

令和9年度 予算編成、 組織・職員定数の基本方針

住み続けたいまちNo.1へ

笑顔と幸せつむぐ未来に向けて 確かな歩みを進める予算

令和8年7月
企画経営部

目 次

1. 日本経済の現状
2. 区財政の現状
3. 予算編成の基本方針
 - (1) 予算編成の位置づけ
 - (2) 予算編成の留意事項
4. 財政運営の基本方針
5. 職員数の実績と今後の推移
6. 組織・職員定数の基本方針

1 日本経済の現状

I 月例経済報告（令和8年6月）

“景気は、緩やかに回復しているが、中東情勢の影響を注視する必要がある”

- ✓ 雇用・所得環境の改善や各種政策の効果が緩やかな回復を支えることが期待されるものの、
中東情勢の影響を引き続き注視する必要がある
- ✓ 金融資本市場の変動の影響などに注意が必要

II 経済財政運営と改革の基本方針2026（骨太方針）

- ✓ 歳出・歳入両面の見直しを進め、債務残高対GDP比を安定的に引き下げていく中でも可能となる財政規模を精査し、財政の持続可能性を確保
- ✓ 予算全般において歳出改革努力を継続するとともに、物価・賃金上昇を的確に反映し、経済の成長力強化と名目の経済規模の拡大にふさわしい予算編成へと転換
- ✓ P D C AやE B P Mに基づき、既存事業を不断に見直し政策効果の高い分野への重点化

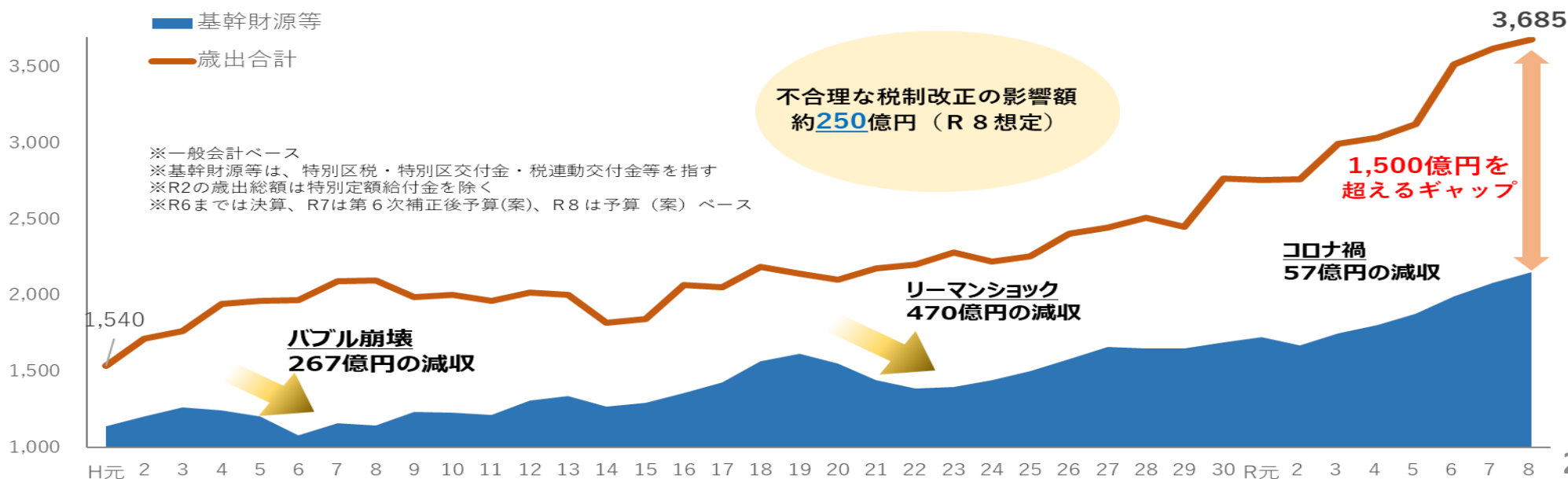
2 区財政の現状

I 財政事情 ～区が抱える財政需要～

- ✓ 少子高齢化に伴う社会保障関係経費や投資的経費などが増加傾向
- ✓ 歳入の基幹財源等は国による不合理な税制改正（減収）の影響
- ✓ 歳出総額と基幹財源等のギャップは年々上昇傾向

（平成元年度決算 398億円から、令和8年度予算 1,500億円超えという状況）

歳出総額と基幹財源等の推移



2 区財政の現状

II 財政事情 ～不合理な税制改正～

不合理な税制改正による影響額の推移(大田区)

(単位: 億円)

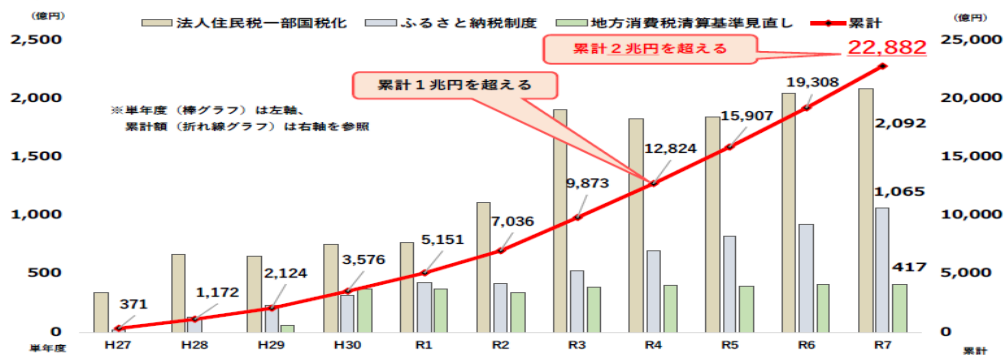
	R5	R6	R7 (見込)
法人住民税の一部国税 化影響額	△139	△129	△146
消費税の清算基準の見 直し影響額	△29	△29	△29
ふるさと納税による減 収額	△50	△56	△65
計	△218	△213	△239

○標準税率等により、課税自主権の制約がある中で、法人住民税の一部国税化や、地方消費税の清算基準の見直し、ふるさと納税制度といった国による不合理な税制改正等により、一方的に国に貴重な税源を奪われ続けている。

○不合理な税制改正による大田区への影響額(令和7年度見込)は△239億円となり、特別区全体への影響額(令和7年度見込)も累計2兆円を上回る減収となっている。

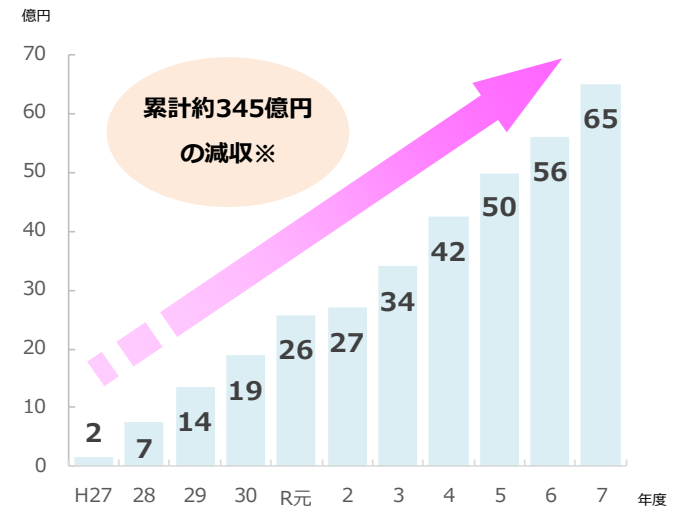
※令和8年2月区長会事務局からの提供資料等をもとに算出

◆ 不合理な税制改正による影響額(H27～R7各年度及び累計)



※特別区長会資料より抜粋

《ふるさと納税による減収額》(大田区)



※平成27年度から令和7年度までの累計減収額

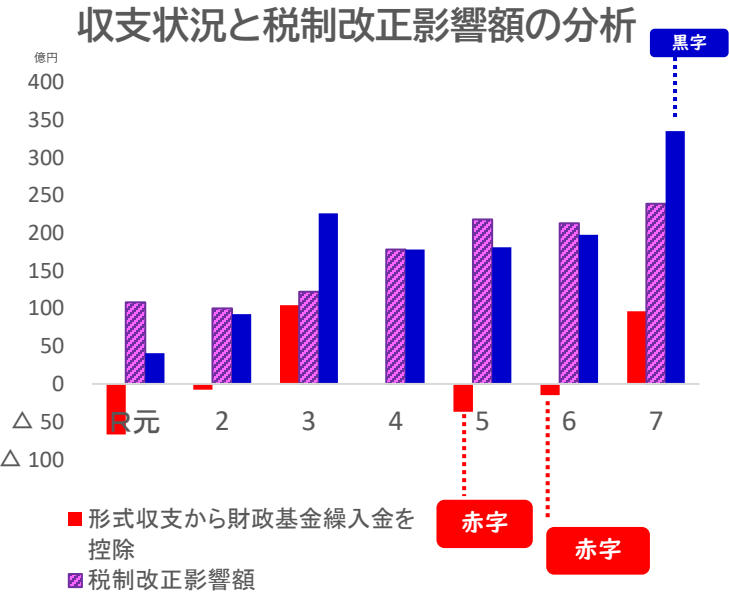
○個人住民税所得割額の控除上限が1割から2割へ拡大されたほか、ワンストップ特例制度が創設され、自治体間の過剰な返礼品競争を受けて寄附額が激増した。

令和元年度に返礼品を寄附額の3割以下にするなどの見直しが行われたものの、依然として特別区民税における減収額は増加しており、平成27年度からの累計額は約345億円となった。

地方税財政制度の制約がある中で、国に貴重な税源を奪われ続けている

2 区財政の現状

II 財政事情 ～不合理な税制改正～



○形式収支から財政基金繰入金を控除した場合、R元、R2、R5、R6は収支が赤字の状況であった。

○しかし、その場合でも、国による不合理な税制改正がなければ、いずれの年度も黒字と推計できる。

○なお、令和7年度の影響額は△239億円にも及ぶ見込みである。

税制改正の影響が平年度化される今こそ、改めてオール東京で丸となり、不合理な偏在是正措置に反対の立場を表明していく

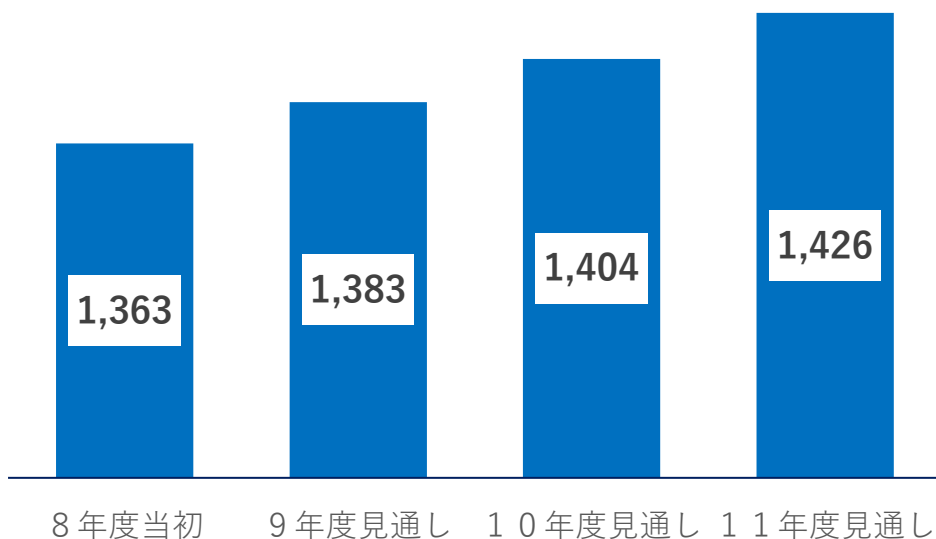
平成20年度	◆法人事業税の暫定措置の導入 ・地方法人特別税及び地方法人特別譲与税の導入（法人事業税の一部を地方法人特別税として国税化し、地方法人特別譲与税として再配分）
平成26年度	◆ふるさと納税制度の導入 ◆法人住民税の交付税原資化開始 ・地方法人税の導入（法人住民税の一部を地方法人税として国税化し、地方交付税の原資に）
平成27年度	◆ふるさと納税制度の拡大 ・ワンストップ特例制度の導入 ※確定申告の不要な給与所得者等がふるさと納税を行う場合、確定申告を行わなくてもふるさと納税の寄附金控除を受けられる仕組み「ふるさと納税ワンストップ特例制度」。特例の申請にはふるさと納税先の自治体数が5団体以内で、納税先の自治体に特例の適用に関する申請書を提出する必要がある。 ・個人住民税特例控除額の上限引上げ ◆地方消費税にかかる清算基準の見直し ・人口 12.5% → 15%、従業者数 12.5% → 10%など ◆法人実効税率の段階的引き下げ開始
平成29年度	◆地方消費税にかかる清算基準の見直し ・人口 15% → 17.5%、従業者数 10% → 7.5%など
平成30年度	◆地方消費税の清算基準の抜本的な見直し ・人口 17.5% → 50%、従業員数 7.5% → 0%、統計基準 75% → 50%など
令和元年度	◆地方法人課税における新たな偏在是正措置の導入 ・特別法人事業税及び特別法人事業譲与税の導入 ◆法人住民税の交付税原資化の拡大、法人事業税交付金の導入
令和8年度	◆道府県民税利子割に係る精算制度の導入

※令和8年度与党税制改正大綱において、地方税制と関連する来年度以降の税制改正における主な検討事項等について、「東京都が課税する特別区の土地に係る固定資産税について、著しく税収が偏在している状況に鑑み、その課税の仕組みや、東京都と特別区の事務配分の特例、都区財政調整制度といった東京都特有の制度への影響等を踏まえつつ、必要な措置を検討し、令和9年度以降の税制改正において結論を得る」との記載があり、現在、総務省において検討が進められている。

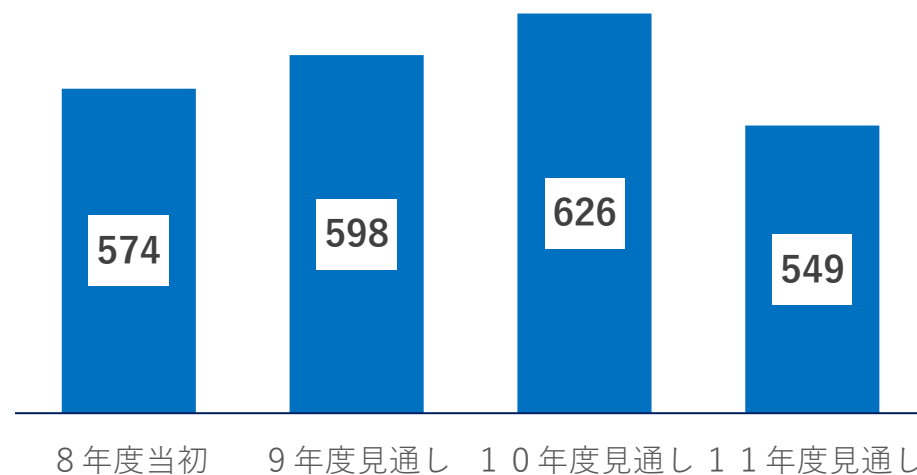
2 区財政の現状

Ⅲ 財政事情 ～今後の財政見通し～

① 社会保障関係経費の見通し (単位：億円)



② 投資的経費の見通し (単位：億円)



- ✓ 10年前のH28年度は **1, 1 1 9 億円**(決算額)
- ✓ 少子化・超高齢社会の影響等により、
社会保障関係経費は今後ますます増大する見通し

- ✓ 10年前のH28年度は **2 7 3 億円**(決算額)
- ✓ 今後20年間における公共施設・インフラの
維持・更新費用の合計見込額は**約5,700億円**

2 区財政の現状

III 財政事情 ～今後の財政見通し～

③収支不足額の見通し

(単位：億円)

区分	R8当初	R9見通し	R10見通し	R11見通し
歳入	3,685	3,754	3,846	3,841
基幹財源等	2,156	2,237	2,275	2,305
歳出	3,685	3,848	4,031	4,065
義務的経費	1,623	1,647	1,711	1,742
投資的経費	574	598	626	549
その他経費	1,488	1,604	1,693	1,774
収支 ※R8は財政基金繰入金	74	▲94	▲185	▲224

- ✓ 歳入においては
一般財源の大幅な増収は見込まれない
- ✓ 歳出においては
社会保障関係経費や投資的経費の増に加え、
多様化・複雑化する行政課題に対応するための
一般行政経費の増大
- ✓ 歳出に対し歳入が不足する厳しい財政環境が
継続することが見込まれる

これまで以上に厳しい予算編成

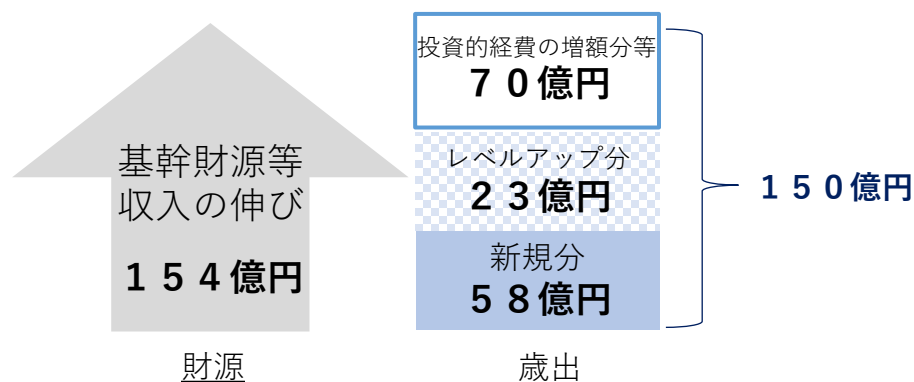
2 区財政の現状

IV 財政事情 ～これまでの予算編成上の工夫～

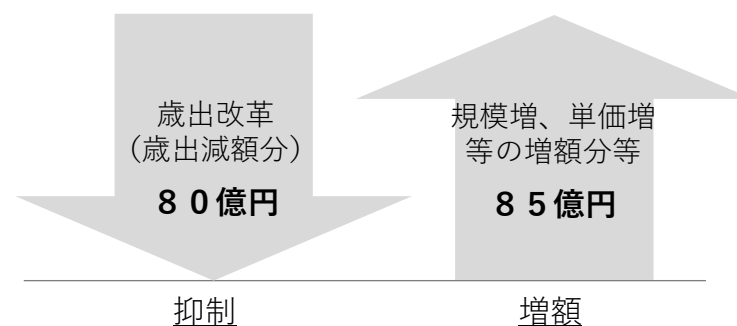
- ✓ 新規・レベルアップ事業は増収分（税收等の伸び）を中心に財源を振り向け、既存事業（規模増・単価増等の増額分）は、既存事業の見直し・再構築、経常的経費の精査等により財源を捻出

■令和8年度予算編成（増収局面）

i 新規・レベルアップ事業等の財源



ii 施策の新陳代謝



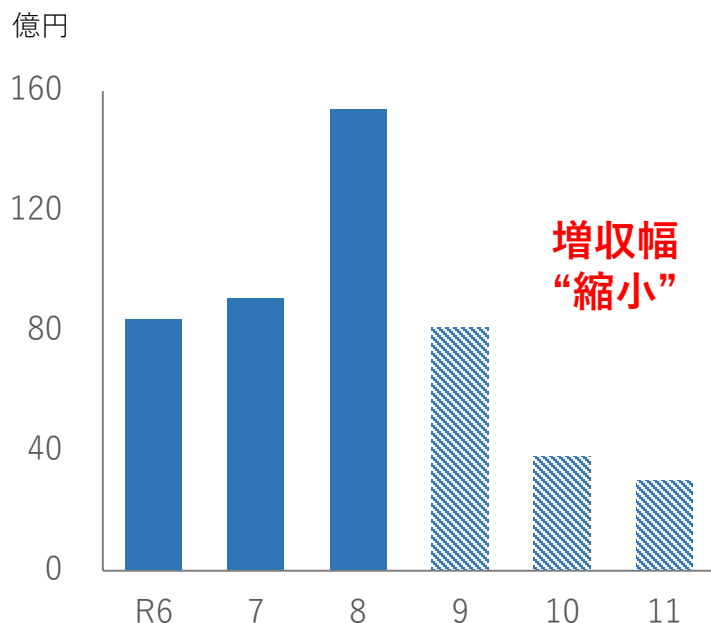
※投資的経費を除外

※一般財源ベース
※新規分・レベルアップ分は投資的経費を除外
※表示単位未満を四捨五入しているため、合計と一致しない場合がある

2 区財政の現状

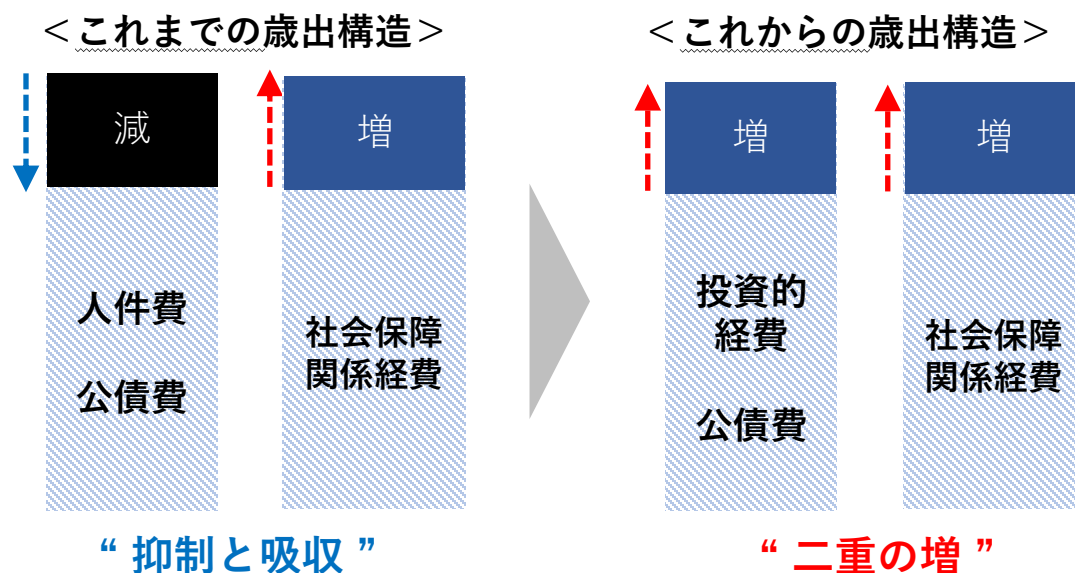
V 財政事情 ～今後の歳出構造～

①【歳入】 税収等の伸びの推移・推計



※令和7年1月1日時点の実績を基準とする人口推計等を基に推計

②【歳出】 区財政の歳出構造



✓ 区の歳出構造は大きな転換期を迎えている

✓ 事務事業の見直し・再構築、優先付けによる施策の新陳代謝がこれまで以上に必要な時代

3 令和9年度予算編成の基本方針

I 予算編成の位置づけ

令和9年度
予算の位置づけ

住み続けたいまちNo.1へ
笑顔と幸せつむぐ未来に向けて 確かな歩みを進める予算

- ✓ 区民に身近な基礎自治体として地域特性を踏まえた価値の高い施策の構築に向け、
基本構想における4つの基本目標の実現に向けた施策に優先的に取り組むこととする。

《基本目標》

1

未来を創り出すこどもたちが
夢と希望をもって健やかに育つまち

2

文化を伝え育み
誰もが笑顔でいきいき暮らすまち

3

豊かな環境と産業の活力で
持続的に発展するまち

4

安全・安心で
活気とやすらぎのある快適なまち

3 令和9年度予算編成の基本方針

II 予算編成の留意事項

- ✓ 区が直面する喫緊の課題に迅速かつ的確に対応するとともに、
2040年を見据えた持続可能な自治体経営に取り組むため、以下の点を強力に推進

①子育て施策を起点とした区政のバージョンアップの促進

- ✓ 「こどもまんなか社会」の考えに立脚した分野横断的な取組を全区民の暮らしの充実へ波及
- ✓ こどもの事業を通じた地域のつながり、全ての世代の活躍など、
各部局が当事者意識をもって連携を深め、創意工夫を凝らした施策展開

②客観的なデータ分析に基づく歳出改革の徹底

- ✓ 総合計画のもと、現状と課題の分析を徹底し、
客観的なデータに裏打ちされた施策の創造と転換を推進
- ✓ 区民目線でサービスを充実し、区政への満足度や納得感が得られる一貫性・連続性ある施策ストーリーを構築

3 令和9年度予算編成の基本方針

③デジタルシフトの加速化

- ✓ 利便性の向上と業務効率化の観点から、
デジタルでの区民サービスの提供を前提にした発想の転換を加速化
- ✓ デジタルシフトの過渡期におけるあらゆる区民にやさしいデジタルデバйд対策の実施

④多様な主体との連携・協働による地域課題の解決

- ✓ 区民活動団体や民間企業（公民連携）等との連携・協働をさらに推進し、
複雑化・多様化する地域課題の解決と地域の活性化を促進
- ✓ スポーツ・文化芸術を通じて事業の付加価値を高める取組など、柔軟な発想による施策効果の向上

⑤分野横断的な課題解決への対応

- ✓ 物価高騰下における生活・産業支援施策、激甚化する災害事象を踏まえた防災・危機管理施策、
定住性の確保に向けた施策を意識
- ✓ シティプロモーションの観点から、区への愛着を深め、魅力を高める取組、発信を強化

⑥予算編成過程を通じた人財育成

- ✓ 予算編成過程を通じ、一人ひとりの職員が区民目線に立って考え、
チームワークを生かして知恵を出し合い、区政を担うプロとしての職員力を育成
- ✓ 一人ひとりが行政経営に携わる意識をもち、スピード感とコスト感覚を磨き、
改革・改善に取り組む組織文化を醸成

4 財政運営の基本方針

I 現状分析と将来推計 ～ 時々々の社会経済情勢、決算分析・将来推計 ～

- ✓ 新規・レベルアップ事業は、必要性、緊急性、費用対効果、後年度負担等を検証
- ✓ 既存事業は、決算や執行状況、事業効果を検証し、施策推進の原資を生み出す工夫

II 効果的・効率的な施策展開 ～ 成果重視の視点で「区民サービスの質・量・財政負担の最適化」を追求～

- ✓ 緊急課題に柔軟かつ迅速な対応と区民生活に必要な施策を将来にわたり安定的に提供
- ✓ 財政の健全性を維持し、成果重視の視点で「区民サービスの質・量・財政負担の最適化」を追求
- ✓ エビデンスに基づく政策立案（E B P M）、部局間・庁内外との連携のさらなる推進

III 収支均衡をめざしたコスト精査の徹底 ～ 財政基金に頼らない財政運営 ～

- ✓ 財政構造の弾力性確保と一般財源への影響を考慮した施策の新陳代謝の徹底
- ✓ 国都補助基準の超過負担の検証、施設運営コスト適正化・設置目的に沿った利用促進の強化

IV 財政対応力の堅持・効果的な活用 ～ 未来志向の戦略的な投資と執行努力 ～

- ✓ 事務事業の見直し・再構築、執行努力を通じた財政対応力の堅持と戦略的な活用

5 職員数の実績と今後の推移

- ✓ 令和7年度から令和8年度にかけて、定数規模の縮減を進めるとともに、新たに272人の職員を採用することができたため、前年度と比較して現員数が98人増加し、過員の割合が引き上がった。
- ✓ 一方で、令和8年4月1日時点の職員数を反映した推計では、依然として、現員数の減少傾向が見込まれている。

■ 現員数の実績と推計（令和8年4月1日時点現員数反映）

令和7年度（実績）	令和8年度（実績）	令和9年度（推計）	令和10年度（推計）
3,905人	4,003人	3,994人	3,994人

■ 現員数に対する過員の割合と推計（令和8年4月1日時点過員割合反映）

令和7年度（実績）	令和8年度（実績）	令和9年度（推計）	令和10年度（推計）
9.1%	11.9%	11.6%	12.3%

- 
- ✓ 今後、職員定数基本計画に基づき、効率的な執行体制に向けた見直しを進めるとともに、現員数に対する過員割合の水準を継続的に維持することで、適正な定数管理を進める。

6 組織・職員定数の基本方針

- ✓ 令和 9 年度に目指すべき職員定数を設定

目標

- ◆ 令和 9 年度の職員定数：

令和 8 年度の定数規模と同程度を目指す

基本方針

- ✓ 人財確保が困難な状況の中、社会の変化を的確に把握し、新たな行政需要に対応するため、事業の必要性・主体の見直しやAI等の先端技術を活用した業務効率化を進めるとともに、事業執行体制を見直していく。
- ✓ 役職定年制等による管理職数の大幅な減少を契機に、管理職の負担を軽減し、マネジメントを支える効果的な係長ポストの検討と併せて管理職ポストの見直しを行うことで、より効率的で持続可能な組織体制を整備していく。



各部においては次ページの事項に留意のうえ、部内で十分に精査・調整を行ったうえで、組織整備及び所要人員算定を進める。

6 組織・職員定数の基本方針

I 総合計画の推進に向けた持続可能な組織整備

- ✓ 区の経営資源を最大限、有効に活用し、総合計画を効果的・効率的に推進するため、簡素で効率的な組織を構築
- ✓ 安易な組織の変更は行わず、廃止統合すべき事業を的確に見定め、必要に応じて体制を見直す

II 事務事業の見直しに向けた取組

- ✓ スクラップ・アンド・ビルドの考え方に基づき、既存事業の統廃合を検討することで、施策の新陳代謝を促進
- ✓ 外部人材の活用や民間企業（公民連携）等との連携・協働など、事業の実施手法の見直しを進めるとともに、デジタルを用いた事務プロセスの効率化・省力化を推進

III 最適な職員体制に向けた人員要求

- ✓ 部内で必要な人員を捻出し、優先度が高い取組に再配分
- ✓ 会計年度任用職員の効果的な活用など、執行体制の見直しを徹底したうえで、真に必要な職員数を見極めて人員要求を行う
- ✓ 職員のウェルビーイングの実現に向けた環境整備を図るとともに、OJTを含めた人財育成に努める

IV 専門職種の効果的な活用体制

- ✓ 専門的な技術や知見を活かせる職員体制を構築
- ✓ 専門性が求められる業務を精査し、各部で調整を行うほか、職種に応じた定数管理を推進