

このニュースは、栃木県医師会会員の皆様の福利厚生を目的として発行しています。

## ◆ 『医業経営セミナー』のご案内

本年度も、医業経営に役立つ情報を提供してまいります。

## ◆ ライフ・コンサルタント 通信

ジャンル	年間テーマ	No	タイトル
医業経営	医業経営	1	院長の四季(2) 蛇口からいつも水道水がでてくるとは限らない
法律・行政	診療所経営	2	規制改革、総合特区、そしてTPPへの参加が 日本の医療にもたらす影響
税務・会計	税制改正・医療機関の税金	3	先送りとなっていた今年度の税制改正の現状は？
医業経営	事業承継と相続対策	4	事業承継と相続対策(2) (医業経営における事業再生とM&A)
医業経営	決算書の読み方と 経営分析シリーズ	5	決算書の読み方と経営分析 「決算書の活かし方の基本」②
保険・金融	生命保険と税金	6	「生命保険と税金」(2) ～保険金は、契約形態によって課せられる税金が異なる～
人事・待遇	人事・待遇マナー	7	年上の下に対する指導の仕方、接し方のポイント
医療安全	医療リスクマネジメント	8	医療リスクマネジメントシリーズ (2) 「チームSTEPPS」を使用した医療安全システム構築

## ◆ ドクターのための『個別相談会』のご案内

病医院経営のセカンドオピニオンとして、お気軽にご利用ください。

## ◆ 『生命保険一覧表作成サービス』のご案内

ご存知ですか？ ご自分の生命保険

## ◆ 医業経営ライフ・コンサルタントグループ 『よろず相談窓口』のご案内

## ◆ バックナンバーのご紹介 ⇨ <http://www.jp-tms.com/>

本ニュースのバックナンバー（創刊号～前号まで）は、『栃木県医師会・認定 医業経営ライフ・コンサルタント』のホームページで常時公開しております。会員の皆様のお役に立つように厳選した、その時々旬な情報が満載です。ぜひご利用ください。

### ◆ よろず相談窓口

TEL：028-600-1171

(受付時間 平日 am 9:00 ~ pm 5:00)

医業経営に関することなら何でもOKの「よろず相談窓口」。ご好評につき、引き続き開設中です。経営全般、財務、税務、人事、生命保険、損害保険、資産運用、その他...専門の認定コンサルタントが親身になって、あらゆるご相談をお受けいたします。左記までお気軽にお電話ください。

## ◆ 平成23年度 医業経営セミナーのご案内

【お問合せ先】 医業経営ライフ・コンサルタントグループ事務局  
TEL：028-600-1171（直通）

今年度の医業経営セミナーは、医業経営を基礎から学ぶ「医業経営塾」、お役に立つテーマ満載でお届けする「医業経営勉強会」を開催します。

\*日時・場所等が変更となる場合もございますので、必ず各セミナーの開催案内をご確認の上、ご参加賜りたくお願い致します。

今年度は計画停電の実施を考慮し、夏と冬の電力使用ピーク時を避けて下記のようなスケジュールにさせていただきましたので、何卒ご了承ください。

【医業経営勉強会】 医業経営のお役に立つテーマを取り上げます 定員30名 参加費無料

地区	回目	タイトル	日時	場所
宇都宮市	第1回	明日の病院経営に生かす決算書の読み方	23年6月(済)日(火) 午後9時	ホテルニューイタヤ 宇都宮市大通り 2-4-6 028-635-5511
		講師 田島会計事務所 税理士 田島 隆雄		
	第2回	新しい税制を踏まえた医療法人の メリットと注意点	23年9月20日(木) 午後7時～9時	
		講師 AGメディカルマネジメント 常務取締役 川俣 喜弘		
	第3回	エファ（実践 接遇）スタッフ向け	23年9月29日(木) 午後7時～9時	
		講師 有限会社 エファ 代表取締役 菊地 理恵 社会保険労務士 佐藤 智子		
	第4回	今日から使えるセミナー 絶対失敗しない採用育成	23年10月25日(火) 午後7時～9時	
		講師 萩原会計事務所 税理士 萩原 英美		
小山市	第1回	これは経費になる？ならない？と税務調査事例	23年6月(済)日(火) 午後9時	小山グランドホテル 小山市神鳥谷 202 0285-24-5111
		講師 浅沼みらい税理士法人 代表社員税理士 浅沼 孝男		
	第2回	事業承継・相続	23年11月22日(火) 午後7時～9時	
		講師 関根公認会計士事務所 税理士 関根 則次		
栃木市	第1回	クリニック経営の問題点・ 特に自院の問題の見つけ方	23年10月18日(火) 午後7時～9時	サンブラザ 栃木市片柳町 2-2-2 0120-20-5711
		講師 AGメディカルマネジメント 取締役担当部長 樋口 和良		

## 【医業経営塾】

～ 院長先生に、診療に専念していただくために ～

「今のままで本当に大丈夫？」 「誰に相談すればいいかわからない」 「今さら聞けない・・・」

医業経営に焦点を当てた、具体的でわかり易いセミナーです！

定員10名 参加費18,000円（全4講分）

地区	回目	タイトル	日時	場所
宇都宮市	第1回	日々の記帳と税務の実務・ 経費になる支出ならない支出	23年9月27日（火） 午前11時～午後1時	宇都宮東武ホテル グランデ  宇都宮市本町 5-12  028-627-0111
		講師	浅沼みらい税理士法人 代表社員税理士 浅沼 孝男	
	第2回	正職員・パート職員の労務・給与実務	23年10月14日（金） 午前11時～午後1時	
		講師	AGメディカルマネジメント 常務取締役 川村 浩	
	第3回	わかりやすい決算書の見方と資金繰り	23年10月28日（金） 午前11時～午後1時	
		講師	浅沼みらい税理士法人 常務取締役 川俣 喜弘	
	第4回	新・医療法人制度のメリットとその運営方法	23年11月11日（金） 午前11時～午後1時	
		講師	AGメディカルマネジメント 常務取締役 川俣 喜弘	

### No 1 院長の四季(2)

#### 蛇口からいつも水道水がでてくるとは限らない

荻原会計事務所 税理士 荻原英美

三陸沖地震があって被害に遭われた方々には大変お気の毒とお悔やみ申し上げます。

この不測の震災で今まで考えもしなかったことを改めて考えるようになりました。

もっともらしく政府、東電は想定外のことと説明して、それで責任逃れる発言を繰り返すのは醜い弁明に思えます。

原子爆弾が広島、長崎に世界で唯一被災した国民からすれば、その恐ろしさは経験済みのことです。安全、安全という嘘の言葉で国民をだましたといっても過言ではありません。

このような事件が想定外のことであったという発言自体が、国民にとってはそれこそ想定外である。当初よりそのことを想定しなかったことの方が、我々にとって想定外である。

そんなに安全であるのなら、あるタレントがお台場に原発を建設し、国会議事堂も議員宿舎もそこに建設せよというジョークが言いたくもなるのも一理になる。

震災に遭って、水道水が蛇口をひねっても出てこない現実に直面すると、当たり前前に食事をし、トイレにゆき、掃除をする毎日がいかに幸せかを実感する。日本は本当に政府予算の倍の赤字国債を発行して「豊かさ」を盗んできたのである。政治家も、国民も自分が貧しくなることに「ノー」と言い続けて世界でもまれに見る大借金国になってしまったのに自分さえよければ良いという思想になってしまった。

政治家も票が取れなくて選挙で負けるよりも今さえよければ良いという、無責任の政治家ばかりになってしまった。蛇口をひねっても水はもう出ないのです。今から想定外といわず備えをしておかねばならないのです。

院長先生ちょっとお話があるのですが、と職員から相談されると、皆様はとっさに何を想像しますか。経験のある人なら、すぐ職員退職の話だとすぐ感じます。そうすると明日から、来月から、社員募集、ドクター募集に駆けずり回らなくてはなりません。診療報酬収入基準にも影響します。でもこのようなことを、想定外でしたと済まされないのです。運が悪ければ、蛇口をひねっても職員、ドクターという水は出てこないのです。水が出てこないということは診療所の、病院の流れが滞り、血行不良となり機能が停止、そして最悪の事態になります。特に技術を持った人材はどこでも勤められる売り手市場です。このような状況を想定して経営をしていかなければなりません。

さらに今回は電気がこなくて患者のオペもままならないのです。衛生状態も保てません。暗闇の中で回診もできません。まさかローソクでまかなうわけにはゆきません。患者は疲弊して、本当に危ない状況に追い込まれているのに、なすすべがありません。想定外のことでしたので患者は納得するのでしょうか。運の悪い人は望みが絶たれ、家族と知り合いの期待にこえられず、もっと生きられた命がたたれるのです。残念の一言です。こんな時誰も責められません。だって手を尽くしてもそのとき不可能なことなのだから。蛇口からいくらひねっても水が出てこないのだから。

過日あるお医者さんの相続税申告の税務調査がありました。相続税の税務調査はだいたい2人で調査にきます。一人がインタビュー役、一人が書きとめ役です。亡くなった被相続人の生い立ちから現在までの生活、仕事、家族、趣味等について質問を受けます。

このときの被相続人の財産は約8億で相続税総額は2億でした（配偶者控除があったので実際払ったのは1億7千5百万）。しかし想定外と称して準備をしておかなければさらに3000万の追加税金の払わなくてはならないことになってしまったのが、払わずにすんだのです。というのも生前に妻と子供の将来を考えて妻、子供、孫名義の預金等が約1億2千万以上あったのです。後を継いだ相続人のドクターが正直な方で、これらの預金は自分の知らないところで被相続人の親父が妻と子供と孫のために蓄えていたものと正直に認めてくれたおかげで、相続財産として申告しました。もしこれらの財産を申告していなくて税務調査で発見されたときの最大の痛手は、妻の法定相続分の1/2が非課税になる税法規定が使えなくなり、さらに不正申告への罰金として本税にさらに35パーセントの重加算税がかかってくること、納税遅延の延滞金がかかるということです。どうせ相続財産の1/2は奥様の配偶者控除が受けられるのでその税金は払わなくて済むので申告したほうが得なのです。まさにこれはきちんと前もって想定しておいたので、払わなくて良い税金3000万を、想定通り払わなくてすんだのです。

その当時調べきれない保険金の後日1年後の入金分申告漏れの約70万円弱の税金納付で今回の相続税税務調査無事すみしました。

今年度税制改正案は経済活性化と財政健全化の一体的推進の実現のかけ声での出発でしたが、ねじれ国会、三陸沖地震等の影響で法案の成立の見通しがたっていませんが、来年度の想定はできます。法人税率引き下げが改正で謳われましたがこれは実現困難です。所得税の給与所得控除の縮小は、お医者さんの先生にとっては大きな痛手になるでしょう。さらに相続税の基礎控除縮小も、資産家にとってはマイナス要因です。大筋で今の政府は、金持ち、資産家、大企業は大嫌いという政策です。増税路線に間違いありません（経済の活性化はいつも大企業と資産家がリーダー役なのに）。消費税はお医者さんの先生の控除対象外消費税、いわゆる損税の問題は未だ解決されそうにありません。これらのことを想定しながら事業運営と生活を準備しておけば、蛇口から水道水が少しですが流れてくるかと思えます。

## No 2 規制改革、総合特区、そしてTPPへの参加が 日本の医療にもたらす影響

株AGメディカルマネジメント 医療事業部常務取締役 川俣喜弘

### 医療における株式会社参入の問題点

株式会社が医療に参入して、公的医療保険で決まっている診療報酬という収入の中から、再投資だけでなく、配当のための利益も生み出そうとすると・・・



- コスト削減を優先するあまり安全性が犠牲になる。
- 不採算部門・地域、病院経営自体から簡単に撤退する。
- 優良顧客（患者）を選別する。

そこまでしても、なかなか株主の要求にこたえる配当をすることはできません。株式会社の病院は「高い自由価格で医療を提供することを認めるべきだ」という主張をするでしょう。それが、現実のものになると、お金がなければ医療を受けられない日本になってしまいます。

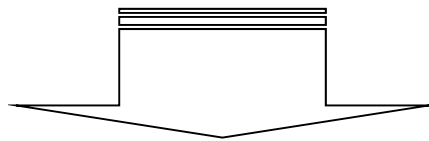
### 混合診療とは

公的医療保険で認められている診療(保険診療)と、認められていない診療(保険外診療)を同時に受けること。

たとえば、保険診療と国内未承認薬の処方(保険外)を同時に受けると・・・

診療は不可分一体なので、混合診療で問題が発生した場合に、公的医療保険の信頼性も損なわれる。そのため現在では、「保険診療の全額自費＋保険外の全額自費」を負担する。

これを「保険診療の一部負担（若人なら3割）＋ 保険外の全額自費」にしようというのが、「混合診療解禁」の考え。



患者さんの負担を考えると、混合診療を解禁したほうが良いようですが、すでに、混合診療は一部解禁されています。

### 混合診療はすでに一部で解禁されています

先進医療などは、安全性・有効性の確認が重要であるため、すぐに公的医療保険の給付対象になるわけではありません。しかし、安全性・有効性の評価をしている間は、「評価療養」として、「保険診療の一部負担＋先進医療の全額自費」で良いという仕組みがあります。差額ベッドなども、「選定療養」として、同様の負担で良い仕組みです。

## 保険外併用療養が認められているもの

### 評価療養

- 先進医療
- 薬事法承認後で保険収載前の
- 医薬品の使用
- 保険収載医薬品の適応外使用 など

### 選定療養

- 差額ベッド
- 予約診療
- 200床以上の病院の初診・再診
- 歯科の金合金 など

## 日本医師会が反対しているのは、混合診療の「全面」解禁です

混合診療の全面解禁は、どんな場合でも「保険診療の一部負担+保険外の全額自費」にしようということです。しかし結局のところ、保険外の全額自費を支払えるのは、高所得者に限られます。

混合診療が全面解禁されると・・・

先進医療や新薬は、その部分の全額自費で受けられるようになる。ただし、全額自費部分を支払える高所得者しか受けられない。

先進医療や新薬は、公的医療保険にしなくても全額自費で受けられる。そこで、国は、手間のかかる評価をしてまで公的医療保険に組み込もうとしなくなる。

公的医療保険の医療が少なくなると、国の医療支出も減るので、とくに財務省なども混合診療の全面解禁を後押しすると思われます。

そして将来—

公的医療保険で受けることができる医療などは少しだけに。

## 株式会社の参入や混合診療の全面解禁は「総合特区」であればよいのでしょうか

現在検討されている特区は、複数の規制の特例措置に加え、税制・財政・金融上の支援措置等を総合的に実施する区域のことです。たとえば、低利の融資を受けることができたり、法人税が軽減されたりします。

こうしたさまざまな優遇を受けて、成功事例がつけられると、あっという間に全国に広がります。

しかし、全国に広がれば、「優遇」というハシゴは外されます。地域住民の財政的負担を含めた皺寄せがいきます。

公的医療保険は、いったん崩壊すると、取り戻すことはできません

## No 3 先送りとなっていた今年度の税制改正の現状は？

浅沼みらい税理士法人 代表社員税理士 浅沼 孝男

Q1. 例年3月に成立していた税制改正法案が、今年は成立せず、つなぎ法案のみが成立しました。確か、つなぎ法案の期限は6月30日だったと思いますが、その後この税制改正法案はどうなったのでしょうか？

A1. おっしゃる通り、平成23年度税制改正法案は3月中に成立せず、3月に期限切れになるものについては、国民生活の混乱を避けるため、ということで6月末日までその期限が延長されました（「つなぎ法案」）。6月になり、平成23年度税制改正法案は次の2つに分離されました。

**A** 「現下の厳しい経済状況及び雇用情勢に対応して税制の整備を図るための所得税法等の一部を改正する法律案」 → 【6月に成立】

**B** 「経済社会の構造の変化に対応した税制の構築を図るための所得税法等の一部を改正する法律案」 → 【未成立で引き続き協議】

このうち、**A**は6月中に国会を通過し、成立しました。Bについては、大震災による第三次補正予算の財源問題と合わせて、引き続き協議中となります。

Q2. 税制改正の内容が**A**と**B**に振り分けられたということですね？

A2. はい。まず6月中に成立した**A**についてみていきたいと思います。主な内容は以下の通りです。

### ①雇用促進税制

青色申告書を提出する事業者で当期及び前期において離職者がいないことにつき証明がされたものが、平成23年4月1日から平成26年3月31日までの間に開始する各事業年度のうち、雇用者数が5人以上（中小企業者等については、2人以上）増加し、かつ、雇用者の増加割合が100分の10以上であることにつき証明がされる等、一定の要件を満たした場合には、20万円に増加した雇用者数を乗じて計算した金額を控除できることとされました。ただし、当期の税額の100分の10（中小企業者等については、100分の20）相当額が限度となります。

### ②年金所得者の申告不要制度

その年において公的年金等に係る雑所得を有する居住者で、その年中の公的年金等の収入金額が400万円以下であるものが、その年分の公的年金等に係る雑所得以外の所得金額が20万円以下であるときは、確定申告書を提出することを要しないこととされました。

### ③消費税の仕入れ税額控除に係る95%ルールや事業者免税点制度の見直し

(イ) 課税売上割合が95%以上の場合に課税仕入れ等の税額の全額を仕入税額控除する制度については、その課税期間の課税売上高が5億円（その課税期間が1年に満たない場合には年換算）を超える事業者には適用しないこととされました。この改正は、平成24年4月1日以後に開始する課税期間から適用されます。

(ロ) 事業者免税点制度の適用を受ける事業者のうち、次に掲げる期間（特定期間）の課税売上高が1,000万円を超える事業者については、事業者免税点制度を適用しないものとされました（ただし、所得税法に規定する支払明細書に記載すべき給与等の金額に相当するものの合計額を、特定期間の課税売上高とすることもできます）。

i 個人事業者のその年の前年1月1日から6月30日までの期間

ii 法人のその事業年度の前事業年度（7月以下のものを除く）開始の日以後6月の期間 等

この改正は、平成25年1月1日以後に開始する個人事業者のその年又は法人のその事業年度について適用されます。



#### ④医療用機器等の特別償却制度

次の通り見直しを行った上、その適用期限を平成25年3月31日まで延長することとされました。

(イ) 医療用機器に係る措置について、次のとおり見直しが行われます。

i 高度な医療の提供に資する医療用機器又は先進的な医療用機器に係る償却割合を100分の12（現行100分の14）に、医療の安全の確保に資する医療用機器に係る償却割合を100分の16（現行100分の20）にそれぞれ引き下げ

ii 対象となる医療用機器から新型インフルエンザに係る医療の提供を目的とする病床の確保に資する医療用機器を除外

(ロ) 特定増改築施設及び建替え病院用等建物が除外されます。

#### ⑤その他、下記のような項目があります。

(イ) 上場有価証券の10%軽減税率の適用期限が平成25年12月31日まで延長されました。

(ロ) 不動産の譲渡に関する契約書等に係る印紙税の税率の特例措置の適用期限が平成25年3月31日まで延長されました。

また、未成立で引続き協議される[B]は、主に以下のような内容となっています。

#### <法人税関係の未成立事項>

##### ①法人税率の引下げ

30%から25.5%（中小法人の軽減税率については、18%から15%）に引き下げ

##### ②定率法による減価償却の償却率の見直し

定率法の償却率については、定額法の償却率を2.5倍したのから、2.0倍したものへ変更

##### ③欠損金の繰越控除制度等の見直し

青色欠損金及び災害損失金の繰越期間を7年から9年に延長等

#### <所得税関係の未成立事項>

##### ①給与所得控除の上限設定

給与等の収入金額が1,500万円を超える場合の給与所得控除額については、245万円を上限とし、2,000万円を超える役員給与等については、更に順次逡減

##### ②成年扶養控除の縮減（障害者等は存続）

扶養親族のうち、23歳以上70歳未満の者の扶養控除については、原則廃止

##### ③短期勤務の役員退職金課税の見直し

勤続年数が5年以下の役員等が受ける役員退職手当等については、退職所得控除額を控除した残額を2分の1とする措置を廃止

#### <資産税関係の未成立事項>

##### ①相続税の基礎控除の引下げ

相続税の基礎控除（非課税の枠）を、「5,000万円+1,000万円×法定相続人の数」から「3,000万円+600万円×法定相続人の数」に引下げ

##### ②贈与税の税率構造の緩和、精算課税の対象拡大（孫）

20歳以上の者が直系尊属から贈与を受けた場合には、それ以外の贈与に比べ、税率を低くし、相続時精算課税制度の受贈者の範囲に、20歳以上である孫を追加し、贈与者の年齢要件を65歳以上から60歳以上に引下げ

## No 4 事業承継と相続対策(2)

### (医業経営における事業再生とM&A)

関根公認会計士事務所 公認会計士・税理士 関根 則次

前回5月号において、平成23年度税制改正大綱の中で相続税及び贈与税に関して大幅な改正が盛り込まれ、相続税については基礎控除の引き下げ（現行の6割水準）と税率の見直しにより課税強化が図られ、一方、贈与税については、課税の緩和措置がとられている旨等の改正の概略を説明しました。

しかし、平成23年7月15日の現在まで上記法案は審議中で成立しておらず、8月31日の国会の会期までに成立するか否かはいまだに不透明な情勢で、前回の説明内容は実現していません。

今回はこの状況下で23年度税制改正から離れて、ますます厳しくなってきた事業環境を考慮し、事業再生とM&A（合併と買収）についての概要を説明します。

#### 1. 金融行政の変化と事業再生の必要性

##### (1) 金融行政の変化

リーマンショック等による不況への配慮から平成21年12月に金融円滑化法が施行され、金融機関に対する当局のチェックを緩和して企業の再生を図ったことは誤りとはいえませんが、多くの隠れ不良資産の増大と進まない改革に結びついてしまっている現実もあります。そこに大震災と原発事故が重なり、金融機関を取り巻く環境は著しく厳しいものになっています。この状況を恐れたためか、新たに金融庁から「中小企業等に対する金融の円滑化を図るための臨時措置に関する法律に基づく金融監督に関する指針」が平成23年4月に出されました。

ここでは企業再生のためにただ時間稼ぎをするのではなく、問題のある事業者を事業の持続可能性の類型により区分して、より積極的な金融機関による再生のためのコンサル機能を発揮することを求めつつ、その可能性のないものの整理を進めることも求めています。

明らかに金融行政が実質的には緊張感のある方向へ大きく傾斜したことが窺え、金融機関の行動に大きな変化が生じ始めているようです。

##### (2) 事業再生の必要性

社会的に見ても、苦境に陥った事業者の再生により連鎖倒産を防止したり、地域の雇用を確保し経済のスパイラル的な落ち込みを防ぐことが重要で、一方、むやみに再生支援して、経営者のモラルの低下や、健全に経営している事業者に悪影響を与えることも問題です。

従って、健全な事業再生のスキームが大変重要になっています。

#### 2. 事業再生の概要

##### (1) 法的整理と私的整理

法的整理とは会社更生法や民事再生法により裁判所の関与のもとに債権者衡平の原則や多数決原理に従って行われます。私的整理は法的手続きによらない対象債権者と債務者の合意に基づく手続きです。

法的整理は公正性や衡平性が担保されるメリットと申立から再生計画認可決定までが長期化したり、公になることにより事業価値が大きく毀損する恐れがあることや手続コストが多額になる等のデメリットがあります。

一方、私的整理では、債権者間の負担の衡平性が担保されない危険性があるため、法的整理に比較し、各債権者の債権回収がより多くなるとか、地域の雇用が維持されるといった経済合理性が求められることとなります。

## (2) 私的整理における再生スキーム

私的整理により再生する方法は再生主体により分類すると「自力再生」と「スポンサー支援型再生」があります。

「自力再生」とは金融支援を受け債務者の今後の収益力のみで債務弁済を行う再生です。

金融支援には、次のものがあります。

### ①金利減免・リスケジュール

金利減免とは、当初約定した金利水準の引き下げをいい、リスケジュールとは当初の約定弁済条件を変更し、年間返済額を減額して返済期限を延長することです。

### ②DDS（デットデットスワップ）

通常借入金を劣後ローンに転換することです。劣後ローンとは債務者にデフォルトが生じた場合、一般債権者よりも回収順位が後になる借入で、債務者は借入ではなく自己資本として扱えます。

### ③DES（デットエクイティスワップ）・債務免除

債務の株式化と経営者責任及び株主責任を前提とした債務免除があります。

「スポンサー支援型再生」には、既存の会社の減資後にスポンサーが増資か融資を実行し、既存借入金の一括弁済や収益による分割弁済を行う方法と既存の会社の事業の一部若しくは全部を受け皿会社に会社分割又は事業譲渡し、既存会社は事業譲渡代金（又は株式譲渡代金）で借入金の一括弁済を行い清算する方式があります。

実際の再生ストラクチャーは、会社分割、事業譲渡、合併、再生ファンドの活用等債務者の状況に合わせて多種多様です。

## 3. 医療経営における事業再生とM&A

医療経営における事業再生及び再編の場面や、より積極的な成長を目指した場合等のM&Aとして考えられる形態は、医療機関の事業譲渡、医療法人の合併、持分の定めのある社団医療法人における出資持分の譲渡か入社・退社方式による経営者の交代、持分の定めのない社団医療法人や財団医療法人における理事会・社員総会・評議員会のメンバー交代等があります。

各医療機関の置かれた状況やその組織再編の目的により様々なスキームが存在することは、前述の民間企業の場合と同様ですが、医療機関のM&Aでは、医療法と行政の許認可による規制の中で行われる必要があり、前述の民間企業の事業再編スキーム（例えば会社分割等）が使えない場合があります。

また、売り手と買い手の税金の計算も個人か法人か、持分の譲渡方式か入社・退社方式か、さらには、個人の場合は譲渡する財産の種類でも所得の種類や総合課税・分離課税の違いがある等、各ケースで複雑な課税関係にあります。消費税、相続税・贈与税にも注意が必要です。譲渡対価の総額のみには注意を奪われていると、手取りが大幅に異なるということもありえます。

以上、事業再編やM&Aを考える場合には、その目的に合ったスキームの設定、医療法や行政の許認可にともなう手続きの確認、法人税・所得税・消費税・相続税・贈与税等税制の包括的な注意、事業や持分等の売り手や買い手のそれぞれの注意点等想像以上に考慮しなければならないことが多いことを覚悟し、相当慎重に準備する必要があります。

— 以上 —

## No 5 決算書の読み方と経営分析

### 「決算書の活かし方の基本」②

田島会計事務所 税理士 田島 隆雄

#### I. 変動損益計算書を理解しましょう

決算書の活かし方はまず変動損益計算書を理解する必要があります。  
これは通常の決算書（税務申告用）から下図のように決算書を作成し直します。

変動損益計算書

医業収益	変動費（注）	
	限界利益	固定費
		利益

（注）変動費とは、医業収益の増減に比例して変動する費目で、次のようなものです。

変動費の内容

期首たな卸高	×××
医薬品費	×××
診療材料費	×××
医療消耗器具備品費	×××
検査委託費	×××
給食材料費	×××
期末たな卸高	▲×××
	<u>変動費合計</u> ×××

※たな卸高  
医薬品、診療材料、食材などをいいます。

上記のように病医院の損益計算書をザックリ把握して下さい。  
なお、固定費とは医業収益の増減に対して、影響されず年間を通じて毎年ほぼ固定的に推移する費目をいいます。従って変動費以外の全ての費用を指しています。

#### II. 変動損益計算書の活かし方

上記の図表から次の4つのポイントが重要となります。つまり、

- ① 医業収益が多ければ、限界利益も多くなります。
- ② 固定費が一定であれば、限界利益が多いほど利益も多くなります。
- ③ 医業収益が一定でも、変動費が下がれば限界利益は多くなります。
- ④ 限界利益が一定でも、固定費が下がれば利益は多くなります。

このような4つの基本原則を活用すれば、経営改善に役立つこととなります。  
例えば③の原則ですが、変動費である薬品費の仕入価格を少し下げることによって限界利益が多くなり、利益を多く出すことができます。

尚、上記の図表を差引計算方式で表示すると次のようになります。

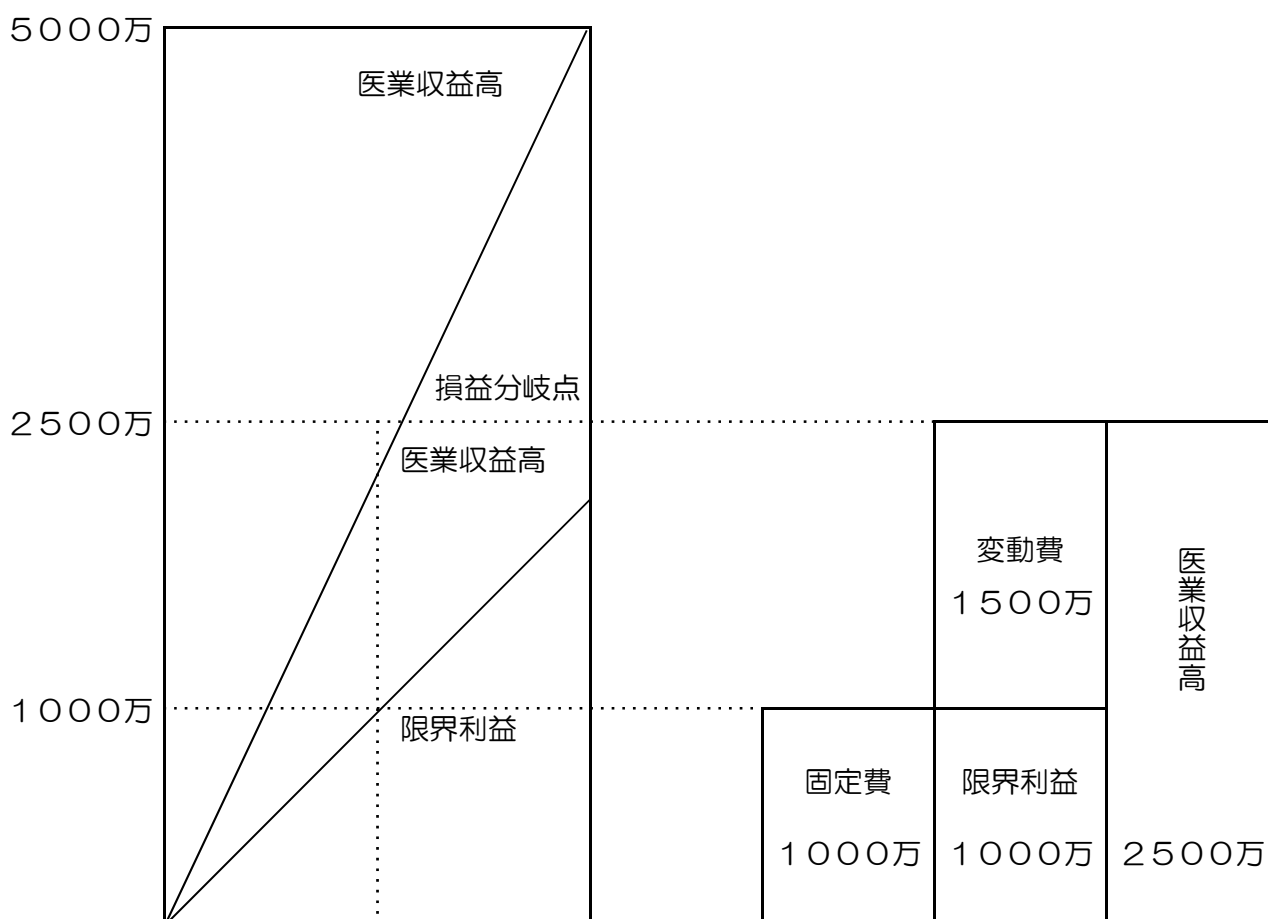
変動損益計算書

1. 医業収益	×××
2. 変動費	×××
3. 限界利益 (1-2)	×××
4. 固定費	×××
5. 利益 (3-4)	×××

Ⅲ. 損益分岐点医業収益高を把握しましょう

損益分岐点とは固定費を限界利益で回収した点 (固定費=限界利益) をいい、その時の医業収益高を「損益分岐点医業収益高」と言います。損益はトントンの状態を指しますので、経営的には最低限必要な医業収益高となります。損益分岐点医業収益高の算定は次のようになり、図解すると以下のようになります。

$$\text{損益分岐点医業収益高} = \frac{\text{固定費}}{1 - \frac{\text{変動費}}{\text{医業収益高}} \text{ (限界利益率)}}$$



尚、目標利益1000万を出したい次期の目標医業収益高は次の算式により求めることができます。

$$\text{次期目標医業収益高} = \frac{\text{固定費} + 1000\text{万}}{\text{限界利益率}}$$

## No 6 「生命保険と税金」(2)

～保険金は、契約形態によって課せられる税金が異なる～

(株) リスクマネジメント・ラボラトリー 首都圏第一本部長 小野博史

保険金は、契約形態（誰が、誰にかけて、誰が受取る）によって課せられる税金の種類が異なります。

	契約形態			課税される税金
	契約者	被保険者	死亡保険金受取人	
①	父	父	母	相続税
②	父	母	子	贈与税
③	子	父または母	子	所得税（一時所得）

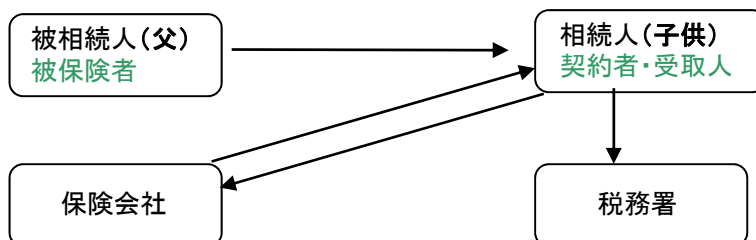
- ◆契約形態①は最もポピュラーな形ですが、この保険金には「500万円×法定相続人の数」という非課税枠があります。配偶者と子供2人の場合は1,500万円が非課税となります。
- ◆契約形態②の非課税枠は基礎控除額の110万円です。
- ◆契約形態③は一時所得となり、課税対象額は{(受取った保険金－既払保険料総額－特別控除50万円)×1/2}となります。

相続税、贈与税、所得税（住民税含む）の最高税率は、みな50%ですが、一時所得は1/2課税ですので、最高税率は、実質25%となります。

相続財産が多く、相続税率が高いケースでは、上記①の相続税の形態より③の一時所得扱いの方が有利になる場合があります。

具体的な例を以下に挙げてみます。

### 【例】



- ①父から子へ保険料相当額の年間200万円を贈与します。効果⇒将来の相続財産を減らす効果と財産移転
- ②200万円を受贈した子は贈与税を支払います。  
贈与税額＝(200万円－基礎控除110万円×贈与税率10%)で9万円
- ③子は受贈した200万円を年払保険料として、上記③の契約形態で父を被保険者にした保険（終身保険）に加入します
- ④父親の相続が発生した場合、子は一時所得で保険金を受け取ります。効果⇒納税資金の確保  
課税一時所得＝{(受取った保険金－既払保険料総額－特別控除50万円)×1/2}

お子様ごとに上記手法を使うことで、いわゆる争族（そうぞく）を回避し、円満な遺産分割が可能になります。

## No 7 年上の下に対する指導の仕方、接し方のポイント

(有)エファ 代表取締役 菊地 理恵

最近、一般の企業においても、医療業界においても部下となるスタッフが、マネジメントする側よりも年上という職場が非常に多くなってきました。長年、スタッフとして働き、定年を迎え、新たな雇用制度等などで職場に復帰する方や中途採用により新たに加わってくる人など様々な形があらわれるでしょう。組織を取りまとめる管理者やリーダーの方達にとっては、そうした年上のスタッフに対してどうしても遠慮がち(どのように伝えたら良いのか?どう接することが自然なのか?)な対応になってしまわれるかもしれません。事実、ここ近年このような質問、相談を多く耳にします。確かに『経験面からすれば指導・指示をするなんて…』と思われるかもしれませんが、それぞれの組織にはしっかりと推進していかなければならない業務の流れや目標達成のための取り組みがあり、管理者やリーダーは改善等を行っていく役割を担っているのです。業務を進めていくための指示・命令は管理者、リーダーの方々の大きな仕事の1つといえます。スタッフの一員として迎えた以上、年令に左右されず個々の公正な態度で臨むことが重要でしょう。

### 共有理解がポイントです

#### ①中途入社したスタッフに対して…

中途入社のスタッフの方に対しては、まず第一に職場に慣れてもらうということが重要です。あらかじめ用意しておいた実践教育プランなどをきちんと説明し、なるべく多く話しかけを行い、早く職場にとけ込めるよう配慮していくことが求められます。どうしても『以前の職場では…』という言葉が出やすい人が多いようです。そのような時には、以前の職歴を十分に生かした上で今の職場の手法に慣れて下さるようきちんと伝えることが必要です。

#### ②定年を迎え再就職したスタッフに対して…

ある程度、共に働いてきた時間があるということでは、その方の性格や得意とする所などを知っているわけですから急に就労条件が変わったからといって、よそよそしくすることはありません。任せるところはしっかりお願いすることで、より協力的なチームワークが作れるでしょう。時にはあえて簡単な相談などを持ちかけるとより効果を発揮するかもしれません。

### 中途採用する上での事前に共有しておくポイント

- ①現在の職場での位置づけ、役割をきちんと理解してもらう。
- ②組織によってやり方や進め方の違いがあることを十分説明し、なるべく早く現組織のやり方に慣れていただくことを共有する。
- ③職場で孤立しないように教育担当者などが頻繁に声かけする。
- ④就労条件・賃金・規則等、最初の段階で質問を聞き取り、少々細かいと思ってもその細かな点をきちんと解決し、共有しておくこと。

## No. 8 「チームSTEPPS」を使用した医療安全システム構築

NKSJリスクマネジメント株式会社  
医療RM事業部 上席コンサルタント 寺田暁史

第2回となる今回は、**チームSTEPPS (Team Strategies and Tools to Enhance Performance and Patient Safety)**、チームのパフォーマンスを最大限に活用するためのコアコンピテンシーのひとつとして、前回の「リーダーシップ」に続き、「状況モニター」と呼ばれる能力・行動特性についてご紹介いたします。

### < 1 > 状況モニターの概要

“状況モニター”とは、状況認識(身の周りで何が起きているかを知ることの意味します)を維持するために、継続して周囲に目を向け評価するプロセスのことをいいます。

状況モニターとは
チームの置かれている状況・環境に対して共通の理解を発展させ、適切な戦略を用いてチームメイトのパフォーマンスを正しくモニターし、共通のメンタルモデルを維持する能力
行動とスキル
・チームメンバーの行動を相互モニターし、お互いのニーズを予想し推測する。 ・早めにフィードバックを行い、チームメンバーが自分自身で修正することができる。 ・セイフティーネットを構築する。 ・お互いを気にかける。

### < 2 > 医療を提供する際に状況をモニターするために

具体的に「状況をモニターする」ための眼力は、どのように養えばいいでしょうか？その支援ツールのひとつとして、STEP(ステップ)をご紹介します。これは、状況やあらゆる環境をモニターする際に着目する4つの評価項目から、それぞれの頭文字(Status・Team・Environment・Progression)をとったものです。

#### (1) 患者の状況(Status)

医療現場において、患者の状況を継続的にモニターすることが求められるのは、言うまでもありません。バイタルの変化がわずかなものであったとしても、チームの動きには大きな変化が求められたり、迅速な対応が必要になることがあります。

【チェック】	■患者の病歴 ■バイタルサイン ■投薬状況 ■身体所見 ■ケア計画 ■心理社会的状況
【応用例】	呼吸療法士が、人工呼吸器につながれた患者の呼吸数が著しく増加していることに気づき、疼痛の程度が上がっているのかもしれないと考えた

#### (2) チーム(Team)メンバー

チームメンバーの状況にも気を配る必要があります。医療従事者であっても同じ人間なので、違う分野の人々と同様にエラーをおかすものです。

【チェック】	■疲労 ■業務量 ■業務パフォーマンス ■スキル ■ストレス
【応用例】	担当看護師は、他の患者のケアで忙しい

#### (3) 環境(Environment)

環境は、医療の質に直接影響を与えます。必要な設備・機器があるか。全ての患者を管理するのに必要な人員がいるのか。環境は急激かつ著しく変化することがあり、チームは刻々と変化する状況に対応しなければなりません。

【チェック】	■施設の情報 ■管理的な情報 ■人材・人員 ■的確なトリアージ ■設備、機器
【応用例】	勤務交代の時間で、みんな忙しい。そこで、診療録を確認したところ、その患者の痛み止めが予定通り継続されていないことに気付いた。

#### (4) 目標に向けての進捗(Progression)

チームで決めた目標に向けての進捗をモニタリングすることにより、戦略やケア戦略を修正する必要がある場合や、追加のリソースが必要になる場合に、チームメンバーは注意喚起をすることができるようになります。

【チェック】	■チーム担当の患者状態 ■チームの目標 ■チームの課題・活動 ■既存の計画は、まだ適切か？
【応用例】	次の担当看護師に、自分が心配していることを伝える。

これら4つの指標を基準に、チームの置かれている状況をモニターすることが、チームのパフォーマンスを最大限に活用することにつながるとされています。ぜひ参考にしてみてください。

【お問い合わせ先】 NKSJリスクマネジメント(株) 医療リスクマネジメント事業部 TEL:03-3349-3501



## ◆ 「生命保険 一覧表 作成サービス」のご案内

**保険常識の嘘と本当！**

**医業経営ライフ・コンサルタントが中立的な立場でお教えします。**

### ★ 「ご自分の生命保険」について、ご存知ですか？

たとえば生命保険の場合、入院されたり、万が一の時には、自ら請求しない限り保険金は支払われません。ところが、多くの先生方が何種類もの保険に加入されていますので、「いざ」というときにご家族の方は、どこでどのような保険に入っているのかわからず、ご苦労されることにも・・・

### ★ 生命保険の「点検時期」について考えたことはありますか？

生命保険は加入することが目的ではなく、あくまで「問題解決の手段」です。ですから、解決すべき問題に変化が生じたとき（守るべきものが変化するとき）が、「点検時期」といえます。たとえば、お子様がお生まれになったとき、お子様が大学を卒業されたとき、開業資金の借り入れをしたとき、医療法人設立のとき、事業継承・後継者が定まったときなどが、主な「点検時期」です。

### ★ ご加入の生命保険を一覧表にすることで・・・

- 被保険者別、証券別にすべての項目が整理できます。
- 保険の有効期間、支払期間が一目瞭然となります。
- 保障額の合計、支払額の合計が明確になります。
- 損金処理額、貯蓄額も明確になります。
- 入院保険がどこに、いくら付加されているか、わかります。

### ★ 専門知識をもったライフ・コンサルタントがお手伝いします！

生命保険は「生活習慣病」にもたとえられますが、取り返しのつかない症状になる前に、一覧表を作成することで保険の健康診断になります。また、保険の一覧表作成には専門的な知識が必要です。栃木県医師会の医業経営ライフ・コンサルタントが、中立的な立場でお手伝いさせていただきます。これまでに、多くの先生方の一覧表を作成してきましたが、保険の全体像を俯瞰することで、最適な保障額を設定し保険料の無駄を改善したり、間違った経理処理を修正することができたりと、たいへん喜んでいただいているサービスです。

別添の「生命保険一覧表作成サービス申込書」に必要事項をご記入の上、お電話 または FAX にてお申し込み下さい。

# ドクターのための『個別相談会』のご案内

## ～経営・税務・保険・資産運用の無料個別相談サービス～

拝啓 会員の皆様におかれましては、ますますご健勝のこととお慶び申し上げます。

さて、病医院を経営されていくうえで、経営・税務・保険等に関して「本音で聞いてみたいことがあるんだけど・・・」と思われる先生、配偶者も多いのではないのでしょうか。

そこで経営豊富な当グループメンバーの専門家から「セカンドオピニオン」としてアドバイスを受けていただくべく「個別相談会（無料）」を毎月1回開催することにいたしました。

「赤字でないのに、どうしてお金のことで悩まされるの？」

「医療法人のメリットって本当に活かせてるの？」

「投資信託や年金・銀行・証券・保険会社から勧められるままでいいの？」

など、日頃の疑問を解決して下さい。

あくまでもセカンドオピニオンですので、先生方の顧問税理士には聞きにくいことや第三者の専門家に確認したいことなどをお持ちよりの上、お気軽にご利用ください。

敬具

### コンサルタントと相談会日時

ご相談いただきました内容等につきましては守秘義務を厳守致します。  
また全員、医師会認定 医業経営コンサルグループのメンバーですのでご安心ください。

コンサルタント	荻原会計事務所 税理士 荻原英美 (株)リクマゼット・ラボラトリー 添田守	浅沼みらい税理士法人 代表社員税理士 浅沼孝男 (株)リクマゼット・ラボラトリー 小野博史
相談会場	荻原会計事務所 住所：宇都宮市滝谷町10-1 TEL：028-634-6776	浅沼みらい税理士法人 住所：足利市本城2-1901-8 TEL：0284-41-1365
相談日時	8月17日（水）10時～12時	8月17日（水）10時～12時
	9月14日（水）10時～12時	9月14日（水）10時～12時
	10月19日（水）10時～12時	10月19日（水）10時～12時

**※予約制となりますので、相談日10日前までにお申込下さい。**

「個別相談会申込書」に必要事項をご記入の上、よろず相談窓口にてお申し込み  
をお願いします。お申し込み多数の場合には先着順とさせていただきます、事務局より確定結果  
（日時・会場の詳細と当日ご持参いただきたい資料等）をご連絡させていただきます。

【お問合せ先】 よろず相談窓口 担当：三沼

〒320-8503 栃木県宇都宮市駒生町3337-1

TEL 028-600-1171（直通） FAX 028-624-5988

## ◆ 『よろず相談窓口』のご案内

栃木県医師会が認定した公認会計士、税理士、プランナー等の専門家が業務を提供しております。医業経営でお悩みの場合は、お気軽にご相談ください。相談につきましては無料で行っております。

### よろず相談窓口

栃木県医師会・認定 医業経営ライフ・コンサルタントグループ事務局  
電話 028-600-1171

#### <税務・会計業務>

医療機関を多数顧問している公認会計士、税理士が会計帳簿の作成、確定申告、節税対策などを始めとして、医業経営をサポートいたします。

#### <職員研修業務>

接遇研修で医療機関の雰囲気が大きく変わった事例が多数あります。専門家による的確な職員指導で接遇向上をサポートいたします。

#### <医療法人申請業務>

医療法人の設立は一般法人と異なり専門性が求められています。平成19年4月には医療法が改正され設立可否の判断基準にも難しさが増してきます。このような環境下、医療分野の実務経験の豊富な公認会計士・税理士が医療法人設立をサポートいたします。

#### <リスクコンサルタント業務>

生命保険・損害保険は、環境の変化（医業収益の変化、ライフスタイルの変化）に対応できるように定期的にチェックする必要があります。医療法人として保険の機能を最大限に活用するために、また、個人で効率的に保険に加入するために、保険・税務の知識が高く、実績・実務経験が豊富なプランナーが皆様を支援いたします。

#### <病院機能評価取得支援業務>

平成19年10月現在、全国2399病院が認定されています。特に難しい基準が求められているのではなく、本来行われなければならないことが確実に実践されているかどうかの検証結果に対して認定がなされます。

病院機能評価を取得するだけでなく、取得申請を通じて病院の改善にお役立ちいただくシステムの構築を実績豊富なコンサルタントが構築支援いたします。

### <ISO9001取得支援業務>

医療機関の業務品質の統一を図るとともに、医療機関の現場で活用できるシステムを作らない限り、生きたシステムとして定着しません。

また、病院機能評価とダブルで取得することで、目標時期を定めた改善を日々の業務の中で実践できるシステムを、実績豊富なコンサルタントが構築支援いたします。

### <Pマーク取得支援業務>

個人情報保護法施行に伴い、医療機関のより厳格な個人情報の保護が求められています。

医療機関ではPマーク取得事例はまだ少ないのですが、重要な情報を使用しているだけに情報漏れが発生すると重篤な事態を招きますので、事前の備えが必要です。危機管理体制の構築を実務経験豊かなコンサルタントが支援いたします。

### <開業支援業務>

開業に伴う事業計画策定・資金計画策定と金融機関との交渉の支援などを医療機関に特化している公認会計士・税理士が支援いたします。

## 栃木県医師会・認定『医業経営ライフ・コンサルタントグループ』 の活動理念

1. 中立の立場で、常に顧客利益を優先する。
2. プライバシー保護の立場から顧客情報は秘密・厳守する。
3. 実務・保険・税務並びに関連した知識の習得に努め、顧客に最高水準の情報・知識を提供して、最善の助言をする。
4. 職業的、技術的能力を最大限に発揮し、最高の成績を獲得する。
5. 法令・業法の規定をすべて厳守する。

# 栃木県医師会・認定 医業経営ライフ・コンサルタントグループ

このグループは、栃木県医師会が認定した専門家集団で構成されています。  
私たちは、医業経営コンサルタントを始め、税務対策、相続税対策、医療法人化、リスク対策、従業員教育、セミナー開催、開業支援など幅広く活躍しています。

## 医業経営コンサルタントとは……

(社)日本医業経営コンサルタント協会の認定を受け、医業経営の良きアドバイザーとして、その効率化・安定化の実現を図り、患者さんはもとより、医療に係るすべての人々が安らぎを感じるよう、経営体制作りのお手伝いをしております。

## MDRTとは……

Million Dollar Round Table (MDRT) は世界86の国と地域から約39,000人(2008年6月現在)の会員を有する、卓越した生命保険と金融サービスの専門家による組織です。世界中の生命保険営業職のトップクラスのメンバーで構成され、そのメンバーは卓越した商品知識をもち、厳しい倫理基準を満たし、優れた顧客サービスを提供しています。ビジネスと地域社会のリーダーとして、生命保険と金融サービスの専門家として世界中で認知されています。

荻原会計事務所	税理士 〈医業経営コンサルタント〉	荻原 英美	宇都宮市滝谷町10-1 TEL028-634-6776
浅沼みらい税理士法人	代表社員税理士	浅沼 孝男	足利市本城2-1901-8 TEL0284-41-1365
田島会計事務所	税理士 〈医業経営コンサルタント〉	田島 隆雄	鹿沼市上野町297-1 TEL0289-63-5858
関根公認会計士事務所	公認会計士	関根 則次	宇都宮市下戸祭2-3-26 TEL028-627-3667
RML 株式会社	代表取締役(MDRT)	清水 英孝	東京都品川区東品川2-2-20(天王洲郵船ビル14F) TEL03-5782-8521
株式会社 リスクマネジメント・ラボラトリー	代表取締役 首都圏第一本部長(MDRT) 宇都宮支店長(MDRT)	中澤 宏紀 小野 博史 添田 守	東京都品川区東品川2-2-20(天王洲郵船ビル14F) TEL03-5782-8521 宇都宮市馬場通り2-1-1(宇都宮NFビル9F) TEL028-610-1085
株式会社 MMS	代表取締役 〈医業経営コンサルタント〉	佐久間賢一	神奈川県横浜市西区高島2-19-12(横浜スカイビル20階) TEL045-478-3566
株式会社 エイジー・メディカル・マネジメント	医療事業部常務取締役 〈医業経営コンサルタント〉 医療事業部取締役担当部長 〈医業経営コンサルタント〉	川俣 喜弘 樋口 和良	足利市本城2-1901-10 TEL0284-41-1365
ブルトンシャル生命保険株式会社	エグゼクティブライフプランナー 〈MDRT〉	清水 隆志	横浜市西区みなとみらい2-2-1(横浜ランドマークタワー18F) TEL045-228-6020
有限会社 エア	代表取締役 統括マネージャー 社会保険労務士	菊地 理恵 佐藤 智子	宇都宮市滝谷町18-7 TEL028-639-1020
有限会社 ティー・エム・エス コーポレーション	取締役 〈医業経営コンサルタント〉	田村 康夫	宇都宮市仲町3-16-409 TEL028-627-2336

## 栃木県医師会・認定 医業経営ライフ・コンサルタント事務局

宇都宮市駒生町3337-1

TEL028-600-1171

医業経営ライフ・コンサルタントグループの活動（医業経営セミナー・ニュース等）の中に、皆様からの貴重なご意見・ご要望をできる限り反映させていきたいと考えております。今後取組んで欲しいものなどございましたら、お気軽にお寄せ頂きますようお願い申し上げます。

◆コンサルタントNEWSについてのご意見をお聞かせください。

( ) 役にたつ  
 ( ) 目を通すが役にはたたない  
 ( ) 読んでいない  
 ( ) その他  
 ( )

◆今後、コンサルタントNEWSの中で取り上げてほしいテーマはございますか？

( )

◆本号の中で、特に興味をもってお読みいただいた記事はどれですか？○表示をお願いします。＜複数回答可＞

No	タイトル
1	院長の四季(2)
2	規制改革、総合特区、そしてTPPへの参加が日本の医療にもたらす影響
3	先送りとなっていた今年度の税制改正の現状は？
4	事業承継と相続対策(2)
5	決算書の読み方と経営分析
6	「生命保険と税金」(2)
7	年上の下に対する指導の仕方、接し方のポイント
8	医療リスクマネジメントシリーズ (2)

◆医業経営セミナーに対してのご意見、または、ご要望等がございましたら、ご記入をお願いします。

( )

※アンケートのご記入ありがとうございました。ご記入いただきました内容は、上記サービスのご提供、および今後の当グループ活動の参考とさせていただくことを目的としたものであり、それ以外の用途では使用いたしません。

## 「生命保険一覧表作成サービス」を申込みます。

FAX または お電話 にて お申込みください。

貴医院名：

ご担当者：

電話番号：

よろず相談窓口

FAX 028-624-5988

(TEL 028-600-1171 直通)

担当：三沼

# 「個別相談会（無料）」申込書

〔 ご希望のコンサルタントの相談日時に○印をご記入いただき  
FAXまたはお電話にてお申込みください。 〕

よろず相談窓口  
担当（三沼）

FAX 028-624-5988  
(TEL 028-600-1171 直通)

【宇都宮市】 荻原会計事務所 税理士 荻原英美 (株)リクマ社 ネット・ラボ ラトリ 添田守	<input type="checkbox"/>	8月17日(水)	10時~12時
	<input type="checkbox"/>	9月14日(水)	10時~12時
	<input type="checkbox"/>	10月19日(水)	10時~12時

【足利市】 浅沼みらい税理士法人 代表社員税理士 浅沼孝男 (株)リクマ社 ネット・ラボ ラトリ 小野博史	<input type="checkbox"/>	8月17日(水)	10時~12時
	<input type="checkbox"/>	9月14日(水)	10時~12時
	<input type="checkbox"/>	10月19日(水)	10時~12時

ご要望事項等あれば、ご記入ください。

〔 〕

医療機関名： \_\_\_\_\_

氏名： \_\_\_\_\_ (役職 \_\_\_\_\_)

氏名： \_\_\_\_\_ (役職 \_\_\_\_\_) 参加予定人数 \_\_\_\_\_ 名

TEL： \_\_\_\_\_ FAX： \_\_\_\_\_