

EC事業者 物流事業者 その他物流に関連する事業者 向け

物流負荷の低減に向けた 多様・柔軟な受取・注文方法の普及促進事業費補助金 公募のお知らせ

国土交通省では、消費者の受取・注文方法の選択肢を増やすとともに、物流負荷の低減を図るため、「物流負荷の低減に向けた多様・柔軟な受取・注文方法の普及促進事業費補助金」の公募を行います。

◎ 公募期間

令和8年

令和8年

4月13日 ~ 5月22日 12時 必着

公募に関する説明会 説明資料

説明会の録画データをサイトに掲載しております。録画データをご参照ください。

<事務局>

多様・柔軟な受取・注文方法の普及促進事業事務局

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

説明会のアジェンダ（公募要領より）

1. 事業の概要
2. 応募方法
3. 事業の実施（事業全体の流れ）
4. 質疑応答

※説明会参加申し込み時、説明会時、説明会直後に頂戴しました、質問とその回答については、別途ポータルサイトに掲載しております。

1. 事業の概要

事業の目的

1 事業の目的

- 物流負荷の低減に向けた消費者の受取・注文方法の選択肢を増やすため、置き配サービスの事業者間連携、駅・公共施設等の宅配ロッカーの活用、物流に配慮した注文方法の普及促進等に向けた先進的な取組に関する実証調査や効果検証を支援することで、再配達削減をはじめとする物流負荷の低減を目指すことを目的とします。

2 事業のスキーム



3 補助対象事業の内容

- 再配達削減をはじめとする物流負荷の低減を目指し、置き配サービスの異業者関連携を促す配送データの形式の共通化や駅・公共施設等の宅配ロッカーの活用、物流に配慮した注文方法の普及促進等に向けた実証調査・効果検証の事業を対象とします。

- 右図は、あくまでも一例であり、物流の負荷低減に資する多様な仕組みについて幅広く補助対象とします。多様なアイデアの取組を検討いただき、ご応募ください。

<想定事業例>

想定事業 01

置き配サービスの事業者間連携

宅配事業者各社の伝票番号の付け方を整理して共通のコード体系を確立し、共通化された伝票番号のコード体系に基づいてオートロック開錠システムの連携を図ることで、置き配に対するセキュリティと利便性を向上。

調査例

- 共通のコード体系や付番ルール等の検討
- システム間連携のための共通APIの設計
- 事業者間連携の効果検証や課題の整理



想定事業 02

駅・公共施設等の宅配ロッカーの活用

消費者がEコマースでの商品購入時に受取方法として駅・公共施設等の宅配ロッカーを指定し、Eコマース事業者と宅配ロッカー事業者がデータ連携を行うことで、消費者が通勤や帰宅途中に立ち寄って気軽に宅配物を受け取る（又は送る）ことができる宅配ロッカーの活用を促進。

調査例

- 地域に応じた受取方法の好意意識調査
- 宅配ロッカーの事業者間連携の効果検証
- 公的主体と連携した効果的な設置の検討



想定事業 03

物流に配慮した注文方法の普及促進

消費者がEコマースでの商品購入時に配達日数を長くするなど物流に配慮した注文方法を指定することで、消費者の行動変容を通じてサプライチェーン全体の負荷軽減を図る取組を普及促進。

調査例

物流に配慮した注文方法を導入した際の消費者の行動変容の進み具合や物流全体の負担低減効果の調査・検証



3 補助対象事業の内容

<想定事業例>

想定
事業 **01**

置き配サービスの事業者間連携

宅配事業者各社の伝票番号の付け方を整理して共通のコード体系を確立し、共通化された伝票番号のコード体系に基づいてオートロック開錠システムの連携を図ることで、置き配に対するセキュリティと利便性を向上。

調査例

- 共通のコード体系や付番ルール等の検討
- システム間連携のための共通APIの設計
- 事業者間連携の効果検証や課題の整理



3 補助対象事業の内容

<想定事業例>

想定 事業 **02**

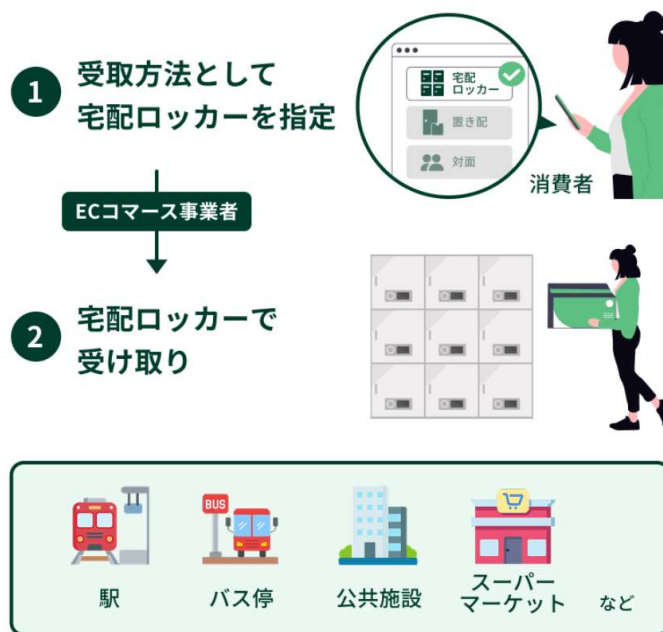
駅・公共施設等の宅配ロッカーの活用

消費者がEコマースでの商品購入時に受取方法として駅・公共施設等の宅配ロッカーを指定し、Eコマース事業者と宅配ロッカー事業者がデータ連携を行うことで、消費者が通勤や帰宅途中に立ち寄って気軽に宅配物を受け取る（又は送る）ことができる宅配ロッカーの活用を促進。

調査例

- 地域に応じた受取方法の選好意識調査
- 宅配ロッカーの事業者間連携の効果検証
- 公的主体と連携した効果的な設置の検討

駅・公共施設等の宅配ロッカーの活用



3 補助対象事業の内容

<想定事業例>

想定
事業 **03**

物流に配慮した注文方法の普及促進

消費者がEコマースでの商品購入時に配送日数を長く取るなど物流に配慮した注文方法を指定することで、消費者の行動変容を通じてサプライチェーン全体の負荷軽減を図る取組を普及促進。

調査例

物流に配慮した注文方法を導入した際の消費者の行動変容の進み具合や物流全体の負担低減効果の調査・検証



4 補助対象事業者

- 「3 補助対象事業の内容」に記載した実証事業を実施する事業者を対象とします。
- また、下記のような事業者を対象とします。

補助対象事業者

EC事業者（ECモール事業者を含む）、物流事業者、その他物流に関連する事業者等を対象とします。

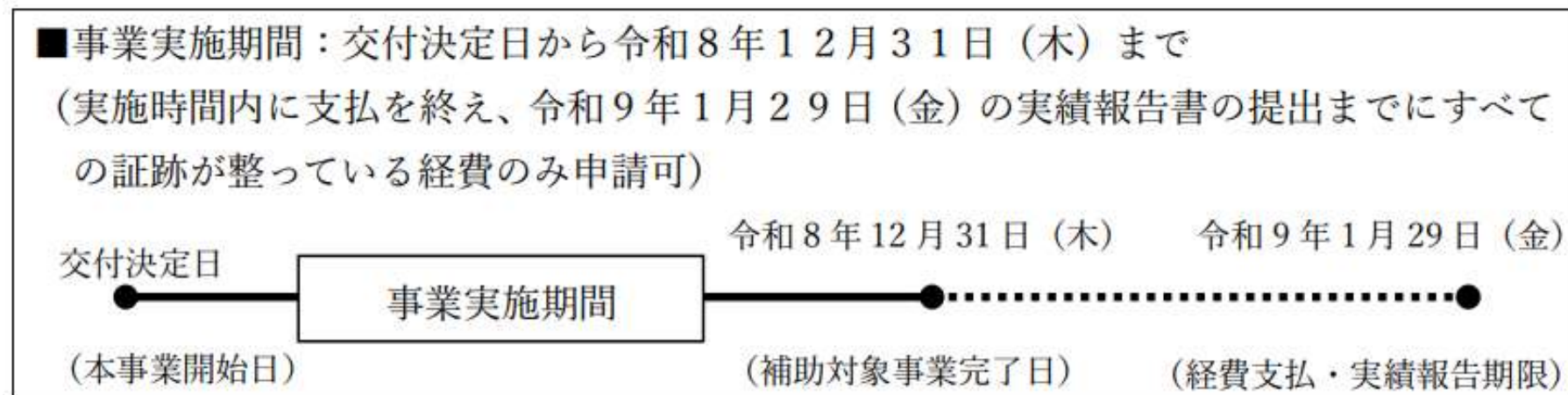


下記のいずれかに該当する事業者は対象外とします。

- ⊗ 国土交通省からの補助金等停止措置または指名停止措置が講じられている事業者
- ⊗ 交付規程別紙「暴力団排除に関する誓約事項」に記載されている事項に該当する者（誓約事項に違反した場合、交付決定の全部または一部を取り消します。）

5 補助対象事業の実施期間

- 補助対象事業の開始年月日は、交付決定日となります。
- 本補助金に係る経費使用については交付決定日以降にしてください。
- 補助対象事業は、事業実施期間内に実施してください。
- 補助対象事業の経費の支払と実施報告の提出は、遅くとも**令和9年1月29日(金)**とってください。



6 補助内容・補助率・下限額・上限額

- 実証事業を実施するために要する経費を補助します。
- 交付額は、総事業費から寄付金その他の収入額を控除した間接補助対象経費について、下記の算出方法により設定します。
- 申請状況や審査結果に応じて、補助率は1/2以内で調整する場合があります。
- 1事業者あたりの補助金下限額は250万円、補助金上限額は5,000万円としています。

補助率	1事業者あたりの補助金下限額	1事業者あたりの補助金上限額
1/2 以内	250 万円	5,000 万円

注) 1事業者から複数の事業提案を行うことは認めますが、その場合はそれぞれの事業提案に対して審査を行い、採択された事業の補助金合計は、補助金上限額の枠内とします。

7 採択の要件 目標設定→効果検証→実証後の事業計画・目標報告

(1) 事業目標の設定

- 本事業は、再配達削減をはじめとする物流負荷の低減を目的としていることから、それらの目標(KPI)の設定と、それらの具体的な計測方法の設定が必要です。
- 特に、「物流負荷の低減」や「再配達率の削減効果」を確認できる指標の設定を必須とします。
- 事業の成果として、以下に例示するKPIの例を参考に、目標(数値)と計測方法を設定してください。

<KPIの例>

- 再配達率の削減
- 再配達に係るトラックドライバーの労働時間の削減量もしくは削減率
- トラックドライバーの労働時間当たりの配達個数の増加量もしくは増加率等
- 1個当たりの配達に要するトラックドライバーの労働時間の削減量もしくは削減率
- 多様・柔軟な受取方法が選択された実績の増加率
- 面積当たり(もしくは人口当たり)の受取拠点数の増加
- トラック積載率の向上 など

(2) 事業実施による効果の検証

- 本事業申請に係る実施計画には、事業実施期間内において実証事業実施による効果の検証を含むことが必要です。

(3) 本事業終了後の事業計画と目標の提示

- 本事業終了後、申請事業者において想定している多様・柔軟な受取・注文方法の普及促進に関する事業計画と目標を示すことが必要です。

8 補助対象経費

(1) 対象となる経費(補助対象経費)

- 本事業で補助対象となる経費は、別表第1～3に示す経費のうち、補助対象事業を行うために必要な費用です。
- 具体的には、物流負荷の低減に向けた消費者の受取・注文方法の選択肢を増やすための先進的な取組に関する実証調査・効果検証事業に必要な経費で、補助事業者(事務局)が認めた費用です。
- また、交付決定の日付以降、令和9年1月29日(金)までに支払いが完了している費用のみが対象です。

応募申請書及び交付申請書に記載する費用及びその留意点	(間接)補助事業に要する経費	補助対象経費以外も含む総事業費
	(間接)補助対象経費	事業を行うために必要な工事費(本工事費、付帯工事費、機械器具費、測量及試験費)、設備費、業務費及び事務費並びにその他必要な経費で補助事業者が承認した経費(間接補助対象経費の内容については、別表第1～第3に定めるものとする。)
	(間接)補助金交付申請額	上記「間接補助対象経費」に2分の1を乗じた額(ただし5千万円を超える場合は5千万円)
	補助金の額	上記「間接補助金交付申請額」に対して、審査・採択を経て補助事業者(事務局)が交付決定通知書で通知する額(間接補助対象経費の2分の1以内)
	消費税等(消費税等仕入控除税額)の扱い	交付申請にあたり、消費税及び地方消費税に係る仕入控除税額(消費税法の規定により仕入れに係る消費税額として控除できる部分の金額及び当該金額に地方税法の規定による地方消費税の税率を乗じて得た金額の合計額に補助率を乗じて得た金額)を減額して交付申請しなければなりません。
交付額の算出方法(事業実施後、交付額の確定時)	<p>ア 総事業費から寄付金その他の収入額を控除した額を算出する。</p> <p>イ 間接補助対象経費と基準額(※)とを比較して少ない方の額を選定する。</p> <p>ウ アにより算出された額とイで選定された額とを比較して少ない方の額に2分の1を乗じて得た額を交付額とする。</p> <p>エ) 交付額は、1,000円未満の端数が生じた場合には、これを切り捨てるものとする。</p> <p>※基準額: 補助事業者(事務局)が必要と認めた額(上記「補助金の額」に2を乗じた額)</p>	

8 補助対象経費

別表第1

1 間接補助事業の名称	2 間接補助事業の内容	3 間接補助対象経費	4 基準額	5 交付額の算定方法
物流負荷の低減に向けた多様・柔軟な受取・注文方法の普及促進事業	<p>物流負荷の低減に向けた消費者の受取・注文方法の選択肢を増やすための以下①、②、③、及び④の先進的な取組に関する実証調査・効果検証事業。</p> <p>① 置き配サービスの事業者間でのデータ連携等</p> <p>② 駅・公共施設等の宅配ロッカーの活用等</p> <p>③ 物流に配慮した注文方法等</p> <p>④ その他多様・柔軟な受取・注文方法の普及促進に資する取組等</p>	<p>事業を行うために必要な工事費(本工事費、付帯工事費、機械器具費、測量及試験費)、設備費、業務費及び事務費並びにその他必要な経費で補助事業者が承認した経費(間接補助対象経費の内容については、別表第2に定めるものとする。)</p>	補助事業者が必要と認めた額	<p>ア 総事業費から寄付金その他の収入額を控除した額を算出する。</p> <p>イ 第3欄に掲げる間接補助対象経費と第4欄に掲げる基準額とを比較して少ない方の額を選定する。</p> <p>ウ アにより算出された額とイで選定された額とを比較して少ない方の額に2分の1を乗じて得た額を交付額とする。(ただし、算出された額が5,000万円を超える場合は交付額を5,000万円とする。)また、算出された額に1,000円未満の端数が生じた場合には、これを切り捨てるものとする。</p>

8 補助対象経費

別表第2

1 区分	2 費目	3 細分	4 内 容
工事費	本工事費	(直接工事費) 材料費	事業を行うために直接必要な材料の購入費をいい、これに要する運搬費、保管料を含むものとする。この材料単価は、建設物価（建設物価調査会編）、積算資料（経済調査会編）等を参考のうえ、事業の実施の時期、地域の実態及び他事業との関連を考慮して事業実施可能な単価とし、根拠となる資料を添付すること。
		労務費	本工事に直接必要な労務者に対する賃金等の人件費をいう。この労務単価は、毎年度農林水産、国土交通の2省が協議して決定した「公共工事設計労務単価表」を準用し、事業の実施の時期、地域の実態及び他事業との関連を考慮して事業実施可能な単価とし、根拠となる資料を添付すること。
		直接経費	事業を行うために直接必要とする経費であり、次の費用をいう。 ① 特許権使用料（契約に基づき使用する特許の使用料及び派出する技術者等に要する費用） ② 水道、光熱、電力料（事業を行うために必要な電力電灯使用料及び用水使用料） ③ 機械経費（事業を行うために必要な機械の使用に要する経費（材料費、労務費を除く。））
		(間接工事費) 共通仮設費	次の費用をいう。 ① 事業を行うために直接必要な機械器具等の運搬、移動に要する費用、 ② 準備、後片付け整地等に要する費用、 ③ 機械の設置撤去及び仮道布設現道補修等に要する費用、 ④ 技術管理に要する費用、 ⑤ 交通の管理、安全施設に要する費用

8 補助対象経費

別表第3

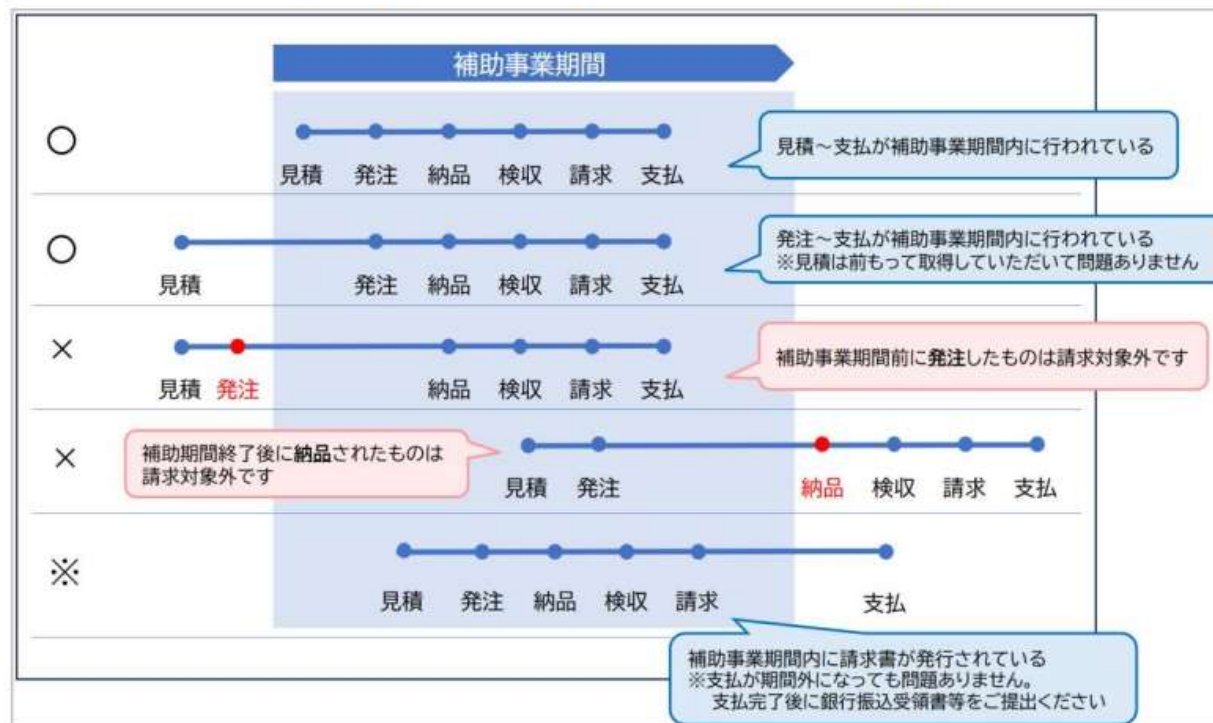
1 区分	2 費目	3 細目	4 細分	5 内 容
事務費	事務費	社会保険料	社会保険料	この費目から支弁される事務手続のために必要な労務者に対する社会保険料と事業主負担保険料をいい、使途目的、人数、単価及び金額がわかる資料を添付すること。
		賃金 報酬・給料・ 職員手当		この費目から支弁される事務手続のために必要な労務者に対する給与をいい、雇用目的、内容、人数、単価、日数及び金額がわかる資料を添付すること。
		諸謝金		この費目から支弁される事務手続のために必要な諸謝金をいい、目的、人数、単価、回数に分かる資料を添付すること。
		旅費		この費目から支弁される事務手続のために必要な交通移動に係る経費をいい、目的、人数、単価、回数及び金額がわかる資料を添付すること。
		需用費	印刷製本費	この費目から支弁される事務手続のために必要な設計用紙等印刷、写真焼付及び図面焼増等に係る経費をいう。
		役務費	通信運搬費	この費目から支弁される事務手続のために必要な郵便料等通信費をいう。
		委託料		この費目から支弁される事務手続のために必要な業務の一部を外注する場合に発生する特殊な技能又は資格を必要とする業務に要する経費をいう。

8 補助対象経費

(2) 補助対象経費に関する扱いについて

- 上記の補助対象経費の定義の他、補助対象経費として計上できない経費、補助対象経費の処理方法に関しては、事務局より、採択決定後に「事務処理マニュアル」を提示します。
- 本公募要領、交付規程のほか、当該事務処理マニュアルに基づき、経費処理手続きを行ってください。
- 補助金の支払は、原則として、事業終了後の精算払となります。使用されたことが確認できる資料(証跡)の提出を求めます。

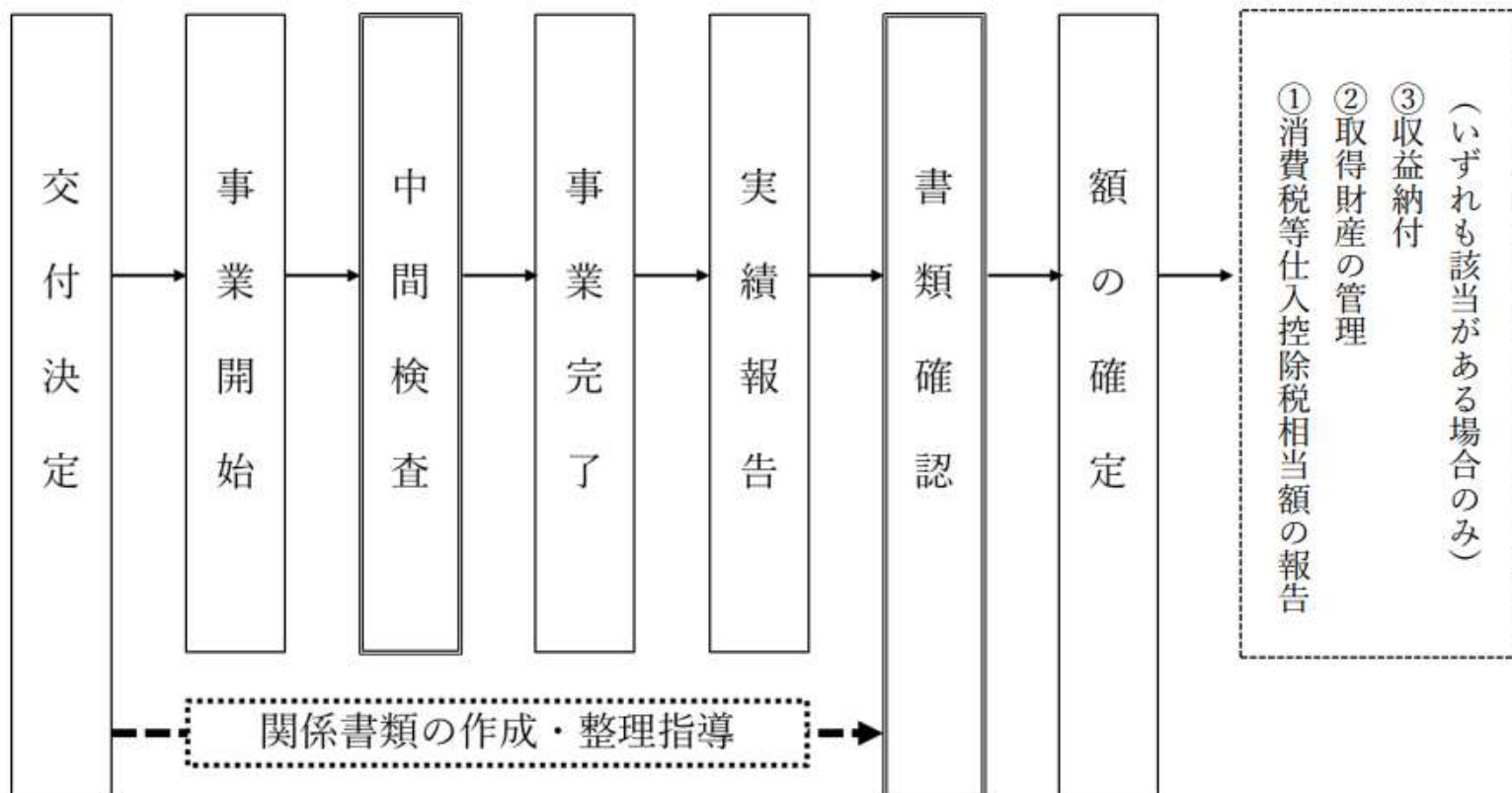
【補助事業における調達の手続きの補助対象可否判断例】



注)「検収」とは、納品物が発注した内容に適合するか検査をする行為をいいます。

8 補助対象経費

○補助事業の標準フロー図



※交付決定時に、補助金の額の通知を行いますが、事業完了後に実績報告書及び関係書類（証跡）の内容確認（審査）を行った後、交付額を確定します。交付決定時の額を無条件に支払う訳ではありませんので注意してください。

2. 応募方法

1 公募・交付申請に関する書類の入手

- 公募・申請書類等は事務局ホームページ(<https://takuhai-poc.jp/>)からダウンロードし、入手してください。

国土交通省
Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism

物流負荷の低減に向けた多様・柔軟な受取・注文方法の普及促進事業費補助金

事業概要 ▾ 補助対象事業者 ▾ 公募要領 ▾ 公募説明会 ▾ お問い合わせ先 ▾

公募要領

公募要領等は、以下からダウンロードしてください。業務の概要、応募方法その他留意していただきたい点は、公募要領に記載されておりですので、応募される方は、熟読いただくようお願いします。

資料一括ダウンロード

一括ダウンロード ↓

各資料 個別ダウンロード

公募要領 ↗ 公募要領 参考資料 ↗ 応募申請書 ↗ 実施計画書 ↗

実施計画書 別紙 ↗ 経費内訳書 ↗ 交付規程 ↗ 交付規程様式 ↗

公募期間・応募書類の提出方法

2 公募期間

■ 公募期間

令和8年4月13日(月)14時から令和8年5月22日(金)12時(必着)

- 応募書類に不備があった場合には応募申請書を受理することはできません。不明な点があれば、お早めに事務局にご相談ください。
- 原則、郵送やFAX送付による申請は受け付けておりません。

3 応募書類の提出方法

- 応募に際しては、応募に必要なすべての書類を作成または収集し、事務局(takuhai-poc@murc.jp)へ電子メールによりご提出してください。
- また、応募の際には電子メールの件名の冒頭に「【多様・柔軟な受取・注文方法の普及促進事業費補助金・応募】」と必ず付記してください。
- なお、応募書類に不備がある場合は、書類を受理いたしませんので、予めご了承ください(軽微な修正等を除く)。事務局においてメールを受信した場合には翌日までにその旨をメールで返信します。返信がない場合には事務局にお問合せください。

4 応募提出書類

- 提出書類は下表のとおりです。漏れのないようにすべてご用意・ご確認ください。
- 提出された応募書類をもとに、後述の「審査」手続きに基づき採択を行います。
- 応募書類には、いかなる理由があってもその内容に虚偽の記述を行わないでください。

提出書類	書類様式	記載内容
応募申請書	応募様式第1	申請書類の本体(鑑)として、提出日、宛名、応募者名、補助対象経費、補助金交付申請額等を記載したものの 複数事業者による共同事業体の申請は認めていませんので、代表事業者を定め、代表事業者から申請すること
実施計画書	応募様式第2	実施する事業計画を示したもの ・応募法人の概要 ・事業の目的・取組内容 ・課題認識と事業の効果測定(事業目標KPI) ・関係者との連携体制 ・経費計画・管理、事務処理等の社内体制 ・経費内訳 ・スケジュール ・その他提案内容 ・上記の概要(別紙)
経費内訳書	応募様式第3	経費計画の内訳を示したもの

3. 事業の実施

1 事業全体の流れ

- 事業全体の進め方については、下表のとおりです。
- 公募要領は、採択までの手続きについて規定しています。
- 採択以降の交付申請及び事業実施・実績報告については、交付規程、交付規定様式及び事務局より採択者に提示する「事務処理マニュアル」をご確認ください。

手順	日程（予定）	手続きの流れ
公募	4/13～5/22	補助対象希望者の公募
説明会（公募説明会）	4/17	公募（事業の概要、応募方法等）に関する説明会 説明会の申し込みはホームページにて
公募期限	5/22	応募書類の提出の締め切り（12時）
審査	5/25～6月上旬	有識者審査会による審査
採択	6月上旬～中旬	採択結果の通知（事務連絡）
採択者説明会	6月中旬	交付申請手続き・事業実施の注意事項（経費処理等）に関する説明会（事務処理マニュアルの提示）
交付申請手続き	6月中旬～	交付申請書類の提出（採択者）、交付決定通知の発出（事務局）
採択者公表	6月中旬～	採択事業者（補助対象者）の公表
事業実施	交付決定日～12/31	交付決定通知後、事業を実施してください。
中間報告	10月	事業の中間報告
最終報告	1/29	事業の実績報告書の提出
実績確認・交付額決定	実績報告書提出～2/26	実績報告書及び関係書類（証跡）の内容確認（審査）・補助金交付額の決定
補助金交付	3月上旬	補助金の交付（支払）

なお、事業実施期間中は、進捗管理のため、概ね毎週ないし隔週で事務局との定例ミーティング（対面もしくはオンライン）の実施を予定しています。

2 審査・採択について

(1) 審査・採択方法

- 事務局は提出された応募書類について、公募要領、交付規程に記載された要件を満たしているかを確認した上で、実施計画書や経費内訳書の内容につき別途事務局が設置する有識者審査会での審査結果等を踏まえ、採択者を決定します。(必要に応じて応募者へヒアリングを実施する場合があります。)
- 採択決定の結果については、速やかに事務連絡を行った後、採択者について改めて「交付申請書」を作成・提出いただき、事務局から「採択決定通知書」を発出します。また、事務局ホームページにて採択者名を公表します。
- 審査における評価点の公表は行いません。

1) 審査方法・審査手順

- 申請者の応募資格の確認
- 提出された実施計画書等を対象とした内容評価(有識者審査会による評価)
- 応募者の評価点による順位付け

2) 採択方法

- 審査結果を踏まえ、上位の応募者から順に採択
- 補助金申請額の合計が予算を超える場合は優先配分もしくは優先採択を行う

2 審査・採択について

(2) 審査基準

- 有識者審査会では、応募者から提出される実施計画書（応募様式第2）の内容について、審査基準に基づいた評価を行います。
- 審査基準の項目ごとに各委員の評価ランクを付与し、ランクごとの得点率を当該項目の配点に掛け合わせ、項目別の評価点を算出します。その合計値を当該応募者の評価合計点とします。
- 各委員の評価ランクによる項目別評価点は、委員による評価点の合計値とします。優先配分・優先採択の要件として、審査項目1. 及び2. を重視します。
- 審査基準は右表の通りです。なお、実施計画書等の応募書類の記載においては、右記の評価上のポイントを踏まえた上で、審査基準での各項目に対応する記載箇所が明確に分かるように留意してください。

審査項目	評価上のポイント 【応募書類・実施計画書等での主な記載箇所】
1. 取り組みの新規性・先進性	【事業の目的・取組内容】 ・本事業の趣旨を的確に理解しているか ・未だ実装されていない新規性、先進性のある取り組みか ・未・低利用である技術や仕組みの活用・複合化があるか
2. 事業成果活用・実装の普及・拡大可能性	【課題認識と事業の効果測定（事業目標KPI）】 ・広く社会的な拡大・普及を目指しており、今後の取組拡大を見込むことができるか ・事業の効果測定方法が明確に示され、適切な事業目標（KPI）が示されているか ・成果把握の手法が明確に示されているか
3. 関係者間連携等の協働性	【関係者との連携体制】 ・異分野間の連携による取り組みか ・事業遂行上必要な関係が構築されているか (応募時に事業協力者の事業参画を具体明示できているか) ・業界内での標準化を目指しているか
4. 申請者内実施体制の有効性	【経費計画・管理、事務処理等の社内体制】 ・各種書類・報告提出の人員計画が的確か ・社内の役割分担・指示系統等は適切か ・事業者としての業務が円滑にできるか ・経費管理（適切に経費執行する方法）手法が示されているか
5. 費用積算の妥当性	【経費内訳】 ・委託費などの算出根拠が明確か (システム開発・改修、その他の費用) ・事務費が適切に計上されているか ・事業後の証跡提出の管理体制・管理手法等が示されているか
6. 事業遂行の確実性	【スケジュール】 ・無理のないスケジュールが示されているか ・事業実施に必要な業務内容がスケジュールに示されているか 【リスク管理】 ・事業及びスケジュール管理方法が示されているか ・事業協力者との事業推進方法が示されているか ・事業者間で計画に対する合意は取れているか
7. その他提案内容	【その他提案内容】 ※独自性を有する有益な提案事項が記載されている場合に評価 ※予期せぬ事項が生じた場合の対応・バックアップ体制事項が記載されている場合に評価

3 採択後の交付申請の流れ

- 採否の結果については速やかに事務連絡を行います。
- 採択された応募者には、改めて交付規程に基づき、「交付申請書」を作成し、交付申請を行っていただきます。
- これに対し、事務局から「交付決定通知書」を发出しますので、その交付決定日以降、補助事業の実施が可能となります。
- なお、上記採択の事務連絡後、採択者説明会を開催し、事務局より、採択者に対して交付申請手続きについて説明するとともに、「事務処理マニュアル」を提示の上、事業実施にあたって注意事項（経費処理等）について説明します。
- 定例ミーティング、中間報告や最終報告などの進捗管理方法、及び経費処理（経費処理フローの遵守、証跡の収集・保管等）については、本公募要領、交付規程のほか、事務処理マニュアルに基づき、適時適切に行ってください。

4. 質疑応答

※説明会参加申し込み時、説明会時、説明会直後に頂戴しました、質問とその回答については、別途ポータルサイトに掲載しております。

問い合わせ先

- 個別のご質問は、問合せ窓口にてお受けしております。下記までご連絡いただけますと幸いです。
- ご質問への対応は、メールでの個別回答を予定しています。

<本事業や応募にあたっての問い合わせ先>

多様・柔軟な受取・注文方法の普及促進事業事務局
(執行団体:三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社)

☎: 03-6733-1642 (10-17時 月曜から金曜日(祝日・年末年始を除く))

✉: takuhai-poc@murc.jp