

2026 年 2 月 16 日

株式会社トライアルホールディングス

2026 年 6 月期 第 2 四半期 決算説明会
中期経営計画説明会
質疑応答要旨

決算・中計説明会における質疑応答の要旨を記載しております。
ご理解いただきやすいように、内容の一部を加筆修正しております。

Q: 当上期の業績好調を踏まえ、下期の業績見通しをどのように見ているか。
特にトライアルは粗利率上昇の継続性、西友は既存店売上高の見通しについてどのように見込んでいるか。

A: トライアルにおける下期の粗利率改善については、データ活用によるプライシングの精緻化に加え、粗利率が高く集客ドライバーとなる惣菜や PB 商品の開発・販売強化を継続していきます。あわせて、西友とのシナジーによる取引条件の改善などで、下期の粗利率目標の達成を目指します。
西友の既存店売上高については、価格訴求の強化や定番品の欠品解消など、お客さま起点の売り場づくりを徹底してきたことに加え、トライアルの名物商品の導入やトライアル流の売り場づくりを順次展開することで、離反していたお客さまの再来店や新規顧客の獲得が進んでおります。下期も「価格」と「売り場」への信頼回復を軸に、既存店売上高の成長を継続してまいります。

Q: 2Q において西友の粗利率が高かった要因と下期の見通しは。

A: 2Q の粗利率については、販売が好調に推移したことを背景に、12 月に取引先から受領するリベートが想定を上回ったことによる押し上げ要因が含まれております。下期は、トライアル流のプライシングの導入や PB 商品の拡販を進めることで、粗利改善に取り組むとともに、獲得した原資を一部、集客に向けた価格施策に活用することで、当面は「売上高の最大化」のフェーズとして推進してまいります。

Q: トライアルのプライシング施策がうまくいっている背景と今後の課題は。

A: 来店動機をつくる「価格訴求品」と、利益の源泉にもなる「価値訴求品」のバランスを重視しております。データ活用によって「価格訴求品」のプライシングの精度を高めながら、PB 商品の開発強化や棚割り改革などを通じて「価値訴求品」の構成比を引き上げていくことが、今後の大きな課題かつ伸び代であると考えております。

Q: 上期の業績は計画を大幅に上振れているが、通期業績予想を修正しなかった理由は。

A: 足元の業績は計画を上回って推移しておりますが、今後の消費環境やマクロ環境の不確実性に加え、競争環境の変化・激化なども見込まれます。これらを勘案し、上期に確保した原資を集客強化に向けた価格施策や、西友の PoC 段階の取り組みに対する投資加速などへ適切に配分することも想定した上で、現時点では通期業績予想を据え置いております。

Q: 中期経営計画で掲げる EBITDA 1,000 億円、営業利益 640 億円の目標について達成確度をどのようにみているか。

A: シナジー効果の最大化を通じて、グループ一丸となって達成を目指してまいります。まず、「仕入条件統一・帳合統合」によって約 130 億円の粗利押上効果を見込んでおり、取り組みは既に進行しております。また、「PB 強化・カテゴリマネジメント高度化」によって、約 450 億円の粗利改善効果を見込んでおります。PB 商品の相互供給の拡大と商品開発の強化に加え、棚割り改革やプロセスセンター(PC)・セントラルキッチン(CK)の再編などを通じて実現を図ってまいります。さらに、「システム統合」によって中計最終年度に約 20 億円のコスト削減効果を見込んでおり、現時点で概ね見通しが立っております。これらの取り組みを着実に実行し、収益力の向上につなげていく方針であります。

Q: 西友について、統合後半年が経過した現時点での評価は。

A: 統合後は、従来の「収益性重視」から「お客さま起点の売り場づくり」へと方針を転換するとともに、トライアルの強みである名物商品の導入や商品訴求、売り場づくりの考え方を順次取り入れてまいりました。その結果、お客さまからの支持は着実に回復しており、方向性として一定の手応えを得ております。また、西友にはもともと売上を伸ばせるポテンシャルがあり、トライアル流の商売を導入することで、それがより顕在化してきたと

見ております。一方で、売上の回復に伴い、現場オペレーションの強化が課題として明確になっております。具体的には、人時の確保、店舗間における運営のばらつき是正(研修の拡充、ノウハウの共有など)に取り組み、再現性のある形で全店展開を進めてまいります。

Q: 中期経営計画の期間中に、エクイティファイナンスを実施する可能性は。

A: 現時点では想定しておりません。中計の3ヵ年については、営業キャッシュフローの創出を基本として必要な投資資金を賄う方針であります。当社は総資産回転率が高いビジネスモデルであり、西友の大幅な既存店売上高の回復・伸長が進展すれば、大きな回転差資金が生まれ、営業キャッシュフローのみでも一定の投資余力を確保できるとみております。一方で、事業の進捗と創出キャッシュの状況に応じて、トライアルにおけるスーパーセンターを中心とした新規出店の追加などを検討してまいります。

Q: 西友における今後の成長ドライバーは。

A: 既存店成長の要として、まずは「お客さま起点の売り場づくり」を徹底し、モデル店舗(東陽町店/ひばりヶ丘店/仙川店)で磨き上げた取り組みを横展開することで、全店の底上げを図る方針であります。そのうえで、ハイパーマーケット(大型店)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)の新モデルへの店舗改装が軸となります。

「トライアル西友」は両社の強みを融合した新フォーマットであり、個別商圈に最適化した店づくりで改善効果を積み上げ、都市型GMS再生モデルの確立を目指しております。また、中計期間の3年間で30店舗の転換を計画しており、転換3年目で転換前比60%増を計画しております。

スーパーマーケットでは、これまで停止していた約7年に一度の定期改装を再開するとともに、シナジー先行実装店での成功事例のエッセンスを取り込み、売場・MD・オペレーションを刷新する「新モデル」への戦略的改装を進めます。中計期間の3年間で60店舗の改装を計画しております。

Q: TRIAL GO の首都圏展開について、中計期間で 100 店舗出店の計画だが、惣菜などの供給インフラの課題はどのように解決するのか。

A: 供給インフラについては、西友の既存店舗を商品供給の母店として活用することを基本に、セントラルキッチンも組み合わせながら、最適な商品供給体制の構築を進めております。今後の大量出店を見すえ、配送効率や商品構成の最適化を含む各種実証を重ねて、モデルの精度向上に努めてまいります。

Q: PC と CK に対する投資方針は。

A: まずは新設ありきではなく、商品規格を統一したうえで、トライアルと西友の PC・CK を一体運用し、双方の稼働率向上を通じた生産性改善を図る再編を優先する方針であります。具体的には、稼働率の低い西友側 CK を活用してトライアル側の製造キャパシティを補完し、供給力を引き上げていく考えであり、稼働率についても段階的な改善を計画しております。

Q: PB 売上高構成比 25%目標について、達成に向けた考え方は。

A: 目標の達成に向けた中核は、棚割りの中に PB 商品を選ばれやすい形で組み込み、プライシング戦略とも一体で運用することです。単に品ぞろえを拡大するのではなく、売り場での訴求、価格設定、定番化までを連動させることで、リピート購買の定着につなげていく考えであります。具体的には、トライアルでは既存 PB 商品に加え、西友が有する「みなさまのお墨付き」を採用・展開し、PB 構成比の引き上げを図ります。

西友では「みなさまのお墨付き」に加えて、トライアルの PB 商品を積極的に導入し、PB 売上高構成比を 25%水準まで高めていく方針であります。

開発・導入の優先順位としては、「生活必需品」として購買頻度の高い食品・日用品を最優先で強化しつつ、アパレルやライフスタイル等の PB 比率を高めやすい領域についても、積極的に展開してまいります。

Q: 有利子負債にかかる金利上昇の影響をどのようにみているか。

A: 当 4 Q で、M&A 時に調達したブリッジローン(短期借入金)を、シンジケートローン(長期借入金)へ切り替える予定ですが、現時点で金利等の具体的な条件は確定しておりません。中期経営計画の策定にあたっては、今後の金利上昇を見すえ、一定程度織り込んでおります。

以上