

【2025 年 6 月期 決算説明会 プレゼンテーションスクリプト】

(連結決算概況の説明)

(説明者：代表取締役社長 永田 洋幸)

(決算説明資料：P3)

4 月に代表取締役社長に就任しました、永田洋幸と申します。
私は 2 代目として、長い時間をかけて継承を準備してきました。
2018 年に設立した Retail AI の CEO として、IT や AI を駆使した
スマートストアの確立を主導してまいりました。

遠い未来に向けて仲間と集い、果敢に挑戦し続ける精神こそが、
「トライアル」という社名に込められた私たちの原点です。
私の使命は、この「思いの丈」を、従業員の力によって永続的な成
長を可能にする「仕組み」へと昇華させることです。

上場や西友のグループ化など、大きな節目を迎える中、強固な経営
基盤を築き、ビジョナリーカンパニーへと進化していく舵取りをし
てまいります。

2025 年 6 月期における連結決算の報告をいたします。
売上高は前期比 12%増の 8,038 億円となりました。35 店の新規出
店と、3.6%増という好調な既存店成長が貢献しました。
当期をもって 25 期連続増収となりました。
ご来店いただいているお客様、商品のお取引先様、トライアルの歴
史の中で、苦しい時も信じ続けてくれた従業員の皆さん、投資家の
皆様をはじめ、全てのステークホルダーがつくった記録であると思
えております。
この場を借りて、お礼を申し上げます。ありがとうございます。

昨年10月の不振から、上期は予算未達という結果となりました。問題を直視して、至急リカバリー策の実行と修正を繰り返しました。上期決算で明るみになった内部の様々な課題を、コンカレントに立て直すきっかけとなりました。

その結果、下期は挽回することができました。まずは「言ったことを実行し、結果を出す」、「上場企業として当たり前のことを安定的にできるようになる」という基本に立ち返って徹底しました。

第4四半期に強化した、粗利上昇の施策の効果が出ました。その影響として、既存店売上高の減速を見込んでいましたが、段階的な導入により最小限に抑えました。

結果として、売上高は修正計画である8,029億円を0.1%上回りました。粗利は前期比15.8%増、粗利率は20.5%と、0.7ポイント上昇しました。プライシング施策の実行をはじめとする、戦略の成果です。

販管費は、前期比16.6%増の1,464億円となりました。増収率を上回る費用の増加となりましたが、35店の出店や19店の改装などの先行投資と、人への投資を積極的に行いました。

さらに、西友の株式取得のためのアドバイザリー費用、6億6千万円を計上するなど、次のステージに向かう投資を行いました。

営業利益は前期比10.2%増の211億円となり、計画に対して9.9%上回る実績で着地しました。営業利益率は2.6%と、まだ伸びしろは大きいですが、一步一步前進しています。

粗利の上昇と販管費のコントロールのバランスを取りながら、営業利益率を3%台へ、さらにその先を目指しながら、安定的に每期実績で示してまいります。

(流通小売事業の決算説明)

(説明者：取締役 石橋 亮太)

2025 年 6 月期の流通小売事業の総括とポイント、26 年 6 月期の戦略について、説明いたします。

事業環境の認識からスタートします。

消費環境は、NB 商品のメーカー値上げや、野菜やお米など生鮮食品の相場価格上昇を背景として、節約志向が強くなりました。

季節イベントなどのハレの日消費は喚起された一方、普段の消費は価格の安さを求める需要が多くなりました。

天候は、上期において記録的な暑さや長引く猛暑により、秋冬物の展開タイミングに苦戦した反面、下期に入ると季節らしい寒さや九州における早い梅雨明けによって、季節需要を獲得することができました。

競争環境は、昨年夏までは価格競争が激化していましたが、夏以降は大手小売企業から徐々に NB 商品の価格転嫁を始めて、粗利を取りやすい環境にありました。

人件費を中心にコストインフレは継続しており、人時をコントロールすることに加え、粗利を上げることで費用増をカバーしながら、次の競争に勝つための利益確保という準備ができたと認識しております。

(P35)

1 年の節目でありますので、昨年の上場時にお示した、成長戦略 4 点をおさらいします。左側の「4 つの重点戦略」をご覧ください。

1 点目と 2 点目は、売上高成長です。既存店成長と出店によって毎期高い売上高成長を果たす考えです。

3 点目は、収益性の向上。商品ミックス戦略と適正プライシングを組み合わせ、粗利を上げることで利益率を高めていく考えです。

PB や惣菜などの付加価値商品の強化や、価格設定を柔軟にしています。

4 点目は、リテールテックを通じた流通エコシステムの構築です。福岡県宮若市における当社の拠点で、メーカーなど他社様との関係を強化する活動を毎月続けています。取り組みに参加する企業数が増えており、「巻き込み力」が大きくなっています。描いた成長戦略の通りに、戦略を実行して成果に結びつけた 1 年となりました。

(P8)

資料は 8 ページです。

流通小売事業の売上高は前期比 11.9%増と高い成長率を実現しながら、営業利益率を 3%に乘せることができました。

リカバリー施策をスピーディーに実行したことで、上場時にご説明した「高い売上高成長の維持」と「収益力の向上」を両立することができました。

(P9)

4 月から 6 月までの第 4 四半期においては、増益率は 84%、営業利益率は 4 %と前年同期比で 1.5 ポイントも上昇しました。

これは、2 月から実験を開始した粗利上昇のためのプライシング施策によるものです。

利益の伸びしろはまだ大きいですが、スピーディーに立て直して、実績で示すことに注力しました。やみくもに粗利を上げる施策だけを行うのではなく、お客様の支持・売上高への影響を最小限にするようデータ分析をしながら、慎重に実行した結果、バランス力を強化しました。

売上か利益かのどちらかを上げる「orの発想」で実現するのは簡単です。しかし、トライアルは相反する2つを両立する「andの理念」を大切にしています。

つまり、売上成長も利益上昇も両方実現する難しいチャレンジだから、やりがいがあり、そのバランスを取るという舵取りこそが成長企業の経営の醍醐味であります。

(P10)

続いて10ページ、既存店売上高の状況です。

既存店売上高は、計画が前期比3.4%増に対して3.6%増、第4四半期は計画2.4%増に対して2.9%増といずれも計画を上回る着地でした。

先週発表した7月度の月次売上高をもって、50ヵ月連続前年を上回り続けており、記録を更新しました。

生鮮・惣菜の品揃えや生活必需品の価格競争力で、新しい客層の開拓が進んだことに加えて、一品単価の増加が客単価を押し上げました。

決算月の6月は、複数の向かい風要因がありながらも予算を上回って着地しました。梅雨明け後の早い夏の始まりにうまく対応できた結果、前年同月比1.3%増で着地しました。

特に季節商品の展開においては、入念な準備と昨年の教訓が活きました。

(P11)

続いて、改装と出店です。

当期は19店の既存店改装を実施しました。期初は28店の改装を予定していましたが、新規出店が期初計画より8店増えたことを鑑みて、投資のアロケーションを見直しました。

下期は一時的に改装を停止した形となりましたが、今期はスーパーセンターを中心に改装を再開します。

(P12)

12 ページは、出店と閉店の状況です。

計画通り 35 店を出店しました。スーパーセンター20 店、小型店 4 店の他、フォーマットの内訳は資料に記載の通りです。

今期は小型店 TRIAL GO の出店が増える見込みです。

(P13)

ロケーションの内訳は 13 ページに記載しております。25 年 6 月期の新規出店は、九州が 14 店、九州以外が 21 店となりました。

今期の出店は、九州におけるドミナント展開の深耕と、九州以外における面の拡大を両輪で進めていきます。

(P14)

続いて、14 ページで商品別の状況を説明します。

食品の伸びが強くなりました。特に惣菜の売上高が 24.4%増と最も高くなり、食の強化という戦略の成果が出ました。

惣菜の売上高構成比は 6.3%となり、前期より 0.6 ポイント上昇しました。

上期は記録的な暑さによって、ハードに区分されるレジャー用品やアパレルなどの季節商品は伸び悩む局面があった一方、下期は季節らしい気温になったことから、非食品は回復軌道に乗りました。

(P17)

続いて、17 ページ、プライベートブランドの状況です。

PB 売上高構成比は、18.4%となり、前期比 3.5 ポイント上昇しました。

ナショナルブランドの代替品としての点数商材と、トライアルだからできる付加価値のある粗利商材をミックスしながら、PB 売上高構成比は 25%の中期目標に向かって、計画通り進捗しました。

(P16)

グループ会社の明治屋に所属する料理職人が、感動を呼ぶ「食」の創造を進化させています。職人が作る美味しさを量産する仕組みづくりとデータを駆使する IT のチカラを合わせて、価格以上の価値を提供しています。

(P20)

続いて、重要テーマである粗利上昇戦略の実行について説明します。

こちらは、四半期ごとの粗利率の推移で、青色の線が当期を示しています。第 2 四半期をボトムにして、下期は戦略的に粗利率を引き上げました。特に第 4 四半期は計画が 21.5%と、これまでの水準から 1 ポイント以上急速に上がることから、ご心配の声をアナリスト・投資家の皆様からいただきました。

下期から本格導入したプライシング施策は、上期の状況を踏まえて、急遽方針転換したものではなく、インフレ環境下で競争力を高めるために準備をしてきたものです。

上場時より、粗利を上げてコストをコントロールすることで、営業増益につなげることを説明してきました。

この 1 年でインフレはさらに進みましたが、その軸は全くブレておらず、描いた戦略通りに実行した結果であります。天候や消費動向など色んな要因に影響を受ける商売ですので、月次や四半期の単位ではアップダウンはあります。

しかし、大局的にご覧いただくと、トライアルの方針は一貫していることがお分かりいただけると思います。

(P19)

当期における粗利上昇の施策は、主に 3 つです。

1 つ目は、価格表示の方法を内税から外税に変更したこと。これによりトライアルの本質的な安さをお客様にお伝えしています。

2 つ目は、競争力を保つ適正プライシングを実行したこと。全商品を価格感応度別に 3 つに分類して、価格改定を実行しました。

3 つ目は商品の価値を伝える売場づくりを丁寧に行ったこと。

導入スケジュールを 3 段階に分けて、一番影響が大きく激戦地である福岡の導入を 6 月としました。導入した店舗における効果は今期にも波及しています。

第 4 四半期の施策で効果だけではなく課題も特定しましたので、今期はそれを調整しながら粗利率の水準を固めて、さらに上を目指す 1 年にする考えです。

プライシング戦略の 2 期目である今期のテーマは「持続的成長への挑戦」です。各店舗の商圈特性に応じたプライシング施策のブラッシュアップを行います。

「エキサイティングプライス」という、定番商品を対象に地域一番価格を目指していることをお客様に分かりやすく伝える仕組みを確立・強化して、安心してトライアルでお買い物いただける環境作りをしていきます。

さらに、新店の早期黒字化やインバウンド需要の取り込みも強化していくことで、トップラインの成長と収益力の向上を図っていきます。

(リテール AI 事業の決算説明)

(説明者：執行役員 グループ経営企画部長 小林 大悟)

(P8)

リテール AI 事業の決算報告をいたします。

売上高は前期比 12.6%増の 51 億 9,900 万円となり、セグメント利益は 5,500 万円となりました。

24 年 6 月期は、トライアルグループ向けのデバイス導入における反動減がありましたが、25 年 6 月期は Skip Cart の再導入をはじめ、TRIAL Connect や Go System などの開発が進みました。さらに、外部顧客向けの売上高が前期比 7.2%増加して、黒字化することができました。本格的な収穫期に入りつつあります。

(P26)

リテール AI は、2 つの主要事業を展開しています。

ひとつは、Skip Cart などの IoT 技術を活用した Smart Store Solution 事業、もうひとつは、売場やサプライチェーンの最適化を図る Business Data 事業です。リテールメディアとしての価値創出も進めております。

Smart Store Solution 事業においては、主力製品である Skip Cart の導入が順調に進んでいます。導入店舗におけるレジのスループットは飛躍的に向上しており、店舗運営の生産性向上に直結しています。

Business Data 事業においては、サプライチェーンのムダ・ムラ・ムリを解消するためのデータ共通基盤として「MD-Link」の提供をしています。これによりメーカーと小売企業がデータを共有することができ、魅力的な商品開発や売場づくりを可能とします。

新しい取り組みを2つご紹介します。

小売とメーカーが連携してファンの創出を目指す販促サービス「TRIAL Connect App on MD-Link」を7月にリリースしました。メーカーが販促施策の企画・実行・効果分析までを一貫して行えるようになり、より柔軟かつ精度の高いマーケティング活動が可能となります。

(P29)

2つ目は、サプライチェーンの全体最適を目指して、NTT様と共同で「Retail-CIX」を設立しました。

調達から販売に至る流通プロセス全体をデジタル化・最適化し、生産・出荷計画の高度化、自動発注、在庫・棚割りのリアルタイム最適化、さらには店舗業務の負荷軽減など、業界が直面する人材不足やコスト増などの課題の解決を目指してまいります。

(通期業績予想の説明)

(説明者：上席執行役員 グループ経営財務部長 桐島 一寿)

(P34)

2026年6月期の連結業績予想をグループ連結と、主要会社であるトライアル及び西友の内訳を説明いたします。西友は12月決算ですが仮決算によりトライアルと同会計期間で取り込んで連結を予定しております。

連結売上高は、1兆3,225億円と飛躍的な拡大をいたします。

トライアルは積極的な出店と既存店成長により8%増収の8,698億円を見込んでおります。

西友の2024年12月期の売上高は4,835億円でしたが、既存店の売上高がダウントrendにあったことから、6%減の4,527億円で織り込みました。

統合1年目における状況は想定の範囲内であり、再成長というジャンプに向けた屈伸の時期と捉えていただきたいと思います。

連結粗利は 3,220 億円、粗利率は 24.3%を見込みます。

高収益体質の西友をグループに迎えたことにより、粗利率は上のステージへと上がります。

収益力に伸びしろがあるトライアルにおいては、4Qで結果を出すことができた粗利向上戦略を今期も継続することで、通期の粗利率 22.6%を計画しております。新しい水準に浮足立つことなく、毎四半期しっかり実績で示しながら、固めていきたい考えであります。

連結販管費は 3,137 億円、売上高販管費率は 23.7%です。これは人件費を中心としたコストインフレに伴う費用増に加えて、西友の株式取得に係るアドバイザー費用やのれん償却費を計上しているためであります。のれん金額は約 3,000 億円、償却期間は 20 年です。つまり、今期より年間約 150 億円の償却が発生します。

資金調達の関連費用は、営業外費用に計上しております。

ブリッジローンの組成費用と利息に加えて、長期借入への借換に係る費用を予定しております。

結果として、営業利益は 254 億円、営業利益率は 1.9%を計画しております。経常利益は 139 億円、経常利益率は 1.1%を計画しております。トライアル及び西友の税負担率は約 40%を見込んでおり、連結上費用計上されるのれん償却費及び FA 費用については損金不算入のため、全額が税後利益に影響します。なお、上期・下期の内訳については、資料 33 ページをご確認ください。

(P43)

資料 43 ページにキャッシュアロケーションの考え方をまとめています。営業キャッシュフローを返済原資と株主配当、流通領域の成長投資に振り分けます。

さらに、追加的に生じる調達余力を M&A 等の成長を加速させる投資へ投じることも検討してまいります。

なお、流通領域の成長投資は、トライアルにおける各種フォーマットの出店・改装、PC/CK 等のインフラ等を想定しております。
また、西友の設備投資についても投資の効果を見極めながら実行していきます。この流通領域におけるキャッシュアロケーションを限られた原資の中で最大の効果を生むように組み立てます。
翻って、今後財務規律をなお一層遵守していくことになります。目安としては具体的に財務健全性の指標として、EBITDA 純有利子負債倍率は 3 倍以内を目標にします。

(P44)

株主還元については、資料 44 ページです。
成長投資を優先しながら、配当金という形で安定的な還元をする方針を継続しております。
当期における配当は期初計画どおり、1 株あたり前期比 1 円増配の 16 円を予定しております。進行期である 26 年 6 月期も 16 円を見込んでおり、累進配当の方針を堅守する次第であります。

(西友についての説明)

(説明者：代表取締役社長 永田 洋幸)

(P37)

最後に、西友の報告に移ります。7 月 1 日に西友の株式取得が完了しました。トライアルグループは売上高 1 兆 3,000 億円、店舗数は 600 店、従業員数は 4 万人を超えるグループとなりました。
また株式取得にあたり、3,674 億円の借入を実施しました。

規模の大きさに身が引き締まる思いであります。同時に、西友と一緒に様々な取り組みを行い、シナジーを最大限創出することで、ステークホルダーの皆様を幸せにしていきたいという思いを、経営陣一同共有しております。

7月2日以降、早速西友の皆さんとのコミュニケーションを深めています。シニアマネジメントはもちろん、部門別に15の分科会を設けて、リーダークラス、担当者同士の議論が始まりました。

統合後のビジョンとして、「買い物を楽しく、暮らしを豊かに。」を掲げております。「Stand Together（共に立ち向かっていこう）」というスローガンを作りました。西友とトライアルのそれぞれの頭文字を取って命名したものです。

向こう数年間の中期計画を来年2月に発表する予定です。投資や施策、シナジーを整理した上で、定量計画とその根拠を説明いたします。

(P36)

今期に期待できるシナジーを資料36ページに記載しています。トライアルと西友のそれぞれの良さを互いに融合させながら、成長力を強化していくための準備を開始しています。

まず、既存店の強化において、プライベートブランド商品や惣菜などニーズが高い商品を早期に相互展開することで、集客力の増強を見込みます。

次に出店は西友の首都圏におけるネットワークを活かして TRIAL GO の東京出店を今年中に予定しています。福岡の TRIAL GO を見学された投資家の皆様からは「このフォーマットが東京に来てくれたら、毎日行きたい！」というお声をいただいていますので、ご期待に添えるよう準備してまいります。

シナジー3つ目は、収益性の向上です。商品仕入における帳合の統合による取引条件の改善を見込んでいます。それにより、粗利率の改善を期待しております。

4 つ目は、リテールテックです。IT を祖業とするトライアルが長い歴史の中で培ってきたリテールテックを西友の店舗へ展開していきます。研究を深めているリテールメディアの分野においても、お客さまの買い物を楽しく、暮らしを豊かにするマーケティングの新しい形を追求していきます。

アナリスト・投資家の皆様に、私たちのエキサイティングジャーニーに伴走いただくために、情報の解像度を上げながら、説明の場を設けてまいります。説明は以上です。

以上