

小売業のDX戦略-ケース紹介



日時: 2021年4月21日(水)

場所: 千代田区・中央大学学員会

ご報告内容

I. DXの位置づけ

- ① 経産省編(2018) DXレポート 1 pp.3-4
- ② 経産省編(2020) DXレポート 2 pp.5-6

II. 先行研究

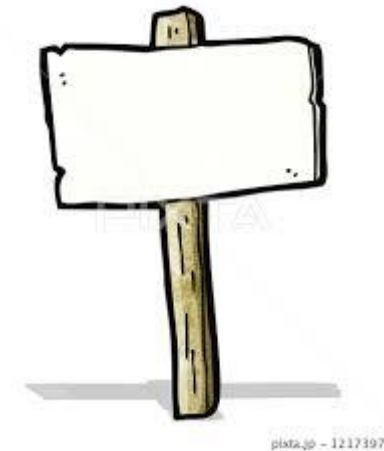
- ① 今井紀夫(2020) p.7
- ② フィリップ・コトラー(2018) p.8

III. 具体例

- ① トライアル p.9
- ② イオンリテール p.10
- ③ カスミ p.11
- ④ カインズ p.12
- ⑤ マツモトキヨシ p.13
- ⑥ パルコ p.14
- ⑦ 丸井 p.15

IV. まとめ

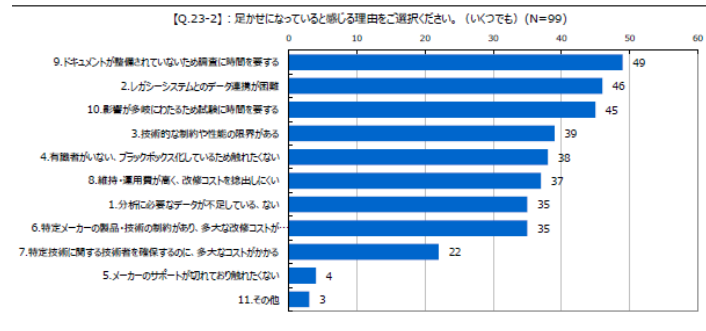
p.16



I.DXの位置づけ～①経産省(2018)DXレポートI

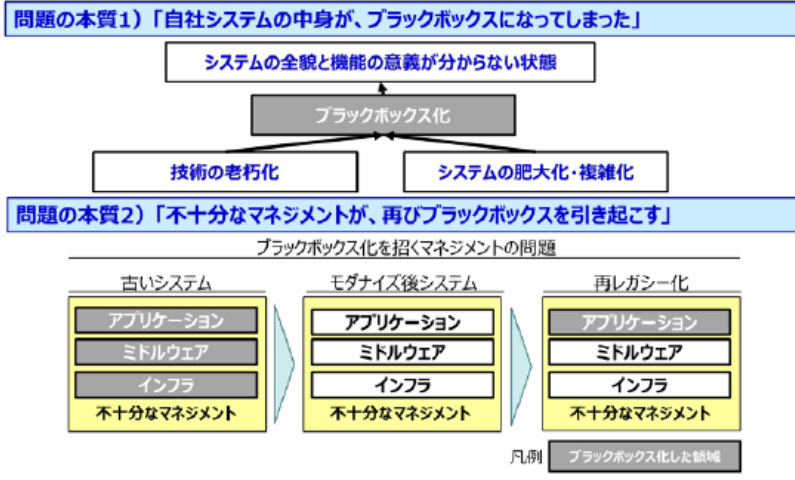
★DXの必要性は認識するが、実際のビジネス変革にはつながっていない

レガシーシステムが足かせと感じる理由



出所: 日本情報システム・ユーザー協会(2017), デジタル化の進展に対する意識調査

【「レガシーシステム問題」の本質(仮説)】
システムのブラックボックス化がレガシー問題の本質



出所: DXにむけた研究会(2017), 日本情報システム・ユーザー協会説明資料

◆DXを推進する上での課題

- 既存システムのブラックボックス化等による利活用の限界
- ビジネスプロセス刷新に対する現場サイドからの抵抗
- 新しいデジタル技術を活用するIT投資への余力不足

《DXの定義》

企業が外部エコシステム(顧客、市場)の破壊的な変化に対応しつつ、内部エコシステム(組織、文化、従業員)の変革を牽引しながら、第3のプラットフォーム(クラウド、モビリティ、ビッグデータ/アナリティクス、ソーシャル技術)を利用して、新しい製品やサービス、新しいビジネス・モデルを通して、ネットとリアルの両面での顧客エクスペリエンスの変革を図ることで価値を創出し、競争上の優位性を確立すること

出所: Japan IT Market 2018 Top 10 Predictions: デジタルネイティブ企業への変革 - DXエコノミーにおいてイノベーションを飛躍的に拡大せよ, IDC Japan プレスリリース, 2017年12月14日

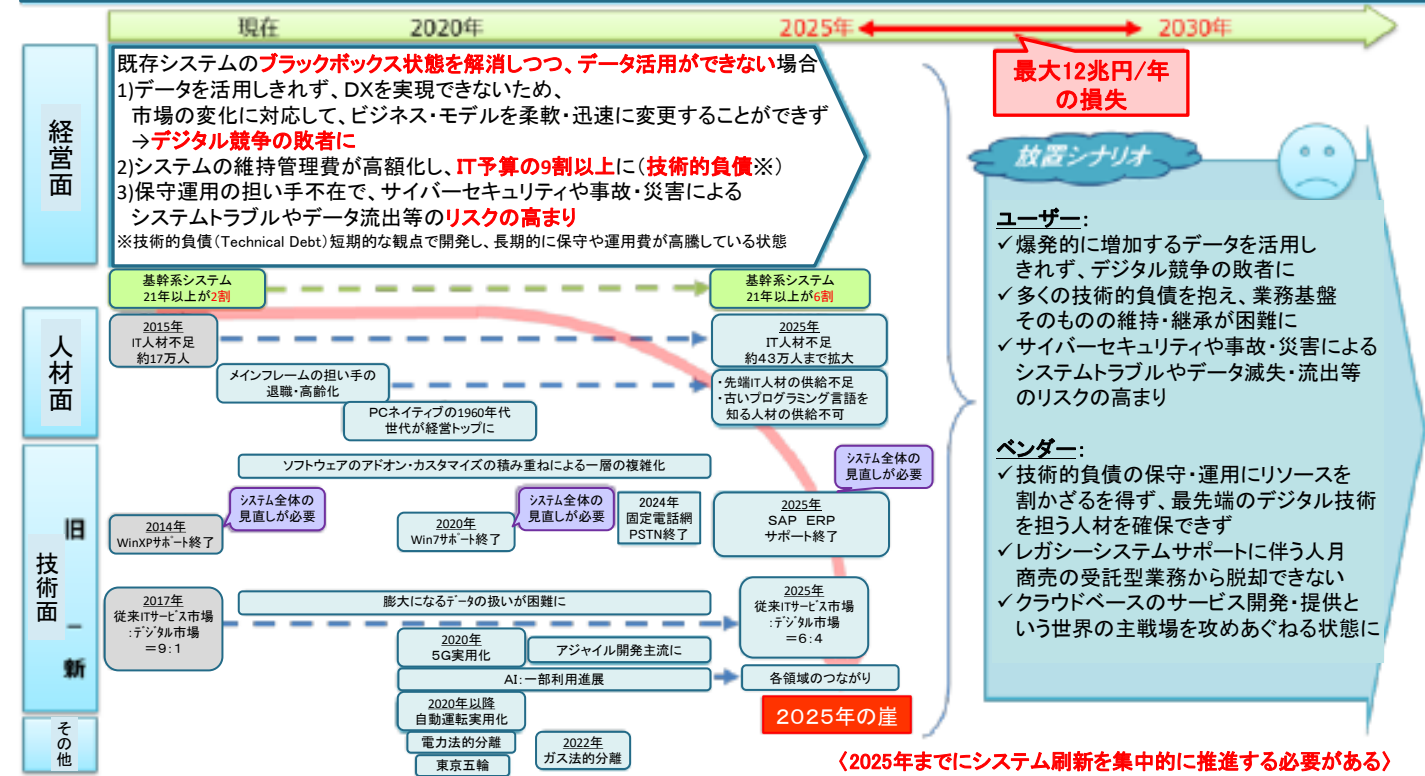
I.DXの位置づけ～①経産省(2018)DXレポートI

★2025年以降IT人材の引退やサポート終了に伴う経済的損失は現在の3倍(約12兆円)

多くの経営者が、将来の成長、競争力の強化のために、新たなデジタル技術を活用して新たなビジネス・モデルを創出・柔軟にデジタル・トランスフォーメーション(=DX)の必要性について理解しているが...

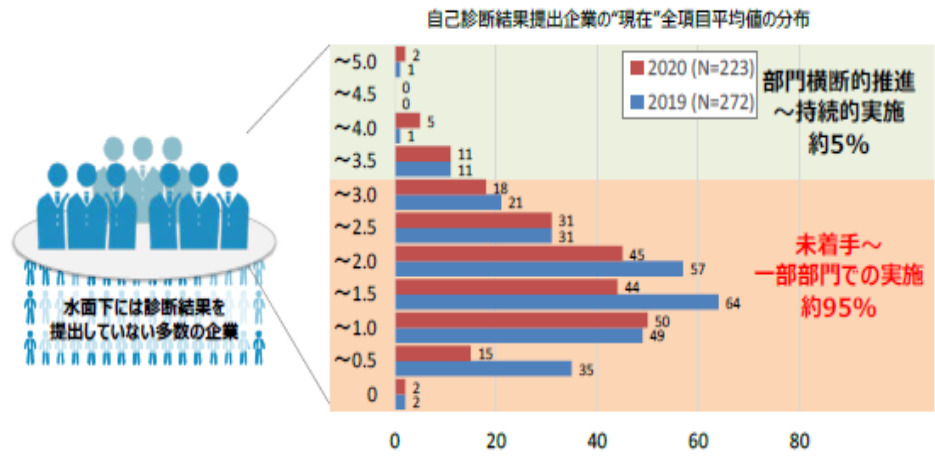
- 既存システムが、**事業部門ごとに構成**されて、全社横断的なデータ活用が出来なかつたり、**過剰なカスタマイズ**がなされているなどにより、**複雑化・ブラックボックス化**
- 経営者がDXを望んでも、データ活用のために、上記のような既存システムの問題を解決し、そのためには業務自体の見直しも求められる中(=経営改革そのもの)、現場サイドの抵抗も大きく、**いかにこれを実行するかが課題**となっている

→この課題を克服できない場合、**DXが実現できない**のみでなく、2025年以降、**最大12兆円/年(現在の3倍)の経済損失**が生じる可能性(2025年の崖)。

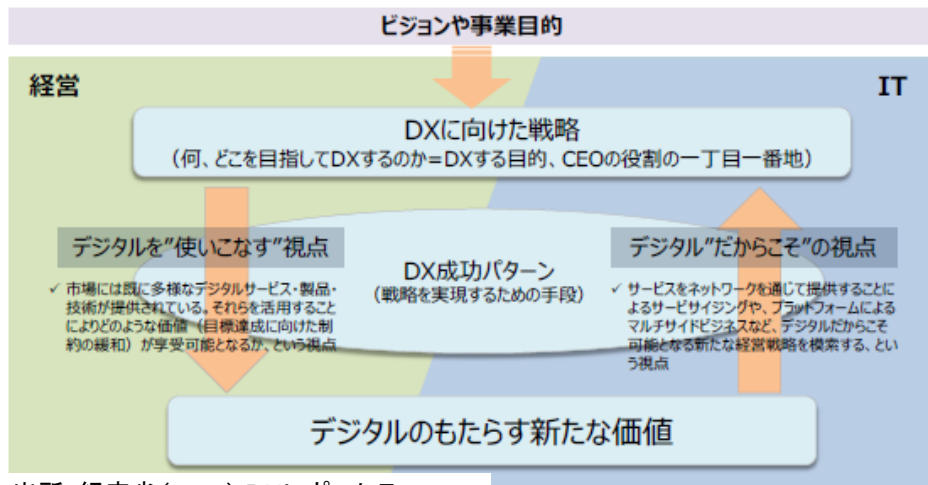


I.DXの位置づけ～①経産省(2020)DXレポートII

★コロナ禍:急激な環境変化→経営改革の中心としてDX推進を位置づけ、加速すべき



(出典)経産省(2020),DXレポートII,p.7



出所:経産省(2020),DXレポートII,p.33

◆進まないDX

- 我が国の9割以上の企業においてDXは未着手、または散発的な実施に留まる
※情報処理推進機構による2020年10月時点で企業500社調査

◆コロナ禍による経営危機を契機とすべき

- DXの本質は単にレガシーシステムの刷新や高度化に留まらない。事業環境の変化に迅速に適応する能力を身につけること、そしてレガシー企業文化からの脱却にある。
- テレワークを始めとしたデジタル技術による社会活動は、コロナ禍での一過性の代替策ではない新たな価値を生み出した。
- 人々の固定観念が変化している今こそ、企業文化変革の好機である。
- DX推進にあたっては、社内での共通理解形成や推進体制の確立に加えて、競合他社との協調領域形成や伴走企業とのハートナーシップ構築が必要である。

◆DXの成功パターンの策定

- 2つの視点に基づいてDX戦略を立案する必要がある
- デジタルを使いこなすことで経営課題を解決する
 - デジタルだからこそ可能になる新たなビジネスモデルを模索

I .DXの位置づけ～①経産省 (2020) DXレポートII

★様々なDX事例を成功パターンとして形式化するため、DXフレームワークを用いる



出所: 経産省 (2020),DXレポート II ,p.34

	未着手	デジタイゼーション	デジタルライゼーション	デジタルトランスフォーメーション
ビジネスモデルのデジタル化				ビジネスモデルのデジタル化
製品/サービスのデジタル化	非デジタル製品/サービス	デジタル製品	製品へのデジタルサービス付加	製品を基礎とするデジタルサービス デジタルサービス
業務のデジタル化	紙ベース・人手作業	業務/製造プロセスの電子化	業務/製造プロセスのデジタル化	顧客とのE2Eでのデジタル化
プラットフォームのデジタル化	システムなし	従来型ITプラットフォームの整備		デジタルプラットフォームの整備
DXを進める体制の整備	ジョブ型人事制度 リカレント教育	CIO/CDXOの強化 リモートワーク環境整備	内製化	

出所: 経産省 (2020),DXレポート II ,p.35

◆DXの構造

- 企業がDXの具体的なアクションを組織の成熟度ごとに設計できるよう、DXを3つの段階に分解する。
- デジタイゼーションは、アナログ・物理データの単純なデジタルデータ化 (例) 紙文書の電子化
- デジタルライゼーションは、個別業務・プロセスのデジタル化
- デジタルトランスフォーメーションは、全社的な業務・プロセスのデジタル化、及び顧客起点の価値創造のために事業やビジネスモデルを変革すること

◆DXフレームワーク

- デジタイゼーション→デジタルライゼーション→デジタルトランスフォーメーションへと進む
- デジタルトランスフォーメーションをゴールに設定し、逆算して今後の取り組みを検討する
- 企業は自社の現状に応じたDX成功パターンを取捨選択し、組み合わせることでDX推進戦略の立案に活かす

◆政府による中小企業のデジタル化推進施策

- ものづくり補助金、IT導入補助金
- 中小企業デジタル化応援隊、地方版IoT推進ラボ等

II. 先行研究～①今井紀夫 (2020)

今井紀夫(2020), デジタルトランスフォーメーションとその背景の理解, マーケティングジャーナル, Vol.40(2), pp.65-73

★DX推進の本質は、レガシー企業文化からの脱却にある

●DX定義の共通項

- DT(Digital Technology)を用いた**ビジネスモデル変革**
- 特定部署でなく、企業全体の取り組み(**全社変革**)

●エコシステムでの価値創造

- ビジネス視点...相互依存、相互進化のエコシステムにおける**プラットフォーム**の必要性
- 技術視点...DTによって様々な機能が統合する。プラットフォームにおいて自社で担うレイヤーと他社に任せるレイヤーがあり、**価値共創**の視点が重要

●今後の検討課題

1. **DXの取り組みと業績向上の関係**...業績に影響を及ぼす環境や諸変数、成功要因の特定
2. エコシステムモデルにおける「補完製品提供者」の役割の研究
3. DTの開発や利活用に向けたケイパビリティの構築に関する研究... **日本は、IT部門を8～9割外部依存**
4. デジタル化を推進する責任者や部門の役割についての研究... **デジタル責任者の職位が高いほど浸透度高い**

●DXのプロセス...デジタル成熟度による違い

1. デジタル戦略の有無: 低成熟企業は戦略欠如
2. デジタル戦略の取り組み内容:
低企業は顧客体験・効率化
高企業はDX・イノベーション・意思決定
3. 企業文化: 高企業は部門間協業割合高く、競合他社に比べて革新的
4. 人材育成: 高企業はデジタルスキル投資多い。
5. リーダースキル: 高企業はリーダーのスキル高い

●DXのプロセス...**低成功率(37%)からの脱却**

- 一度に全てではなく、**ステップ毎に求められる要素を踏まえ、段階的に取り組むべき**

II. 先行研究～②フィリップ・コトラー (2018)

★デジタル革命は、小売業の数十年にわたる前提を変えた。

Retail	定義
1.0	セルフサービス式店舗の誕生(1916.米 ピギー・ウィグリー) ←「人的要素による専門性を持った顧客対応」からの革新
2.0	ショッピング・センターの誕生(1950年代-) ←エブリシング・アンダー・ワン・ルーフ
3.0	アマゾンの誕生(1994-) ←インターネットの普及と電子取引の開始
4.0	リアル店舗の運営に関わる非効率性を持たないピュア・デジタル・プレーヤーのリアルへの参入(現在) ←デジタル革命を前提

デジタルトランスフォーメーション時代の10の法則

- 1.不可視であれ**
消費者の認知的・物理的努力を最小化する 例) Amazon Go
- 2.シームレスであれ**
オンラインとオフラインの相互補完 例) オムニチャネル
- 3.目的地であれ**
販売拠点は“経験拠点。リアル店舗とは知識を深め、魅惑と出会う場
- 4.誠実であれ**
ビジネス上の接点を持つ人には誰とでも信頼関係を結び、育て、維持 例) ロイヤルティプログラム…多様なタッチポイントを通じたブランド経験により決定
- 5.パーソナルであれ**
可能な限りパーソナライズされたソリューション提案 例) NIKEiDプロジェクト
- 6.キュレーターであれ**
無限の提供可能財の中から唯一無二の提案
- 7.人間的であれ**
デジタル化が進む一方、人間同士のつながりが大切
- 8.バウンドレスであれ**
リアル店舗という意識を超越 例) テスコ
- 9.エクスポネンシャルであれ**
第三者との協力によって、自社の提案の限界を超越 例) UBER EATS
- 10.勇敢であれ**
リーン・スタートアップ・プロセス…過度に計画を練り上げるよりも実験を重視し、創造的ひらめきや経営者の直観よりも消費者のニーズとフィードバックを中心にする

◆ Philip Kotler, Giuseppe Stigliano (2018), RETAIL 4.0 (邦訳『コトラーのリテール4.0』)

- デジタル・ツールを使う人が増えていることで誘発された変化に照らし、他の業界同様、小売の伝統的モデルを見直す必要がある。
- リテール機能のモデルを改めるためには、デジタル革命によって生じた変化を考慮しなくてはならない。より細分化した購買プロセスの中でリアル店舗が果たす役割を根本的に定義し、必要ならば店舗の存在意義に関しても再検討すべきである。
- デジタル時代のマーケティングは、非排他的な二つの戦略を採用することで、一層競争力を増すコトができること説いている。共創ー自社と顧客の協働ーと、協業ー他者との対話、時には競合他社ともーである。

III.具体例～①トライアル

経営の
リーダーシップ



ビジネスモデル
変革



エコシステム



★“ITの力で流通を変える”：リテールAIでお買い物体験が変わる

タブレット

スキャン済み商品のデータ
(商品名、値段、個数)や
合計金額を表示する。
お客様の購買状況等に合わせた
クーポンやおすすめ商品情報、
レシピ等を配信。



バーコードリーダー

プリペイドカードや商品の
バーコードをスキャンする。
取り外して離れた場所の
バーコードを読み取ることも可能。

決済ゲートに付属するスキャナーで
当該箇所をのバーコードを
読み込むことにより、
SSC 内のお買い物データが
サーバーに転送され、決済完了。

■ スマートショッピングカートを用いたお買い物の流れ



トライアル専用のプリペイド
カードをスキャンし会員情報を
SSC に登録



商品のバーコードをリーダーに
かざしてスキャンし商品をカゴ
に入れる



SSC 専用の決済ゲートを通過
する
自動発行のレシートを受け取る

◆スマートなお買い物体験

- スマートショッピングカートを利用することで、レジ待ちが不要
- お買い上げ額の合計を確認しながらのお買い物
- 過去の購入履歴、プリペイドカードに登録されたお客様の属性情報に合わせたクーポン・レコメンド・レシピ情報が届く

◆変わる店舗運営

- スマートショッピングカートのよる登録によって、商品購入順序のデータ取得が可能になる。
- 店内行動の可視化...リテールAIカメラによる画像分析で、棚前での立ち止まり、手にとった商品などの把握が出来る。
- 欠品検知...AIカメラによる商品棚の監視。欠品面積を確認し、一定のスコアを下回るとバックヤードにアラートを発出。
- マッチング制度向上...リテールAIによって、データに基づく売場の改善やパーソナライズされた情報の発信が可能になる。
- コスト削減・省人化...経費や人員などのリソースをより生産性の高い部門へ再配分することが可能になる。

リテールAIソリューション

IoT機器・ID-POSデータ等を活用し、“欲しいものが見つかる”売場に

<p style="text-align: center; color: red;">■ 棚割改善</p> <p style="text-align: center; color: red;">マッチング</p> <p style="font-size: 8px;">お客様の棚前行動を分析したデータ等をもとに、棚割(品揃えや陳列方法)を最適化</p>	<p style="text-align: center; color: red;">■ レコメンド・クーポン配信</p> <p style="text-align: center; color: red;">からあげ</p> <p style="font-size: 8px;">お客様の属性情報や購買履歴、SSCでスキャンした商品情報などをもとに商品のおすすめやお得なクーポンを配信</p>	<p style="text-align: center; color: red;">■ レシピ提案</p> <p style="font-size: 8px;">SSCでスキャンした食材を使用したレシピを配信</p>
--	---	---

出所：トライアルHP https://www.trial-net.co.jp/cp/mediakit_ssc_aicamera/

Ⅲ.具体例～②イオンリテール

経営の
リーダーシップ



ビジネスモデル
変革



エコシステム

★英国ネットスーパー専門オカドと提携 “『いつでも、どこでも』お届けする”



【「レジゴー」の流れ】



①店舗入口付近にて専用スマホを手に取ります。カートをご利用いただく場合は、スマホホルダーにセットします。 ②画面上的スタートを押してお買物へ！



③専用スマホのカメラで購入する商品のバーコードをスキャン！野菜や果物などバーコードが付いていない商品は、POPのバーコードをスキャンいただくか、3月から画面下のタッチパネルでも商品を選択できる予定です。



④スキャンすると、画面上に商品が追加されます。購入商品は一覧として確認ができるため、買い忘れ防止にもつながります。複数点買う場合は、画面上のプルダウンで個数を選択し、キャンセルは「x」を押すだけで簡単！



⑤お会計は、専用スマホ内の「お支払い」を押した後に、専用レジの2次元バーコードを読み取るだけで、お買物データの送信が可能に！



出所：(左上)ダイヤモンド・チェーンストア・オンライン、2020年8月27日
(右上)リテールガイド、2020年8月19日
(左下)Impress Watch、2020年2月26日
(右中)流通ニュース、2020年10月2日
(右下)リテールガイド、2020年9月15日

◆オカドと提携 次世代ネットスーパー

- 2019年11月英国ネットスーパー専門のOcado Group picの子会社Ocado Solutionsと独占パートナー契約締結
- 千葉県緑区菅田町に最先端の中央集約型倉庫(CFC)を建設し、次世代型ネットスーパー事業の本格稼働を目指す。
←課題：初期投資が膨大、本格稼働は2023年まで時間を要する
- CFCはセンター内に約5万品目の品揃え、ロボットとAIによる24時間稼働。CFC内ロボットは50点の商品を約6分間で処理。最先端のAIアルゴリズムで常に最適な配送ルートを特定し、効率良くお客様に商品をお届けできる。
- Ocado Smart Platform(OSP)を世界の小売業へ提供

◆2021年度はDX元年

- DX化の目的は、「顧客体験価値(CX)向上」と「従業員満足(EX)の向上」
- レジゴー：お客様がレンタルスマホで商品をスキャンし、専用レジで決済する。現在イオンリテールと東北イオンの計24店舗で導入→今期100店へ
- デジタルサイネージ：イオン有明ガーデンではマグロ解体ショーライブ配信ビデオレールにて商品棚に映像を流す→視認性高く、売上拡大へ
- 人流分析：店舗の天井にあるネットワークカメラを活用し、「お客様がどの売場で立ち止まり、どの商品に反応しているのか逐一分かる...」
→売場配置の修正によって売上拡大へ
- 客数予測：食品売場を対象に過去2年のデータと直近データを組み合わせることで店ごと、時間帯ごとの客数を算出→効率的なワークスケジュール作成
- BOPIS：ネット注文のピックアップサービスは、ドライブ・カウンター・ロッカーの3つ→ドライブピックアップの利用は多いことが判明



Ⅲ.具体例～③カスミ

経営の
リーダーシップ



ビジネスモデル
変革



エコシステム



★システムを自前で開発することで、コスト削減と統合的開発が可能となった

●KASUMI LABO(無人店舗) ※カスミつくばセンター



① ショップ全景



③ ショップ前サインage ↑



⑥ 商品棚age



④ ショップ内サインage ↑



⑦ 飲料冷ケースage ↑



② アイス納品中

カメラで顧客の属性を分析
閲覧回数や時間を把握
イグニカブランドで外販も。



⑤ コーヒーサーバーage ↑



⑧ 冷凍食品ケースage ↑

出所: 2021年4月1日 鈴木撮影



⑨ SCAN&GOアプリ画面

◆ SMビジネスモデルの再構築

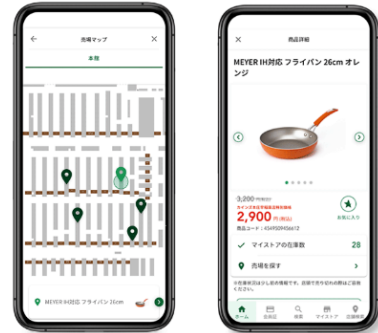
- セルフレジ導入(2020年～)...平均4割利用
- スキャン&ゴー導入...ほぼ全店導入済 利用率3%
錦糸町店ではカートなしの実験
- オンラインデリバリー...現在11店舗
日用雑貨はウェルシアと共同調達←品揃え充実
お届け方法は、自宅配送、店舗受け取り(小部屋)
←無人店舗への導入を検討、
ドライブスルー型のピックアップ方法も計画
- 移動スーパー...現在12台。今後増やす予定

出所:『激流 542号』(国際商業出版、2021年4月),pp.102-106

★デジタル化はあくまでツール。ワントゥワンの顧客体験をデジタルで代替する



CAINZ PickUp Locker 2019.12-
オンラインショップで注文した商品を店
内で受け取れるサービス



CAINZ アプリ 2020.2-
欲しい商品の在庫数や売場を調べら
れる。



b8ta (ベータ) 2020.8
デジタルを活用して計測した来店顧
客行動データの提供を強みとする体
験型小売店の日本1号店に出店
出所: 日経BP(2020), 日経XTREND, Vol.32



CAINZ INNOVATION HUB 2020.1-
東京表参道にデジタル戦略を担う拠
点を開設

◆ 企業理念(2020年3月)

- ビジョン「世界を、日常から変える。」を軸に、未来に向けてどのような価値を創り出し、お客様に提供していくのか。グループ理念“For the Customers”を土台に、お客様への約束「プロミス」、ビジョンを実現するための価値観「コアバリュー」を制定

◆ PROJECT KINDNESS(3カ年中期経営計画)

- **ストレスフリー・パーソナライズ・エモーショナル・コミュニティ**をキーワードにデジタル部門から全社改革を仕掛ける
→外部専門家ボードの設置、ベンチャーキャピタルの設立
- 機能別組織から顧客価値を軸に「プロ」「ライフスタイル」「日用雑貨」という戦略事業単位に再編。

◆ 究極の顧客体験は...

- 究極の顧客体験はお客様一人ひとりに1人の専属スタッフが対応すること→それに近い顧客体験を圧倒的に少ないコストで多くNお客様に提供出来るのがデジタルマーケティングの強み

◆ CAINZ PickUp Locker

- 注文時に付与されるQRコードをかざすと鍵が開く仕組み
15時までに注文するとその日のうちに受け取れる。
- オンラインでの決済が可能でレジに並ばず、好きな時間に店外のロッカーから受け取れる。→確実に購入出来る

III. 具体例～⑤ マツモトキヨシ

経営の
リーダーシップ



ビジネスモデル
変革

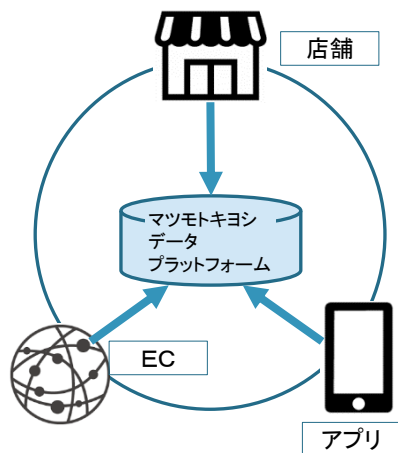


エコシステム



★ 自社マーケティング・商品開発・NBメーカーブランドの広告配信事業へのデータ活用

会員・商品データを蓄積



データの活用方法

- 自社のマーケティング
- PB商品開発
- NBメーカーブランドの広告配信事業

出所：2021年3月期決算発表資料

◆ チャンネル横断の総合的デジタル基盤構築

- 2014年に公式モバイルアプリリリース
- 2016年メーカー販促支援事業スタート
- 2017年 データマイニングシステムの導入...分析の高度化
- カード会員、アプリ会員の情報をデジタル基盤へ一元化進める

◆ ワンツーワンマーケティングの実現

- 「店頭施策の最適化」には限界→家・仕事場・移動中の顧客とつながり、顧客の認知～購買までチャンネル横断で把握
- デジタル会員情報577万人(2021年3月現在)を統合的に把握し、最適なアプローチを実施
- 顧客を11のクラスターに分類する。紙媒体DMの一部をアプリのプッシュ通知へ置き換え。2021年3月期のデジタル販促売上高は、1,000億円(前年比120%)。

◆ 自社商品開発

- データ分析を進めてPBの商品開発や新業態の展開へ活用

◆ NBブランドマーケティング(広告配信事業)

- マツモトキヨシのデータベースを活用して、NBブランドの広告配信事業を実施。
2021年3月期上期 前年比 取引件数108% 売上高218% 営業利益率41%



III.具体例～⑥パルコ

経営の
リーダーシップ



ビジネスモデル
変革



エコシステム



★オムニチャネルとは24時間PARCO／売場の役割は「予想外の出会い」

「24時間PARCO」=いつでも、どこでも
テナントショップスタッフとお客様がコミュニケーション可能な
オムニチャネルプラットフォーム



Copyright(c)2019 PARCO CO.,LTD. All Rights Reserved

【3C+S】ユーザーの行動分析



Copyright(c)2019 PARCO CO.,LTD. All Rights Reserved

◆PARCOの意味と経営理念

- “PARCO”とは、イタリア語で“公園”を意味する。人々が集い、時間と空間を共有し、楽しんだりくつろいだりする場
- PARCOの経営理念とは「訪れる人々を楽しませ、テナントを成功に導く、先見的、独創的、かつホスピタリティあふれる商業空間の創造」

◆24時間PARCO

- オムニチャネルの実現とは、テナントスタッフの接客を真ん中において、店頭とWeb上で接客できるプラットフォーム → ツーサイドプラットフォーム
- テナントから情報発信するプラットフォームを作り、ブログで接客が成立して売上につながる。
- スマホアプリ「POCKET PARCO」(2014.11～福岡PARCO試験導入) アプリでブログをチェックして、店舗に来店して、買い物をする。 ← アプリユーザーと非ユーザーではLTVに大きな差
- CLIP→CheckIn→Conversion→Star rating 顧客の行動分析可能に CLIP顧客は非CLIP顧客より来店確率+35% / 翌週買物確率+11%
- PARCO WALKING COIN...500歩歩くとポイント付与 目的のショップだけでなく複数フロアやショップの回遊を促す。

出所：日経BP(2019),日経XTRENDOnline(2019.2.21)

III.具体例～⑦丸井

経営の
リーダーシップ



ビジネスモデル
変革



エコシステム



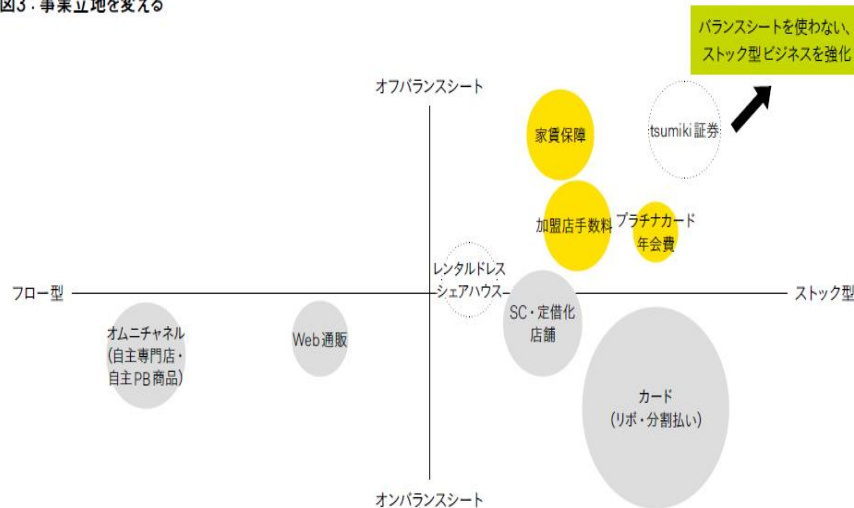
★「共創サステナビリティ経営」を掲げ、未来の店舗“売らない店舗”を目指す



FABRIC TOKYO
「Fit Your Life」をコンセプトに、サイズだけでなく、それぞれの生き方や価値観にフィットするオーダーメイドスーツを提供。お客さまの採寸から提携工場での生産・販売を一気通貫で手がけています。店舗で採寸したお客さまのサイズデータにより、一人ひとりにフィットするオーダーメイドスーツをネットで気軽に注文することができます。



図3：事業立地を変える



出所：丸井(2021),共創経営レポート2020 等

◆ビジネスモデルの転換

- 目指すべきビジネスモデルの考え方
「フロー型からストック型へ」
→単年度中心の継続的な収益構造への転換
「オンバランスシートからオフバランスシートへ」
→エポスカードを活用した家賃保証、証券事業などを強化し
資本効率の向上を目指す。

◆売らない店舗

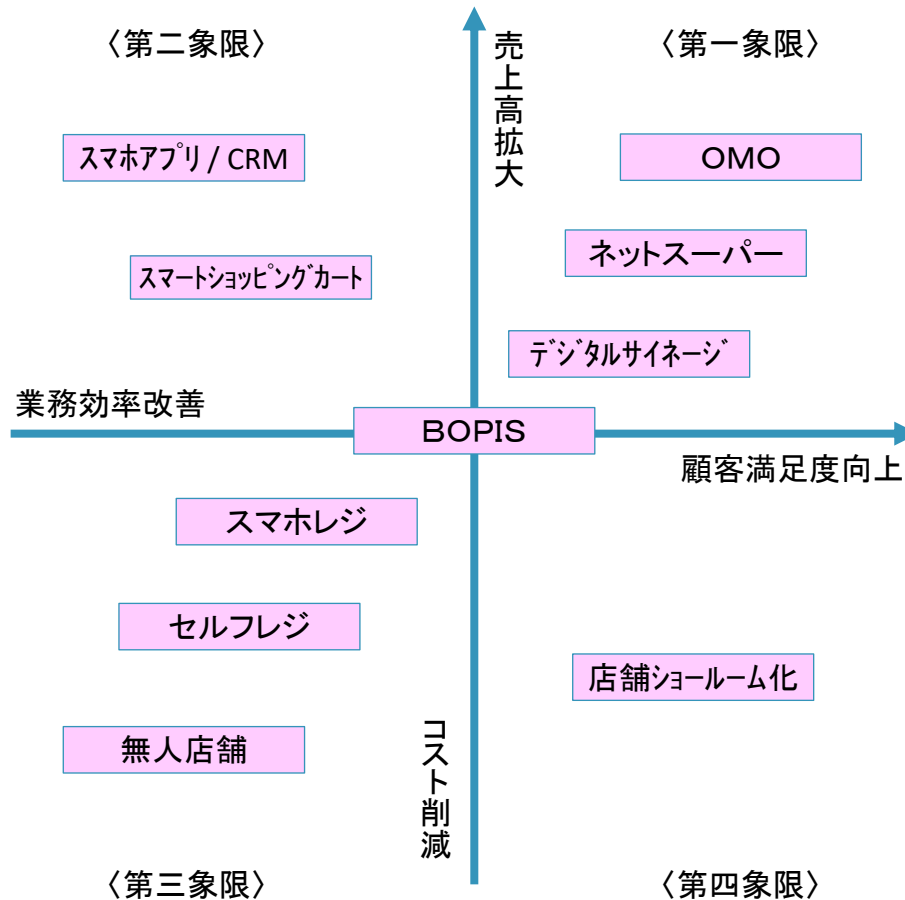
- SC・定借化(2019年3月完了)
...百貨店型から不動産型店舗への転換
ECの進展とあらゆる商品・サービスのコモディティ化という
2つの脅威にさらされている現状の店舗を「未来の店舗」へ
〈成果〉利益改善とカテゴリーバランスの是正(※)
※アパレルの面積を縮小し、飲食とサービスの面積の拡大

◆販売はECに任せる

- 販売をECに任せると店舗の接客は...
...そこでは、お客さまは何もかわなくていいので、自由に商品を
手にとったり、試着したりしながら、着せ替えごっこのように楽し
くはしゃいでいました。また、店のスタッフは何も売らなくていい
ので、のびのびと接客しながら、さまざまな商品を試していただ
いたり、友人のように相談にのったりしてお客さまに喜んで頂い
ていました。

IV.まとめ

★エコシステムの形成とビジネスモデル変革に向けた経営のリーダーシップが重要



参考: 大下剛(2018),内容分析を用いたオムニチャネル小売業の類型に関する考察, 明大商学論叢,101(1)など

◆DXの各施策の位置づけ

- DXを「顧客満足－業務効率」×「売上高－コスト」軸で分類してみたのが、左の図である。
- 基本的には「顧客満足度向上」→「売上高拡大」「業務効率改善」→「コスト削減」この関係は、既存のビジネスモデルの枠内に留まる。
- 第二象限と第四象限は、外部企業との連携・協業など、エコシステムの形成が重要な要素となる。マツモトキヨシはデジタル会員の買い回り情報を活用し、PB開発に留まらず、アプリによるNBのプロモーションに活用している。トライアルやカスミは、効率的な店舗運営の仕組み自体を競合他社へ販売していくことを目指している。丸井は「売らない店舗」を標榜し、自主販売からテナント導入へ切り替え、店舗の位置づけを変えている。

◆経営のリーダーシップあってこそ

- 社内改革に留まらず、外部企業を巻き込んで**エコシステムを形成**するためには...経営トップと経営幹部がITに関する知識を持っていること部門を越えた推進体制を構築し、**経営がリーダーシップを発揮すること...**が必要である。

店頭購買の瞬間における非計画購買 (衝動購買) の類型化

第3回いなげや様購買行動調査 (生活習慣病罹患者)

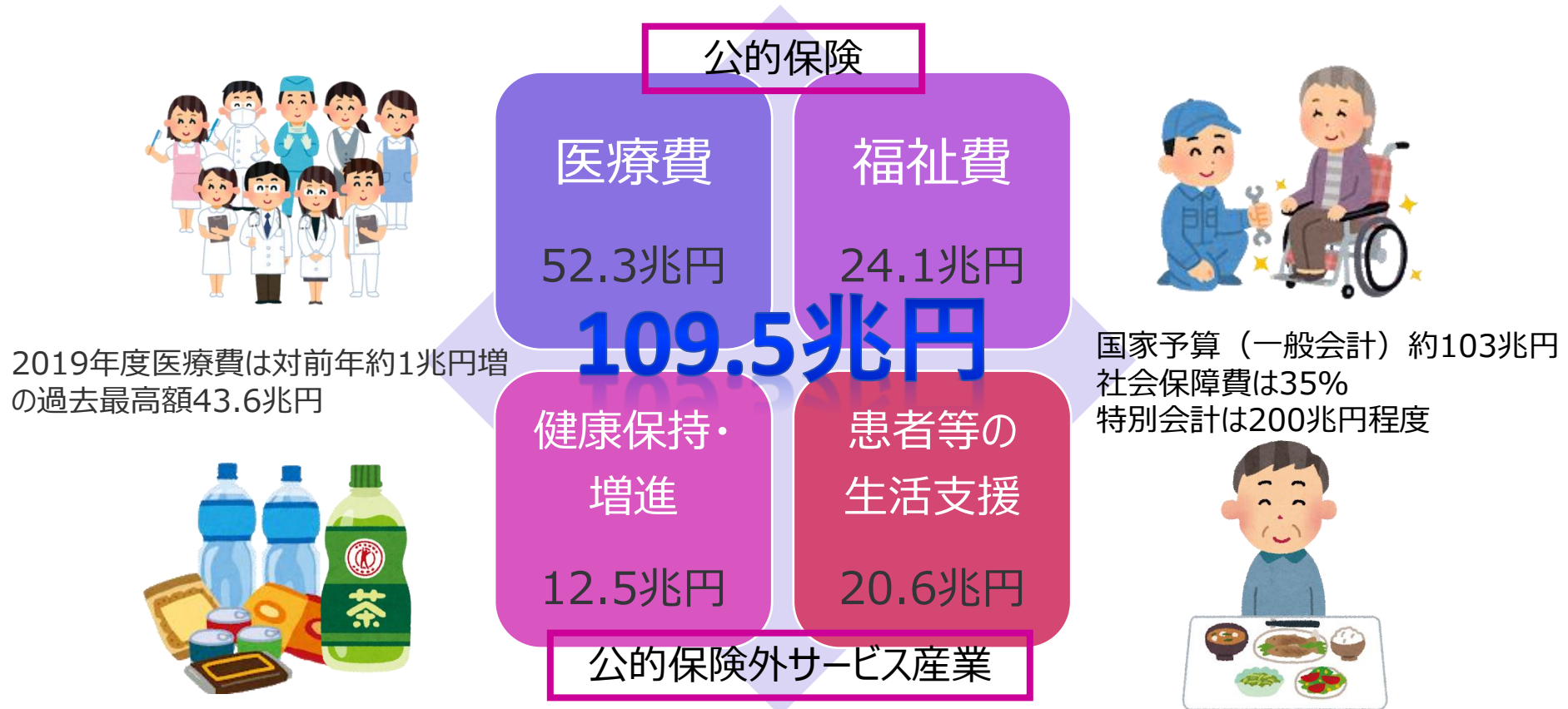


中央大学ビジネススクール

ASIA SHOPPER INSIGHT INSTITUTE

NAKAMURA Hiroshi/SUGIMOTO Yukari

経済産業省のヘルスケア産業による市場規模予測（2025年）



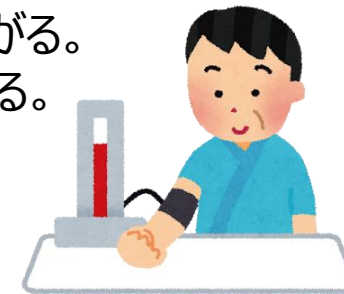
ヘルスケア市場は今後ますます拡大し、巨大な市場へ成長する 出典：経済産業省2018

民間事業者の活用可能性を広げるため、生活習慣病に焦点をあて次世代ヘルスケア産業協議会が発足

ヘルスケアマーケットを把握するためには、
 日本国民の多くが経験する『生活習慣病を含めた慢性疾患』患者の理解が重要である

主な生活習慣病の患者数

- 慢性疾患への適切で定期的な対応は、国民の生活を支えることにつながる。
- 早期に適切な指導を受け治療を開始することで重症化を防ぐことができる。
- **COVID-19感染症の重篤化にも関連**



【高血圧】

- 総患者数は1,010万8,000人（男性445万人、女性567万6,000人）
- 予備軍を含めると3,970万人（推定）
- 高血圧性疾患の年間医療費は1兆7,907億円

【糖尿病】

- 有病者と糖尿病予備群は各々約1,000万人と推計
- 糖尿病の年間医療費は1兆2,239億円

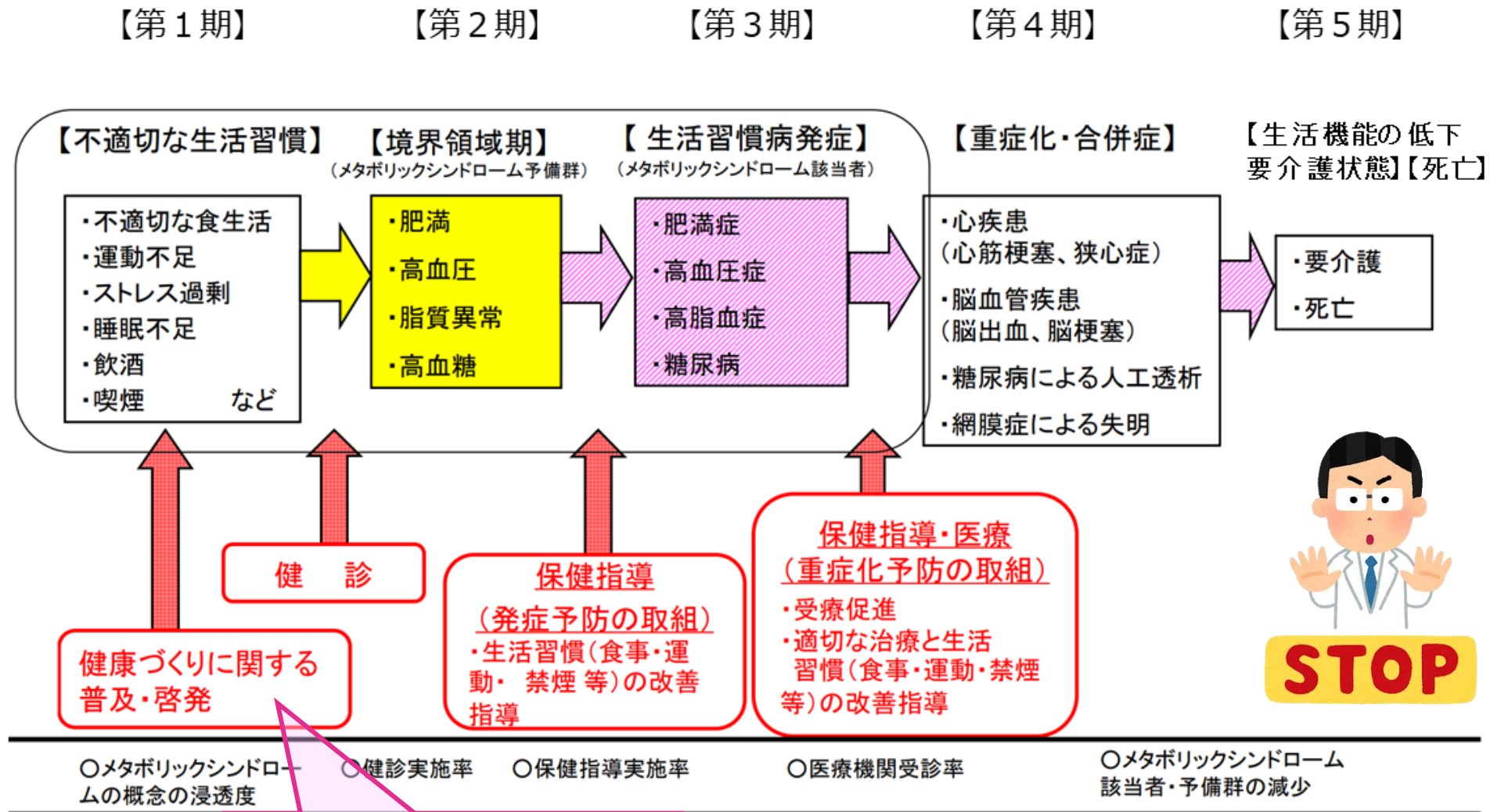


【脂質異常症（高脂血症）】

- 患者数は、220万5,000人（男性63万9,000人、女性156万5,000人）
- 予備軍を含めると4,220万人（推定）

一般社団法人 日本生活習慣病予防協会（2020）調べ

糖尿病等の生活習慣病の発症予防と重症化予防の流れ



第1期に関与できるよう施策を検討する

出所) 厚生労働省生活習慣病対策室 (2013)

糖尿病患者の食行動に関する先行研究

食行動特性	
空腹感・食動機	<ul style="list-style-type: none"> ● 外食や出前を取る時に多めに注文してしまう ● 食料品を買う時には必要量よりも多めに買っておかないと気が済まない ● 料理を作るときには、多めに作らないと気が済まない ● 空腹を感じると眠れない ● 食後すぐでも次の食事のことが気になる
代理摂食	<ul style="list-style-type: none"> ● 空腹になるとイライラしてつい食べてしまう ● 身の回りにいつも食べ物が置いてある ● 他人が食べているとつられて食べてしまう ● 連休や盆、正月にはいつも太る
満腹感覚	<ul style="list-style-type: none"> ● 料理が余るともったいないので食べてしまう ● 食後でも好きなものなら入る ● 食べ過ぎを他人によく注意される ● たくさん食べてしまった後で後悔する ● お腹いっぱい食べないと満腹感を感じない
食べ方	<ul style="list-style-type: none"> ● 食べるのが早い ● 食事の際、ご飯から食べる ● あまり噛まない
食事内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 魚料理より肉料理が多い ● 菓子パンをよく食べる ● 外食や出前、お惣菜をよく利用する ● 濃い味が好きである ● 野菜を意識して食べることは少ない ● 油っこいものが好きである
リズム異常	<ul style="list-style-type: none"> ● 朝が弱い、夜型人間である ● 夜食をとることが多い食事の時間が不規則である ● 昼食や、夕食前に間食を少し食べることがある ● 食事の時間が不規則である
体質に関する認識	<ul style="list-style-type: none"> ● 他人よりも太りやすい体質であると思う ● 水を飲んでも太る方だ ● 小さい頃からよく食べる方だった

辻久美子, 福田正博, & 倭英司. (2016). 糖尿病患者の臨床指標に影響を与える食行動特性および心理学的特性の解析—行動経済学的アプローチ—. 糖尿病, 59(2), 114-120.



第3回調査の実施要領

写真はいなげや金町店様

- 調査日：2021年2月24日（月）25日（火）の2日間
- 調査場所：いなげや新狭山駅前店様
- 対象者：糖尿病患者4名，高血圧症患者4名
40代から60代の女性（検討）
- 調査手法：レコーダー、カメラを装着の上買い物をしてもらう。
非構造化面接によるデプスインタビュー調査を実施する。
思考スタイルテストの実施。
- メニュー（買い物テーマ）は当日被験者に伝える。

第3回調査の概要

【目的】

- 多くの国民が罹患する生活習慣病（糖尿病，高血圧症）の患者を対象としてスーパーでの購買行動を確認し，仮説生成のための調査を実施する。
- **非計画購買の行動特徴を把握する。**
- **疾患を意識した購買がおこなわれているのか？**
- 疾患による衝動購買の傾向があるのか？
- 疾患と情報処理の個人特性に傾向があるのか？
- 疾患により購買行動での感情や感性は異なるのか？
- 一般のショッパーと疾患をもつ方では、購買行動の違いがあるのか？

- **本調査により、生活習慣病をもつショッパーによる購買行動の現状を把握する。**





【第3回調査パネル属性】



被験者No	年代	家族	購入金額	購入品目	買物頻度	買物時間M	疾患	衝動性	思考スタイル
1	40	2	3,233	12	週2.3	10	高血圧症	高	直観型
2	50	3	2,449	12	週2.3	12	高血圧症	低	直観型
3	60	2	4,823	14	週2.3	10	糖尿病	高	熟考型
4	60	4	3,459	23	週2.3	17	糖尿病	低	熟考型
5	40	2	3,781	18	週2.3	27	糖尿病	低	直観型
6	40	2	5,735	18	週1	13	高血圧症	高	直観型
7	40	1	4,008	17	週1	15	高血圧症	高	直観型
8	60	2	3,742	14	週2.3	11	糖尿病	低	熟考型

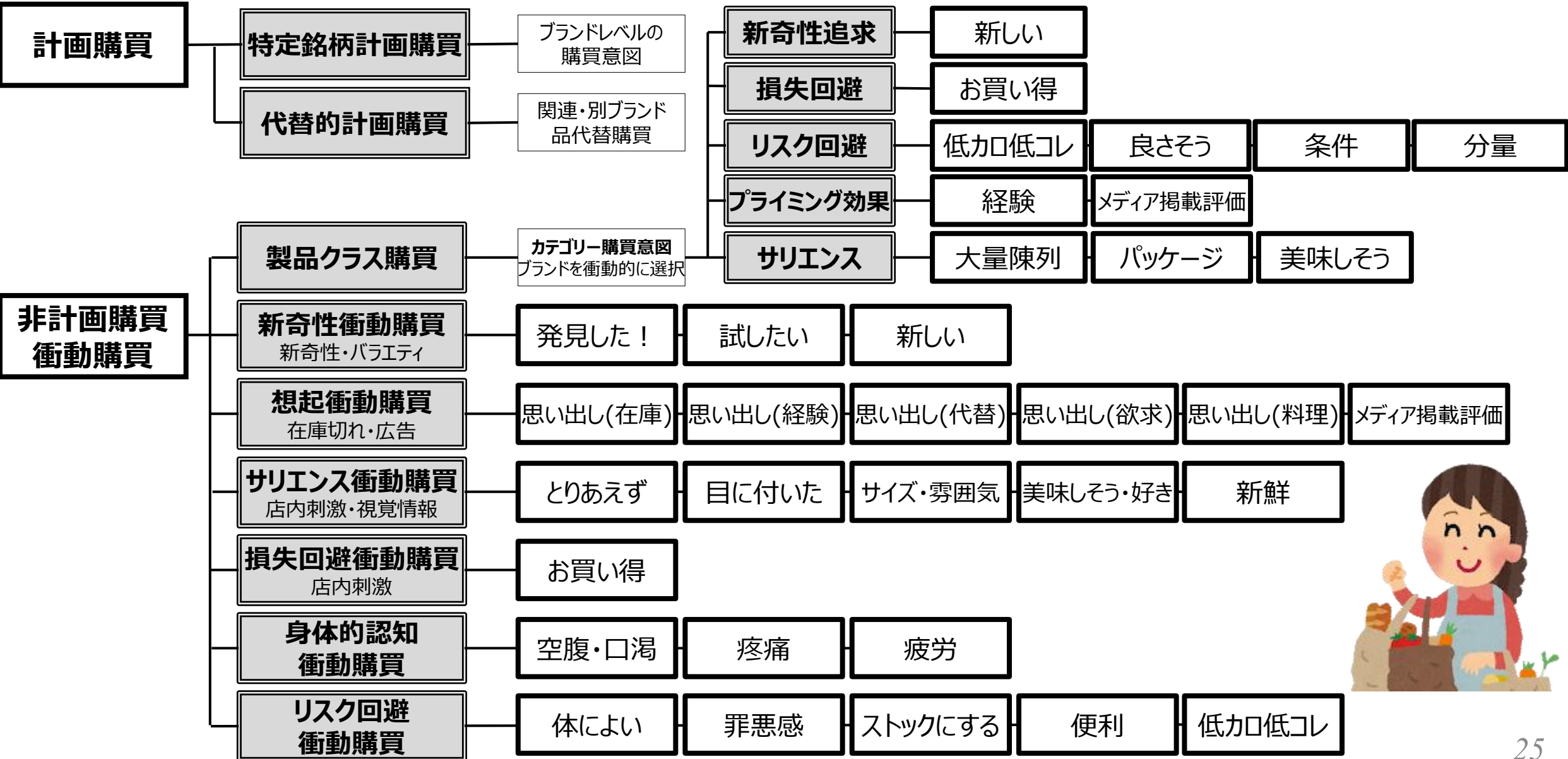
平均購入額 3,904円 (前回調査平均購入金額1,546円)

購買行動類型

購買行動

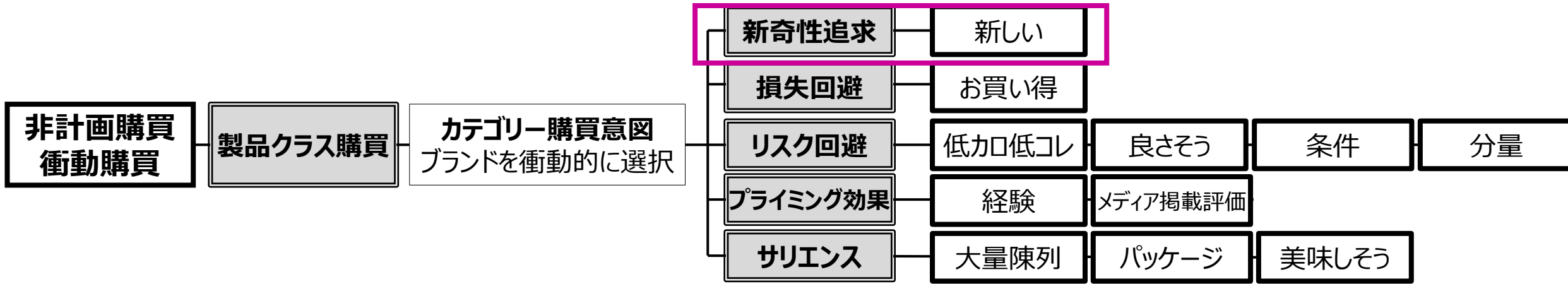
類型

ラベル (GTA)



購買行動類型（非計画購買：製品クラス購買・新奇性追求）

購買行動 類型 ラベル（GTA）



新奇性追求

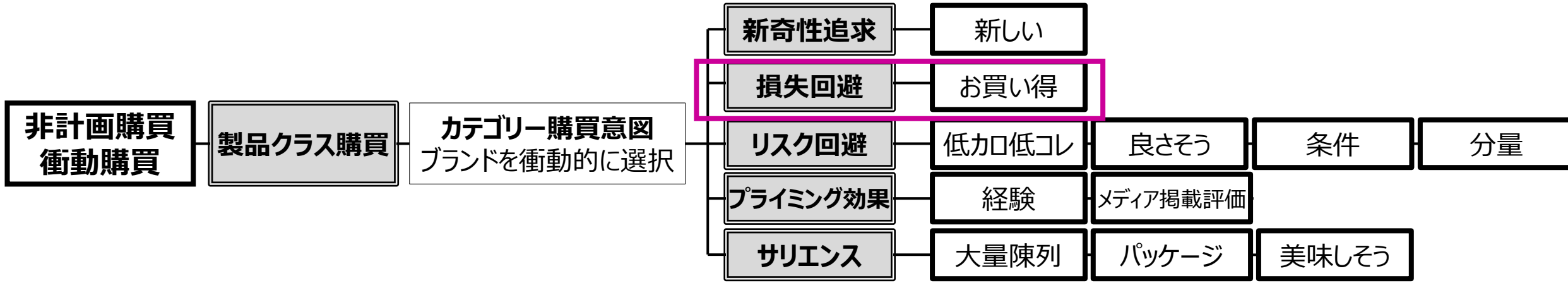
新しいもの、スリルを求める気質を示します。Cloninger(1987)によると、新奇性追求が高い人は、探検や冒険的行動が多く、おもしろくやりがいのあることを求め、単調な状況を回避します。また、衝動的、浮気性・飽きっぽいなどの傾向があり、チャレンジ精神が旺盛でもあります。なお、遺伝子的な側面を持ち、快楽や報酬に関連する脳内の神経伝達物質（ドーパミン）が関係しています。

経験	インタビュー例
T	(ロイヤルブレッド) パンを買いたいと思っていた。目当ての超熟がなかった。初めてロイヤルブレッドにした。(前回調査)
T	(クリアアサヒ) 新製品のビールがあれば買いたかった。限定で初めて見た(前回調査)
T	(福連、福岡あまおうチューハイ) 目新しいものがあつたら買うつもりだった、チューハイは新しいものもいい、いちごは珍しい(前回調査)

(経験) T:トライアル、R:レポート

購買行動類型（非計画購買：製品クラス購買・損失回避）

購買行動 類型 ラベル（GTA）



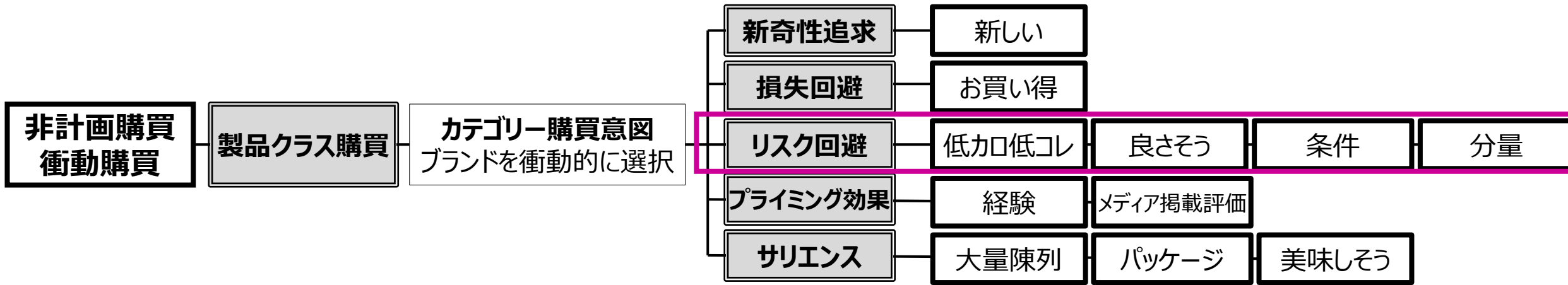
損失回避 プロスペクト理論の1つ。人は、**損失に対して過大に評価する傾向**にあり、**得を求めるよりも損を避ける**ため、損をする可能性を感じた瞬間、必要以上に保守的になります。

経験	インタビュー例
R	（おかめ豆腐） 安かった 。コロナで人に触れていない奥のものをとる。日付は一緒だった。
R	（サントリーレモンサワー） 酎ハイを買う予定、アルコール度数は重要で7%、 広告の品でお得 だから（前回調査）
R	（こくまる中辛） めだつところに 特価だった 。カレーを食べていないので、味の違うものにした。いつもはこくまるか熟カレー。ゴールデンは昔よく食べていた。CMで流れていたなのでゼッピンにしようと思った。でも 100円高いのでやめた 。（前回調査）
T	（ライオンブルーダイヤ） 洗剤を買う予定。 特売コーナーにあり、安かった 。（前回調査）

（経験） T:トライアル、R:リピート

購買行動類型（非計画購買：製品クラス購買・リスク回避）

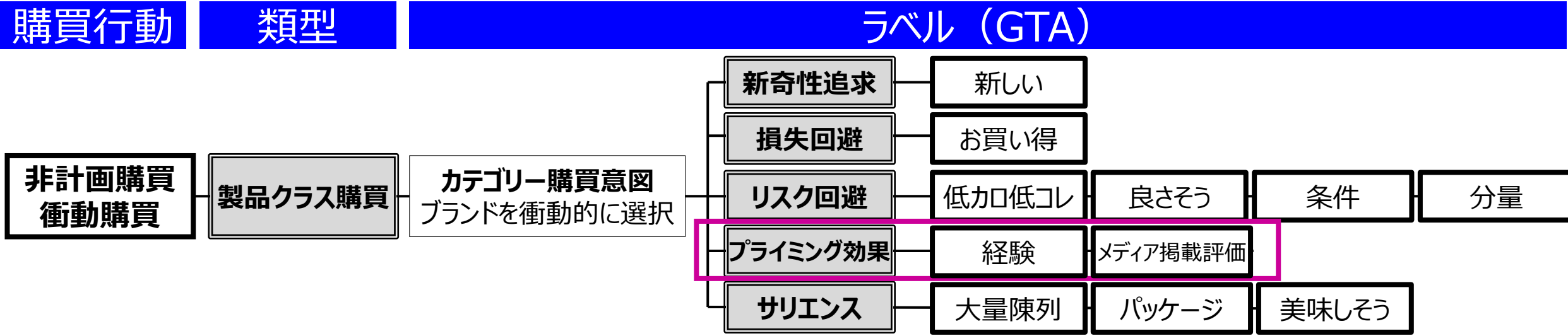
購買行動 類型 ラベル（GTA）



リスク回避 将来への不確実性に起因するリスクを回避しようとする選好です。予測できない危険があること、損害を受ける可能性を避ける行動です。

経験	インタビュー例
T	(理研胡麻ドレッシング) 胡麻でカロリーが低そう。裏をみて表記を見て選んだ。【低カロ低コレ】
R	(ピエトロドレッシング) コレステロールゼロだから。【低カロ低コレ】
R	(森永プレミアム牛乳) 96%医師の推奨と書いてあり良さそう。買う意欲につながる。毎朝牛乳飲む。【良さそう】
T	(ヤマサ減塩醤油) いつもはキッコーマン。減塩を選ぶ。高血圧だから。【条件】
R	(ニチレイ冷凍さといも) 小さい分量がいい。まだ在庫があったので、ほうとうに入れる【分量】

購買行動類型（非計画購買：製品クラス購買・プライミング効果）

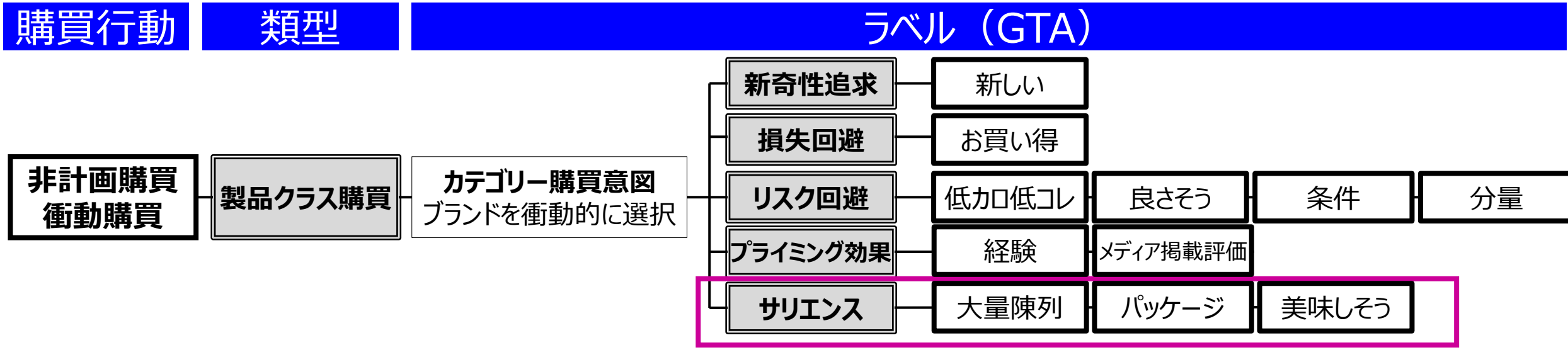


プライミング効果 プライミング効果とは、あらかじめ受けた刺激（情報）がその後の判断や行動に影響を与えること。刺激（プライマー）によって、特定の概念が「活性化」し、関連する情報が連想しやすくなります。

経験	インタビュー例
R	（ベビーダノン）子供は味があるベビーダノンイチゴが好き。スーパーによっては置いていない。間違いがない。【経験】（前回調査）
T	（花王キュキュット食洗器クリア）雑誌で一番良いと載っていた。【メディア掲載評価】

（経験） T:トライアル、R:リピート

購買行動類型（非計画購買：製品クラス購買・接触効果）



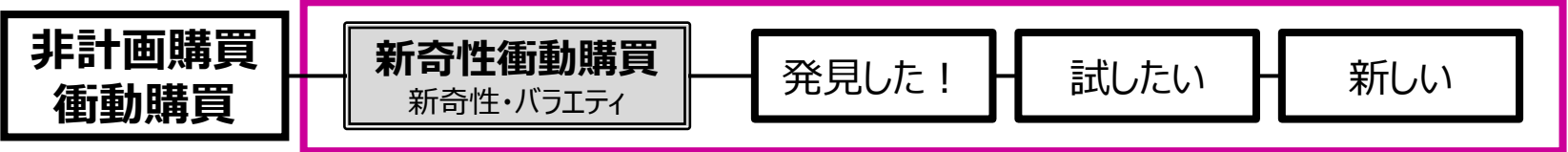
サリエンス

目立っているなど、認知において際だって強い入力シグナルを発することで、衝動購買に影響する。

経験	インタビュー例
T	（フジッコむしサラダ豆） 大量にあった。商品が沢山置いてある方が売れてるのかと思うので、商品の多いものを選ぶ。【大量陳列】(前回調査)
T	（マンジョ本みりん） パッケージが使いやすそう。【パッケージ】
R	（スイートロイヤルパン） 美味しそう、お砂糖がのっておいしそう。自分用。【美味しそう】

（経験） T:トライアル、R:リピート

購買行動類型（非計画購買：新奇性衝動購買）



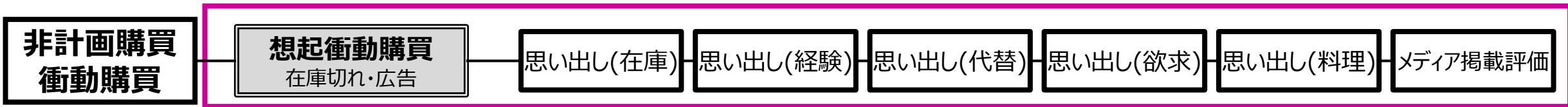
新奇性衝動購買 新しいもの、スリルを求める気質を示します。Cloninger(1987)によると、新奇性追求が高い人は、探検や冒険的行動が多く、おもしろくやりがいのあることを求め、単調な状況を回避します。また、衝動的、浮気性・飽きっぽいなどの傾向があり、チャレンジ精神が旺盛でもあります。

経験	インタビュー例
R	(明星バリカタチャルメラ) 好きなものがあった。なかなか売っていないので。【発見した】 (前回調査)
T	(エチゴビール雷電門) 軽井沢ビールだけど越後ビール、雷電門、 新しい初めて見た、試したい！ パッケージがよい【 試したい 】 (前回調査)
T	(AGFブレンティ) 衝動買い。 初めて買う。 甘さがないし、ミルクが少ない。パッケージの写真を見て。【 新しい 】 (前回調査)

(経験) T:トライアル、R:リピート

購買行動類型（非計画購買：想起衝動購買）

購買行動	類型	ラベル（GTA）
------	----	----------



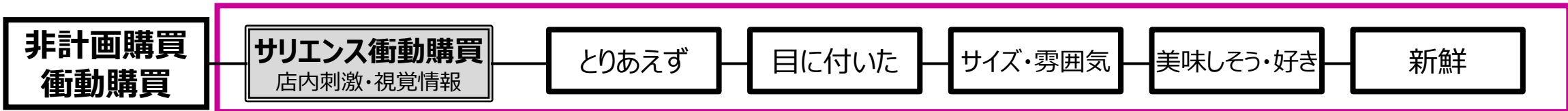
想起衝動購買 消費者が商品を見ることによって、在庫切れや、商品に関する広告やインフォメーション、過去の購買経験などを店内で思い出すことによる想起的衝動購買である。Stern(1962)

経験	インタビュー例
R	(味の素コンソメ) 商品を見て在庫がなく買う必要があるのを思い出した、商品は固形と顆粒を使い分ける。【在庫】（前回調査）
R	(ライオンクリカ) 見て予備がないなと思った、ブランドは決めていない、マイルドミント。【在庫】（前回調査）
R	(キッコーマン豆乳) 広告の品で、いつもより安い。いつも買っている。思い出した。【経験】（前回調査）
T	(クラフト溶けるチーズ) とろけるチーズで本当は他が良かった。タコライスに入れる。【代替】
R	(サッポロビール黒ラベル) 娘も私も好きで飲みたい。飲みやすくて親子で好き。【欲求】
R	(ミツカンポン酢) 豆腐を買って、料理とポン酢を思い出した。【料理】
T	(ミツカン胡麻豆腐鍋つゆ) テレビで1番売れているとやっていた。ストック用。【メディア掲載評価】

(経験) T:トライアル、R:レポート

購買行動類型（非計画購買：サリエンス衝動購買）

購買行動	類型	ラベル（GTA）
------	----	----------



サリエンス衝動購買	目立っているなど、認知において際だって強い入力シグナルを発することで、衝動購買に影響する。
-----------	---

経験	インタビュー例
R	（おかめなっとう）たれからし無があればそれがよいが、とりあえず。【とりあえず】
R	（ミツカン味ぽんマイルド）ポン酢が目に入り、つられて買った。MILDにした。酸味が弱く使った事があり、他にも使える。【目に付いた】
R	（ライオンシステム）ちょうどよいタイミングなので買っておく。【サイズ・雰囲気】（前回調査）
R	（森永アロエヨーグルト）パッと見て買うつもりなかったが、美味しそうで食べたくなった。体によさそう。【美味しそう・好き】
T	（フライドポテト湖池屋）レジ横にあり、美味しそうで買ってしまった。減っていると買われていて美味しいのかと思う。【美味しそう・好き】
R	（にら）鮮度がよい、地産商品の方が良い、安い。ニラを見て餃子にしようと思った。メニュー変更。【新鮮】

（経験） T:トライアル、R:リピート

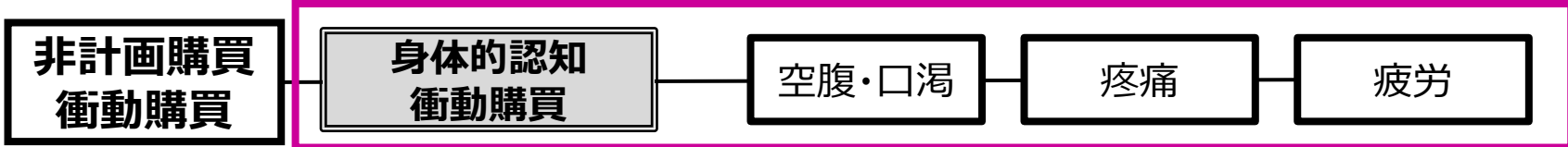
購買行動類型（非計画購買：損失回避衝動購買・身体的認知衝動購買）

購買行動	類型	ラベル（GTA）
------	----	----------



損失回避衝動購買 プロスペクト理論の1つ。人は、**損失に対して過大に評価する傾向**にあり、**得を求めるよりも損を避ける**ため、損をする可能性を感じた瞬間、必要以上に保守的になります。

経験	インタビュー例
R	（ゴハンがススムカクテキ） お買い得 だったので。【お買い得】



身体的認知衝動購買 カラダの認知により、衝動的に購入する。

経験	インタビュー例
R	（ペプシゼロ） のどが渴いた 。帰りに飲もうと思った。カロリーゼロだし。炭酸すき。【空腹・口渇】
R	（キシリクリスタル） のどが痛いことに気づき 、売場に来て買おうと思った、小さいもの、減っていたので売れていると思った。【疼痛】

（経験） T:トライアル、R:レポート

購買行動類型（非計画購買：サリエンス衝動購買）

購買行動	類型	ラベル（GTA）
------	----	----------

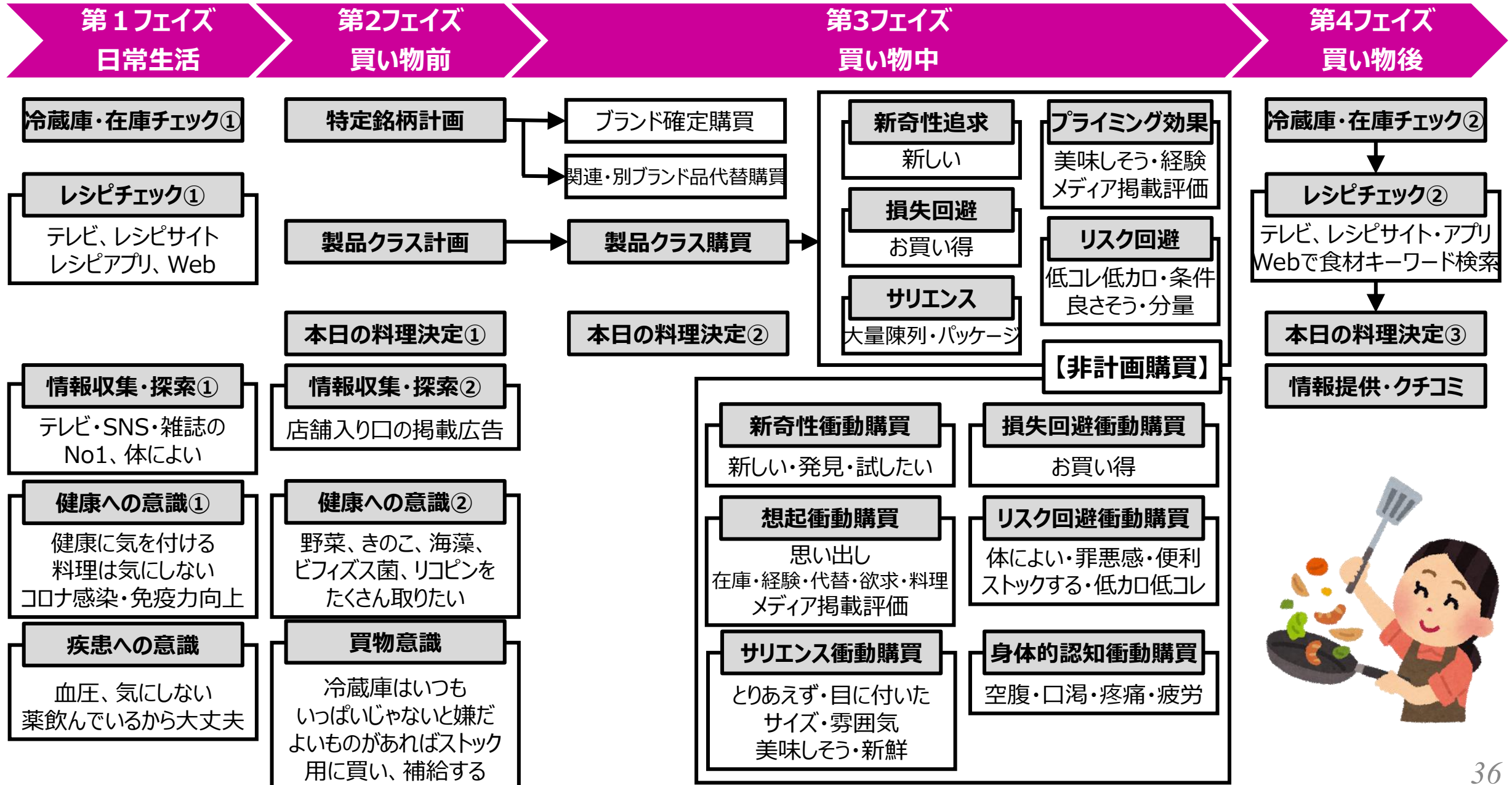


リスク回避 衝動購買	将来への不確実性に起因するリスクを回避しようとする選好です。予測できない危険があること、損害を受ける可能性を避ける行動です。
-----------------------	--

経験	インタビュー例
R	（グリコヨーグルトBifix） 脂肪ゼロ、ビフィズス菌、腸内環境によい。【体によい】
T	（ビヒダスヨーグルト加糖） 食べることに罪悪感があるが、体によい。値段も安かった。ヨーグルトは罪悪感なく食べられる。【罪悪感】
R	（おかめ絹豆腐） 便利だからストック用で買っておく。手ごろな値段で日持ちもするし、いつもこれ。【ストックにする】
R	（はごろもシーチキン） 何にでも使えて便利。子供が好き。目に入ったし買っておこうと思った。【便利】
R	（めかぶ） 健康、ダイエットに良い。低カロリー。納豆にあわせても良い。海藻は低カロリー。【低カロ低コレ】

（経験） T:トライアル、R:リピート

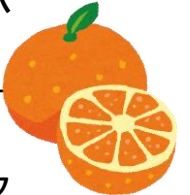
購買行動プロセス：カスタマージャーニー



購買行動類型別購入商品

【ご参考】

類型	商品
製品クラス購買	新奇性追求 【新しい】 グリコポッキーテイスティ、ロイヤルブレッド、クリアアサヒ、福岡あまおうチューハイ
	損失回避 【お買い得】 おかめ豆腐、たまご、サントリーレモンソー、こくまる中辛、ライオンブルーダイヤ
	リスク回避 【条件】 餃子の皮、ヤマサ減塩醤油、ほうとう、メグミルク酪農牛乳、 【低カロ低コレ】 しらたき、理研胡麻ドレッシング、ピエトロドレッシング、 【分量】 日清フラワー、白子焼きのり、ニチレイ冷凍さといも、 【良さそう】 骨とり塩サバ、ラー油、三温糖、森永プレミル牛乳
	プライミング効果 【経験】 ベビーダノン 【メディア掲載評価】 花王キュキュット食洗器クリア
サリエンス	【大量陳列】 フジッコ蒸しサラダまめ 【パッケージ】 マンジョー本みりん 【美味しそう】 スイートロイヤルパン
新奇性衝動購買	【発見した】 せとか、明星バリかたチャルメラ 【試したい】 エチゴビール 【新しい】 亀田柿の種塩
想起衝動購買	【在庫】 なっとう、濃厚牛乳、北海道牛乳、食パン、にんじん、味の素コンソメ、 【経験】 キッコーマン豆乳 【代替】 クラフト溶けるチーズ、 【欲求】 サッポロビール黒ラベル 【料理】 ミツカンポン酢 【メディア掲載評価】 ミツカン胡麻豆腐鍋つゆ
サリエンス衝動購買	【とりあえず】 とうふ絹美人、おかめなっとう、 【目に付いた】 天ぷら、ミツカンポン酢マイルド 【サイズ・雰囲気】 ミニパンセット、ライオンシステム、 【美味しそう・好き】 プレミアムグレープファンタ、かねふく明太子、フライドポテト湖池屋、銀鮭ぶり、森永アロエヨーグルト、クランベリー&クリーム、スイートロイヤルパン、塩フランスパンいちご、ミニトマト、 【新鮮】 地産ネギ、地産ほうれんそう、にら



購買行動類型別商品

【ご参考】

類型	商品
想起衝動購買	<p>【思い出し料理】大関のものも日本酒、ジーマどうふ、なっとう、鶏肉手羽、ミツカンポン酢 ハウスタコライスソース、クラフトモツアレラ、カットパイン、キウイ、ミニトマト、レタス</p> <p>【メディア掲載評価】ミツカン胡麻豆腐鍋つゆ、ブロッコリースプラウト</p>
損失回避衝動購買	<p>【お買い得】キムチ、絹豆腐、生ガキ、カットぶなしめじ、キャベツ</p>
身体的認知衝動購買	<p>【空腹・口渇】さやま茶ペット、ペプシゼロ、【疼痛】キシリクリスタル</p>
リスク回避衝動購買	<p>【体によい】刻み昆布、めかぶ、もずく黒酢、もずく北海道産、わかめ、こくうまキムチ、ごま 日光生湯葉、大麦麦ごはん、グリコヨーグルトBifix、まいたけ、アボカド、キューピーセレクト ラダ、タアサイ、【罪悪感】アロエヨーグルト、ビヒダスヨーグルト加糖、【ストック】絹豆腐おかめ アスパラ、なす、【便利】理研のわかめ、はごろもシーチキン、しらす、めかじき、エリンギ なす、もやし</p>
特定銘柄購買	<p>ミツカンリンゴ黒酢、ブルドック中濃ソース、キューピーマヨネーズ、メグミルク酪農牛乳 キューピー蒸し野菜ミックスサラダ、バナナエナジーナ、しらぬいみかん、豚肉、豚ひきにく、 豚シャブ肉、豚バラ、ひきにく、アルファルファ、しょうが、にら、ブロッコリー、まいたけ、ねぎ</p>



疾患・被験者別インタビュー内容【高血圧症】

【ご参考】

【1】

- ミツカンリンゴ黒酢 **健康に気を付ける**。元気になる。
- 冷蔵庫の中のものにはわかっている。**補給するために目に付けば買う**。
- **通常カロリー表示はみない**。初めて買う場合はカロリーを見る
- サラダ油を選ぶときは、トクホや機能性食品を見る
- **血圧は気にしていない**。
- **リコピン**は血圧を下げるのでトマトジュースを飲む。

【2】

- アルファルファ、麦ごはん、**なんとなく体によさそう**。
- **醤油**は高血圧を気にして**減塩**で。でも**料理は気にしない**。
- 新商品はみるが全く初めてはチャレンジしない。シリーズが同じなら安心できる。
- 機能性やトクホは継続しないと意味がないので単発では買わない。続けられるのならよいが、高いので。
- **減塩やカテキン**を気にする。**血圧によさそう**だから
- 基本的には塩分をきにしなければいけないが、**料理は気にしない**



疾患・被験者別インタビュー内容【高血圧症】

【ご参考】

【3】

- 塩分、脂質、を気にしないといけませんが、**薬飲んでいるから大丈夫。気にしない。**
- トクホ・機能性食品は飲んだ時もあるが、味とか心配。
- コロナは気にしない。
- **表示等も気にしない**
- とにかく**使えそうなものはストック用**に買う

【4】

- **体にいいものが好き。血圧を考える**
- 医師にトクホを飲むなら薬をちゃんと飲めと言われた。昔は飲んでいた。
- **からだにやさしい、お肌にいい**と書いてあると選んでしまう
- カロリーよりも**炭水化物表示が気になる**（遺伝子検査で炭水化物で太るとわかっているから）
- コロナでの意識は外になるべく出ずに、日持ちがするものを買う
- 買ったものは拭いてから冷蔵庫に入れる



疾患・被験者別インタビュー内容 【糖尿病】

【ご参考】

【1】

- **野菜をたくさんとりたい**
- **カテキンや発酵食品**はからだによいので
- トクホで**コレステロールを下げる**と書いてあると買ってしまう
- **ダイエットにきのこ**をたくさんとる。
- **病気を少しは考えるがあまり気にしない。塩分を取らない**
- お肉を取るとき、**しゃぶしゃぶなら脂が落ちる。**

【2】

- **野菜中心**の食事をとる
- いつもたくさん買ってしまう。**冷蔵庫がいっぱいじゃないと嫌だ**
- 便利なものは**ストック用で買う**
- 食材を見てると料理が浮かぶ
- **海藻やきのこは低カロリー**だから。糖尿病を意識する。
- トクホはお茶なら買うが、効果がわからない
- 病気を考えて、**テレビで体にいいと言っていると買う**



【3】

- **ミドリ（野菜）のもの、豚肉は体によい**ということが頭にある
- **タンパク質**を意識してメイン料理に入れる
- **ビフィズス菌**は腸内環境を整え体によい
- **脂肪ゼロ、砂糖ゼロ、カロリーゼロ**を見る
- カロリー取りすぎに**罪悪感**があるが、きっちりしない
- **種類が多いと選べない**
- **商品が減っていると売れていて美味しいのかな？**と思う
- お菓子を食べないようにするが炭酸が好き
- **野菜をたくさん食べる**ようにする
- お味噌汁で野菜を毎日とる
- トクホは三ツ矢サイダーWを箱で買っている
- **カロリー表示はみない**。カロリー気にしないといけないとは思うが
- ネットスーパーは消費期限が選べないからいやだ



【4】

- **血糖値が上がらないように意識して食事をとる**
- お昼はバランスよくないので、夜は**10品目野菜、きのこ、海藻**などを入れる
- トクホは信じていない
- ドレッシングではカロリーなど表示を見る
- コロナになり**免疫力を上げる**ことを意識している。基礎疾患を持っているから
- 自分では商品になるべく触らない、品定めをしてから
- **免疫力をあげる**サプリは前よりも増やしている
- デザートなど罪悪感があるが**ヨーグルトなら罪悪感がなく**食べられる。
- カートは使わない。買いすぎの防止のために。

