

-5期ASIまとめにかえて-

- (株)USMH, (株)西友, コープさっぽろへの対応 -



2022年4月20日 アジアショッパーインサイト研究会

<https://asi-inst.org>

- 1) 小売業の4つの価値提供
- 2) USMHの経営方針とメーカー対応
- 3) (株)西友への対応戦略
- 4) コープさっぽろへの提案

7月21日(水):「(株)セブン-イレブン・ジャパンの商品戦略」

(株)セブン-イレブン・ジャパン商品本部執行役員 羽石奈緒

9月8日(水):「(株)マルエツのマーチャндаイジング & 販売促進戦略の現状と方向性」

(株)マルエツMD本部 副本部長兼販売促進部長 村中隆

9月22日(水):「USMH(株)のDX化への取り組み」

USMH(株)代表取締役社長 藤田 元宏

10月20日(水):「ネット時代の食品小売業の経営戦略」

(株)西友 CEO 大久保恒夫

11月17日(水):「COOPブランドのマーケティング戦略」

日本生活協同組合連合会常務理事 山田英孝, マーケティング部長 宮田智

12月8日(水):「(株)カスミのDX化の現状と今後の取り組み」

(株)カスミ代表取締役社長 山本慎一郎

2月18日(金):「ID-POSデータを活用したパーソナライズド・マーケティングの可能性」

マギー(株) 代表取締役社長 山川朝賢

3月30日(水):「アマゾンに対する小売業のDX戦略やメーカーとの取り組みについて」

生活協同組合コープさっぽろ理事長 大見英明

7月21日(水):「DX下の小売業のマーケティングおよびショッパーインサイトのマーケティング活用」

中村博・杉本ゆかり

9月8日(水):「小売業のDXとメーカーの対応戦略」

中村博・杉本ゆかり・鈴木一正

9月22日(水):「オムニチャネル・ショッパーの売上貢献と獲得戦略」

中村博

10月20日(水):「スーパーマーケットの非計画購買の発生と売場の状況仮説」

杉本ゆかり 中村博

11月17日(水):「PBのシェア動向、購買者属性、商品カテゴリ別のPB最適シェアなど」

鈴木一正

12月8日(水):「Amazonを中心としたネット通販の成長とその成長がおよぼす影響」

中村博

2月18日(金):「ネットとリアル店舗の購買動機およびリアル店舗の衝動購買のインパクト」

中村博

4月20日(水):「5期ASI研究会まとめ」

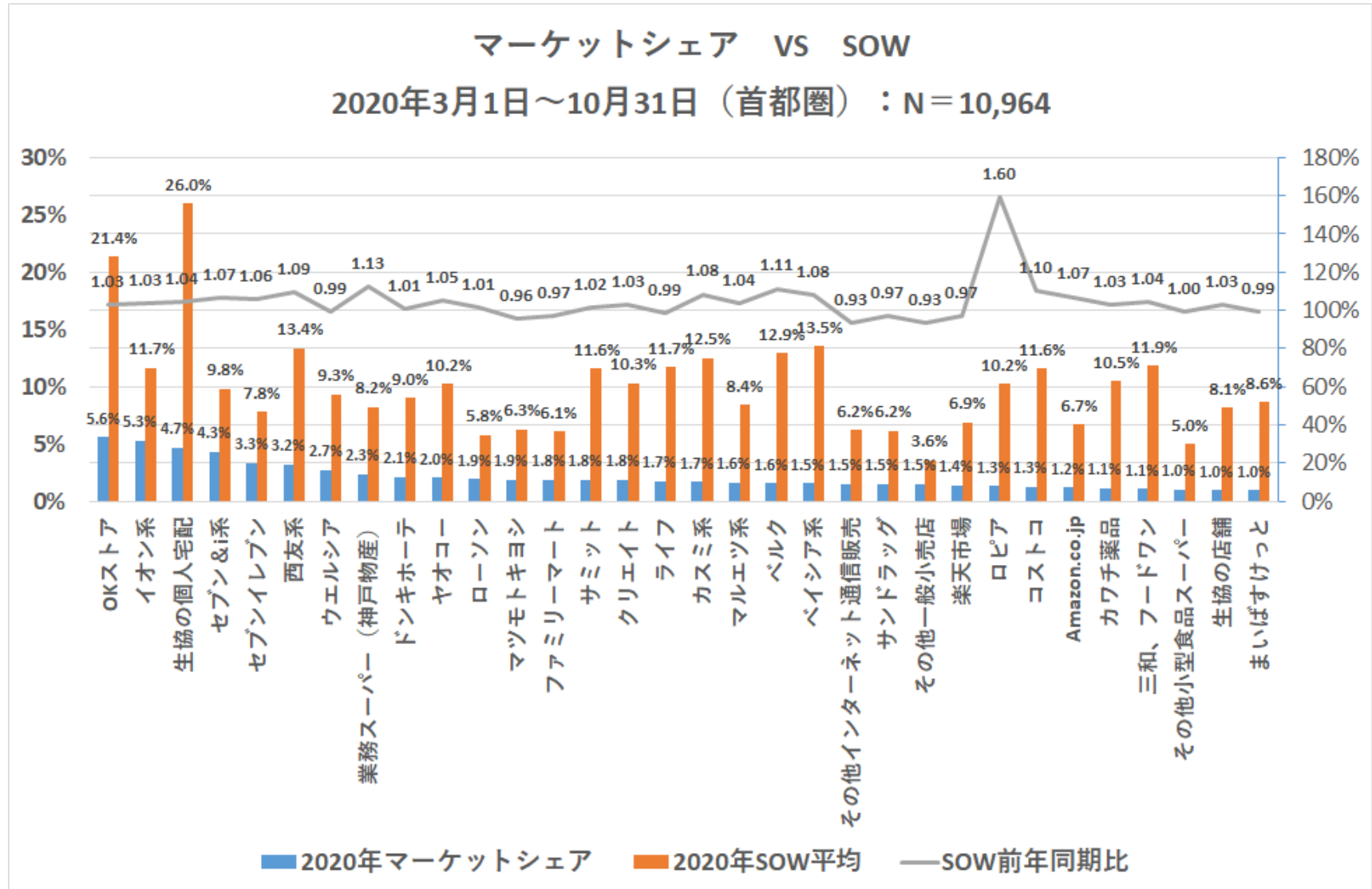
中村博 杉本ゆかり 鈴木一正

小売業の成長性と4つの価値提供戦略



小売業のロイヤルティ(お財布シェア:SOW)

6期ASIでは、全国チェーンのSOWを測定する予定です。



感動的なブランド価値提供



生協の個人宅配・共同購入
セブンイレブン(CVS)など

- ・小売ブランド開発
(低価格高品質のPB、高価格PB)
- ・無印食品のような製造小売り(SPA)
- ・ユーザーイノベーション

Products Benefit

感動的な購買体験価値提供



カスミ、ヤオコー、サミット、ライフ、
、コストコ、ドンキホーテetc.

- ・思いがけない商品との出会い
- ・非計画や衝動購買の発生
- ・カスタマージャーニー・マネジメント
- ・カードプログラムによるCRM

Customer Experience



徹底した経済価値提供

OKストア、ベルク、ベイシア系、
業務スーパー、トライアetc.

- ・徹底した低価格、EDLP戦略
- ・サブスクリプション
- ・AIによる自動発注、プライシング
- ・ロボットによる在庫管理
- ・デジタル戦略による販管費カット



徹底した利便性価値提供

- ・楽天西友ネットスーパー、・IYネットスーパー
- ・イオンネットスーパー、・Amazonなど

- ・DXえお活用したオムニチャネル
- ・BOPIS (Buy Online Pick Up In Store)
- ・ショールーミング
- ・キャッシュレスによる無人店舗



Rakuten SEIYU
ネットスーパー



顧客体験価値 = 購買体験価値 (期待) × 消費体験価値 (知覚品質)

購買体験価値とは、購買時の期待のことで、期待は高い必要がある(期待が低いと購買が発生しない)、一方、消費体験価値は使用後の評価である知覚品質のこと。

購買体験価値には、

1) 思いがけず欲しかった商品に出会い購買すること(Wow, 珍しい)で**非計画購買**(衝動購買など)が該当する。

2) 買物そのものが**便利**で**ストレス**を感じないこと(例えば、商品が見つけやすい、レジに並ばない**レジレス**など)

ASIでは、購買体験価値を高めるために**ストレス度を下げ、興味度を上げる**ことが重要であるとしている

出所) 中村博「2022」, アジアショッパーインサイト研究会 2022年2月18日報告

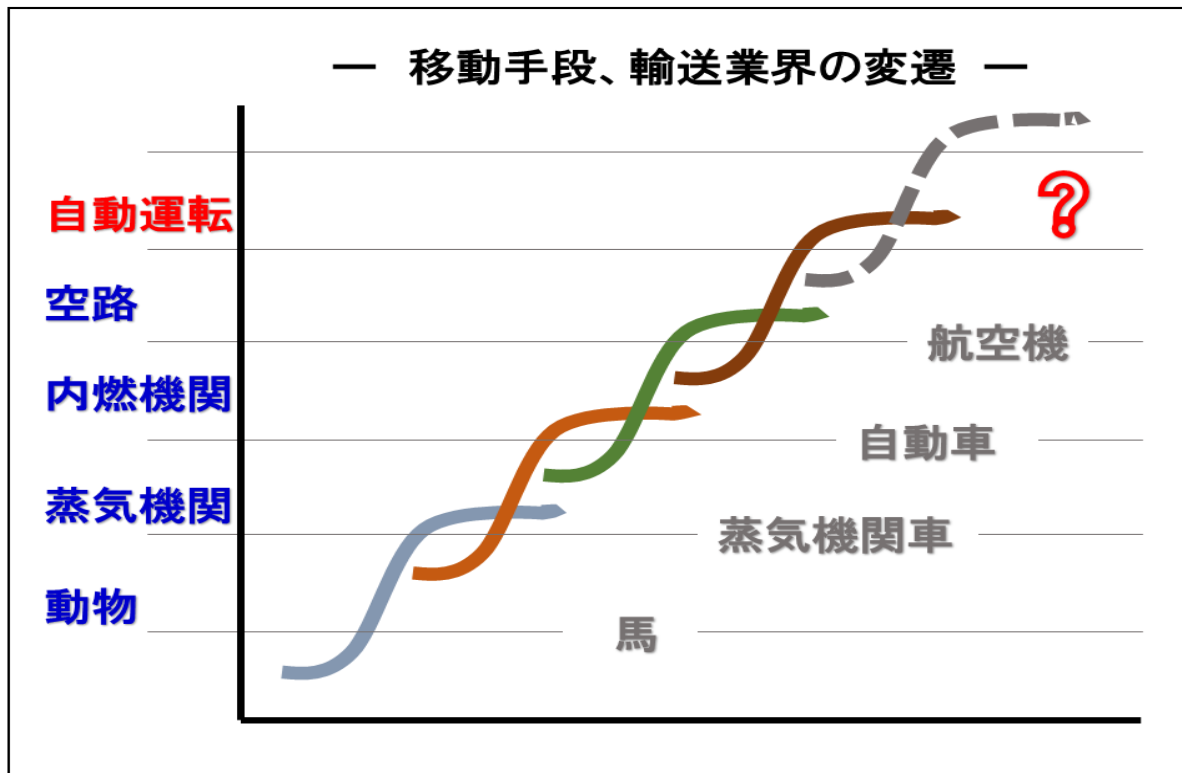
小売業のDXに関する小売トップの認識

-USMH(株)藤田元宏社長(兼イオン(株)副会長)のケース-

5期ASI研究会では、(株)カスミの山本社長、(株)マルエツの村中部長のお話をいただきましたが、代表してUSMH(株)の藤田社長について報告いたします。



<技術革新とプレイヤーの変遷>



■ 次のS = 自動運転

- ・蒸気機関、自動車、航空機でのトップ企業はすべて違う
- ・自動運転の時代にトップ企業になるのは・・・？

■ Sカーブ

画期的な技術革新があった場合

- ・当初の苦戦の時期を経て、技術の成果が一気に表出し、業界に大きな利益をもたらす

- ・その活況は、一定期間を経ると次第に落ち着き、やがて次の技術革新により低迷する

- ・トレンドの転換期を捉えて急成長を遂げる新興企業は多くあるが、業界の地殻変動を事前に察知し、低迷を防いだ既存企業は数少ない

■ 次のプレイヤーは？

- ・トレンド転換の前後で勝ち続けたプレイヤーはいない
- ・鉄道会社から自動車メーカーになった企業はなく、自動車から航空機メーカーになった企業もほとんどない

1. 既存ビジネスの大きな伸長はない

1) コストの構造改革による収益性の向上

- ①直間比率の引き下げ(本部から店舗へ) ②本部の機能をUSMHへ ③チェックアウトシステムの変革 ④店舗の固定作業を転換(デジタルの活用)

2) 既存ビジネス(店舗・業態)の変革と新たな収益モデルの創造

- ① 新店投資 ⇒ 改造活性化投資(店年齢の引下げ)
- ② デジタル開発投資を増加(維持更新中心から新規開発へ投資をシフト)

3) 提供価値の変革と創造

- ①突き抜ける鮮度(・ 食べ時食材、・ 鮮度の可視化体现化)、②商品との出会い(・ 驚きのある商品、・ パーソナライズ、・ 納得感、安心) ③エンリッチ(・ 真に欲しいモノ、・ 買物の時短、・ 身体負担解消、・ 料理の時短、④繋がり創出(・ 生活者と従業員、・ 生活者同士、・ 生活者とコミュニティ)

出所)USMH 中期経営計画 https://www.usmh.co.jp/ir/management_plan

1) 顧客が「何を欲しいのか？」を考える前に

「顧客がそもそも何をしたい」のかを理解する、「これができたらすてきだよね！」と提案する

2) 価値提供で発想するスーパーマーケットは？

顧客が買ってくれそうな商品を陳列して店頭で並べることに集中する。品揃えの数や量、価格が勝負だが、ここに独自性を見出すことは稀れ

3) 価値共創で発想するスーパーマーケットは？

「健康な食生活を送ること」を目的とするSMなら

- 目的を達成するために、顧客と協力して何ができるか、を考える
- 健康的な商品の選定、栄養バランスのとれたレシピの提案、年齢や栄養状態にあわせた食材のデリバリー、管理栄養士と連携した食生活相談などの選択肢を提供する。

出所) 藤田元宏(2021), Supermarket Story, ASI研究会報告, 2021年9月22日

1) デジタルサイネージへの取り組み

デジタルサイネージへの投資は2022年度で終了、今後はサイネージの活用コンテンツは、健康的な商品の選定、栄養バランスのとれたレシピの提案

2) 定番棚の活性化

新分類の提案(例:健康系の商品のくくり等はないので、新しいサブカテゴリー分類の提案は可能性がある)

3) オムニチャネルの活用

ネットスーパー、BOPIS、ショールーミングを計画しているが、当面はネットスーパーへの取り組み。新チャネルとしてどのような商品を掲載するか？

4) レコメンデーション商品の提案

ID-POSデータ分析からレコメンデーションの提案を行う

5) **Ignica** ブランドの他企業への展開(2022年から外販して、将来的に20%の営業利益をめざす)

Ignicaは他の流通に外販していく。とりあえず、Aeonグループの採用は可能性がある。メーカーのIgnicaへの取り組みは他の流通への横展開ができる。

西友のDXによる改革

-(株)西友/大久保恒夫社長のケース-



経営改革による飛躍的な利益改善

- 1) 経費削減に頼った利益改善はしない
 - 2) ディスカウントによる売上拡大はしない
 - 3) お客様の満足と、現場での実行
 - 4) 基本の徹底と変化への対応
 - 5) 価値の創造による利益拡大
- ①商品開発力の強化と販売力の強化
 - ②教育強化と情報システム強化

出所)大久保恒夫(2021), ネット化時代の 食品スーパーの経営戦略, ASI研究会報告資料,
2021年10月20日

1) ネット化社会の進行

ネット化社会はますます進んでいる,若い人はスマホを中心,高齢者も70歳以下はスマホをかなり利用している,5Gにより、スマホはますます高機能で、便利になる

2) ネットスーパーは確実に伸びる

ネットショッピングは当たり前になっている,食品もネットでの買い物が当たり前となる

3) マーケティングは事業全体にかかわるものであり、ネット化社会でデジタルマーケティングが重要となる

チラシ、ハイ&ローは時代遅れになり、デジタルマーケティングが販促の中心になる

出所)大久保恒夫(2021), ネット化時代の 食品スーパーの経営戦略, ASI研究会報告,
2021年10月20日

1) 店舗小売業とネットスーパーを両立させる

- 店舗小売業のロイヤリティーはネットスーパーの成功に重要である
- 商品開発力を強化していくことがリアル店舗にもネットにも課題になる

2) ネットスーパーのお客様の品質ニーズに対応することで売場が改善する

3) 店舗小売業だけで生き残るのは難しくなる。店舗とネット宅配を融合させる

- ネットスーパーと両立できた店舗は利益が一層拡大する

4) 店舗とネットスーパーの融合で、生鮮、惣菜はアマゾンにも十分対応できる

5) ネットスーパーは先に抑えた方が有利である

出所)大久保恒夫(2021), ネット化時代の 食品スーパーの経営戦略, ASI研究会報告, 2021年10月20日

デジタル・マーケティングへの取り組み

2022年4月26日から「楽天西友」向けに開発したアプリを全国330店の西友の店舗でも利用可能にする。
22年に120万人、25年に500万DLを目標。

店舗でスマホ決済の『楽天ペイ』で支払いができて、ネットスーパーでも実店舗でも楽天ポイントを貯めたり、使ったりできるようにする。

楽天は『楽天経済圏』（顧客基盤1億人）に西友を取り込むことで西友の集客力を上げ、経済圏の強化を図る。

西友は新アプリの導入で比較的若い顧客層を取り込む。また、楽天の購買履歴データを商品開発（PB）などに活用。

500億円のNSの売上（2021年度）を2024年度には1000億円を見込む。



出所)日本経済新聞「2022」
、楽天、西友の集客底上げ、
2022年3月11日

1) 定番を重視して、本部主導で作成

- ① 定番売場は、規模,立地,競合環境に合わせ、パターン対応し**本部が作成する**
- ② 定番売場は、グロサリーは在庫型、デイリーは売上予測型で自動発注する
- ③ 特売売場の販売計画を店舗が立案し、実行する

2) 定番売場の作成

- ① POSデータ、ID-POSデータを活用する
- ② 多くの商品の中から、お客様にお勧めする商品を絞り込むことが小売業の役割である
-死筋商品をカットして、売れ筋商品を売り込んだ方が全体の売上は上がる
- ③ **商品の絞り込み**: 売筋商品のフェースを拡大し、補充頻度を少なくする、最下段は1-2アイテム、2段目は2-3アイテムの売れ筋商品にする
- ④ **作業効率が高く、流通コストが低い棚割を作成する**: 自動発注システムとの連携: 発注量に対応した棚割りとする

3) 特売売場

- ① 商品部は、各店舗の重点商品の売上目標値を設定する、② **各店舗は自分で、どこで、どう売り、いくら売るか**の販売計画を作成する、③ 店長、SVはサポートをしていく、④ 粗利率のデータの精度とスピードを上げる

1) 楽天西友チャンネルへの関与を高める

ネットスーパー楽天西友は成長すると予想され、2024年の1000億円の目標は達成される可能性が高く、大久保社長の読みはあたっていると思われる。

大久保社長のネットスーパーの言及の中には、商品系の話が余りなかった。ということは、まだ、知見がない可能性が高い。他の流通からの知見などを活用した提案は効果的かもしれない。

楽天ペイによって実店舗とネットスーパーの顧客の紐づけができてくるので、その活用についても提案の余地がある(ハードルは高いが)。

2) 定番棚の活性化

本部商談では、効率的(コストがかからない)効果的棚割りを提案する(品揃えは売れ筋商品を中心に絞り込む必要があるが)。

3) 特売売場への提案

店舗でインスタ・プロモーションの提案が可能である。実験店舗があるので、その店舗で実験して、成功した提案を横展開することがあり得る

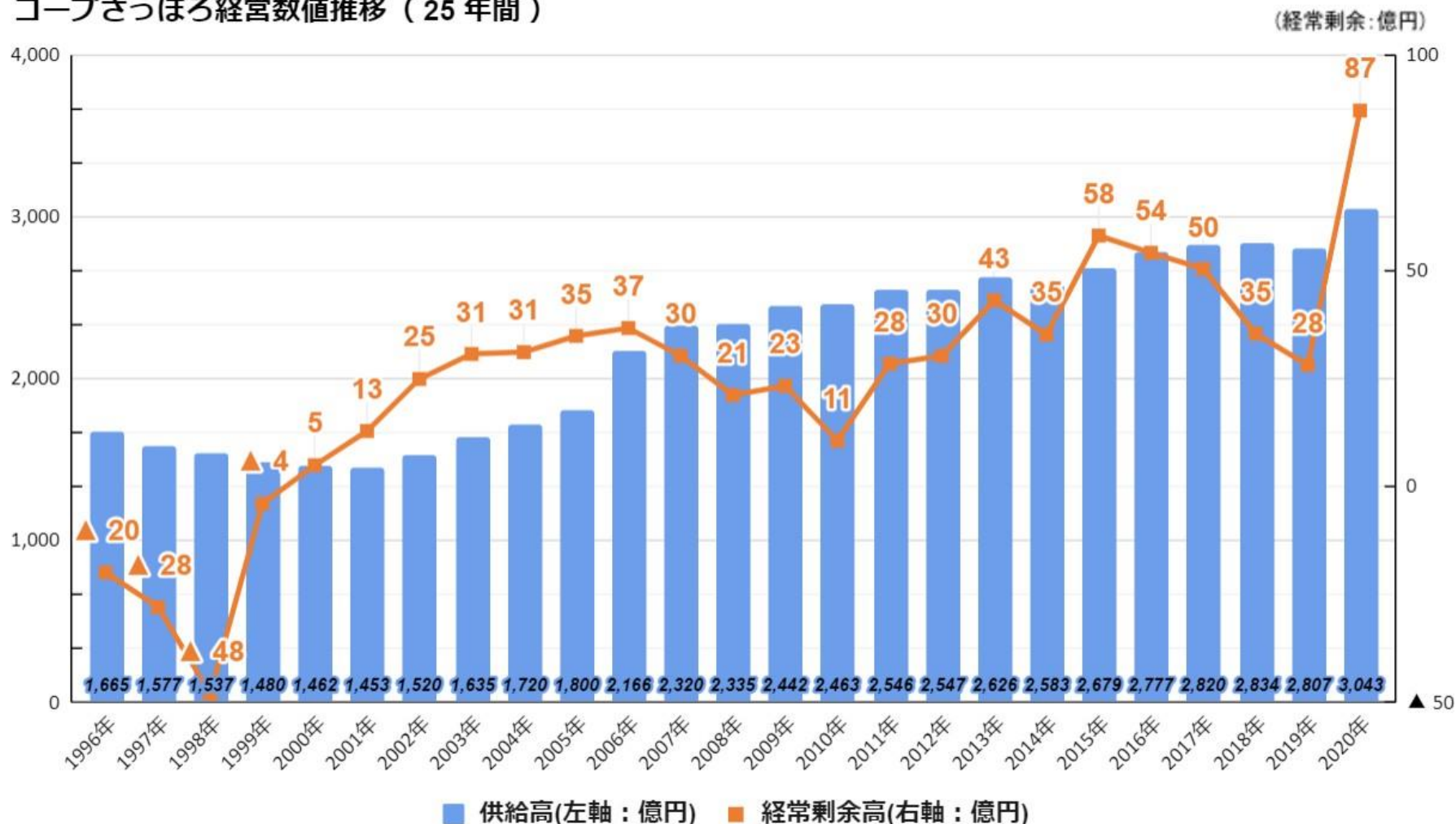
Amazon Effectへの対応

-コープさっぽろ/大見理事長の考え方-



過去25年の経営推移

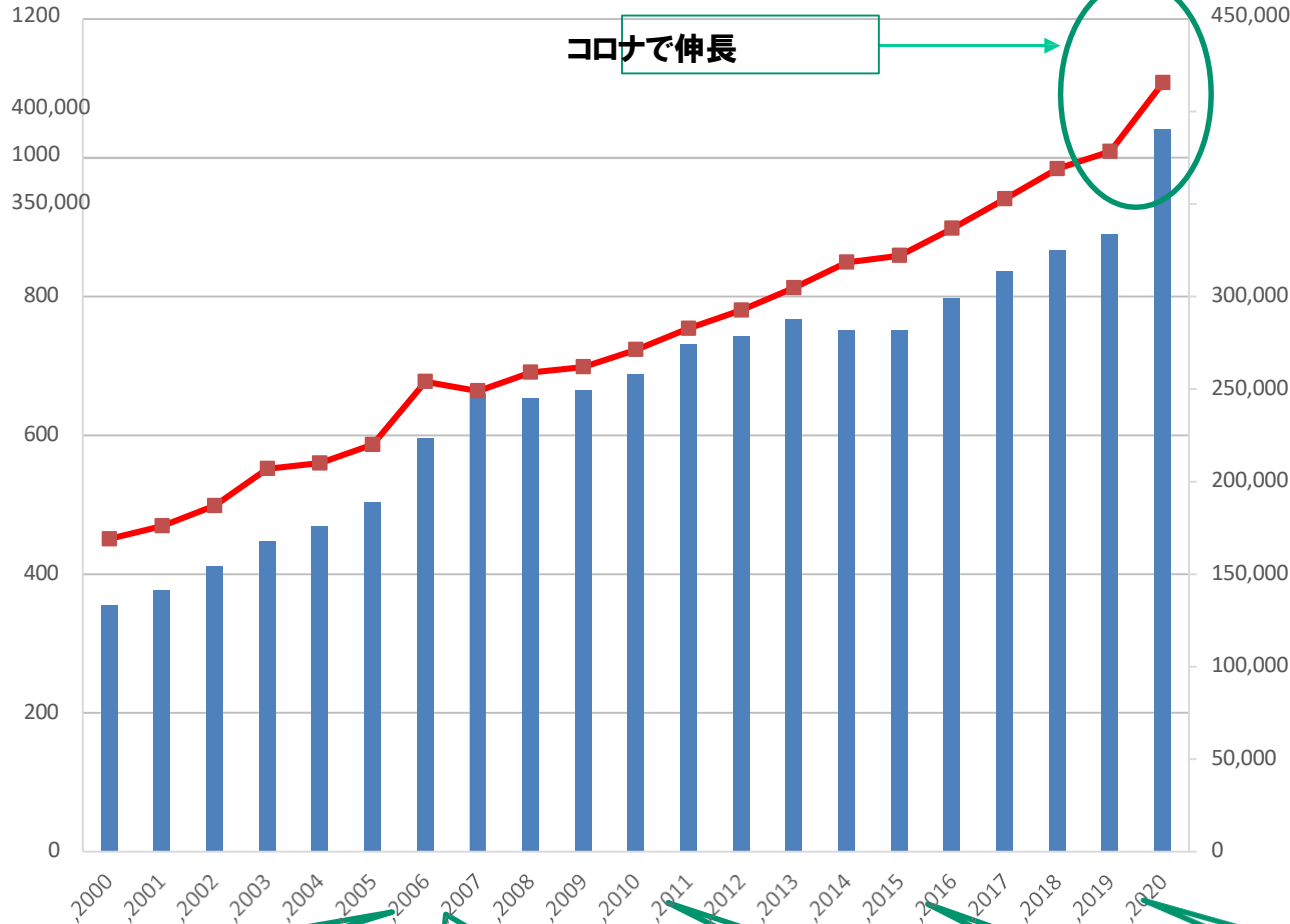
コープさっぽろ経営数値推移 (25年間)



コープさっぽろのトドック事業の紹介

トドックの到達点 ～トドックの供給高と登録人数の推移

トドックの利用者は20年前から着実に増加してきている



2000年の供給高から3倍強増加、全供給高に占める割合は約33%

■ 供給 (億円)
 ■ 登録人数 (人)

出所) 大見英明(2022)、アマゾンとのさらなる競争優位を確立するメーカーとの協業の取り組み, ASI研究会報告, 2022年3月30日

トドックへ業態転換
道央・道東統合

十勝統合で
道内統合

東日本
大震災

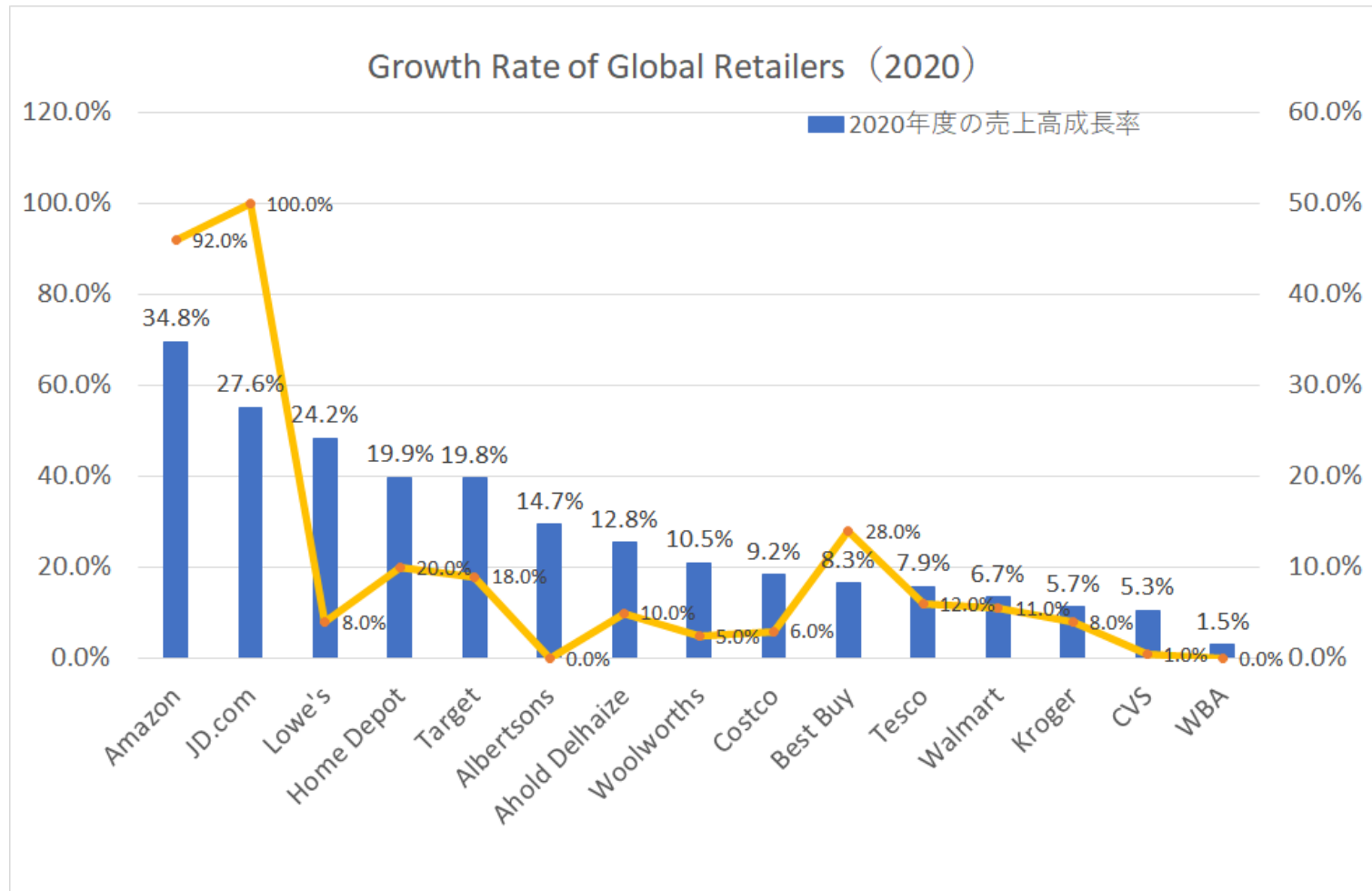
トドック
10周年

トドック組合員
40万人達成

グローバル小売業の成長率とオンライン売上高

対前年売上増加率が高いグローバル小売業のオンライン売上高の占める比率は高く、また、オンライン売上高の増加率も高い。これらの企業と比較するとコープさっぽろの比率は高い

売上に占めるオンライン売上比率(オレンジ)



1) コープの宅配トロッコの優位性

① 1週間前発注で在庫を持たない仕組み

- ・在庫ロスが極めて少ない(0.04%)
- ・3温度帯で品温管理を徹底(低温、冷凍に対応)
- ・鮮度上の優位性確立(江別物流センター、農産センターPC)

② コース配送による物流の最適化を実現(一日一台80軒40万円)

2) 2020年度実績

事業高: 1,041億円(前年比116.9%)

総利益: 267億円(総利益率29.1%)

総コスト: 214億円(総コスト率20.6%)(宅配料等販管費率は低い)

経常剰余: 86億円(剰余率8.3%)

3) 配送料金は無料

すでに配送料金徴取(システム使用料)の無料化が進行
ステージ制の導入から、2020年度末73%無料化

4)注文はマークシートで発注:習慣化

(利用者は、暇な時間で1週間分の買い物の発注ができる)

- 週1回・定時定点での回収と納品(無人でも対応可能)

5)ラストワンマイル(宅配センター)の充実

- 宅配センター:39箇所

- 宅配デポ:11箇所 計:50か所(開設済み11ヶ所)

(すべての自宅まで、配送拠点から1時間30分以内にする)

6)宅配トドック

特定の個人へ、週1回の定時配達(曜日と時間指定)、また、納品と回収(リサイクル商品の回収含む)ができる(往復)し、配送担当者は固定化運用。

7)配送担当者の役割

1)営業ができる(特徴)、2)配達担当者から見守り担当者へ《職員教育による多能工転換》(高齢者見守り協定と危機対応、救急救命講習(AED))

1) 宅配トドックのアマゾン対策: **宅配トドックのひとり世帯の利用を拡大することが課題: 商品の開発がカギ(適量、週に1回、簡単便利、価格)**

おひとり様
対策

年代	一人世帯		宅配全体		各年代ごとの 一人世帯率
	組合員数	構成比	組合員数	構成比	
20代以下	48	0.5%	7,181	1.9%	0.7%
30代	219	2.4%	36,694	9.9%	0.6%
40代	380	4.3%	55,276	14.9%	0.7%
50代	557	6.2%	59,300	16.0%	0.9%
60代	1,219	13.6%	83,916	22.6%	1.5%
70代	2,777	31.1%	78,522	21.1%	3.5%
80代以上	3,313	37.1%	49,409	13.3%	6.7%
総計	8,939		371,650		2.4%

宅配事業の一人世帯は2.4%と北海道全体(37.3%)と比較すると、非常に少ない。うち70代以上で68%(家族との死別などで単身化か)

※トドック=ファミリーのイメージ

・ 宅配IDPOS分析はお一人ニーズは参考にならない

→ 実際、高齢者商品ばかり出てくる。

うちのスタイルはニーズにマッチしていなかった。

出所) 大見英明(2022)アマゾンとのさらなる競争優位を確立するメーカーとの協業の取り組み, 2022年3月30日 ASI研究会報告

客単価について**結論**をはじめに報告させていただきます

★全体が苦戦している中で、**14分類食品がUP**している理由は**大**

きく4つの要因がありました（細かく検証するとまだまだありますが…）

① 市場A単品強化による購入者増加

→ 非常に大きい効果がありました

道内市場シェアを上げ、組合員様の買上げ点数が上がる（全年代）

② 食品スーパーがないエリアの利用者

→ 大容量品や、トドックのみ商品、漬物商材など、周辺地域で買えない

③ 妊婦、産後の子育て層

→ 国産・無添加・無塩・カフェインレス・簡便など

赤ちゃんとお母さん自身にとって必要な物がトドックは強い

④ 食品カタログ利用者層

→ 手元に4,000品目毎週変えるカタログがあると、つい買ってしまふ

利便性に気が付く、食のインフラとしての価値

出所)加藤産業(2022), 2022 年度宅配下期MD
協議会御提案書, 2022年3月30日 ASI研究会大
見理事長報告

チャイルドボックス利用者 (妊婦・産後)

20代~40代の単価UPに大きく貢献

期間: 21.3-4w~1-2w 51

「妊婦・産後」と仮定する条件
21年度までに「ファーストチャイルドボックス」
もしくは「コープチャイルドボックス」を
受け取った履歴のある組合員様IDから確認

供給: **141 %** 利用者: **+3,714 人** 客単価: **+1,585 円**

チャイルドボックス利用者供給

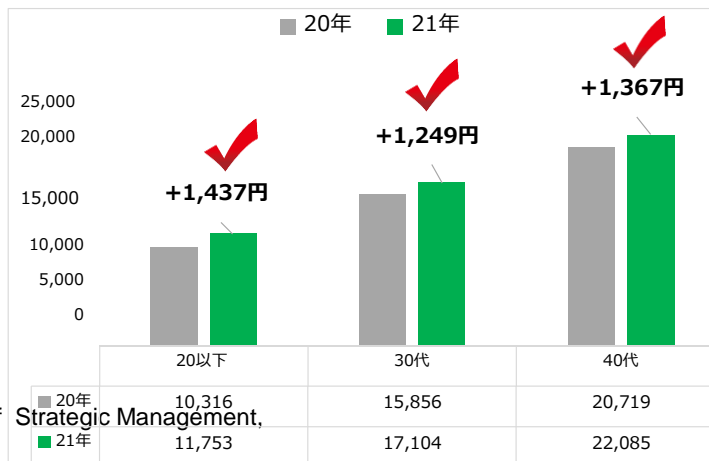
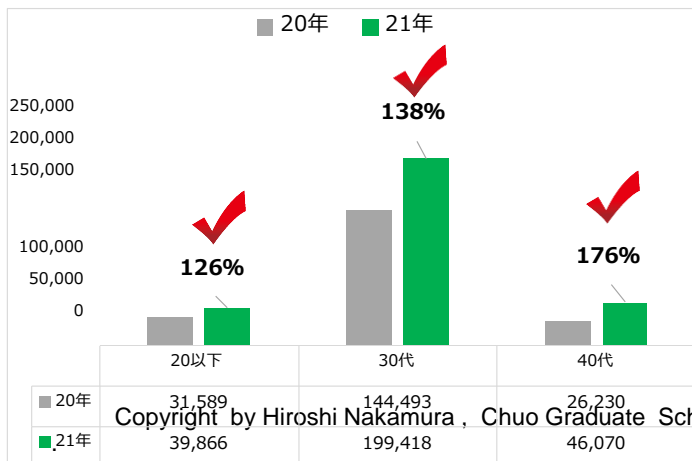
・客単価UP

※客単価は+1500円非常に大きな増加

年代	供給 (千円)		客単価 (円)		人数 (人)	
	21年	前年比	21年	増減	21年	増減
20以下	39,866	126%	11,753	+1,437	3,392	+330
30代	199,418	138%	17,104	+1,249	11,659	+2,546
40代	46,070	176%	22,085	+1,367	2,086	+820
...						
計	289,160	141%	16,771	+1,585	17,242	+3,714

供給 (千円)

客単価 (円)



客単価の増加額が非常に高い

全年代で
1人あたり1000円以上増加している

こうした組合員様を
今後増やしていきたい

※私も3年前娘が生まれた
機にトドック様を利用

ファーストチャイルドボックスの衣服が

ムーミン柄に変わりました!

北欧で人気のムーミンをデザインに施したオリジナル製品は、シンプルでカラフル。
男の子にも女の子にもお使いいただけます。



- | | | |
|--------------|-------------------|-------------------|
| ・カバーオール長そで1枚 | ・シーツ1枚 | ・洗濯用無添加せっけん
1本 |
| ・ロンパース半そで2枚 | ・防水シーツ1枚 | ・ウェットティッシュ1本 |
| ・ロンパース長そで3枚 | ・ベビー用
バスタオル1枚 | ・ボックスティッシュ5箱 |
| ・レギンス3枚 | ・ベビーソープ1個 | ・収納ボックス |
| ・パンツ1枚 | ・新生児用紙おむつ
1パック | ・ウレタン |
| ・スタイ1枚 | ・おしりナップ1ケース | |
| ・帽子1枚 | ・母乳パッド1パック | |
| ・ブランケット1枚 | | |
| ・お食事用スタイ1枚 | | |

※内容は予告なく変更になる場合がございます。

「ファーストチャイルドボックス」はフィンランドで実施されているベビーケアアイテムやベビー服など、子育てに欠かせないものを配布する「母親手当」の取り組みを北海道で実現したものです。

はじめて出産される方の不安が少しでもやわらぎますように、コープさっぽろからの応援の贈り物です。

出所)コープさっぽろ

<https://www.sapporo.coop/content/?id=1300>

子育て層の強化

出所)加藤産業(2022), 2022 年度宅配下期 期間: 21.3-4w
 MD協議会御提案書, 2022年3月30日 ASI研
 究会大見理事長報告



子育て層の単品ランキング

競合店の少ない商品群、トドック様の独壇場

効果的な単品 … トドック様でしか扱いのない商品や、宅配限定「トドックのみ」商品が多い

商品名	規格	トドック供給 (千円)		トドック 市場シェア	前年からのシェア増減 (%)							
		21年度	前年		トドック	コープ店	アークス	AEON	MV	サ	ツツラ	ツルハ
まいにちのこめ油 国産原料	1 5 0 0 g	800	225	100.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0
ホクレン てんさい糖	6 5 0 g	616	139	19.2	+0.7	-0.7	-0.5	-0.2	+0.4	+0.3	+0.0	
マルハ ツナ 食塩オイル不使用	5 0 g × 8 袋	613	229	100.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0
美味しいツナ まぐろ水煮 食塩不使用	7 0 g ・ 4 缶	558	206	100.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0
大望 どうもろこしフレーク	6 0 g	361	136	100.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0
ザク切りいちご 10食パック	8 g × 1 0 食	340	102	100.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0
ムッティ ファインカットトマト缶	4 0 0 g	335	214	59.4	+21.8	-5.7	+0.0	-3.9	-2.4	-13.5	+3.8	
クノール カップスープバラエティボックス	3 0 袋	324	112	100.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0
びつくりドンキー マヨネーズ	3 0 0 g	294	-	100.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0
UCCカフェインレスコーヒードリップ	7 g × 5 0 袋	277	96	100.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0
クノール スープDELIバラエティボックス	1 8 食	277	102	100.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0
カゴメ ケチャップ	5 0 0 g	244	159	4.4	+1.0	-3.3	+4.4	+0.2	-2.4	-0.3	+0.3	
ネスレ ミロ オリジナル	2 4 0 g	224	370	5.1	+3.6	-4.6	-0.5	-1.4	-3.0	-2.7	+8.5	
カゴメ 基本のトマトソース宅配専用	2 9 5 g × 2 缶	210	104	100.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0	+0.0
ラッキービーエロ 一生懸命カレー中辛	2 4 0 g	208	-	60.3	+60.3	+0.0	+16.6	+4.8	+0.5	-82.3	+0.0	
カゴメ 国産ミートソース缶	2 9 5 g	204	162	38.8	+10.2	+2.1	-3.7	-1.1	-2.2	-5.4	+0.0	

国産・無添加・無塩 (子供用)



カフェインレス・スープ デザート (自分用)



トマト関連・外食



子供の「健康」と、お母さんが「簡単便利でおいしい」商品 … 競合が少ない!

ご清聴ありがとうございました！

6期第1回は、7月21日(木)開始となります。

引き続きよろしく申し上げます。



CHUO GRADUATE SCHOOL OF
STRATEGIC
MANAGEMENT

‘The head of arrow’ 経営の先端をいく者。

中央大学大学院戦略経営研究科(MBAコース) 中村博

naka_hi@tamacc. chuo-u. Ac. Jp