

テクノロジーと、人の経験知で、世界のリアルコマースを変える。

TRIAL HLDGS

中期経営計画

2027年6月期 – 2029年6月期

STAND TOGETHER

株式会社トライアルホールディングス

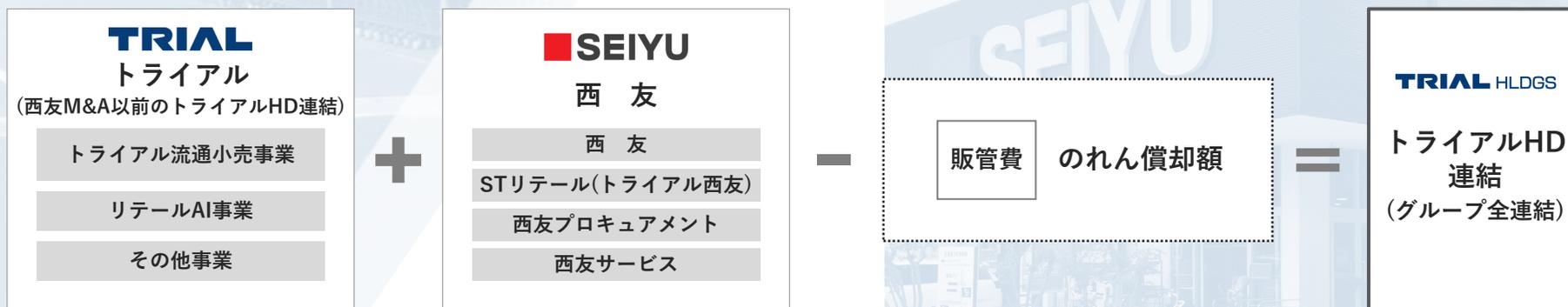
2026年 2月 12日

目次

- ① 経営理念と目指す姿
- ② 5つの重点戦略
- ③ Appendix

本資料における「トライアルHD連結」「トライアル」「西友」「のれん償却額」の関係は以下のとおりとなります。

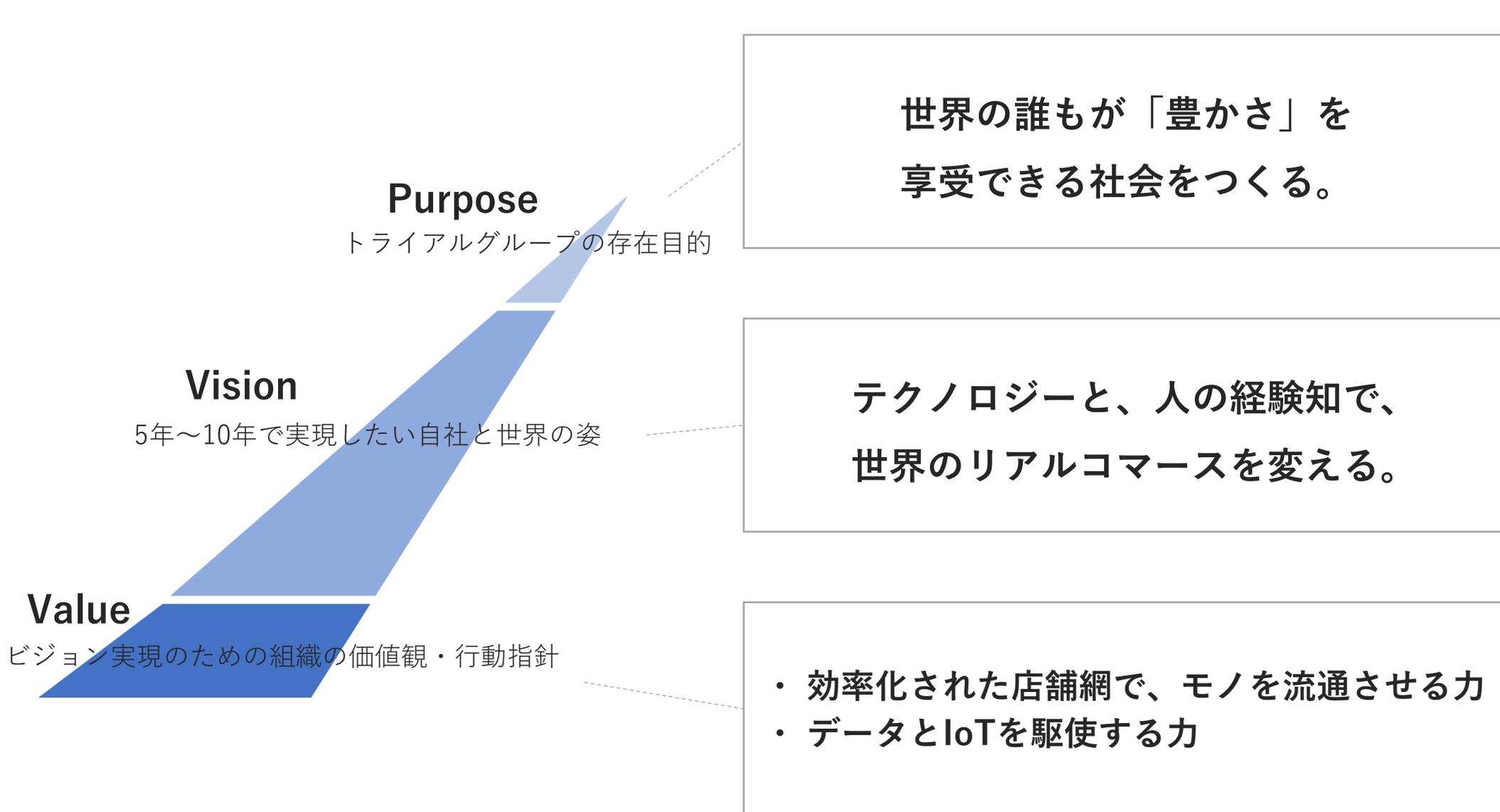
西友の店舗を業態転換した新フォーマット「トライアル西友」は「西友」に含まれています。



TRIAL

① 経営理念と目指す姿





経営理念

連続成長の
軌跡

外部環境の
認識

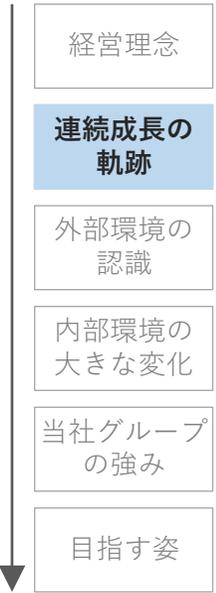
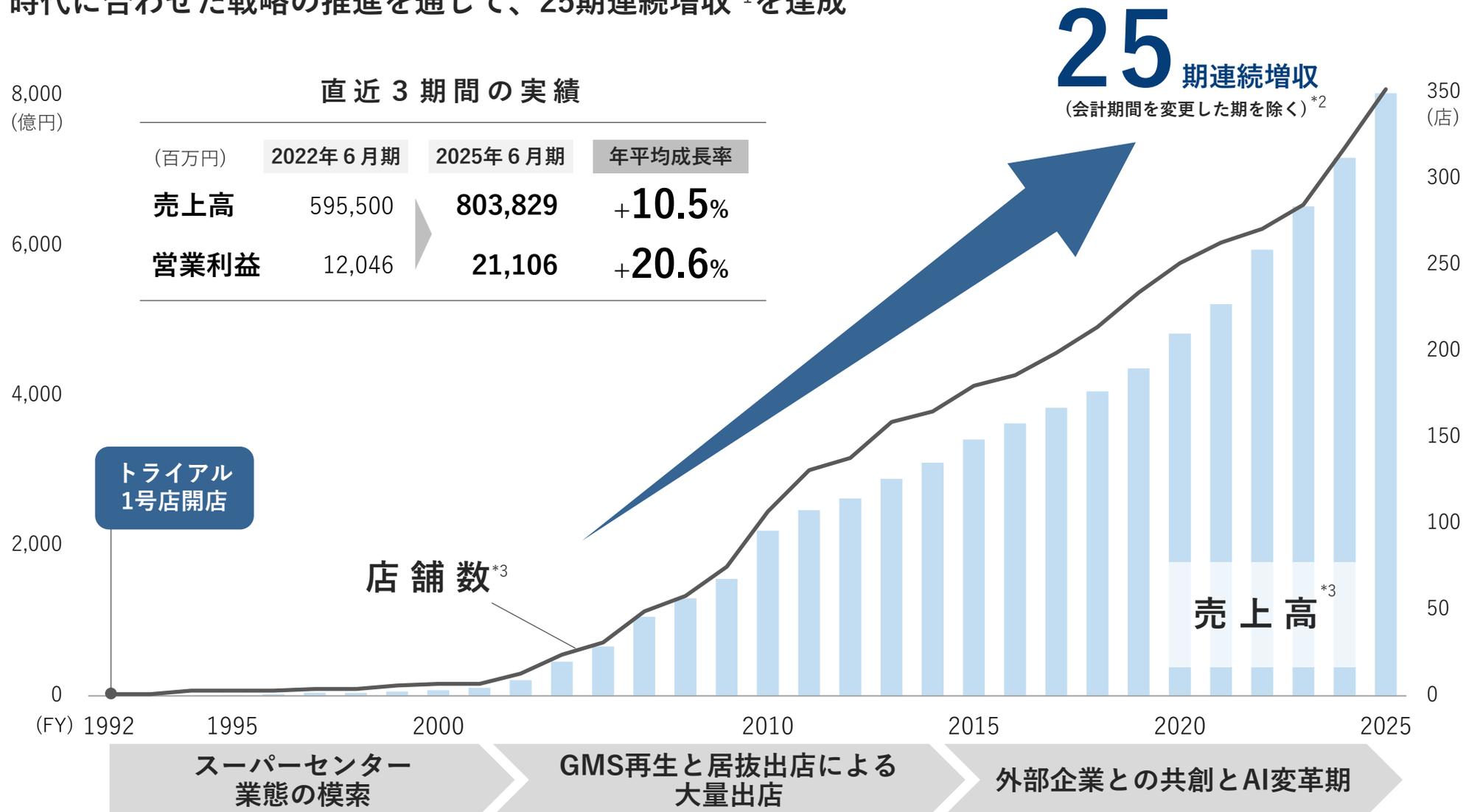
内部環境の
大きな変化

当社グループ
の強み

目指す姿

長期にわたる持続的な売上高成長の実績

時代に合わせた戦略の推進を通じて、25期連続増収^{*1}を達成



*1 連続増収は1999年9月期から2025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

トライアルグループにおける環境認識と対策

環境認識

事業機会 / 具体的対策

消費構造の変化

- 都市部への人口集中、共働き世代の増加
- 人口減少・少子高齢化
- 消費の二極化・選別消費の拡大

小商圏・都市型の競争激化

- 都市部小商圏での近接競争の激化
- 立地特性に応じたフォーマット配置とドミナント形成の必要性

コストインフレ

- 商品の調達原価や物流費、水道光熱費など様々なコストが上昇
- 省人化・標準化・人時生産性向上によるコスト吸収の重要性

DX化の必要性

- 社会全体のデジタル加速により、デジタル・AIの推進が競争の必須条件に

- 西友統合による関東圏への進出
- 生鮮・惣菜、PB商品の強化
- きめ細やかなプライシング

- 複数の店舗フォーマット展開、店舗フォーマット毎の成長戦略
- 小型店舗であるTRIAL GOの関東圏への出店
- 地域ごとのドミナント戦略

- デジタル戦略・西友統合によるコスト削減施策
 - ・ 在庫適正化・ロス削減・回転改善による利益体質強化の余地
 - ・ PC・CKの再編

- デジタル戦略の強化・IT分野への積極投資
 - ・ DX流通貢献
 - ・ データビジネス・リテールメディア事業

経営理念

連続成長の軌跡

外部環境の認識

内部環境の大きな変化

当社グループの強み

目指す姿

地域の「生活必需品」として、お客さまに寄り添い続けるための基盤づくり

両社の質の高い 人材の融合	<ul style="list-style-type: none">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
売上規模の 飛躍的な拡大	<ul style="list-style-type: none">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
関東エリアの 事業基盤拡充	<ul style="list-style-type: none">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
商品力の強化	<ul style="list-style-type: none">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
製造・物流拠点の 拡充	<ul style="list-style-type: none">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
リテールテックの拡大	<ul style="list-style-type: none">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

経営理念

連続成長の
軌跡

外部環境の
認識

内部環境の
大きな変化

当社グループ
の強み

目指す姿

流通小売事業

TRIAL SEIYU

効率化された店舗網で、モノを流通させる力

Retail Ai

リテールAI事業

データとIoTを駆使する力

買い物を楽しく、暮らしを豊かに。



施策の
フィードバック

データ蓄積

分析に基づく
施策

テクノロジーによって、
新時代のお買い物体験を生み出し、
流通の仕組みを革新する



- EDLP*1を強みとするディスカウントストアを多様な店舗フォーマットで全国に展開
- 食品を軸とするバラエティに富んだ商品構成でワンストップショッピングを提供

- Skip Cart等のIoTデバイスを開発・提供
- データを軸に流通小売業界を改革
- オペレーション・ドリブン*2の開発体制

*1 Every Day Low Price。毎日お値打ち価格で販売すること

*2 現場での実務を起点として、実際に現場で使用しながら機器やサービスを設計・運用し、改善を繰り返すことで、より現場のオペレーションに即したテクノロジーを開発するという当社グループの考え方

経営理念

連続成長の
軌跡

外部環境の
認識

内部環境の
大きな変化

当社グループ
の強み

目指す姿

ビジョン実現に向けて目指す姿

当中期経営計画においては、西友のPMIを着実に推進し、シナジー創出を軸としたキャッシュ創出力の向上によって財務健全性を高めるとともに、次世代フォーマットの成功モデルの確立など、2030年6月期以降の成長基盤を構築。



流通改革に向けた基盤づくりの3年

- ① PMI推進によるグループシナジー最大化
- ② トライアルの収益性向上と成長の推進
- ③ 西友の店舗改革とお客さま支持の拡大
- ④ DX戦略の収益化フェーズへの移行
- ⑤ 持続的な成長を支える経営基盤の強化

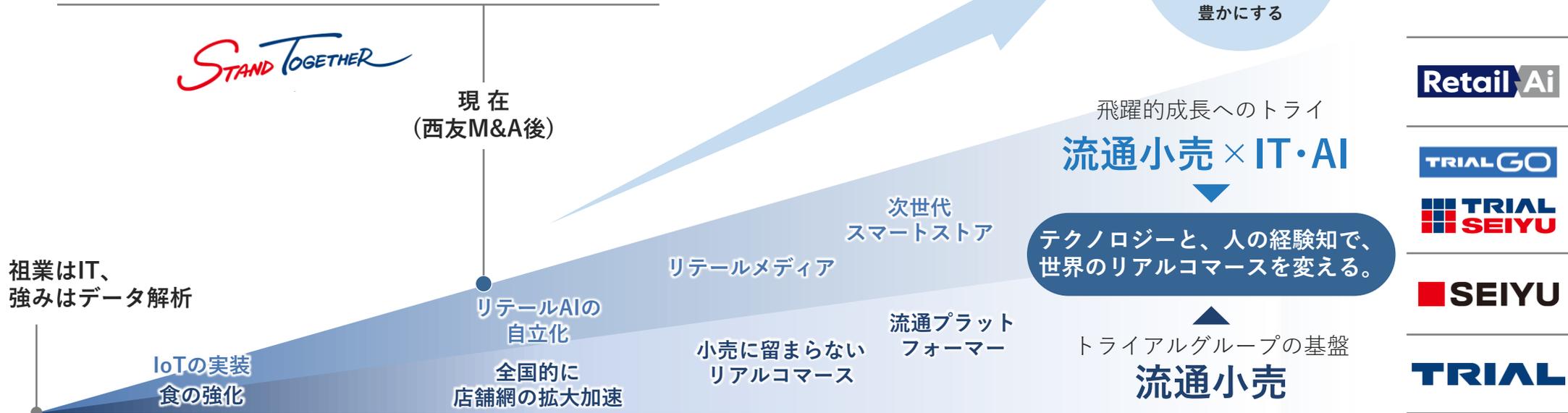
基盤確立を土台に成長投資を本格化、規模拡大で業界内の優位性確立

- 新規出店の加速、PC・CK、物流、IT投資の本格化
- 成功モデルの本格的な横展開(トライアル西友・TRIAL GOなど)
- リテールメディアなどDX戦略における収益の本格貢献



長期ビジョン

流通小売業界における
ムダ・ムラ・ムリの解消で
人々の暮らし・社会を
豊かにする



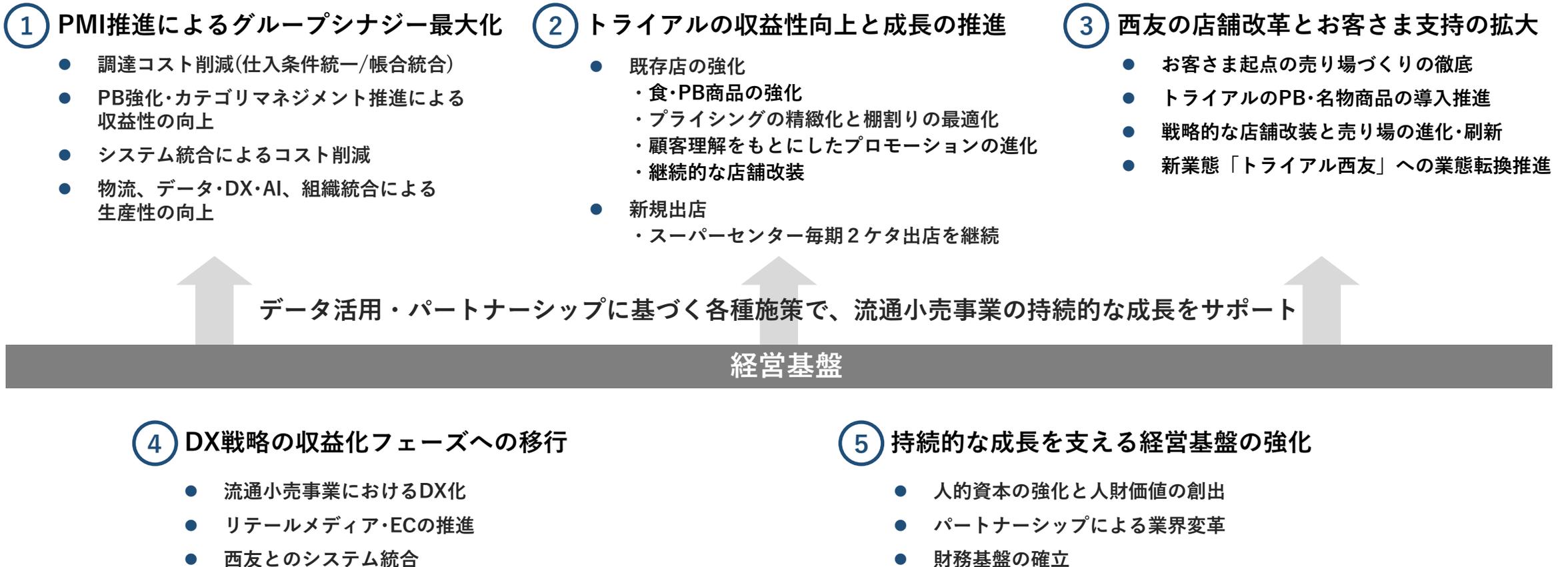
- 経営理念
- 連続成長の軌跡
- 外部環境の認識
- 内部環境の大きな変化
- 当社グループの強み
- 目指す姿

② 5つの重点戦略



当中期経営計画の期間は、流通改革に向けた基盤づくりの3年と位置づけ、西友のPMIを軸にグループシナジーを最大化し、既存事業の収益性とキャッシュ創出力を高めながら、西友の店舗改革で収益モデルを確立。デジタル戦略を実装して競争力を強化し、持続的成長を支える経営基盤を整え、次の成長投資拡大フェーズへの起点を築く。

5つの重点戦略



2029年6月期の目標



(百万円)	トライアル		+	西友		+	のれん償却額	=	トライアルHD連結	
	計画	売上 構成比		計画	売上 構成比				計画	計画
売上高	1,050,000	100.0%		580,000	100.0%		-		1,630,000	100.0%
営業利益	61,200	5.8%		18,000	3.1%		▲ 15,200		64,000	3.9%
EBITDA	75,000	7.1%		25,000	4.3%		-		100,000	6.1%

EBITDA

M&Aによるのれんの償却や、減価償却は資金流出を伴わず、期間比較や実態収益力の評価に影響するため、当社は実質的な収益力を示す指標としてEBITDAを重要な指標として目標に設定しています。

新リース会計

2027年4月1日以降に開始する事業年度より新リース会計基準が適用され、当社においても2028年6月期から適用されます。なお、当中期経営計画上の数値は、新リース会計基準を適用せずに算出しています。新リース会計基準を適用した場合の数値はAppendixに掲載しています。

2029年6月期の目標

TRIAL

売上高

1兆円

3年平均成長率

6.5%

営業利益

610億円

3年平均成長率

24.6%

2026年6月期
(当期計画)

2029年6月期
(中期経営計画)

売上総利益率 22.6%

25.1%

販管費率 19.4%

19.6%

トライアルの収益性向上と成長の推進

成長性

主力のスーパーセンターの每期2ヶタ出店を継続しつつ、「食」の強化を起点に既存店成長を実現

収益性

シナジー効果を軸に、PB強化・カテゴリマネジメントの高度化などによる粗利率の改善とコスト効率化で収益性を改善

SEIYU

売上高

5,800億円

3年平均成長率

8.6%

営業利益

180億円

3年平均成長率

16.4%

2026年6月期
(当期計画)

2029年6月期
(中期経営計画)

売上総利益率 27.7%

24.8%

販管費率 28.2%

24.1%

西友の店舗改革とお客さま支持の拡大

成長性

「トライアル西友」への業態転換を軸に、価格競争力と売り場価値を高めながらお客さま支持を拡大し、既存店売上高を伸長

収益性

業態転換・改装時の一時的なコスト増は織り込みつつ、売上高の大幅伸長による固定費吸収とシナジーで販管費率を低減

西友のPMIを軸としたグループシナジーを最大化し、既存事業の収益性とキャッシュ創出力を強化。
EBITDA 1,000億円の達成と財務健全性の向上を両立させ、利益成長と資本効率の改善で、ROE 16.5%を実現する経営基盤へと進化。

新リース会計基準は未適用		実績		当期計画			中期経営計画				
		2025年6月期		2026年6月期			2027年 6月期	2028年 6月期	2029年6月期		
		金額	構成比	金額	構成比	前期比			金額	構成比	CAGR ^{*1}
トライアルHD連結	売上高	803,829	100.0%	1,322,500	100.0%	164.5%	1,630,000	100.0%	107.2%
	売上総利益	164,842	20.5%	322,000	24.3%	195.3%	408,000	25.0%	108.2%
	その他営業収入	2,761	0.3%	17,100	1.3%	619.3%	17,000	1.0%	99.8%
	販管費	146,497	18.2%	313,700	23.7%	214.1%	361,000	22.1%	104.8%
	営業利益	21,106	2.6%	25,400	1.9%	120.3%	64,000	3.9%	136.1%
	親会社株主に帰属する 当期純利益	11,752	1.5%	500	0.0%	4.3%	27,000	1.7%	378.0%
	EBITDA	34,941	4.3%	66,300	5.0%	189.7%	100,000	6.1%	114.7%
	のれん償却額 (償却期間20年)	-	-	15,200	1.1%	-	15,200	0.9%	100.0%
	ROE	9.7%	-	0.5%	-	-	16.5%	-	-
	EBITDA純有利子負債倍率	▲0.7倍	-	5.8倍	-	-	3.0倍	-	-
	自己資本比率	42.0%	-	16.0%	-	-	22.8%	-	-

*1 CAGR：年平均成長率(2027年6月期～2029年6月期)

② 5つの重点戦略

- ① PMI推進によるグループシナジー最大化
- ② トライアルの収益性向上と成長の推進
- ③ 西友の店舗改革とお客さま支持の拡大
- ④ DX戦略の収益化フェーズへの移行
- ⑤ 持続的な成長を支える経営基盤の強化

グループシナジの最大化

		当期計画		中期経営計画				
		2026年6月期		2027年6月期	2028年6月期	2029年6月期		
		上期	下期					
商品	調達	仕入条件統一・帳合統合			2027年6月期まで 累計130億円			粗利押上 ▲
	PB強化・ カテゴリ マネジメント推進	PB相互供給・開発強化+カテゴリマネジメント高度化					2029年6月期まで 累計450億円	粗利押上 ▲
		PC・CKの再編(稼働率・生産性の向上)						
物流	物流基盤	物流センター再編・共同配送・物流システム改修						
西友の 店舗改革	新フォーマット	西友の店舗を「トライアル西友」へ業態転換				3年間累計 30店舗転換		
	西友既存店改革	成功モデルの横展開を通じた新モデルへの店舗改装				3年間累計 60店舗改装		
データ・ DX・AI	会員・決済	会員プログラムの融合						
	データ	顧客情報の共有とデータの相互活用(出店/改装/商品開発/品揃え/売り場/価格/マーケティング…)						
	ITシステム					システム統合によるコスト削減		2029年6月期 20億円
組織	人的資本	グループ最適な人財ポートフォリオの確立						
	本部機能	本部機能の融合による生産性の向上						
2030年6月期以降に 本格的に効果が 期待できるシナジー		関東でのTRIAL GOの展開					3年間累計 100店舗出店	
		ネットスーパー・クイックコマースの強化						
		リテールメディアの展開						

グループシナジーの最大化(定量効果)



グループシナジーの発揮で、トライアルと西友合わせて、
以下のような売上総利益の押上と、コスト削減効果を見込む。

仕入条件統一・帳合統合

2026年6月期(下期)~2027年6月期

売上総利益の押上

累計 **130** 億円

- 売上高1.3兆円のバイイングパワー発揮
- 両社で異なる仕入条件を精査し、仕入価格を適正化
- トライアルと西友で、卸売業者や仕入れルートを一本化
- グループ全体の調達リソースを最適化

PB強化・ カテゴリマネジメント高度化

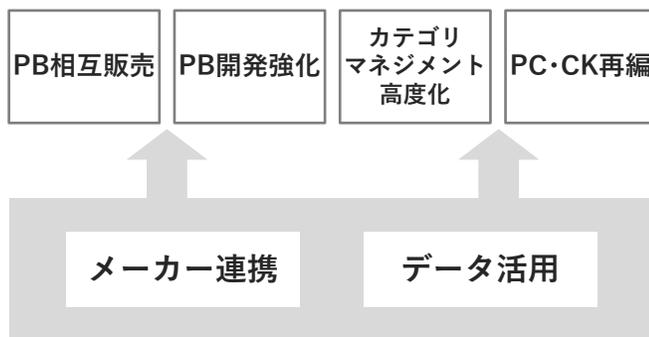
2026年6月期(下期)~2029年6月期

売上総利益の押上

累計 **450** 億円

+ 売上高押上/コスト押下効果

創出した利益の一部は
お客さま支持
獲得のための
価格強化に充当



システム統合

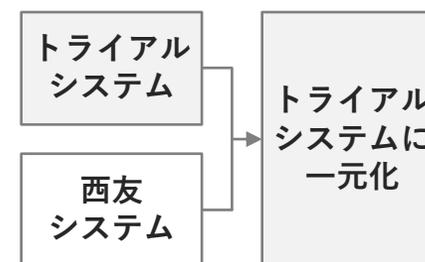
2029年6月期

コスト削減
(西友に寄与)

20 億円

トライアルシステムへの一元化で、
開発・運用・保守のコストを削減

MDシステム・会計 etc...

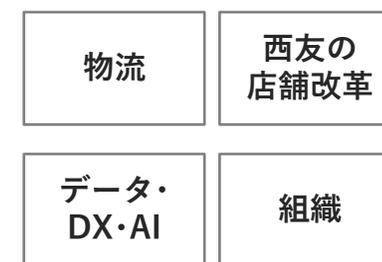


その他 (物流センター再編など)

売上高・営業利益
の押上

+ **α** 億円

物流網の再編やデータ活用、
組織の融合などによって
全体最適を推進

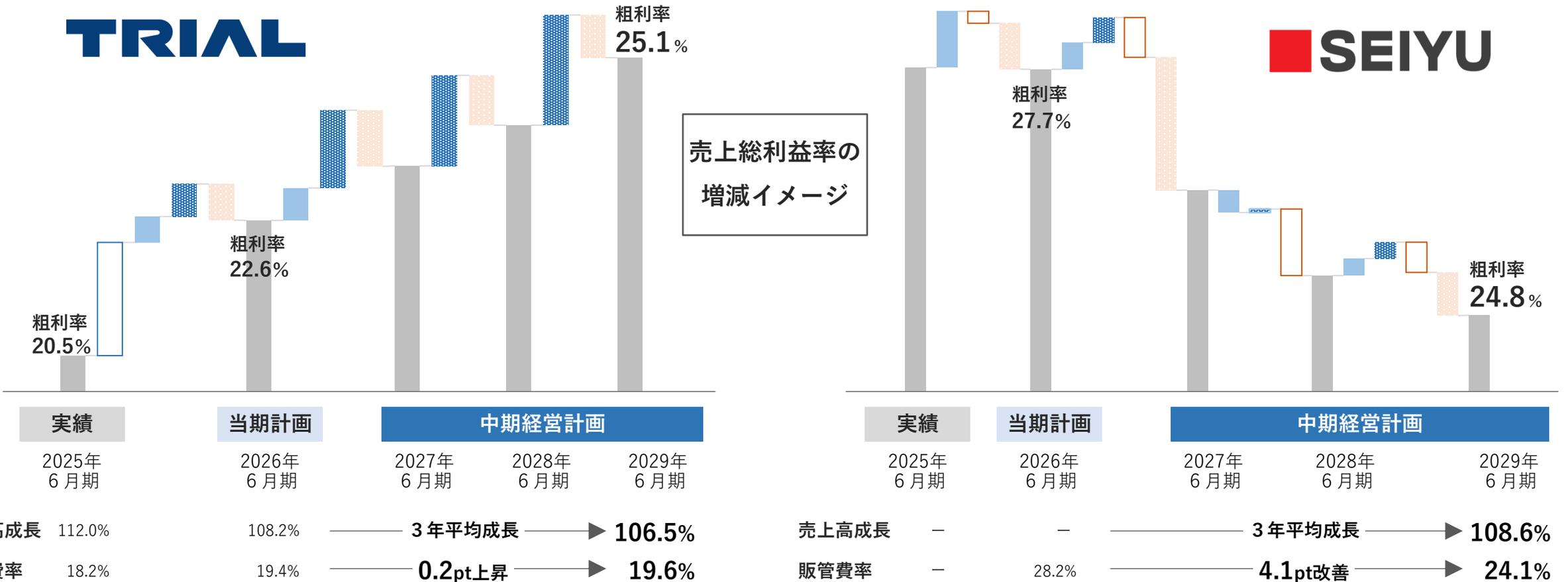


シナジー

スケールメリット / 相互補完の商品力 / 首都圏含むデータ資産 / 相互補完の店舗ネットワークと供給インフラ(PC・CK/物流)

売上総利益率の考え方(増減イメージ)

PB強化やカテゴリマネジメントの高度化によって粗利率改善を図り、創出した原資を戦略的に価格へ再投資。トライアルは、客数増と高収益を両立させ粗利率25.1%まで改善。西友は統合シナジーを武器とした圧倒的な価格競争力によって大幅なトップライン成長を追求。売上高の大幅伸長による固定費吸収とシナジーで販管費率を低減。



シナジー効果の詳細 (PB + カテゴリマネジメント)

PBの相互販売・共同開発、カテゴリマネジメント、PC・CK再編を一体で推進し、グループ全体のPB売上高構成比を25%まで引き上げ。商品競争力の強化によって、お客さま支持の拡大と粗利率の改善により、累計450億円の売上総利益を創出。

お客さま支持の拡大 & 粗利率改善

PB相互販売

- トライアルPB、西友PBを両社の店舗で相互販売
- 統合により、これまでアプローチできなかった市場や客層の開拓

PB開発強化

- PBブランドポートフォリオの構築
- 価格訴求・価値訴求品を両輪で拡充
- 惣菜を軸としたPBの共同開発推進
- トライアルの開発力×西友の製造ノウハウ

カテゴリマネジメントの高度化

- PB・NBミックスの最適化
- 棚効率を最大化する棚割り改革
- 高収益のハード・アパレル強化

PC・CK再編

▶ 詳細は次ページ参照

メーカー連携

データ活用

シナジー

スケールメリット / 相互補完の商品力 / 首都圏含むデータ資産 / 相互補完の店舗ネットワークと供給インフラ(PC・CK/物流)

PB売上高構成比

	実績			中期経営計画
	2024年 6月期	2025年 6月期	2026年 6月期(上期)	2029年6月期

トライアル	14.9%	18.4%	19.8%	▶ 25.0%
西友	—	—	14.9%	

TRIAL



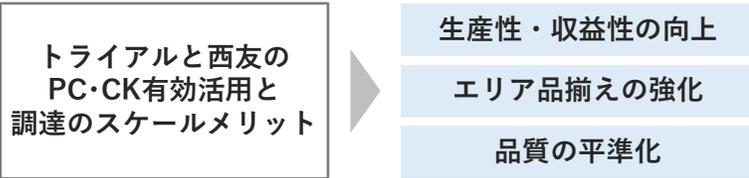
SEIYU



シナジー効果の詳細(PC・CKの再編)

トライアル・西友両社の拠点を一体とみなし、PC・CKの稼働率の平準化やメニュー構成の最適化によって生産性を向上。配送エリアの最適化による「できたて惣菜」の供給力強化とともに、積載効率の改善や物流網の再設計を通じてコストを低減。「食」の強化によるシナジーの最大化を通じて、お客さま支持の一層の拡大を目指す。

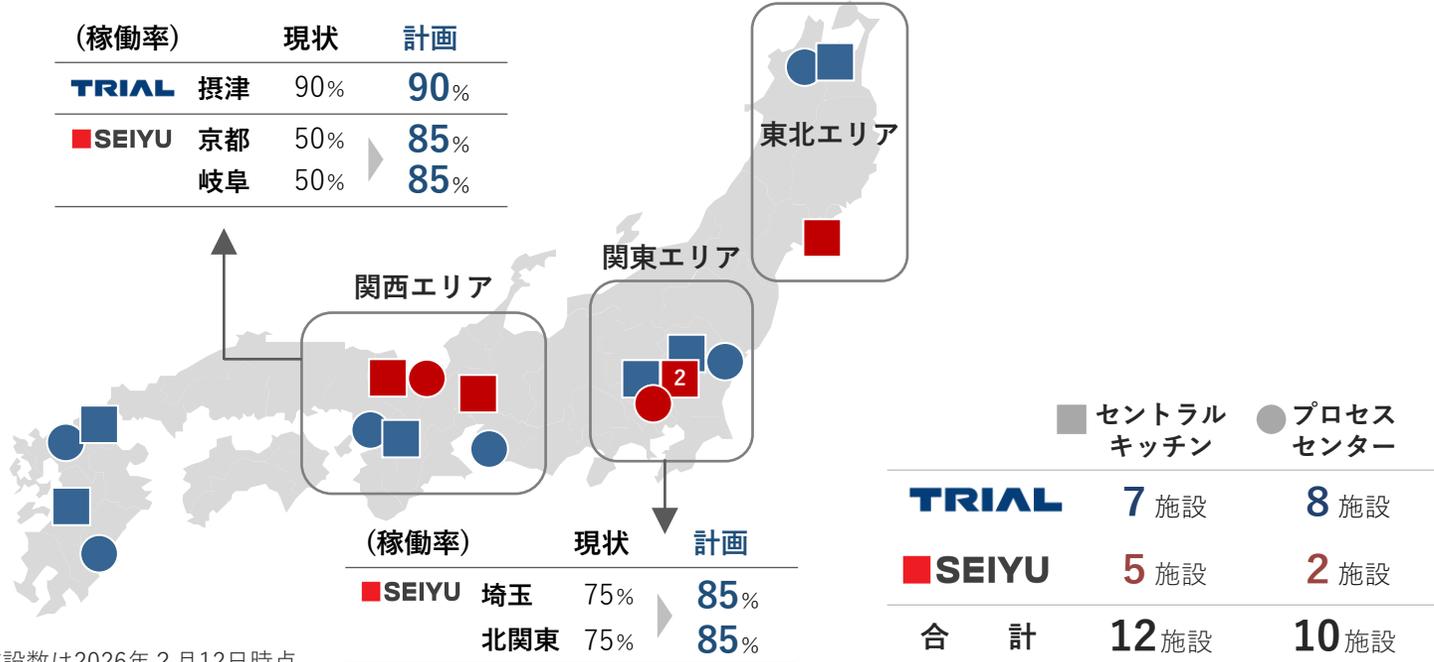
シナジーの発揮



現時点でシナジーが見込めるCK拠点

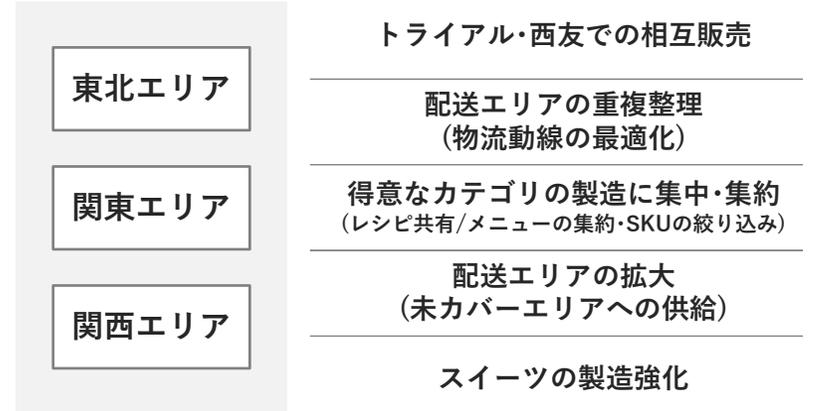
稼働率の低い西友CKの活用で
トライアルCKの製造キャパシティを補完

(稼働率)	現状	計画
TRIAL 摂津	90%	90%
SEIYU 京都	50%	85%
岐阜	50%	85%

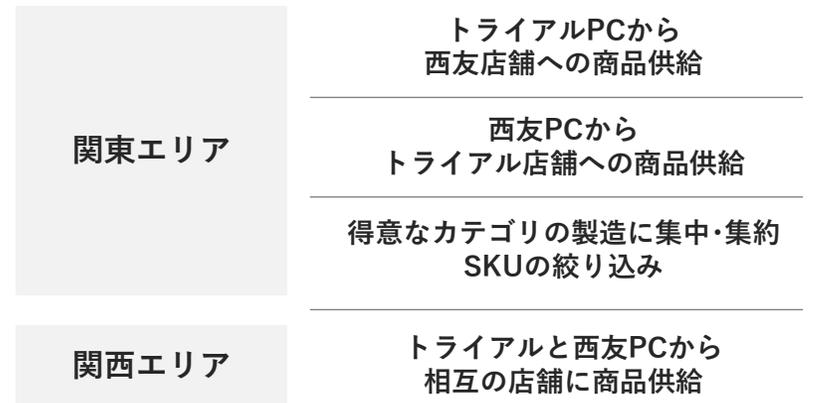


セントラルキッチン(CK)

取り組み
ステップ



プロセスセンター(PC)



TRIAL	7 施設	8 施設
SEIYU	5 施設	2 施設
合計	12 施設	10 施設

シナジー発揮による西友の店舗改革

トライアル・西友両社の強みを融合し、ハイパーマーケット(大型店)の「トライアル西友」への転換と、スーパーマーケット(中小型店)の店舗改装・売場刷新を推進し、西友全店の競争力と収益ポテンシャルを最大化。TRIAL GOは「トライアル西友」も供給母店と見据え関東で実験推進。

SEIYU

ハイパーマーケット



73店

都市型 / 郊外型

約10,000㎡

フルライン
(食品～趣味嗜好品) アイテム数
約10万点

スーパーマーケット



170店

都市型

約2,000㎡

生活必需品
(食品+衣+住) アイテム数
約6～7万点

TRIAL

TRIAL GO



52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

スーパーセンター



218店

郊外

約4,000㎡

生活必需品 アイテム数
(食品+衣+住) 約6～7万点

メガセンター



29店

地方都市 約8,000㎡

フルライン アイテム数
(食品～趣味嗜好品) 約10万点

smart



68店

都市部・小商圏 約1,400㎡

食品中心 アイテム数
約3万点

トライアルと西友、両社の強みを融合して
西友の店舗改革を推進

新フォーマット
「トライアル西友」へ
業態転換

3年間累計
30店舗転換

新モデルへの店舗改装
(売場の進化・刷新)

3年間累計
60店舗改装

西友の店舗を商品供給の
母店としながら
関東での実験を推進

新規出店

3年間累計
100店舗出店

主力フォーマット

新規出店 3年間累計
35店舗出店

改装 3年間累計
45店舗出店

② 5つの重点戦略

- ① PMI推進によるグループシナジー最大化
- ② トライアルの収益性向上と成長の推進**
- ③ 西友の店舗改革とお客さま支持の拡大
- ④ DX戦略の収益化フェーズへの移行
- ⑤ 持続的な成長を支える経営基盤の強化

トライアルの新規出店

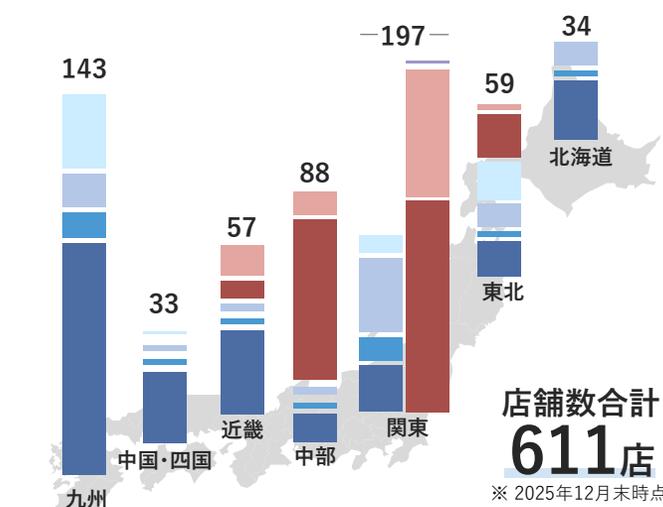
当中計期間においては、収益力の高い主力のスーパーセンターを3年間で35店舗出店(毎期2桁ペースで出店)、閉店はゼロで計画。

TRIAL GOは、3年間で100店舗の出店(2029年6月期に出店加速)を計画。

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。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。

	実績			上期実績	通期計画	中期経営計画
	2023年6月期	2024年6月期	2025年6月期	2026年6月期 (進行期)		2027年6月期～2029年6月期 (3年間累計)
新規出店						
メガセンター	2	0	4	1	1	0
スーパーセンター	7	7	20	11	22	35
smart	1	4	7	1	2	0
TRIAL GO(小型店)	5	30	4	5	+α	100
合計	15	41	35	18	30	135
閉店	1	8	1	3	5	0
店舗数	285	318	352	367	377	512

トライアル：367店				西友：244店			
メガセンター	29店	スーパーセンター	218店	smart	68店	小型店	52店
ハイパーマーケット	73店	スーパーマーケット	170店	トライアル西友	1店		



■ スーパーセンターの新規出店

- 主力フォーマット**
 - 1号店から30年、200店超の運営で培ったノウハウを強みにグループ内で最も高い収益力を実現
- 出店形態**
 - 得意な店舗レイアウトが組める**定期借地・新築**の出店が中心
- 出店余地**
 - Retail Mapの試算で全国に**1,000～1,500店**の出店余地

■ 当中計期間の考え方

- 新店立ち上げモデルの高度化**
 - 今後の出店加速に備えて、新店立ち上げ時の**モデルの高度化**に注力
 - Retail Mapを活用した出店判断精度の向上
 - 開店後の初速を持続するモデルの再現性強化
 - 出店コスト上昇への対応
 - 店舗・駐車場面積の最適化
 - 店舗の標準仕様(建築資材)の見直しなど
- 出店エリア**
 - ドミナント強化を軸に、新規エリアも開拓
 - 首都圏は西友の店舗網が充実していることから、主に郊外に出店

Retail Map

- 自社の販売データと商圈・地図・統計情報を組み合わせた独自の商圈分析ツール
- 出退店の判断や既存店の改善に活用



トライアルの既存店成長

当中計期間においては、トライアルの既存店売上高は每期1.0%増を計画。主力のスーパーセンターを3年間で45店舗改装予定。顧客データを活用したプライシングの精緻化や魅力ある売場づくりを推進。価格訴求品と価値訴求品の双方を、来店動機を喚起する重要なドライバーと位置づけ。POPなど店内販促と、Skip Cartやインスタサイネージ、会員アプリなどのデジタル接点をフル活用した戦略的プロモーションで価格・価値訴求を最大化。継続的なお客さま支持の獲得と、持続的な高収益体制を目指す。

	実績			上期実績	通期計画	中期経営計画 2027年6月期～ 2029年6月期
	2023年6月期	2024年6月期	2025年6月期	2026年6月期 (進行期)		
既存店売上高	106.2	105.8	103.6	101.0	100.6	每期 101.0%
改装(主にスーパーセンター)	30	30	19	7	17	3年間で 45 店舗

■ 当中計期間の施策

スーパーセンターの改装

改装目的

- 約7～10年サイクルの改装で店舗の収益力を継続的に底上げ

改装内容

- 売り場レイアウト・MD刷新(商圈特性・購買行動の変化に対応)
- リテールテックの導入・更新(省人化/データ活用)

施策の徹底と継続により、既存店売上高成長と収益力向上を両立

商品

- 「食」の強化
⇒ 惣菜の売上高構成比 8%目標
- PB開発の強化
⇒ PB売上高構成比25%目標

価格

- データ活用によるプライシングの精緻化
⇒ 価格弾力性・競合状況・在庫を踏まえた最適化

マーケティング

- 顧客理解をもとにデジタル接点をフル活用
⇒ POPや、Skip Cart・インスタサイネージ、SU-PAYを活用し、購買体験と販促効果を最大化

集客力と収益力の向上

価格訴求品



価値訴求品



西友の店舗を拠点に高頻度配送を行うサテライト型の小型店。
西友を母店とした安定供給と、首都圏特性に合わせた商圈分析・MD最適化を検証し、再現性のある出店モデルの確立に注力。

TRIAL GOは「毎日行きたい、何度も行ける」をストアコンセプトに、できたての惣菜を含むおいしい「食」の提供に加え、顔認証決済やRetail EYEなどのリテールテックを活用し、「一番身近で便利なお店」を目指した次世代ローコスト小売モデル

2026年6月期
(上期)

実績(東京都)

4 店舗

2027年6月期～
2029年6月期

3年間の出店計画

100 店舗

1 小型店舗による新業態参入

効果①

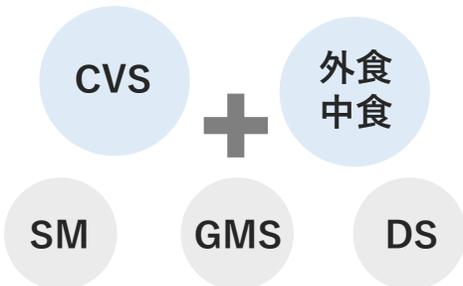
- 低コスト・低リスク出店

小型で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

効果②

- 小型店舗による新業態参入

CVS、中食・外食等他業態もTAMに



2 リテールテック/リテールメディア

効果①

- 人件費の削減

決済エリアの自動無人化や自動発注

効果②

- MDの自動最適化

顧客ニーズに基づく最適な商品提供

効果③

- メディア収益

リテールメディアを活用した
新たなマーケティングの形を提供

Retail EYE
(売場監視システム)



サイネージ

需要予測/自動発注



顔認証セルフレジ
(酒年齢確認)

3 西友店舗・製造拠点との融合

効果①

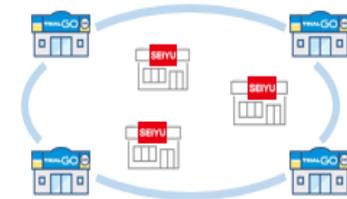
- サテライト型店舗

西友店舗・製造拠点からの高頻度配送
による新鮮な生鮮、惣菜の提供

効果②

- 出店スピードの加速

西友とトライアルのアセットを融合し、
首都圏での出店スピードを加速



できたて×おいしい×お手頃価格



② 5つの重点戦略

- ① PMI推進によるグループシナジー最大化
- ② トライアルの収益性向上と成長の推進
- ③ 西友の店舗改革とお客さま支持の拡大**
- ④ DX戦略の収益化フェーズへの移行
- ⑤ 持続的な成長を支える経営基盤の強化

既存店成長の要として、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/ひばりヶ丘/仙川)の進化と、取り組みの横展開を通じて全店の底上げを図る。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。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。

■ 当中計期間の施策

お客さま起点の売場づくり

横展開の起点となるシナジー施策の先行実装店

売り場の正常化

- 価格強化
- 定番品の欠品解消
- 販促・プロモの強化
- 店舗人員の正常化 など

▼

売り場コンディションを高水準で維持



モデル店舗
東陽町店/ひばりヶ丘店/仙川店

トライアル西友
花小金井店

西友閉店後のメガセンター居抜出店
東松山店

成功事例の横展開

各店で実装可能な施策を
順次導入・展開

全店舗	西友全店の底上げ	■ SEIYU
スーパーマーケット	新モデルへの店舗改装 (売り場の進化・刷新)	■ SEIYU
ハイパーマーケット	新フォーマット トライアル西友への 業態転換	■ TRIAL SEIYU

	上期実績	通期計画	中期画経営計画
	2026年6月期 (進行期)		2027年6月期~2029年6月期 (3年間累計)
(店舗数)			
新規出店	1	1	3
閉店	2	3	3
店舗数	244	243	243
新モデルへの店舗改装	0	0	60
業態転換 (西友⇒トライアル西友)	1	3	30

新規出店・閉店

**新モデルへの
店舗改装**

- M&A前に進行していた物件などを含めて最小限の出店
- 閉店は3店舗程度を計画

既存の成功モデルの要素を取り込み売り場を進化・刷新

- スーパーマーケット(中小型店)で、これまで停止していた約7年に一度の定期改装を再開
- 上記と合わせて、シナジー先行実装店における成功事例のエッセンスを取り込み、売り場・MD・オペレーションを刷新

対象店舗	2027年6月期~29年6月期
スーパーマーケット	3年間の改装計画
170 店舗	60 店舗

お客さま支持の拡大をけん引する西友モデル店舗

モデル店舗で実証した成功事例のうち、各店で実装可能な施策を順次展開し、西友全店におけるお客さまの支持基盤を底上げ。あわせて、モデル店舗自体も、さらなる成長に向けた検証とブラッシュアップを継続し、モデルの高度化を推進。

SEIYU トライアルのノウハウを活用したお客さま支持拡大をけん引するモデル店舗。さらなる進化に向けて改善を継続。

■ モデル店舗3店舗

ハイパーマーケット

2025年8月実証開始

東陽町店 ひばりヶ丘店

(東京都江東区) (東京都西東京市)

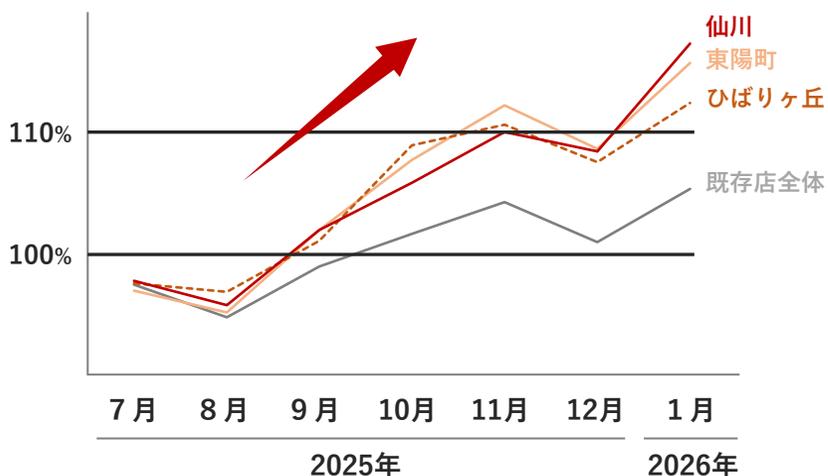
スーパーマーケット

2025年12月実証開始

仙川店

(東京都調布市)

■ 既存店売上高成長率



■ モデル店舗づくりの具体的な施策

- ・ トライアルの名物商品導入
⇒ ロースかつ重・たっぷり玉子サンドなど
- ・ トライアルの棚割の適用
- ・ 生鮮強化 / 店内加工商品の拡充
- ・ PBの販売強化
- ・ プライシング改革
- ・ 売り場レイアウトの最適化
- ・ 販促物を活用したマーケティング強化
- ・ 夜間オペレーション改善 など

モデル店舗は既存店全体の数値を大きく上回る売上高成長を継続

各店で実装可能な施策を選定し導入・展開

西友全店におけるお客さま支持基盤の底上げ

西友の店舗閉店後にトライアルのメガセンターを居抜出店した事例

2025年12月10日オープン

メガセンター 東松山店(埼玉県)

SEIYU
ハイパーマーケット
閉店

TRIAL
メガセンター
居抜出店

生鮮繁盛店型のメガセンターへの転換で生鮮・惣菜を中心とした「食」の潜在ニーズを捉え、
売上高・客数の大幅な伸長を実現

トライアルのノウハウ活用による西友店舗再生の高いポテンシャル

転換後1ヵ月間の初動実績

2026年1月度(前年同月比)

売上高

約2.7倍

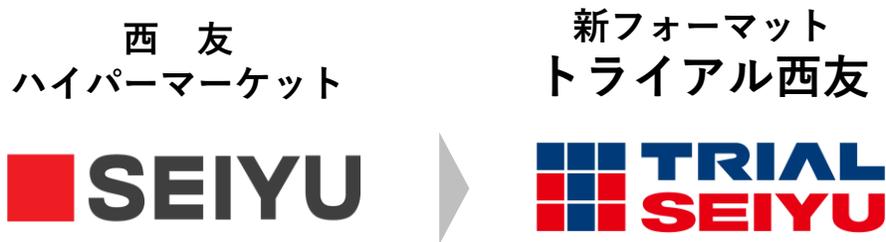
転換前 転換後

客数

約2倍

転換前 転換後

西友のハイパーマーケット店舗を、トライアルと西友、両社の強みを融合した新フォーマット「トライアル西友」に業態転換。個別商圈に最適化した店づくりで改善効果を積み上げながら、都市型GMS再生モデルの確立を目指す。また、将来、首都圏での店舗網拡大を見据えるTRIAL GOの母店としての機能も見据える。

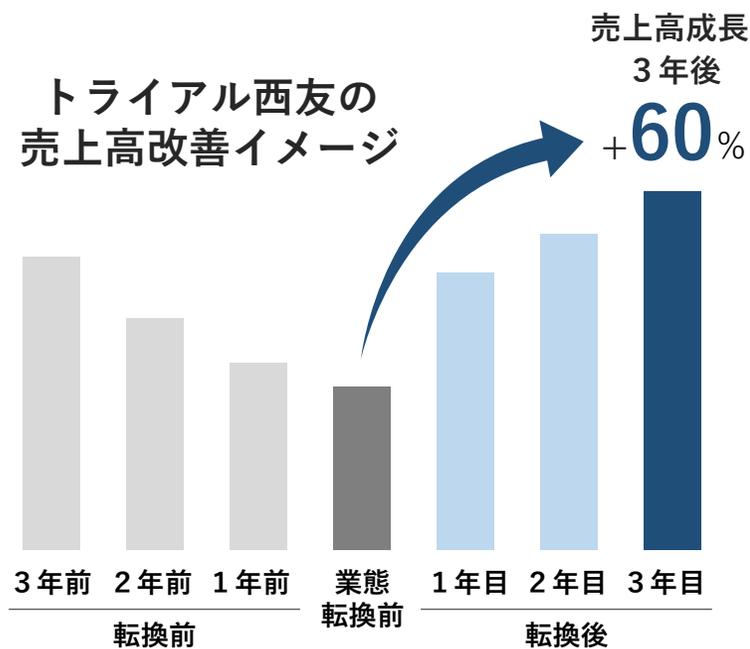
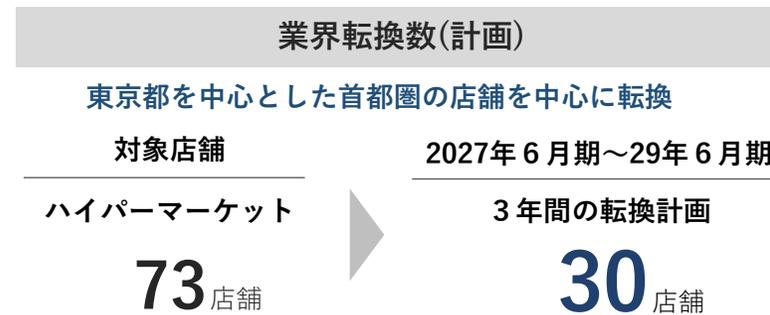


2026年2月12日時点で
トライアル西友は **1** 店舗

花小金井店
(東京都小平市)

西友の既存店を業態転換して、
首都圏での「ワクワクするお買い物体験」の創造に挑戦

- トライアルと西友の **良いとこどり**
- **九州愛** あふれる商品をおとどけ
- 朝でも夜でも、いつでも揃う便利な **24時間営業**
- **Skip Cart** でスマートにお会計



ハイパーマーケットの
ダウントレンドを
業態転換によって大幅に改善

- 転換1年目で
転換3年前の水準まで改善
- 転換3年目で
転換前比60%増を目指す

業態転換の先行事例である花小金井店では、生鮮・惣菜の戦略的な拡充によって「食」の潜在ニーズを的確に捕捉。2階への送客強化や、九州ご当地メニューの提案、サイネージ活用も奏功し、転換後2ヵ月間の初動実績で、売上高・客数が前期比で大幅に伸長。トライアルのノウハウ活用が西友再生の強力なエンジンとなる確かな手ごたえを獲得。



2025年11月28日オープン

トライアル西友 花小金井店 (東京都小平市)

転換後2ヵ月間の初動実績

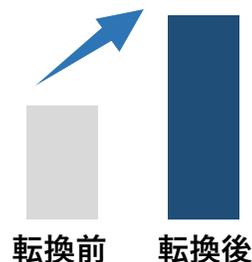
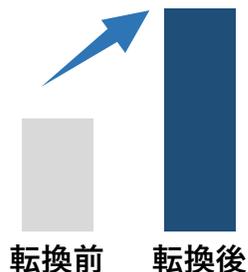
2025年12月1日～2026年1月31日(前年同期比)

売上高

客数

約**42%**増

約**36%**増



- 従来の西友店舗で捉え切れていなかった「食」の潜在需要を捉え、フレッシュ(生鮮・惣菜)が売上高の増加を大きくけん引
- トライアルの名物商品(ロースかつ重/玉子サンドなど)と西友PBの販売強化で、新たなお客さまを獲得
- MDの最適化で単位面積当たりの売上が大きく伸長
- 夜間・深夜帯の利用が拡大し、都市部における新たな需要を獲得

1階

- 精肉・鮮魚・総菜の売場面積拡大、プロモーション強化
- 精肉・お寿司はインスタ加工に切り替え鮮度を遊及
- 青果はスペースを有効活用する立体陳列で量感アピール



2階

2階集客の核として
お酒とビューティー系の商品を強化



差別化

- 九州愛をテーマとした差別化MD
- サイネージの集中展開と売場連動
- Skip Cartで新しいお買い物物体験提供



② 5つの重点戦略

- ① PMI推進によるグループシナジー最大化
- ② トライアルの収益性向上と成長の推進
- ③ 西友の店舗改革とお客さま支持の拡大
- ④ DX戦略の収益化フェーズへの移行**
- ⑤ 持続的な成長を支える経営基盤の強化

小売・卸・メーカーが三位一体となってデータ共有・活用を行うことで、サプライチェーンの最適化や店舗の広告化が可能。システム統合による費用削減と、西友とトライアルのデータを一元管理することで、解析可能なデータ量が飛躍的に増加。ムダ・ムラ・ムリの削減に成功した日本モデルを、日本から世界へ水平展開することで、リテールテックとして世界をリードする企業へ躍進。

DX戦略	概要	主な効果
1 流通小売事業における DX化 ～情物一致による デジタルツインの実現～	SCM全体最適・自律型店舗 <ul style="list-style-type: none">● 小売・卸・物流・メーカー間の統合データを基にした、AIによる製造・配送・販売の全体最適化● 納品回数、バックヤード在庫、品出し作業を極小化 AIプライシング <ul style="list-style-type: none">● 需要や在庫データなどを基に、AIが価格判断を自動化・最適化 製造DX <ul style="list-style-type: none">● 製造工程のデジタル化により誰が作っても同じ品質・効率を実現し、AIによる製造指示により欠品と廃棄を同時に抑制	<ul style="list-style-type: none">● 在庫最適化● 機会ロスと廃棄ロスの削減● 店舗作業工数の削減● 値下げの抑制● 物流費の削減
2 リテールメディア・ ECの推進	リテールメディアの価値創造 <ul style="list-style-type: none">● MD-Linkによりトライアル×西友の購買データを統合解析し、顧客理解を深化● 最適なタイミングと手段で顧客にアプローチし、メーカーとともに顧客のファン化を促進 OMO戦略 <ul style="list-style-type: none">● 実店舗とデジタルを融合(アプリ・EC)し、大型店と小型店・ECで生活動線をフルカバー	<ul style="list-style-type: none">● 広告収入の増加● 来店頻度と継続購買率の向上● ID客単価向上
3 西友とのシステム統合	統合シナジー創出 <ul style="list-style-type: none">● MDシステムなどトライアルの独自システム（SHINISE）に融合● トライアルと西友の顧客・購買データ基盤を統合し、データ価値を向上	<ul style="list-style-type: none">● 相互送客・顧客理解深化による客数増● システム費用の削減

集約されたデータを解析し、小売・卸・メーカーのデータを共有することでサプライチェーンマネジメントを最適化
AIによる解析により店舗運営の省人化が期待でき、人時生産性の向上に寄与

①流通小売事業におけるDX化



SCM全体最適化 自律型店舗

- 需要予測に基づく高精度な自動発注と在庫最適化を実装。
- 製造から陳列棚までを一貫してAIがシミュレーション。サプライチェーン全域の滞留在庫と機会ロス进行最適化。
- デスキリングにより、低コストで高速な多店舗展開を可能にする独自の店舗マネジメントシステム。



AIプライシング

- 商品ごとに最適価格を算出。AIが利益最大化と廃棄抑制を自動制御し、値下げロスを最小化。店舗粗利率を直接的に引き上げる。



製造DX

- loK(Internet of Kitchen)で厨房を可視化。AI需要予測に連動した製造指示により、欠品と廃棄を同時に抑制。
- レシピ・工程管理をデジタルパッケージ化。誰でも高品質・高効率な調理を実現する「惣菜工場化」。

情物一致による デジタルツインの実現

デジタルツインにより物理挙動とデータの不一致を完全解消。
全ての在庫、動き、時間を0.1秒単位で同期させる、全ての最適化アルゴリズムの起点。

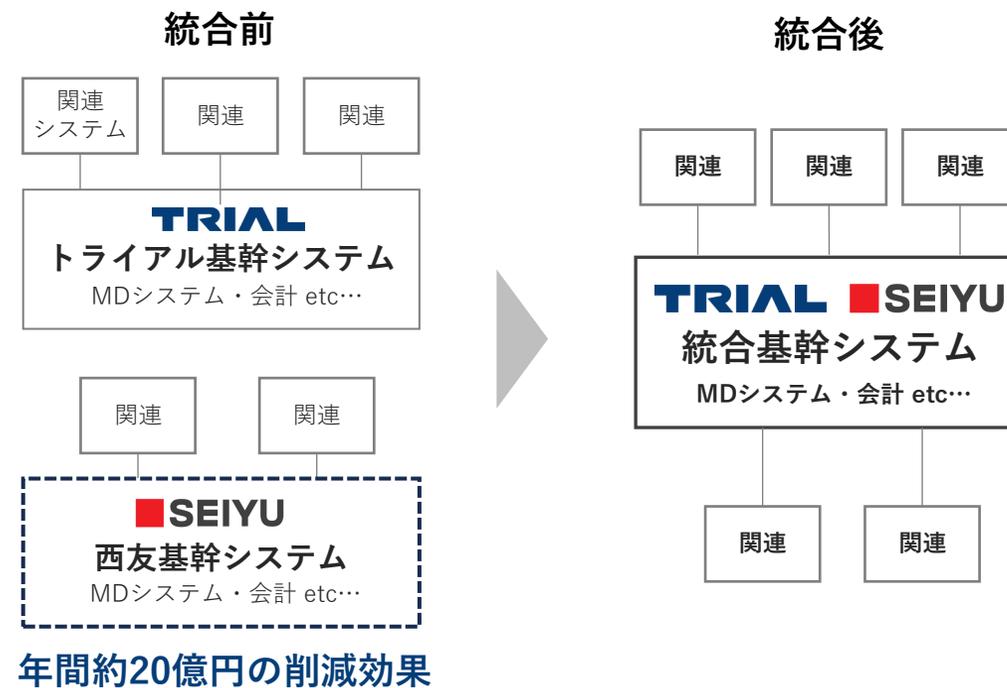
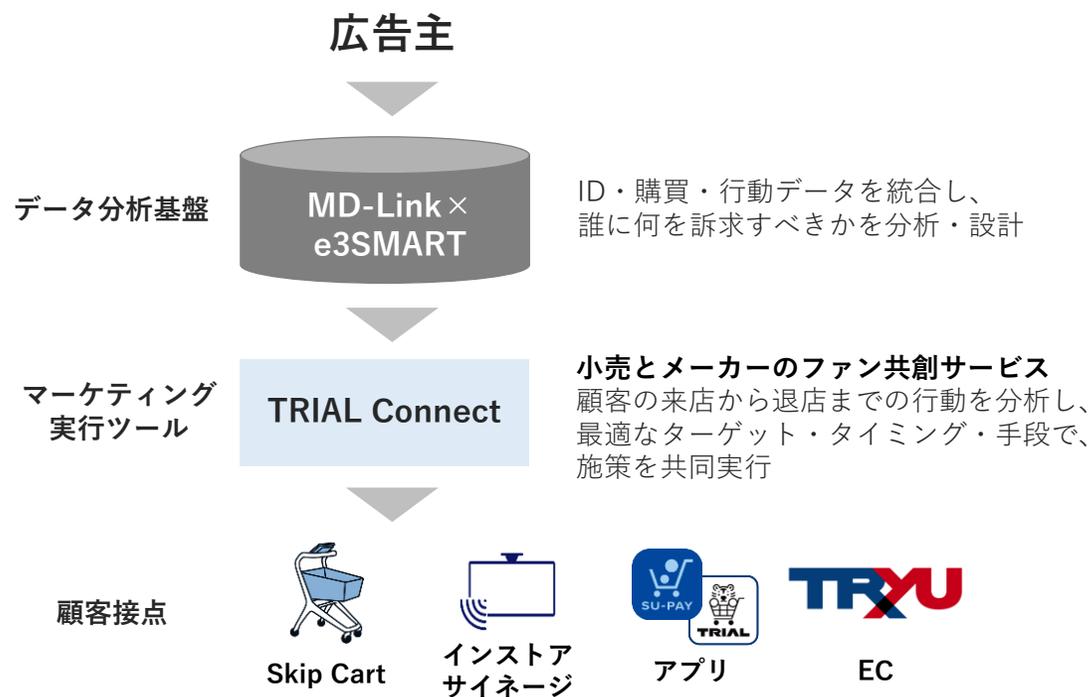
西友統合により関東を始めとした全国の店舗網・購買データを獲得し、メディア価値の革新的な向上やEC機能の拡充が見込まれる
西友のシステム統合により、重複するシステム費用と投資を抑制しながら、トライアル独自システムの西友全面展開を進め、生産性向上を図る

②リテールメディア・ECの推進

- 西友統合による質と量を兼ね備えた膨大なデータの取得により、最適な広告掲示が可能
- 関東エリア獲得により店舗自体の広告価値が向上
- 全国の店舗網を出荷拠点としたECシステムを構築

③西友とのシステム統合

- 西友とのシステム統合・基盤構築は最優先で取り組む
- 西友・トライアルでデータ連携を行うことで、解析可能データが飛躍的に増加し、収集可能データのリーチと価値が爆発的に高まる



② 5つの重点戦略

- ① PMI推進によるグループシナジー最大化
- ② トライアルの収益性向上と成長の推進
- ③ 西友の店舗改革とお客さま支持の拡大
- ④ DX戦略の収益化フェーズへの移行
- ⑤ 持続的な成長を支える経営基盤の強化

世界の誰もが「豊かさ」を享受できる社会をつくる。

当社グループはパーパスとして、『世界の誰もが「豊かさ」を享受できる社会をつくる。』を掲げ、当社グループの発展・成長と、社会全体の発展・成長の2つの価値の最大化に取り組んでおります。

トライアルグループの発展・成長

社会全体の発展・成長

「リテールDX」で
流通全体の仕組みを変え、
ムダ・ムラ・ムリを削減

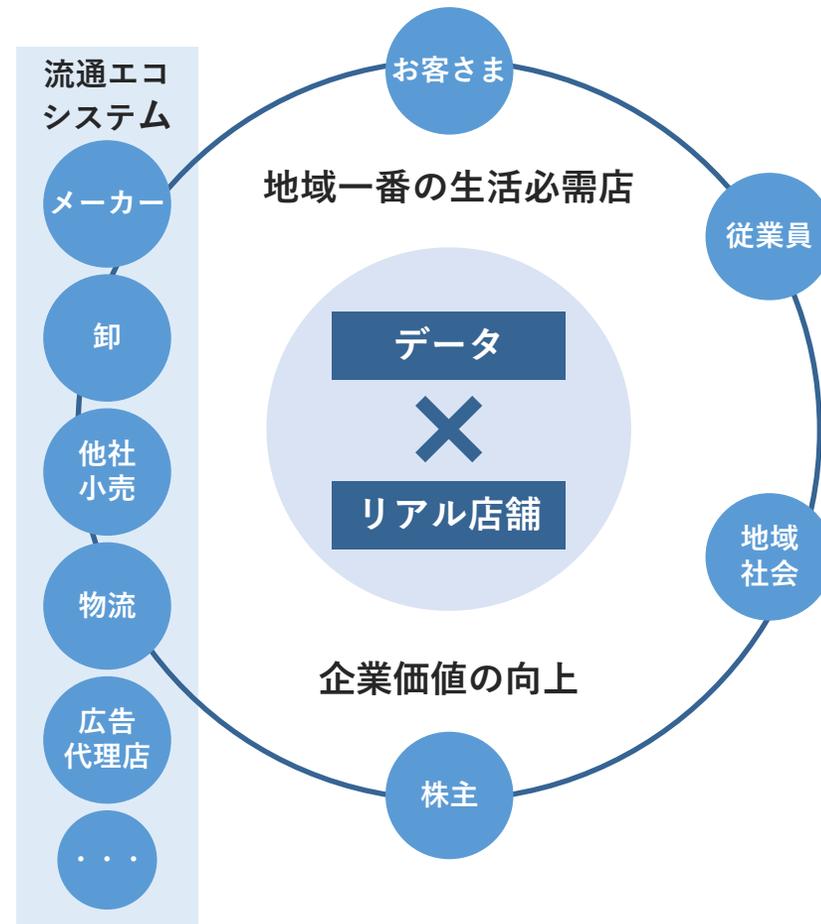
- 流通情報革命



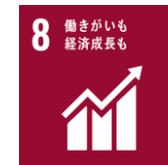
- 食品ロス削減



- JBP・宮若プロジェクト
- 九州・北海道物流研究会発足
- ガリレイ、電通グループ、東芝テック、スギHD、NEC、NTTとアライアンス



- 働きやすく、働きがいのある職場環境の整備
- ダイバーシティの推進



- 雇用の創出
- Skip Cartによる省力化
- 就労継続支援A型事業所の設立

- 環境負荷の軽減
- 地域貢献活動の推進

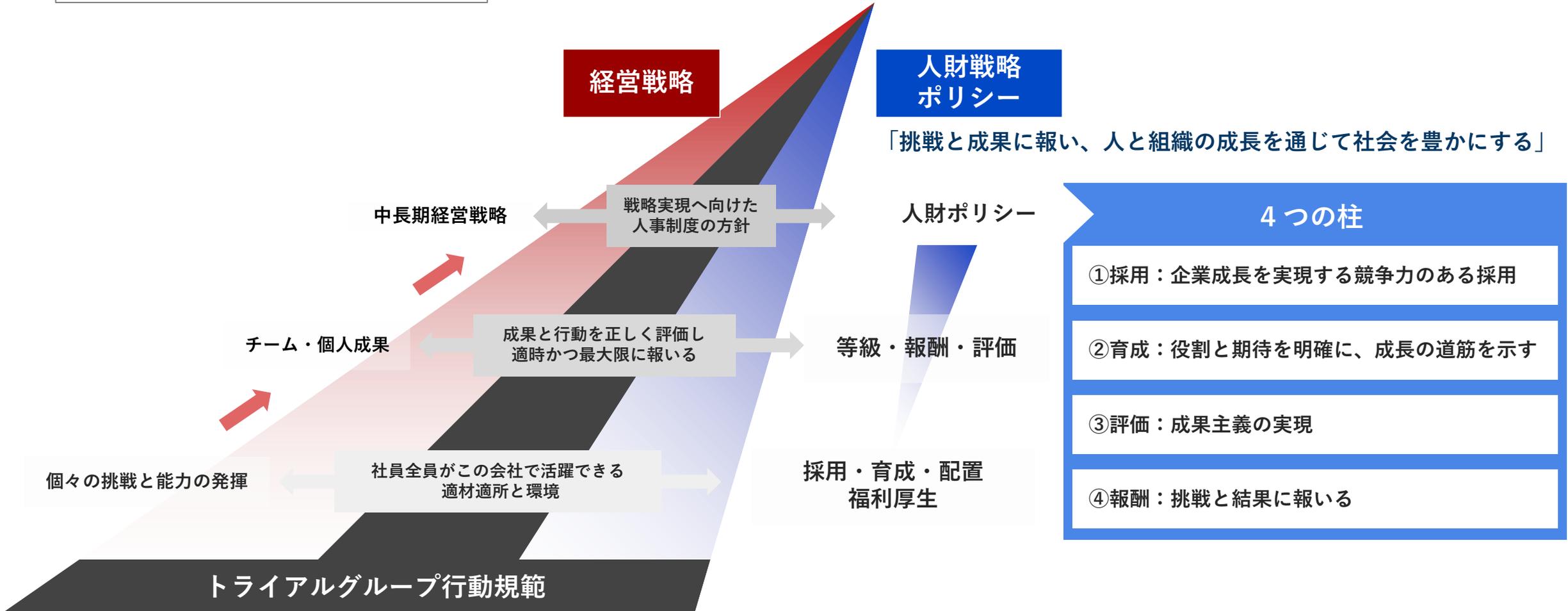


- 福岡県宮若市に AI開発拠点
- IoT・AIによる環境負荷軽減
- 太陽光パネル設置

PURPOSE

世界の誰もが「豊かさ」を享受できる世界をつくる。

経営戦略と連携した人財戦略



経営戦略

人財戦略
ポリシー

「挑戦と成果に報い、人と組織の成長を通じて社会を豊かにする」

人財ポリシー

4つの柱

- ①採用：企業成長を実現する競争力のある採用
- ②育成：役割と期待を明確に、成長の道筋を示す
- ③評価：成果主義の実現
- ④報酬：挑戦と結果に報いる

中長期経営戦略

戦略実現へ向けた
人事制度の方針

チーム・個人成果

成果と行動を正しく評価し
適時かつ最大限に報いる

等級・報酬・評価

個々の挑戦と能力の発揮

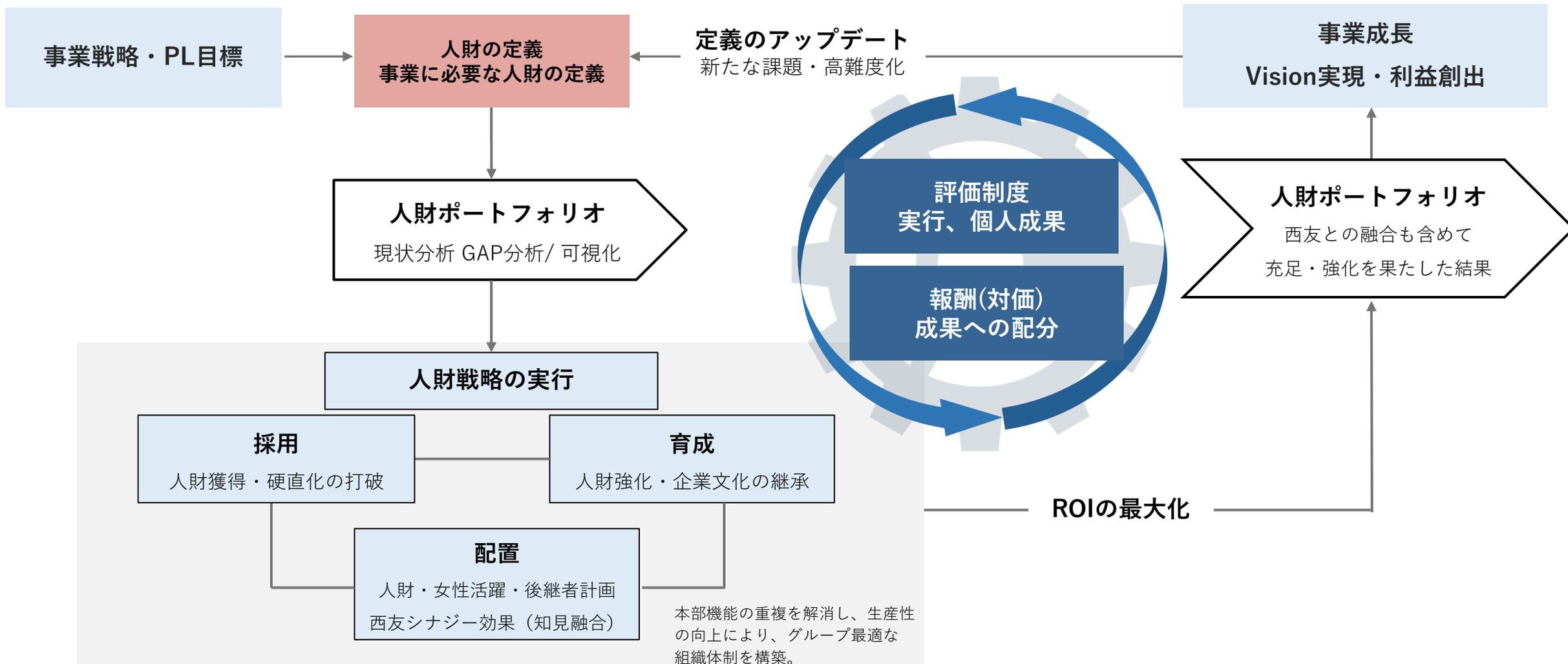
社員全員がこの会社で活躍できる
適材適所と環境

採用・育成・配置
福利厚生

トライアルグループ行動規範

事業成果(P/L)に直結し、現場と人事が並走しながら、「採用・育成・配置・評価・報酬が連動し循環する」人財マネジメントの構築

■ 人財戦略の全体像



流通業界におけるサプライチェーンの効率化を起点に、同業との協調や、流通に留まらない国内を代表する企業を巻き込んだ連携強化により、パートナーシップ領域を拡張。業界全体のDXをリードするプラットフォーム構築を通じ、日本の社会課題を解決する業界変革のリーダーへ。

1 流通改革の基盤構築に向けた サプライチェーンの効率化

- メーカーや卸との取組み
- 小売の周辺領域での連携強化
- サプライチェーン最適化に向けた共通のデータ基盤の構築

dentsu Sales+ TEC GALILEI

200超のメーカー等との連携

2 流通改革を支えるDX技術の 同業他社への展開

- サプライチェーン効率化のシステムを同業他社へ導入し協調を推進
- Skip Cart等の外販、「GOシステム」の導入やリテールテックの相互導入等
- リテールメディアの普及

スギホールディングス

流通小売業各社との連携

3 流通業界を超えた枠組みの提携 社会課題への取り組み

- ソリューション統合とエコシステム構築
- 日本を代表する流通業界外の企業との連携加速
- 日本の社会課題の解決を流通の代表者として主導

NTT
Retail-CIX

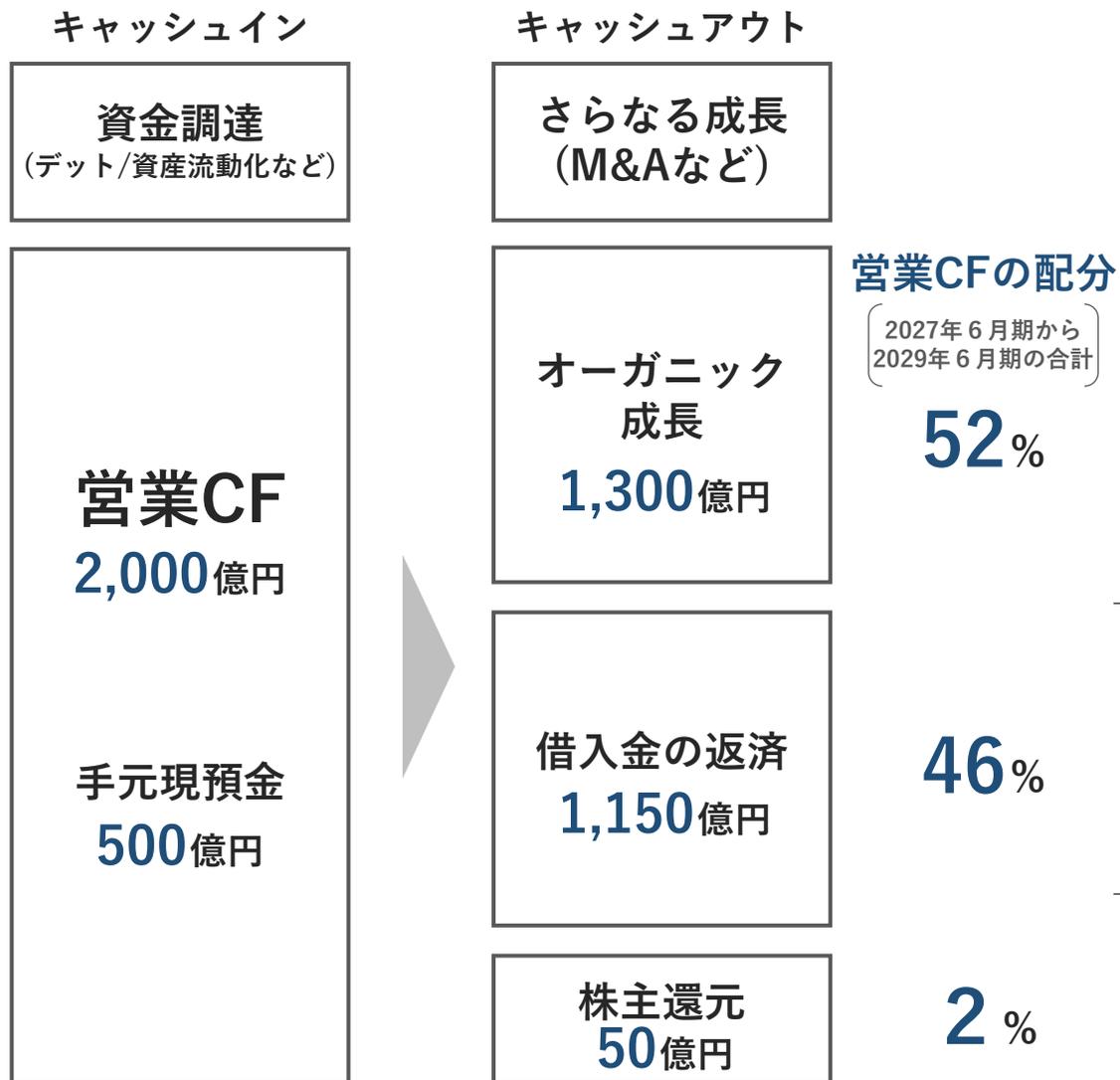
NEC

長期ビジョン

流通小売業界における
ムダ・ムラ・ムリの解消で
人々の暮らし・社会を
豊かにする

トライアルHDが起点となりプラットフォームを構築し
業界を超越したチームJapanとしてのDX改革のリーダーへ

成長投資を軸とした企業価値の最大化と、財務健全性の確保を両立するキャッシュアロケーションを推進。営業CFをオーガニック成長へ優先配分して事業拡大を加速させつつ、借入金の着実な返済を実行。あわせて累進配当の方針のもと、安定的な株主還元と規律ある成長を追求。



● 成長投資

中長期的・持続的な企業価値の向上を図るべく、既存事業の競争力強化を中心に投資

■ オーガニック成長

- ・ 新規出店：スーパーセンター **35**店 / TRIAL GO **100**店
- ・ 改装：トライアル **35**店 / 西友 **60**店
- ・ 業態転換：トライアル西友 **30**店
- ・ 流通IT、PC・CK、物流

■ M&Aなどのさらなる成長

- ・ 新規エリアでの顧客層の獲得、パートナーシップの構築に資するM&A
- ・ 業界再編の主導者としての台頭

● 財務健全性の確保

M&Aに伴う有利子負債の圧縮によって財務健全性を確保

- ・ EBITDA純有利子負債倍率(目標)：**3**倍以内
- ・ 自己資本比率(目標)：**20%**以上

● 株主還元

成長投資を最優先

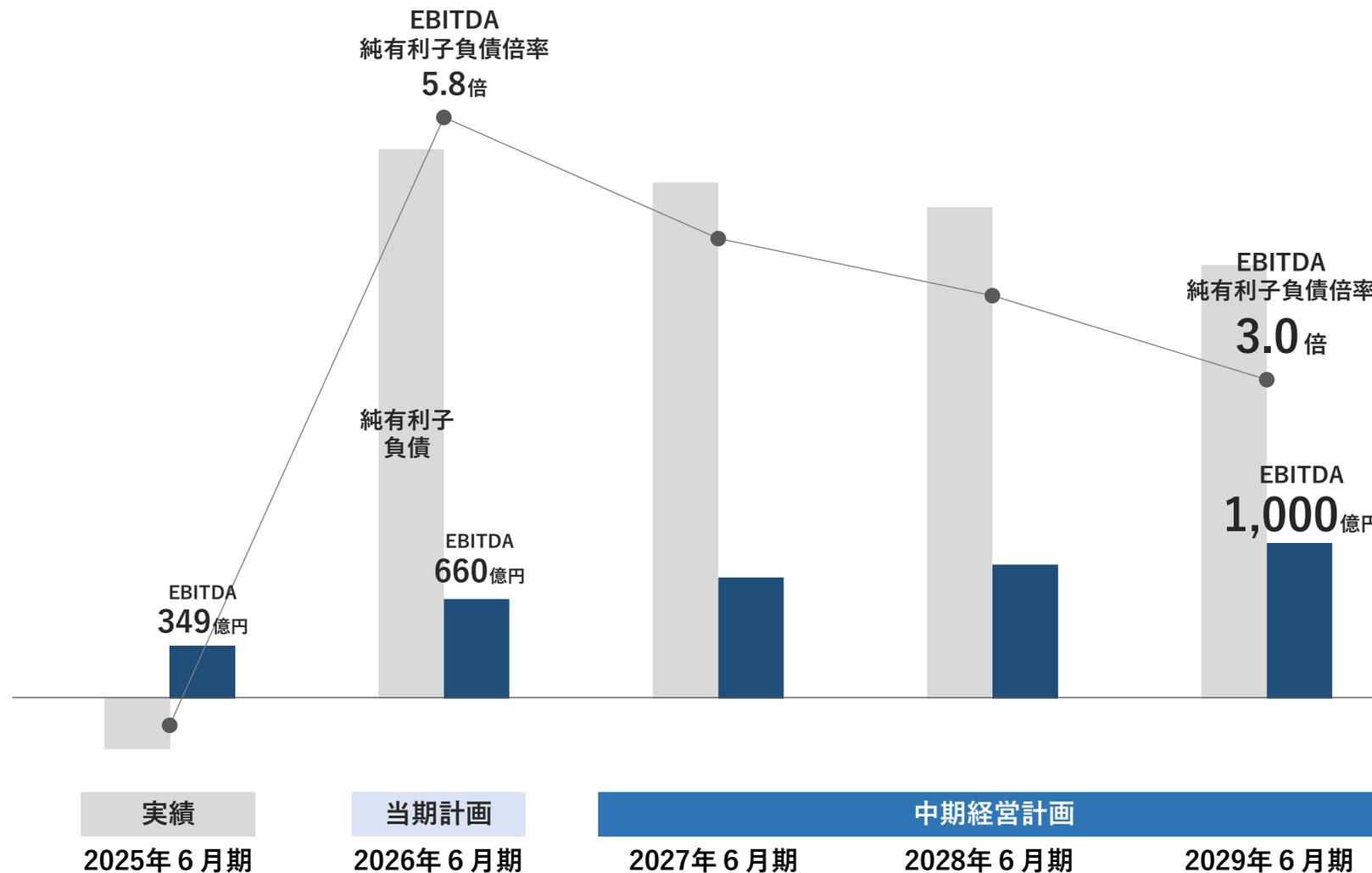
ただし、成長企業として最低限の配当を安定的かつ継続的に実施(累進配当)

流通小売事業における出店・改装投資の考え方

既存店の業態転換と改装を投資の柱とし、資産効率の最大化による早期のキャッシュフロー創出を最優先。借入金の着実な返済を継続しながら、主力のスーパーセンターは年間2ケタ出店を継続。事業進捗と創出キャッシュの状況に応じて新規出店の追加も検討。

		売上貢献	コスト負担	実績 2025年6月期	当期計画 2026年6月期	中期経営計画 2027年6月期～ 2029年6月期 (3年間)
		低 中 高	低 中 高			
TRIAL	新規出店	■ ■ ■	■ ■ ■	31 店舗 +GO 4店	25 店舗 +GO 5店	スーパーセンター 35 店舗 +GO 100店
	改装	■ ■ □	■ □ □	19 店舗	17 店舗	45 店舗
SEIYU	新規出店	■ ■ □	■ ■ □	—	1 店舗	3 店舗
	新モデルへの 店舗改装	■ ■ □	■ □ □	—	0 店舗	60 店舗
	トライアル西友 へ業態転換	■ ■ ■	■ ■ □	—	3 店舗	30 店舗

オーガニック成長を目的とした設備投資を最優先としつつ、EBITDAの成長とともに規律ある返済計画を遂行することで、財務健全性の正常化を図り、2029年6月期にはEBITDA純有利子負債倍率を3倍以内に抑制することを目指す。



- ① 成長投資を最優先
ただし、成長企業として最低限の配当を安定的かつ継続的に実施(累進配当)

	実績			当期計画	中期経営計画
	2023年6月期	2024年6月期	2025年6月期	2026年6月期	2027年6月期～ 2029年6月期
1株当たり配当	13円	15円	16円	16円	16円

- ② 株主優待制度は、現時点では株主公平性の観点から実施せず、配当で還元

- ③ ROE 15%以上が中期的な目標

		ROE	=	売上高利益率	×	総資産回転率	×	財務レバレッジ
実績	2023年6月期	13.1%		1.24%		3.38回		3.12倍
	2024年6月期	12.6%		1.59%		2.97回		2.67倍
	2025年6月期	9.7%		1.46%		2.75回		2.41倍
当期計画	2026年6月期	0.5%		0.04%		1.70回		6.40倍
中期経営計画	2029年6月期	16.5%		1.70%		2.10回		4.60倍

3 Appendix



(参考) 新リース会計基準適用

新リース会計基準を適用		実績		当期計画			中期経営計画				
		2025年6月期		2026年6月期			2027年 6月期	2028年 6月期	2029年6月期		
		金額	構成比	金額	構成比	前期比			金額	構成比	CAGR ^{*1}
トライアルHD連結	売上高	803,829	100.0%	1,322,500	100.0%	164.5%	1,630,000	100.0%	107.2%
	売上総利益	164,842	20.5%	322,000	24.3%	195.3%	408,000	25.0%	108.2%
	その他営業収入	2,761	0.3%	17,100	1.3%	619.3%	17,000	1.0%	99.8%
	販管費	146,497	18.2%	313,700	23.7%	214.1%	357,000	21.9%	104.4%
	営業利益	21,106	2.6%	25,400	1.9%	120.3%	68,000	4.2%	138.9%
	親会社株主に帰属する 当期純利益	11,752	1.5%	500	0.0%	4.3%	24,000	1.5%	363.4%
	EBITDA	34,941	4.3%	66,300	5.0%	189.7%	143,000	8.8%	129.2%
	のれん償却額 (償却期間20年)	-	-	15,200	1.1%	-	15,200	0.9%	100.0%
	ROE	9.7%	-	0.5%	-	-	15.2%	-	-
	EBITDA純有利子負債倍率	▲0.7倍	-	5.8倍	-	-	4.3倍	-	-
	自己資本比率	42.0%	-	16.0%	-	-	15.8%	-	-

*1 CAGR：年平均成長率(2027年6月期～2029年6月期)

TRIAL HLDGS

● IRに関するお問い合わせ

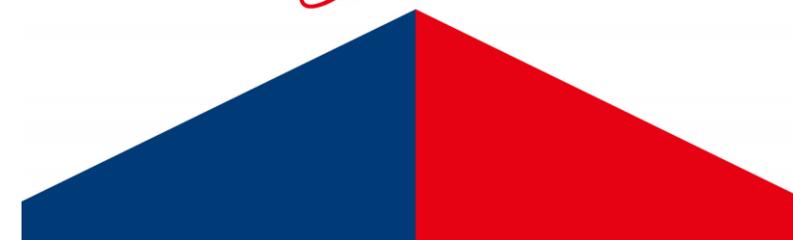
株式会社トライアルホールディングス IR部

TEL：03-6435-6308 / e-mail：ir@trial-holdings.inc

買い物を楽しく、暮らしを豊かに。

TRIAL ■ SEIYU

STAND TOGETHER



本資料の注記

- ・本資料は、監査法人による監査を受けておりません。
- ・金額は、表示単位未満を切り捨てて表示、%(パーセント)で表示する項目は、表示単位未満を四捨五入して表示しております。
- ・売上構成比、前期差、前期比及びその他%(パーセント)で表示する項目は、表示単位未満を切り捨てた金額で計算しております。

見通しに関する注意事項

本資料につきましては、株主・投資家の皆様への情報提供のみを目的としたものであり、売買の勧誘を目的としたものではありません。本資料における、将来予想に関する記述につきましては、目標や予測に基づいており、確約や保証を与えるものではありません。また、将来における当社の業績が現在の当社の将来予想と異なる結果になることがある点を認識された上で、ご利用下さい。業界等に関する記述につきましても、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。本資料は、株主・投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、株主・投資家の皆様ご自身の判断と責任において利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任を負いません。