土地改良区の経営診断

令和８年１月

１．土地改良区における経営診断

収支分析

収支決算書から改善点を知る。
・単年度収支の実態把握
・過去10年の経年変化の確認

更新積立支援

将来の施設更新費用の積立目標額を知る。
・施設老朽化の実態把握
・更新時期の把握　・積立の財源

経営課題への対策、運営基盤強化に向けた取組への助言

２．収支分析の実施

～慢性的な支出超過～

収支決算書

支出の部	収入の部
事業活動支出 ・土地改良事業費支出 ・附帯事業費支出 ・一般管理費支出　等	**事業活動収入** ・土地改良事業収入 ・附帯事業収入 ・補助金等収入　等
	問題点 ②
事業活動外支出 ・特定資産積立支出 ・他会計繰出額	**事業活動外収入** ・特定資産取崩収入 ・他会計繰入金
	問題点 ①
次年度繰越金	**前年度繰越金**
支出の部　計	収入の部　計

問題点 ①

単年度収支は見かけ上、均衡している
↓
積立資産を取り崩した結果、均衡しているだけ

問題点 ②

事業活動収支が支出超過（赤字状態）
↓
積立資産を取り崩して補填
↓
積立をする余裕がなくなる

積立資産が尽きる前に
収支構造の改善が必要

３．収支分析の実施　土地改良区が目指すべき収支構造

収支決算書

支出の部	収入の部
事業活動支出 ・土地改良事業費支出 ・附帯事業費支出 ・一般管理費支出　等	**事業活動収入** ・土地改良事業収入 ・附帯事業収入 ・補助金等収入　等
目　標 ③ **事業活動外支出** ・特定資産積立支出 ・他会計繰出額	目　標 ② **事業活動外収入** ・特定資産取崩収入 ・他会計繰入金
目　標 ① **次年度繰越金**	**前年度繰越金**
支出の部　計	収入の部　計

目　標 ①

必要な運転資金の一定額を確保。

目　標 ②

予算作成段階から、事業活動収入で事業活動支出を賄い、収入超過となるような計画を立てる。

↓

事業活動収支を収入超過へ（黒字状態へ）

目　標 ③

各種積立資産について積立目標額を設定し、通常の事業活動による収支差額を施設更新等の積み立てにまわす。

積立資産が増加することで将来への備えとなる

４．収支分析の実施　収支決算書の推移の作成

様式２　収支決算書及び貸借対照表の推移

【収支決算書の推移】

※緑色セルを手入力する。（白セルは自動計算）

単位：千円

	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和１年度	令和２年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	10箇年間平均	令和７年度予算	備考
土地改良事業収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
経常賦課金											0		
特別賦課金											0		
附帯事業収入											0		
補助金等収入、交付金収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
補助金収入											0		
助成金等収入											0		
適正化事業交付金収入											0		
業務受託料収入											0		
その他											0		事業活動外収入を除く上記以外の収入科目
事業活動収入計（①）	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
土地改良事業費支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
維持管理費支出											0		
適正化事業費支出、適正化事業拠出金支出											0		
その他											0		上記以外の土地改良事業費支出
附帯事業費支出											0		
一般管理費支出											0		
土地改良事業負担金支出											0		
その他											0		事業活動外支出を除く上記以外の支出科目
事業活動支出計（②）	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
事業活動収支差額（③＝①△②）	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**通常の事業活動による収支差額**
事業活動収支比率（③＝①／②）	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	**0%**	
特定資産取崩収入											0		
他会計繰入金											0		
事業活動外収入計（④）	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
特定資産積立支出											0		
他会計繰出金											0		
事業活動外支出計（⑤）	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
事業活動外収支差額（⑥＝④△⑤）	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	
当期収支差額（⑦＝③＋⑥）	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**繰越金を除いた単年度収支**
前年度繰越金（⑧）											0		
次年度繰越金（⑨＝⑦＋⑧）	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

【貸借対照表の推移】

単位：千円

勘定科目	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和１年度	令和２年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	10箇年間平均	令和７年度予算	備考
金融資産残高	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
現金及び預金											0		
特定資産	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
財政調整積立資産											0		
職員退職給付引当積立資産											0		
転用決済金積立資産											0		
施設更新積立資産											0		
その他積立資産											0		
未収賦課金（短期＋長期）											0		
借入金（短期＋長期）											0		
職員退職給付引当金											0		

【正味財産増減計算書情報】（参考）

単位：千円

勘定科目	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和１年度	令和２年度	令和３年度	令和４年度	令和５年度	令和６年度	10箇年間平均	令和７年度予算	備考
土地改良事業収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
経常賦課金											0		賦課調定額
特別賦課金											0		賦課調定額

5．経営診断結果（収支分析）

【様式例】

経営診断結果 【○○土地改良区】

1．収支分析

（1）基礎指標

基礎指標	計算式	○○年度	過去10箇年間	摘　　要
事業活動収支比率	①＝②/③	%	（平均） ○○%～○○%	当年度の収入で当年度の支出が賄えているかを判断する指標。
事業活動収入額	②	千円	千円	収支推移表の「事業活動収入計」のこと。内部取引を除いた当年度の外部からの収入。
事業活動支出額	③	千円	千円	収支推移表の「事業活動支出計」のこと。内部取引を除いた当年度の外部への支出。
金融資産残高増加率	④=当年度金融資産合計/前年度金融資産合計	%	%	現預金・積立資産の保有の増減により財務運営の余裕度を見る指標。
賦課金納付率	⑤＝⑦/⑥	%	○○%～○○%	財務運営の基礎である賦課金の納付状況を見る指標。
経常賦課金調定額	⑥	千円		当年度の賦課調定額。
経常賦課金収入額	⑦	千円		賦課当該年度の納付額。
経常賦課金調定額充足率	⑧＝⑫/⑪	%	－	経常賦課金水準の妥当性を判断する指標。100%であれば妥当な水準、100%未満であれば経常賦課金収入で経常的経費を賄えず積立資産を取り崩す運営状況。
ア 経常的支出額 **（職員退職給与積立支出を含む）**	⑨	千円	千円	維持管理費支出、一般管理費支出及び職員退職給与積立等毎年経常的に必要となる支出。
イ 経常的収入額 **（経常賦課金収入を除く）**	⑩	千円	千円	市町村等からの運営費・管理費助成、他目的使用料収入、業務受託料収入等毎年経常的に納付される収入。
ウ 均衡する経常賦課金収入額	⑪＝⑨-⑩	千円	千円	経常的支出額と経常的収入額を均衡させるために必要となる経常賦課金収入額。
エ 現実の経常賦課金調定額	⑫＝⑥	千円	千円	経常的支出に充てるために徴収する経常賦課金の調定額。
オ 経常賦課金収入充足額	⑬＝⑫-⑪	千円	千円	経常賦課金調定額の充足額。
カ 10a当たり経常賦課金充足額	⑭＝⑬/賦課面積	円		オの経常賦課金収入充足額の賦課面積当たりの金額
（参考）10a当たり経常賦課金額	⑮＝⑥/賦課面積	円		現実の経常賦課金の賦課水準（経常賦課金調定額÷賦課面積）。
繰越金余裕	⑯=⑰＋⑱-⑲	千円	千円	繰越金は次年度の賦課金収入があるまでの運営資金であるという性格に鑑み、繰越金の余裕の有無についての判断基準。
次年度繰越金額	⑰	千円	千円	当年度の収入額と支出額の差額。
経常賦課金収入までの経常的収入額	⑱	千円	千円	経常賦課金収入があるまでに見込まれる経常的収入（市町村助成等）（聞き取り）。
経常賦課金収入までの運営資金	⑲	千円	千円	経常賦課金収入があるまでの経常的支出額（土地改良区申告額）。

６．更新積立支援　更新積立の実行までのイメージ

更新費用見込額の現状を把握

積立目標額を設定

設定の方法（例）

土地改良施設台帳の期末の土地改良区負担分を積立目標額とする。
総額を積立目標額としてもよいし、総額を目安にして別途積立目標額を設定することも可。
土地改良区の体力に応じた積立額を設定する。

更新対象施設の絞込

更新積立の実行をより現実的なものとするため、対象施設を絞り込む方法もある。

絞込の方法（例）

① 事業で絞り込む
② 施設で絞り込む
③ 特定の施設とせず、全ての管理施設を対象とする。

更新積立の実行

7．更新積立支援　施設更新計画表から施設の老朽化率、土地改良区負担見込額の算出

施設台帳期末残高＝土地改良区積立額

積立目標額

耐用年数徒過分

現年度 2026

	施設名	造成主体	土地改良区負担割合	事業費(取得価額) 全体	事業費(取得価額) うち土地改良区負担分	取得年度	耐用年数	事業区分	管理区分	経過年数	残年数	2026 期末残高 全体	2026 期末残高 うち土地改良区負担分	減価償却額改良区分	1 2026	2 2027	・	5 2030	・	9 2034	10 2035	・	20 2045	21 2046	・	24 2049	25 2050	・	29 2054	30 2055	・	40 2065
1	A排水機場	国	10%	50,000	5,000	2000	20	新設	管理受託	27	-7	0	0	250	5,000		・		・			・	5,000		・			・			・	
2	B用水機場	国	10%	30,000	3,000	2015	20	新設	管理受託	12	8	12,000	1,200	150			・		・		3,000	・			・			・		3,000	・	
3	C用水機場	都道府県	10%	10,000	1,000	2010	20	新設	所有	17	3	1,500	150	50			・	1,000	・			・			・		1,000	・			・	
4	D用水路	都道府県	10%	8,000	800	1995	40	新設	所有	32	8	1,600	160	20			・		・		800	・			・			・			・	
														更新時期・金額合計	5,000		・	1,000	・		3,800	・	5,000		・		1,000	・		3,000	・	

は、入力箇所

土地改良施設台帳から転記

土地改良施設更新計画表

土地改良施設老朽化率　○○%

10ヶ年ごとの土地改良区負担見込額

- 2026年度～2035年度（10年後）：9,800千円
  （うち、耐用年数途過分：5,000千円）
- 2026年度～2045年度（20年後）：9,800 + 5,000 = 14,800千円
- 2026年度～2055年度（30年後）：9,800 + 5,000 + 4,000 = 18,800千円

８．経営診断結果（更新積立支援）

【様式例】

２．更新積立支援

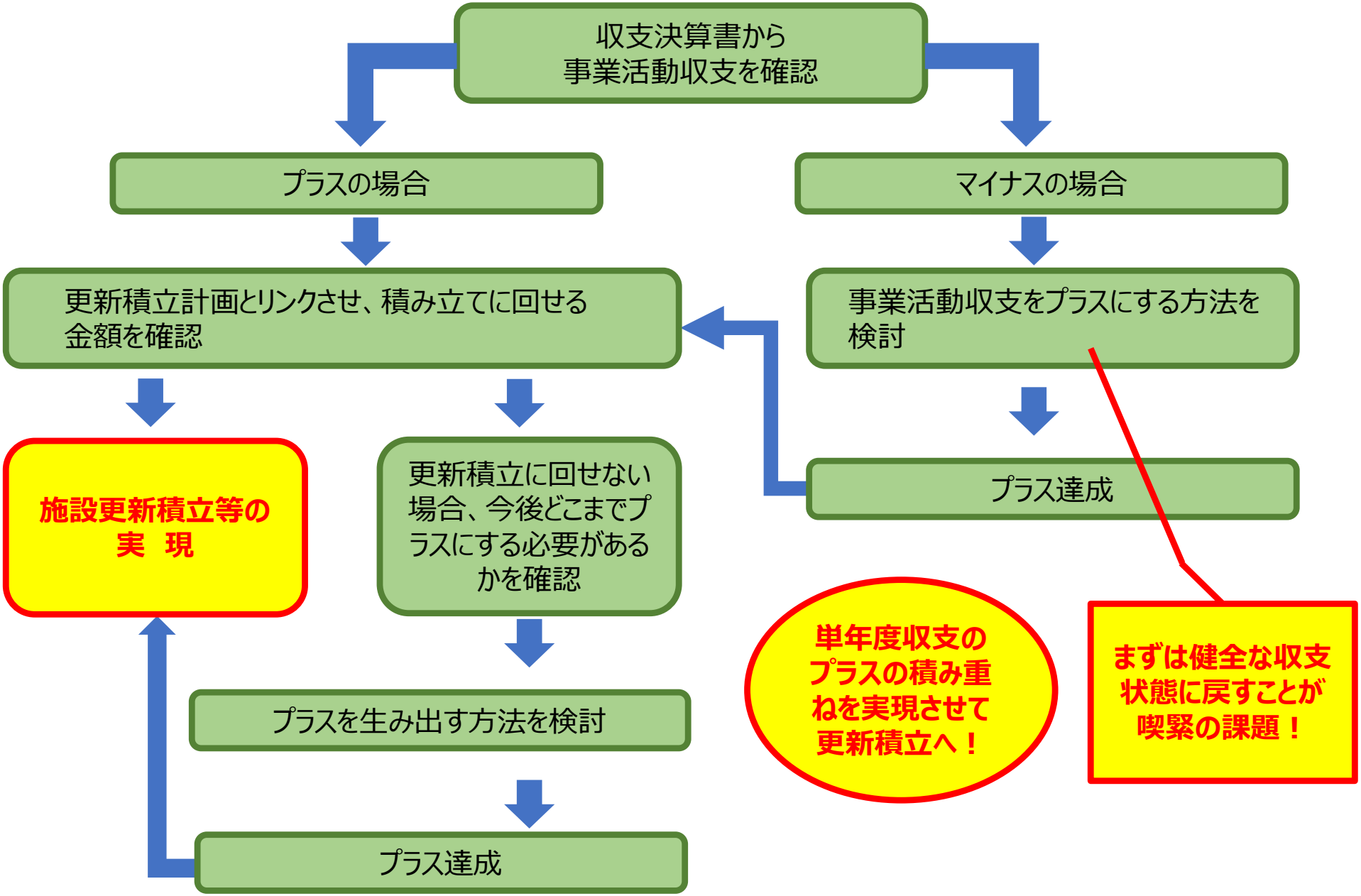
（１）基礎指標

区分		数値	摘　　要
１．現状			
	施設老朽化率	％	減価償却累計額／取得価額
	土地改良区負担見込額		
	今後10年間	百万円	土地改良施設台帳から概定される今後の一定期間の大規模修繕、施設更新に係る土地改良区負担見込額
	うち耐用年数徒過分	百万円	
	今後20年間	百万円	
	今後30年間	百万円	
	現在の更新積立（〇〇年度末）		
	施設更新積立資産残高	百万円	
	各年度更新積立額（現行）	百万円	
２．積立計画			
全体	積立目標額	百万円	うち耐用年数残存分　〇〇百万円　、耐用年数徒過分　〇〇百万円
	毎年積立額（限度）		残耐用年数期間　〇〇年
	現在利用者負担割合（100％）	百万円	
	現在利用者負担割合（50％）	百万円	
〇〇事業	積立目標額	百万円	うち耐用年数残存分　〇〇百万円　、耐用年数徒過分　〇〇百万円
	毎年度積立額（限度）		残耐用年数期間　〇〇年
	現在利用者負担割合（100％）	百万円	
	現在利用者負担割合（50％）	百万円	
３．積立財源			
	既存積立金	百万円	
	収支分析結果（余裕額）	百万円	
	新規賦課金額	百万円	〇〇円／１０ａ

（２）更新積立に係る助言

〇　（課題への対応等）
〇

９． 経営診断のまとめ


収支決算書から
事業活動収支を確認
プラスの場合
マイナスの場合
更新積立計画とリンクさせ、積み立てに回せる
金額を確認
事業活動収支をプラスにする方法を
検討
施設更新積立等の
実　現
更新積立に回せない
場合、今後どこまでプ
ラスにする必要がある
かを確認
プラス達成
単年度収支の
プラスの積み重
ねを実現させて
更新積立へ！
まずは健全な収支
状態に戻すことが
喫緊の課題！
プラスを生み出す方法を検討
プラス達成