資料4

「行財政改革プラン」
～原案策定状況～

平成25年1月29日
福岡市

【はじめに】

○　我が国では、本格的な人口減少社会の到来、長引く景気の低迷、都市間競争の激化など、社会経済情勢が大きく変化しています。

○　福岡市においては、将来人口は当面増加していくことが予想されているものの、少子高齢化の進展などにより人口構造は大きく変化し、働き手・担い手は減少し、逆に高齢者など支えられる世代が増加していきます。これを財政運営の面から捉えると、市税収入の伸びが期待できない一方で、社会保障関係費は着実に増嵩していくことになり、加えて、公共施設等の大量更新期の到来に伴う財政需要の増大など、市政運営を取り巻く環境は厳しさを増していくものと見込まれています。

○　このような状況においても、「住みやすいまち」と評価される福岡市の魅力や活力を維持し、将来にわたり発展させていくためには、市民生活の質を高め、そのことが人と投資を呼び込むことにより、都市の成長と税収の増加を図り、さらに生活の質が高まるという好循環をつくっていくことが必要です。

○　これを実現していくためには、市民生活の質の向上と都市の成長にとって，より必要性が高い施策事業に重点化を図りながら推進し、今の時代に合わなくなったものや優先度が低いものを見直し、行政の仕組みや仕事の進め方を工夫するなど、徹底した行財政改革によって必要な財源を確保し、将来にわたり持続可能な市政運営が求められています。

○　このため、今後4年間に重点的に取り組む施策や事業を示す「政策推進プラン」、行政運営のしくみや手法の見直し、財政健全化の取組みを示す「行財政改革プラン」を策定し、相互の連動により、将来にわたり持続可能な市政運営に取り組み、市民の納得と共感を得ながら、「人と環境と都市が調和のとれたアジアのリーダー都市・福岡」の実現をめざします。

「生活の質の向上」と「都市の成長」の好循環の創出

＜政策推進＞

～生活の質の向上と都市の成長にとって真に必要な施策事業に重点化し推進～

■市民生活に不可欠なサービスの安定的・継続的な提供

■社会経済情勢の変化に伴う新たな課題等への対応

将来にわたり持続可能な
市政運営

＜行財政改革＞

～必要な財源の確保と、行政運営の仕組みや発想、手法の抜本的な見直し～

■市民の納得と共感

■健全な財政運営

■チャレンジする組織改革

1　行財政改革プラン策定の趣旨

○　平成7年の「地方分権推進法」の施行以降、一貫して、住民に最も身近な基礎自治体が自立的に行政運営にあたることが不可避となっています。

○　福岡市は、かつて社会資本整備を集中的に行った結果、今日、多額の市債残高を抱えており、財政の硬直化の一因となっています。このような状況の中で、少子高齢化がいよいよ本格化し、社会資本の老朽化による大量更新期を迎えることとなります。

○　もはや、既存事業の予算額を一律削減して対処するような見直しでは対応困難となりつつあり、このままでは都市の活力は失われ、職員の意欲も減退する負のスパイラルに陥ってしまいます。

○　そのため、量的改革だけでなく質的改革を推進し、スクラップ・アンド・ビルドではなくビルド・アンド・スクラップの精神で、福岡市の成長戦略を実現するために必要な財源を確保するとともに、社会経済情勢や市民ニーズに的確かつ迅速に対応するために、これまでの行政運営の仕組みや発想、手法を抜本的に見直します。

○　また、職員一人ひとりが部分最適の思考から脱却し、組織として全体最適が図れるようなガバナンス改革を行います。

○　これらを通じ、自治体運営の観点からも九州のリーディングシティとなるよう、自立分権型の行財政改革に取り組みます。

２　計画期間と推進体制

○計画期間

2013（H25）年度から2016（H28)年度までの4年間

○推進体制

・市長・副市長のトップマネジメントのもと、各局区長がリーダーとなり、各局区が自律的に推進する。

・具体的な取組み内容を定めた改革実行計画に基づいて、実施状況をフォローアップし、毎年公表するとともに、随時、改革実行計画の見直しを行う。

３　行財政改革の現状と課題

（1）近年の取組みと評価

○ 他都市に先駆けた民間活用

○ 組織の統廃合、外郭団体の着実な削減

○ 政令指定都市中、人口あたり最少の職員数、歳出総額に占める最低の人件費比率（H23.4.1現在）

○ DNA運動、プロポーザル運動、出前講座、自治協議会制度、指定管理者制度

職員表彰「改善改革部門」、NPO共働事業提案制度、行政評価（事業仕分け）などの実施

○ 市債依存度12%以下への抑制(H17～)、プライマリーバランスの黒字堅持(H12～)

○ 局予算制度の導入(H17)、H18から区に拡大

○ 年間の市債発行額を段階的に抑制（H6：1,349億円→H23：776億円）

プラン名	実施期間	主な内容	主な実施項目
平成7年度 行財政改革大綱	平成8年度 ～平成10年度	①行政組織・機構の整備 ②行政運営システムの見直し ③人材の育成・活用と職員定数の適正管理 ④外郭団体の見直し	・民生局と衛生局の統合（保健福祉局の設置） ・保健所の区役所への編入 ・区役所課長の地区担当者制の導入 ・美術館協会・博物館協会の統合等，外郭団体4団体削減
平成9年度 行財政構造改革 基本指針	平成10年度 ～平成14年度	①類似事業の再編統合 ②的確なニーズの把握と施策の選択 ③市民と行政の相互協力と役割分担の明確化 ④官民の役割分担の明確化 ⑤適切な施設整備や地域施設の活用 ⑥投資の重点化・効率化	
平成11年度 第2次 行財政改革大綱	平成12年度 ～平成14年度	①自律した行財政運営の推進 ②市民が主役の市政の推進 ③行政の透明化の推進 ④民間活力導入の推進	・保健所と福祉事務所の統合（保健福祉センター設置） ・経営会議の設置 ・職員定数を157人純減 ・(財)国民宿舎公社の解散等,外郭団体　5団体削減
平成12年度 DNA2002計画	平成12年度 ～平成18年度	①DNA運動，行政マーケティング運動，プロポーザル運動 ②民間型経営システム，行政評価・企業会計システム，現場自律管理システム ③コーポレートガバナンスの確立，市民自治体制，コミュニティの自律経営	・DNA運動発表大会「DNAどんたく」の実施 ・プロポーザル運動の実施 ・BP(ベストプラクティス)探検隊の設置 ・「出前講座」の導入 ・市民視点での案内表示改善　等
平成16年度 市政経営戦略プラン	平成16年度 ～平成19年度	①自らを律する，スリムで透明な行政 ②行政の役割や関与のあり方の見直し ③地域コミュニティへの分権と共働 ④仕事のやり方の改革 ⑤改革にチャレンジする職員の育成・支援 など	・自治協議会制度の導入 ・地域支援部の新設及び校区担当係長の配置・指定管理者制度の導入 ・庁内ベンチャー制度の導入 ・人材育成活性化プランを策定 ・庁内報「ふく・よか通信」を創刊 ・職員表彰「改善改革部門」を創設 ・職員数を240人純減 ・(財)勤労者福祉センターの解散等，外郭団体　8団体削減
行政経営改革プラン			
財政健全化プラン		目標1　市債依存度10%～12% 目標2　プライマリーバランスの堅持 目標3　経常経費の縮減	・市債依存度は，平成17年度以降，12%以下へ。 ・プライマリーバランスは，12年度以降，連続して黒字を堅持。 ・17～19年度の3年間で，経常経費を179億円縮減。

プラン名		実施期間	主な内容	主な実施項目
平成２０年度 福岡市2001 グランドデザイン		平成20年度 ～平成23年度		
	行政改革プラン		目標１　市民から信頼され， 市民と向き合う市役所 目標２　簡素で効率的な市役所 目標３　風通しのよい市役所	・H23年度職員数9,784人となり，H26年度の約9,800人とする目標を3年前倒し達成 ・技術系組織の再編 －アセットマネジメント及び技術分野の組織を財政局に設置 －都市整備局と建築局の統合（住宅都市局の設置） －土木局と下水道局の統合（道路下水道局の設置） ・NPO共働事業提案制度導入 ・行政評価（事業仕分け）実施 ・市立病院の地方独立行政法人化 ・(財)下水道資源センターの解散等，外郭団体　4団体削減
	財政リニューアルプラン		目標１　市債発行の抑制 平成23年度における一般会計の市債発行額を450～500億円程度に抑制することを目標として段階的に縮減する。	・市債発行額は，平成20年度566億円から平成23年度510億円（臨時財政対策債を除く）へ段階的に抑制。 ・市債残高は，毎年度着実に減少し，ピーク時（16年度）に比べ，23年度末で約2,300億円縮減。 ・実質公債費比率は，市債発行に国の許可を要する18%を下回っている。（23年度決算で15.7%）
			目標２　財源不足の解消 「中期財政見通し」により見込まれる566億円（H21～23）の財源不足について，行財政改革に取り組むことにより，確実に解消する。	・リーマンショックの影響を受けて，実態の財源状況はさらに厳しいものとなったが，臨時財政対策債を含む地方交付税等の増加や，毎年度の事業見直しにより，財源不足を解消。
			市民にとってわかりやすい財政情報の提供	・「ふくおかしの家計簿」，「財政のあらまし」の発行 ・予算見積や調整の概要をホームページで公開

（2）今後に向けた課題

①厳しい財政見通し

※今後，再試算を行うことから，数値に変動が生じる。

市税などの一般財源の大幅な伸びは期待できないなか、今後、社会保障関係費や、公共施設等の老朽化に対応するための維持保全・長寿命化のための経費は増加が続くため、このままでは重要事業の推進や新たな課題への対応のために使える財源が大幅に減少する見込です。

そのため、徹底した見直しを行い、財源の確保に取り組むことで、「生活の質の向上」と「都市の成長」の実現を図ることが必要です。

○ 大きな伸びが見込めない一般財源

・市税はGDPの伸びを前提に微増するも地方交付税等は微減

○ 伸び続ける社会保障関係費

ア 医療や介護保険への公費負担の増加（繰出金）

・今後、老年人口は引き続き増加し、特に75歳以上（後期高齢者）の人口は今後10年間で約1．5倍に

・これに伴い、後期高齢者医療や介護保険事業への公費負担も増加

イ 経済的支援など福祉サービスに必要な公費負担の増加（扶助費）

・近年、生活保護世帯、保育所入所児童、障がい者（児）福祉サービスの利用者が増加

・この傾向が続けば、福祉サービスに必要な公費負担は大きく増加

○ 公共施設等の維持管理経費の増加（アセットマネジメント経費）

・高度経済成長期や政令市移行期にかけて大量に整備した公共施設等の老朽化が進行

・今後、公共施設等の維持保全・長寿命化にかかる経費は大きく増加

○ 退職者の増加によりピークを迎える人件費

・政令市昇格前後に大量採用した世代の定年退職が平成25年度にピーク

・退職手当を含む人件費は平成26年度にピーク

○ 高止まりを続ける公債費

・過去に発行した市債償還が続くため、1,000億円程度で高止まり

②質的な改革の必要性

これまでの職員削減の結果、組織力の低下が懸念される一方で、厳しい財政状況を踏まえつつ、社会経済情勢や市民ニーズに的確かつ迅速に対応するため、組織力の最大化を目指す改革が必要となっています。

また、限りある経営資源をより効果的・効率的に活用するために、より一層、下記のような課題を解消する「質的な改革」に取り組む必要があります。

- ○ 市民に必要な情報の確実な伝達
- ○ 区役所での待ち時間の短縮、混雑解消／より身近な場所での利便性向上
- ○ オンライン化した行政手続の利用率向上
- ○ 市職員の共働への意識向上
- ○ 市としての経営理念や方針、政策分野ごとの課題認識の一致
- ○ 局区長の権限や裁量の拡充
- ○ 予算編成（財源の配分）などに活用される行政評価制度
- ○ 業務改善の取組みに対する幹部職員の関与
- ○ 職務に必要な専門能力の向上／仕事に対するモチベーションの向上／
  人事に対する納得性の向上／チームワークの向上／
  管理監督者のマネジメント力の向上／女性職員の活躍促進
- ○ 市の方針や幹部職員の考えの浸透／職員のモラルのさらなる向上

４　行財政改革の目標

【取組１】市民の納得と共感

・市政情報の分かりやすく効果的な発信
・市民との双方向のコミュニケーションによる対話促進
・ICTの活用による，手続きの利便性の改善・向上
・地域やNPOとの共働によるまちづくり

★数値目標

指標	現状値	目標値
福岡市の行政は信頼できると思っている市民の割合	（平成24年度） 55．1％	（平成28年度） ○○　％
（項目検討中）		

【取組２】健全な財政運営

・市民生活に必要な行政サービスの確保と，政策実現のために必要な財源の確保
・将来世代への過度な負担を残さないための市債残高の縮減
・限られた財源の中で事業の「優先順位の最適化」

★数値目標

指標	現状値	目標値
政策的な経費の財源 （平成25～28年度）	従来の取組みで 確保が見込まれる額 ○○億円	政策実現に必要と 見込まれる額 ○○億円
市債発行		

【取組３】チャレンジする組織改革

・トップマネジメントと局区の自律経営が発揮されるガバナンス改革
・職員の力を組織の力として発揮できる仕組みづくり
・職員一人ひとりの仕事に対する意欲・能力の向上
・法令順守や公務員倫理の確立・徹底による不祥事が発生しない組織づくり

★数値目標

指標	現状値	目標値
市の方針やトップの考え方が伝えられていると思う職員の割合（職員意識調査）	（平成23年度） 48．9％	（平成28年度） ○○　％
業務改善を続けていると思う職員の割合（職員意識調査）	（平成23年度） 81．6％	（平成28年度） ○○　％
自分の適性や進みたい職務分野についての考えを上司と共有できていると思う職員の割合（職員意識調査）	（平成23年度） 61．3％	（平成28年度） ○○　％

４　主な具体的取組み

【取組１】市民の納得と共感

市政に関する情報を、課題も含め、多様な手法で分かりやすく、かつ効果的に発信するとともに、市民の声を真摯に受け止め、双方向のコミュニケーションによる対話を重ねる。そのうえで、市民の視点に立ち、ＩＣＴを活用しながら、手続きの利便性を改善・向上するとともに、社会構造の変化に対応した地域との共働、ＮＰＯとの共働によるまちづくりを推進する。

〔推進項目①〕市民との情報受発信と対話の推進

○市民とのコミュニケーション手法・媒体の多様化への対応

・市政だより多メディア化の検討
・広報効果の調査・分析・活用
・フェイスブック等を活用した各種施策情報の情報受発信機能の強化
・オープンデータの活用推進　　など

○重要な施策における意思決定過程の透明性の拡充と、市民との対話の場の設置

・市政運営会議の積極的な情報提供
・公文書管理制度の検証・見直し
・ワールド・カフェなどの新たな対話手法を活用した，市民との対話の場の設置
・区長と市民との対話の場の活用　　など

○市の方針や取組みに加え、市政運営上の課題についての積極的な提供

・財政状況について，市民目線の情報発信の推進
・附属機関等の会議の公開　など

○市民からの提案や意見などへの迅速な対応

・職員の広聴マインド向上のための研修実施
・各施設等における来庁者アンケート，満足度調査等の実施　など

〔推進項目②〕行政手続きの利便性向上

○区役所での待ち時間の短縮や手続きの簡素化等の窓口機能向上による利便性の向上

・待ち時間の短縮の取組み
・郵送請求事務の集約化・委託化の推進
・各種申請の際の添付書類削減
・接遇の向上、施設環境の改善　など

○ICTの活用による行政サービスへのアクセス向上

・導入効果の高い手続のオンライン化推進
・オンライン化済み手続の利用率向上
・個人情報に留意した，コンビニエンスストアでの証明書自動交付の推進
・市営駐輪場におけるICカード決済の導入　など

〔推進項目③〕市民との共働

〇社会構造の変化に応じた地域コミュニティ支援

・高齢化社会の進展などに応じた支援の仕組みづくり　　など

〇事業の各段階における、多様な主体との共働促進

・共働事業提案制度の推進
・市民同士の情報交換の場の創設
・計画策定時における市民との対話手法の導入
・地域との共働による安心安全のまちづくり，地域の魅力づくり，環境啓発，環境保全
など

〇市職員の共働への理解と意識の向上及び連携強化

・様々な現場での活動等を通した、職員の育成の充実　　など

〇市民の市政への関心向上のための取組み

・企業の地域活動を促進する仕組みづくり　　など

【取組２】健全な財政運営

限られた財源の中で事業の「優先順位の最適化」を行い，市民生活に必要な行政サービスの確保と，また一方で，政策実現のために必要な財源を確保する。
また，将来世代への過度な負担を残さないために，市債残高を縮減する。

■事業の「優先順位の最適化」を図る上での視点

・社会経済情勢や市民ニーズ，課題認識の変化に伴い，「必要性」は変化していないか。
・より必要性の高い対象（者）に向けた，より効果的な方法となっているか。
・企業，市民，ＮＰＯ，国・県など他の主体との役割分担，本市の関与の程度は適切か。
・行政サービスの利用者負担は，その受益の程度や他の納税者との関係で，公平な負担となっているか。
・競争性の導入等により，さらに費用対効果を高めることはできないか。

〔推進項目④〕歳入の積極的な確保

○収入・収納率等の向上

○市有財産の有効活用等による税外収入の確保

〔推進項目⑤〕行政運営の効率化

○人件費の抑制及び組織のスリム化

・施設の民営化、職員配置の見直し、技能労務職関係業務の見直し（退職不補充）
・退職手当の支給水準の見直し、持ち家にかかる住居手当の見直し　など

○企業会計・特別会計における見直し

・経営改善による収益の確保，基準外繰出の見直し　など

○外郭団体等の見直し

・事業の必要性・外郭団体等で事業を行うことの妥当性を視点とした見直し　など

〔推進項目⑥〕役割分担，関与の見直し

〇補助金の見直し

・情報公開、公募化、終期設定等に関するガイドラインの策定
・協会、組合など関係者団体運営補助金の見直し、施設運営にかかる補助金の見直し　など

〇国・県との財政負担及び財源の適正化

・超過負担の解消，他都市との格差是正　　など

〔推進項目⑦〕行政サービスの見直し

〇個人給付の見直し、受益者負担の見直し、減免制度の見直し

・真に必要とされるサービスの確実な実施に向け、より事業効果が低いものについての徹底した選択と集中（高齢者福祉、障がい福祉、子育て支援施策　など）
・使用料の適正化、自己負担の見直し　など

〔推進項目⑧〕公共施設等の見直し

〇施設の維持管理コストの縮減

・民間活力の導入（指定管理者制度の活用など）、高額な家賃物件からの移転　　など

〇公共施設等の老朽化に向けた適切な対応

・既存施設の有効活用とアセットマネジメントの実施・大量更新期に向けた計画的な対応　など

〇施設の必要性・あり方の見直し

・施設の管理運営費や維持保全、更新に伴う負担が重くなるなか、真に必要な施設サービスを安全かつ安定的に提供していくため保有施設の総量を減量
・社会環境の変化により役割を終えた施設の見直しや、事業手法としてのあり方の見直し

〔推進項目⑨〕市債残高の縮減、市債発行の抑制

〇長期的な市債残高の縮減に向けた発行抑制目標の設定

【取組３】チャレンジする組織改革

トップマネジメントのもと、局区の自律経営が発揮されるよう、ガバナンス改革を行うとともに、職員間のコミュニケーションを活発にし、職員の力を組織の力として最大限に発揮する。

職員一人ひとりの仕事に対する意欲を向上させ、職員の力を高め，引き出すとともに、法令遵守や公務員倫理の確立・徹底を図り、不祥事が発生しない組織づくりを行う。

〔推進項目⑩〕ガバナンス改革

○市長・副市長が局区長と議論できるシステムの構築と経営理念の確立

・市長・副市長・全局区長による「幹部職員トップ会議」の設置　など

○トップマネジメントシステムの確立

・市長・副市長・局長・区長の責任分担の明確化
・行政評価の再構築とトップマネジメントによるPDCAサイクルの確立
・市長・副市長を補佐する「自律経営補佐組織」の設置　など

○予算・人員の権限移譲による局区の自律経営の推進

・局区枠予算の充実、組織編成権限の移譲と新たな編成手法の導入、人事権の一部移譲
・局区長の補佐体制の充実
・「政策別事業本部」や「施策別推進プロジェクトチーム」の設置などによる全体最適化
・各局区室内幹部職員による対話の場の設置　など

○効果的なICT（情報通信技術）活用のためのBPR（業務プロセス改革）の推進

P20「ICT戦略に係る基本的な考え方（案）」参照

〔推進項目⑪〕業務改善イノベーション

○市長・副市長をはじめ、職員一人ひとりの主体的な関与による業務改善

・業務改善運動の実施、全国都市改善改革実践事例発表会開催
・職員提案制度の再構築
・臨時的任用職員に関する事務の集約化　など

○職員間コミュニケーションの活性化

・所属を超えた職員同士の対話の場の設置
・全庁的，また局区室内の課題について組織横断的プロジェクトチームによる検討　など

〔推進項目⑫〕人材育成・活性化

○職員一人ひとりが、自らのキャリアを考え、主体的に自分の強みとなる能力を伸ばす仕組みの構築

・キャリア・デベロップメント・プログラム（CDP）の全職員を対象とした本格実施
・ベテラン職員が培ってきた知識や技術をスムーズに継承できる仕組みづくり
・専門技術職員（建築主事・建築士，鉄道設計技士等）の育成　など

○自らの成長が実感できる職場づくり、お互いを高め合う職場づくり

・管理監督者のマネジメント支援を強化する研修体系の見直し
・各局区室内における職場体験研修の実施　など

○女性職員のチャレンジ支援や仕事と家庭の両立支援の取組みなどによる女性職員の活躍推進

・育児休業からのスムーズな職場復帰など、特に育児期への支援策の充実　など

○職員のやる気を高める評価制度及び職務と責任に応じた給与制度の構築

・多面評価の導入
・勤勉手当への成績率導入拡充
・給料表の構造の見直し　など

〔推進項目⑬〕コンプライアンス

○不祥事防止対策に係る推進体制の充実

・コンプライアンス推進員に対する定期的な研修　　など

○「飲酒運転等不祥事再発防止アクションプラン」の推進

・各局区室による自主的な取組みの推進　　など

○管理監督者に対する研修の充実などによる組織マネジメント力の強化

・管理監督者のマネジメント支援を強化する研修体系の見直し（再掲）　　など

○法令を駆使する職務執行体制の構築

・法曹有資格者の活用検討　　など

◎ICT戦略に係る基本的考え方（案）

①将来のICTの普及を踏まえた業務プロセス改革の推進

〇将来のICTの普及を踏まえ、自立分権型行財政改革の目的に資するように、業務フローの一本化等、業務・システムの集約や標準化を進めるなど、業務プロセス改革を進める。

②基幹系情報システムの刷新と共通基盤システムの整備

〇業務プロセス改革を踏まえ、業務効率化・高度化を図り、運用コスト・将来の導入コストを抑制するため、システム検証及び費用対効果等に基づき、基幹系情報システムについて必要な刷新を行うとともに、共通基盤の整備に取り組む。

③CIO制度の導入によるICTガバナンスの確立

〇フレキシブルかつ適正なシステム環境の維持、運用コストの抑制などを図るため、ICTに係る最適な資源配分などの権限を有するCIO制度を導入する。

※上記の項目については、システムライフサイクルや投資効果を十分に考慮しながら、将来的な経費節減も念頭に実施することが必要

※ICTにかかる具体的な取組み内容については、情報化推進プラン策定の中で検討（３月末に原案）

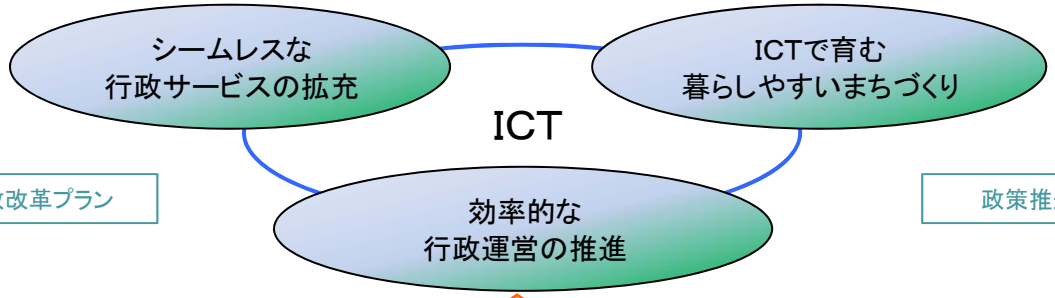
【参考】ICT推進体系のイメージ

「暮らしの質の向上」と「都市の成長」に資する効果的なICT利活用

ICT利活用によるオープンな、そしてスマートな福岡市

～　ノンストップサービスの実現を目指して　～

《前提条件》　業務の見える化・マニュアル化，組織横断的な業務の共通化・標準化



行財政改革プラン

政策推進プラン

【ICT戦略に係る基本的考え方（案）】

①将来のICTの普及を踏まえた業務プロセス改革の推進（BPR）
②基幹系情報システムの刷新と共通基盤システムの整備
③CIO制度の導入によるICTガバナンスの確立

各局区室 改革実行計画

※個表の例

18	臨時的任用職員に関する事務の効率化				
推進項目区別	ガバナンス改革				
取組内容	臨時的任 を所属毎に そこで、 各所属にお			の支払いなど、一連の業務 の事務を集約することで、	
指標	支払事務等			標(26nd)	最終目標(28nd)
				5	29
実施スケジュール		平成２５年度	平成２６年度	平成２７年度	平成２８年度
賃金支払い業務の集約		集約範囲の検討	業務要領策定 システム開発 一部集約試行	実施	→

・局区室ごとに，具体的な取組み項目を定めるもの。

・計200項目程度になる見込み