

経 営 管 理

1 計画行政

(1) 目標

- ア 計画行政の一層の推進
- イ 基本構想、基本計画及び実施計画の体系的な推進
- ウ 施策の総合的かつ計画的な実施
- エ 行政評価によるPDCAサイクルの推進

(2) 令和2年度までの経過

- ア 昭和45年12月22日 松本市基本構想議決
- イ 昭和45年 実施計画第1号を策定し、以後向こう3年間を期間とするローリング方式で毎年度策定
- ウ 昭和46年12月 第1次基本計画を策定し、以後5年毎に改定
- エ 平成14年5月1日 行政評価を導入し、平成22年度まで毎年度実施
- オ 平成23年11月4日 行政改革推進本部にて行政評価の手法を見直し
- カ 平成27年10月9日 「健康寿命延伸都市・松本」地方創生総合戦略の策定
- ケ 平成28年8月24日 第10次基本計画策定
- キ 令和元年10月23日 次期総合計画（基本構想2030・第11次基本計画）の策定に着手
- ク 令和3年3月19日 松本市基本構想2030議決

(3) 令和3年度の取組みと成果

- ア 令和3年度の行財政運営
 - (ア) 新型コロナウイルス感染症の感染拡大への対応
 - (イ) 市長公約の推進
 - (ウ) 基本構想2030・第11次基本計画（令和3年8月26日策定）の推進
 - (エ) 第2期松本版地方創生総合戦略の推進及び進行管理等
 - (オ) 新規施策の立案
 - (カ) 中核市移行の推進、地方分権への取組み
 - (キ) 行財政改革の推進
 - (ク) 広域行政の推進
- イ 実施計画第52号の策定
- ウ 行政評価の実施

(4) 現状の分析と今後の課題

- ア 新たな総合計画に基づき、重要業績評価指標等の成果目標の達成に向けて、施策の着実な実行と進捗管理に努めます。
- イ 総合計画に掲げる、三ガク都に象徴される松本らしさの「シンカ」に向けて、組織体制や分野を超えて、施策の推進を図ります。特に、ポストコロナを見据え、日常の市民生活を取り戻し、さらに、松本のポテンシャルを発揮できるように、柔軟な発想を持って施策を実行する必要があります。
- ウ 行政評価等により政策効果の「見える化」を行い、行政活動の不断の見直しを行い、実施計画や予算編成に反映します。
- エ 統計データや学術論文などを多角的に活用する「マクロの視点」と、若い世代の感覚や問題意識、様々な年齢や境遇ごと、さらに、地域の実情や特性に寄り添う「ミクロの視点」をもって、政策・事業立案に取り組む必要があります。
- オ 適時適切な情報発信や情報共有による戦略的な広報活動を行うとともに、市民との相互理解を深める

ための機会を設け、行政と市民と目的を共有する中で、地域の課題解決や新たな価値の創造に向けた行動に繋げる必要があります。

2 事務管理

(1) 目標

- ア 効率的な組織づくり
- イ 定員管理の適正化
- ウ 事務事業の見直し

(2) 令和2年度までの経過

ア 第1次行政改革（平成5年度～平成7年度）

新たな行政需要や地方分権時代に対応し得る簡素で効率的な執行体制を確立するため、国の指導や他の自治体に先駆け、平成5年12月に「新松本市行政改革大綱」を策定し、組織・要員・事務事業を重点項目に本市独自の行政改革に取り組みました。

イ 第2次行政改革（平成8年度～平成11年度）

外部機関による行政診断の結果と行政改革推進委員会の答申等を踏まえ、平成9年10月「第2次松本市行政改革大綱」を策定するとともに、「行政改革懇談会」「行政改革市民提案制度」「職員提案制度」を推進しました。

ウ 第3次行政改革（平成12年度～平成14年度）

市民に開かれた市政の実現と、21世紀への行政システムの構築を図るため、平成12年10月に「第3次松本市行政改革大綱」を策定しました。第3次大綱では、新たに数値目標を取り入れるとともに、重点項目に職員の資質向上と市民との協働を加えました。

エ 第4次行政改革（平成15年度～平成17年度）

市民との連携による協働の市政、高質・効率・快適な市政、行政システムの充実と成果重視の市政を目指すため、第3次同様に数値目標を掲げ、また、市町村合併の項目も盛り込んだ「第4次松本市行政改革大綱」を平成15年2月に策定しました。

オ 第5次行政改革（平成18年度～平成21年度）

市民に見える新たな行政改革を目指すため、「第5次松本市行政改革大綱」を平成18年3月に策定しました。その中では、「市民と行政との協働のまちづくり」、「行財政経営の効率化」、「人材育成と定員管理」の3点を重点取組項目とするとともに、国が示す集中改革プランの項目を反映して、定員管理等の数値目標を掲げました。

カ 第6次行政改革（平成22年度～平成26年度）

「健康寿命延伸都市・松本」の創造を実現するため、「多様な担い手との協働によるまちづくりの推進」「時代の変化に応じた持続可能な行財政運営基盤の確立」「選択と集中による行政サービスの再構築」を3本の柱とする「第6次松本市行政改革大綱」を平成22年12月に策定したほか、平成23年3月には、同大綱期間における定員管理の基本方針を定めた「松本市定員適正化計画」を策定しました。

キ 第7次行政改革（平成27年度～平成29年度）

「健康寿命延伸都市・松本」を支える行財政基盤の確立」を基本理念とし、長期的な視点である「超少子高齢型人口減少社会に備えた持続可能な行財政基盤の基礎づくりを目指して」、短期的な視点である「「選択」と「集中」によるスピード感を持った行政サービスの提供を目指して」を2つの基本方針とした「第7次松本市行政改革大綱」を策定したほか、平成27年4月には、同大綱期間における定員管理の基本方針を定めた新たな「松本市定員適正化計画」を策定しました。

ク 松本市行政経営指針2020（平成30年度～令和2年度）

平成30年度から令和2年度の行政改革を含む行政経営の指針となる「松本市行政経営指針2020」を、平成30年3月に策定しました。新たな指針は、目まぐるしく変化し続ける社会環境に、これまで以上

に的確に対応しつつ、行政資源をより最適化し、超少子高齢型人口減少社会においても、人口減少を抑制する取組みなど、未来への投資といった経営的な視点を持った行政運営を行うためのものです。

(3) 令和3年度取組みと成果

松本市行政行動指針 2021 - 2025（令和3年度～令和7年度）を策定し、価値観の劇的な変革をもたらしている新型コロナウイルスの流行や、進展する超少子高齢型の人口減少社会の中にあっても、「豊かさと幸せに挑み続ける三ガク都」の実現に向けて、「デジタル市役所への変革」や「多様で柔軟な働き方への移行」など、全職員が、計画策定や業務執行に当たって踏まえるべき市役所組織の指針（方向性）を示しました。

行政行動指針 2021 - 2025に基づき、既存事務事業の必要性や取組み方をゼロベースで見直し、その中で生み出される経営資源の再配分に努め、特に定数管理については、各部局長のマネジメントによる柔軟な配置という視点から行政改革に取り組みました。

ア 組織

新たな行政課題に対応する組織の新設、組織体制の再編に取り組みました。

項目	主な取組み
組織の新設・再編	・ワクチン接種担当の設置 ・教育委員会の部長制を次長及び教育監の2人制に移行 ・教育研修センターの設置
組織数	16部6本部117課267係 → 16部6本部117課268係（1係増）

イ 要員（正規職員）

新たな行政需要や市政の重点課題に対応するため8人を増員しました。

項目	主な取組み
組織の新設等	増員 6人
新規事務対応	増員 4人
事務の充実・増加、廃止・縮小等	増員 10人、減員 8人
会計年度任用職員の活用	減員 4人
その他	増員 3人、減員 3人
合計	増員 8人（増員 23人、減員 15人）
定数内職員数	2,073人 → 2,081人（増員 8人）

ウ 事務事業

I C Tを活用し、市民サービスの向上、事務の効率化を図りました。

項目	主な取組み
新規事務事業等への取組み	・ペーパーレス化の推進 （実施計画、行政改革見直し検討等をモデルケースとしてペーパーレス化を推進） ・「書面主義、押印原則、対面主義」に基づく慣行（手続）の見直し （電子申請アクションプラン（令和4年度）の基礎調査） ・オンライン会議の拡大 （テレビ会議室を3ヶ所新設等）
民間活力の導入・事務改善等	・道路管理主体の連携 （観光道路や生活道路として広く一般に利用されている主要林道を建設部の所管へ変更）

エ 指定管理者制度

令和3年度は、令和4年度からの指定管理者制度の更新等に取り組み、708の公の施設のうち、176施設（うち公募99施設）が指定管理者制度導入施設となりました。

制度未導入の公の施設については、政策的な観点から直営による管理を継続する施設を除き、施設の

あり方や制度導入の適否などの検討を進めます。

(4) 現状の分析と今後の課題

令和3年度の行政改革をもって、中核市移行及び市政の重要課題等に対応するための組織再編、要員配置が概ね完了したことから、今後は、「現行の人員数を上限とすることを基本（松本市行政行動指針 2021－2025）」とする定員管理を進めます。

現行の人員数を上限としながら、新たな総合計画を推進する力を生み出すため、「ボトムアップによる既存事業（業務）の棚卸し」「業務のデジタル化の推進」をベースとした、「選択と集中」による行政改革を推進します。

3 人事管理

(1) 目標

- ア 全体の奉仕者としてふさわしい人材の確保及び適材適所の人事配置
- イ 適正な給与制度の確保
- ウ 職員の資質向上と人材育成
- エ 服務規律の確保等
- オ 職員の健康管理と安全衛生
- カ 働きやすい職場環境づくり

(2) 令和2年度までの経過

ア 人事

(ア) 職員採用資格試験

- a 退職者数、行政改革による要員管理等を踏まえ、職員採用資格試験を実施しています。
- b 優れた人材を確保するため、特色ある職員採用を順次実施してきました。

平成 9 年度	国籍条項撤廃
平成 17 年度	保育士試験に社会人特別枠を設定
平成 18 年度	人柄、性向等の人間性をみるため集団面接を導入
平成 21 年度	特定任期付職員の採用（商工観光部長）
平成 22 年度	再任用職員の採用（病院局長）
平成 26 年度	行政職試験に身体障がい者枠、専門職試験に実務経験者枠を設定
平成 28 年度	適性検査の導入
平成 29 年度	身体障がい者枠を障がい者枠に変更し対象を拡大
平成 30 年度	実務経験者枠の択一式の教養試験を廃止
令和 元 年度	自己アピール枠の設定
令和 2 年度	就職氷河期世代を対象にした試験を実施

(イ) 人事異動

適材適所の人事配置、組織の活性化、職員のモチベーションの向上を図るため、4月の定期人事異動を基本とした人事異動を実施しています。

イ 給与

(ア) 一般職の給与改定

- a 人事院勧告に伴う国家公務員の給与改定に準じて行っています。
- b 諸手当等については、次のとおり見直しを行ってきました。

平成 17 年度	特殊勤務手当の見直し（16 種 22 手当→9 種 13 手当）
平成 18 年度	給与構造改革による大規模な改定
平成 20 年度	特殊勤務手当の見直し（9 種 13 手当→8 種 10 手当）

平成 22 年度	夜間看護手当を病院局の規定へ移行（8 種 10 手当→7 種 8 手当）
平成 24 年度	給与構造改革で抑制されてきた若年層・中堅層の昇給を回復
平成 27 年度	給与制度の総合的見直し 特殊勤務手当の見直し（7 種 8 手当→7 種 7 手当）

(イ) 特別職の報酬等改定

松本市特別職報酬等審議会に諮問し、答申内容を踏まえ改定を行っています。

平成 9 年度	平均改定率 + 1.9% の改定
平成 16 年度	平均改定率 △ 3.7% の改定
平成 20 年度	据え置き
平成 23 年度	平均改定率 △ 0.6% の改定
平成 27 年度	平均改定率 △ 2.0% の改定
平成 29 年度	据え置き

(ウ) 時間外勤務時間の縮減

長時間の時間外勤務が職員の健康等に与える影響を考慮するとともに、能率的な執務の執行を確保し、またワーク・ライフ・バランスや職員がコスト意識を持って仕事のやり方等を見直すなどの観点から、時間外の勤務について、平成 5 年から全庁を挙げて、その適正な運用及び縮減に努めています。

(エ) エコ通勤

平成 13 年 6 月から、職員の通勤についてノーマイカー運動を段階的に進めてきました。平成 20 年 7 月からは名称を「エコ通勤」に改め、さらに、平成 22 年 10 月から地球温暖化防止に繋がる CO₂ の削減、中心市街地の渋滞緩和、公共交通機関の維持・活性化など様々な観点から、市職員が一致した理念の基、市民に率先して原則マイカーを使わない「新しいエコ通勤」を試行し、平成 23 年 10 月から本格実施しています。

職員が通勤届を提出する際には、距離や家庭の事情等を配慮する一定のガイドラインに基づき、所属長とヒアリングを行い、職員の意見を聴きながら進めています。

ウ 人材育成・職員研修等

(ア) 人材育成基本計画

- a 地方分権時代を担う人材を育成する指針として、平成 11 年 3 月に「人材育成基本方針」を、平成 21 年 3 月には「新松本市人材育成基本方針」を策定しました。
- b 平成 28 年 3 月、質の高い市民サービスの提供を目指し、「松本市人材育成基本計画」を策定しました。

(イ) 職員研修

- a とともに未来を描き挑戦する職員の育成を目指し、階層別研修、実務・特別研修、職場研修等に取り組む、その内容の充実に努めてきました。
- b 職員が幅広い視野に立ち、総合的な観点から行政施策に反映できるよう、国、県、その他地方自治体等への派遣研修にも取り組んできました。

(ウ) 松本市職員行動指針

平成 23 年 9 月に、市民や社会からの要請に敏感に対応し、全職員が高い倫理観と危機管理意識をもって取り組む「松本市職員行動指針」を策定し、職場研修等により周知・徹底を図ってきました。

- a 庁内掲示板への掲示
- b 職場研修での活用
- c 職場ごとの朝会等で行動指針を復唱

(エ) 接遇の向上

- a 平成 13 年 8 月から取り組んでいる「さわやか行政サービス運動」、平成 17 年 3 月に作成した「さ

わやかマナー 笑顔でこんにちは」(接遇マニュアル)に基づき、市民の目線に立った接遇に心がけるよう周知・徹底を図ってきました。

b 平成 18 年度から外部機関による接遇実態調査を継続的に実施してきました。

c 平成 23 年度から調査結果を各職場にフィードバックさせるため、職場ごとのフォローアップ研修を実施するとともに、平成 28 年度からは各職場の職場研修担当者を対象に調査前研修を実施しています。

(オ) 人事評価制度

人材育成を基本とした人事評価制度を平成 20 年度から管理職(部課長)対象に始め、平成 21 年度には監督職(課長補佐・係長)を対象に広げて取り組んできました。平成 27 年度からは全正規職員に導入しています。

エ サービス規律等の確保

(ア) サービス規律等の確保

全体の奉仕者にふさわしい厳正なサービス規律を確保することは、行政及び市職員に対する信頼の基礎であり、職員一人ひとりの自覚を高めるため、「地方公務員法」、「職員サービス規程」、「職員倫理規程」等を機会あるごとに周知し、サービス規律等の確保に努めています。

(イ) サービス関係届

職務専念義務免除、兼業許可願、守秘義務解除等届出漏れがないよう、庶務担当係長、庶務担当者会議で周知徹底しています。

(ウ) 懲戒処分の指針

新たに生じた職員の非違行為に対応し、職員に倫理の保持と公務員としての自覚を促すため、「職員懲戒処分の指針」を策定して運用しています。

オ 職員の健康管理・安全衛生

(ア) 安全衛生委員会

労働安全衛生法に基づき安全衛生委員会を設置し、労働災害の防止、職員の健康障害を防止するための対策等について随時委員会を開催して協議しています。

(イ) 健康診断等

労働安全衛生法及び松本市職員健康管理規則に基づき、疾病の予防、早期発見と早期治療を目的に、定期健康診断、生活習慣病予防のための各種健康診断、がん検診、各種予防接種を実施しています。また、健康診断後の結果に基づき、生活習慣改善を目的に特定保健指導を実施しています。

(ウ) メンタルヘルスケア

a 平成 13 年 4 月から専門カウンセラーによるカウンセリングルームを開設しています。

b 平成 23 年 12 月に「松本市職員心の健康づくり計画」を策定し、職員の心の健康づくりに取り組んできました。

c 平成 27 年度から労働安全衛生法に基づき、全職員にストレスチェックを実施しています。

d リラクゼーションを主としたセルフケアを促進するため、平成 28 年度から「ストレスケア相談」を開設しカウンセリングルームの充実を図りました。

カ 働きやすい職場環境づくり

(ア) 特定事業主行動計画

次世代育成支援対策推進法及び女性の職業生活における活躍の推進に関する法律に基づく特定事業主行動計画を人材育成基本計画内に位置付け、職員が働き続けることができる職場づくりに努めています。

(イ) 多様な働き方

平成 27 年度から時差出勤制度を実施しており、平成 30 年度から公務の都合以外での利用もできる

よう規程の改正を行い、取り組んでいます。

また、令和2年度からテレワークを導入し、ワーク・ライフ・バランスの向上を図りました。

(3) 令和3年度の実績と成果

ア 人事

(ア) 職員の採用

新規採用職員として、4月1日に97人を採用しました。

また、現役社会人も受験しやすくするために専門試験を免除した小論文枠試験の実施や、情報処理能力に秀でた人材を確保するためのデジタル枠の試験、令和2年度に引き続き就職氷河期世代を対象にした試験を実施するなど、多様な人材の確保に努めました。

(イ) 人事異動

4月1日付けの定期人事異動について、職員の適性や能力による適材適所に配慮し、692人に発令を行いました。なお、昇任者217人のうち、女性は81人でした。

(ウ) 退職

定年、早期希望退職等により、3年度中に74人（再任用職員を除く。）が退職しました。

(エ) 再任用（雇用と年金の接続）

退職共済年金の支給開始年齢が、段階的に60歳から65歳へと引き上げられることに伴い、定年退職後に無収入となる期間が生じることから、雇用と年金の接続を図るための再任用を行っています。

令和3年度は、再任用職員として、55人（フルタイム）を任用しました。

イ 給与

(ア) 給与改定

a 令和3年人事院勧告に基づく国家公務員の給与改定に準じて改定

(a) 月例給

改定なし

(b) 期末勤勉手当

期末手当の支給月数の0.15月分引下げ

(c) 令和4年度分の改定

6月期及び12月期における期末手当の支給月数が均等になるよう配分

b 中核市移行関係

中核市移行に伴い、感染症防疫等作業手当等の特殊勤務手当を追加

c 保育士等の処遇改善

国の経済対策に伴い、保育園等に勤務する保育士等（会計年度任用職員）の報酬に一律9,000円を加算（令和4年2月分より）

(イ) 特別職の報酬等改定

改定なし

(ウ) 時間外勤務時間の縮減

各課の目標時間を設定して縮減に取り組みましたが、中核市移行に伴う保健所業務やコロナウイルス感染対策業務等の増により、総時間数は前年度比で16.8%の増加となりました。

(エ) エコ通勤

全庁で約48%のエコ通勤率を維持し、本庁・大手事務所では約77%となっています。平成28年4月から「エコ通勤優良事業所」として、公共交通利用促進等マネジメント協議会から継続認証されています。また、令和4年2月から「自転車通勤宣言企業」として国土交通省に認定されています。

ウ 人材育成・職員研修等

(ア) 人材育成基本計画

令和３年７月、時代の変化を見据え、新たな行政課題に迅速かつ柔軟に対応できる職員を育成するための「第２期松本市人材育成基本計画」を策定しました。

(イ) 職員研修

- a 「松本市人材育成基本計画」に基づき、階層別研修、実務・特別研修、職場研修等を計画しましたが、新型コロナウイルス感染防止対策に係わる業務を優先するため、一部を除き６月７日以降の研修を中止としました。
- b 派遣研修として、国、県、他市等（環境省、経済産業省、長野県、姫路市他）へ１４人派遣しました。また、外部研修機関へ１４０人を派遣しました。
- c 職員のデジタルリテラシーを高め、デジタルサイエンティスト等の専門人材を育成するため、デジタル関係の資格取得のための助成金を支給しました。

(ウ) 接遇の向上

- a 接遇及び接遇指導者研修等を実施して個人のレベルアップを図り、また、「さわやかマナー 笑顔でこんにちは」（接遇マニュアル）等を周知して、市民目線に立った対応に心がけ、更なる接遇の向上に努めました。
- b 外部機関による接遇実態調査を引き続き実施し、職場研修担当者を対象とした接遇研修及び調査を行った職場を対象としたフォローアップ研修に取り組みました。令和３年度の結果は、新型コロナ感染予防対策をしながらも「感じの良さ」を伝える接遇ができ、成績区分Ａ「接遇の意識を持ち、感じの良い対応ができている」との評価でした。

(エ) 人事評価制度

- a 業績評価、態度・能力評価について、人材育成及び職務改善を主眼とした制度として全正規職員を対象に実施しました。
- b 業績評価結果の勤勉手当への反映について、令和元年度からは全正規職員に拡大して実施し、令和３年度も引き続き実施しました。
- c 昇給・昇格・昇任への反映について、令和３年４月から部課長を、令和４年４月からは全正規職員を対象に実施することとしました。

エ サービス規律の確保等

- (ア) サービス規律の確保等に向け、庶務担当係長会議等を通じて周知・徹底を図りました。
- (イ) 職場研修の必須課題として、引き続きコンプライアンス研修に取り組みました。
- (ウ) 各職場の朝会等で、職員一人ひとりが心掛けるべき行動や心構えを示した「職員行動指針」の復唱に引き続き取り組みました。

オ 職員の健康管理

- (ア) 令和３年７月策定の「第２期松本市人材育成基本計画」に人材育成の基盤づくりとして、「心の健康づくりの推進」を盛り込み、セルフケアの促進、疾病の早期対応、長期療養者の復職支援等を推進しています。
- (イ) 新規採用職員９７名に対し健康相談を行い、不安や悩みを把握し早期に職場に適應できるよう支援を行いました。
- (ウ) 産業医面談を２６回、カウンセリング相談を８７回開催し、保健師の相談を含め延べ１,１４７人の職員の相談に対応し、疾病の予防や早期対応、復職支援を行いました。
- (エ) ストレスチェック後、高ストレス者及び高ストレス職場に対し、産業医等による相談対応を行いました。

カ 働きやすい職場づくり

- (ア) ワーク・ライフ・バランスの推進を図るため、昨年に引き続き課長職以上において「イクボス・温かボス宣言」を行いました。

- (イ) 毎月月末金曜日を、ワーク・ライフ・バランスデーとして、定時に退庁するよう促しました。
- (ウ) 令和３年４月から出生サポート休暇（不妊治療休暇）を導入するなど、妊娠、出産、育児等と仕事の両立支援を図りました。
- (4) 現状の分析と今後の課題
 - ア 人材育成

中核市に相応しい職員を目指し、職員の更なる資質向上や職員のやる気を活かす機会の創出などに取り組み、より一層、行政サービスの質の向上につなげる必要があります。
 - イ 人材確保

専門職の確保が困難となってきたことから、試験内容の見直しなどに取り組みます。
 - ウ 人事評価制度
 - (ア) 制度への理解の促進、評価者の能力向上のため人事評価研修に取り組んでいます。
 - (イ) 評価結果の処遇反映の拡大に伴い、評価制度を高める取り組みが必要です。また、分限への活用について引き続き検討を進めます。
 - エ 服務規律等の確保

全体の奉仕者であることを肝に銘じ、また、市民等の信頼に応えるため、「松本市職員行動指針」の徹底、コンプライアンス研修など、服務規律等の確保に引き続き取り組みます。
 - オ 職員の健康管理事業の充実
 - (ア) 生活習慣病の悪化による長期療休者を防ぐため、健康診断の結果に基づく保健指導対象者を拡大し、疾病予防や早期受診につなげます。
 - (イ) メンタルヘルスの一次予防として、ストレスチェックを全職員に実施し、職員自らのストレスの蓄積を予防するためのセルフケアを促進し、職場のストレス要因を明らかにして職場環境の改善に取り組みます。
 - (ウ) 様々な不安を抱える新規採用職員に対し、保健師による健康相談を引き続き実施し、状況に応じてカウンセリング相談の活用などの早期対応に努めます。
 - カ 働き方改革

仕事のメリハリ、心身のリフレッシュが図れるよう、年次休暇の取得促進に取り組むとともに、テレワーク、サテライトオフィス、時差出勤制度の利用促進を図り、職員が活き活きと働ける職場環境づくりに努めます。

4 デジタル化の推進（デジタルトランスフォーメーション）

- (1) 目標

インターネットや先端的技術を始めとする情報通信技術などを効果的に用いることにより、急速な少子高齢化の進展や新型コロナウイルス感染症の拡大を契機とした課題の解決に寄与し、市民一人ひとりがゆとりと豊かさを実感でき、安全で安心して暮らせ、創造的かつ活力ある発展が可能な社会（デジタル社会）の形成を目指して、行政と社会のデジタル化を推進します。
- (2) 令和２年度までの経過

平成 24 年度	新住民系情報システムの稼働、災害時対策としてバックアップデータの遠隔地保存を開始
平成 25 年度	電源、空調設備の増設により情報創造館をデータセンター化 新市税等情報システム稼働
平成 26 年度	ホストコンピュータを廃止し、システム再構築等による業務システム最適化を実現 仮想化技術を利用した新たなセキュリティ対策（業務端末の仮想化）を実施
平成 27 年度	最高情報責任者（ＣＩＯ、副市長）の補佐官（情報政策幹）の採用によりＩＣＴマネ

ジメント体制を強化

マイナンバー制度の本格運用に向けた、システム開発・改修を実施

平成 28 年度 「松本市新情報化基本計画」を策定

平成 29 年度 情報化推進委員会を設置

財務会計及び庁内情報システムを更新

平成 30 年度 公共W i - F i（市有公共施設における公衆無線L A N環境）を地区公民館等の計 36 施設に整備

福祉医療の現物給付化に対応するため、こども部系システムを再構築

住民系システムを更新。市税等情報システムのクラウドサービス化

番号法で定められた安全管理措置の実施（職員研修並びに安全管理対策要領の作成）

働き方の多様化への対応及びワークライフバランス推進のため、テレワーク等の実証実験に着手

令和 元 年度 公共施設案内・予約システムをスマートフォンに対応させ再構築

公共W i - F i を総合体育館等の計 5 施設に追加整備

N T T 東日本との協力体制で、上高地（河童橋から横尾地区間）の光回線を整備

庁内全端末の仮想化基盤の再構築及び対応する端末のシンククライアント化

働き方改革やワークライフバランスの実現を目指してA I やR P Aを導入

令和 2 年度 国家戦略特別区域（スーパーシティ型）の応募

「松本市役所テレワークデイズ」を実施し、職員のテレワークガイドラインを作成

屋外W i - F i スポット（公衆無線L A N）を上高地（明神、徳沢、横尾）に整備

内部事務系のシステム及び統合型G I S システム調達仕様書、要求仕様書等の作成

(3) 令和 3 年度 の取組みと成果

ア 行政・社会のデジタル化を推進するため、「D X・デジタル化推進に関する骨太の方針」を策定しました。

イ 公金の窓口納付について、2つの窓口でキャッシュレス決済を導入しました。

ウ 公金の納付書納付について、市税・保育料等でキャッシュレス決済を導入しました。

エ デジタルに馴染めない方の底上げのための体験型のスマホ講習会を実施（全 22 回、148 人参加）しました。

オ 庁内で利用している内部事務系のシステム及び統合型G I S システムの調達を行い、新たな事業者の選定、運用開始に向けた事業者との要件整理を行いました。

カ 庁内のテレワークを推進するとともに、職員のワーケーション実験を行うなど、多様な働き方への取組をデジタルで支えています。

キ 職員のデジタル・マインド向上とデジタル化に関する職員間の活発な発言の場として、デジタル技術を駆使した松本の未来をデザインする研究室「D - L a b（ディー・ラボ）@まつもと」を設立（令和 4 年 2 月 4 日、15 人）しました。

ク 国の推奨データセットを中心として行政情報のオープンデータ化を進めました。

ケ 内閣府の令和 3 年度補正予算デジタル田園都市国家構想推進交付金デジタル実装タイプT Y P E 1 に提出した実施計画（提案）が採択されました。

(4) 現状の分析と今後の課題

ア 官民連携の研究会を立ち上げ、リアルとメタバースの融合による、市民や企業のより豊かな暮らしと新しい挑戦のできる環境の実現可能性について調査・検討します。

イ 官民の連携体制（コンソーシアム）により、三ガク都をテーマとしたメタバース空間を構築し、技術的要素を活用した観光プロモーションの変革を検証します。

ウ 市民の利便性向上や経済の活性化、行政の透明性向上等につなげることを目的として、行政情報をオー

- ブンデータ化し、市民や事業者等が活用出来る環境を構築する取組みを進めます。
- エ with コロナ・after コロナ時代の働き方の新しいスタイルに即した業務の電子化（電子決裁、ペーパーレス等）・効率化の取組みを進めます。
- オ 基幹業務系（住民系や市税系等）の標準化と、市民にとって簡単で便利な窓口システムのあり方を検討するとともに、行政手続きのオンライン化を推進します。
- カ 個人情報の保護や情報漏洩等の事故を未然に防ぐため、セキュリティ対策の強化や、番号制度に適切に対応した安全管理措置の徹底に努めます。
- キ デジタル活用を考え、地域のデジタル弱者を支援できるデジタル活用支援人材を育成します。

5 財務管理

(1) 目標

- ア 計画行政の推進
- イ 健全財政の堅持
- ウ 財政基盤の強化

(2) 令和3年度取組みと成果

新型コロナウイルス感染症が長期化するなか、歳入の根幹をなす市税をはじめとする一般財源については、その伸びを期待できる状況にありません。加えて、ロシアによるウクライナ侵略等を主な背景に原油や穀物等の価格や供給の不安定化など、先行きの不確実性は高くなっています。そのため、コロナ禍からの経済社会活動の回復が見通せない状況にあり、今後の景気動向にも影響が見込まれ、市の一般財源の確保は、楽観できない状況にあります。

一方、歳出では、人件費、公債費などの義務的経費については、行政改革と市債の縮減対策など歳出構造の改善による削減が一定の成果をあげているものの、サービス利用者の増による扶助費の増や国保及び介護等特別会計への繰出金の増、中核市に移行したことによる職員数の増、物価上昇による物件費の増など、経常的経費の高止まりが続いています。加えて、公共施設の老朽化に伴い維持管理費が増大していることから、適正な公共施設の維持管理が求められています。

このような状況を踏まえ、将来に向けて安定した市政を推進していくため、従来からの「計画行政の推進」と、「健全財政の堅持」を基本姿勢に、財政規律を崩すことなく、松本市総合計画に定めた第11次基本計画の推進、費用対効果の検証を行い、最小の経費で最大の効果を上げるよう、財政基盤の強化に努めました。

ア 予算執行管理の適正化

実施時期、方法などを十分に検討して、的確な執行計画に基づいた予算執行に努めました。

- (ア) 歳入については、市税等の自主財源については、公平性の観点に立ち、課税客体的な把握と収納率の向上に努めるとともに、国、県の動向や最新の情報を常に把握し、効率的かつ有利な補助金の確保に努めました。

また、「債権管理条例」に基づき、税以外の収入についても、収入未済を放置することなく、適正かつ厳格な債権管理を推進しました。

- (イ) 公共施設については、「松本市公共施設等総合管理計画」に基づき、施設の解体だけでなく、統合や用途変更等による既存施設の有効活用、及び譲渡や指定管理者制度の導入等の取組みを図りました。
- (ウ) 事務事業の執行については、経済対策として、各種工事をできる限り前倒しして執行することとし、特に単独事業については、早期発注、早期支払いに努め、効果的な予算執行を図りました。
- (エ) 一時借入金については、歳入歳出の執行予定を把握し、基金の繰替運用などを含めた計画的な資金運用を行った結果、借入を行いませんでした。（第4表参照）

イ 予算編成事務

新型コロナウイルス感染症が世界的に猛威を振るい、その結果、人々の生活や社会経済活動を一変さ

せるなど、時代は変革の時を迎えました。

そのような時代背景の中、松本市総合計画が策定され、基本構想2030では、三ガク都に象徴される松本らしさを「シンカ」させることを基本理念として掲げ、様々な施策を実施するとともに、新型コロナウイルス感染症対策、アフターコロナに対応するための経済対策も実施しました。

(ア) 当初予算

令和3年度は、松本市総合計画（基本構想2030、第11次基本計画）の初年度であり、計画の推進にあたり大事な一歩を踏み出す年と位置付けました。

しかし、新型コロナウイルス感染症の拡大により人々の行動は大きく制限され、経済活動の停滞及び景気の悪化などの危機に直面し、大きな収支不足と感染症対策により、厳しい財政状況になることを見込み予算編成に取組みました。

一方で、こうしたコロナ禍の状況はすべての人々にとって厳しい試練となると同時に、いずれ変革をしなければならない潜在的な社会の課題を浮き彫りにする機会となり、このタイミングを変革の契機と前向きに捉え、数十年先の未来を見据えた事業に積極的に取組み、市民生活を魅力あるものにするための予算編成としました。

令和3年度当初予算は、一般会計が1,011億6,000万円（前年度比116億5,000万円、13.0%増）となり、当初予算では初めて1,000億円を超え、特別会計が中核市移行に伴い母子父子寡婦福祉資金貸付金特別会計を設置したことにより、1会計増え、11会計で521億1,327万円（前年度比6億9,821万円、1.3%増）企業会計では4会計で271億3,027万円（前年度比3,073万円、0.1%増）、全会計では、1,804億354万円（前年度比123億7,894万円、7.4%増）となりました。

(イ) 4月専決…（4月14日専決）新型コロナウイルス感染症対策として、緊急に補正措置が必要な経費を編成しました。

5月補正…新型コロナウイルス感染症の影響を受ける事業者を支援し、地域内の経済を再び活性化するため、緊急に補正措置が必要な経費を編成しました。

5月専決…（5月27日専決）新型コロナウイルス感染症の影響により、令和2年度決算において収支不足が見込まれる市街地駐車場事業特別会計について、令和3年度の歳入から不足分を補てんする繰上充用に要する経費を編成しました。

6月補正…当初予算編成後、新規に事業化が必要となった政策経費のうち、緊急に補正措置を講じなければ事業執行上支障をきたす経費、国・県補事業の内示及び決定に伴う経費を中心に編成しました。

7月専決…（7月1日専決）新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中で、生活に困窮する世帯の自立を支援するため、緊急に補正措置が必要な経費を編成しました。

8月専決…（8月2日専決）病院事業会計において、重点医療機関として必要な新型コロナウイルス感染症対策用医療機器の購入に要する経費を編成しました。

9月補正…第11次基本計画に掲げ、本年度中に事業化が必要な政策的経費、国・県補事業の内示及び決定に伴う経費、新型コロナウイルス感染症対策等により不要となった経費を中心に編成しました。

10月専決…（10月16日専決）長野県議会議員補欠選挙の執行にかかる経費を編成しました。

12月補正…令和3年8月の大雨による被害の復旧に係る経費、新型コロナウイルスワクチン接種に係る経費を中心に編成しました。

12月補正…（12月16日追加）国の補正予算に伴い、緊急に補正措置が必要な経費、補正措置を講じなければ事業執行上支障をきたす経費を編成しました。

1月専決…（1月13日専決）新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中で、様々な困難に直面した市民に対し、速やかに生活・暮らしの支援を行うため、緊急に補正措置が必要な経費を編成しました。

2月補正…（その1）新型コロナウイルス感染症対策として緊急に補正措置が必要な経費を編成しました。

2月補正…（その2）緊急に補正措置が必要な政策的経費、国の補正予算に伴う経費、新型コロナウイルス感染症対応関連経費、事務事業の精算に伴う経費等を中心に編成しました。

3月専決…（3月28日専決）緊急に補正措置が必要な政策的経費、燃料価格の高騰に伴い補正措置が必要な経費、繰越明許の措置が必要な経費を中心に編成しました。

（単位：千円）

補正	一般会計		特別会計			企業会計			全体	
	補正額	補正後の規模	補正額	会計数	補正後の規模	補正額	会計数	補正後の規模	補正額	補正後の規模
4/14付	270,420	101,430,420			52,113,270			27,130,270	270,420	180,673,960
5月	398,400	101,828,820			52,113,270			27,130,270	398,400	181,072,360
5/27付		101,828,820	16,420	1	52,129,690			27,130,270	16,420	181,088,780
6月	607,130	102,435,950			52,129,690			27,130,270	607,130	181,695,910
7/1付	31,200	102,467,150			52,129,690			27,130,270	31,200	181,727,110
8/2付		102,467,150			52,129,690	112,100	1	27,242,370	112,100	181,839,210
9月	3,814,030	106,281,180	235,380	3	52,365,070	60,000	2	27,302,370	4,109,410	185,948,620
10/6付	61,270	106,342,450			52,365,070			27,302,370	61,270	186,009,890
12月	418,450	106,760,900	5,600	1	52,370,670			27,302,370	424,050	186,433,940
12月追加	3,770,820	110,531,720			52,370,670			27,302,370	3,770,820	190,204,760
1/13付	3,268,260	113,799,980			52,370,670			27,302,370	3,268,260	193,473,020
2月その1	721,070	114,521,050			52,370,670			27,302,370	721,070	194,194,090
2月その2	3,466,250	117,987,300	△ 108,220	10	52,262,450	△ 748,290	4	26,554,080	2,609,740	196,803,830
3/28付	307,520	118,294,820			52,262,450			26,554,080	307,520	197,111,350

ウ 財政分析の充実

「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」により公表が義務付けられている、健全化判断比率については、いずれの指標も過去数年間、早期健全化基準を大幅に下回って推移しています。当面は現状が維持される見込みですが、小中学校長寿命化改良事業やエコトピア山田再整備事業などにより、今後の財政運営によっては将来的に上昇に転じていくことが予測されます。（第10表参照）

また、総務省の指針に基づき、市単体及び関連団体等を含む連結での財務諸表4表を作成し、分析を行っています。（第12表参照）

エ 財政事情の公表等

条例に基づき年2回（6月・12月）予算と決算等の財政事情を公表するとともに、毎年見直しをする実施計画にあわせ、中期的な財政見通しを策定し、積極的に公開しています。

公表にあたっては、松本市の財政状況や用語について、一般家庭の家計に例えるなど、市民に分かりやすい説明を心がけるとともに、広報やホームページ等を活用し、幅広い周知に努めました。

オ 市税収納率向上対策

「市税収納率向上プロジェクト」のもと、より効率的で効果的な徴税体制を目指し、構造改革に取り組みました。

（ア）納期内納税の推進

a 口座振替の推進として、未利用者の当初納税通知書に口座振替依頼書を同封し、周知を図りました。

b 納税者の利便性向上を図るため、令和3年4月から、時間や場所に制約のない非接触型の納付方法としてキャッシュレス決済を導入しました。

（イ）収納体制の充実

a 職員のスキルアップと収納率の更なる向上を目指し、自己完結型整理体制により、初動班と滞繰班（特別担当含む）の2班体制で公平・公正で厳正な滞繰整理を行いました。

b 新規滞納者に対し早期着手を図るため、コールセンターによる電話催告や市税特別催告書発送により、現年度分の滞繰整理を効率的に実施しました。

（ウ）差押の強化

給与・年金収入等のある滞納者への取組みとして、担税力はあるが、納税意識の低い滞納者に対し、効果的な差押を実施しました。

(エ) 県と協働して滞納整理を行う併任徴収の実施

平成 28 年 4 月に「県と松本市の協働による滞納整理に関する協定」を締結し、県職員と協働して滞納整理を実施しました。

(オ) 長野県地方税滞納整理機構への滞納案件移管（平成 23 年 4 月から）

例年どおり、大口、整理困難案件を移管し、滞納整理を推進しました。

(カ) 自主納税と納税意識の啓発

広報まつもと、松本市ホームページにより、市税納付の P R を実施しました。

(キ) 取り組みの結果

一般市税収納率

a 現年度分 99.45%（前年対比 + 4.01 ポイント）

b 滞納繰越分 46.65%（前年対比 + 9.45 ポイント）

c 合 計 98.36%（前年対比 + 0.50 ポイント）

(3) 普通会計決算の分析と今後の課題

ア 令和 3 年度普通会計決算（地方財政状況調査）の状況

(ア) 実質収支

実質収支額 25 億 4,055 万円（対前年度比 3,513 万円減）

（歳入歳出差引額から翌年度へ繰り越すべき財源を差し引いた額）

実質収支比率 4.1%（対前年度比 0.3 ポイント減）

（実質収支額の標準財政規模（一般財源の標準規模）に対する割合）

(イ) 経常収支比率

82.9%（対前年度比 4.5 ポイント減）（第 7 表参照）

（経常的経費に充当した経常一般財源割合 財政構造の弾力性の指標）

(ウ) 基金現在高（令和 3 年度末）

財政調整基金 137 億 5,440 万円（対前年度比 1.4% 増）

減債基金 58 億 8,277 万円（対前年度比 3.6% 減）

その他特定目的基金のうち、主なもの

地域振興基金 35 億 9,501 万円（対前年度比 8.2% 増）

小中学校施設整備基金 35 億 7,109 万円（対前年度比 45.3% 増）

庁舎建設基金 34 億 1,409 万円（対前年度比 0.1% 増）

(エ) 地方債現在高（令和 3 年度末）

730 億 3,218 万円（対前年度比 1.8% 増）

イ 現状の分析

(ア) 歳入構造

令和 3 年度決算における、歳入全体に占める自主財源の構成比は 45.1% で、前年度から 4.8 ポイント上昇しました。これは、特別定額給付金給付事業の終了等に伴い、国庫支出金の構成比が 13.8 ポイント低下したことに伴い、相対的に自主財源の構成比が上昇したものです。

また、市税の構成比も同様に 3.7 ポイント上昇しましたが、決算額では 2 億 7,977 万円の減となりました。新型コロナウイルス感染症による影響の長期化とともに、昨今の原油価格の高騰は、生活関連の様々な物価の上昇を引き起こしており、今後注視が必要です。

厳しい状況下にあっても、自主財源の多寡が行財政運営の自主性と安定性に影響を与えるため、市税をはじめとした自主財源の安定的な確保が必要です。（第 5 表参照）

(イ) 歳出構造

歳出全体に対する義務的経費の構成比は 45.8% で、前年度比 10.7 ポイント上昇しました。これは、特別定額給付金事業の終了等により新型コロナウイルス感染症対策に係る経費が減少したことによ

り、相対的に義務的経費の構成比が上昇したものです。(第6表参照)

(ウ) 地方債

平成18年度から、地方債の発行を償還元金の範囲内に抑制する方針の継続により、残高の減少に努めてきましたが、今後は大型事業が増加する見込みであり、財政運営の厳しさも増すことから、財政規律を保持しながら有利な起債による市債の活用を図ります。

(エ) 債務負担行為

債務負担行為に係る令和4年度以降の支出予定額は、前年度比31.2%減の165億318万円となりました。(第1表参照)

ウ 今後の課題

新型コロナウイルス感染症による影響が長期化する中、ロシアのウクライナ侵攻問題などによる物価上昇や円安などの経済環境が当面見込まれることから、法人市民税の動向には注視が必要です。

また、社会保障関係経費や老朽化施設の維持管理費等の経常的経費の増が続いています。そのような中でも、真に必要な事業を見極め、当面は、基金の活用などにより、市民の暮らしの安全と安心を守り続けていくことが必要です。

今後も、急速な「超少子高齢型人口減少社会」の進展を見据えながら、基本構想2030に「三ガク都に象徴される松本らしさの『シンカ』」を基本理念とし、一人ひとりが豊かさと幸せを実感できるまちを目指し、第11次基本計画に基づき新たな戦略に挑み続けるため、歳入歳出のあらゆる分野において目的を達したと判断される施策の廃止に努めるとともに、施策の優先度の明確化を図り、安定した財政運営に努める必要があります。

市税収納率向上対策については、「市税収納率向上プロジェクト」のもと、県下19市中の収納率順位が10位の状況を踏まえ、収納率の更なる向上と職員のスキルアップを目指し、現状の自己完結型整理方式による徴収体制を更に充実させ、現年度分の徴収を強化する体制を組み、早期に厳正・的確な滞納処分を遂行する体制を確立していきます。

また、滞納繰越分については、より効率的・効果的な滞納整理手法を検討し、徹底した財産調査を行い、給与・預貯金・不動産の差押など滞納処分を行うとともに、滞納者の状況によっては納税緩和措置を講じるなど、よりきめ細かな対応を行い、収納率向上を目指して取り組みます。

第1表 収支・財政構造

第2表-1 令和2年度一般会計予算の経過(歳入)

第2表-2 令和2年度一般会計予算の経過(歳出)

第3表 令和2年度特別会計予算の経過

第4表 一時借入金の推移

第5表 歳入構造の推移

第6表 歳出構造の推移

第7表 経常収支比率

第8表 市民1人当たりの地方債現在高

第9表 主な財政指標の全国順位

第10表 健全化判断比率

第11表 資金不足比率

第12表 令和元年度松本市財務諸表

(1) 貸借対照表

(2) 行政コスト計算書

(3) 純資産変動計算書

(4) 資金収支計算書

(5) 普通会計における財務諸表のポイント

(6) 統一的な基準における財務指標の類似都市との比較

第1表 収支・財政構造

(普通会計)

項目		令和3年度決算額			令和2年度決算額			前年比較		
		松本市	中核市 平均	県内都市 平均	松本市	施行時特 例市平均	県内都市 平均	松本市	増減率	県内都市 平均
		A	B	C	D	E	F	A-D	(A-D)/D	C-F
収 支	実質収支額	2,540,554 千円	5,046,770 千円	1,271,760 千円	2,575,688 千円	3,094,503 千円	1,113,093 千円	△ 35,134 千円	△ 1.4%	188,488 千円
	実質収支比率	4.1%	6.1%	5.3%	4.4%	6.0%	4.8%	△ 0.3 ^ホ イント		0.5 ^ホ イント
	積立金現在高 (財政調整基金 + 減債基金)	19,637,174 千円	13,439,243 千円	6,447,340 千円	19,662,658 千円	7,223,706 千円	5,466,025 千円	△ 25,484 千円	△ 0.1%	1,180,755 千円
	地方債現在高	73,032,183 千円	137,437,697 千円	36,961,673 千円	71,703,911 千円	72,743,052 千円	37,211,980 千円	1,328,272 千円	1.9%	746,769 千円
	債務負担行為額 (次年度以降 歳出予定額)	16,503,180 千円	36,355,951 千円	4,201,324 千円	23,979,060 千円	20,785,508 千円	5,314,982 千円	△ 7,475,880 千円	△ 31.2%	△ 920,866 千円
歳 出 構 造	経常収支比率	82.9%	88.7%	85.2%	87.4%	92.5%	89.6%	△ 4.5 ^ホ イント		△ 4.4 ^ホ イント
	うち人件費	24.2%	23.5%	23.3%	26.2%	26.6%	24.8%	△ 2.0 ^ホ イント		△ 1.5 ^ホ イント
	歳入総額	114,029,247 千円	173,450,779 千円	46,133,210 千円	130,226,699 千円	121,616,098 千円	53,296,872 千円	△ 16,197,452 千円	△ 12.4%	△ 5,977,257 千円
	歳出総額	110,753,869 千円	167,013,850 千円	44,453,803 千円	127,574,454 千円	117,714,172 千円	51,801,943 千円	△ 16,820,585 千円	△ 13.2%	△ 6,203,105 千円
	一般財源構成比	62.9%	58.7%	62.3%	52.8%	51.6%	52.5%	10.1 ^ホ イント		9.8 ^ホ イント
	市 税 (住民基本台帳 人口一人当り額)	153,183 円	156,825 円	142,944 円	153,713 円	160,436 円	143,206 円	△ 530 円	△ 0.3%	△ 525 円
	経常経費の 構成比	68.5%	69.8%	66.3%	54.6%	59.6%	54.8%	13.9 ^ホ イント		11.5 ^ホ イント
	人件費 (住民基本台帳 人口一人当り額)	71,382 円	62,949 円	77,670 円	70,735 円	62,117 円	75,569 円	647 円	0.9%	1,762 円
	一時借入金支払 利 子 (住民基本台帳 人口一人当り額)	0.0 円	4.1 円	5.6 円	0.0 円	1.0 円	12.5 円	0.0 円	－ %	△ 6.7 円

(注) 令和3年度決算額の中核市平均は、回答が得られた60市の平均です。

第2表－1 令和3年度一般会計予算の経過

【歳入】

款	当初予算額	補正第1号 3.4.14専決	補正第2号 3.5.18議決	補正第3号 3.6.24議決	補正第4号 3.7.1専決	補正第5号 3.9.27議決
1 市 税	35,181,300					465,000
2 地 方 譲 与 税	846,090					
3 利 子 割 交 付 金	28,000					
4 配 当 割 交 付 金	136,000					
5 株式等譲渡所得割交付金	67,000					
6 法 人 事 業 税 交 付 金	272,000					
7 地 方 消 費 税 交 付 金	5,830,000					
8 ゴルフ場利用税交付金	26,000					
9 環 境 性 能 割 交 付 金	43,600					
10 国有提供施設等所在市町村助成交付金	34,060					
11 地 方 特 例 交 付 金	382,630					380,250
12 地 方 交 付 税	14,525,000			85,330		△ 795,770
13 交通安全対策特別交付金	42,180					
14 分 担 金 及 び 負 担 金	530,660					
15 使 用 料 及 び 手 数 料	1,500,430					
16 国 庫 支 出 金	13,706,410	153,010		463,940	31,200	764,950
17 県 支 出 金	6,432,460		41,900	4,580		279,180
18 財 産 収 入	401,240					32,150
19 寄 附 金	26,360					
20 繰 入 金	1,905,440	117,410	356,500	13,980		172,780
21 繰 越 金	30,000					2,451,270
22 諸 収 入	7,112,340			39,300		5,320
23 市 債	12,100,800					58,900
合 計	101,160,000	270,420	398,400	607,130	31,200	3,814,030

(注) 予算額には繰越明許費は含みません。

第2表－2 令和3年度一般会計予算の経過

【歳出】

款	当初予算額	補正第1号 3.4.14専決	補正第2号 3.5.18議決	補正第3号 3.6.24議決	補正第4号 3.7.1専決	補正第5号 3.9.27議決
1 議 会 費	465,290					
2 総 務 費	9,864,890			45,030		1,306,950
3 民 生 費	34,382,710	270,420		156,960	31,200	32,160
4 衛 生 費	8,012,780			326,980		770,480
5 労 働 費	145,620					
6 農 林 水 産 業 費	2,981,210			12,230		118,950
7 商 工 費	6,873,160		398,400			381,490
8 土 木 費	8,532,420			30,000		63,610
9 消 防 費	2,829,160			500		△ 19,280
10 教 育 費	15,382,840			35,430		1,155,530
11 災 害 復 旧 費	101,000					
12 公 債 費	9,219,780					
13 諸 支 出 金	2,171,980					
14 予 備 費	197,160					4,140
合 計	101,160,000	270,420	398,400	607,130	31,200	3,814,030

(注) 予算額には繰越明許費は含みません。

(単位：千円)

補正第6号 3.10.6専決	補正第7号 3.12.16議決	補正第8号 3.12.16議決	補正第9号 4.1.13専決	補正第10号 4.3.18議決	補正第11号 4.3.18議決	補正第12号 4.3.28専決	最終予算額
					144,000		35,790,300
					82,000		928,090
							28,000
							136,000
					91,000	52,010	210,010
					267,000		539,000
					345,000		6,175,000
							26,000
					10,200		53,800
							34,060
					27,420		790,300
	99,440	169,700			2,263,970	167,630	16,515,300
					5,520		47,700
	380				1,940		532,980
					△ 54,810		1,445,620
	116,450	3,601,120	3,268,260		1,014,330	80,030	23,199,700
61,270	101,480			357,450	239,990	7,650	7,525,960
					△ 34,680		398,710
					308,960	200	335,520
				363,620	△ 522,900		2,406,830
							2,481,270
					98,810		7,255,770
	100,700				△ 821,500		11,438,900
61,270	418,450	3,770,820	3,268,260	721,070	3,466,250	307,520	118,294,820

(単位：千円)

補正第6号 3.10.6専決	補正第7号 3.12.16議決	補正第8号 3.12.16議決	補正第9号 4.1.13専決	補正第10号 4.3.18議決	補正第11号 4.3.18議決	補正第12号 4.3.28専決	最終予算額
					△ 19,830	1,680	447,140
61,270					1,064,710	73,090	12,415,940
	1,730	3,754,320	3,268,260		421,740	27,930	42,347,430
	99,450				753,560	149,890	10,113,140
					△ 5,670		139,950
					227,150	1,960	3,341,500
	14,000			721,070	299,550	7,220	8,694,890
	37,740				△ 297,110	35,040	8,401,700
					640		2,811,020
		16,500			1,025,020	10,710	17,626,030
	265,530				18,250		384,780
					△ 53,980		9,165,800
					28,980		2,200,960
					3,240		204,540
61,270	418,450	3,770,820	3,268,260	721,070	3,466,250	307,520	118,294,820

第3表 令和3年度特別会計予算の経過

(単位:千円)

会計名	当初予算額	3.5.27 専 決	3.9.27 議 決	3.12.16 議 決	4.3.18 議 決	最終予算額
母子父子寡婦福祉資金貸付金	32,870		(組替)		△ 1,580	31,290
霊 園	181,770		9,900		14,300	205,970
地 域 排 水 施 設 事 業	93,220				(組替)	93,220
国 民 健 康 保 険	24,018,870				472,580	24,491,450
後 期 高 齢 者 医 療	3,260,990				△ 27,430	3,233,560
介 護 保 険	22,904,510		225,480		△ 404,850	22,725,140
農 業 集 落 排 水 事 業	105,110				50	105,160
公 設 地 方 卸 売 市 場	463,040				560	463,600
市 街 地 駐 車 場 事 業	262,210	16,420			△ 59,240	219,390
奈 川 観 光 施 設 事 業	113,670			5,600		119,270
松 本 城	677,010				△ 102,610	574,400
合計	52,113,270	16,420	235,380	5,600	△ 108,220	52,262,450

(注) 予算額には繰越明許費は含みません。

第4表 一時借入金の推移

	松本市			施行時特例市(～R2) 中核市 (R3～)		長野市		上田市		飯田市	
	累計借入金 千円	利子額 千円	対前年伸率 %	利子額 千円	対前年伸率 %	利子額 千円	対前年伸率 %	利子額 千円	対前年伸率 %	利子額 千円	対前年伸率 %
19	3,157,146	163	805.6	6,228	37.9	12,394	101.6	0	－	0	－
20	950,777	37	△ 77.3	11,512	84.8	18,027	45.4	0	－	13	皆増
21	79,539	1	△ 97.3	7,311	△ 36.5	11,009	△ 38.9	0	－	0	皆減
22	0	0	皆減	2,765	△ 62.2	9,932	△ 9.8	0	－	0	－
23	0	0	－	3,762	36.1	8,866	△ 10.7	0	－	0	－
25	740,044	9	皆増	2,299	△ 19.5	13,773	43.9	0	－	0	－
26	0	0	皆減	2,539	10.4	12,823	△ 6.9	0	－	204	皆増
27	0	0	－	1,786	△ 29.7	13,828	7.8	0	－	1	△ 99.5
28	0	0	－	1,616	△ 9.5	6,698	△ 51.6	0	－	0	皆減
29	0	0	－	968	△ 40.1	2,104	△ 68.6	0	－	0	－
30	0	0	－	392	△ 59.5	1,583	△ 24.8	0	－	175	－
元	0	0	－	300	△ 23.5	2,186	38.1	0	－	621	254.9
2	0	0	－	239	△ 20.3	13,616	522.9	0	－	273	△ 56.0
3	0	0	－	1,480	－	5,840	△ 57.1	0	－	146	△ 46.5

(注) 中核市は回答が得られた60市の平均です。

第5表 歳入構造の推移

(普通会計)

区分		平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度		令和元年度		令和 2 年度		令和 3 年度	
		松本市	施行時 特例市	松本市	施行時 特例市	松本市	施行時 特例市	松本市	施行時 特例市	松本市	施行時 特例市	松本市	中核市
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
自主財源	市 税	38.9	42.1	40.1	44.5	40.8	44.5	39.0	44.8	28.1	32.9	31.8	33.0
	分担金・負担金	0.4	1.1	0.4	1.2	0.4	1.1	0.3	1.0	0.2	0.5	0.2	0.4
	使用料	2.7	1.4	2.7	1.4	2.8	1.4	2.2	1.2	1.2	0.8	1.3	1.1
	手数料	0.3	0.7	0.3	0.6	0.3	0.7	0.2	0.7	0.1	0.5	0.2	0.5
	財産収入	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.5	0.3	0.3	0.3	0.4	0.3
	諸収入	3.7	3.7	3.4	3.3	3.3	3.3	2.8	3.1	5.6	2.4	6.3	3.2
	その他	6.3	5.2	3.7	4.6	4.1	5.2	7.3	5.7	4.8	4.4	4.9	4.2
(小計)		52.6	54.6	51.0	56.0	52.1	56.7	52.3	56.8	40.3	41.8	45.1	42.7
依存財源	地方譲与税	0.9	0.7	0.9	0.7	0.9	0.7	0.9	0.7	0.7	0.6	0.8	0.6
	自動車取得税交付金	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2	0.3	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
	地方交付税	16.6	8.7	16.0	6.8	15.0	7.2	14.4	6.1	10.5	5.0	14.5	9.4
	国庫支出金	11.5	16.0	12.2	16.4	12.0	15.1	12.5	15.6	31.8	35.9	18.0	26.0
	県支出金	6.0	6.4	5.8	6.5	5.7	6.4	5.6	6.8	5.1	5.7	5.4	6.9
	市 債	6.7	8.1	7.9	7.7	8.0	7.9	8.0	7.9	6.4	5.7	8.9	7.6
	その他	5.5	5.3	6.0	5.6	6.1	5.7	6.2	6.0	5.2	5.3	7.3	6.7
(小計)		47.4	45.4	49.0	44.0	47.9	43.3	47.7	43.2	59.7	58.2	54.9	57.3
合 計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 中核市は回答が得られた 60 市の平均です。

第6表 歳出構造の推移

(普通会計)

区分		平成 28 年度		平成 29 年度		平成 30 年度		令和元年度		令和 2 年度		令和 3 年度	
		松本市	施行時 特例市	松本市	施行時 特例市	松本市	施行時 特例市	松本市	施行時 特例市	松本市	施行時 特例市	松本市	中核市
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
義務的経費		46.4	49.3	47.8	50.1	47.9	48.2	45.9	49.0	35.1	39.3	45.8	52.9
人件費	人件費	16.4	15.5	16.6	16.0	17.4	15.5	16.5	15.9	13.2	13.2	15.3	13.7
	扶助費	18.3	24.9	19.3	25.7	19.3	24.4	19.3	25.1	14.8	19.9	22.3	31.1
	公債費	11.7	8.9	11.9	8.4	11.2	8.3	10.1	8.0	7.1	6.2	8.2	8.1
投資的経費		11.0	13.0	11.1	12.9	12.7	12.8	13.9	12.8	12.1	9.2	12.9	11.0
普通建設事業費	普通建設事業費	11.0	13.0	11.1	12.8	12.7	12.6	13.9	12.6	11.8	9.0	12.7	10.6
	うち補助	4.9	5.2	3.8	5.6	3.8	5.0	4.6	5.3	5.0	3.8	4.0	5.0
	単独	5.8	7.4	7.2	6.9	8.7	7.2	8.9	7.0	6.5	4.9	8.7	5.3
	災害復旧事業費	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.2	0.0	0.2	0.3	0.2	0.2	0.4
	失業対策事業費	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
その他の経費		42.6	37.7	41.1	37.0	39.4	39.0	40.2	38.2	52.8	51.5	41.3	36.1
物件費	物件費	13.0	13.7	13.4	13.9	13.5	14.4	14.0	14.9	10.3	11.0	14.2	13.4
	補助費等	12.7	9.0	11.9	9.0	11.6	9.4	11.7	9.3	29.3	29.8	10.6	8.6
	その他	16.9	15.0	15.8	14.1	14.3	15.2	14.5	14.0	13.2	10.7	16.5	14.1
合計		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(注) 中核市は回答が得られた 60 市の平均です。

第7表 経常収支比率

(普通会計)

区分	年度	総計 %	義務的経費				物件費 %	維持 補修費 %	補助費等 %	繰出金 %
			%	人件費 %	扶助費 %	公債費 %				
松本市	29	83.4	47.5	21.9	8.7	16.9	12.6	1.3	11.9	10.1
	30	85.1	49.2	23.3	9.3	16.6	13.0	1.2	11.2	10.4
	元	84.2	48.5	23.3	9.7	15.5	13.0	1.3	11.0	10.3
	2	87.4	51.0	26.2	9.6	15.2	13.3	1.2	11.1	10.9
	3	82.9	47.7	24.2	9.5	14.0	13.6	1.2	10.6	9.9
施行時特例市	29	92.1	51.8	24.3	13.6	13.9	17.0	1.8	10.1	15.5
	30	90.5	50.0	23.3	13.1	13.6	17.2	2.0	9.8	11.4
	元	91.9	51.2	24.2	13.7	13.3	17.8	1.8	9.3	11.6
	2	92.5	53.1	26.6	12.9	13.7	16.3	1.9	9.7	11.2
中核市	3	88.7	52.9	23.5	14.4	14.9	14.3	1.6	8.6	11.2
長野市	29	91.3	52.1	23.7	10.8	17.6	16.7	1.4	11.0	10.2
	30	89.8	50.9	22.9	10.8	17.2	16.5	2.0	10.5	9.8
	元	91.8	51.8	23.4	10.6	17.8	17.4	1.5	10.8	10.3
	2	90.6	51.8	24.4	9.7	17.7	15.8	2.0	10.4	10.4
	3	86.4	48.6	22.8	9.3	16.5	14.8	2.4	10.9	9.6
上田市	29	88.8	49.4	21.0	10.4	18.0	11.1	1.0	16.6	10.7
	30	89.9	50.5	20.8	10.4	19.3	10.9	0.9	16.8	10.8
	元	90.0	49.6	20.9	11.0	17.7	11.4	0.9	17.1	11.0
	2	89.8	51.2	25.2	8.8	17.2	9.5	0.8	17.1	11.1
	3	85.5	49.0	25.0	8.5	15.5	9.2	0.9	16.0	10.4
飯田市	29	91.2	47.3	19.3	10.3	17.6	11.6	1.7	17.2	11.3
	30	90.8	48.9	20.4	10.1	18.4	11.4	1.5	15.4	11.3
	元	88.4	47.9	20.0	10.3	17.6	11.2	1.2	15.0	11.1
	2	91.5	50.7	22.9	10.2	17.6	10.0	1.4	15.8	11.7
	3	86.3	47.4	21.0	9.9	16.5	9.7	1.6	15.2	10.7

(注) 中核市は回答が得られた 60 市の平均です。

第8表 市民 1 人当たりの地方債現在高

(普通会計)

年度区分	松本市 円	施行時特例市(～R 2) 中核市(R 3～) 円	長野市 円	上田市 円	飯田市 円
29	316,527	291,205	404,458	415,738	410,896
30	308,381	302,403	399,881	397,813	415,738
元	303,649	294,675	416,905	406,663	431,869
2	301,315	291,744	421,814	430,998	414,152
3	308,194	377,041	405,115	430,902	409,443

(注) 中核市は回答が得られた 60 市の平均です。

第9表 主な財政指標の全国順位

項目	平成 28 年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和 2 年度	
					順位	指標
都市数	791	792	791	792	792	
財 政 力 指 数	299	298	279	287	284	0.739
自 主 財 源 比 率	233	259	240	225	209	40.25
義務的経費比率	384	446	463	402	244	35.09
人 件 費 比 率	540	559	633	608	484	13.19
投資的経費比率	499	527	402	386	288	12.04
実 質 収 支 比 率	601	599	586	553	499	4.4
経 常 収 支 比 率	41	21	42	24	88	87.4
実質公債費比率	594	581	594	604	617	3.7
将 来 負 担 比 率	－	－	－	－	－	－

※ 実質公債費率及び将来負担比率は、数値の高い方からの順位付けとなります。

※ 将来負担比率の「－」は、将来負担額より充当可能財源が多いことを示します。

第10表 健全化判断比率

(単位：%)

区 分	実質赤字比率	連結実質赤字比率	実質公債費比率	将来負担比率
令 和 3 年 度 比 率	－	－	3.5	－
早 期 健 全 化 基 準	11.25	16.25	25.0	350.0

標準財政規模（千円）	61,397,992
------------	------------

第11表 資金不足比率

(単位：千円)

会計名	資金不足比率	事業の規模
地域排水施設事業特別会計	－	43,847
農業集落排水事業特別会計	－	12,545
公設地方卸売市場特別会計	－	363,461
奈川観光施設事業特別会計	－	47,437
松本城特別会計	－	343,273
水道事業会計	－	4,399,566
下水道事業会計	－	4,901,824
病院事業会計	－	4,325,524
上高地観光施設事業会計	－	185,421

経営健全化基準	20.0
---------	------

第 12 表 令和 2 年度松本市財務諸表

平成 28 年度決算から、総務省が定めた統一的な基準により財務諸表を整備しています。

(1) 貸借対照表〔一般会計等〕(令和 3 年 3 月 31 日現在)

(単位：百万円)

資産の部				負債の部			
	2 年度	元年度	差引		2 年度	元年度	差引
固定資産	390,957	389,470	1,486	固定負債	76,387	76,086	300
有形固定資産	369,818	368,232	1,587	地方債等	63,404	64,056	△ 652
無形固定資産	1,149	173	977	長期未払金	－	－	－
投資その他の資産	19,989	21,066	△ 1,077	退職手当引当金	11,118	11,427	△ 309
流動資産	23,940	23,888	52	損失補償等引当金	－	－	－
現金預金	3,628	4,307	△ 679	その他	1,865	603	1,262
未収金	634	370	264	流動負債	11,691	11,291	399
短期貸付金	0	0	0	1年内償還予定地方債等	8,956	8,910	46
基金	19,663	19,184	478	賞与等引当金	1,070	1,045	25
棚卸資産	24	28	△ 4	預り金	976	978	△ 2
その他	0	0	0	その他	688	359	330
徴収不能引当金	△ 9	△ 3	△ 7	負債合計	88,077	87,378	700
				純資産の部			
				純資産合計	326,820	325,980	839
資産合計	414,897	413,358	1,539	負債及び純資産合計	414,897	413,358	1,539

※ 四捨五入のため、合計が合わない場合があります。

(2) 行政コスト計算書 (令和 2 年 4 月 1 日～令和 3 年 3 月 31 日)

(単位：百万円)

科目名			一般会計等	全体	連結
経常費用	A		110,164	167,294	197,427
業務費用			45,862	65,010	73,761
人件費			17,515	21,809	25,837
物件費等			27,649	40,560	43,840
その他の業務費用			698	2,641	4,084
移転費用			64,302	102,284	123,666
補助金等			39,751	85,623	76,585
社会保障給付			16,278	16,291	46,699
他会計への繰出金			7,942	－	－
その他			332	370	382
経常収益	B		3,941	18,193	22,555
使用料及び手数料			1,496	14,943	15,639
その他			2,446	3,250	6,916
純経常行政コスト	A - B	C	106,223	149,101	174,872
臨時損失		D	205	231	229
臨時利益		E	95	123	127
純行政コスト	C + D - E	F	106,333	149,209	174,974

※ 四捨五入のため、合計が合わない場合があります。

(3) 純資産変動計算書（令和2年4月1日～令和3年3月31日）

（単位：百万円）

科目名		一般会計等	全体	連結
前年度末純資産残高	A	325,980	397,820	414,525
純行政コスト（△）	B	△ 106,333	△ 149,209	△ 174,974
財源	C	107,163	151,498	178,235
税収等		59,106	77,957	90,745
国県等補助金		48,056	73,541	87,490
本年度差額 C－B	D	830	2,288	3,261
資産評価差額	E	22	42	42
無償所管換等	F	△ 13	△ 13	△ 22
比例連結割合変更に伴う差額	G	－	－	120
その他	H	－	179	179
本年度純資産変動額 D＋E＋F＋G＋H	I	839	2,496	3,579
本年度末純資産残高 A＋I	J	326,820	400,316	418,105

※ 四捨五入のため、合計が合わない場合があります。

(4) 資金収支計算書（令和2年4月1日～令和3年3月31日）

（単位：百万円）

科目名		一般会計等	全体	連結
業務活動収支	A	9,360	15,534	17,262
業務支出		98,565	149,197	178,542
業務収入		107,975	164,777	195,849
臨時支出		49	72	72
臨時収入		－	26	26
投資活動収支	B	△ 9,014	△ 12,232	△ 12,975
投資活動支出		19,626	24,159	25,340
投資活動収入		10,612	11,928	12,365
財務活動収支	C	△ 1,023	△ 3,720	△ 3,550
財務活動支出		9,334	13,799	14,911
財務活動収入		8,310	10,079	11,361
本年度資金収支額 A＋B＋C	D	△ 677	△ 418	737
前年度末資金残高	E	3,330	13,374	15,797
比例連結割合変更に伴う差額	F	－	－	△ 6
本年度末資金残高 D＋E＋F	G	2,652	12,956	16,527

※ 四捨五入のため、合計が合わない場合があります。

(5) 普通会計における財務諸表のポイント

令和2年度は、資産の増加（15億4千万円）が、負債の増加（7億円）より多いことから、その差額である純資産は、8億4千万円増加しました。

また、統一的な基準に基づく代表的な指標は下記のとおりです。

ア 有形固定資産減価償却率【減価償却累計額÷（有形固定資産－土地＋減価償却累計額）】 63.7%

イ 将来世代負担比率【地方債（臨時財政対策債等を除く）÷有形無形固定資産】 7.9%

ウ 受益者負担比率【経常収益÷経常費用】 3.6%

(6) 統一的な基準における財務指標の施行時特例市との比較

統一的な基準における令和２年度分の財務指標を、施行時特例市と比較したものです。

指標	指標の説明	単位	松本市	施行時 特例市平均
①市民一人当たり資産額		千円	1,747	1,477
②有形固定資産減価償却率 (資産老朽化比率)	減価償却を伴う有形固定資産総額に対する、減価償却累計額の比率を示します。比率が高いほど、資産の老朽化が進んでいると言えます。	%	63.7	62.8
<div> <div>(松本市算定式)</div> <div>減価償却累計 額 330,903,984</div> <div>有形固定資産 369,818,276 - 土地 181,412,296 + 減価償却累計額 330,903,984</div> </div>				
③純資産比率	純資産の変動は、将来世代と過去及び現世代との間で負担割合が変動したことを意味します。純資産の増加は、将来世代も利用可能な資源を備蓄したことを意味します。	%	78.8	74.8
<div> <div>(松本市算定式)</div> <div>純 資 産 326,819,524</div> <div>資産合計 414,896,984</div> </div>				
④将来世代負担比率	固定資産総額に対する、地方債の比率を示します。比率が高いほど、固定資産の形成に地方債を使っています。	%	7.9	13.7
<div> <div>(松本市算定式)</div> <div>地方債残高（臨時財政対策債等を除く） 29,286,668</div> <div>有形無形固定資産 369,818,276</div> </div>				
⑤市民一人当たり負債額		千円	371	359
⑥プライマリーバランス (基礎的財政収支)	業務活動収支と投資活動収支の合計で、基礎的財政収支とも呼ばれます。 投資活動（建設事業等）を行う際に、その財源を起債により賄うことが多くなると、本指標は減少する傾向となり、負数となる場合もあります。	億円	△ 0.8	13.1
<div> <div>(松本市算定式)</div> <div>業務活動収支（支払利息を除く） 9,609,910 +</div> <div>投資活動収支(基金積立金及び取崩収入を除く) △ 9,688,765</div> </div>				

指標	指標の説明	単位	松本市	施行時 特例市平均
⑦市民一人当たり行政コスト		千円	448	426
⑧行政コスト対税収等比率	<p>一般財源等のうち、どのくらいの金額が資産形成以外の行政コストに費消されたかを示します。</p> <p>100 を下回っていれば、税収等で資産形成を行えていることを示します。</p>	%	99.2	99.7
<div> <div>(松本市算定式)</div> <div> <div>純行政コスト 106,332,754</div> <div>税収等 59,106,416 + 国県等補助金 48,056,307</div> </div> </div>				
⑨受益者負担比率	<p>経常的な行政サービスに対し、使用料・手数料など行政サービスに係る受益者負担額の割合を示します。</p> <p>比率が低いほど、市税等一般財源や補助金等で財源を賄っていることになります。</p>	%	3.6	3.3
<div> <div>(松本市算定式)</div> <div> <div>経常収益 3,941,326</div> <div>経常費用 110,163,937</div> </div> </div>				

※ 松本市算定式中の数値は、千円単位

※ 施行時特例市 ホームページ等で公表している団体の平均値（24 市（R 2 時点））

松本市は、類似都市と比較すると、次の特徴があります。

ア 有形固定資産減価償却率（資産老朽化比率）

有形固定資産の減価償却が、施行時特例市平均と比べて高く、公共施設等の老朽化が、やや進んでいると考えられます。

イ 将来世代負担比率、純資産比率

固定資産の形成に際し、施行時特例市平均と比べて地方債に頼る比率が低く、平成 18 年度からの地方債残高を減らす取組みの効果が現れています。純資産比率の高さを含め、将来世代に負担を過大な負担を残さない資産形成ができていると言えます。

6 財産管理

(1) 目標

- ア 行政財産の適正な記録管理
- イ 普通財産の効率的な管理及び取得・処分
- ウ 備品、在庫物品の適正管理
- エ 事務処理の合理化

(2) 令和3年度までの経過

- ア 全庁オンラインの財産管理システムにより、行政財産及び普通財産並びに備品の記録管理を行いました。
- イ 未調定債権・基金・有価証券・出資による権利等の記録管理を行いました。
- ウ 未利用市有地の処分については、平成11年度から一般競争入札方式の試行を導入し、平成13年度には公募抽選方式を導入するなど、売払いを推進してきました。
 - 平成30年度 今井市有地、二美町市有地など5件のうち4件を一般競争入札で売却しました。
 - 令和元年度 二子教員住宅、第26分団（中川）Aなど4件のうち2件を一般競争入札で売却しました。
 - 令和2年度 旧共同集荷貯蔵施設、放光寺教員住宅の2件のうち旧共同集荷貯蔵施設を一般競争入札で売却しました。
 - 令和3年度 乳児院、放光寺教員住宅、城山教員住宅、小池平田線事業残地の4件を一般競争入札で売却しました。

(3) 令和3年度の措置と成果

- ア 本市の所有する公有財産の現況（令和4年3月31日現在）は、別表第1のとおりであり、令和3年度中に取得及び処分した土地・建物は別表第2のとおりです。
- イ 市有財産管理システムの機能充実等を図りながら、全庁的に適正で効率的な財産管理に努めました。

(4) 現状の分析と今後の課題

- ア 未利用市有地処分については、未利用市有地有効活用計画四原則に基づき、売却可能なものは、引き続き一般競争入札を原則として積極的に処分を進めます。
- イ 平成24年度から新たな地理情報連携型市有財産管理システムを導入し、地図データ（航空写真等）を活用することにより、庁内外からの問い合わせに対し迅速に対応ができるため、事務処理の効率化を図るとともに、より適正な財産管理を引き続き行っていきます。

《別表第1》 公有財産の現況

区 分	数 量	備 考
土 地	171,931,723㎡	山林を含む
(1) 行 政 財 産	6,953,537㎡	
(2) 普 通 財 産	164,978,186㎡	
建 物	1,056,210㎡	
(1) 行 政 財 産	1,014,386㎡	{ 行政財産 88,263㎡ 普通財産 159,712,340㎡
(2) 普 通 財 産	41,824㎡	
山 林	159,800,603㎡	
(1) 所 有	138,890,039㎡	
(2) 分 収	20,910,564㎡	著作権 2 商標権 3
無 体 財 産 権	5 件	
有 価 証 券	149,395 千円	
出 資 に よ る 権 利	971,095 千円	

《別表第2》 土地・建物の取得及び処分の状況

区分	土 地		建 物	
	取 得	処 分	取 得	処 分
面 積	6,704㎡	4,506㎡	1,129㎡	4,073㎡
金 額	252,088 千円	188,821 千円	414,502 千円	102,630 千円

7 入札・契約事務

(1) 目標

入札・契約事務については、これまでの競争性、公平性、透明性の確保に加え、「松本市の契約に関する方針」の基本理念に沿った入札・契約制度の改善に努めることとします。

(2) 令和2年度までの経過

平成10年度	一般競争入札の本格実施、入札執行の公開
平成11年度	工事完成保証人制度の廃止と新履行保証制度の導入 低入札価格調査制度の導入
平成12年度	建設工事における設計施工一括発注方式の試行実施
平成13年度	年間発注予定工事情報の公表
平成14年度	参加希望型指名競争入札の試行導入
平成18年度	指名業者名を事前公表から事後公表に改正
平成20年度	建設工事における事後審査型一般競争入札の導入 〃 最低制限価格制度の導入 〃 総合評価落札方式の試行導入
平成23年度	建設コンサルタント業務における最低制限価格制度の導入
平成24年度	建設工事における中間前金払制度の導入
平成25年度	建設工事における総合評価落札方式の本格実施
平成26年度	建設工事における主任技術者の兼務及び現場代理人の兼任の制度を導入
平成27年度	建設工事における事後審査型一般競争入札の拡大 建設工事及び建設コンサルタント業務における最低制限価格制度の上限値及び下限値の見直し
平成28年度	建設工事における総合評価落札方式の価格以外の評価項目の見直し 〃 変動型低入札価格調査制度の導入
平成29年度	建設コンサルタント業務における共同企業体運用要綱の制定
平成30年度	建設工事における総合評価落札方式の価格以外の評価項目の見直し 〃 変動型低入札価格調査制度の失格基準の見直し
令和元年度	建設工事における余裕期間制度の導入 〃 総合評価落札方式（技術等提案型）の導入 建設工事及び建設コンサルタント業務における最低制限価格制度等の見直し
令和2年度	建設工事における総合評価落札方式の評価項目の見直し 建設工事指名競争入札の設計図書の配布方法変更（試行） 民法及び建設業法改正に伴う契約約款の改正

(3) 令和3年度の措置と経過

建設コンサルタントの業務改善への取組み（試行）

建設コンサルタント業務の環境改善のため、「ワンデーレスポンス」及び「ウィークリースタンス」等を活用し、より一層の円滑な業務の実施と品質確保に向けた取組みを実施しました。

(4) 現状の分析と今後の課題

建設工事に関しては、ダンピング受注の防止、入札不調・不落への対応、社会資本の維持管理、中長期的な担い手の育成及び確保等が課題となっています。また、これまでの競争性、透明性及び品質の確保に加え、労働環境の整備、環境への配慮、男女共同参画社会の推進等の行政目的を実現するために契約の活用を図ることが求められています。

これらの諸課題に対応するため、「松本市の契約に関する方針」に基づき、県の取組みや地域の経済状況を踏まえ、入札制度改善の検討を引き続き進めます。

8 国民健康保険

(1) 国民健康保険の財政安定化

ア 目標

国民健康保険は、被保険者のうち高齢者や低所得者の占める割合が高く、財政基盤が脆弱であることから、その安定的な運営が課題です。このため、保険税の収納強化対策や、保健事業の推進による医療費の適正化等により、中長期的展望に立った財政安定化の取組みを進めます。

また、コロナ禍で生活困窮を訴える被保険者の生活の安定のための傷病手当金の支給や保険税の減免制度の周知等の取組みが必要です。更に、制度改正により収支が安定してきたことから、被保険者の負担軽減や賦課・収納状況を確認しながら、被保険者に寄り添った運営に努めます。

イ 令和2年度までの経過

平成16年度 平成9年度以降据え置いていた保険税の引上げ。財政支援のため、初めて一般会計特例繰入を実施（平成16～18年度5億200万円/年）

21年度 基礎課税分（医療費分）の税率改定と共に、2億5,000万円の一般会計特例繰入を実施

22年度 基礎課税分（医療費分）・介護分・支援分の税率改定。被保険者負担の軽減のため一般会計特例繰入を2億7,000万円追加（平成22、23年度 5億2,000万円/年）

28年度 基礎課税分（医療費分）・介護分・支援分の税率改定。被保険者負担の軽減のため一般会計特例繰入を実施（平成28、29年度 6億8,400万円/年）

29年度 国民健康保険事業財政調整基金に6億3,000万円を積立

30年度 平成30年4月からの制度改正で、財政運営の責任主体が県に移行

ウ 令和3年度の取組みと成果

平成30年4月から国民健康保険の県域化により財政運営の責任主体が県に移行し、県へ運営費として国民健康保険事業費納付金を納めることで、松本市が支出する保険給付費が保険給付費等交付金として全額交付されることとなり、年度途中における保険給付費の増大を要因とした収支悪化は発生しなくなりました。令和3年度の収支状況は収納率向上対策の効果等により収支均衡を保っています。

また、新型コロナウイルス感染症の影響により収入が減少した世帯に保険税の減免を実施しました。

エ 現状の分析と課題

平成30年度の制度改正により、国民健康保険税を事業費納付金額として県に納めています。事業費納付金の算定の基礎となる1人当たり保険給付費は、医療の高度化や高齢化の進展などにより増加傾向にあります。今後は、保険税の収納率向上対策や保険給付費の抑制対策に積極的に取り組む保険者が国の保険者努力支援制度で支援されるため、県と連携した事業運営が求められています。

オ 税率の改定経過

項 目		16 年度	19 年度	20 年度	21 年度	22 年度	28 年度
医療分	所得割	9.0%	9.0%	6.5%	7.2%	7.9%	9.1%
	均等割	18,000 円	18,000 円	13,200 円	14,400 円	17,100 円	18,800 円
	平等割	22,200 円	22,200 円	16,500 円	18,000 円	21,000 円	22,700 円
介護分	所得割	1.6%	2.4%	2.4%	2.4%	2.5%	2.6%
	均等割	3,960 円	5,600 円	5,600 円	5,600 円	6,000 円	6,400 円
	平等割	4,440 円	6,300 円	6,300 円	6,300 円	6,300 円	6,700 円
支援分	所得割	－	－	2.5%	2.5%	2.4%	3.2%
	均等割	－	－	4,800 円	4,800 円	5,100 円	6,500 円
	平等割	－	－	5,700 円	5,700 円	6,000 円	7,400 円

(2) 保健事業の推進

ア 目標

特定健康診査・人間ドック等の、健診や各種保健事業の実施により、生活習慣病等の早期発見・早期治療による被保険者の健康増進と、疾病予防による医療費の適正化を図ります。

イ 令和 2 年度までの経過

- 平成 20 年度 特定健康診査（検査項目 3 項目追加）、特定保健指導の開始
- 21 年度 人間ドック助成事業実施要綱の改正 対象年齢 35 ～ 64 歳→ 35 ～ 74 歳、40 歳・50 歳を迎える被保険者の 10,000 円の追加補助の廃止。特定健康診査（検査項目 2 項目追加）
- 22 年度 特定健康診査市独自項目 2 項目追加
- 23 年度 特定健康診査市独自項目 3 項目追加
- 25 年度 後発医薬品利用差額通知事業開始
- 26 年度 人間ドック市外受診者への助成事業追加。特定健診等経年未受診者への勧奨事業開始
- 27 年度 松本市保健事業実施計画（データヘルス計画）策定
- 29 年度 松本市国民健康保険第 2 期保健事業実施計画（データヘルス計画）を策定

ウ 令和 3 年度の取組みと成果

令和 3 年度は、第 2 期データヘルス計画の後半の年として、医療費通知、後発医薬品利用差額通知及び平成 27 年度に開始した糖尿病性腎症重症化予防事業の他、レセプトデータを分析して治療中断者や頻回・重複受診、重複服薬の被保険者への指導等を行いました。また、処方医や薬局薬剤師が被保険者の服薬情報を共有できるように服薬情報通知を送付する取組みを行いました。

エ 現状の分析と今後の課題

第 2 期データヘルス計画では、保健事業の実施状況や国保データベースシステムを活用した医療・健康情報の分析を踏まえて、保健事業の実施及び評価指標に基づいた評価を行うとともに、地域の保健医療関係者と連携して課題に対応していく必要があります。

また、新型コロナウイルス感染症による特定健診の受診率の低下で、有所見者への保健指導が難しくなっています。この状況に対応するため、受診行動の変容を促すための取組みが更に重要です。

オ 特定健診受診率（法定報告 健康づくり課所管）

年 度	対象者（人）	受診者（人）	実施率（％）	伸び率（％）
29	35,638	16,055	45.1	0.3
30	34,288	15,473	45.1	0.0
R 元	32,955	13,927	42.3	△ 2.8
02	32,948	12,507	38.0	△ 4.3
03	33,831	13,632	40.3	2.3

※ R03 年度は速報値

9 公営企業の経営状況

(1) 上下水道局

ア 令和3年度の決算状況（消費税及び地方消費税を除く）

(ア) 水道事業は、収益的収入及び支出では、188,742千円の当年度純利益となりました。また、資本的収入及び支出では、収入額が支出額に対して不足する額2,184,580千円について、過年度分及び当年度分損益勘定留保資金等で補てんしました。

（第1表「水道事業比較損益計算書」、第2表「水道事業比較貸借対照表」を参照）

(イ) 下水道事業は、収益的収入及び支出では925,871千円の当年度純利益となりました。また、資本的収入及び支出では、収入額が支出額に対して不足する額2,703,030千円について、当年度分損益勘定留保資金等で補てんしました。

（第3表「下水道事業比較損益計算書」、第4表「下水道事業比較貸借対照表」を参照）

第1表 水道事業比較損益計算書

(千円)

項目	令和元年度	令和2年度	令和3年度
営業収益 (A)	4,427,534	4,429,209	4,403,392
営業費用 (B)	4,639,637	4,676,349	4,675,145
営業利益 (A-B=C)	△ 212,103	△ 247,140	△ 271,753
附帯事業収益 (D)	6,980	21,119	20,520
附帯事業費用 (E)	824	10,046	10,060
営業外収益 (F)	636,604	609,676	591,412
営業外費用 (G)	171,574	158,101	139,901
経常利益 (C+D+F-E-G=H)	259,083	215,508	190,218
特別利益 (I)	1,235	2,636	1,199
特別損失 (J)	1,577	3,287	2,675
当年度純利益 (H+I-J=K)	258,741	214,857	188,742
前年度繰越利益剰余金 (L)	235,830	494,570	379,426
その他処分利益剰余金変動額 (M)	163,570	0	434,183
当年度未処分利益剰余金 (K+L+M)	658,140	709,427	1,002,351

※端数調整のため、計が一致しない場合があります。

第2表 水道事業比較貸借対照表

(千円)

項目	令和元年度	令和2年度	令和3年度
固定資産 (A)	37,358,574	37,271,491	37,410,102
流動資産 (B)	4,448,479	4,310,798	4,023,972
うち現金預金	3,945,113	3,812,770	3,490,493
うち未収金	492,581	460,849	440,729
資産合計 (A+B=C)	41,807,053	41,582,289	41,434,074
固定負債 (D)	9,787,552	9,691,206	9,583,122
流動負債 (E)	1,144,626	1,054,314	1,073,305
うち未払金	383,728	277,337	264,511
繰延収益 (F)	10,408,581	9,976,650	9,548,558
負債合計 (D+E+F=G)	21,340,759	20,722,170	20,204,985
資本金 (H)	16,456,339	16,798,878	16,979,106
剰余金 (I)	4,009,955	4,061,242	4,249,983
うち利益剰余金	3,443,335	3,494,623	3,683,364
資本合計 (H+I=J)	20,466,294	20,860,120	21,229,089
負債・資本合計 (G+J)	41,807,053	41,582,289	41,434,074

第3表 下水道事業比較損益計算書

(千円)

項目	令和元年度	令和2年度	令和3年度
営業収益 (A)	5,258,823	5,201,654	5,221,060
営業費用 (B)	5,345,642	5,403,786	5,445,929
営業利益 (A-B=C)	△ 86,819	△ 202,132	△ 224,869
附帯事業収益 (D)	79,072	78,854	72,238
附帯事業費用 (E)	41,886	34,452	50,560
営業外収益 (F)	1,522,763	1,525,548	1,568,184
営業外費用 (G)	618,907	531,243	443,495
経常利益 (C+D+F-E-G=H)	854,223	836,545	921,498
特別利益 (I)	10,423	9,996	7,367
特別損失 (J)	3,188	5,664	2,994
当年度純利益 (H+I-J=K)	861,458	840,907	925,871
前年度繰越利益剰余金 (L)	369,543	331,001	441,908
その他未処分利益剰余金変動額 (M)	578,317	496,545	565,972
当年度未処分利益剰余金 (K+L+M)	1,809,318	1,668,453	1,933,751

第4表 下水道事業比較貸借対照表

(千円)

項目	令和元年度	令和2年度	令和3年度
固定資産 (A)	101,227,949	99,610,514	98,711,879
流動資産 (B)	5,440,653	6,161,142	6,259,183
うち現金預金	3,926,948	4,109,650	4,197,665
うち未収金	1,388,283	1,643,307	1,957,329
資産合計 (A+B=C)	106,668,602	105,771,656	104,971,062
固定負債 (D)	23,166,917	20,714,089	18,940,331
流動負債 (E)	3,424,050	3,738,650	3,292,829
うち未払金	186,129	632,274	335,054
繰延収益 (F)	48,440,390	48,840,766	49,333,880
負債合計 (D+E+F=G)	75,031,357	73,293,505	71,567,040
資本金 (H)	11,439,543	12,017,860	12,514,406
剰余金 (I)	20,197,702	20,460,291	20,889,616
うち利益剰余金	4,534,991	4,797,580	5,226,905
資本合計 (H+I=J)	31,637,245	32,478,151	33,404,022
負債・資本合計 (G+J)	106,668,602	105,771,656	104,971,062

イ 現状の分析と課題

上下水道事業は、市街地や鉄道沿線を中心とした比較的人口が密集する平坦部から小規模集落が点在する山間部など、様々な社会的、地理的な条件のもとで事業運営を行っており、事業の効率性のみに特化できない側面を有しています。また、人口減少社会の進展、節水型機器の普及により、今後の有収水量の伸びは期待できず、収益の減少が予測される一方で、老朽化施設の更新や耐震化への投資、さらにはDX推進に向けたシステム改修費用やキャッシュレス決済導入に伴う手数料の増加など、多額の資金需要も見込まれており、水道事業における中長期的な経常損益は、減益基調となる見込みです。下水道事業においても同様の課題を抱えていますが、平成28年度に企業債償還元金のピークを越えたことで経営状況が改善され、資金収支面においても黒字基調で推移していく見込みです。

今後も、市民生活や経済活動を支える安全でおいしい水を届けるとともに、快適な生活環境を守るため、上下水道事業の経営戦略や事業計画に沿った施策を進め、安全・強靱・持続可能な上下水道の基盤強化に取り組めます。

(1) 病院局

ア 令和3年度の決算状況（消費税及び地方消費税を除く）

収益的収入及び支出では経常損益が554,783千円で、昨年度の経常損益279,275千円から275,508千円の増収となり、3年連続の黒字決算でした。

市立病院の収益的収入では、新型コロナウイルス感染症患者の受入れによる平均入院単価の増加や、外来診療や健診事業等を縮小することなく継続したことによる利用者数の増加により、病院医業収益が354,719千円の増となりました。収益的支出は、患者増による材料費の増などにより、病院医業費用は17,568千円の増となりました。

四賀の里クリニックは、新型コロナウイルス感染症による影響により、前年度と比較し患者数は減少しましたが、ワクチン接種を積極的に実施したことにより、診療所医業収益は3,209千円の増となりました。

また、資本的収入及び支出では収入額が支出額に不足する額199,492千円は当年度資本的収支調整額及び過年度損益勘定留保資金で補てんしました。

（第1表「松本市病院事業比較損益計算書」、第2表「松本市病院事業比較貸借対照表」を参照）

第1表 松本市病院事業比較損益計算書

(千円)

項目	令和元年度	令和2年度	令和3年度
病院医業収益(A)	4,393,483	3,680,055	4,034,774
病院医業費用(B)	4,695,349	4,652,050	4,669,618
病院医業外収益(C)	556,457	1,401,310	1,332,720
病院医業外費用(D)	173,141	156,099	163,168
訪問看護事業収益(E)	48,423	50,748	51,925
訪問看護事業営業費用(F)	46,214	49,001	45,108
訪問看護営業外収益(G)	807	899	17
居宅介護支援事業収益(H)	3,867	0	0
居宅介護支援事業営業費用(I)	5,825	0	0
診療所医業収益(J)	168,566	167,076	170,285
診療所医業費用(K)	231,958	222,699	214,706
診療所医業外収益(L)	65,536	69,470	66,209
診療所医業外費用(M)	9,153	10,434	8,547
経常利益 ((A+C+E+G+H+J+L) - (B+D+F+I+K+M) = (N))	75,499	279,275	554,783
特別利益(O)	7,955	14,723	0
特別損失(P)	53,758	16,860	0
当年度純利益(N+O-P=Q)	29,696	277,138	554,783
前年度繰越利益剰余金(R)	△ 589,357	△ 559,661	△ 282,523
その他未処分利益剰余金変動額(S)	0	0	0
当年度未処分利益剰余金(Q+R+T)	△ 559,661	△ 282,523	272,260

第2表 松本市病院事業比較貸借対照表

(千円)

項目	令和元年度	令和2年度	令和3年度
固定資産 (A)	3,916,564	3,900,697	3,845,602
流動資産 (B)	2,059,784	2,298,227	2,794,685
うち現金預金	1,366,232	1,198,605	2,052,968
うち未収金	679,502	1,087,791	724,907
資産合計 (A+B=C)	5,976,348	6,198,924	6,640,287
固定負債 (D)	2,867,028	2,785,097	2,556,734
流動負債 (E)	1,167,245	989,323	954,868
うち未払金	598,188	410,581	406,799
繰延収益 (F)	952,034	1,157,325	1,306,723
負債合計 (D+E+F=G)	4,986,308	4,931,745	4,818,325
資本金 (H)	1,263,614	1,263,614	1,263,614
うち借入資本金	0	0	0
剰余金 (I)	△ 273,573	3,565	558,348
うち利益剰余金	△ 286,071	△ 8,933	545,850
資本合計 (H+I=J)	990,040	1,267,179	1,821,962
負債・資本合計 (G+J)	5,976,348	6,198,924	6,640,287

イ 現状の分析と課題

松本市立病院は、松本西部地域の基幹病院として、又、松本圏域唯一の感染症指定病院として、新型コロナウイルス感染症の患者を感染状況に応じて、受入病床数を最大 43 床（日帰り入院病床 6 床を含む。）まで増床し対応に当たりました。

利用者数については、外来診療や健診事業等を縮小することなく継続したことにより、前年度と比較し増加しましたが、新型コロナウイルス感染症以前の状況まで回復はしていません。また、四賀の里クリニックは、新型コロナウイルスの影響により、前年度と比較し利用者数は減少しました。

利用者数の減少は、今後の病院事業に大きく影響することから、地域の医療機関との連携をより一層深め、利用者数の増加を図ります。また、組織体制の見直しや職員の適正配置、業務改善等に取り組み、持続可能な経営を目指します。