

# オムニチャネルの可能性

リアルショッピングとインターネットショッピングの融合  
時代に合わせた新しいマーケティング手法

日本大学法学部

山田正雄ゼミナール14期生

荒井彩花 小林くるみ 笹岡正隆 渡邊舜

# はじめに

オムニチャネル戦略とは、マーケティング戦略における近年、注目され始めた新しい手法の1つであり、誕生の背景には2つの事柄が考えられる。

まず、ECモールの登場とスマートフォンの普及による”消費者行動の変化”、次に”過飽和市場”による消費者のモノに対する価値観の変化が挙げられる。

このような現状に基づき、企業は視点の変化や情報の一元化が必要と考えられるようになり、オムニチャネル戦略を採り入れる企業が増えた。

オムニチャネル戦略を採用する多くの企業がわたしたちにとって身近であり、消費者目線にたった戦略に可能性を感じ、わたしたちはオムニチャネル戦略について研究した。そして、「オムニチャネル戦略はこれからどのように発展・成長するのか」というオムニチャネル戦略の可能性について考える。

# 目次

## 1. オムニチャネルとは

### 1-1. 定義

### 1-2. 登場

## 2. オムニチャネルまでの経緯

### 2-1. シングルチャネル

#### 2-1-1. シングルチャネルの定義

#### 2-1-2. シングルチャネルの企業例

#### 2-1-3. インターネット普及率

#### 2-1-4. ネットショッピングサイトの登場

### 2-2. マルチチャネル

#### 2-2-1. マルチチャネルの定義

#### 2-2-2. マルチチャネルの企業例

#### 2-2-3. マルチチャネルの限界

## 2-3.クロスチャネル

2-3-1.クロスチャネルの定義

2-3-2.クロスチャネルの手法

2-3-3.クロスチャネルのメリット

2-3-4.クロスチャネルのデメリット

2-3-5.スマートフォン普及率

2-3-6.スマートフォンの普及による  
消費者行動の変化

2-3-7.過飽和市場と企業の志向

2-3-8.オムニチャネル戦略における  
ビッグデータ

## 2-4.オムニチャネル

2-4-1.オムニチャネルのメリット

2-4.考察

## 3.オムニチャネル戦略を行う企業

3-1.セブン&アイ HLDGS.

3-2.イオン株式会社

3-3.株式会社良品計画

3-4.考察

## 4.オムニチャネルの限界

4-1.株式会社ギャップジャパン

4-2.専門店とGMSのオムニチャネル比較

4-3.考察

## 5.オムニチャネル戦略の課題と発展

5-1.オムニチャネル戦略の課題

5-2.ユーザ理解のための「行動観察」

5-2-1.RETとは

5-2-2.従来の行動観察

5-2-3.RETの特長

5-2-4.RETで得られるもの

5-3.考察

おわりに

# 1.オムニチャネルとは

# 1-1.定義

## Omni-channel

= omni-(すべての) + channel(経路)

- ▶ オムニチャンネル戦略とは、複数のチャンネルの顧客情報を一元化し、顧客目線で行う新しいマーケティング戦略である。
- ▶ 実店舗、ネットショッピングサイト、雑誌、テレビショッピングなど様々な販売経路でやりとりされる顧客情報を一元化し、よりお客様目線でのマーケティングを行うことが可能になる。
- ▶ 従って、顧客はどのチャンネルから商品を購入しても同質の利便性を得られる。

# 1-2.誕生

- ▶ オムニチャネル戦略という言葉は、2009年米国 Macy'sが発表した「成長のための3つの事業戦略 (M.O.M戦略)」の中で初めて使われた。

## ①My Macy's戦略

各店舗の在庫情報の一元化によるローカリゼーション化

## ②Omni-channel戦略

## ③Magic Selling戦略

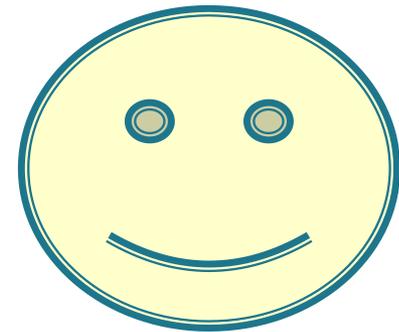
顧客満足度の向上、店頭売上拡大のための店頭スタッフのお客様とのコミュニケーションスキル向上

## 2.オムニチャネルまでの経緯

# 2-1. シングルチャネル

## 2-1-1. シングルの定義

- ▶ 企業と顧客の接点が一つのチャネルのみのマーケティング手法である。主に、実店舗のみの販売を指す。



接点は  
ひとつ

## 2-1-2.シングルチャネル企業例①（～2000年）

### 株式会社ユーハイム



(出典:ユーハイムHP)

### うさぎや



(出典:Yahoo!ブログ「ひっそり斬る」)

## 2-1-2. シングルチャネル企業例② (現在)

### iTunes



(出典: Apple HP)

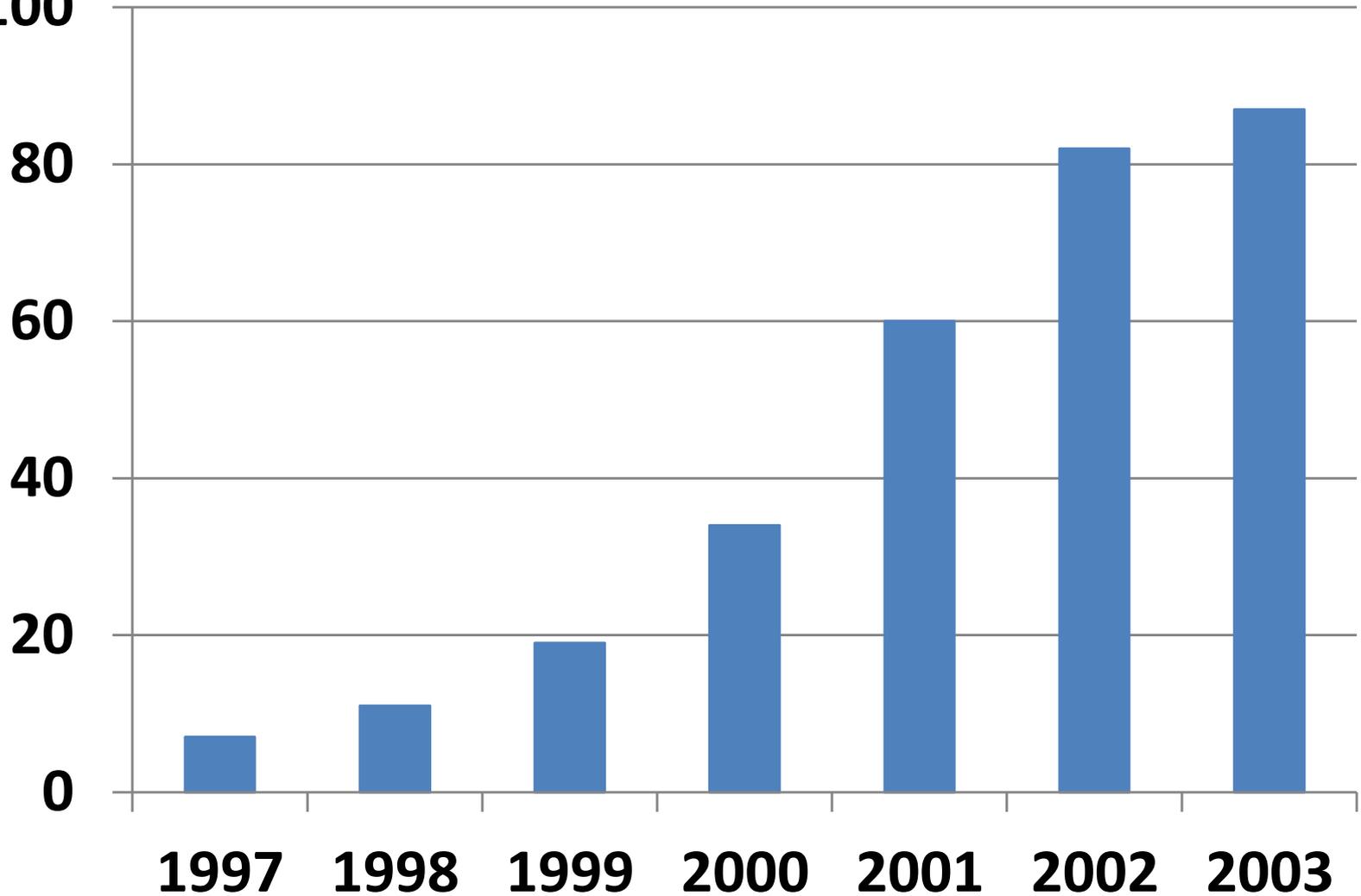
### DMM.com



(出典: 株式会社DMM.com HP)

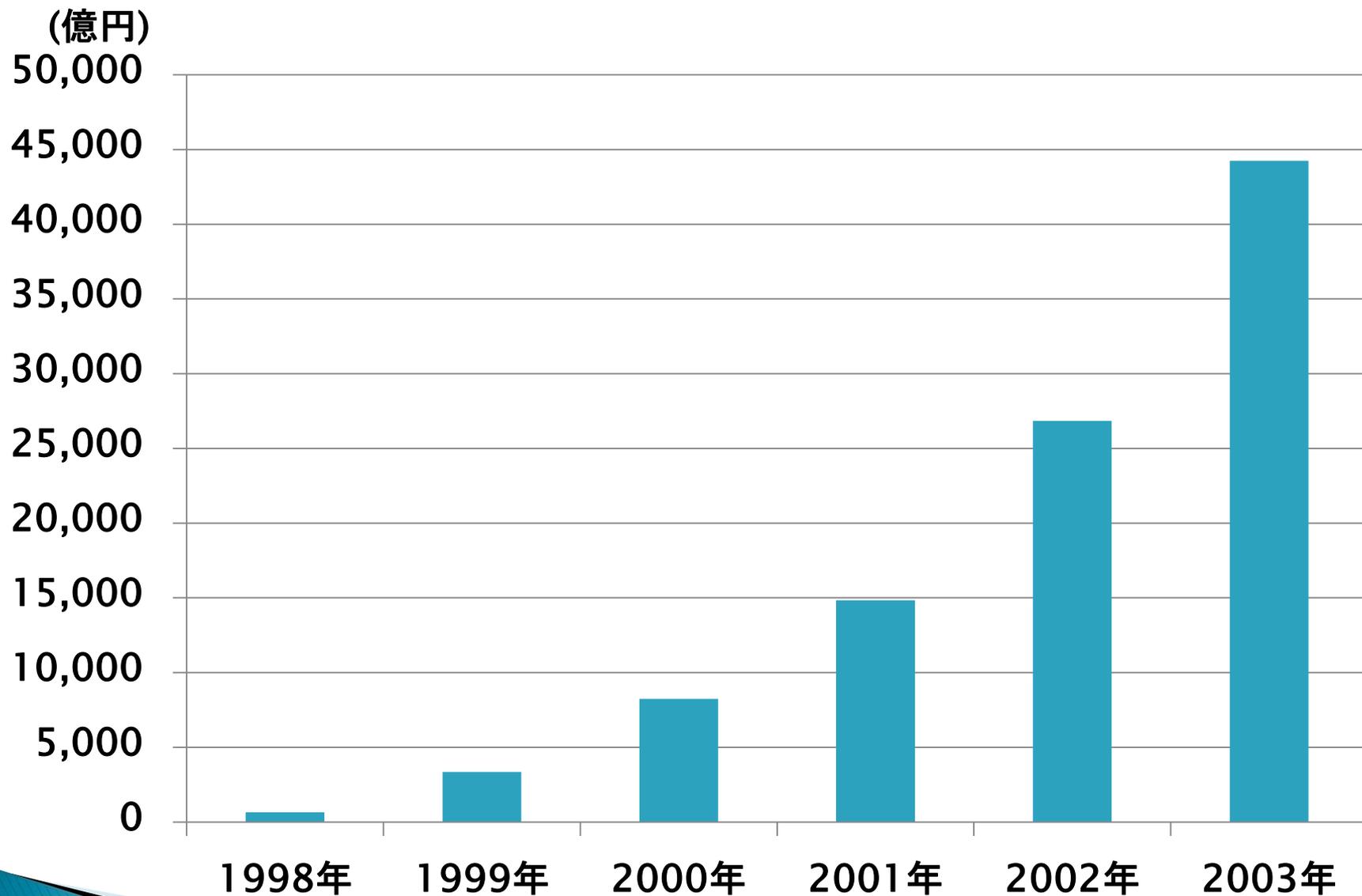
## 2-1-3.インターネット普及率

(%) 100



(出典:総務省HP)

# BtoC(\*1)の市場規模推移(1998年～2003年)

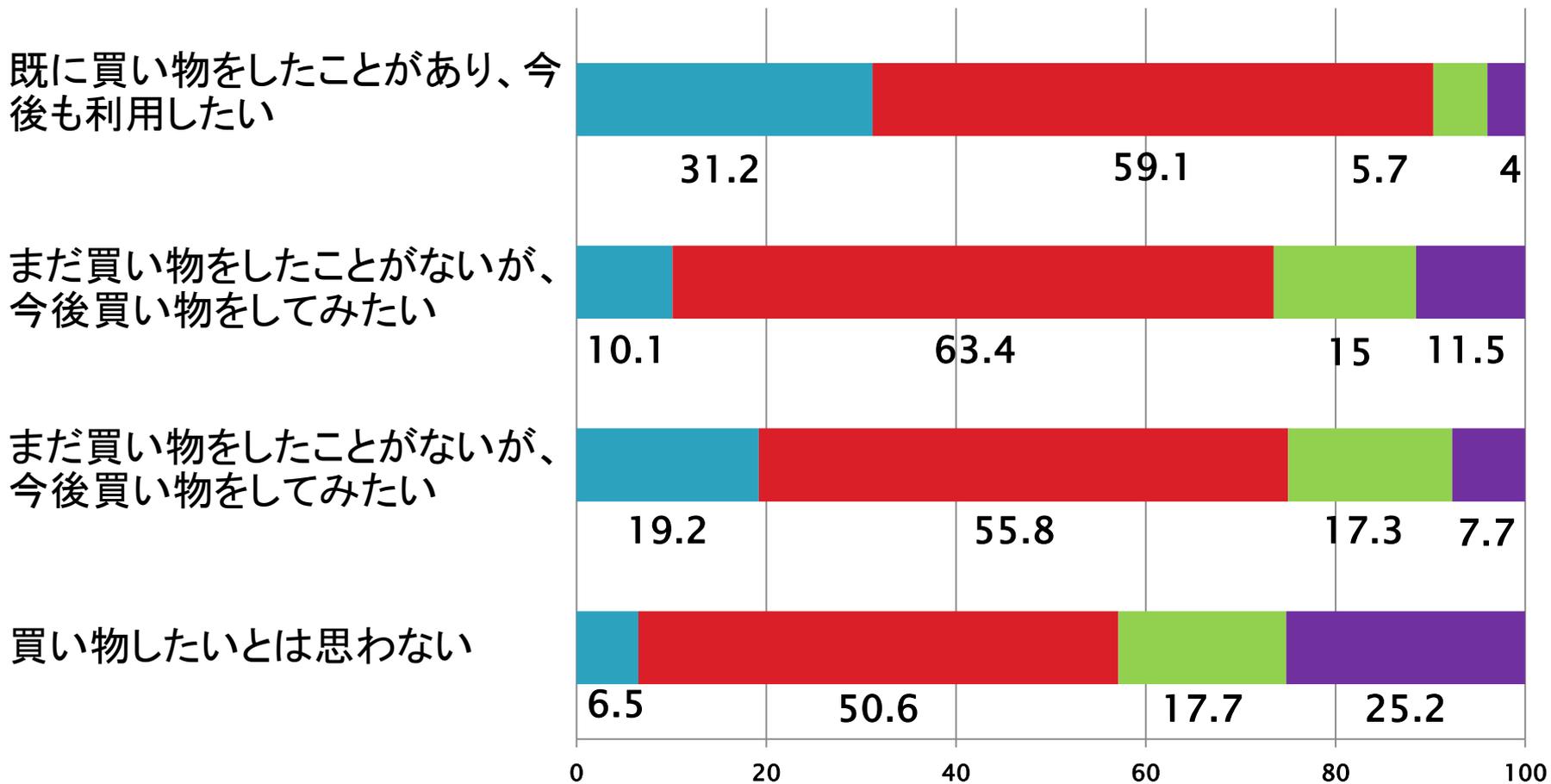


(出典:「平成15年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」概要)

## 2-1-4. ネットショッピングサイトの登場

登場した年	企業
1997年	楽天市場 ローソン
1999年	Yahoo!ショッピング ツタヤ ソフトバンク セブン-イレブン・ジャパン トーハン
2000年	アマゾンジャパン ユニクロ 無印良品

# 実店舗での商品購入時にウェブサイトを利用する比率



- wwwサイトの情報だけで商品を選び、買うかどうかを決める
- wwwサイトの情報を活用するが、最終的には紙のカタログや店員のアドバイスを重視する
- wwwサイトにアクセスしてはみるが、実際にはほとんど参考にしていない
- 商品を買う時に、ほとんどwwwサイトにアクセスしない

## 2-2. マルチチャネル

### 2-2-1. マルチチャネルの定義

- ▶ 販売チャネルが複数あるマーケティング手法。
- ▶ シングルチャネルの集合体がマルチチャネルと考えられる。



接点は複数

## 2-2-2.マルチチャネルの企業例（現在）

- ▶ 農業、漁業、林業や病院など商品が限られていた単一の商品を扱う企業が現在もマルチチャネルを続けている

病院検索 JAPAN  
+ hospital search



（出典：病院検索JAPAN）



（出典：特選農家の産直市場）

## 2-2-3. マルチチャネルの限界

- ▶ インターネット普及時の2000年代には、多くの企業がマルチチャネルだった。



- ▶ 販売商品の大きな違いから、同一企業であるという印象を与えにくい。
- ▶ チャネル間の連携がほぼないため、集客力が不足する。

## 2-3. クロスチャネル

### 2-3-1. クロスチャネルの定義

- ▶ 消費者が購買行動の中で、複数ある販売チャネル間を自由に横断することである。



ECサイト

pixta.jp - 1566997



店舗

チャネルを  
横断的に利用

## 2-3-2.クロスチャネルの手法

- ▶ ECサイトと実店舗の並行利用に特典を付ける。
- ▶ NFC(\*2)などのスマートフォン向けアプリケーションやAR(\*3)などの情報通信技術を用いる。
- ▶ SNSや動画サイトを利用する。



(出展: ユナイテッドアローズ HP)



(出展: GU HP)

## 2-3-3.クロスチャネルのメリット

### ▶ 企業

- 同一企業内のチャネル間の連携が取れるため消費者との接点が増え、売上の向上が見込める
- インターネット事業への参入が容易、全世界に拡大可能
- 広告戦略の増進
- スマートフォンによる大量の顧客データの確保

## 2-2-4.クロスチャネルのデメリット

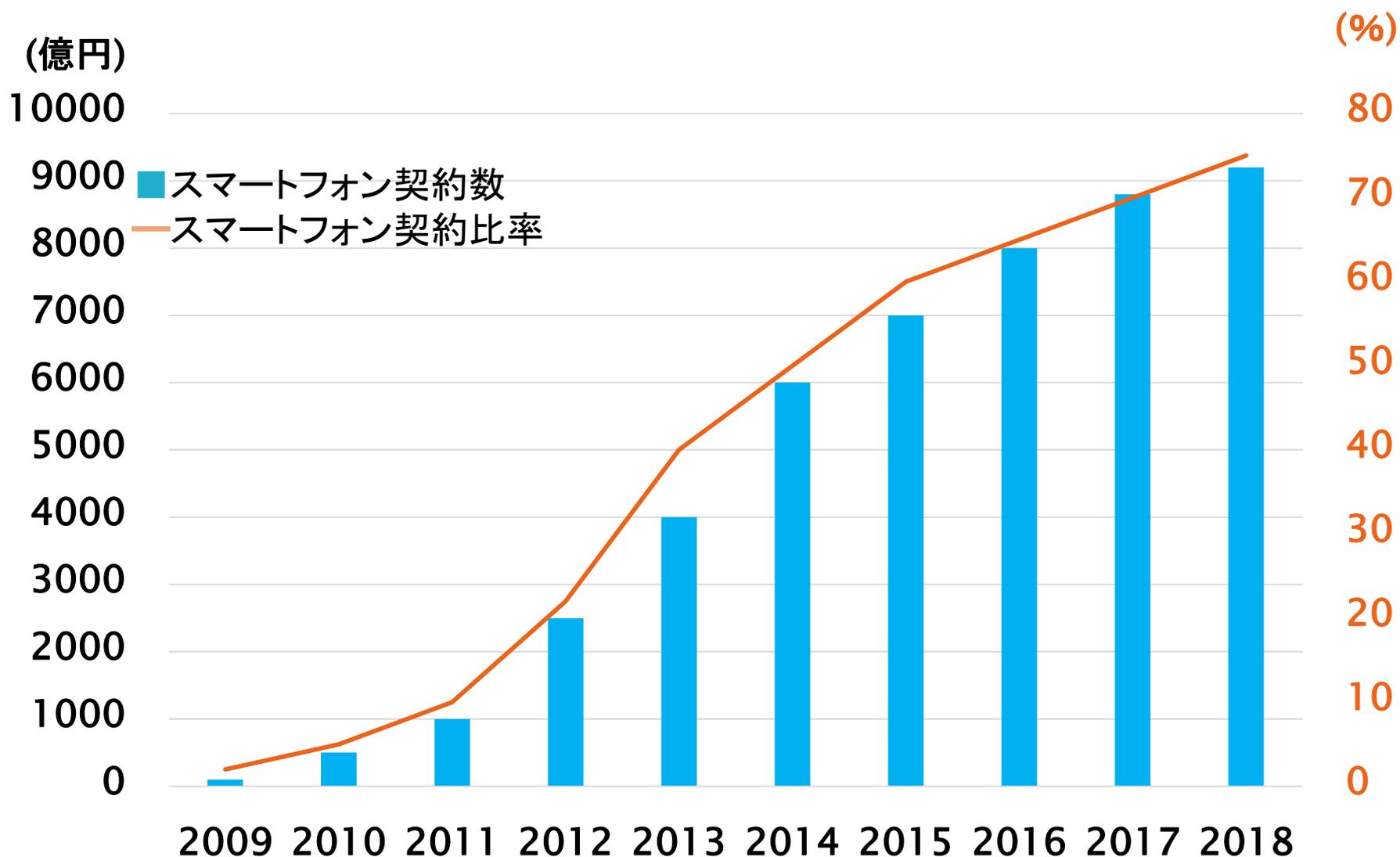
### ▶ 消費者

- 自分の必要としない情報と接する機会が増える

### ▶ 企業

- ショールーミング(\*4)をされる可能性
- インターネットによる顧客データの確保をしたにも関わらず情報を顧客ごとに合わせて生かすことが出来ていない

## 2-3-5.スマートフォン普及率



(出典:株式会社MM総研)

## 2-3-6.スマートフォンの普及による 消費者行動の変化

### スマホの特性

- ・いつでもどこでも利用可能
- ・PCよりも安価で購入可能
- ・画面が大きく、文字入力がスムーズ

### 環境整備

- ・PC用のサイトがスマホ対応に変化

### スマホの機能

- ・決済機能搭載
- ・様々なアプリ
- ・高性能なウェブブラウザ



(出典: wirelesswatch.jp)

## 2-3-7. 過飽和市場と企業の志向

### 生産志向・ 製品志向

- ・ 需要が供給を完全に上回る
- ・ 作れば売れる時代
- ・ 製品の差別化は図るものの、生産に集中

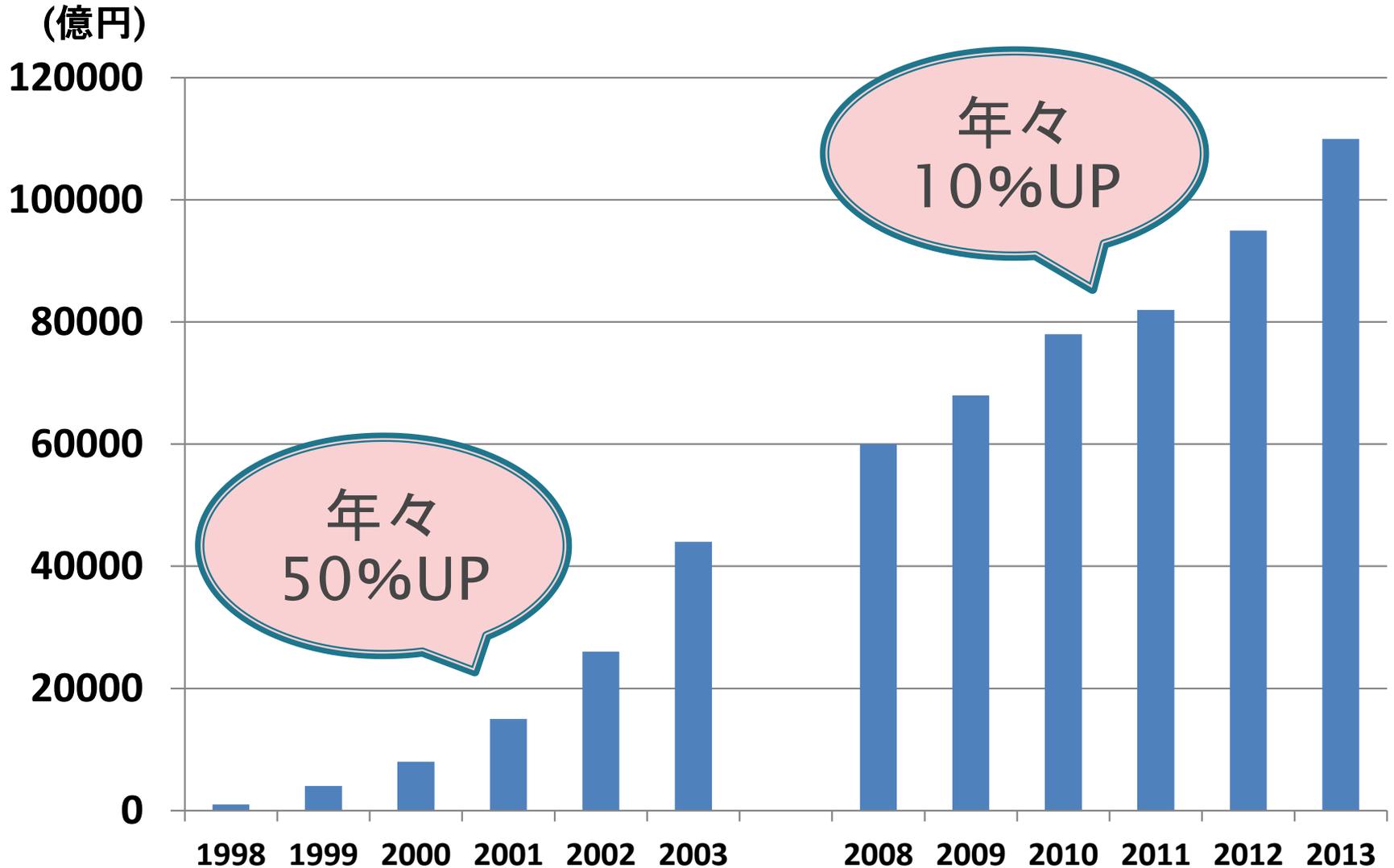
### 販売志向

- ・ 競争の激化により販売に力を入れるようになる
- ・ しかし、顧客のニーズは第一義になっていない

### マーケティング志向

- ・ 顧客のニーズを重視
- ・ 供給が需要を上回る(現在)

# EC市場規模の推移比較



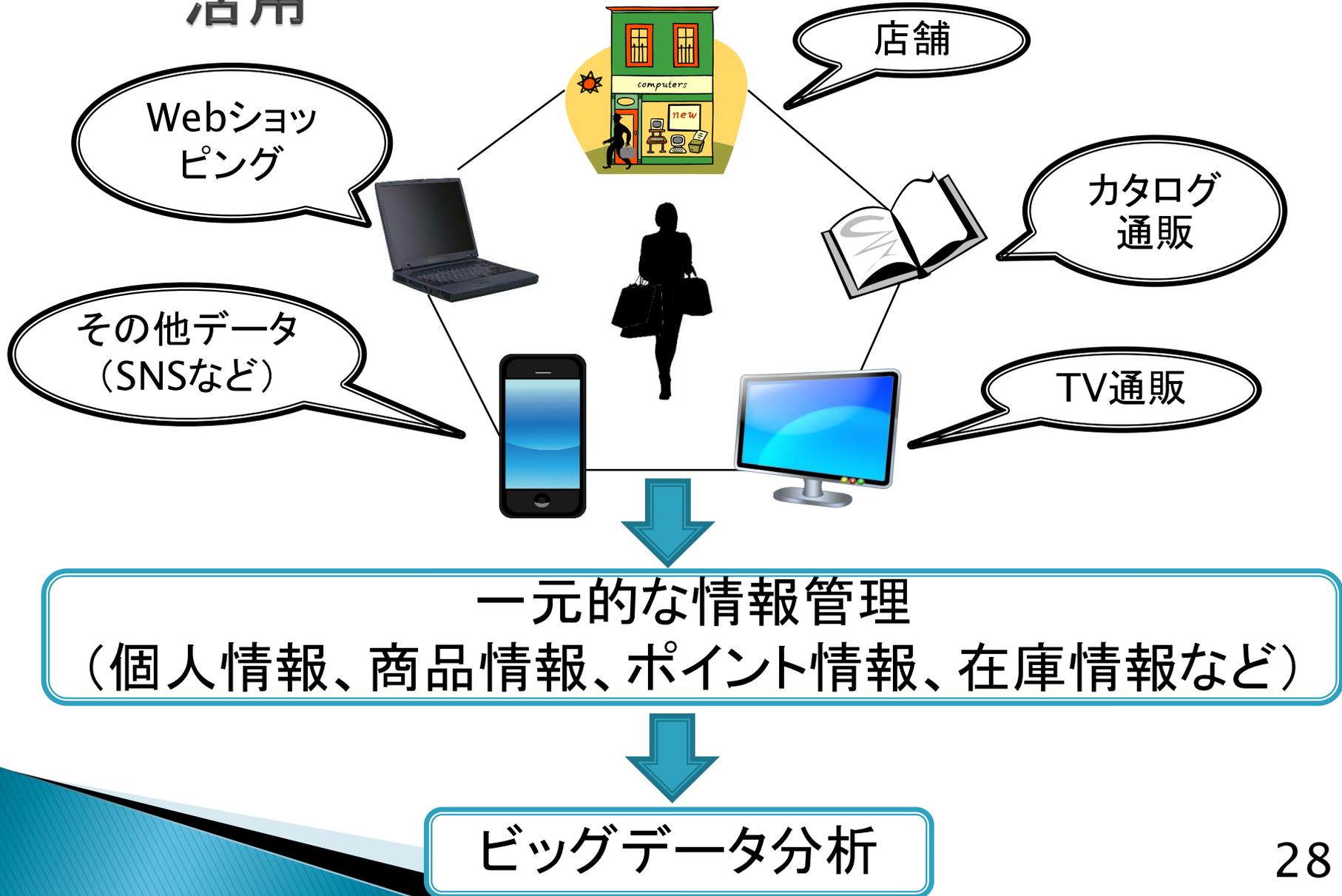
(引用:「平成15年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」概要、経済産業省)

# Life Time Value

## LTV = Life Time Value (生涯顧客価値)

- ▶ 個別の顧客の単発売上を重ねるのではなく、同一顧客の連続的な購買を狙う。
- ▶ 多くの会社で、製品販売のみに注力したアプローチから、顧客のニーズに細かに対応するアプローチ(マーケティング志向)へシフト

# 2-3-8.オムニチャネル戦略におけるビッグデータ活用



# ビッグデータを活用したクーポン配信

## クロスチャネル



- ・モバイル端末で会員登録を行う(会員情報提供)
- ・会員情報を元に**同一**のクーポンを配信

## オムニチャネル

- ・モバイル端末で会員登録を行う(会員情報提供)
- ・モバイル端末をおサイフケータイ、ポイントカードとして利用(購買履歴の分析)
- ・会員情報と購買情報を元に**顧客の購買特性に合わせて**クーポン配信

## 2-4.オムニチャネル

### 2-4-1.オムニチャネルのメリット

#### ▶ 消費者

- システムの一元化によるネットショッピングサイトで商品の店舗在庫が分かる
- 商品をネットで注文し、店頭で受け取りや返品を行うといったチャネル横断的購買行動が可能となる

#### ▶ 企業

- 顧客情報の一括管理により、顧客ニーズに合わせたビジネスが可能
- 統一的な在庫管理による在庫の圧縮が可能
- ロイヤルカスタマー(\*5)の獲得

## 2-5. 考察

- ▶ スマートフォンの普及によってインターネットへの接続が容易になり、アプリケーションなどの情報技術の利用の機会も増える
- ▶ 過飽和市場により傾向重視から個別重視になったことで個人の購買行動を把握するためビッグデータの活用が必要になる
- ▶ 情報管理能力が未熟な点などのシングルチャネル、マルチチャネル、クロスチャネルの限界により、企業はチャネル間の情報の一元化を重視



オムニチャネル戦略へ  
移行する企業の増加

# 3.オムニチャネル戦略を行う企業

# オムニチャネル戦略を行う企業例



# 3-1.セブン&アイ HLDGS.

- ▶ 2005年に セブン&アイ HLDGS. が設立、現在の経営理念は「オムニチャネル時代への挑戦」である。2013年12月にはオムニチャネル戦略を開始した。



(出典:株式会社セブン&アイHLDGS.HP)

# セブン&アイ HLDGS.のオムニチャネル戦略の 仕組み



営業形態	店舗名	店舗数
コンビニエンスストア	(株)セブン-イレブン・ジャパン など	計17,019店舗
総合スーパー	(株)イトーヨーカ堂 など	計196店舗
百貨店	(株)そごう・西武 など	計24店舗
食品スーパー	(株)ヨークベニマル、(株)ヨークマート (株)シェルガーデン など	計288店舗
フードサービス	(株)セブン&アイ・フードシステムズ など	計833店舗
金融サービス	(株)セブン銀行 など	
IT／サービス	(株)セブン&アイ・ネットメディア など	
他事業	(株)ロフト、(株)赤ちゃん本舗、(株)セブン美の ガーデン、タワーレコード(株) など	計520店舗

# セブンカード・プラス



(出典:セブンカード・プラス HP)

## 登録に必要な情報

本人について

氏名 生年月日 性別 職業 住所  
自宅電話番号 携帯電話番号

配偶者の有無 子どもの有無 同居  
家族(独身のみ) 持家(自己・家族)/  
賃貸(社宅・民間) 住宅ローンの有  
無 家賃支払いの有無

運転免許証または運転経歴証明書番  
号

前年度年間収入、他社からの借り入  
れ

勤め先

屋号、所属部課、役職名、所在地、  
直通電話、本社電話、内線、入社年  
月、従業員数

通学先

学校名、卒業予定(就職内定先：屋  
号、入社予定日)

支払い口  
座

金融機関(名称・支店名・番号)  
ゆうちょ銀行(番号、口座名義人)

# 西武池袋店: ikeseikirei station (イケセイキレイ ステーション)



(出典: ikeseikirei station HP)

1.自己チェックシートに記入



(出典: ikeseikirei station HP)

2.3つの専用機器で肌状態をチェック



(出典: ikeseikirei station HP)

3.解析結果で、お肌  
チェックシートにて報告



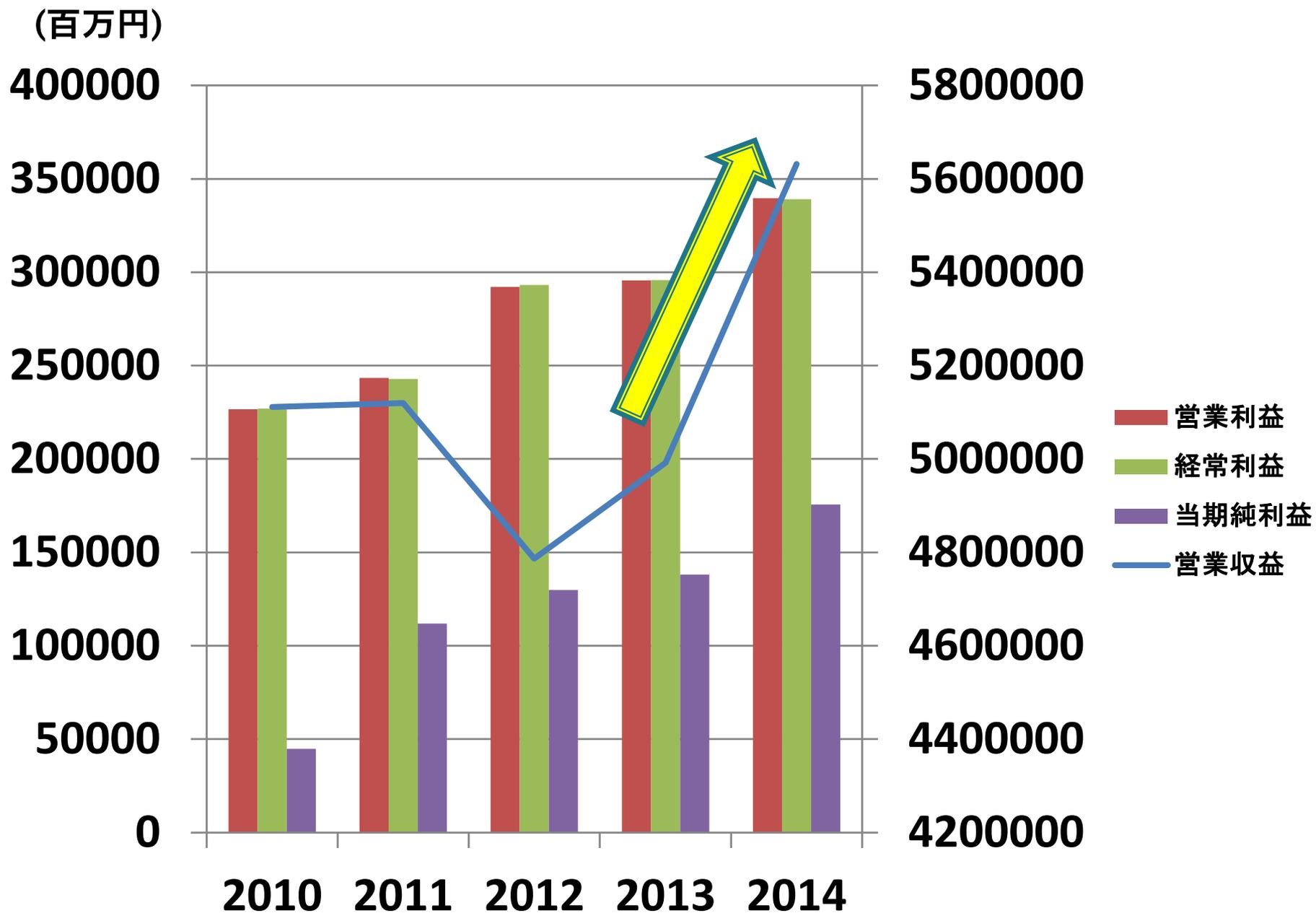
(出典: ikeseikirei station HP)

4.ビューティーアドバイザー  
がアドバイス



(出典: 7net shopping HP)

5.おすすめアイテムを  
ブランドレスで紹介



(出典:セブン&アイHLDGS. HP)

## 3-2.イオン株式会社

- ▶ 1969年にジャスコ株式会社が誕生。1989年に改称され「ジャスコグループ」から「イオングループ」に。
- ▶ 「平和」「人間」「地域」を基本理念とし、4つの成長領域を見据えた12の事業を全世界で展開。



(出典:イオンHP)

# イオンの事業

事業	会社	店舗数
GMS(*6)事業	イオンリテール(株)、(株)ダイエーなど8社	計611店舗
SM事業	マックスバリュ(株)、(株)クリエイトなど20社	計1997店舗
DS事業	イオンスーパーセンター(株)、イオンビッグ(株)	計353店舗
小型店事業	ミニストップ(株)、まいばすけっと(株)など4社	計4581店舗
ドラッグ・ファーマシー事業	(株)クスリのアオキ、シミズ薬局(株)など10社	計3559店舗
総合金融事業	(株)イオン銀行など12社	計641か所
ディベロッパー事業	イオンモール(株)、イオンタウン(株)	
サービス事業	イオンディライト(株)など9社	計1519か所
専門店事業	(株)ジーフットなど16社	計3853店舗
Eコマース事業	イオンダイレクト(株)、イオンリング(株)	
アセアン事業	AEON ASIA SDN. BHD.など12社	
中国事業	AEON EAST CHINAなど12社	

(出典:イオン HP)

# イオンのオムニチャネル戦略の仕組み



GMS事業



総合金融事業



Eコマース  
事業

# イオン幕張新都心店



	テーマ	取扱商品、サービス
グランドモール	大人の贅沢な時間のためのライフスタイルモール	食品、ファッション、雑貨 ヘルス、書籍 etc.
ペットモール	「ペット」と過ごすためのライフスタイルモール	ペット用ファッション、ペット用スイーツ、動物病院 etc.
ファミリーモール	「ファミリー」での時間を大切にするライフスタイルモール	子供用ファッション、おもちゃ、アトラクション etc.
アクティブモール	「スポーツ&家電」のプラスアルファライフスタイルモール	スポーツ用品、家電、運動場、自転車 etc.

# WAONステーション



(出典:EC-Orange)

- ▶ スマートフォンアプリケーション「**WAONサービスアプリ**」と連携して、今までの**購買履歴**やポイント残高、各種のキャンペーン情報等を**確認することが可能**となっている。

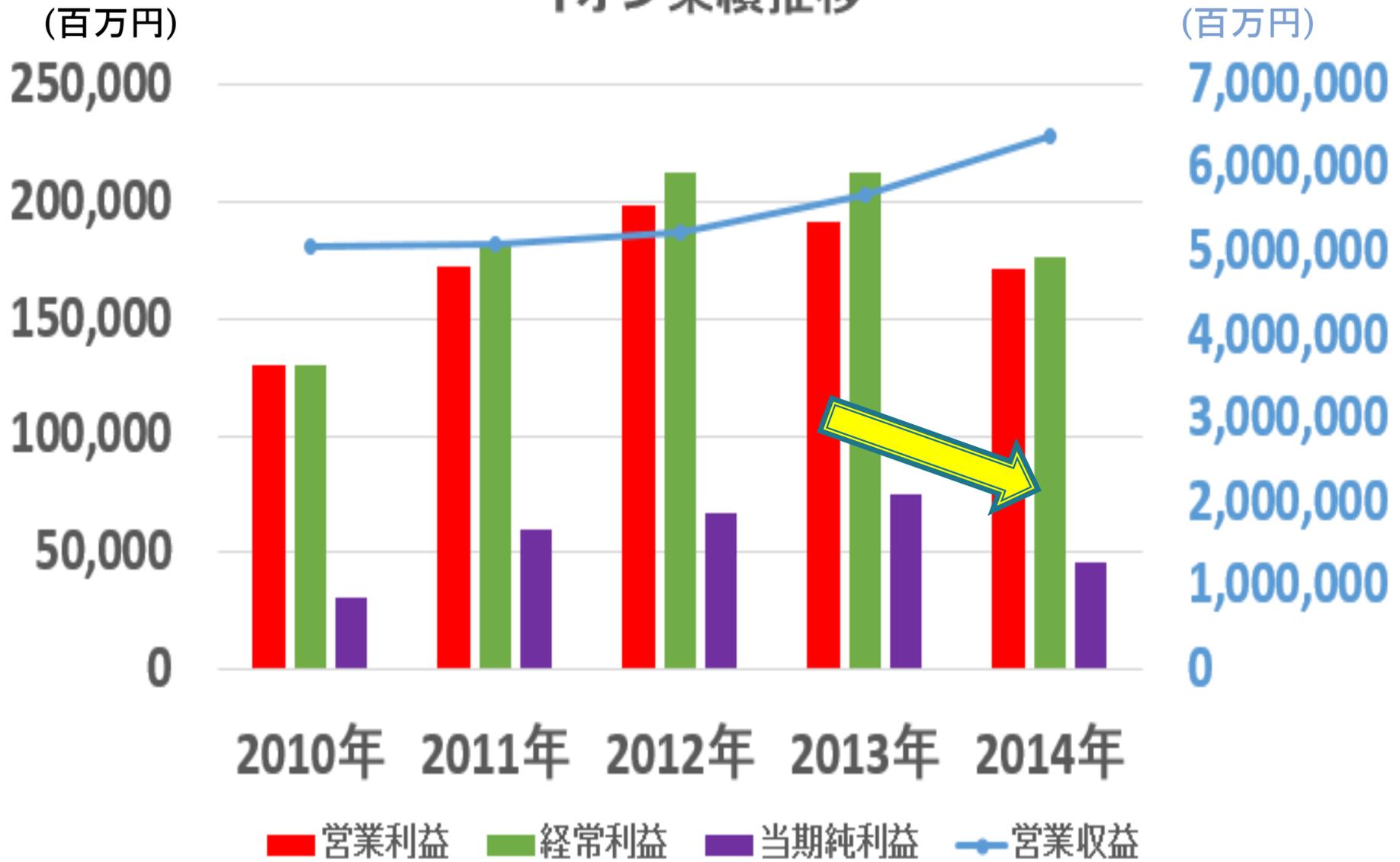
# スマートフォンやタブレットによって行える その他のサービス

- ▶ 新時代の商品検索『撮って!インフォ』
- ▶ 他店舗の共存を加速する『タッチゲット』
- ▶ 音から広がる新しいチャンネル『イオンサウンドキャッチ』



(出典:EC-Orange)

# イオン業績推移



## 3-3.株式会社良品計画(無印良品)

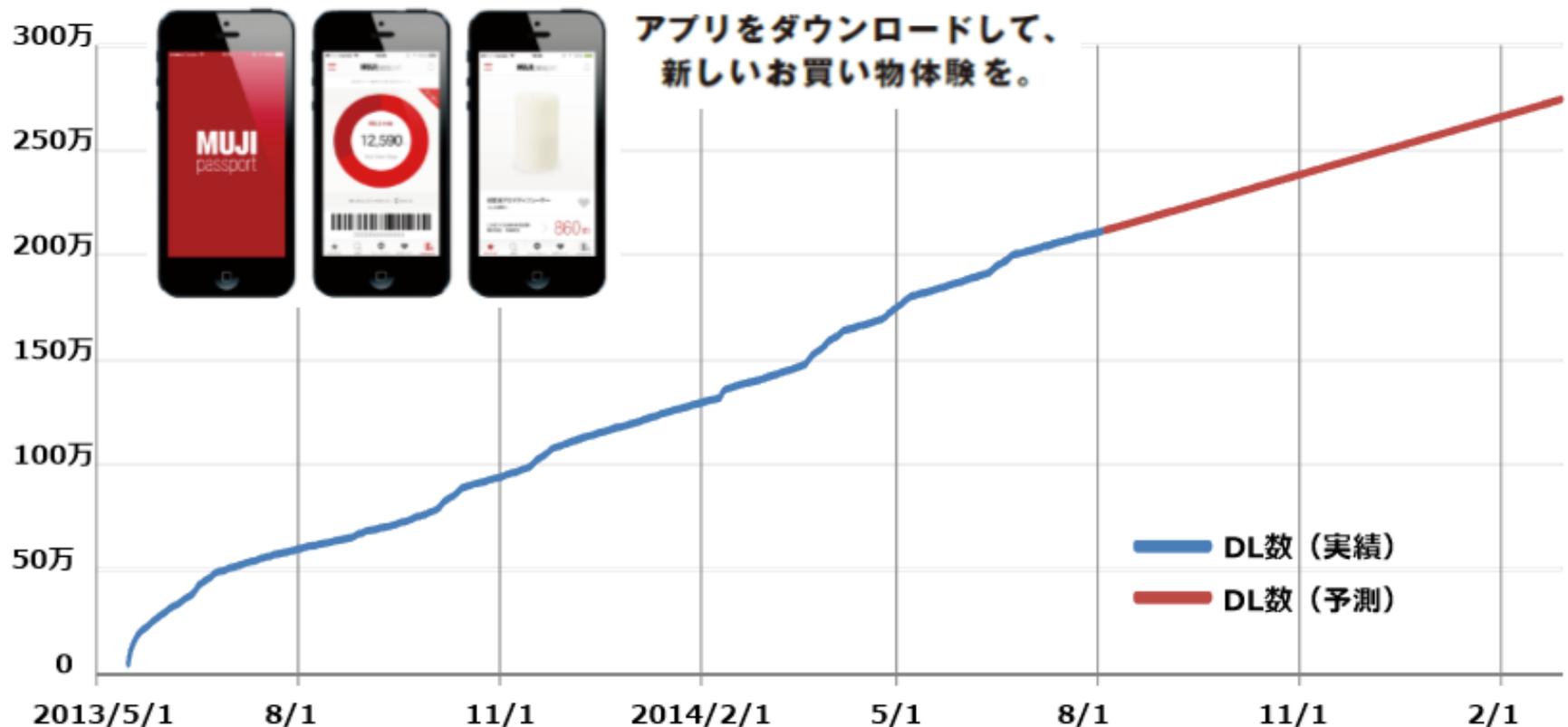
- ▶ 2013年5月 オムニチャンネル化積極的に推進  
→アプリを核としたオムニチャンネルコミュニケーションプラットフォーム(\*7)
- ▶ 2013年5月よりスマートフォンアプリ「MUJI passport」の提供を開始。
- ▶ 2014年5月より、日本オラクル株式会社とYDCが提携し手がけた高速データベース・マシン「Oracle Exadata Database Machine」を稼働開始し、システムを刷新。オムニチャンネル戦略を推進とグローバル展開の強化を図る。

# 「MUJI passport」

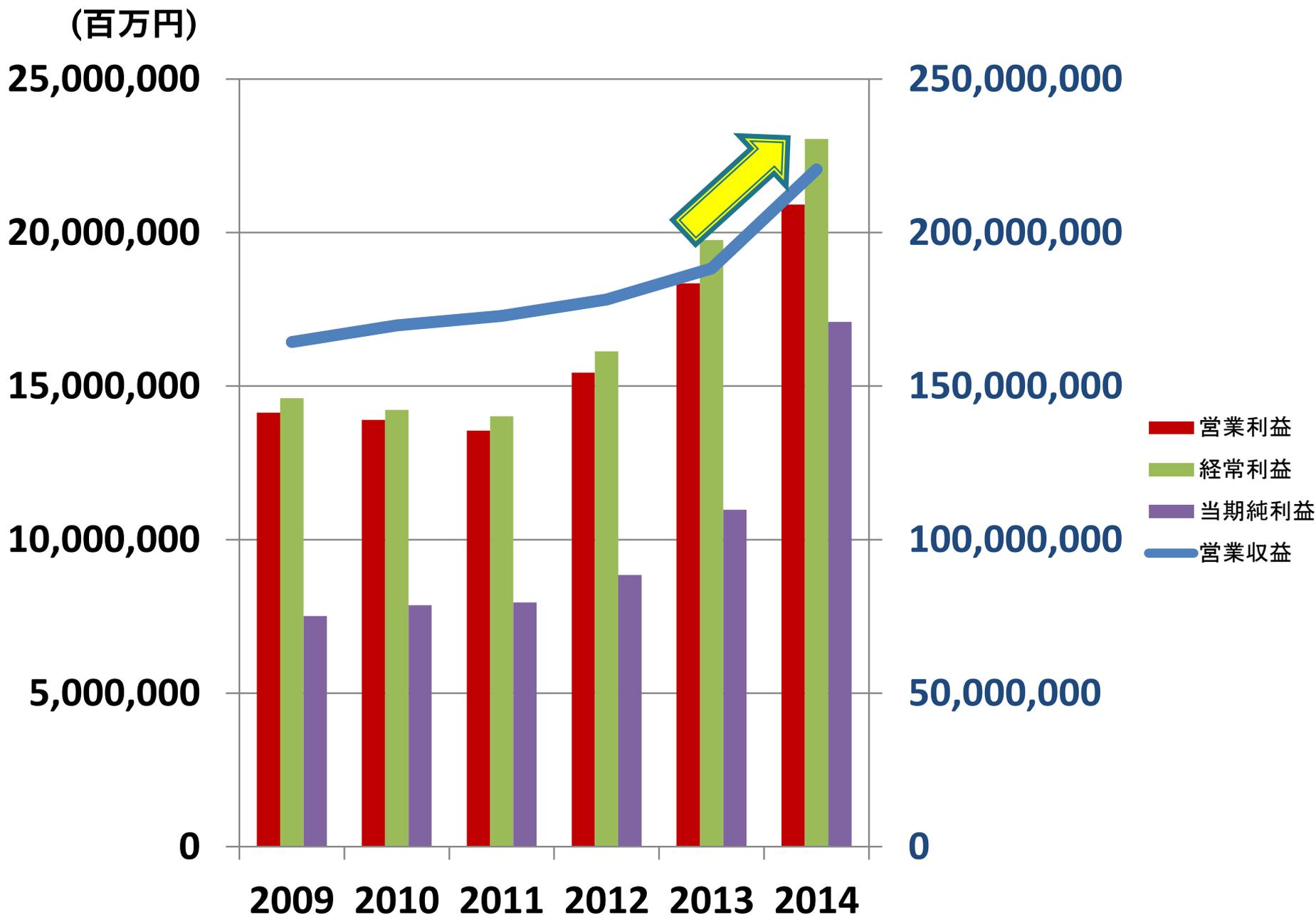
- ▶ アプリケーションの利用で、無印良品に関わったあらゆる行動が“MUJIマイル”という形で蓄積することができ、その数に応じて様々なサービスが利用可能。
- ▶ 商品検索には、全店舗の在庫情報をリアルタイム連携し、GPSを使い最寄りの在庫が有る店舗を表示する機能がある。



## ■ “MUJI passport” アプリダウンロード数推移



- ・ 上期ダウンロード目標**200万**を6月末に達成 年度末目標**250万**
- ・ 年度内に中国版ダウンロード開始 次年度以降、台湾・香港・**USA**他へ拡大



## 3-4. 考察

- ▶ セブン&アイ HLDGS.と無印良品は、オムニチャンネル戦略を行ってから業績を伸ばしている
- ▶ イオンはオムニチャンネル戦略を行うも、社会状況に左右されて一時的に業績を落としている。しかし、オムニチャンネル戦略の効果は長期的に観測されるものなので、今後イオンの業績は上がる可能性がある



オムニチャンネル戦略を行う企業は増えるだろう

## 4.企業別オムニチャネル戦略の比較

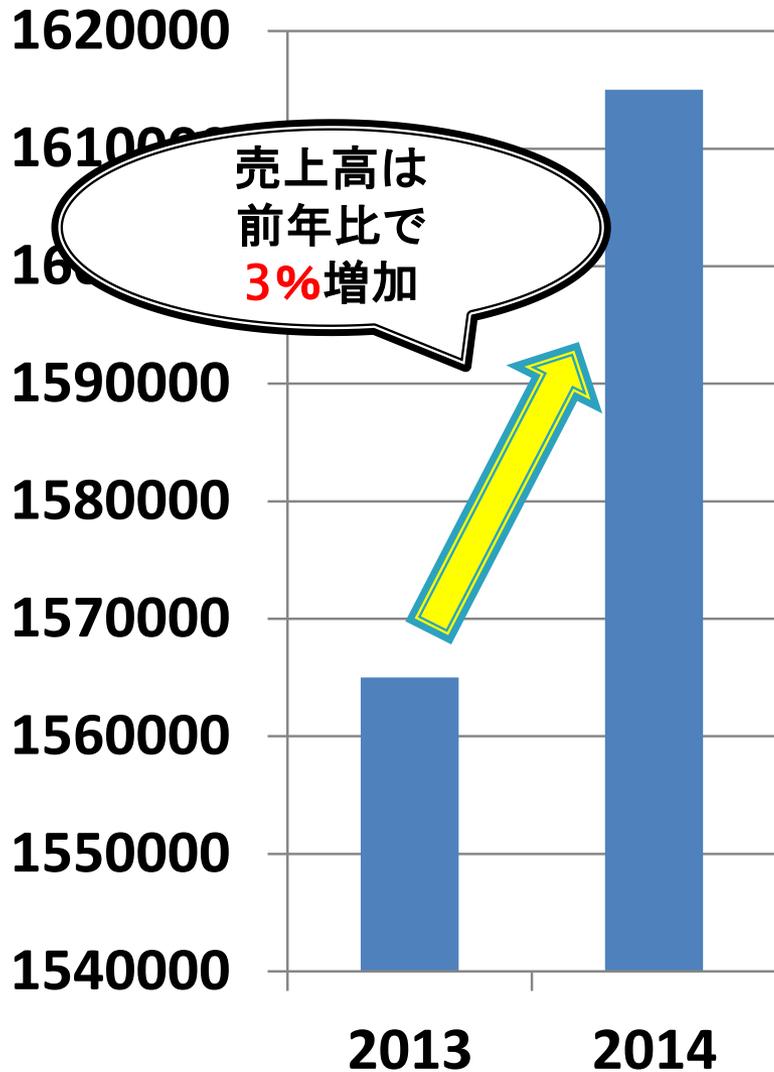
# 4-1. ギャップジャパン株式会社

- ▶ ギャップが業界で初めてSPA(\*8)を導入
- ▶ ヨーロッパブランドのSPA導入によるコスト削減
- ▶ GAPの業績悪化  
(2008年 世界第一位→2013年 世界第三位)

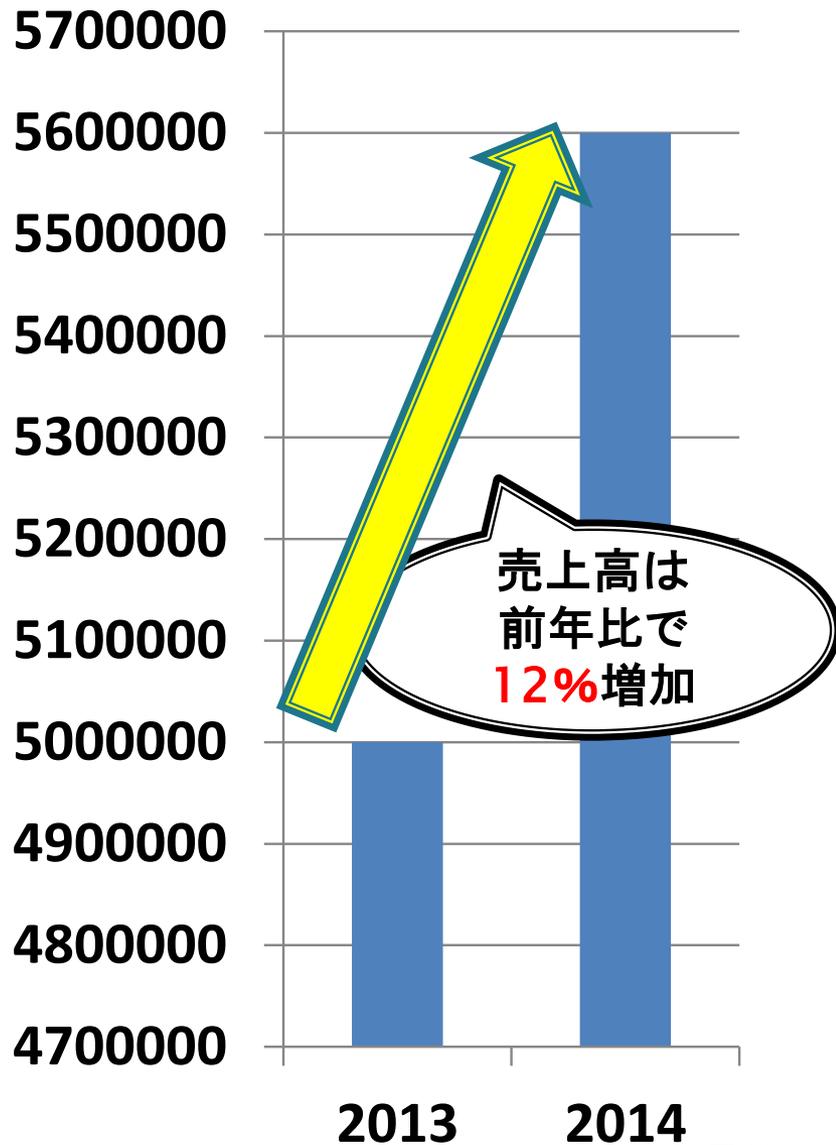


オムニチャネル戦略の採用

(百万) **ギャップジャパン**  
**株式会社**



(百万) **セブン&アイ HLDGS.**



## 4-2. 専門店とGMSのオムニチャネル比較

### ▶ 専門店

- 顧客の購買行動を徹底的に分析してもレコメンドできる商品に限りがある。

### ▶ General Merchandise Store

(総合スーパーマーケット)

- 顧客の購買行動や趣向の分析に基づいてあらゆる角度からレコメンドできる。

## 4-3. 考察

- ▶ 単一の商品を扱うのとより多くの商品を扱うのとでは得られる情報量が違い、またレコメンドできる商品も限られてくる。
- ▶ オムニチャネル戦略を行うにあたり顧客の囲い込みにおいて多種多様な商品を扱うGMSには劣ってしまうのではないだろうか。



オムニチャネル戦略の効果は企業別で  
差が生じると考えられる

# 5.オムニチャネル戦略の課題と発展

# 5-1.オムニチャネル戦略の課題

## 4-1-1.企業による情報収集の変化

企業保有  
個人情報・購買履歴

企業非保有  
購買に至るまでの情報  
(購買行動)



SNSのプロファイル、店舗  
での購買行動のカメラ映像

RETの有用性

# 5-2. ユーザ理解のための「行動観察」

## 4-2-1. RETとは

RET = Real-time Experience Tracking

### ① 行動をリアルタイムに追跡

一定期間、特定のテーマに関するユーザの行動・関心をリアルタイムにメールやSNSで報告してもらう

### ② 心理を深掘り

ユーザの行動の背景にある心理やニーズを把握するため、一定期間後にインタビューする

# 5-2-2.従来の行動観察

## ウェブアンケート

2 情報化社会についておろかかします。

設問7 あなたが情報化社会に対して抱くイメージに近いものを下のの中から3つまで選んでください。  
3つまで選択してください。(チェックNo?)

- 有益な情報を簡単に入手できる
- 教養・知識が身につけられる
- 自宅に思ながら買いたい物ができたり行政サービスを効けたりするなど、生活が便利になる
- 仕事が効率化され、余裕が増える
- 地域とのふれあいが広がり、生活の幅が広がる
- 東京などの大都市と前橋市などの地方都市の格差が縮小し、地方都市の人口が増える
- 情報が氾濫し、有害な情報が流布される
- 個人情報が多量に使用され、不快感を覚える
- 新しい機器を使いこなせないと、かえってこれまでより日常生活が不便になる
- 新しい機器を使いこなせないと、仕事がスムーズにできなくなる
- 地域とのふれあいが少なくなる
- 東京など大都市に企業が集中し、人がはらに大都市に集まるようになる

設問8 下の表には、インターネット上で提供されているサービスの利用例を挙げています。自宅や勤務先・学校などにおけるこれらのサービスの利用状況について、あてはまるものをそれぞれ1つ選んでください。

	利用したことはない	パソコンで利用した	携帯電話で利用した	パソコンでも携帯電話でも利用した
ホームページを見る	○	○	○	○
電子メールを見たり、送ったりする	○	○	○	○
指示欄に書き込みをする	○	○	○	○
コンサート、ホテル、電車などを予約する	○	○	○	○
銀行の振込みを行う	○	○	○	○
通信販売で商品を買う	○	○	○	○

(出展:みずほ総研 HP)

## グループインタビュー



(出展:株式会社marsh HP)

## デプスインタビュー



(出展:OFFICE KIRIKO HP)



- ▶ 安価で回答数が得られる代わりに信憑性が低い
- ▶ 曖昧な記憶に頼り回答が不正確な回答

## 5-2-3.RETの特長

- ▶ テレビや雑誌、看板を見たなどのオフラインを含めた接点や、そこでの行動を把握する
- ▶ PC、スマホ、タブレットなど、デバイス横断の行動を把握する
- ▶ 体験や行動を写真でリアルタイムに把握する

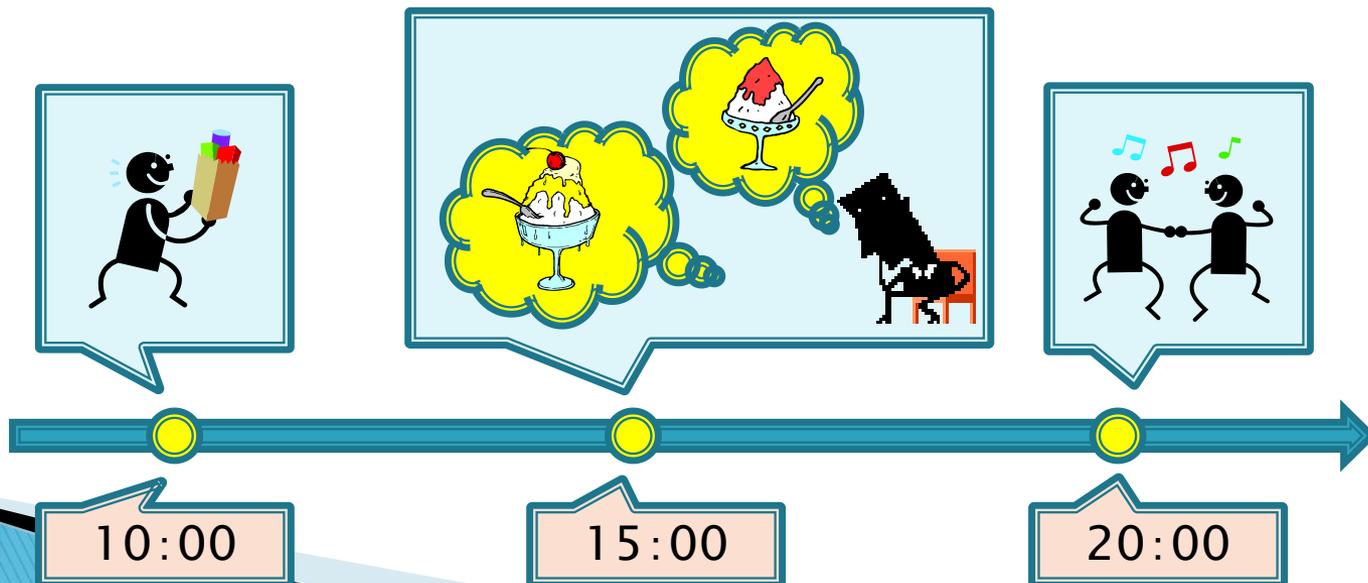
行動・気持ちをその場で  
報告してもらう



(出典: beBit.JP HP)

## 5-2-4.RETで得られるもの

- ▶ ユーザとの顕在/潜在のタッチポイント
- ▶ タッチポイントの時系列
- ▶ 競合・代替品とのユーザの比較状況
- ▶ 友人との会話や感じたことなども含めたユーザ行動の一次情報



## 5-3. 考察

- ▶ 企業はこれまで保有できた情報よりも広範囲の情報も必要と考えるようになった
- ▶ RETを用いることで、オフラインの情報などをリアルタイムに把握出来るようになり、これまで以上に多くの情報を得られるようになる



オムニチャネル戦略とRETを併せて行えば、より顧客目線でのサービスを行うことが可能になり、オムニチャネル戦略はより発展できると考えられる

# おわりに

このように、オムニチャネル戦略を採りいれることにより、ロイヤルカスタマーの獲得や安定した収益性の獲得、自分にあったサービスの提供による利便性の向上という企業と消費者の双方にメリットが生まれる。

しかしオムニチャネル戦略には限界がある。なぜなら、オムニチャネル戦略は扱う商品の種類によって採り入れても必ずしも有効とは言えないからである。

従って、全ての企業が採り入れることはないと考えられる。しかし、オムニチャネル戦略を研究した結果、採用している企業は増え、今後も業績は上がっていくと考えられ、これからの動向を確認するため、私たちは注目していくべきであると考えます。

# 参考文献

- ▶ 『TOP PROMOTIONS 販促会議10月号 オムニチャネルがもたらす  
新たな販売手法』  
株式会社宣伝会議
- ▶ 『ビッグデータの正体』  
著・斎藤栄一郎 講談社
- ▶ 『ビッグデータの衝撃～巨大なデータが戦略を決める～』  
著・城田真琴 東洋経済新報社
- ▶ 『インターネット白書2000』  
株式会社インプレス
- ▶ 『セブン&アイHLDGS. 9兆円企業の秘密 世界最強オムニチャネ  
ルへの挑戦』  
著・朝永久見雄 朝日経済新聞出版社
- ▶ 『はじめて学ぶマーケティングの本』  
著・安田貴志 日本能率協会マネジメントセンター

# 参考URL

- ▶ セブン&アイ HLDGS. : <http://www.7andi.com/>
- ▶ セブンカードHP: <http://www.7card.co.jp/>
- ▶ イオンリテール株式会社: <http://cp.aeonsquare.net/>
- ▶ イオン企業情報: <http://www.aeon.info/company/library/profile/>
- ▶ イオンIR資料室  
<http://www.aeon.info/ir/library/security-report.html>
- ▶ 良品計画HP: [http://ryohin-keikaku.jp/news/2013\\_0515\\_03.html](http://ryohin-keikaku.jp/news/2013_0515_03.html)
- ▶ クラウドウォッチ  
[http://cloud.watch.impress.co.jp/docs/case/20140606\\_651759.html](http://cloud.watch.impress.co.jp/docs/case/20140606_651759.html)
- ▶ 宣伝会議  
<http://mag.sendenkaigi.com/hansoku/201404/o2o-omnichannel/001819.php>
- ▶ 日経ビッグデータ  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/bigdata/20140227/260348/>
- ▶ beBit.JP: <http://www.bebit.jp/>