

No.2 2019.April

ODC

伝統と革新 - 知る、見る、感じる

# Forward

特集 ~ 歯科診療所のための『事業承継』 ~

《 特別企画/ODC編集部/第2回 》 歌舞伎に行ってみよう

《 Information 》

日本糖尿病協会の

『登録歯科医になる意味』

『クレジットカード上手に活用してみませんか』

『歯科医師が知っておきたい消費税の仕組み』

《 the INSURANCE 》

歯科診療所のための

『生命保険見直しのタイミング』

MEMBER'S VOICE / <健康考>

美と健康は呼吸から

《 ODCグルメガイド 》

北新地「焼鳥 YAMATO」

大阪府歯科医師協同組合  
Osaka Dentist Cooperative



図2 事業承継の3つのポイント

後継者にとつて、長年経営に携わってきた院長に代わり、医院を経営することは生半可なものではなく、『腹をくくらないで、お互いに納得する合意点を探し出すのも良いかも知れません。時間をかけて(大学生の時代からでも良い)後継者と話し合う時間をつくり、院長の本心や後継者の想いや考え方を理解しあえることで、スムーズな歯科医院の事業承継に繋がります。

## 後継者の育成

後継者と共通する問題を見つづけることから始めてください。当たり前のように書きましたが、これがなかなかできないのが問題になるのです。特に診療面については、共通認識のできるものから良いので、院長が高圧的にならず後継者と一緒の問題を解決していく姿勢こそが大切になります。この段階でこじれてしまったのでは次に進めませんので、院長の我慢が大切になります。

例えば共通するテーマとして、『歯科医院を経営する上で最も大切なことはヒトに選ばれること』だと考えますので、患者さんへの対応は言うに及ばず、スタッフの採用方法・育成方法など、院長の経験値を共有してください。他の事例として『地域の中で一番選ばれる歯科診療所になるためには』など具体的な課題を共有し、これからの歯科診療所が患者さんに求められているものは何か?を考えることで、お互いに納得する合意点を探し出すのも良いかも知れません。時間をかけて(大学生の時代からでも良い)後継者と話し合う時間をつくり、院長の本心や後継者の想いや考え方を理解しあえることで、スムーズな歯科医院の事業承継に繋がります。

## 後継者育成の5つのポイント

- ・スタッフの採用と育成
- ・Webの活用
- ・医院の強みと弱み
- ・ビジネスモデル
- ・競合状況
- ・患者さんの診療内容の満足度
- ・経営理念
- ・診療理念
- ・財務管理
- ・資金管理

図3 後継者の育成ポイント

## Profile

### 渡邊 司 Tsukasa Watanabe

宮城県出身 事業承継士、一般社団法人事業承継協会パートナーコンサルタント、ワールドインシュアランスエージェンシー(株)所属

大学卒業後国内大手生命保険会社入社後、現NN生命保険に入社、各地区の歯科医師協同組合と連携し相続・事業承継・保険のコンサルティングを行う。金融に強い事業承継コンサルタントとして税理士・公認会計士・司法書士とタッグを組み、「もめない事業承継・相続」を提唱し院長と後継者の間に立った全体最適のコンサルティングを行っている。中小企業の実業承継の専門家としてセミナー開催・執筆多数。

次回回、家族会議の重要性について記載させていただきます。

## 経営の承継・・・全体像を把握する

経営の承継については、①経営面、②診療面に分けて考えることが肝要です。この場面で最も多く問題が発生するのが診療面になります。歯科医師として開業から経営と診療を重ねてきた院長の考えと後継者との間での診療方針の違いや、診療体制、集客方法、スタッフ・衛生士との関わり方など、すべてに問題が発生することになります。具体的には、今まで行ってきた院長の診療スタイルと、後継者が実施していきたい診療スタイルが異なることが多いからです。この問題こそが事業承継の本題であり、最も難しく、院長に残された最大の仕事となります。

# 100通りの歯科診療所の事業承継

事業承継の形は歯科診療所の場合、個人立、医療法人と大きく大別できるだけでなく、100の歯科診療所があれば、100通りの事業承継があります。例えば、家族構成、資産規模、診療所の売上規模や保険と自費の比率、患者数や診療単価、地域での診療所の位置づけなど、様々な状況で違うため、マニュアル的な回答や方法はありません。今回の連載から、引退を考え始めた院長が準備する考え方や手順、スケジュールなどを解説して参ります。

事業継承士 渡邊 司



※写真はイメージです。

特集

## 歯科診療所のための『事業承継』 ～最初に準備すること～

必見! 今まさに引退を考え始めている  
歯科医院の院長向け

## 【事業承継のタイミング】

- 第1回 -

## 46%の院長が60歳以上の現実

〈図1〉の結果を見ると、引退や閉院、M&A、子供への承継、親族以外の勤務医への承継などを考えてはいるものの、現実的には、歯科医院の事業承継が進んでいないのが現実です。またそれ以上に、この問題にどう対処すべきか悩まれている院長が大勢いるのではないのでしょうか。

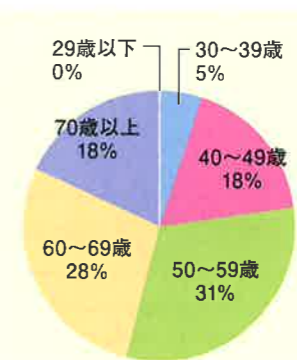


図1 日本歯科医師会 会員年代別構成 平成28年3月現在

## 事業承継を考えるタイミング

事業承継を考えるタイミングとして、どうしても肉体の衰えを感じ始めてから考えるケースが多いのも事実です。しかし、医院の事業承継には、時間がかかる問題も多いため、事業承継を考え始めたら〈図2〉にある3つの点から考え始めてください。具体的なイメージがつかみ易いよう、今回は親子間での事業承継をイメージして書かせていただきます。

## 財産の承継

ようやく国全体で事業承継税制の改正、民法の改正、後継者への金融の支援など、体制が整いつつあります。しかし、税理士や銀行から税金対策や不動産対策、挙句の果てには遺言書のことなど断片的な知識を聞かされ『何から手をつけて良いのか解らなくなっている』のが現状ではないでしょうか。専門的な知識もなく具体的な対策の手順も解かず、部分的(税金など)な問題だけを考えていると、結局、無駄な出費や労力となってしまういかねません。歯科医院経営の本質を理解し、歯科医院の事業承継を数多く手がけた実績のある外部の専門家の知恵を借り、全体最適を目指した資産の承継をお勧めいたします。

次回回、家族会議の重要性について記載させていただきます。

No.3 2019 July

ODC

伝統と革新 - 知る、見る、感じる

# Forward

《特集》～ 第2回 歯科診療所のための『事業承継』～  
《特別企画/ODC編集部/第3回》歌舞伎に行ってみよう  
《Information》『キャッシュレスとは』

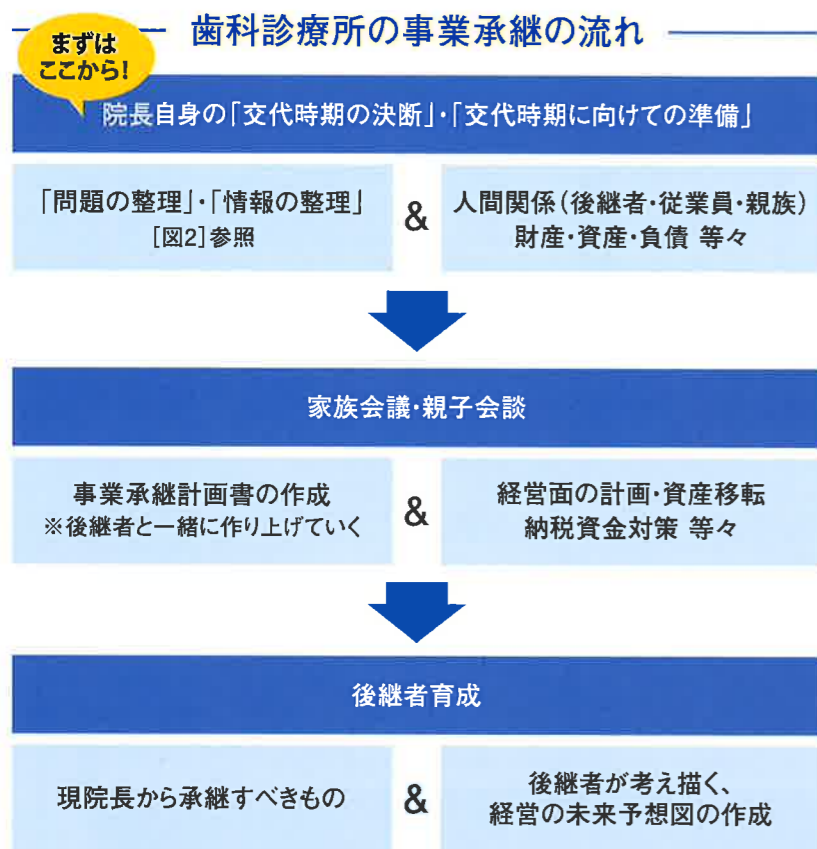
〈健康考〉美と健康は呼吸から  
爽快サイクリング 入門編  
『自転車で、健康で豊かな人生を』  
《ODCグルメガイド》北新地「HATSU」

《特集》日本の四季を優雅に巡る、  
JTBロイヤルロード銀座 「〈オリジナル〉ラグジュアリーバスの旅」



大阪府歯科医師協同組合  
Osaka Dentist Cooperative

【図1】事業承継の体系図



【図2】自己診断書 ※[ポイント]時間のかかるもの、難しい課題から取りかかりましょう！

	歯科診療所に関する分野	個人に関する分野
人間関係	従業員に関する事	家族の合意形成
	取引先/関係企業	後継者育成について
診療方針	地域での診療所の位置づけ	後継者へのヒアリング
	ブランドと信頼	将来に向けての診療方針
経営方針	従業員の採用・雇用方針	残すべき指針/伝統
資金・資産	歯科診療所の資産/負債	個人の資産/負債の確認
	将来の設備投資	出資持ち株の株価

とくに絵は描けません。ここで、その注  
意点や流れをお伝えいたします「図1」。  
後継者がいる場合、『問題の整理』と『情  
報の整理』から始めます。問題の整理と情  
報の整理の内容と手順は別途、「図2」で  
説明いたします。

**事前準備と  
自己診断のポイント**

整理を始める際には、『歯科診療所に  
関するもの』と『個人に関するもの』に  
分けて考える必要があります。それぞれ

に、『人間関係』↓『診療方針』↓『経営方  
針』↓『資産・資金』の項目を加えて検討  
してください「図2」。個別に考えれば、歯  
科診療所での問題と個人としての問題が  
浮き彫りになってくるはず。後日、後継者との面談や家族会議の資  
料として使うだけでなく、新たな問題の  
追加や対策なども記載できるため、項  
目ごとに書き出して活用してください。  
正しい手順で事業承継を考え、しっかり  
準備すれば必ず納得のいくバトンタッチ  
ができるはず。多くの院長は、様々な理由で、後継者に

『人間に関わる問題解決』  
こそ成功のカギ  
〜親族内の場合〜

雑誌などでは、財産に関する記事や節  
税に特化した記事が目立ちますが、整理・  
バトン渡す時期を逃しています。後継  
者が不在で廃業を考えている診療所なら  
仕方ないとも思いますが、せっかく後継者  
候補がいるのに時間だけが過ぎてしま  
うのは大変残念なことです。

解決すべきことは、むしろ人間関係に関す  
ることになります。個人に関する分野は、  
ほとんどの場合、親族内の問題が大半と  
なります。後継者がいる場合にはスムーズ  
かと言うとそうでもありません。

例えば候補者が二人いる場合や、親  
子関係が複雑なケースなど、親族内に  
ある人間関係に関する問題が大半を占  
めます。この問題解決こそが、歯科診療  
所の事業承継の鍵となります。時間が限  
られる事業承継は、親族内のトラブルも  
多く、打つ手も乏しく信頼関係の醸成  
も未熟なため、後継者は無駄な時間と  
コストに苦しむ承継となってしまいま  
す。何故、もっと早く対応してくれな  
かったのかとの思いだけが残らないよ  
う、後継者が未定の場合でも、院長自身  
の問題の整理と、診療所の現状把握や  
人間関係に関する問題には早めに対応  
してください。

具体的な時期としては、できれば親族  
が歯科大学に入学されたタイミングから  
着手し、後継者をじっくり育て、来るべき  
承継時期に備えた計画立案が必要です。

**後継者育成の第一歩  
「後継者との個別面談」**

下準備としては、後継者との個別面談  
も欠かせません。勇退時期を決めている  
場合、後継者が歯科大学に入学した時期  
から定期的に後継者と話す機会を作り始  
めてください。卒業後の修行中も、信頼  
関係の構築を兼ねた後継者との面談を重

歯科診療所のための『事業承継』

- 第2回 -

必見 | 今まさに引退を考え始めている  
歯科医院の院長向け

[事業承継の計画表作成]と  
[家族会議の重要性]



日本の歯科診療所は、昭和36年国民皆保険制度創設後は、  
長らく開業に恵まれた時代が続きました。  
しかし現在は、後継者不在や歯科診療所の増加に加え、人口の  
減少、高齢化と歯科診療所の経営環境が厳しくなると同時に、  
医院の承継は重大な問題として認識が広がってまいりました。  
そこで今回は、歯科診療所の事業承継を検討する際に、「設計  
図」である事業承継計画表を作成し、後継者の育成と併せて家族  
が納得する形での事業承継を考えてみましょう。

事業承継士 渡邊 司

※写真はイメージです。

「歯科診療所のための『事業承継』第2  
回」の今回は、歯科診療所の事業承継を検  
討し始める際に考慮すべき注意事項と手  
順、さらに準備を行わなければならない  
「事業承継計画表の作成」について説明い  
たします。「事業承継計画表」は、歯科診療  
所でも事業承継に失敗しないための「設計  
図」です。その作成は大きな意味をもちま  
すので順を追ってご説明いたします。

**歯科診療所の事業承継を  
考える際に注意すべきこと  
〜大きな二つの決断が必要〜**

いつかは後継者にバトンを渡すつもり  
でも、これまで苦勞して作り上げてきた  
診療所を「明日から院長の交代です。」と  
は言いにくいのは当たり前であり、簡単で  
はないはず。そのためには、事業承継  
の設計図の作成が大きなポイントです。

しかし、この設計図を作成する前に、院  
長自身が以下、二つの重大な決意・決断  
をしなければなりません。まず一つ目は、  
『院長を交代する時期』を決断すること、  
二つ目は『それをいつから準備するのか』  
を決めることです。当たり前のことと思わ  
れる院長も多いかと思いますが、この決  
断こそが歯科診療所の事業承継のスター  
トだと認識ください。この決意ができてい  
ないと後々、いろいろな問題が発生し、院  
長や親族が思う理想的な事業承継は遠  
く結果となってしまいかねません。

さて、設計図を作ると言っても何もな

歯科診療所専用事業承継計画表 ※印は医療法人向け

項目		現在	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	9年目	10年目
院長の年齢		63歳	64歳	65歳	66歳	67歳	68歳	72歳	73歳
後継者の年齢		31歳	32歳	33歳	34歳	35歳	36歳	40歳	41歳
勇退時期									
歯科診療所	事業計画	売上高							
		経常利益							
	会社法	※定款変更等							
		診療方針							
経営方針/経営計画									
人間関係	親族内の理解	親族内の打合せ							
		親子会談							
		家族会議							
		ベテラン職員への対応							
	従業員の理解								
資産の移転		※出資持分の移行							
		金融資産(株式・財産の分配)							
		資産内訳の確認(不動産の分配)							
		※事業承継税制活用等の検討							
		民法の特例の活用等の検討							
		退職金積立額の確認							
後継者教育		生命保険内容の確認							
		治療技術の伝承							
		社内							
		社外							
		従業員採用/育成/雇用方針							
		財務/経営知識の習得							

**PRESENT** 歯科診療所専用事業承継計画表 & 事業承継トラブル回避チェックシート **プレゼント!**

ご希望の方は、下記電話番号までご連絡ください。  
 ワールドインシュアランスエージェンシー株式会社 事業承継係 **TEL.06-6201-3121**

● **承継の方向性を決定し、スケジュール化する**  
 勇退時期から逆算し、どのように承継するかを決定しスケジュールを具体化します。後継者教育、親族内の合意形成と診療体制の整備、相続対策（もめない対策）や納税資金対策などの実行時期を設定していきます。リタイヤ後の生活などの準備も必要に応じて準備します。

**Profile**  
**渡邊 司** Tsukasa Watanabe  
 宮城県出身 事業承継士、一般社団法人事業承継協会パートナーコンサルタント、ワールドインシュアランスエージェンシー(株)所属  
 大学卒業後国内大手生命保険会社へ入社後、現NN生命保険に入社、各地区の歯科医師協同組合と連携し相続・事業承継・保険のコンサルティングを行う。金融に強い事業承継コンサルタントとして税理士・公認会計士・司法書士とタッグを組み、「もめない事業承継・相続」を提唱し院長と後継者の間に立った全体最適のコンサルティングを行っている。中小企業の実業承継の専門家としてセミナー開催・執筆多数。

● **事業承継計画書の作成のポイント**  
 院長自身及び後継者候補の現状を踏まえ、相続の視点も含めて把握する必要があります。  
 ● 資産の棚卸し（不動産などの資産・負債の一覧表の作成）  
 ● 後継者・候補者・家族との面談による意思確認。  
 ● **承継の方向性を決定し、スケジュール化する**  
 勇退時期から逆算し、どのように承継するかを決定しスケジュールを具体化します。後継者教育、親族内の合意形成と診療体制の整備、相続対策（もめない対策）や納税資金対策などの実行時期を設定していきます。リタイヤ後の生活などの準備も必要に応じて準備します。

**事業承継計画書は後継者と一緒に作り上げていくもの**  
 院長の能力は、経験値が積み上がり、歯科医師としての技量も円熟味を増し、歯科医院の経営者としてもまだまだ衰えるものではありません。しかし、ハード

面では診療器具の更新が遅れてきていたり、新しい治療技術の取得の意欲が低下していたり、従業員の方とのギャップや後継者との意見の相違など、加齢とともに競争力が落ちてきているケースが多くあります。  
 事業承継計画書は、創業時の計画とは違って、『現経営のよい面と改善すべき点を併せ持ち、さらに後継者の育成を伴っ

たもの』ですから、院長自身だけで悩む必要はないのです。新米経営者となる後継者と一緒に、考え悩みを共有するものなのです。まずは、経営面の計画を中心に診療方針のすり合わせなど、後継者と一緒に行うことをお勧めいたします。

**経営面の対策について**  
 前述で人間関係の問題解決については記載しましたので、ここでは歯科診療所の経営面について解説いたします。  
 ● 承継予定時期から逆算して、「現院長が行うこと」「承継後に後継者が行うこと」を区別してください。  
 ● 地域の歯科診療体制の状況を鑑み、診療方針と併せて今後の売上と設備投資計画から検討してください。  
 機材の入れ替えや診療所の改装など、大規模に費用がかかるものから着手するのが定石です。  
 売上と設備投資に対する費用対効果の検証など、後継者が自らの責任で歯科診療所の経営者としての『自覚』と『覚悟』を持たせることが事業承継計画の本質です。いつまで何をやるかを考えさせ、歯科医師としてだけでなく、一人前の歯科診療所の経営者を誕生させることで、歯科診療所の事業承継が納得できるものとなるものと確信いたします。

≡≡≡ 歯科診療所の事業承継成功に導く『3つのポイント』 ≡≡≡

**Point 1**  
 現状の把握  
 問題の整理

**問題の整理ができていないと思われ失敗となります**

事業承継の課題を整理し、**院長の想いを伝える準備が必要**

事前に自己と診療所の資産・負債、その他投資用不動産の登記簿など、医療法人/個人の財産目録が必要になります。税金の計算だけでなく診療所の経営継続に関わる相続税・贈与税、納税猶予の税制優遇を検討するためにも必須となります。未来予想図を書かずして、院長の想いを後継者・家族には伝えられません。

**Point 2**  
 親族内の人間関係

**院長だけの思い込みは絵に描いた餅。独断は禁物**

**親子会談、家族会議を重ねて着実に合意形成していく**

後継者の育成なくして事業承継の成功はありません。「事業は人なり」人材こそが財産です。更に重要なのは後継者を作ることで、そして育成することです。ハードの事業承継が株式と資産など、決算書に出ている数字であるのに、ソフトの事業承継は、人やブランド・地域の信頼など、目に見えない価値の承継も必須の項目です。

**Point 3**  
 事業承継計画

**未来設計図の事業承継計画書の作成**

**羅針盤がないと後継者の進む道筋が見えません**

譲る中身は何でしょうか？ 後継者の育成計画や資産を上手に分けるだけでなく、いつ渡すのか？後継者へのバトンタッチの予定日から逆算して計画を行動に移すための羅針盤づくりが必要です。治療技術の伝承はもとより、院長の想いを含めた権限の委譲や退職金の準備など目に見える形にして準備することが必要です。

**家族会議の重要性**  
 家族会議は株主総会に代わるものとして、後継者だけでなく奥様や兄弟を含め、将来に禍根を残さないための親族内の合意形成の場として必要になります。後継者に兄弟がいる場合は、特にトラブルを防止するためにも後継者を決める際、もししくは、決める前に家族が集まって開催してください。ここで事前準備で作成したシートが活躍します。  
 将来に対する考え方や資産の移転に関する事など、お互いの意見を聞き、合意形成の場としての機能を持つのが、家族会議開催のポイントです。作成したシート等によって問題の本質が何かを理解することができれば、対応策や解決できる時間を得ることが出来ます。

ね育成を図ってください。この時期は、技術的な話も多くなると思いますが、後継者としての意識の醸成、後継者となる覚悟の芽を作る時期でもあります。  
 始めはごこちないかもしれませんが、後継者の考えや意見を理解し、承継すべきものを伝えていくことも必要なことです。これまでの院長の診療方針や経営方針、従業員の採用や育成方法など、多岐にわたる院長の経験談や考えを伝えるとともに、押し付けることなく、後継者自身に考えさせるのがポイントです。