安心の食材にこだわり、伝統を大切にしながらも今を感じる料理を提供

5	TRIAL IoT Lab (AIデバイス開発センター)	最先端のIoT技術の開発、高度化を図る場所として、デバイス開発センターの機能を備える。今後はトライアルとお取引のあるメーカーのエンジニアメンバーも招聘し、Skip Cartをはじめ、リテールの技術革新を進めて流通革命を起こす拠点をを目指す
6	MEDIA BASE (スマートストアのメディアコンテンツ作成)	ショッピングマーケティング実現のため、店頭でのデジタルサイネージで放映したりSNSで使用したりするコンテンツの作成や、情報発信をおこなう基地
7	スーパーセンター トライアル宮田店	—

むすんで、ひらくまち。
REMOTEWORk TOWN



リモートワークタウン ムスブ宮若 トライアル×宮若市



当社グループにおける中核会社の1社として、短期的には独立した経営の維持を基本戦略としつつ、中長期的にはシナジーの最大化を目指し、役員や従業員等の相互派遣等を通し、各種PMI戦略を推進

① 人材・組織文化	<ul style="list-style-type: none">西友の従業員の継続的な雇用を前提に、人事・組織体制は現状を維持長期的な観点で人材や企業文化の最大限の融合を目指す
② 店舗ブランド・フォーマット	<ul style="list-style-type: none">現行の店舗ブランド及びフォーマットを維持しつつ、当社グループのノウハウを導入する形で改装等の必要な投資を行い、より高い集客力と収益性を兼ね備えた最適な店舗への進化を目指す
③ 店舗運営	<ul style="list-style-type: none">EDLC戦略の更なる深化を図るべく、西友の質の高いオペレーションを継続しつつ、当社グループの持つローコストオペレーション施策の導入を想定当社の得意とするシステム統合やデータ分析の導入で、システム費用の大幅な削減を図り、更なる効率化を目指す
④ 商品	<ul style="list-style-type: none">立地特性に応じて異なるお客様の特徴を尊重し、魅力ある商品づくりを更に推進ナショナルブランドは、共通する商品の仕入れ帳合統合を随時進め、収益性の改善を目指すプライベートブランドや惣菜については重複する商品の統合に加え、共同での新商品開発も推進
⑤ 製造・物流拠点運営	<ul style="list-style-type: none">現状の拠点運営を継続しつつ、当社グループにおける各種製造・物流拠点との共同利用も視野に入れ、運営方針を検討

両社の強みを最大限に引き出すシナジー経営