

# 日本経営ウィル税理士法人 主催

## 2025 卒向け 2 days インターンシップ

### ワーク課題

この度は、数ある企業のインターンシップの中から、弊社の 2days インターンシップにご参加いただき、ありがとうございます。

本インターンシップの目的としては、1) 会計事務所、税理士法人、財務コンサルタントの業務内容を理解していただきたい、2) その難しさと楽しさを体感していただきたい、3) 答えを出すことが仕事でなく、お客様に喜んで頂くことが仕事であることを、少しでも理解していただければと思っております。

皆様に充実した時間を過ごしていただけるよう、社員一同、準備してきました。しかし、配慮等が足りず、運営面で御不便、御迷惑をお掛けすることがあるかと存じます。

次の改善に活かせるよう、遠慮なくご意見、ご感想頂ければと思っておりますので、宜しくお願いします。

#### グループワークにおける注意・依頼事項

本資料は、日本経営グループの採用活動用に作成したものです。知的財産権は日本経営グループに属するものであり、複製、商用利用、他者への転送など、本来の目的以外の使用を一切禁じます。

本ワークの内容は架空のケースであること、ご了承下さい。東大阪市の外部環境データを活用しますが、実在する法人より作成したデータではないこと、重ねてご理解下さい。また、ワーク演習を前提にしているため、一部実務的な内容から乖離した設定をしていること、ご了承下さい。

## 前提条件

### 契機

「あなた」は日本経営ウィル税理士法人の社員として、財務コンサル、または税務コンサルのプロとして活躍している。この度、懇意にしている金融機関担当者より、NKGR 病院の承継を助けて欲しい、と相談を受けた。

行員より、簡単に下記内容を教えていただいた。

- ・ 東大阪市に構える NKGR 病院の後継者から、承継について相談を受けた。
- ・ NKGR 病院は、医療機能として一般病床 70 床（医療療養病床 20 床、地域包括ケア病棟 50 床）、介護機能として介護老人保健施設 90 床、そこに併設のデイケア（定員 40 名）を有している。
- ・ 1950 年に創業した診療所を、2000 年に病院に拡大した。現理事長は 3 代目である。
- ・ 後継者は御子息で、3 年前に病院に戻った。その前は勤務医として経験を積んでいた。今は理事だが、経営や財務、税務について学ぶうちに、不安が募ってきたので行員に相談した。
- ・ キーパーソンは下記の通り
  - 理事長：70 歳。地域医療を支えるため、病院に拡大し、2010 年に介護事業を展開した。ロマン派。  
なお、介護事業のトップ（施設長）も理事長が兼ねている。
  - 御子息：45 歳。理事長の息子。今回、行員に相談してきた方。病院に戻って 3 年目。4 代目後継者であることは院内では周知の事実。昨年理事に就任し、経営などを勉強し始めた。承継、将来について不安を持っている。
  - 事務長：55 歳。事務全般を統括。堅実派で、コストカットや資金繰りを重視。理事長の拡大思考に苦労している。
  - 看護師長：60 歳。現場重視で、職員からの信頼は厚い。職員の待遇やワークライフバランスを重視される。

本日、行員に仲介いただき、初回ヒアリングを実施して上記 4 名の方とお話した。

～社員によるロープレ～

次のアクションとしては、

- 1) 現状を理解、整理するための追加ヒアリングを実施
- 2) 現状の課題を明確にした上、キーパーソンが理解、納得、協力できる取り組みの提案を予定している。

【初回ヒアリング スクリプト】 参加者：理事長、御子息、事務長、看護師長、あなた

あなた お忙しい中、時間を作っていただきありがとうございます。宜しければ、今の悩みをお教え下さい。

御子息 はい。時期は未定ですが、この法人を引き継ぐ覚悟でいます。ですが、承継の準備が全然できていません。顧問税理士に助言頂いて毎年預金の贈与をしているのですが、一度、医療業界に精通した方に相談したいと銀行さんに尋ねたところ、日本経営さんを紹介していただきました。

あなた ありがとうございます。財産の承継は進めているということですね。それは毎年どの程度ですか？

御子息 年 100 万円程度、非課税の範囲内です。今の役員報酬で満足していますし、父の方針を考えると、病院にお金を残し、事業拡大に使えるようにするのがベストと思っているので、相続税を抑えられれば良いと思っています。

あなた 事業を大切にされているんですね。理事長。顧問の税理士先生には、普段どのような業務をいただいていますか？

理事長 毎年の決算業務をお願いしているよ。私の父の代から同じ会計事務所をお願いしていて、その二代目がやってくれている。実際に対応しているのは事務長だね。

事務長 はい、そうです。税理士先生には、入力に必要な資料を郵送したら、2 週間くらいで会計事務所から試算表が届きます。決算前に書類確認で来られますが、基本は郵送や電話のやり取りですね。

あなた そうですか。今は記帳代行がメインなのですね。あと、最近の業績はいかがでしょう。

理事長 前期は赤字になったが、それまでは継続して黒字基調だよ。ね、看護師長。

看護師長 はい。最近業界的に人手不足で苦労しています。ただ、職員も頑張ってくれていますし、患者さんからも有難いお言葉を頂戴するので、大きな問題はないと思っています。介護事業は、事務長の方が詳しいですね。

事務長 介護も同様ですよ。稼働率も順調で、大きな動きはないから、特に問題ないという認識です。ただ、先行きが厳しい業界なので、どこかで縮小なども考えないと、経営的に難しいとは思っています。

あなた ありがとうございます。ついでに、各部門の収支は毎月出していますか？

事務長 いえ、部門別収支までは作成できていないですね。

あなた かしこまりました。宜しければ、こちらで部門別収支を作成したいと思います。事業を承継するということは、出資金などの財産だけでなく、経営の承継も重要になります。ビジネスモデルを理解し、各事業の特徴、強み、課題を把握するために、まずは部門別収支を作成することが有用です。

御子息 そうなのですね。是非、お願いします。いかにせん、私には病院勤務しか経験がありません。介護事業のポイントなどが分かっていないことも不安に思っていることです。

あなた なるほど。いまの介護事業の責任者はどなたになりますか？

理事長 行政対応は事務長に任せているが、運営面には私が大いに入っている。私が始めた事業であるため、そこは責任持ってやっている。おかげで地域からも信頼は厚いよ。

あなた ありがとうございます。最後に一つ伺いたいのですが、理事長は誰に、どの財産を、どれくらい相続させたいか、ご自身のお考えはお持ちですか？

理事長 漠然とした考えはあるけど、相続税のこともよく分かっていないので、正直どうしたらいいのか分からないな。相続対策といっても、息子が言った通り、毎年の現金贈与くらいだからね。

あなた そうですか。財産をどのように分割するのかによっても相続税の負担は異なりますので、詳細は、後日説明させていただきます。ひとまず、本日は以上とさせていただきます。一度資料をお預かりした上で、改めてお打合せをお願いできますか。その際に承継に必要なポイントを整理してご報告いたします。

本日はありがとうございました。

## 【管理会計パート】

後継者である御子息が事業の課題を理解し、その改善に取り組めるように支援したい。事業課題を特定した上、改善方針を指示そう。

## 問 1

管理会計を駆使して、部門別収支を作成下さい。作成時は事務長の協力で作成できた財務情報、非財務情報を活用下さい。

※病院、老健、デイケアそれぞれの経常利益を出して下さい。

勘定科目		法人全体	
病院収益	千円	1,109,262	78.2%
介護収益	千円	309,656	21.8%
医業収益	千円	1,418,918	100.0%
材料費	千円	188,712	13.3%
医薬品費	千円	92,484	6.5%
売上総利益	千円	1,137,722	80.2%
人件費	千円	872,000	61.5%
経費	千円	298,620	21.0%
うち減価償却費	千円	62,950	4.4%
販管費計	千円	1,170,620	82.5%
医業利益	千円	-32,898	-2.3%
支払利息	千円	2,838	0.2%
経常利益	千円	-35,736	-2.5%

		病院	老健	デイケア	
入院	病床数	床	70	-	
	診療日数	日	365	-	
	病床利用率	%	84.0%	-	
	入院単価	円	41,000	-	
外来	1日平均外来患者数	名	88.2	-	
	診療日数	日	260	-	
	延べ患者数	名	22,932	-	
	外来単価	円	10,000	-	
介護	定員	床	-	90	40
	営業日数	日	-	365	260
	稼働率	%	-	85.0%	50.0%
	利用者単価	円	-	9,600	8,000
材料費（対売上割合）		%	14.5%	9.0%	
医薬品費（対売上割合）		%	7.5%	3.0%	
職員1人当り人件費		千円	7,000	4,000	
職員数（常勤換算）		名	96.0	43.0	7.0
経費（対売上割合）		%	20.5%	23.0%	
減価償却費（対売上割合）		%	4.0%	6.0%	
支払利息（対売上割合）		%	0.2%	0.2%	

		当法人					
		病院		老健		デイケア	
入院収益	千円						
外来収益	千円						
介護収益	千円						
医業収益	千円						
材料費	千円						
医薬品費	千円						
売上総利益	千円						
人件費	千円						
経費	千円						
うち減価償却費	千円						
販管費計	千円						
医業利益	千円						
支払利息	千円						
経常利益	千円						

回答シート

## 問2

【参考資料1：病院経営管理指標】と【参考資料2：2018年度 老健の経営状況について】を活用しながら医療部門と介護部門の課題を明確にしてください。

※外来患者数を算出する際は「外来／入院患者比」より算出下さい。

- 医療部門の課題とその根拠

- 介護部門の課題とその根拠

## 問3

特定した課題について、改善方針を提示してください。後継者のためにも、短期的な視点と中長期的な視点を検討ください。  
なお、外部環境については【参考資料3：地域医療情報システム（東大阪市）】をご確認ください。

## 【税務パート】

理事長の相続対策に関する相談を受けました。確認した財産額をもとに相続税額を試算したうえで、相続税対策（相続税の負担を抑える対策）となる提案を検討しましょう。

## 問 1

下記情報を基に NKGR 病院の出資金の相続税評価額を純資産価額方式により求めて下さい。

## 【NKGR 病院の直前期の資産・負債の相続税評価額と帳簿価額】

(千円)

科目	相続税評価額	帳簿価額	科目	相続税評価額	帳簿価額
流動資産	365,000	365,000	流動負債	144,000	144,000
固定資産	1,740,000	1,290,000	固定負債	720,000	720,000
投資その他資産	5,000	5,000			
資産合計	2,110,000	1,660,000	負債合計	864,000	864,000

なお、NKGR 病院の出資者情報は以下のとおりである。

出資者	口数	出資比率
理事長	100	100%

## 回答シート

①相続税評価額による純資産価額	千円	
②帳簿価額による純資産価額	千円	
③評価差額	千円	①－②
④評価差額に対する法人税相当額	千円	法人税率37%
⑤法人税相当額控除後の相続税評価額	千円	①－④

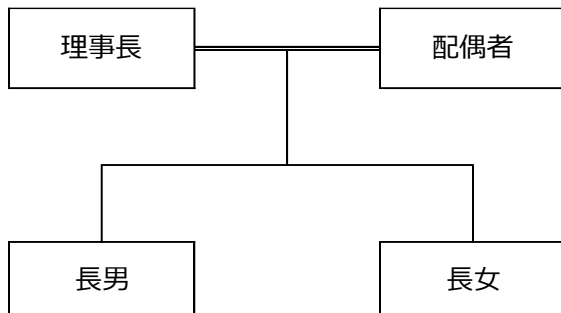
## 問2

下記追加情報を基に、理事長に万が一のことがあった際に下記 2 通りの方法で各相続人が財産を取得した場合、どの程度の相続税が発生するか、推定相続（相続税の試算）を行って下さい。なお、千円未満は四捨五入とする。

※ 直近 3 年の現金贈与について相続財産に含める必要はありません。

- (1) 法定相続割合通りに各相続人が財産を取得した場合  
 (2) 配偶者が 3 分の 2、長男・長女が 6 分の 1 ずつ財産を取得した場合

## 【家族構成】



※長男は結婚しており、子供が 2 人いる。長女は独身である。

## 【理事長の所有財産】

(千円)

科目	相続税評価額	補足
現預金	100,000	米国に保有している銀行口座にある30,000千円を含む
自宅（土地）	50,000	特になし
自宅（建物）	30,000	特になし
出資金	???	問1より
お墓	10,000	理事長の意向により、生前に購入
生命保険金	10,000	理事長が死亡した場合に支払われる死亡保険金で受取人は配偶者
合計	???	

## 【相続税の速算表】

法定相続分に応ずる取得金額	税率	控除額
1,000万円以下	10%	—
3,000万円以下	15%	50万円
5,000万円以下	20%	200万円
1億円以下	30%	700万円
2億円以下	40%	1,700万円
3億円以下	45%	2,700万円
6億円以下	50%	4,200万円
6億円超	55%	7,200万円



## 回答シート

(1) 法定相続割合通りに各相続人が財産を取得した場合

## 1 課税遺産総額の計算

①課税価額	千円	理事長の財産総額
②非課税財産	千円	①のうち、相続税の対象とならない財産
③基礎控除	千円	30,000千円+法定相続人×6,000千円
④課税遺産総額	千円	①-②-③

## 2 法定相続分に応じた取得金額の計算

①課税遺産総額	千円	上記1④
②配偶者の法定相続分	千円	①×法定相続割合
③長男の法定相続分	千円	①×法定相続割合
④長女の法定相続分	千円	①×法定相続割合

## 3 相続税の計算

①配偶者	千円	上記2②×相続税率-控除額
②長男	千円	上記2③×相続税率-控除額
③長女	千円	上記2④×相続税率-控除額
④相続税の総額	千円	①+②+③

## 4 各人の相続税の計算

①配偶者	千円	上記3④×財産取得割合-配偶者の税額軽減額
②長男	千円	上記3④×財産取得割合
③長女	千円	上記3④×財産取得割合
④相続税の総額	千円	①+②+③

(2) 配偶者が3分の2、長男・長女が6分の1ずつ財産を取得した場合

1～3の計算は上記(1)と同様

## 4 各人の相続税の計算

①配偶者	千円	上記3④×財産取得割合-配偶者の税額軽減額
②長男	千円	上記3④×財産取得割合
③長女	千円	上記3④×財産取得割合
④相続税の総額	千円	①+②+③

問3  
問2の推定相続の結果から多額の相続税負担が生じることが判明しました。理事長としては、残された家族の相続税の負担を出来る限り抑えてあげたいと考えています。そこで、相続税の負担を抑えるために、生前に考えられる相続税対策を提案してください。なお、提案にあたっては以下の点を具体的に示してください。

回答シート

(1) 提案概要

(2) 提案のメリット・デメリット

(3) 提案による効果

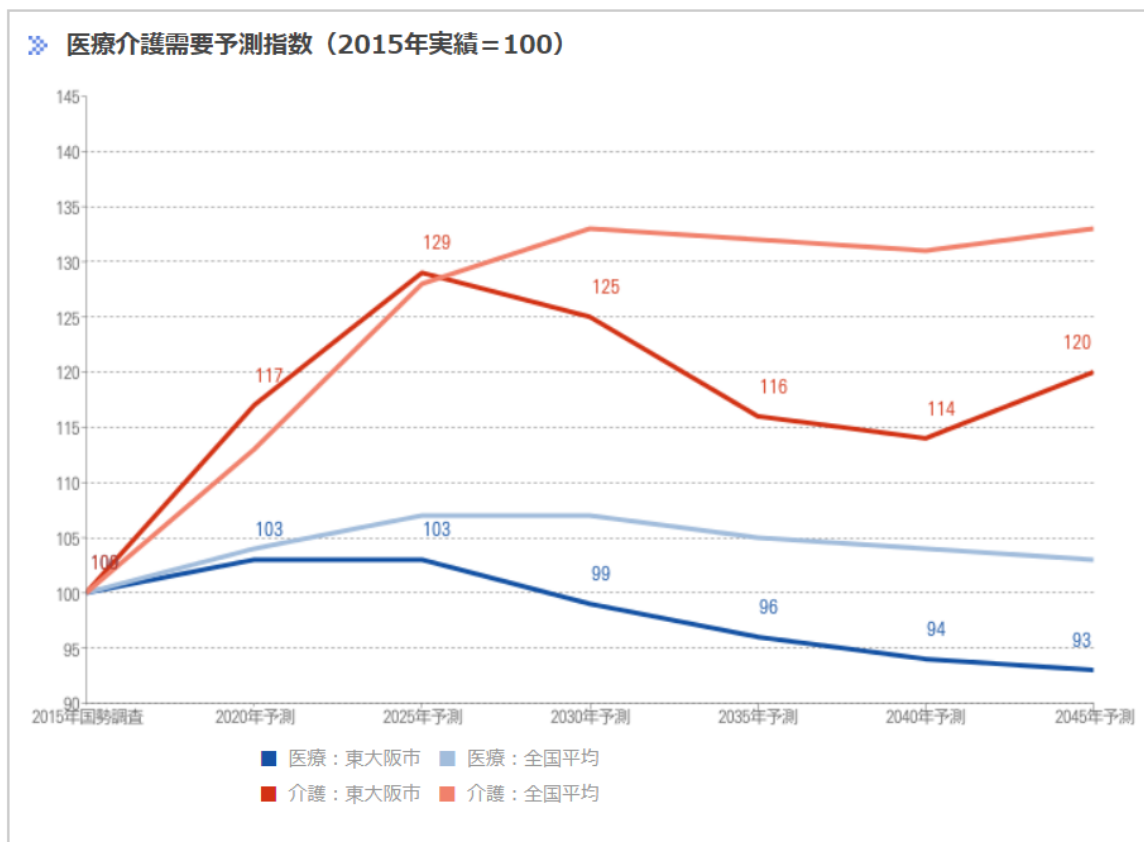
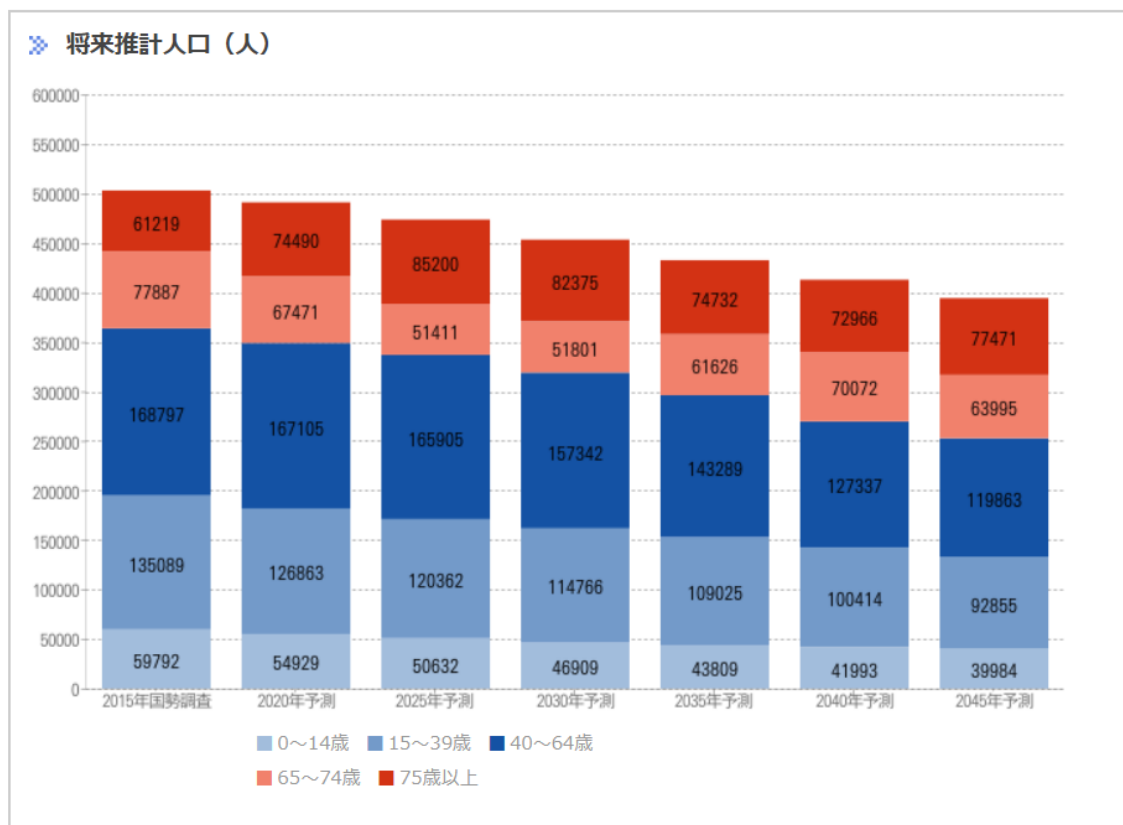
## 【参考資料1：病院経営管理指標】

収益性		
医業利益	%	0.7%
総資本医業利益率	%	0.8%
病床利用率	%	82.1%
固定費比率	%	66.8%
材料比率	%	14.6%
医薬品費比率	%	7.3%
人件費比率	%	58.5%
減価償却費比率	%	3.7%
金利負担率	%	0.5%
総資本回転率	%	105.9%
固定資産回転率	%	152.2%
常勤医師人件費比率	%	9.4%
非常勤医師人件費比率	%	4.6%
常勤看護師人件費比率	%	18.8%
非常勤看護師人件費比率	%	1.2%
常勤その他職員人件費比率	%	19.7%
非常勤その他職員人件費比率	%	1.3%
常勤医師1人当り人件費	千円	21,070
常勤看護師1人当り人件費	千円	5,978
職員1人当り人件費	千円	6,560
安全性		
自己資本比率	%	44.3%
固定長期適合率	%	76.3%
借入金比率	%	32.3%
償還期間	年	3.8
流動比率	%	196.2%
1床当り固定資産額	千円	13,818
償却金利前経常利益率	%	5.2%
機能性		
平均在院日数	日	33.0
外来／入院比	倍	1.5
1床当り1日平均外来患者数	人	1.3
患者1人1日当り入院収益	円	41,029
外来患者1人1日当り外来収益	円	10,103
医師1人当り入院患者数	人	6.3
医師1人当り外来患者数	人	10.1
看護師1人当り入院患者数	人	1.2
看護師1人当り外来患者数	人	2
職員1人当り入院患者数	人	0.5
職員1人当り外来患者数	人	0.8
紹介率	%	29.8%
逆紹介率	%	21.1%

## 【参考資料2：2018年度 老健の経営状況について】

定員数	入所	人	89.2
	通所	人	37.2
利用率	入所	%	89.2
	通所	%	57.5
在所日数	施設入所	日	510.0
	短期入所	日	5.2
1日当り利用者数	入所	人	79.8
	通所	人	21.4
要介護度	入所	—	3.06
	通所	—	1.73
介護職員処遇改善加算Ⅰ取得率	%		75.9
利用者1人1日当り 介護収益	入所	円	9,631
	通所	円	8,174
事業収益に対する 事業費用の割合	人件費	%	58.8
	医療材料費	%	2.8
	給食材料費	%	8.7
	減価償却費	%	5.8
	合計	%	97.1
事業収益対事業利益率	%		2.9
従事者1人当り人件費	千円		4,257
赤字割合	%		31.5

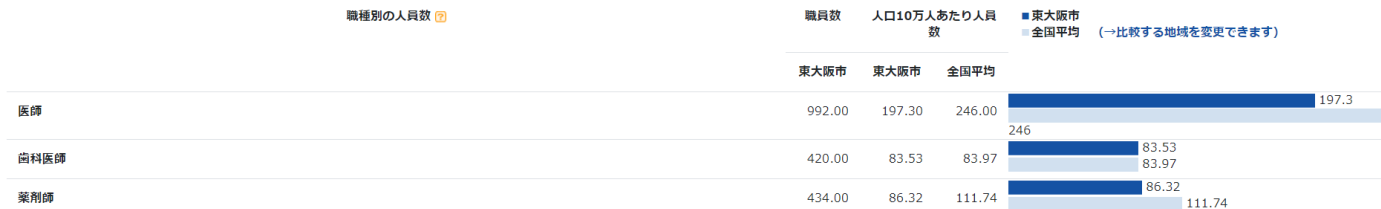
【参考資料3：地域医療情報システム（東大阪市）】



病床種類別の病床数



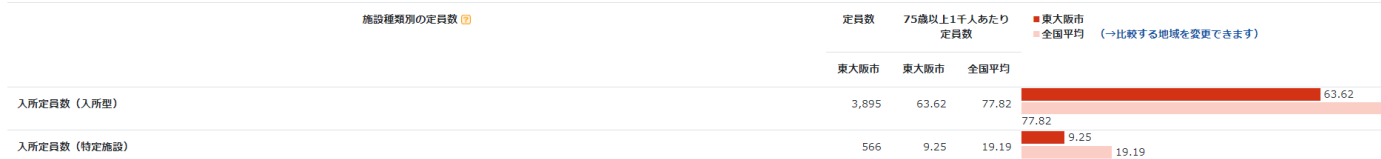
職種別の人員数



施設種類別の施設数



施設種類別の定員数



職種別の人員数

