

TRIAL HLDGS

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。

事業計画及び 成長可能性に関する事項

STAND TOGETHER

2026年9月29日

株式会社トライアルホールディングス



目 次

① 会 社 概 要	2
② 成 長 戦 略	17
③ 財 務 情 報	45
④ リスク情報	51



TRIAL

会社概要

ひと目でわかるトライアルグループ(2026年6月期)

TRIAL HLDGS

事業計画 & 成長可能性資料

2026年9月29日

3

売上高

1兆3,471億円
+67.6%

(前期比)

売上総利益

3,202億円
+94.3%

(前期比)

営業利益

303億円
+43.9%

(前期比)

総店舗数

621店
+269店

(前期末との差)

トライアル
改装店舗数

19店

既存店^{トライアル}売上高成長率^{*1}

+2.1%

(前期比)

売上総利益率

23.8%

+3.3pt

(前期との差)

営業利益率

2.3%

▲0.3pt

(前期との差)

Skip Cart
導入店舗数

288店

(うち外販4社・6店)

+30店

(前期末との差)

トライアル西友
業態転換数

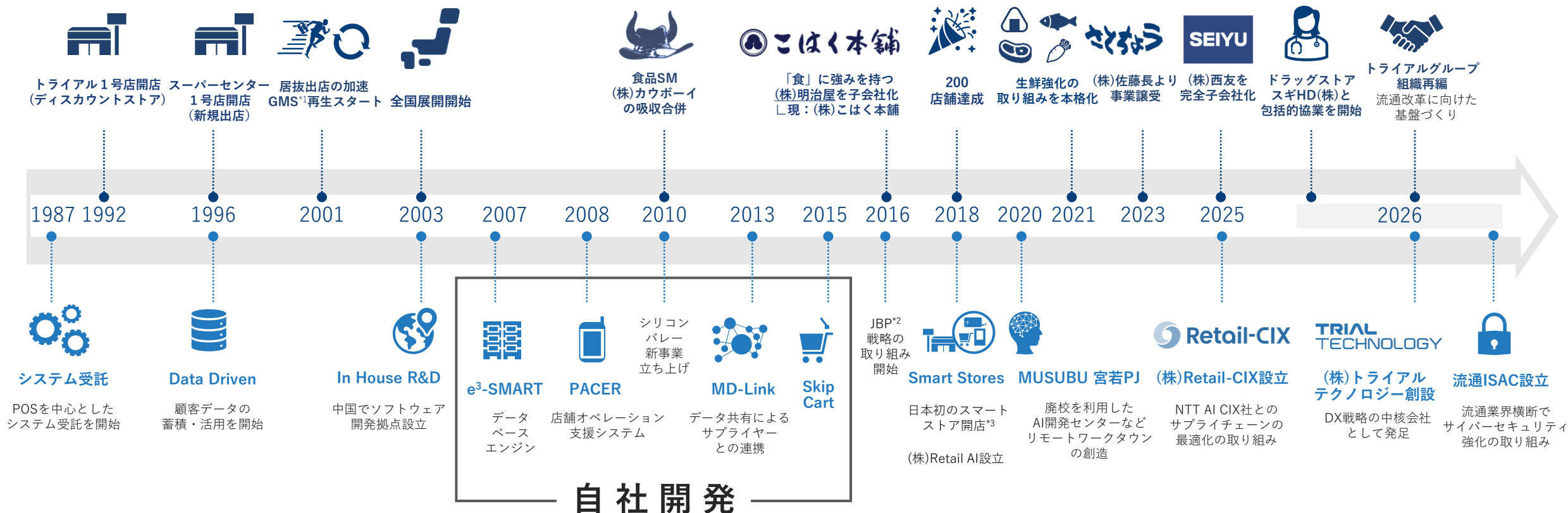
3店

東京都 : 1店舗
神奈川県 : 2店舗

*1 既存店売上高：当社グループ営業店舗における開店から満12ヵ月経過した店舗(対象月またはその前年同月に月間5日以上改装等により閉店した店舗は除く)のPOS売上合計



TRIAL 流通小売 リアル店舗の進化と店舗網の拡大

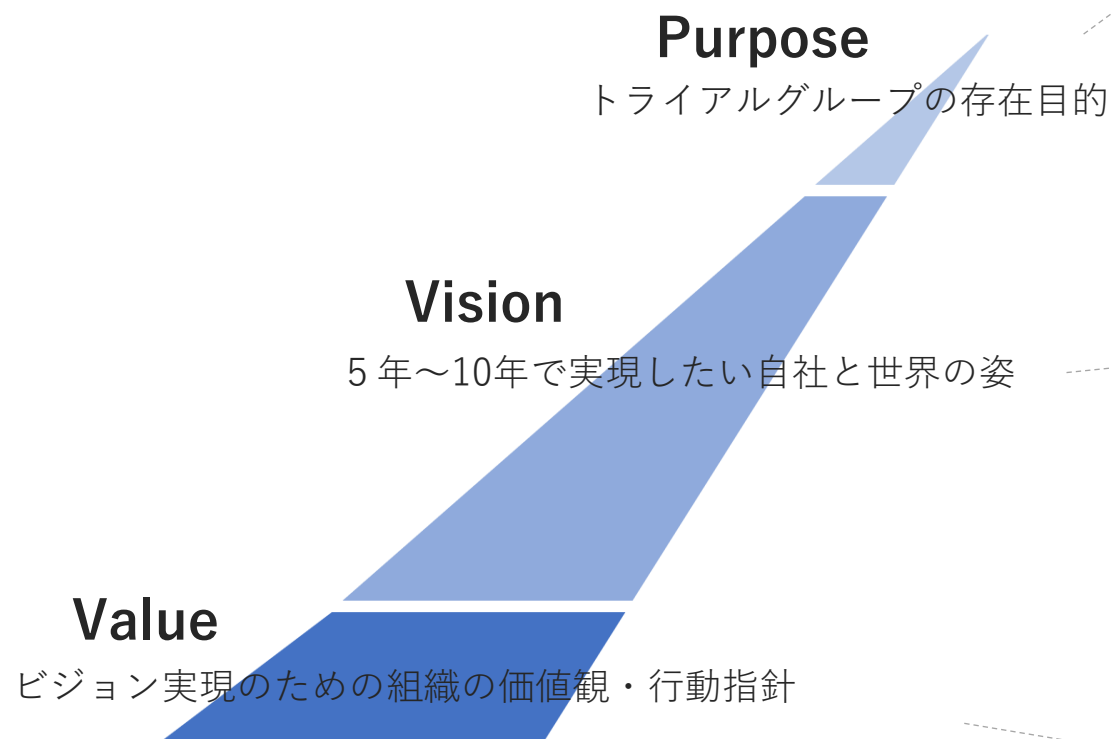


Retail AI TRIAL リテールAI 流通小売の現場にフィットしたIT・AIノウハウの蓄積

*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



世界の誰もが「豊かさ」を
享受できる社会をつくる。

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。

- ・ 効率化された店舗網で、モノを流通させる力
- ・ データとIoTを駆使する力

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。



- 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

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

- 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。特売や限定販売ではなく、数量を限定せず、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

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出店

TRIAL 378店

メガセンター	スーパーセンター	smart	小型店
31店	229店	64店	54店

SEIYU 243店

ハイパーマーケット	スーパーマーケット	トライアル西友
69店	171店	3店

TRIAL

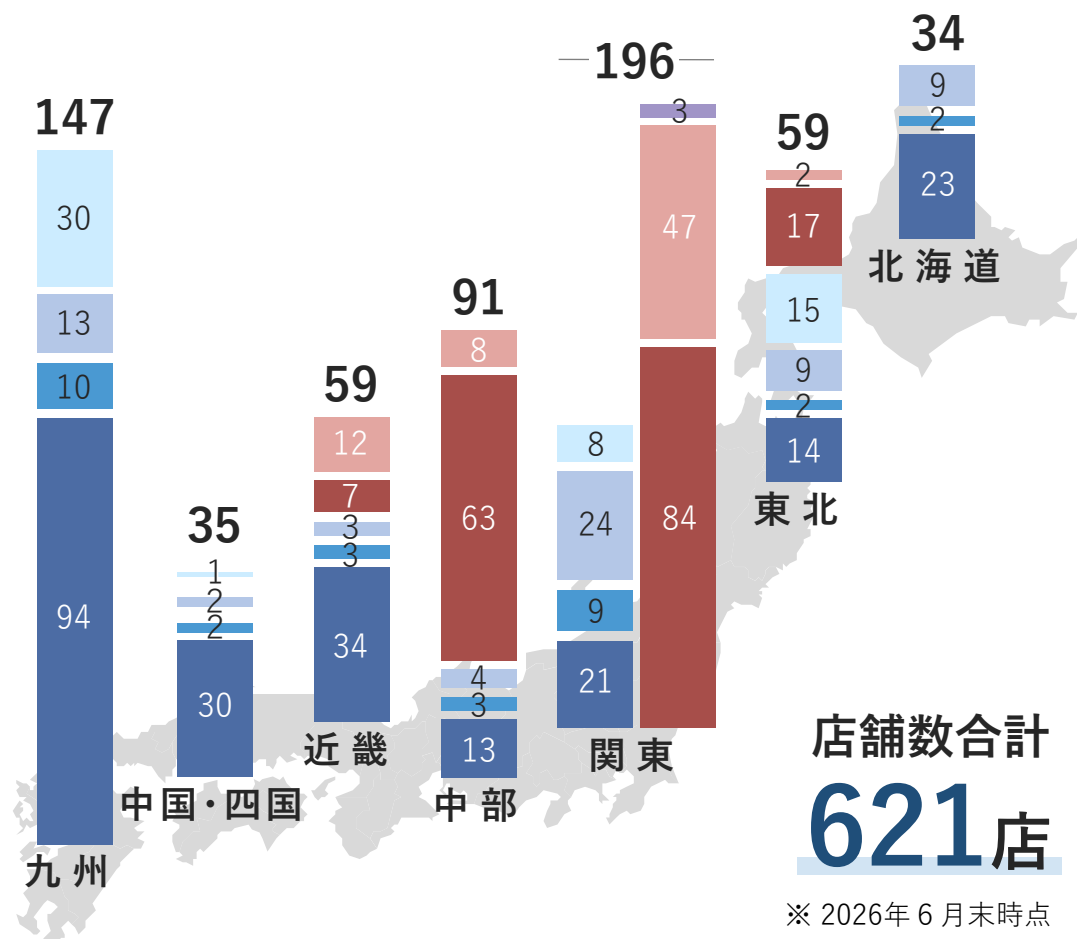
メガセンター	スーパーセンター	smart	TRIAL GO
31店	229店	64店	54店

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	郊外 約4,000㎡ 生活必需品 (食品+衣+住) アイテム数 約6～7万点	都市部・小商圈 約1,400㎡ 食品中心 アイテム数 約3万点	都市部・小商圈 ～約1,000㎡ 食品中心 アイテム数 約7千～2万点
--	---	---	---

SEIYU

ハイパーマーケット	スーパーマーケット	トライアル西友
69店	171店	3店

都市型 / 郊外型 約2,000～17,000㎡ フルライン (食品～趣味嗜好品) アイテム数 約10万点	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	都市型 / 郊外型 約3,500㎡ フルライン (食品～趣味嗜好品) アイテム数 約10万点
--	--	---



地域の生活必需品店として「食」を中心とする豊富な商品をリーズナブルな価格で提供

毎日の生活を豊かにする商品をいつでも安く提供するEDLPモデル

地域の生活必需品店



- いつでも安いEDLP
- ワンストップショッピング
- “おいしくて安い” 生鮮・惣菜

ローコストオペレーション



- リテールテックの活用
- サプライチェーンの最適化
- 自社設計・開発による出店

お客さまに選ばれるための商品展開



最大10万点にも及ぶ
豊富なアイテム数



地域の需要に応じた
お弁当やお惣菜の開発



高品質で安価な
PB商品

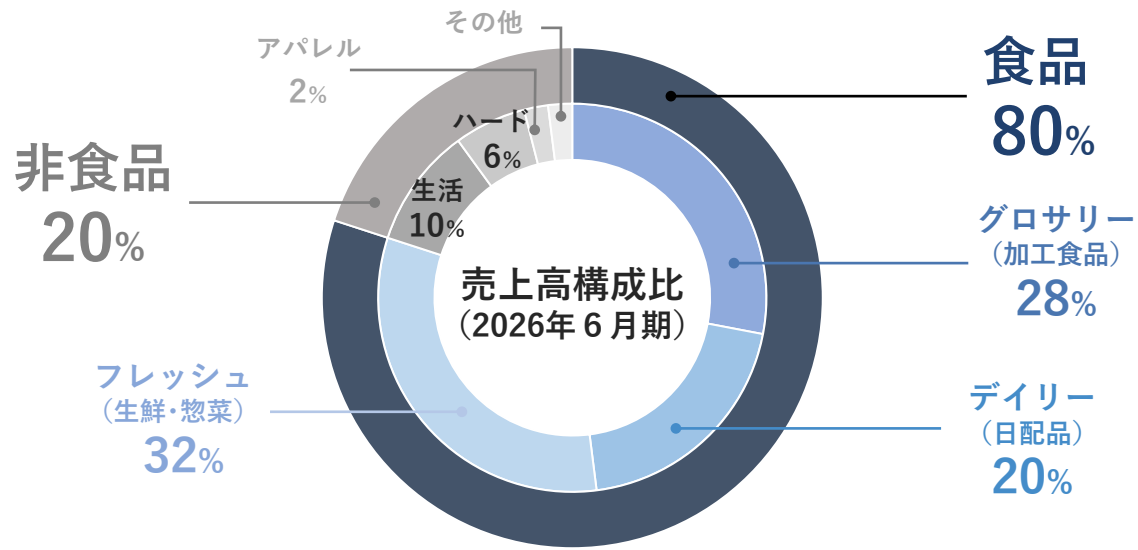


カメラの活用による
売場の改善

ワンストップショッピングを通じた集客力の向上

いつでも、欲しいものがお得に買えるワンストップショッピングストアの利便性で、お客さまの毎日の生活をサポート

「食」を中心とした多様な商品構成^{*1}



集客力と収益力の高い「フレッシュ」の充実

2026年6月期
「フレッシュ」
売上高
*トライアルのみ

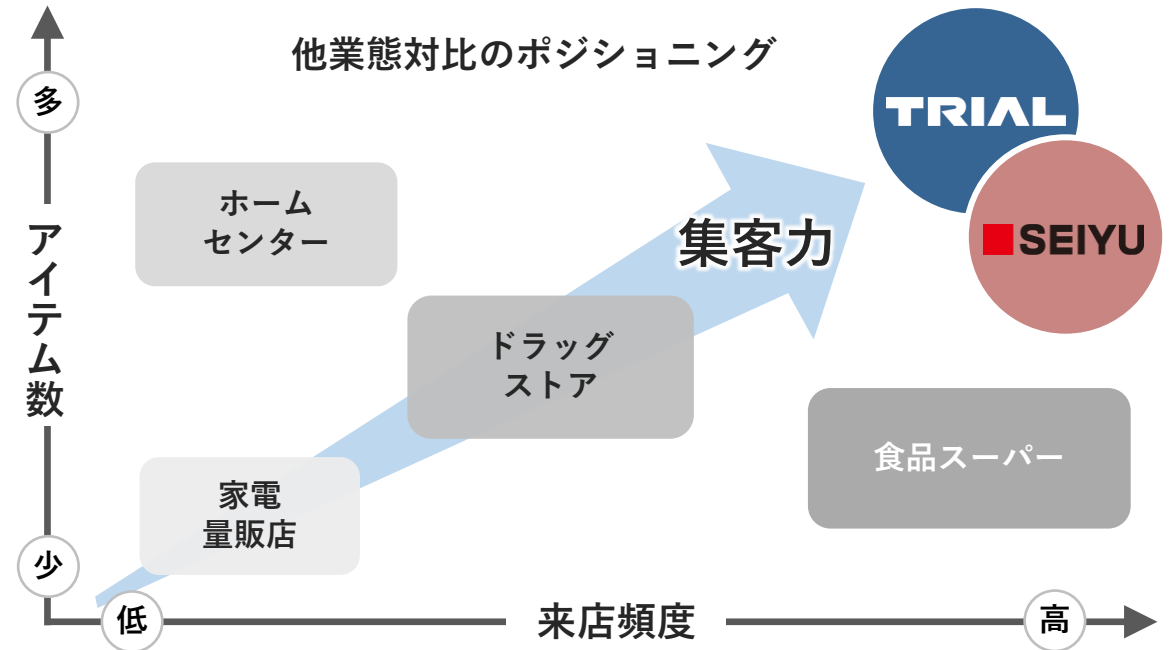
売上高成長率

前期比
+17.1%

売上高構成比の上昇

前期比
+1.7 pt
(28.5% ▶ 30.2%)

「食」の強化×データに基づく店づくりで集客に寄与



1 「食」の強化

- 生活必需店としての高い来店頻度

2 データ活用

- 購買データに基づく品揃えの最適化
- 需要動向に応じた惣菜の適時製造

^{*1} 「グロサリー」は菓子類などの加工食品、「デイリー」は卵や乳製品などの日配品、「フレッシュ」は生鮮四品(青果・精肉・鮮魚・惣菜)、「生活」は日用消耗品などの家庭用品、「ハード」は家電製品などの耐久性商品、「アパレル」は衣料品を示す

西友のプライベート・ブランド

みなさまの80%以上が
「いいね」

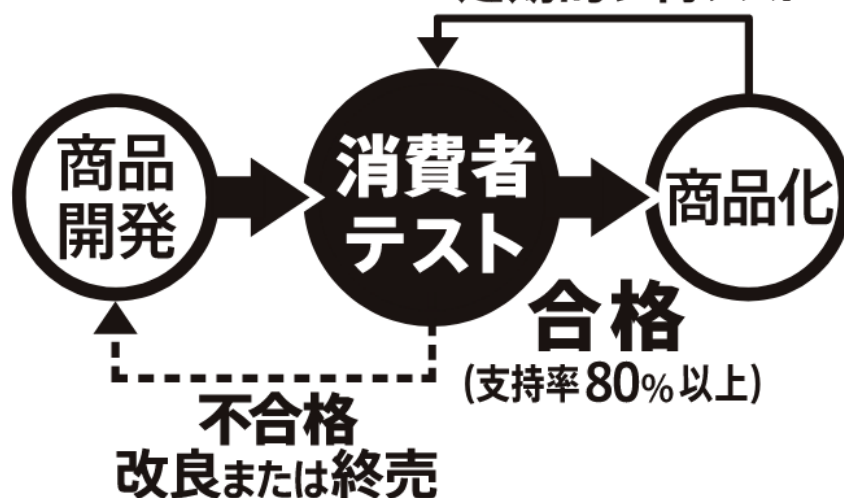


おいしい、使いやすいの声、続々。
シンボルマークの二重丸は、
みなさまからのお墨付きの印。

開発手法

第三者機関による消費者テストで
80%以上の「非常に良い」/「良い」の評価
が付いたものだけを商品化

定期的に再テスト



注目商品カタログ



・ 本格レトルトカレーシリーズ



・ 厚切りチップスシリーズ



・ 飲料

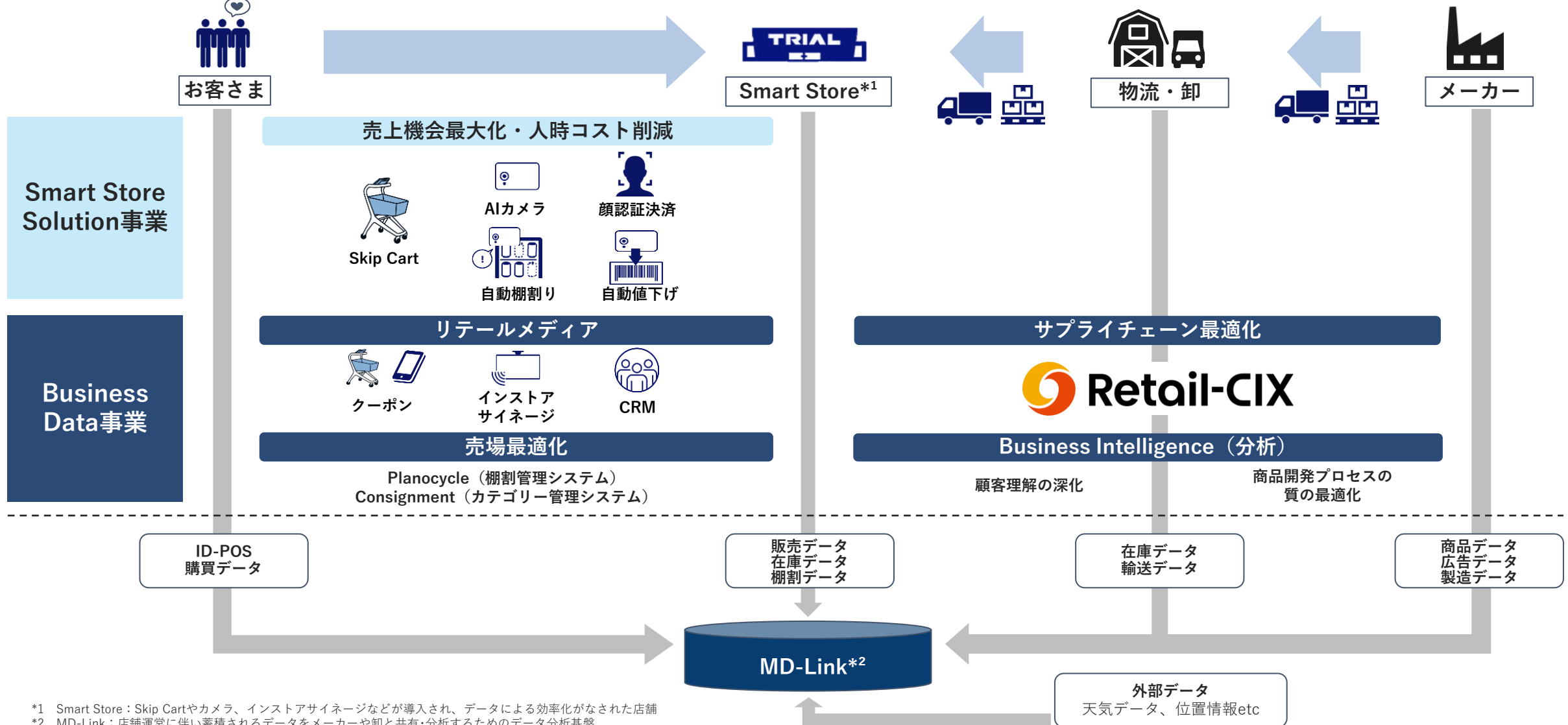


・ 冷凍食品



リアル店舗とデータをつなぐリテールAI事業

Skip CartなどのIoT技術を活用した「Smart Store Solution事業」と、顧客・商品・在庫などのデータを活用し、売場やサプライチェーンの最適化を図る「Business Data事業」を展開。2つの事業を通じて生み出された豊富なタッチポイントとデータプラットフォームを活用し、リテールメディアとしての価値創出も推進。



拡大を続ける魅力的な国内ディスカウントストア市場

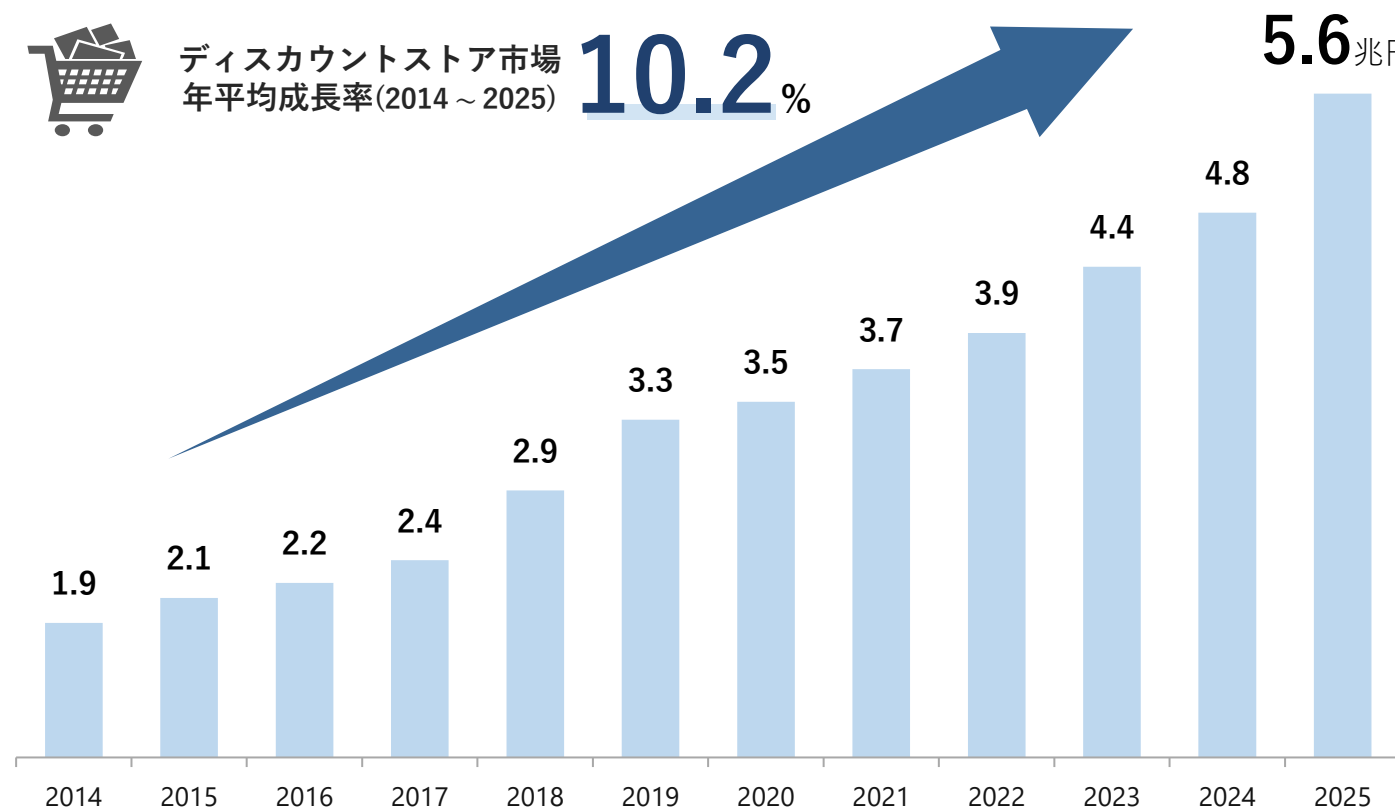
国内の人口が縮小をたどるなか、国内ディスカウントストア市場は成長を継続

国内ディスカウントストア市場の拡大推移^{*1}



ディスカウントストア市場
年平均成長率(2014～2025)

10.2%



国内主要小売市場：市場規模成長率の比較^{*1 *2}

市場別の年平均成長率(2014～2025)

ディスカウントストア

10.2%

ドラッグストア

6.2%

コンビニエンスストア

2.2%

スーパー

2.2%

ホームセンター

0.4%

百貨店

-0.6%

2014年消費増税

節約志向の高まり

コロナによる
生活様式の変化

出所 SPEEDA、経済産業省「商業動態統計(2025年度)」

^{*1} ディスカウントストア市場は、SPEEDAのディスカウントストア業界市場規模（業界売上高上位10社（非上場を除く）の売上高合計）を参照し、2025年度については、神戸物産（2026/10期）、及びPLANT（2026/9期）は実績未開示のため、会社予想値を使用

業界売上高上位10社：当社（2014年度-2022年度まではトライアルカンパニーの実績値を、2023年度より当社流通小売事業の実績値を使用）、パン・パシフィック・インターナショナルHD、神戸物産、サンドラッグ、大黒天物産、ミスターマックスHD、G-7HD、Olympicグループ、PLANT、マキヤ

^{*2} ディスカウントストアを除き、経済産業省「商業動態統計」で分類される各業界ごとの販売額(2014年度～2025年度)を基に算出

2025年7月1日付の西友完全子会社化により、既存の全国ネットワークが補完され、真の全国規模の事業基盤を確立。業界再編における主導的立場となる基盤を固め、地域の「生活必需品」としての価値を最大化する。

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

- 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

- 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

- 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

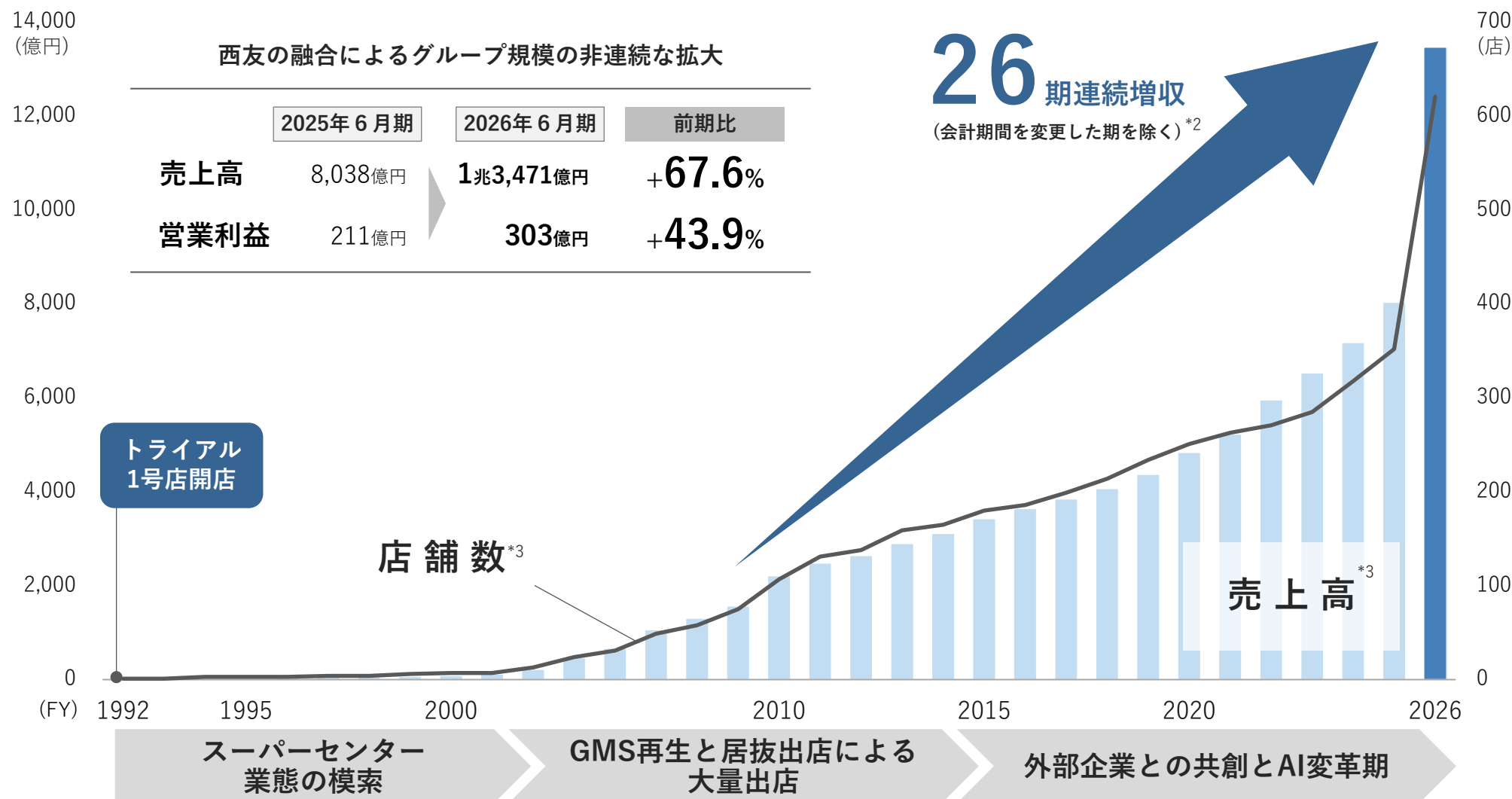
- 西友は、関東エリアを中心に製造、物流を含めたサプライチェーンで強固な基盤を保有
- 両社の物流は地域補完の関係にあり、相互のキャパシティを最大限活用することでより効率的な運営が可能
- 西友が関東、中部、関西エリアで保有するセントラルキッチンやプロセスセンターを活用し、「食」の強化を推進

リテールテックの拡大

- 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

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26期連続増収^{*1}を達成。直近では西友M&Aにより成長ステージが一段拡大。



^{*1} 連続増収は1999年9月期から2026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

成長戦略

5つの重点戦略

〔 中期経営計画
2027年6月期～2029年6月期 〕

- 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

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。

中期経営計画

2027年6月期～2029年6月期

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

2030年6月期～

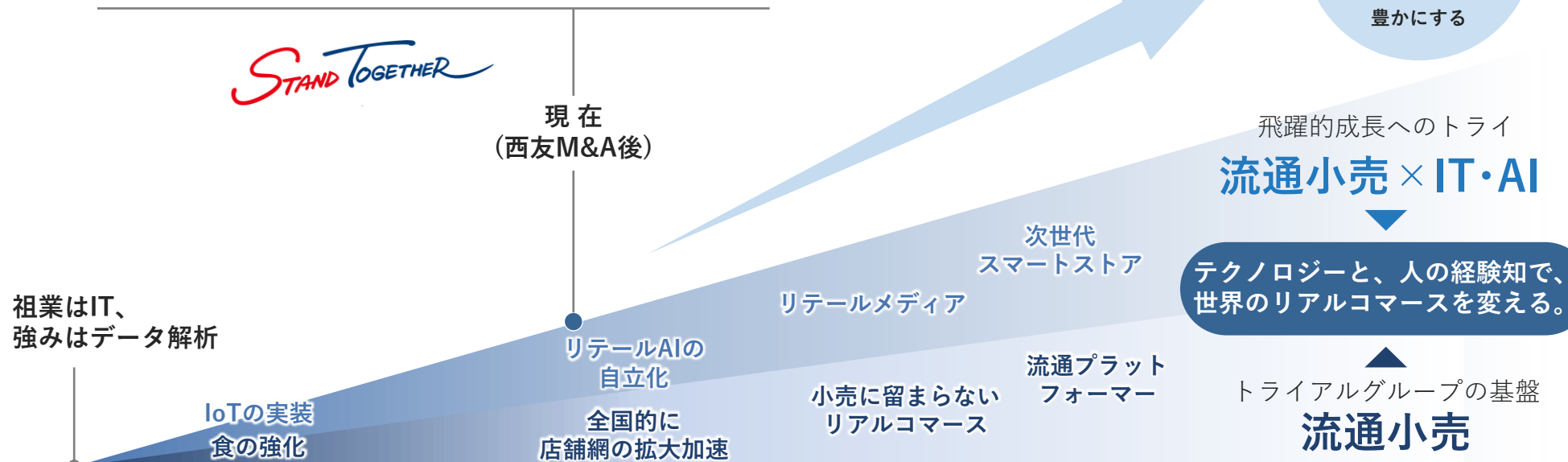
基盤確立を土台に成長投資を本格化、規模拡大で業界内の優位性確立

- 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

バックキャスト

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



Retail Ai

TRIAL GO

TRIAL
SEIYU

SEIYU

TRIAL

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

① PMI推進によるグループシナジー最大化

- 調達コスト削減(仕入条件統一/帳合統合)
- PB強化・カテゴリマネジメント推進による収益性の向上
- システム統合によるコスト削減
- 物流、データ・DX・AI、組織統合による生産性の向上

② トライアルの収益性向上と成長の推進

- 既存店の強化
 - ・ 食・PB商品の強化
 - ・ プライシングの精緻化と棚割りの最適化
 - ・ 顧客理解をもとにしたプロモーションの進化
 - ・ 継続的な店舗改装
- 新規出店
 - ・ スーパーセンター每期2ヶ分出店を継続

③ 西友の店舗改革とお客さま支持の拡大

- お客さま起点の売り場づくりの徹底
- トライアルのPB・名物商品の導入推進
- 戦略的な店舗改装と売り場の進化・刷新
- 新業態「トライアル西友」への業態転換推進

データ活用・パートナーシップに基づく各種施策で、流通小売事業の持続的な成長をサポート

経営基盤

④ DX戦略の収益化フェーズへの移行

- 流通小売事業におけるDX化
- リテールメディア・ECの推進
- 西友とのシステム統合

⑤ 持続的な成長を支える経営基盤の強化

- 人的資本の強化と人財価値の創出
- パートナーシップによる業界変革
- 財務基盤の確立

2029年 6 月期の目標

売上高

1.6 兆円

3 年平均成長率^{*1}
7.2 %

EBITDA

1,000 億円

3 年平均成長率^{*1}
14.7 %

営業利益

640 億円

3 年平均成長率^{*1}
36.1 %

(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	売上 構成比
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。

*1 2026年 2 月12日の中計公表時点における2026年 6 月期計画を起点に算出

成長戦略

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

グループシナジーの最大化

		2026年 6 月期		中期経営計画				
		上期	下期	2027年 6 月期	2028年 6 月期	2029年 6 月期		
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			コスト押下	▼
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

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...

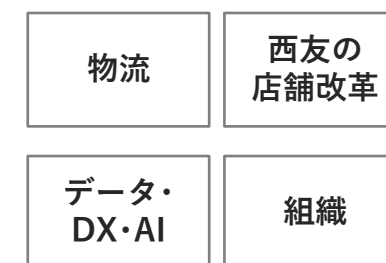
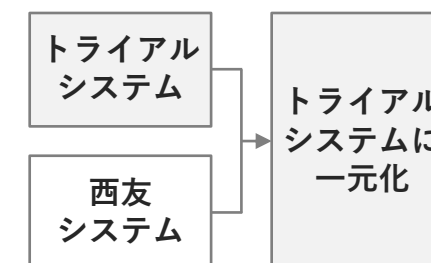
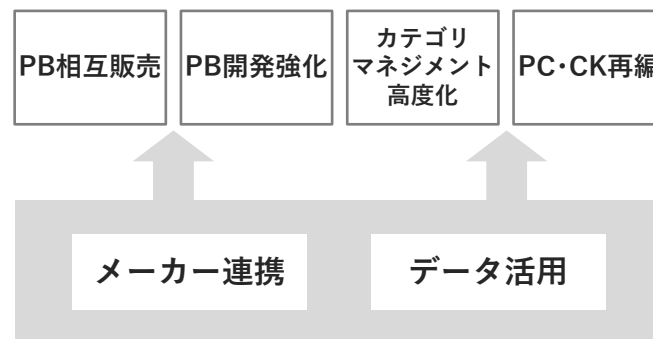
その他 (物流センター再編など)

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

- 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歩化
- グループ全体の調達リソースを最適化



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)

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。
商品競争力の強化を通じて、お客さま支持の拡大と粗利率の改善を実現し、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

2029年 6月期

トライアル

14.9%

18.4%

20.1%

西友

—

—

13.8%

25.0%

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。

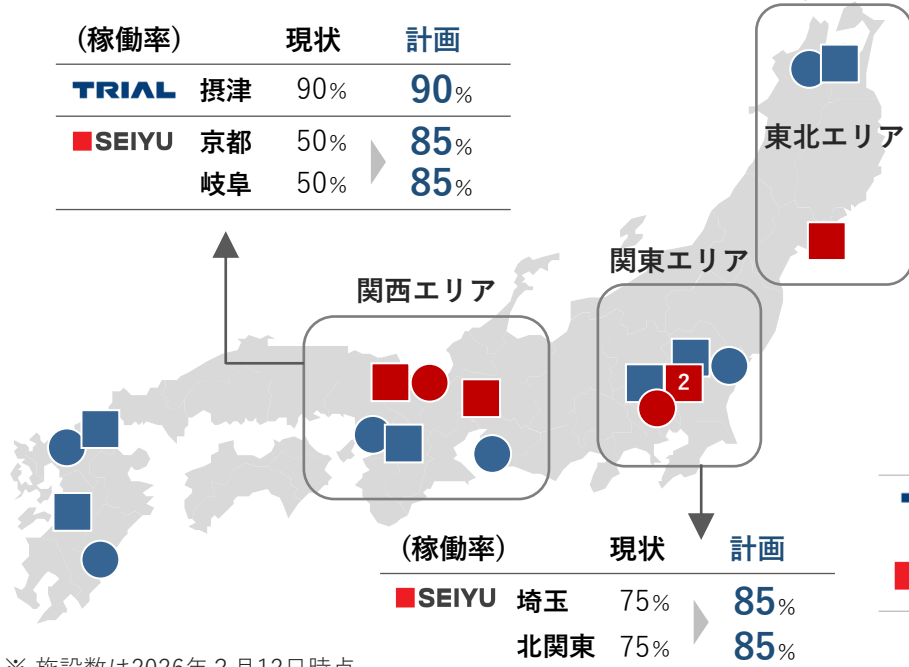
シナジーの発揮



中計策定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

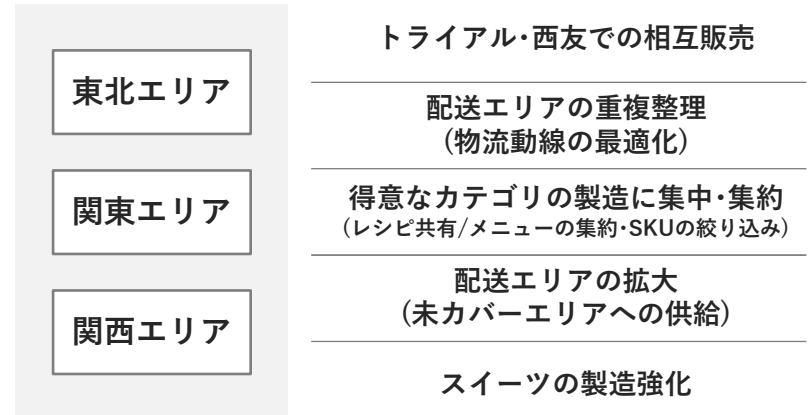
(稼働率)		現状	計画
TRIAL	摂津	90%	90%
SEIYU	京都	50%	85%
	岐阜	50%	85%



(稼働率)		現状	計画
SEIYU	埼玉	75%	85%
	北関東	75%	85%

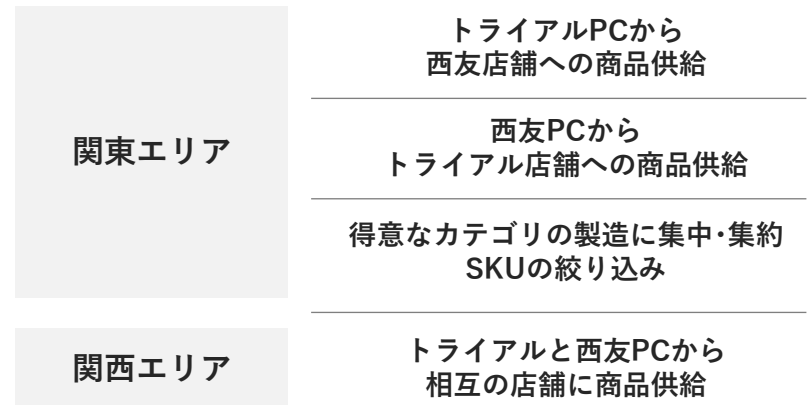
	セントラル キッチン	プロセス センター
TRIAL	7 施設	8 施設
SEIYU	5 施設	2 施設
合 計	12 施設	10 施設

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)



成長戦略

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

「食」やPB商品へのお客さま支持で安定した既存店成長を実現

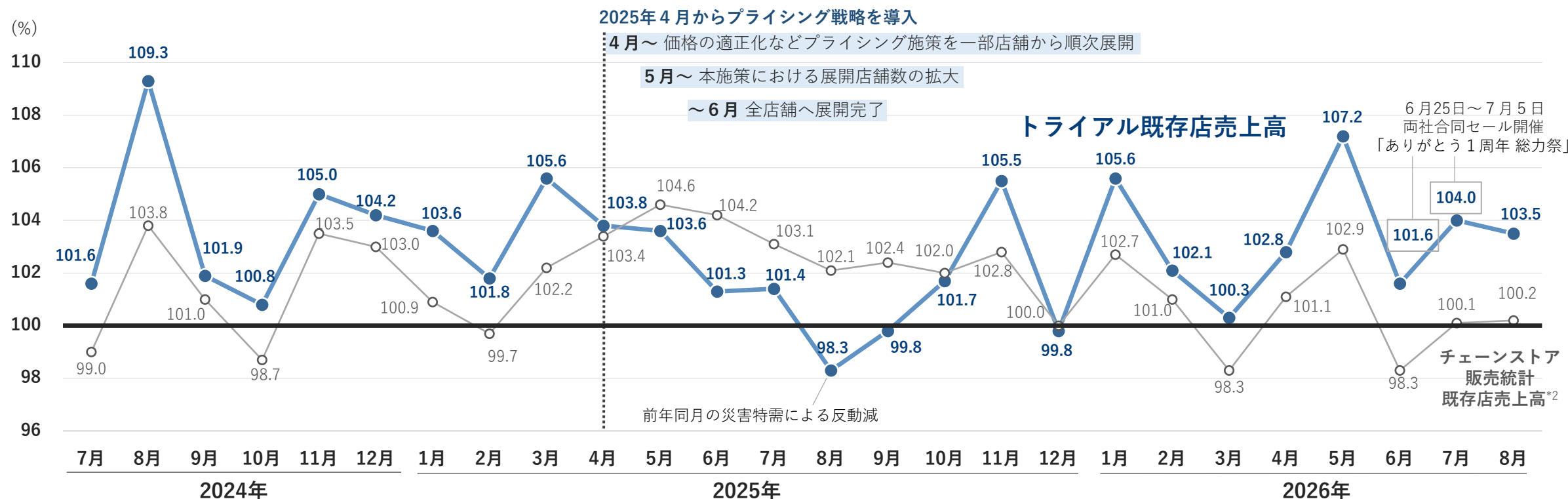
既存店売上高の前年同月比成長率*1

チェーンストア販売統計(全国の商品スーパーやGMSなど)を上回る既存店売上高成長を実現。

2025年6月より全店で、価格の表示方法変更(外税価格の併記)や、価格の適正化などのプライシング戦略(粗利上昇戦略)を本格導入。

既存店の客数が一時的に影響を受けるも、一品単価の向上による客単価の上昇が既存店売上高成長を下支えし、既存店売上高は底堅く推移。

生鮮を中心とした「食」の強化を推進し、価格訴求品のお買い得感向上と価値訴求品の信頼獲得で既存店成長と収益力のさらなる向上を目指す。



出所 当社データ

*1 既存店売上高: 開店から満12ヵ月経過した店舗(対象月またはその前年同月に月間5日以上改装等により閉店した店舗は除く)のPOS売上合計

*2 「チェーンストア販売統計既存店売上高」とは、日本チェーンストア協会が公表している、同協会に加盟する会員企業(全国の商品スーパーマーケットやGMSなど)の総販売額における既存店ベース(当該月の販売額とその前年同月の販売額のうち、新規開店して売上増となったり閉店して売上減となったりする店舗の異動による影響を除いて比較)での前年同月比であります

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				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	
既存店売上高	106.2	105.8	103.6	102.1	每期 101.0%
改装（主にスーパーセンター）	30	30	19	19	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	集客力と収益力の向上
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	
		価格訴求品
		×
		価値訴求品

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(每期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。

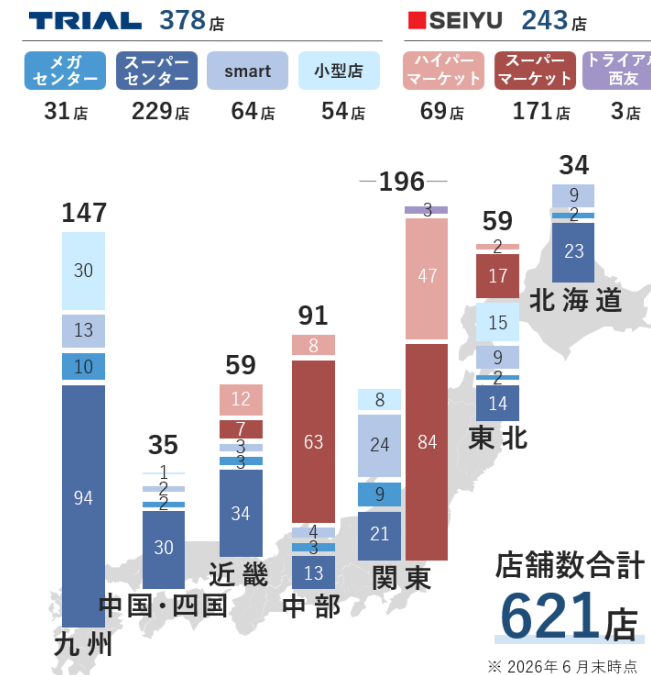
	実績				中期経営計画※
	2023年6月期	2024年6月期	2025年6月期	2026年6月期	2027年6月期～2029年6月期 (3年間累計)
新規出店					
メガセンター	2	0	4	3	0
スーパーセンター	7	7	20	21	35
smart	1	4	7	2	0
TRIAL GO(小型店)	5	30	4	7	100
合計	15	41	35	33	135
閉店	1	8	1	7	0
店舗数	285	318	352	378	513

■ 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



関東での「TRIAL GO」実証フェーズの推進

TRIAL
GO

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

実績(東京都)

5 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

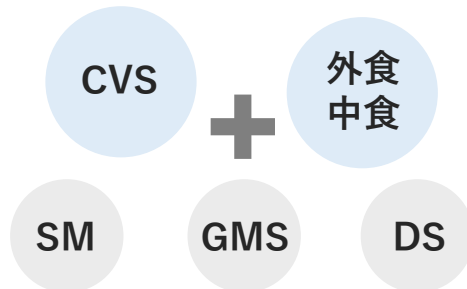
● 低コスト・低リスク出店

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)

サインネージ

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

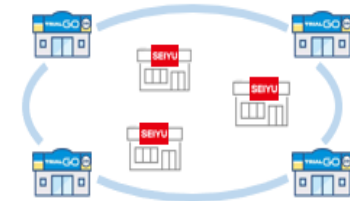
効果①

● 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



成長戦略

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

西友の成長戦略・既存店売上高成長率の改善

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、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。

■お客さま起点の売場づくりと成功事例の横展開



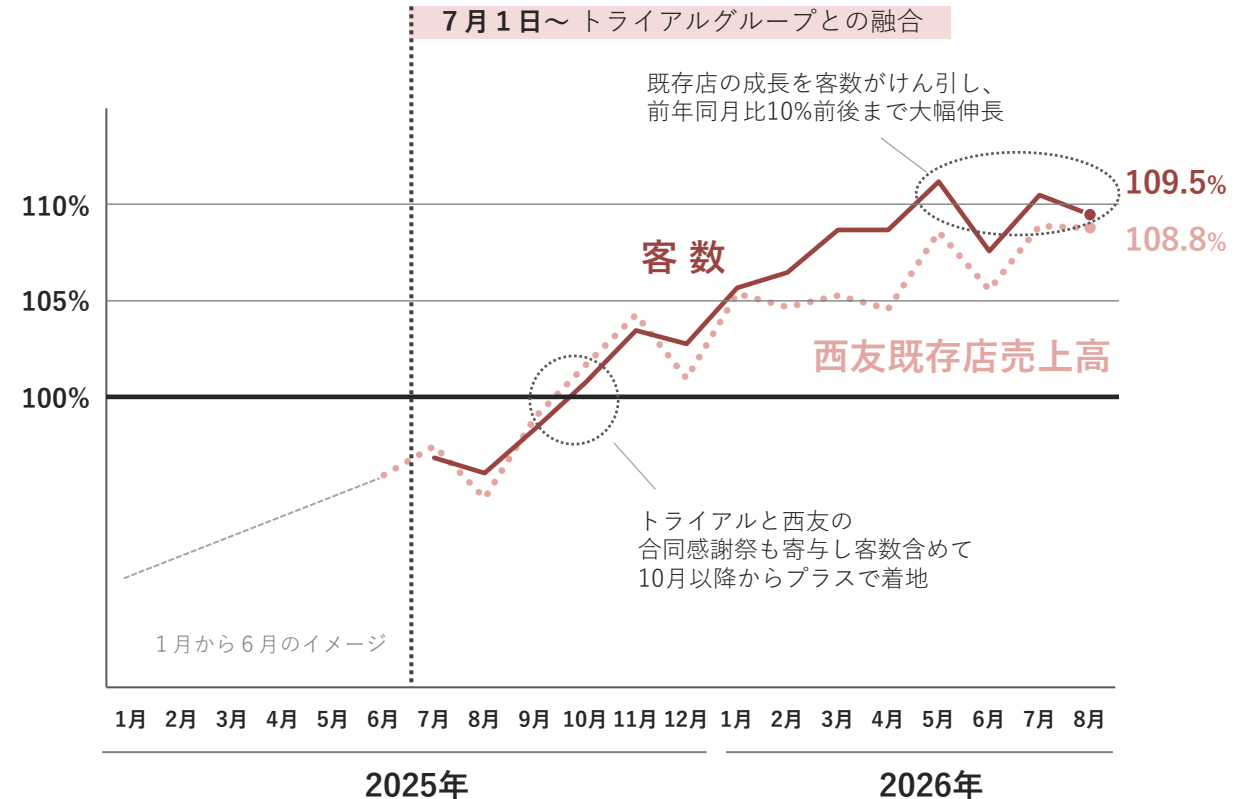
■西友店舗計画

	実績 2026年 6 月期	中期経営計画※ 2027年 6 月期～2029年 6 月期 (3 年間累計)
新規出店	1	3
閉店	3	3
店舗数	243	243
改装	0	60 店舗
業態転換 (西友⇒トライアル西友)	3	30 店舗

※ 2026年 2月12日中計公表時点

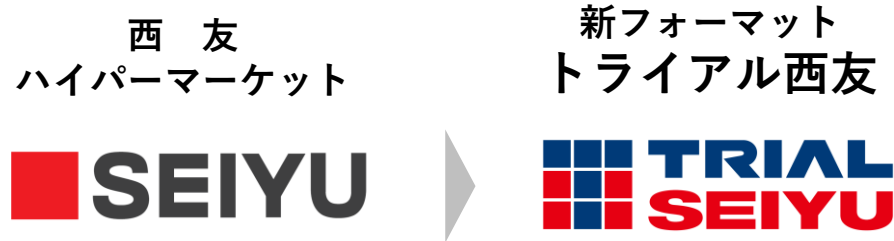
■既存店売上高成長率の改善

トライアルの名物商品・PB商品の展開や、トライアル流の棚割り導入、イベント施策などを相次いで実行し、モデル店舗で効果を確認した施策を全店へ横展開。既存店売上高は11ヵ月連続で前年同月比プラス、客数も10%前後まで改善し、西友全体の売上成長をけん引。



トライアル西友への業態転換

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、将来の首都圏におけるTRIAL GOの店舗網拡大を見据え、母店としての機能も担う想定。



2026年 9月29日時点で

トライアル西友は **5** 店舗

花小金井店 (東京都小平市) 武蔵新城店 (神奈川県川崎市) 二俣川店 (神奈川県横浜市) 浦安店 (千葉県浦安市) 河辺店 (東京都青梅市)

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

業態転換数(計画)

東京都を中心とした首都圏の店舗を順次転換

対象店舗

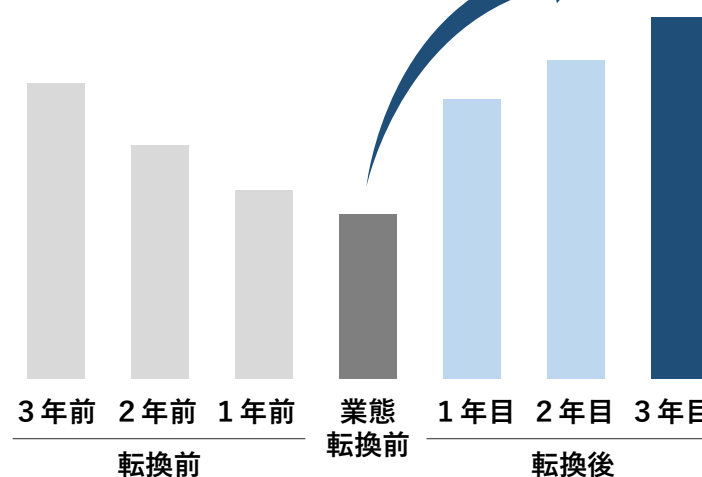
2027年 6月期～29年 6月期

ハイパーマーケット

3年間の転換計画

69 店舗**30** 店舗

トライアル西友の
売上高改善イメージ

売上高成長
3年後+ **60%**

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

西友の業態転換店・新モデル店舗の状況

お客さま支持の向上に向けた施策は、業態転換店・新モデル店舗ともに売上高・客数で大幅な改善を確認。
成果が確認できた施策を既存店へ横展開し、中期経営計画で掲げる店舗改装・業態転換を通じて、西友全体の成長力向上につなげる。

ハイパーマーケット



69店

都市型 / 郊外型

約2,000~17,000㎡

ハイパーマーケットの業態転換
トライアル西友

3店舗

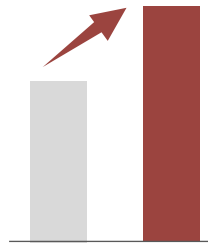
転換後8ヵ月間の実績

2025年12月~2026年7月（前年同期比）
（各店の転換日~7月）

- 12月：花小金井(東京)
- 2月：武蔵新城(神奈川)
- 4月：二俣川(神奈川)

売上高

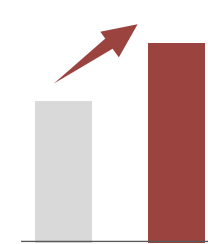
約42%増



転換前 転換後

客数

約38%増



転換前 転換後

中期経営計画

(2027年6月期~2029年6月期)

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

スーパーマーケット



171店

都市型

約2,000㎡

スーパーマーケット(中小型店)
新モデル店舗

5店舗

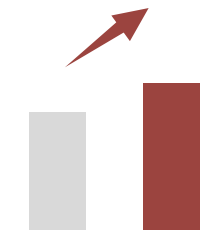
転換後6ヵ月間の実績

2026年2月~2026年7月（前年同期比）
（各店の転換日~7月）

- 2月：仙川(東京) / 高野台(東京) / 東川口(埼玉)
- 4月：府中四谷(東京) / 和光市駅前(埼玉)

売上高

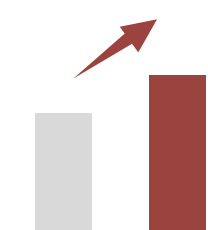
約22%増



転換前 転換後

客数

約23%増



転換前 転換後

中期経営計画

(2027年6月期~2029年6月期)

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

※ 店舗数は2026年6月末時点

成長戦略

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

DX戦略の収益化フェーズへの移行（概要）

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 ● 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 ● 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 ● 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	・ 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 ● 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 ● 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	・ 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 ● 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	・ 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

DX戦略の収益化フェーズへの移行①

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

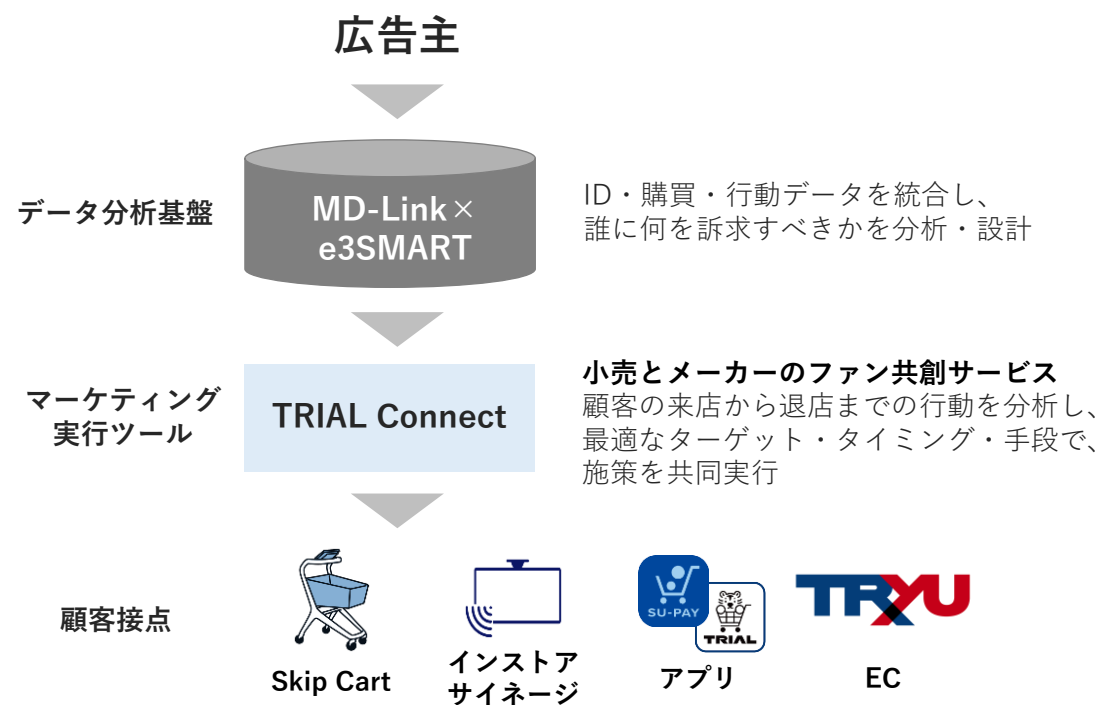
デジタルツインにより物理挙動とデータの不一致を完全解消。
全ての在庫、動き、時間を0.1秒単位で同期させる、全ての最適化アルゴリズムの起点。

DX戦略の収益化フェーズへの移行②

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

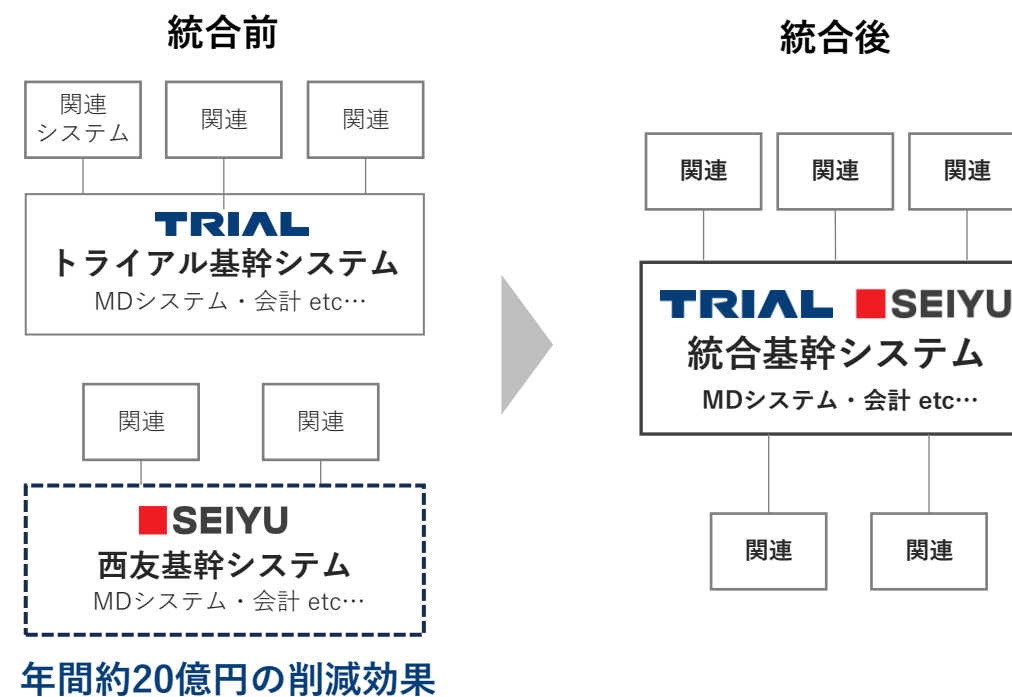
②リテールメディア・ECの推進

- 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



成長戦略

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



流通エコシステム

メーカー

卸

他社小売

物流

広告代理店

...

地域一番の生活必需品

データ



リアル店舗

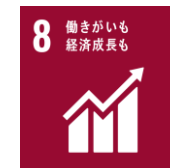
企業価値の向上

株主

従業員

地域社会

- 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

経営戦略と連携した人財戦略

PURPOSE

世界の誰もが「豊かさ」を享受できる社会をつくる。

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」

中長期経営戦略

戦略実現へ向けた
人事制度の方針

人財ポリシー

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

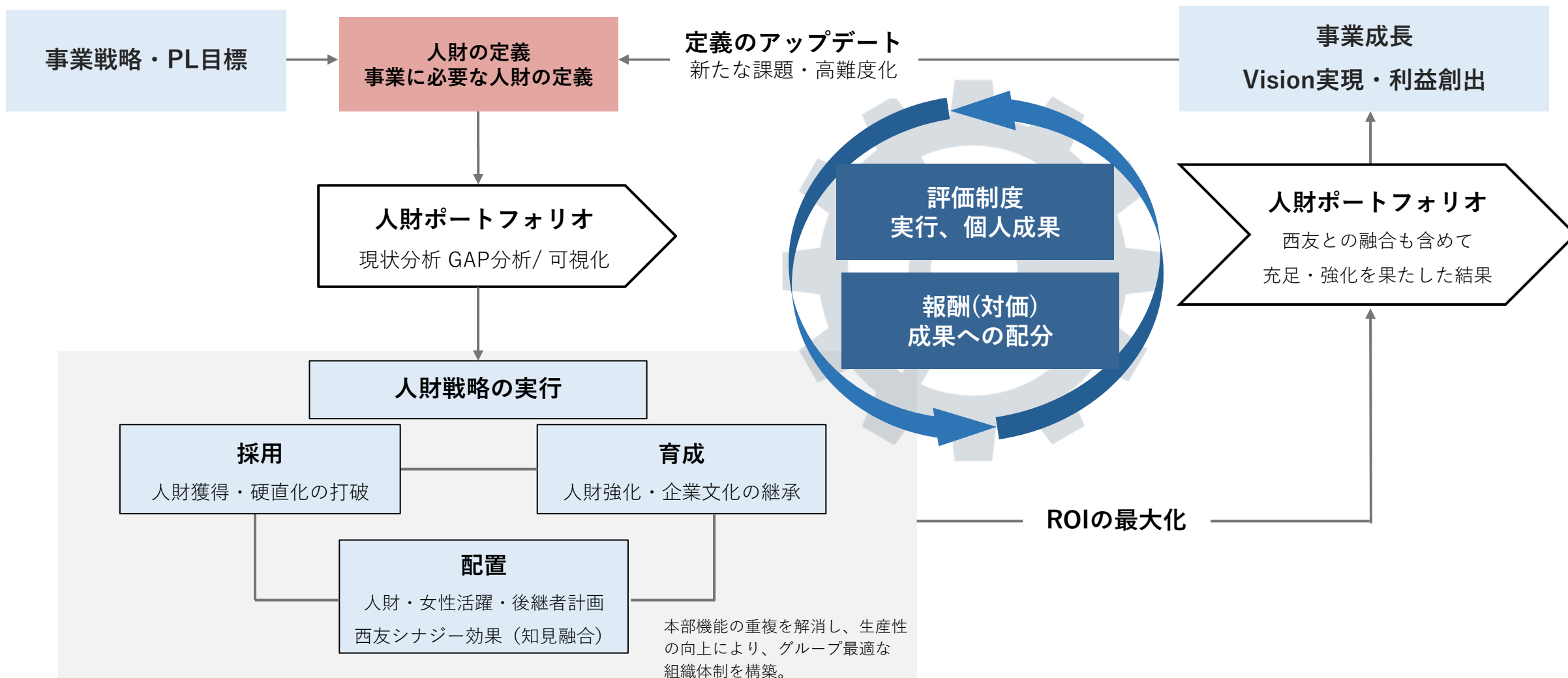
採用・育成・配置
福利厚生

トライアルグループ行動規範

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

■ 人財戦略の全体像



パートナーシップによる業界変革

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」の導入やリテールデックの相互導入等
- 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

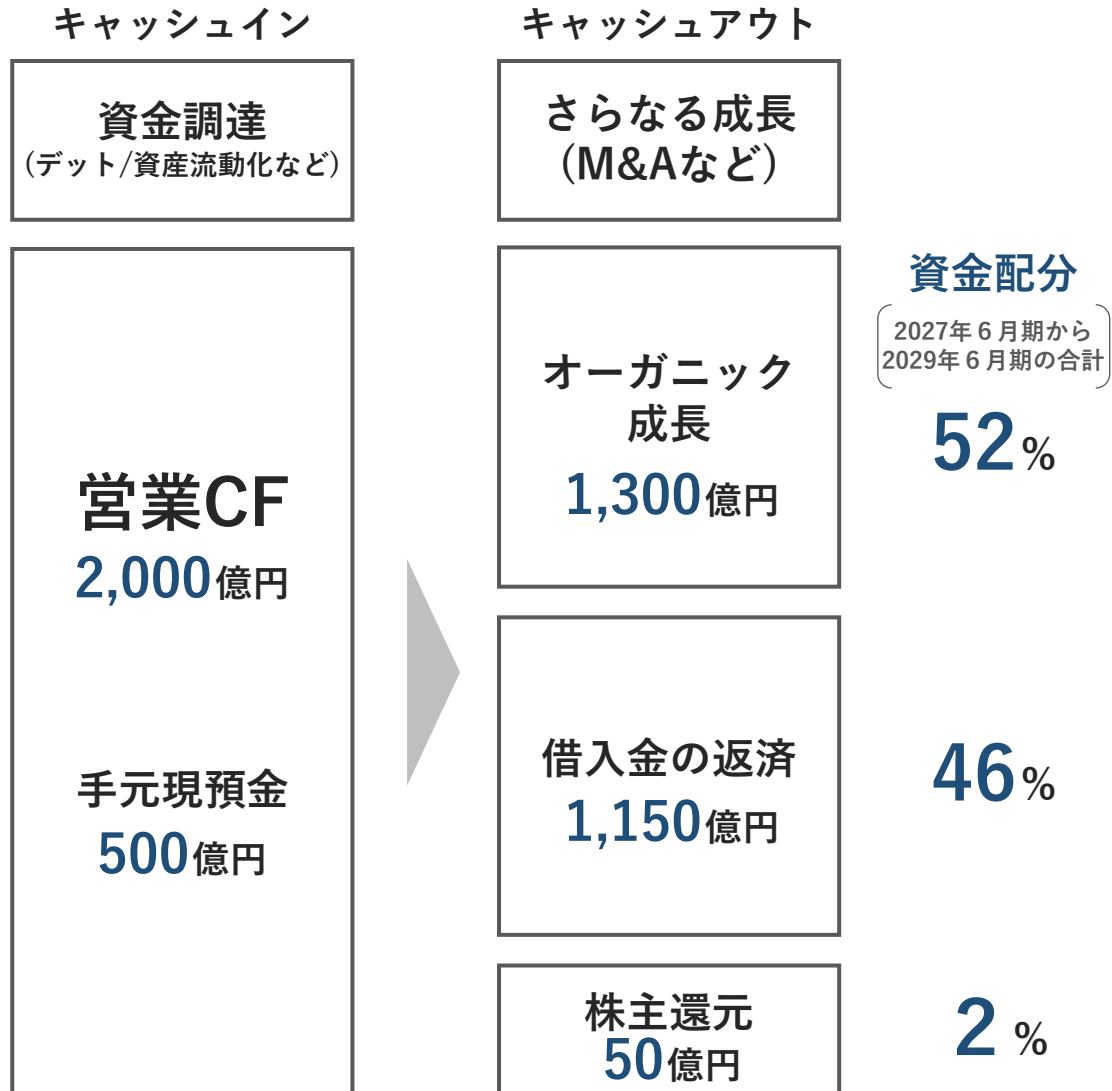
長期ビジョン

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

キャッシュアロケーションの考え方

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 **45**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

成長投資を優先しつつ、安定的かつ継続的な配当を実施(**累進配当**)



TRIAL

財務情報

財務サマリー①

西友の連結によりグループ規模が拡大し、売上高・売上総利益・営業利益は大幅に伸長。一方、のれん償却や支払利息に加え、M&A・資金調達に係る一過性費用等が当期純利益に影響。

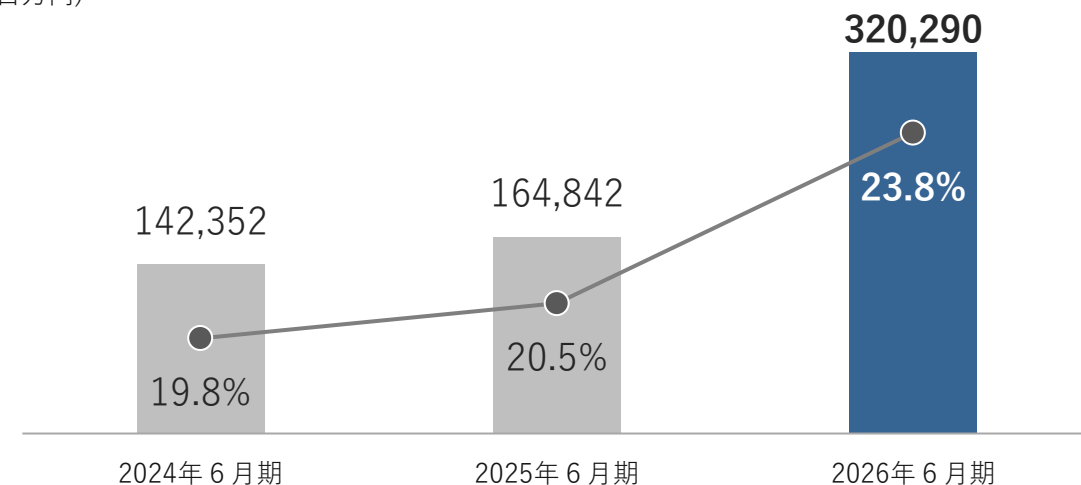
売上高

(百万円)



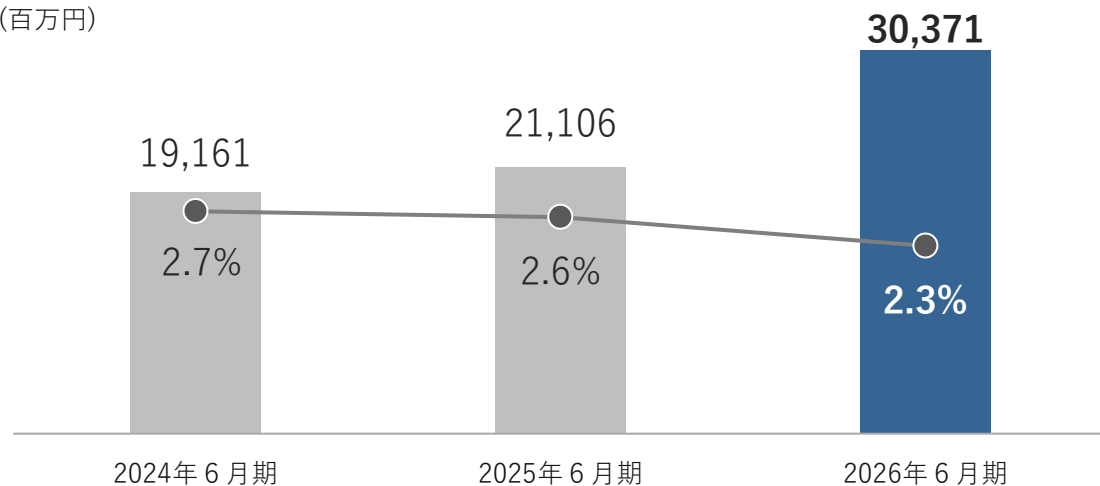
売上総利益 / マージン

(百万円)



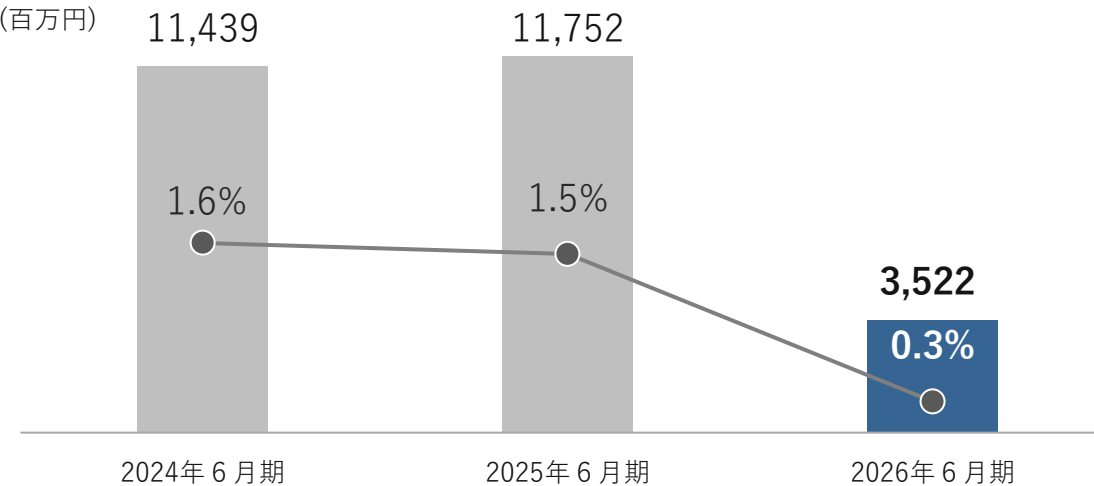
営業利益 / マージン

(百万円)



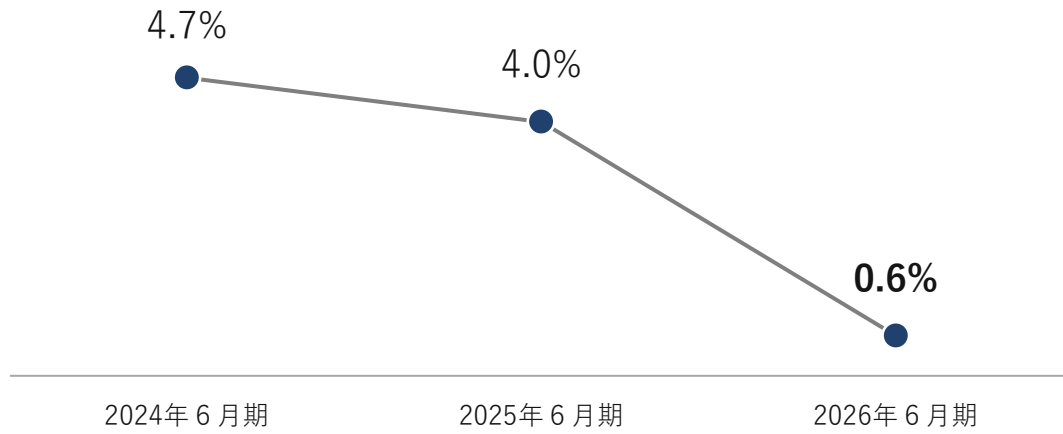
親会社株主に帰属する当期純利益 / マージン

(百万円)

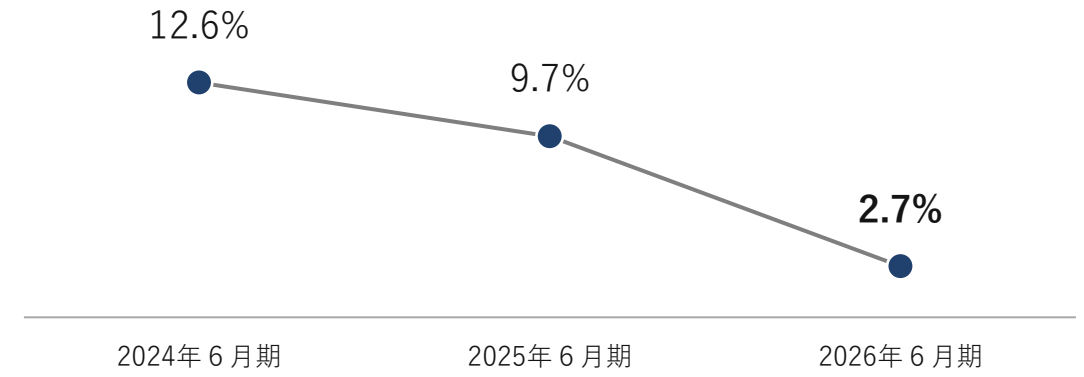


財務サマリー②

ROA^{*1}



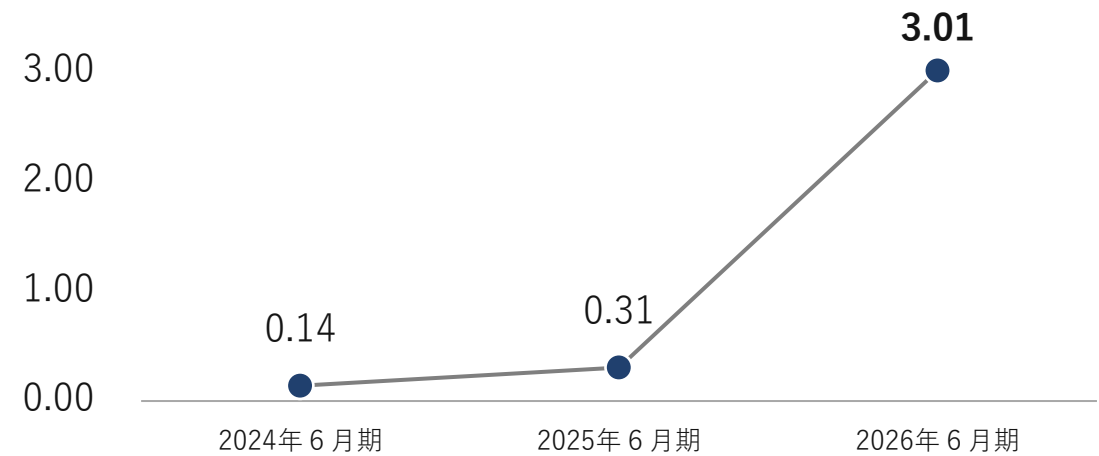
ROE^{*1}



設備投資額^{*2}



D/E レシオ^{*1}



^{*1} ROA=「親会社株主に帰属する当期純利益」÷「総資産(期首期末平均)」、ROE=「親会社株主に帰属する当期純利益」÷「自己資本(期首期末平均)」、D/Eレシオ=「有利子負債(期末)」÷「自己資本(期末)」、有利子負債=「短期借入金」+「1年内返済予定の長期借入金」+「長期借入金」+「リース債務」

^{*2} 設備投資額：有価証券報告書「設備投資等の概要」に記載の合計額

財務サマリー③(PL/KPI)

	24年 6 月期	25年 6 月期	26年 6 月期
(百万円)			
売上高	717,948	803,829	1,347,109
成長率*1	9.9%	12.0%	67.6%
売上総利益	142,352	164,842	320,290
成長率*1	13.6%	15.8%	94.3%
利益率	19.8%	20.5%	23.8%
営業利益	19,161	21,106	30,371
成長率*1	37.2%	10.2%	43.9%
利益率	2.7%	2.6%	2.3%
当期純利益	11,439	11,752	3,522
成長率*1	41.5%	2.7%	-70.0%
利益率	1.6%	1.5%	0.3%
販管费率*2	17.5%	18.2%	22.8%

	24年 6 月期	25年 6 月期	26年 6 月期
(百万円)			
ROA*3	4.7%	4.0%	0.6%
当期純利益	11,439	11,752	3,522
総資産(期首期末平均)	242,133	291,955	554,054
ROE*3	12.6%	9.7%	2.7%
当期純利益	11,439	11,752	3,522
自己資本(期首期末平均)	90,784	120,905	128,514
D/E レシオ*3	0.14	0.31	3.01
有利子負債(期末)	16,145	38,567	394,602
自己資本(期末)	115,684	126,125	130,903
設備投資額*4	20,266	39,475	48,850
店舗数	318	352	621
新規出店数	41*5	35	34
Skip Cart導入店舗数*6	223	258	288
Skip Cart累計導入台数*6	19,579	21,561	24,031

*1 26年 6 月期は25年 6 月期と比較、25年 6 月期は24年 6 月期と比較、24年 6 月期は23年 6 月期と比較

*2 販管费率は当社連結の販売費及び一般管理費を売上高で除して算出

*3 ROA=「親会社株主に帰属する当期純利益」÷「総資産(期首期末平均)」、ROE=「親会社株主に帰属する当期純利益」÷「自己資本(期首期末平均)」、D/Eレシオ=「有利子負債(期末)」÷「自己資本(期末)」、有利子負債=「短期借入金」+「1年内返済予定の長期借入金」+「長期借入金」+「リース債務」

*4 設備投資額：有価証券報告書「設備投資等の概要」に記載の合計額

*5 24年 6 月期の新規出店数には「さとちょう」の18店舗を含む

*6 当社グループ外での導入店舗数・導入台数も含む

財務サマリー④(BS/CF)

(百万円)	24年 6 月期	25年 6 月期	26年 6 月期
流動資産	152,300	143,172	201,806
現金及び預金	91,947	72,325	68,901
棚卸資産	46,440	56,612	86,512
固定資産	131,327	157,110	606,017
有形固定資産	113,694	136,549	240,892
流動負債	143,010	151,064	599,692
固定負債	22,429	20,190	73,762
純資産	118,187	129,028	134,369

	24年 6 月期	25年 6 月期	26年 6 月期
営業活動によるキャッシュフロー	59,497	-4,446	92,055
投資活動によるキャッシュフロー	-26,005	-35,892	-405,015
フリーキャッシュフロー ^{*1}	33,491	-40,338	-312,960
財務活動によるキャッシュフロー	34,503	20,770	309,392

*1 GAAP水準ではなく、営業活動によるキャッシュフローと投資活動によるキャッシュフローを合算した値

店舗開発や製造工場等に資金を投じ、持続的な成長を目指す

流通小売事業

新規出店・改装

- 新規出店や既存店の改装にかかる設備投資
24/6期：154百万円(実績 152百万円)
25/6期：16,171百万円(実績 17,167百万円)
26/6期：399百万円(実績 2,503百万円)

物流センター

- 新設する物流センターの設備投資
25/6期：861百万円(実績 748百万円)
26/6期：407百万円(実績 520百万円)

製造工場・ 飲料水工場

- 惣菜の製造やPB商品の生産能力増強に向けた設備投資
25/6期：1,314百万円(実績 1,003百万円)
26/6期：9,100百万円(実績 969百万円)

IT投資

- 店舗のシステム開発やIoTデバイス等の投資資金
25/6期：2,247百万円(実績 2,355百万円)
26/6期：2,172百万円(実績 2,064百万円)

リテールAI事業

ソフトウェア 開発投資資金

- ソフトウェアの開発用資金
24/6期：40百万円(実績 19百万円)
25/6期：256百万円(実績 880百万円)
26/6期：259百万円(実績 0円)

その他事業

不動産開発 投資資金

- 新規出店に伴う不動産開発資金
25/6期：566百万円(実績 904百万円)
26/6期：1,500百万円(実績 1,162百万円)

持続的な成長を実現する



TRIAL

リスク情報

リスクについては、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください

主要なリスク

店舗拡大及び店舗改装を含む事業規模の拡大と人材確保及び労働環境の変化

当社グループは、成長戦略として、重点地域におけるドミナント戦略及び未出店地域への出店強化や既存店舗の改装を通じた事業規模の拡大を進めてまいりますが、同業他社及び他業種との競争が激化した場合や戦略に合致する店舗用地の確保が困難となった場合、その他不動産価格や建築コスト、資金調達コスト等の上昇、国内景気及び個人消費の減退等、当社グループを取り巻く経済条件に変化が生じた場合、出店及び改装のペースが減速し、新規出店店舗及び改装店舗に係る売上又は利益が想定を下回る可能性があります。

また、当社グループでは、パート社員であるアソシエイト職を含めた積極的な人材採用を進め、並行して新入社員からマネジメント職まで様々な研修プログラムを実施しております。しかしながら、労働人口減少に伴う人材確保競争の激化により店舗数の拡大ペースに対応した人材の確保・育成が予定どおりに進まない場合や労働需給の逼迫等によって時間給単価が上昇した場合、想定を上回る費用が発生したり、店舗の出店や改装のペースが鈍化する可能性があります。

これらの要因によって、当社グループの成長戦略が想定どおりに実行できなかった場合、当社グループの事業、財務状況及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

対応方針

重点地域におけるドミナント戦略を軸とした未出店地域への出店強化を進めております。新規出店に関しては当社グループ内でも専門のチームを立ち上げ、用地の確保に向けた取り組みを強化しております。

また、人材確保においても様々な研修プログラムの整備により働きやすい環境を整備しているほか、地域の賃金水準を踏まえた時間給単価を設定することにより、人件費の上昇を抑えつつ、採用の強化に取り組んでおります。

仕入価格及び原油・原材料価格等の上昇

当社グループの流通小売事業ではプライベート・ブランド（PB）商品及び惣菜製造等で一部原材料の仕入をしております。それら仕入価格は、気温上昇や天候による需給の変化等により影響を受ける可能性があるほか、一部の原材料は海外子会社を通じて外貨で仕入れるため、為替変動による影響を受ける可能性があります。当社グループでは、特定の取引先や地域に依存することのないよう仕入の分散化を図っておりますが、想定外の異常気象等により原材料の仕入価格が高騰した場合、当社グループの事業、財務状況及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

また、原油・原材料価格等の高騰により、流通小売事業において、包装資材として使用しているレジ袋やトレイ、フィルム等石油製品の仕入価格も上昇します。加えてエネルギー価格の上昇から各店舗で発生する水道光熱費の上昇や物流面におけるガソリン等の価格上昇の影響を受けることから、原油価格等の高騰は店舗運営コスト及び物流コスト増の要因となります。さらに、宅配の増加に伴い、トラックドライバーの需要が近年増加している一方で、その担い手の減少が見込まれることやトラックドライバーの労働環境改善などの社会的要請により、トラックドライバーの人件費の上昇を受けて、物流コストが増加する可能性があります。これらの外部環境による価格変動を顧客への販売価格に適切な程度及び時期において転嫁できない場合や、顧客への価格転嫁により当社グループの競争力が低下する場合には、当社グループの事業、財務状況及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

創業以来培ってきた各種メーカーとの強固なリレーションを背景に、安定した仕入れを実現しております。また、特定の取引先や地域に依存することのないよう仕入の分散化を図ることで、極端な仕入価格の上昇による影響の軽減を図っております。

また、水道光熱費や燃料費等の上昇については、太陽光発電などのクリーンエネルギーを活用するほか、物流網の整備によって、適切な経費コントロールに注力します。

※ 上記には当社が経営においてリスク要因となる可能性があると考えられる事項について記載しております。有価証券報告書「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響する主要なリスクを抜粋して記載しております。その他のリスクは、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。なお、文中の将来に関する事項は、本資料提出日時点において当社が判断したものであり、将来において発生する可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません。また当社のコントロールできない外部要因や必ずしもリスク要因に該当しない事項についても記載しております。

リスクについては、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください

主要なリスク

対応方針

先行投資の発生及び損失の継続計上

当社グループは、リテールAI事業への先行投資を行っており、リテールAI事業では2024年6月期まで連続したセグメント損失を計上しておりました。これは、新規のプロダクト開発や既存プロダクトの改良のための開発投資や人件費、有形固定資産の取得等によるものです。一方で、流通小売事業においては、安定的に営業活動におけるキャッシュ・フローのプラスを計上しております。経営戦略上も、流通小売事業の売上高や収益性が継続的に成長・改善していく中で、リテールAI事業への積極的な投資を行っていくことを前提としております。

しかしながら、リテールAI事業においては、様々な実証実験の実施や新規事業の開発を行っておりますが、計画どおりにプロダクト化や開発が進捗する保証はなく、また、既存又は開発予定のプロダクトの普及・展開においても計画どおりに進捗する保証はありません。また、これらのプロダクト開発に必要なエンジニア等を確保できる保証もありません。さらに、リテールテック市場は技術革新が著しいことから、今後リテールAI事業の成長のための先行投資が想定以上に発生する可能性もあります。これらの要因その他本「事業等のリスク」に記載のリスクの顕在化等により、想定していた事業計画を達成できなかった場合、リテールAI事業において安定した収益を得ることができず、投資した資金が回収できない等、当社グループの事業、財務状況及び業績に影響を与える可能性があります。

リテールAI事業の更なる収益力向上に向けて、各パートナー企業との連携を強化しながら、特にSkip Cartの販売に注力しております。足元でもお客さまからの引き合いがあるほか、業界全体でリテールテックの必要性を認識するための活動を強化いたします。また、過度な投資を抑制するため、規律ある投資計画を整備しており、当社グループ全体の投資活動をコントロールします。

競合による影響

当社グループは、リテールAI事業において、「オペレーション・ドリブン」を軸に置いて営業活動を行っており、導入・運用実績の観点でも世界トップレベルであると認識しております。一方で、リテールテック市場では国内外に多数の競合他社が存在します。今後リテールテック市場の成長に伴い、既存事業者との競争激化や、別業界から当該市場への事業者の新規参入等によって、競合他社に比して当社のプロダクトやソリューションの技術レベルや価格が劣後するような場合には、当社グループの事業、財務状況及び業績に影響を及ぼす可能性があります。

新興技術の技術革新は目覚ましいものがありますが、実態を伴った技術の進歩が重要だと考えております。当社グループでは、流通小売事業において実店舗を運営している企業であり、現場が必要と考える技術を開発に活かすことで、競合他社に劣後しないプロダクトの開発を進めてまいります。

※ 上記には当社が経営においてリスク要因となる可能性があると考えられる事項について記載しております。有価証券報告書「事業等のリスク」に記載の内容のうち、成長の実現や事業計画の遂行に影響する主要なリスクを抜粋して記載しております。その他のリスクは、有価証券報告書の「事業等のリスク」をご参照ください。なお、文中の将来に関する事項は、本資料提出日時点において当社が判断したものであり、将来において発生する可能性があるすべてのリスクを網羅するものではありません。また当社のコントロールできない外部要因や必ずしもリスク要因に該当しない事項についても記載しております。

本資料は、株式会社トライアルホールディングス（以下「当社」といいます）の企業情報等の提供のために作成されたものであり、国内外を問わず、当社の発行する株式その他の有価証券への勧誘を構成するものではありません。また、本資料に記載されている情報は、当社が入手可能な、現時点の経済、規制、市場等の状況を前提としていますが、その真実性、正確性または完全性について、当社は何ら表明及び保証するものではありません。本資料に記載された情報は、事前に通知することなく変更されることがあります。本資料の全部または一部を当社の承諾なしに公表または第三者に伝達することはできません。

本資料に、当社に関連する見通し、計画、目標などの将来に関する記述がなされています。これらの記述には、「予想」、「予測」、「期待」、「意図」、「計画」、「可能性」やこれらの類義語が含まれることがありますが、これらに限られるものではありません。これらの記述は、当社が現在入手している情報に基づき、本資料の作成時点における予測等を基礎としてなされたものです。また、これらの記述は、一定の前提（仮定）の下になされています。これらの記述または前提（仮定）は、客観的には不正確であったり、または将来実現しないという可能性があります。

このような事態の原因となりうる不確実性やリスクとしては、国内および国際的な経済状況の変化や、当社が事業を展開する業界の動向その他様々な要因が挙げられますが、これらに限られません。

また、本資料に記載されている当社以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

当社の有価証券は、1933年米国証券法に基づく登録は行われておらず、またかかる登録が行われる予定もありません。米国においては、1933年米国証券法に基づく登録または登録の免除を受けずに、当社の有価証券の募集または販売を行うことはできません。本資料は、米国におけるまたは米国人に対する有価証券の販売の勧誘ではありません。

なお、本資料は毎年、本決算後 9 月頃を目途に更新・開示を行う予定です。