

2015.4.28

週刊WEB

発行

税理士法人ゼニックス・コンサルティング

企業経営マガジン

1 ネットジャーナル

Weeklyエコノミスト・レター 2015年4月24日号

中国経済:15年3月の景気評価点
～景気失速リスクの高まりを示唆する結果

経済・金融フラッシュ 2015年4月22日号

貿易統計15年3月
～貿易収支(季節調整値)は約4年ぶりの黒字も、
1-3月期の外需寄与度はマイナスに

2 経営TOPICS

統計調査資料

月例経済報告
(平成27年4月)

3 経営情報レポート

ローパフォーマー社員の
戦力化と対応

4 経営データベース

ジャンル:経営計画 サブジャンル:経営戦略

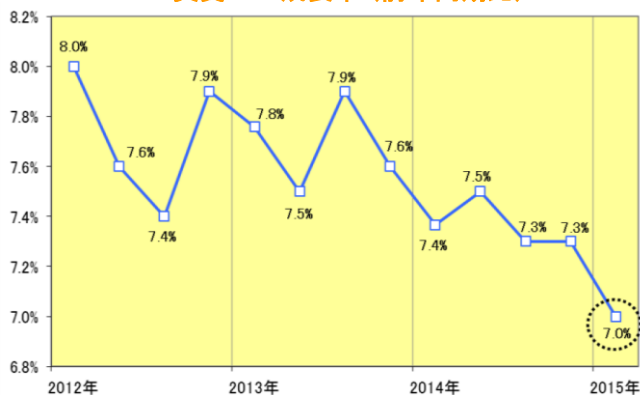
競争戦略とは
水平統合と垂直統合

中国経済：15年3月の景気評価点 ～景気失速リスクの高まりを示唆する結果

要旨

1 中国国家统计局は15年1-3月期の国内総生産（GDP）を発表した。実質成長率は前年同期比7.0%増（前期比1.3%増）と、14年の前年比7.4%増と比べると0.4ポイントの鈍化となった。しかし、事前の市場コンセンサスも同7.0%増だったので、既に公表されたデータから十分予想できる想定範囲内の悪化だったといえるだろう。しかし、同時期に公表された3月単月の景気指標は予想を遥かに超える悪化となった。

実質 GDP 成長率（前年同期比）



（資料）CEIC（中国国家统计局）

2 供給面の景気指標を見ると、3月の工業生産は1-2月期を1.2ポイントも下回り、3月の電力消費量（第3次産業）が前年同月比4.6%増と1-2月期の同8.1%増から大きく鈍化するなど第3次産業にも陰りがでてきた。需要面から見ても、3月の輸出金額は前年同月比15%減に落ち込み、個人消費の代表指標（小売売上高）と投資の

代表指標（固定資産投資）も3月は1-2月期を下回る伸びに留まり、需要面を見る3指標が揃って鈍化した。その他の重要な4指標を見ても、経済活動をする上で欠かせない電力消費量、モノの動きを示す道路貨物輸送量、カネの動きを示す通貨供給量の3つが下向いた。以上の景気10指標を総合的に見た景気評価点は再び1点に落ち込み、景気失速リスクの高まりを示唆する結果となった。

3 3月は工業生産が大幅減速したのに加え、第3次産業にも陰りが見え、需要面を見る3指標も揃って鈍化しており、このままだと4-6月期の成長率は6%台後半に落ちてしまうと見られる。従って、「7%前後」という成長率目標を達成するためには、インフラ整備の前倒しや追加利下げの実施などで景気をテコ入れする必要がある状況だと思われる。

景気評価点の推移



（資料）各種公表データを元に元にニッセイ基礎研究所で独自作成

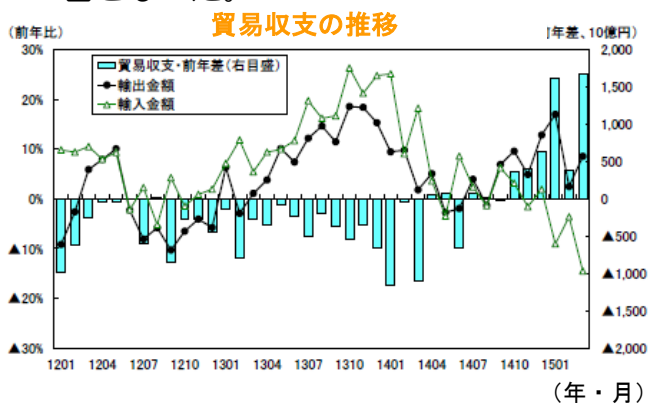
貿易統計15年3月

～貿易収支(季節調整値)は約4年ぶりの黒字も、1-3月期の外需寄与度はマイナスに

要旨

1 貿易収支(季節調整値)は東日本大震災以降では初の黒字に

財務省が4月22日に公表した貿易統計によると、15年3月の貿易収支は2,293億円の黒字となり、黒字幅は市場予想(QUICK集計:479億円)を上回った。輸出が前年比8.5%(2月:同2.5%)と前月から伸びを大きく高める一方、輸入の減少幅が2月の前年比▲3.6%から同▲14.5%へと拡大したため、貿易収支は前年に比べ16,794億円の大幅改善となった。



(資料) 財務省「貿易統計」

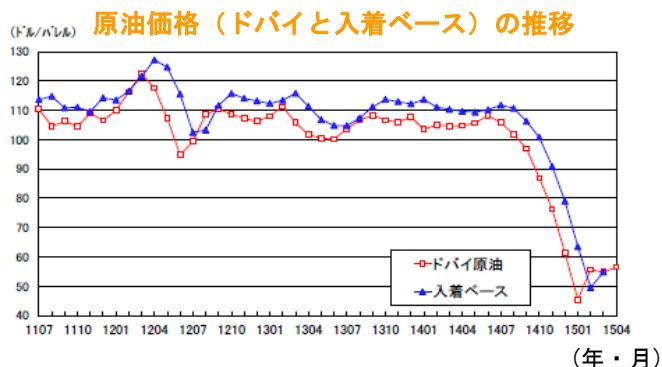
2 輸出入ともに回復

3月の輸出数量指数を地域別に見ると、米国向けが前年比5.9%(2月:同1.9%)、EU向けが前年比13.7%(2月:同3.3%)、アジア向けが前年比3.3%(2月:同▲3.4%)となった。1-3月期の輸出数量指数を季節調整値で見ると、米国向けが前期比2.8%(10-12月期:同2.7%)、EU向けが前期比5.0%(10-12

月期:同1.7%)、アジア向けが前期比1.5%(10-12月期:同2.8%)、全体では前期比0.5%(10-12月期:同2.4%)となった。海外経済の回復ペースは緩やかにとどまっているが、円安の効果がようやく顕在化し始めたことにより輸出は回復の動きが続いている。

3 貿易黒字の定着には至らず

3月の通関(入着)ベースの原油価格は1バレル=54.8ドルとなり、2月の49.5ドルから上昇した。ドバイ原油は、3月は50ドル台半ばで2月とほぼ変わらなかったが、4月に入り60ドル台まで上昇している。通関ベースの原油価格は、5月以降は上昇に転じる可能性が高い。一方、調達価格が原油価格連動型の長期契約となっている液化天然ガス(LNG)の輸入価格は、原油価格下落の影響が反映されることによりしばらく低下するが、夏場以降は上昇に向かうだろう。



(注) 入着ベースは円/キロリットルをドル/バレルに換算したものです。ドバイ原油の4月は4/1~4/21の平均

(資料) 財務省「貿易統計」

月例経済報告 (平成27年4月)

概況

1 我が国経済の基調判断

景気は、企業部門に改善がみられるなど、緩やかな回復基調が続いている。

- 個人消費は、総じてみれば底堅い動きとなっている。
- 設備投資は、おおむね横ばいとなっている。
- 輸出は、このところ持ち直しの動きがみられる。
- 生産は、持ち直している。
- 企業収益は、改善の動きがみられる。企業の業況判断は、おおむね横ばいとなっているが、一部に改善の兆しもみられる。
- 雇用情勢は、改善傾向にある。
- 消費者物価は、横ばいとなっている。

先行きについては、雇用・所得環境の改善傾向が続くなかで、原油価格下落の影響や各種政策の効果もあって、緩やかに回復していくことが期待される。ただし、海外景気の下振れなど、我が国の景気を下押しするリスクに留意する必要がある。

2 政府の基本的態度

政府は、大震災からの復興を加速させるとともに、デフレからの脱却を確実なものとし、経済再生と財政再建の双方を同時に実現していく。このため、「経済財政運営と改革の基本方針2014」及び『日本再興戦略』改訂2014」を着実に実行する。また、4月2日に政労使会議において「価格転嫁や支援・協力についての取組策およびサービス業の生産性向上に向けた取組策」を決定したところである。こうした取組を通じて、好調な企業収益を、設備投資の増加や賃上げ・雇用環境の更なる改善等につなげ、地域や中小・小規模事業者も含めた経済の好循環の更なる拡大を実現する。

さらに、経済の脆弱な部分に的を絞って、かつスピード感を持って、「地方への好循環拡大に向けた緊急経済対策」及びそれを具体化する平成26年度補正予算を迅速かつ着実に実行するとともに、平成27年度予算を円滑かつ着実に実施する。

日本銀行には、経済・物価情勢を踏まえつつ、2%の物価安定目標を実現することを期待する。

1 消費・投資などの需要動向

個人消費は、総じてみれば底堅い動きとなっている。

個人消費は、総じてみれば底堅い動きとなっている。この背景としては、消費者マインドが持ち直しているなかで、実質総雇用者所得が底堅い動きとなっていることなどが挙げられる。

需要側統計（「家計調査」等）と供給側統計（鉱工業出荷指数等）を合成した消費総合指数は、2月は前月比0.1%減となった。個別の指標について、最近の動きをみると、「家計調査」（2月）では、実質消費支出は前月比0.8%増となり、「除く住居等ベース」では同1.4%減となった。販売側の統計をみると、小売業販売額（2月）は前月比0.7%増となった。新車販売台数は、おおむね横ばいとなっている。家電販売は緩やかに持ち直している。旅行は横ばいとなっている。外食はおおむね横ばいとなっている。

先行きについては、雇用・所得環境が改善傾向にあるなかで、当面、底堅く推移していくことが期待される。

設備投資は、おおむね横ばいとなっている。

設備投資は、おおむね横ばいとなっている。需要側統計である「法人企業統計季報」（10－12月期調査）でみると、2014年10－12月期は、前期比0.6%増となった。業種別にみると、製造業は前期比1.8%増、非製造業は同0.1%減となった。機械設備投資の供給側統計である資本財出荷は、持ち直している。ソフトウェア投資は、緩やかに増加している。

「日銀短観」（3月調査）によると、2015年度設備投資計画は、製造業では5年連続の増加、非製造業及び全産業では4年ぶりの減少が見込まれている。設備過剰感は、非製造業では生産・営業用設備判断が不足超となっており、製造業では不足方向へ変化するなど、改善している。また、「法人企業景気予測調査」（1－3月期調査）によると、2015年度設備投資計画は、大企業製造業では増加、大企業非製造業では減少が見込まれている。先行指標をみると、機械受注は、持ち直しの動きがみられる。建築工事費予定額は、おおむね横ばいとなっている。

先行きについては、企業収益の改善等を背景に、増加していくことが見込まれる。

住宅建設は、底堅い動きとなっている。

住宅建設は、底堅い動きとなっている。持家の着工は、持ち直しの動きがみられる。貸家及び分譲住宅の着工は、おおむね横ばいとなっている。総戸数は、2月は前月比4.7%増の年率90.5万戸となった。なお、首都圏のマンション総販売戸数は、持ち直している。

先行きについては、底堅く推移していくと見込まれる。ただし、建設費の動向等には引き続き注視が必要である。

公共投資は、弱めの動きとなっている。

公共投資は、弱めの動きとなっている。3月の公共工事請負金額は前年比12.4%減、2月の公共工事受注額は同8.9%減となった。また、公共工事出来高は、2014年10—12月期は前期比0.3%減、1月は前年比では3.6%増、前月比では0.3%減となった。

公共投資の関連予算をみると、国の平成26年度一般会計予算では、補正予算において約0.4兆円の予算措置を講じたが、特別会計改革の影響を除いた補正後の公共事業関係費は、前年度を下回っている。また、国の平成27年度当初予算では、公共事業関係費について、一般会計では前年度当初予算比0.0%増、東日本大震災復興特別会計では同9.1%増としている。さらに、平成27年度地方財政計画では、投資的経費のうち地方単独事業費について、前年度比0.9%増（東日本大震災分を含む）としている。

先行きについては、弱い動きとなることが見込まれる。

輸出は、このところ持ち直しの動きがみられる。輸入は、おおむね横ばいとなっている。貿易・サービス収支の赤字は、減少傾向にある。

輸出は、このところ持ち直しの動きがみられる。地域別にみると、アジア及びアメリカ向けの輸出は、このところ持ち直しの動きがみられる。EU及びその他地域向けの輸出は、横ばいとなっている。先行きについては、海外景気の緩やかな回復等を背景に、次第に持ち直しに向かうことが期待される。ただし、海外景気の下振れリスクに留意する必要がある。

輸入は、おおむね横ばいとなっている。地域別にみると、アジアからの輸入は、横ばいとなっている。アメリカからの輸入は、持ち直しの動きがみられる。EUからの輸入は、おおむね横ばいとなっている。先行きについては、次第に持ち直しに向かうことが期待される。

貿易・サービス収支の赤字は、減少傾向にある。

2月の貿易収支は、輸出金額が減少し、輸入金額が微減となったため、赤字に転じている。また、サービス収支の赤字幅は、縮小した。

2 企業活動と雇用情勢

生産は、持ち直している。

鉱工業生産は、持ち直している。鉱工業生産指数は、2月は前月比3.1%減となった。鉱工業在庫指数は、2月は同1.1%増となり、3か月ぶりの増加となった。また、製造工業生産予測調査によると、3月は同2.0%減、4月は同3.6%増となることが見込まれている。

業種別にみると、輸送機械及びはん用・生産用・業務用機械は持ち直しの動きがみられる。電子部品・デバイスは増勢が鈍化している。

生産の先行きについては、持ち直し傾向が続くことが期待される。

また、第3次産業活動は、持ち直している。

ローパフォーマー社員の 戦力化と対応

ポイント

- 1 ローパフォーマー社員とは
.....
- 2 ローパフォーマー社員を戦力化する
.....
- 3 戦力化できない場合の企業の対応
.....



<参考文献>

- ・『続「問題社員」対応の法律実務』（日本経団連出版）
- ・『これだけは知っておきたい 小さな会社の労働契約と解雇のルール』（日本実業出版社）
- ・『就業規則モデル条文 上手な作り方、運用の仕方』（日本経団連出版）
- ・『労働裁判における解雇事件判例集』（厚生労働省労働基準局監督課編集）

1 ローパーフォーマー社員とは

■ ローパーフォーマー社員とは

あなたの会社ではこのような従業員はいませんか。

- 高い営業能力があることを見越して採用したが、実際には営業能力が乏しかった。
- 高度な資格を有しており、その資格を生かした業務を担当させるつもりだったが、実際には業務に耐えうる実務能力がなかった。

採用する前に採用担当者は履歴書を確認したり面接を行ったり、資格の確認をして従業員が期待通りの働きをしてくれるかどうか確認してから、雇用契約を結んでいるはずですが。

しかし実際にはその期待通りの能力を有していない場合があります。そのような社員を「ローパーフォーマー社員」といいます。ローパーフォーマー社員はいわゆる問題社員と違い直接会社に損害を与えることはありませんが、会社の利益に貢献することも少ないです。しっかり準備をせずに解雇した場合には解雇濫用理論により、企業としての責任を負わされることとなります。

■ 社員が解雇の不当を申し出た場合

ローパーフォーマー社員の能力不足を理由として解雇することは非常に難しいのが現状です。判例では単に能力が低いというだけでは解雇は認められず、指導や配置転換などを行ってもなお改善がみられない場合に初めて解雇が認められます。

■ 社員が解雇の不当を申し出た場合

解雇に不満がある従業員は以下の方法により、外部の機関に申し出を行う場合があります。その場合には企業は申し出に応じた対応を取らなければならない、その結果によって多額の支払いを要求される場合があります。

<労働局の紛争調整委員会によるあっせんの申し立て>

社員が労働基準監督署に申出を行ったとしても労働基準監督署では解雇については管轄外であるため解決することができません。解雇そのものは労働基準法の範囲外であるため、解雇予告手当の不払いを除いては解決することができないのです。そのため労働基準監督署では解雇の事案については労働相談や紛争調整委員会を紹介することになります。

紛争調整委員会のあっせんは紛争当事者の話し合いを促進することで、紛争の解決を促すことが目的です。公平・中立の第三者である労働問題の専門家が間に入り、双方の主張を確認したうえで、両者が取るべき具体的なあっせん案を提示します。しかしこのあっせんの制度は満足のいく内容でなければ応じる義務がないことが大きな特徴です。紛争に要する費用の面を考えると、企業側は労働審判に及ぶ前のこの段階で解決金を払って紛争を解決するのが良いとも言えます。

2 ローパフォーマー社員を戦力化する

ローパフォーマー社員とは単に仕事の能力が低く、業務内容に耐えられない社員であるとは限りません。ローパフォーマー社員には以下のような特徴が挙げられます。

- ①業務に耐えうる能力がない。
- ②現在の業務内容と社員の特性があっていない。
- ③私生活に問題を抱えており、業務に集中できない。
- ④会社の経営方針にあっていない。
- ⑤現在のポジションに満足し、気楽でよいと思っている。

一言にローパフォーマー社員と言っても問題点は個々で違います。ローパフォーマー社員の特徴を見極めて適切に指導を行うことが大切です。

■ 業務の目標設定を行うこと

ローパフォーマー社員を戦力化するには業務に対する目標の設定を行うことが大切です。ローパフォーマー社員の中には現状に満足し、目標を失っている可能性もあります。そのような社員については具体的な目標を設定し、その目標に対するヒアリングを行うことが重要です。

■ 目標の設定方法について注意すべき点

- ①具体的な目標を掲げること（数値化できることが望ましい）
- ②その目標を設定するにあたり、社員の意見を聞くこと
- ③目標が実現可能であること

（1）具体的な目標を掲げること

具体的に目標を設定することでローパフォーマー社員は何をすべきかははっきりと認識できます。さらに目標にはいつまでに何をすべきか日付や数値をはっきりと示すことが大切です。

（2）目標を設定するにあたり、社員の意見を聞くこと

目標を設定する際には上司はローパフォーマー社員と話し合い、意見を聞くことが大切です。意見を聞くことでパフォーマンスが上がらない原因がわかる事もあります。設定した目標が会社側の一方的なものではなく、ローパフォーマー社員の能力の向上や会社の利益につながる目標であることが大切です。

（3）目標が実現可能であること

目標は実現可能なものであることが必要です。実現が不可能な目標を設定した場合には退職に誘導していると判断されパワハラと認定されてしまう可能性があります。目標はあくまでも戦力化につながるものである必要があります。

■ 目標設定に関する判例

日水コン事件では8年間目標設定を行い注意・指導を繰り返し、解雇し会社が勝ちました。この事例では数年にわたりかつ複数の注意を行っており、さらに業務報告書の提出を命じて社員の署名まで取っていました。社員に対する課題が明確であり、実現不可能なものではないことを他の社員に確認したうえで目標を設定していることも解雇が有効になる重要な要素となっています。

一方セガ・エンタープライゼズ事件では目標設定は行われず、人事評価が下位10%に属しているという理由で解雇を行ってしまいました。人事評価は相対的な評価でしかなく、労働能力が低いとは認定されず解雇は否定されています。

■ 業務の目標設定を行うこと

ローパーフォーマー社員は設定した目標の達成に向けて仕事に取り組むこととなりますが、結果が伴わなかったり取り組みに向けて行動していないことがあります。その場合には上司は注意や指導を効果的に行わなければなりません。

■ 注意・指導について注意すべき点

- ① 注意・指導は相当期間行うこと
- ② 注意・指導を行った証拠を残すこと
- ③ 注意・指導がパワハラにならないよう気を配ること

(1) 注意・指導を相当期間行うこと

注意・指導は相当期間行うことが大切です。一度の注意や指導で解決すればよいですが、解決しない場合には複数回の指導や相当の期間を設定した指導が必要です。もし注意や指導が単発で継続していない場合には、のちに解雇に至ることになった場合でも注意・指導を行ったものと判断されない可能性があります。

(2) 注意・指導を行った証拠を残すこと

注意・指導を行った場合には証拠を残すことが大切です。どのような点について注意・指導を行ったのか、その注意・指導に対するローパーフォーマー社員の意見など詳細に記録しておきましょう。書面で残すことでのちに解雇に至ることになった際の証拠になります。

(3) 注意・指導がパワハラにならないよう気を配ること

注意・指導を行うこと自体はパワハラにはなりません。しかしその注意・指導が他の社員のいる前で行われたり、大声で怒鳴ったり、誹謗中傷と取れる発言がある場合にはパワハラと認定される可能性があります。注意・指導を行う場合には他の社員がいないところで行うなどの配慮をすることも大切です。

3 戦力化できない場合の企業の対応

■ 解雇を行う前には退職勧奨を行うこと

退職勧奨は社員と話し合いにより退職を勧める方法です。一方的に雇用関係を終了する解雇よりも退職勧奨の方が退職に関してもめることは少なくなります。これまで目標設定を行って注意・指導を繰り返しているのであればなお話し合いは行いやすくなります。目標設定の際に数値目標をたてていれば達成できていないことを理由に話を進めることができますし、署名を取ってあればその署名も話し合いの中で有効な資料になります。これまで行ってきた指導について織り交ぜながらローパーフォーマー社員が納得できるように退職の話を行いましょう。

■ 解雇を行う場合

ローパーフォーマー社員が退職勧奨に応じない場合には、解雇を行うことも考えなければなりません。ただし解雇を行うには、以下に注意しなければならないことがあります。この解雇のルールを守らなければ解雇権の濫用と判断され、解雇が無効になります。

■ 解雇を行う際に注意しなければならないこと

- ① 解雇制限期間に該当しないこと
- ② 解雇予告を経ていること
- ③ 就業規則の解雇事由に該当すること

(1) 解雇制限期間に該当しないこと

労働基準法第 19 条では社員の解雇について制限を設けています。解雇制限期間に該当する場合については、たとえ就業規則に定める解雇事由に該当したとしても解雇を行うことはできません。もしローパーフォーマー社員を解雇しようとする場合であってもこの解雇制限期間は避けて解雇を行わなければなりません。

(2) 解雇予告を経ていること

解雇する場合には解雇予告が必要です。少なくとも 30 日前に解雇予告を行うか平均賃金の 30 日分以上の解雇予告手当を支払う必要があります。しかし労働基準監督署から解雇予告除外認定を受ける事で解雇予告や解雇予告手当が除外されます。

(3) 就業規則の解雇事由に該当すること

解雇を行うには合理的な理由が必要であり、合理的な理由を欠くことがあれば解雇権の濫用であるとされ解雇が無効になります。もし 10 人以上社員がいる企業であれば就業規則の作成は義務ですから、解雇事由を列挙することが必要です。解雇は就業規則がなくても行うことができますが、就業規則がなければ解雇の基準が明確にならないため労働者保護が優先されることが多くなります。

経営データベース 1

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 経営戦略



競争戦略とは

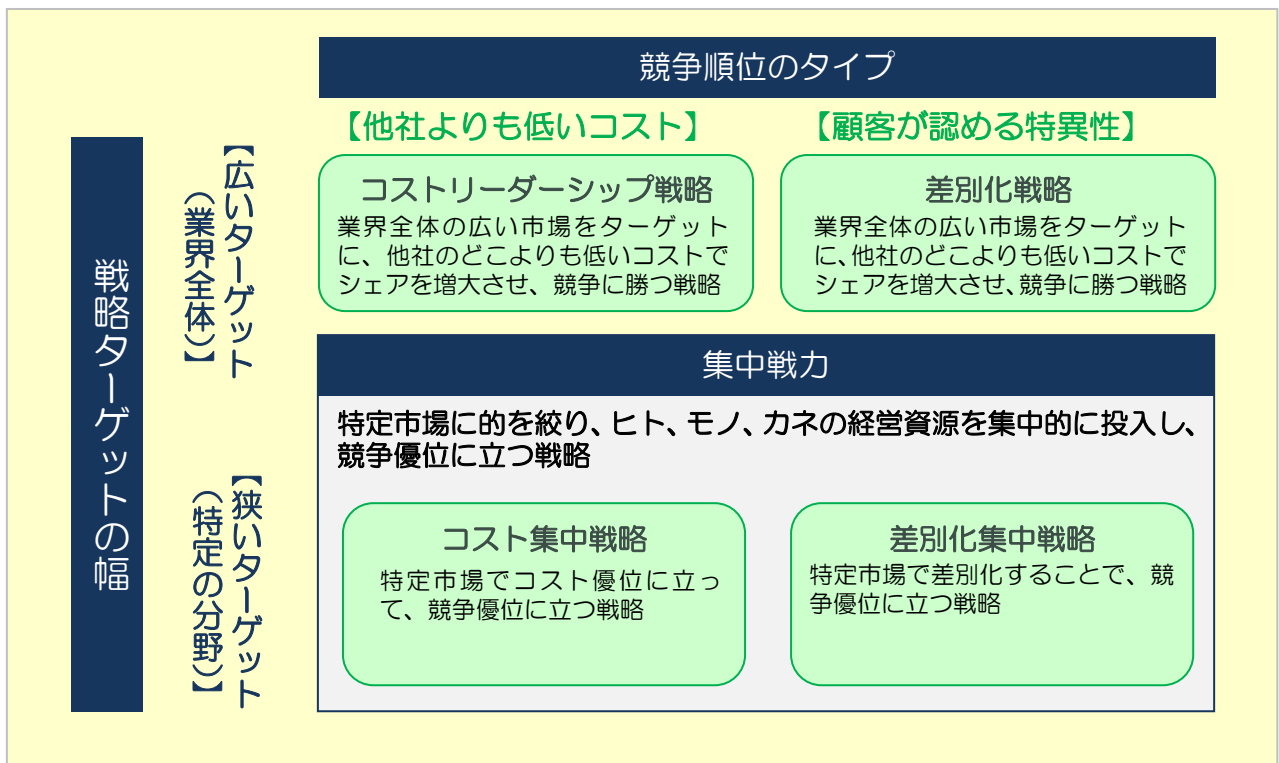
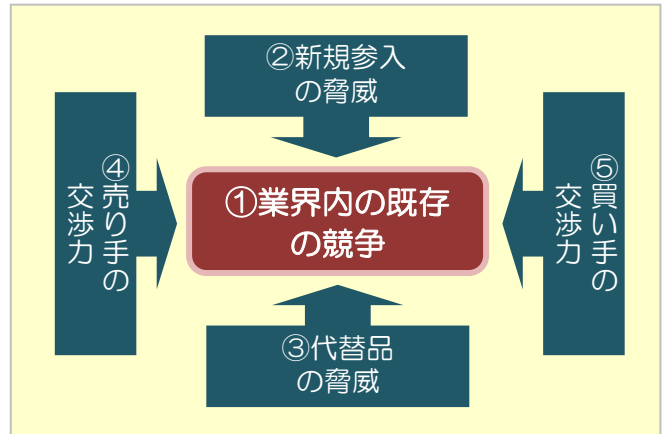
競争戦略とはどのようなものですか。



企業には競争があり、競争に打ち勝つ必要があります。ここでは、マイケル・ポーターの競争戦略理論により、競争戦略を考えます。

同氏は、競争状態を決定するのは「5つの要因（ファイブフォース）」で、競争戦略を「業界内で防衛可能な地位を作りこの5つの競争要因にうまく対処して、企業の投資収益を大きくするための攻撃的または防衛的アクション」と定義しています。確かに、企業の現在のポジションにおいて5つの力のうちどれが最も強く影響を及ぼす力であるかを理解することで、現在及び将来にわたって企業が直面している大きな機会と脅威を把握するための重要なヒントを得ることになります。

さらにポーターは、防衛可能な地位を作って、他社との競争優位を築くためには以下の3つの基本戦略があると主張しています。



経営データベース ②

ジャンル: 経営計画 > サブジャンル: 経営戦略



水平統合と垂直統合

水平統合と垂直統合のメリット・デメリットを教えてください。



垂直統合には、製造業者が卸売業者や小売業者を統合するような「前方統合」と製造業者が原材料メーカーを統合するような「後方統合」があります。この場合のメリットは、需要と供給への対応力の向上と、既存の買い手と売り手に対しての自社の交渉力アップによる収益率改善があげられます。水平統合は同一製品やサービスを提供している複数の企業が一体化し、その市場における規模の経済性を実現しようとするものです。

【垂直統合と水平統合のメリット、デメリット】

	垂直統合	水平統合
メリット	<p>①取引費用がかからない 垂直統合企業での完結ができ、取引コストの発生がない</p> <p>②関係特異的な投資がしやすい 川上の企業が川下の企業に必需するための関係特異的な投資問題が解消される</p> <p>③情報漏洩を防ぐ 自社ですべての工程を行うため、情報漏洩の可能性が低い</p> <p>④範囲の経済学、シナジー効果の活用 異なる種類の作業を1社で行うことにより、シナジー効果を引き出し、別々に作業を行ったときのコストの総和より低いコストで作業が行える</p>	<p>①シナジー効果</p> <p>イ) 製造シナジー 効果的な生産体制の実現</p> <p>ロ) 財務シナジー 統合による資金力の結集</p> <p>ハ) 研究シナジー 高度な専門技術の補完と技術革新</p> <p>②規模の経済 企業規模の増大に伴う単位当たりのサービスのコスト削減</p> <p>③市場支配力の強化 マーケットシェアの拡大による市場支配力の強化と独占利潤の獲得</p>
デメリット	<p>①需要低下による影響 需要低下が川上から川下までの一連のシステムを直撃する</p> <p>②規模の経済性の活用不可 垂直統合企業は規模の経済性を利用できない点で、生産の効率性が非統合企業より劣っている</p> <p>③処分にコストがかかる可能性 統合した企業の部品や原料などの需要がなくなった時に、処分にコストがかかる</p> <p>④エージェンシー費用の発生 企業が大規模化し経営者の目の届かないところが増え製造過程が非効率的になり、過剰な人員を要し人件費が増加する</p> <p>⑤多大な初期投資の必要性和その回収の困難 多額の初期投資を要するような産業は、垂直統合するのにふさわしくない</p>	<p>①規模の不経済性</p> <p>イ) 労務費の増加 労働組合組成による賃金の増加</p> <p>ロ) 専門能力分散による影響 企業の特化すべき業務・能力配分が曖昧になる。複数の活動に特化してしまう。</p> <p>ハ) 利益相反の影響 顧客同士が競合関係にある場合、秘密漏洩の危険性などから取引がなくなる危険性がある。</p> <p>②企業内部のコストの発生</p> <p>イ) モニタリングコスト 従業員の増加に伴う管理者の人事管理コストの増加</p> <p>ロ) インセンティブコスト 従業員の増加に伴う相対評価を行うためコストの増加</p> <p>ハ) 企業文化の違い 企業文化を融合させるための調整コストが発生</p>