

2026 年 2 月 16 日

株式会社トライアルホールディングス

2027 年 6 月期－2029 年 6 月期

中期経営計画説明会

プレゼンテーションスクリプト

説明者：代表取締役社長 永田 洋幸

(P8：ビジョン実現に向けて目指す姿)

株式会社トライアルホールディングスの中期経営計画についてご説明いたします。

当社グループは、2027 年 6 月期から 2029 年 6 月期までの 3 年間を、長期ビジョンの実現のための「流通改革に向けた基盤づくりの 3 年」と位置づけています。この期間の最大のミッションは、西友の PMI を着実に進め、グループシナジーを最大化させることです。シナジーを軸としたキャッシュ創出力を向上させることで、財務健全性を高めるとともに、2030 年 6 月期以降の飛躍的な成長に向けた、強固な土台づくりをしてまいります。

(P10：5つの重点戦略)

これらを実現するための 5 つの重点戦略として、PMI の推進をはじめ、トライアルの収益性向上、西友の店舗改革、DX 戦略の収益化フェーズへの移行、そして、人的資本の強化や、パートナーシップによる業界変革、財務基盤の確立など、経営基盤の強化を推進してまいります。

この 3 年間で強固な成長基盤を確立し、次世代スマートストアの成功モデルを横展開することで、世界をリードする「流通プラットフォーマー」への飛躍を目指してまいります。

(P11：中期経営計画における主要な定量目標)

続きまして、2029 年 6 月期に向けた主な定量目標についてご説明します。

グループ連結ベースの目標として、売上高は 1.6 兆円を掲げています。西友との統合シナジーを背景に、3 年平均で 7.2%の着実な成長を見込んでいます。

次に、当社が実質的な収益力を示す、最も重要な指標として位置づけている EBITDA は、1,000 億円を目指します。これは、3 年平均成長率 14.7%と、2 ケタ成長を計画しており、キャッシュ創出力を飛躍的に高めていく方針です。

そして、営業利益は 640 億円を計画しています。西友の PMI を完遂させ、オペレーションの高度化を図ることで、3 年平均成長率 36.1%という大幅な利益成長を実現してまいります。

これらの利益成長と資本効率の改善を両立させることで、最終的には ROE 16.5%を達成できる経営基盤へと進化させてまいります。

なお、本中期経営計画の数値は、当社においては 2028 年 6 月期より適用される「新リース会計基準」の影響を除外したベースで策定しております。

(P12：トライアルと西友の定量目標)

次に、連結目標を支える事業別の定量目標について詳細をご説明します。

トライアルにおきましては、収益性の向上を軸とした持続的な成長を継続します。まず、売上高目標 1 兆円ですが、主力のスーパーセンターを 3 年間で 35 店舗出店しつつ、食の強化を起点に每期 1.0%の既存店成長によって、3 年平均成長率 6.5%を目指します。

次に営業利益の目標 610 億円は、シナジー効果を軸に、PB の売上高構成比を 25%まで引き上げるなど、粗利率改善を推進します。これによって、3 年平均で 24.6%の大幅な利益成長を計画しています。

つづいて、西友につきましては、PMI によるシナジーを最大の原動力として、さらなるお客さま支持の拡大を目指します。

売上高目標は 5,800 億円ですが、ハイパーマーケット 30 店舗を新フォーマット「トライアル西友」へ業態転換し、スーパーマーケット 60 店舗につきましても、

新モデルへの店舗改装を推進します。これらの、既存店の抜本的な改革により、3年平均成長率 8.6%という高いトップライン成長を追求します。

そして、営業利益目標 180 億円。こちらは、価格競争力を持った生鮮繁盛店モデル「トライアル西友」への業態転換や、全店での価格強化により、一時的に売上総利益率は低下しますが、圧倒的なお客さま支持の獲得による固定費の吸収と、システム統合によるコスト削減によって、販管費率を大きく低減させ、結果、営業利益は 3 年平均成長率 16.4%という大幅な増益を目指します。

(P16：グループシナジーの最大化(定量効果))

つづいて、グループ統合によるシナジーについて説明します。次の 3 点を定量的に見込んでいます。

1 点目は、仕入れ条件の統一と帳合統合です。来期までに、累計 130 億円の粗利押し上げ効果を見込んでいます。

2 点目は、PB 強化とカテゴリマネジメントの高度化です。これにより、2029 年 6 月期までの累計で 450 億円の利益を組み立てます。具体的には、トライアルの「こはく本舗」や西友の「みなさまのお墨付き」など、両社のブランドポートフォリオを整理し、相互販売や共同開発を加速させ、PB 売上構成比を 25%まで引き上げます。

併せて、AI やデータ分析を駆使して棚効率を改善し、PB と NB の比率や、粗利ミックスを最適化してまいります。さらに、プロセスセンターやセントラルキッチンの再編によって、両社の拠点を一体で運用することで、効率化を図ります。特に、稼働率の低い西友の施設を有効活用し、グループ全体の生産性を向上させます。

シナジー最後の 3 つ目は、システム統合です。西友の基幹システムを、トライアルのシステムと統合することで、中計最終年度の 2029 年 6 月期には、開発、運用、保守のコストなど、年間約 20 億円のコスト削減を計画しています。

(P17：売上総利益率の考え方)

つづきまして、中計期間の売上総利益率の考え方を説明します。

先ほど申し上げた「PB 強化・カテゴリマネジメントの高度化」によって創出される累計 450 億円のシナジー効果は、すべてを利益として内部留保するのではなく、戦略的にその一部を「価格強化の原資」としてお客さまへ還元してまいります。

トライアルにおいては、PB 開発の強化やカテゴリマネジメントの高度化によって粗利率を向上させます。その創出利益を価格施策へ再投資することで、既存店の客数増を確実に伸ばしながら、最終年度となる 2029 年 6 月期の粗利率は 25.1%まで改善させる計画です。

一方の西友では、「トライアル西友」への業態転換と、全店規模での価格強化を、最優先課題として推進します。この攻めの価格投資により、粗利率は 24.8%まで低下する見込みですが、その引き換えに、圧倒的なお客さま支持を獲得します。

結果として、既存店売上高は 3 年平均で 8.6%増という高い成長を実現し、その増収効果による固定費の吸収、およびシステム統合によるシナジーを合わせることで、販管費率を 24.1%まで大幅に低減させてまいります。

このように、グループ各社が異なる役割を担いながら、グループ全体の企業価値を最大化してまいります。

つづいてトライアルの計画について石橋から説明します。

説明者：取締役 石橋 亮太

(P22：トライアルの新規出店)

まず、トライアルの新規出店についてご説明します。

グループ内で高い収益力を誇る主力のスーパーセンターの出店を、3 年間で 35 店舗計画しています。また、閉店はゼロで計画しています。

今後のスーパーセンターを中心とした出店の加速に備え、独自の商圈分析ツール「Retail Map」をフル活用し、出店判断精度のさらなる向上や、新店立ち上げ時の施策の高度化を推進します。

また、スーパーセンターは足元で粗利率の改善が進み、投資回収期間が短縮傾向であることから、事業の進捗とキャッシュ創出の状況を踏まえ、新店追加も検討してまいります。

小型店の「TRIAL GO」は、さらなるデータ分析や商圈対応を進める実証フェーズとしつつ、3年間で100店舗の出店を計画しており、最終年度に向けて出店を加速させる組み立てです。

（P23：トライアルの既存店成長）

つづいて、トライアルの既存店の計画です。

本中期経営計画では、既存店売上高は每期1.0%増を計画しています。主力のスーパーセンターを中心に、3年間で累計45店舗の改装を実施し、店舗の収益力を継続的に底上げしてまいります。

重点施策として「食」とPB商品の強化を推進し、惣菜の売上高構成比8%、PB売上高構成比25%の達成をそれぞれ目指します。

また、データ活用によるプライシングの精緻化や、深い顧客理解をもとにSkip Cartやインスタアサイネージ、会員アプリといった独自のデジタル接点をフル活用して、個々のお客さまに最適なタイミングでプロモーションを行い、来店動機の喚起と購買体験の向上を同時に実現します。

これらの施策を徹底・継続することで、「価格訴求」と「価値訴求」を両立させ、持続的な既存店売上高の成長と高収益体制を確立してまいります。

つづいて、西友の計画について檜木野から説明します。

説明者：株式会社西友 代表取締役社長 檜木野 仁司

(P26：西友の成長戦略)

まず、西友の成長戦略の概要について説明します。

西友の店舗改革の要として、まずは「お客さま起点の売場づくり」を徹底し、モデル店舗(東陽町店/ひばりヶ丘店/仙川店)の進化と、取り組みの横展開を通じて全店の底上げを図ります。加えて、ハイパーマーケット(大型店)30店舗の「トライアル西友」への業態転換と、スーパーマーケット(中小型店)60店舗の戦略的改装が成長の柱となります。新フォーマット自体のモデル進化を継続させながら、西友の抜本的な再生を加速してまいります。

(P27：お客さま支持の拡大をけん引する西友モデル店舗)

こちらは、モデル店の既存店売上高の実績となります。

東陽町店、ひばりヶ丘店、仙川店のモデル店舗3店舗は、西友の既存店全体の伸長を大きく上回る伸びを示しており、このような成功事例を横展開していくことで、まずは西友全店の底上げを図ってまいります。

また、西友閉店後にトライアルのメガセンターとして出店した東松山店も、生鮮繁盛店モデルへの転換によって売上高が約2.7倍となるなど、トライアルのノウハウ活用による西友店舗再生の非常に高いポテンシャルを示しています。

(P28：トライアル西友への業態転換)

大型店であるハイパーマーケット約70店舗のうち、3年間で30店舗を「トライアル西友」へ業態転換します。売上高は、転換前から3年後には1.6倍となる計画です。低下傾向にあったハイパーマーケットの売上を、初年度で3年前の水準まで改善させるモデルを確立してまいります。

(P29：トライアル西友 花小金井店の実績)

昨年11月に業態転換したトライアル西友 花小金井店につきましては、2026年6月期第2四半期の決算説明会でのご報告とおり、好調に推移しています。これをモデルケースとした今後の多店舗展開について期待を寄せています。

つづいて、DX戦略について、永田から説明します。

説明者：代表取締役社長 永田 洋幸

(P31：DX 戦略の収益化フェーズへの移行)

DX 戦略についてですが、この中計期間の 3 年間は、本格的な収益化に向けた基盤構築の期間とし、流通小売事業における DX の推進を軸に、リテールメディアや EC の基盤づくりを具体的に進め、システム統合による 20 億円のコスト削減も着実に実行します。このシステム統合を進めることで、データと AI の活用を西友も含めて全社で推進し、将来の売上高・利益の拡大に寄与する体制を整えてまいります。

最後にキャッシュアロケーションの考え方について、桐島から説明します。

説明者：上席執行役員グループ経営財務部長 桐島 一寿

(P39：キャッシュアロケーションの考え方)

キャッシュアロケーションの考え方について、中計期間におきましては、成長投資と財務健全性のバランスをとって進めてまいります。

当社グループは、持続的な企業価値の最大化を目指し、営業活動から得られるキャッシュを戦略的に配分してまいります。

本中期経営計画の 3 ヶ年で、営業キャッシュフロー 2,000 億円の創出を見込んでいます。これに手元現預金等を加えた原資を、以下の 3 点へ優先順位を明確にして配分します。

まずは、オーガニック成長への投資として、「既存事業の競争力強化」に 1,300 億円を投じます。内訳は、スーパーセンター 35 店舗の新規出店や「TRIAL GO」100 店舗の展開、さらに「トライアル西友」への業態転換 30 店舗および西友既存店の新モデルへの改装 60 店舗など、「早期のキャッシュ創出」に直結する施策へ重点配分します。

次に、有利子負債の返済です。西友の完全子会社化に伴い発生した有利子負債の圧縮について規律をもって実行します。3 年間で 1,150 億円を返済に充てることで財務基盤を正常化させ、2029 年 6 月期には EBITDA 純有利子負債倍率 3 倍以内、自己資本比率 20%以上の達成を目指します。

最後に株主還元ですが、成長投資を最優先としつつ、株主の皆さまへは「累進配当」の方針に基づき、安定的かつ継続的な還元を実施してまいります。

また、上記のオーガニック成長に加え、新規エリアでの顧客獲得やパートナーシップ構築に資する案件があれば、資産の流動化やデット調達などを組み合わせ、機動的に M&A などの投資を検討してまいります。

以上