

歯科経営者のための
事業承継【成幸】の秘訣
～実践3大ポイント～



◇はじめに(なぜ今、「事業承継」について書くのか?)

これまでの約20数年にわたる歯科改善コンサル経験の中で、実際に10数件の医院承継案件に関わってきました。前提として私が直接コンサルで関わってきたクライアントの中でのお話でした。

しかし、近年、歯科医院の売却&買収の専門会社が誕生したり、周辺のビジネスへの参画が増加してきたこともあり、具体的な相談件数も増えてきたという実感があります。

ただ残念なことに相談される案件の中には、一方的な条件提示で不利益な契約を結んでしまったり、相続問題で承継がスムーズにいかない案件など、様々な課題があることも痛感しています。

そこで歯科経営改善支援で約20年超、関わってきた経験といくつかの歯科医院の事業承継成幸事例を踏まえて、先生方の医院の未来をより良くしていくためにお役に立てればと思い、この小冊子を書く決意をしました。

もちろん、その際には弊社を事業承継【成幸】のパートナーとして採用してもらえるような新サービスもあることはあらかじめ申し上げておきます(笑)

まだご自身のこと、医院の将来のことなど考えてもいない(考えたくない)先生方はもちろん、30代、40代で全然、まだまだ先のことと思っている先生方にも、ご自身の人生をより幸せなものにしていくために、自院をより成功に導くために、今、事業承継【成幸】の秘訣を知っておくことが重要であるとお伝えしておきます。

当小冊子のコンテンツが、先生ご自身の成幸へのきっかけとなれば幸いです。

なお当小冊子では、歯科医院の事業承継【成幸】の秘訣についての実践ポイントをお伝えするだけではなく、思考ワークもありますので、ぜひご自身でじっくりと時間を取ってワークにも取り組んでみてください。

必ず先生ご自身の幸せや自院の明るい未来が見えてくるに違いありません。それは、今から生きる活力にもなっていくはずです。



(株)エムアンドエムパートナーズ
経営コンサルタント/成幸コーチ

村上 和人

◇歯科医院の事業承継とは？

当小冊子を手にとっていただいた先生ですから、自院の事業承継に少なからず興味、関心あるいは不安があると思います。

まずは今、先生ご自身が思っている「事業承継」の問題とは、どのようなことでしょうか？

①相続問題（院長が亡くなった後の話？）

「自分が死んだあと、医院や家族はどうなってしまう？生前に準備しておかないといけないことは何？」

「院長である親が今、院長だが、亡くなった後、どうなるんだろう？（自分が後を継ぐのはいいけど・・・）」

「夫である院長がもう高齢になってきて急になくなったらどうしよう？（ちゃんと考えているのか不安・・・）」

多くの場合、「事業承継」というと「相続」が関係してきますので、その辺りのことだけを心配している方が多いように感じます。

なので、

「自分が死んだあとのことを考えたくない」

「院長である親が亡くなった後のことを相談しにくい」

などと思ってしまう、「相続」を含む「事業承継」を真剣に考えることや話し合うことを避けてしまっていないですか？

②医院承継or売却問題

「自分のあとは、今歯学部にいる子供がいずれ後を継ぐだろう。

（直接、話はしてないが・・・）」

「今働いている勤務医にうちの医院を買い取ってもらうから大丈夫。

（まだまだ頼りないが・・・）」

特に身内や近い関係者を後継者として勝手に思っている先生が多いように感じます。

実際に親族に話してみたところ、

「まったく今の医院を継ぐことは考えていない」

「地元に戻ってくる気はない。大学に残るか東京で働きたい」

というようなことを何度も目の当たりにしてきました。

改めて話し合ってみようと思っても、なかなか本音を言えなかったり、曖昧な返事のままで結論が出なかったりで、関係がぎくしゃくしてしまうこともありえるでしょう。

後継候補の方（ご子息や勤務医の方）も、まだ具体的に自分の将来を考えていなかったり、親や親しい関係であるほど、本音で話しづらいということもあるようです。

ある先生は、50歳になったのを機に、中学生である息子は歯医者にならないと言って、他に後継を任せる知り合いもないということで「医院売却」という決断をして、ある専門の会社に依頼をしたみたものの、なかなか良い案件に巡り合うことなく、約5年が経過した時に、私と出会い、具体的な「事業承継」の話を詰めたことがありました。

※この先生の事例は、プライベートセミナーで詳しくお伝えします。

いかがでしょう？

上記2つの問題だけでも、なかなか大変だと思いますか？

でも実は、これらが、事業承継【成幸】の秘訣ではありません。

各問題は、それぞれの専門家（特に相続問題は税理士さん）に出来るだけ早くから相談することが必要ですし、医院の承継や売却においても、しっかりと準備しておくことが必要です。

しかし上記の2つ以上に重要な問題が、・・・

<院長のハッピーリタイアメントプラン(セカンドライフ・ビジョン)> です。

自分の死んだあとのこと（相続問題）や誰かに医院を任せること（承継問題）だけを考えようとすると、とても気持ちが暗くなると思います。もちろん、考えなければいけないと頭でわかっている、なかなか考えることすら出来ていないのが多くの先生方の実情ではないでしょうか？

でもこれらの問題をしっかりと考えて、前向きに取り組んでいる先生方もいらっしゃいます。その先生方の共通点は、「ご自身」が院長（歯科医師）をやめた後の「ご自身」のことに**しっかりとしたビジョンとそのための計画**をもって、着実にそこに向かって進んでいるということです。

同じように日々の診療に追われ、忙しい日々を過ごしている中でも、「ご自身」の将来ビジョンや実行計画を進めている先生方とそうでない先生方とは、日々の生きがいや将来へのモチベーションが大きくことなるのは当然のことなのです。

「将来のことを考えると何から考えればいいのか？わからない」

「自分はまだ若いので、まだまだ先のことから考えなくても大丈夫では？」

などと思っている先生にお伝えします。

たしかに色々考えることがありますので、まずは考えるべき順番を知ってください。

まだ若いと思っているかもしれませんが、30代でもしっかりと将来設計を考えて、着実に取り組んでいる先生もいますし、早く取り組めば、ご自身の選択肢が広がることを知ってください。

まずは、以下の思考ワークに取り組んでみましょう。（できれば、誰に邪魔されず、静かな場所で）

【思考ワーク1】

「何歳まで診療を続けますか？」

「診療から離れた後、何をしたいですか？」

この2つを徹底的に思考することから、事業承継【成幸】への道が始まります。

【思考ワーク2】

(1) ライフプランニング(人生設計)

あと診療をするのは何年？(引退する年数を明確にすること)

健康面や資金面も考慮することは大切ですが、歯科医師(医院経営者)としてのキャリアをどこまで続けるのかというご自身の意思決定がすべてのスタートです。

この時点ではあくまでも先生ご自身が考えるプランです。今思うことを書き出してみてください。

引退する年齢_____歳(西暦 _____年) ということは、残り_____年

※プランを考える上で、引退する年を決めることからセカンドライフのプラン作りが始まります。(2)のセカンドライフ・ビジョンとも関係してきますが、充実したセカンドライフを迎えるために準備する期間が あと何年あるかによって、取れる対策や可能な選択肢が、大きく変わってくるのです。

(2) セカンドライフ・ビジョン

医院を離れた後のことを思考することが出来ていますか？

それはご自身だけではなくご家族などと共有できるものですか？

誰かに相談したことはありますか？それを実現するために必要な資金は？制約は？

①<理想とする姿(ビジョン)>※まずはご自身の想いを書き出してみましよう。

②<現状とのギャップ>※現状、足りないものは何か書き出してみましよう。

【思考ワーク2】

～(2)セカンドライフ・ビジョン

③<実現への課題>※①と②のギャップを埋める(解消する)ために取り組むべきことを箇条書きで書き出してみましょう。

【ご提案01】

もしご自身の「セカンドライフ・ビジョン」が思い浮かばない、具体的に書けないという方は、「ライフビジョン・アウトプット(個別セッション)」をご検討ください。

※詳細は、「小冊子特典案内」ページをご参照ください。

(<https://www.mandm-coaching.jp/bsshc-present>)



◇事業承継【成幸】への実践3大ポイントとは？

事業承継【成幸】の秘訣は、下記の3大ポイントを踏まえて、まずは院長先生がしっかりと思考し、できるだけ早く各課題への取り組みを計画的に実行し続けることです。

【3大ポイント】

- ①ライフプランニング(人生設計)&セカンドライフ・ビジョン
- ②キャッシュフロー・マネジメント&財産ポートフォリオ戦略
- ③マネジメント・システム創り

上記の3大ポイントにおいて、前述の通り、まずは①ライフプランニングとセカンドライフ・ビジョンをしっかりとアウトプットすることが重要です。(※この順番にこそ、【成幸】の秘訣があります。)

当小冊子4ページのワーク1に記載してありますが、

「いつまで診療(院長)をやるのか？」

「辞めたあと、何をやるのか？」

を決めることから、ライフプラン(人生設計)が始まります。

人生100年時代ですから、自分の人生を

「あと●年(100－自分の年齢)どう生きていくのか？」

について考えてみましょう。

そして、そのビジョンを実現するための計画を立てていくことで、事業承継【成幸】への一歩が始まります。

ただし、「事業承継」が当初の計画通りに進むことはなく、色々な変化や問題にぶつかることがあります。その時々計画を見直し、行動を改善していくことが求められます。

でも明確な人生設計とビジョンがあることによって、大きな目標を見失うことなく、実現に向けて進んでいけるのです。

計画なき行動は、行き当たりばったり。ビジョンなき改善は、その場しのぎでしかないのです。

まだ前ページまでのワーク1と2に取り組んでいない場合には、ぜひ時間を取って取り組んでみてください。その上で、以下を読んでいくことをオススメします。

◇事業承継【成幸】への実践3大ポイントとは？

②-1) キャッシュフロー・マネジメント(資金収支の現状と未来を考えること)

現在の医院とご自身における資金収支を把握する事はもちろん、3大ポイントの①を踏まえて、将来的にどの位のキャッシュが必要となるのか？などを明確にしないてはなりません。

そのためにどのような対策(例:資産運用、節税対策、不動産投資等)を考え、実践していますか？誰か専門家に相談していますか？などなど。

最近では海外不動産投資や投資信託などの投資にも興味、関心を持つ先生が多くいるようですが、そこに「戦略」はありますか？

「ただ、儲かればいい(いくらでも儲かればいいでしょう)」

「●●先生が、△△という投資で儲けたらしい(だから自分も・・・)」

「取引のある銀行(生保、証券)の人が、これが将来の財産になると言ってたから(よくわからないけど・・・)」

などなど。

現状の資金収支、貯蓄状況などを踏まえずに、「ただ儲かる」「〇〇さんに進められた」から投資していませんか？

もっと言えば、事業承継を【成幸】に導くのが、「人生設計」と「セカンドライフ・ビジョン」であるとお伝えした意味は、セカンドライフにおいて、どの程度の資金が必要で、預貯金等が必要になるか、など明確な目標値を考えていかなければならないということです。

その上で、「●年後までに〇万円の財産をもつ。その内訳は・・・」というような「投資・貯蓄目標」を明確にして、具体的な資金収支計画を策定していくことが求められます。

もちろん、ご自身の資産状況を踏まえて、現在抱えている借金(負債)についてもその返済計画などもしっかりと考えていくことも必要になります。

例えば、

「いつまでに引退すると決めた場合、それまでに借金をどの程度返済しておかないといけないのか？」や

「引退後の収入をどのように得るのか(収入がない場合、預貯金がどの程度必要なのか？」などなど。

考えることは多岐に渡りますが、まずはしっかりと現状を把握し、ビジョンやライフプランに基づいた「資金収支計画」を考えることが重要です。

◇事業承継【成幸】への実践3大ポイントとは？

【思考ワーク3】

以下の問に現状で把握している範囲で書き出してみましょう。

＜収入・貯蓄目標＞※○年後に○万円の資産、あるいは月○万円の収入を●●と▲▲から得る 等

＜資金収支の課題＞※借金返済状況、不動産収入、預貯金などの現状分析 等

＜計画＞※現在の生活収支をベースに将来の収支計画を考える 等。

月の収入(目標)		月の支出(目標)	

◇事業承継【成幸】への実践3大ポイントとは？

②-2)財産ポートフォリオ戦略

(収支だけを考えるのではなく、投資・貯蓄等を戦略的に実行すること)

上記1)での資金収支状況及び計画を踏まえた上で、積極的に財産を増やしていくことをここでは「**財産ポートフォリオ戦略**」と言っています。

財産運用の基本戦略は3分法(投資・保証・安全)です。

※ある説によれば、3分法は「不動産」と「株式」と「債券(または現金)」と言われますが、ここではより広い意味での3分法を意味しています。

しかしながら、現状の資産状況や将来のビジョンによってその最適解は大きく違います。

最も大切なことは、「リスク資産」への投資です。

「リスクをとる(リスクテイク)」という考え方をベースに、「リスク」と「リターン」をコントロールしていく必要があります。

ただし、「ノーリスク・ハイリターン」「100%(絶対)儲かりますよ」などの戯言に惑わされないようにすることも大切です。

私が、昔、証券会社の営業マンだったことを知っている先生からは、

「儲かる株や投資先を教えて」

「●●って会社の株は儲かるかな？」

などのご質問をいただく機会もありましたが、個別の銘柄や投資についてお答えできません。

そもそも「絶対に儲かる」「●●さんが儲かったから、必ず儲かる」なんてことは、絶対にありません！

でも銀行預金に置いておくだけ、保険会社に進められた商品をよく理解せず購入するだけでも、「投資戦略」とは程遠いと言わざるを得ません。

まずは現状把握に取り組み、資金収支計画に基づく「**財産ポートフォリオ戦略**」を思考、策定し、実践していくことに取り組んでいきましょう。

◇事業承継【成幸】への実践3大ポイントとは？

②ー2)財産ポートフォリオ戦略

【思考ワーク4】

＜現状把握＞※資産状況・運用先の把握、見える化

資産運用状況(投資先、商品名等)	
	万円
	万円
	万円
	万円
	万円

＜目標設定＞※〇年後までに〇万円の資産を構築する
(割合例:株式30% 投信20% 保険20% 不動産20% 現金10%)

資産運用目標(投資先、商品名等)	
	万円
	万円
	万円
	万円
	万円

【ご提案02】

もし「資金収支計画」策定や「財産ポートフォリオ戦略」を推進していく上で、不安や不明なことが多い場合には、無料の「財産ポートフォリオ戦略診断」をご活用ください。
「守秘義務契約」の締結を前提に財産ポートフォリオ戦略改善のアドバイスをご提供します。

※詳細は、「小冊子特典案内」ページをご参照ください。
(<https://www.mandm-coaching.jp/bsshc-present>)



◇事業承継【成幸】への実践3大ポイントとは？

③マネジメント・システム構築(医院を任せる仕組みを創ること)

医院を承継するためには、マネジメント・システムを構築することが必要です。親族や他者に医院経営を任せるにしても、マネジメント・システムを構築した医院を任せる方がスムーズになるし、売却するにしてもその価値は大きく変わります。マネジメント・システム構築、改善は自院の価値を高め、医院承継の選択肢を拡大するのです。

医院を誰かに承継する場合には、丸投げしてしまうだけでは、患者様やスタッフを惑わせることにもなりかねません。しっかりとした承継計画に基づいて、医院の方針からあらゆる仕組みの見直し、構築、改善を図ることに取り組んでいく必要があります。もちろん後継者へのあらゆる引き継ぎも重要な要素の1つですが、それだけではないことを心に留めておいてください。

医院を売却をする場合にも、マネジメント・システムを構築し改善していくことで、医院の価値を高めることになり、売却条件を有利にすることも可能になります。

例えば、月レセプト100件の医院と300件の医院を比べた場合、設備や建物の状況がほぼ変わらなければ、どちらの方が売却価格が有利かは明らかですよね。※もちろん医院の価値は単純にレセプト件数だけではありません。より多くの患者様を引き継ぎ、より良い診療体制を受け継ぐ方が、医院を買い取る側から見ても魅力的であると言えます。

ただし、マネジメント・システム構築、改善には、時間と手間ヒマ(場合にはコスト)がかかります。

だからこそ、①で考えた「いつまで診療をするのか？」というプランが重要になるのです。

医院売却しか選択しかないと思っていても、マネジメント・システムの構築、改善に取り組み、改善成果を獲得し続けることで、後継者が出てくることもあるかもしれません。実際に私がかかわった事例でも、結果的にある医療法人の傘下に移行して、ハッピーリタイアメントを実現したことがありました。(当事例の詳細はプライベートセミナーにてお伝えしています)

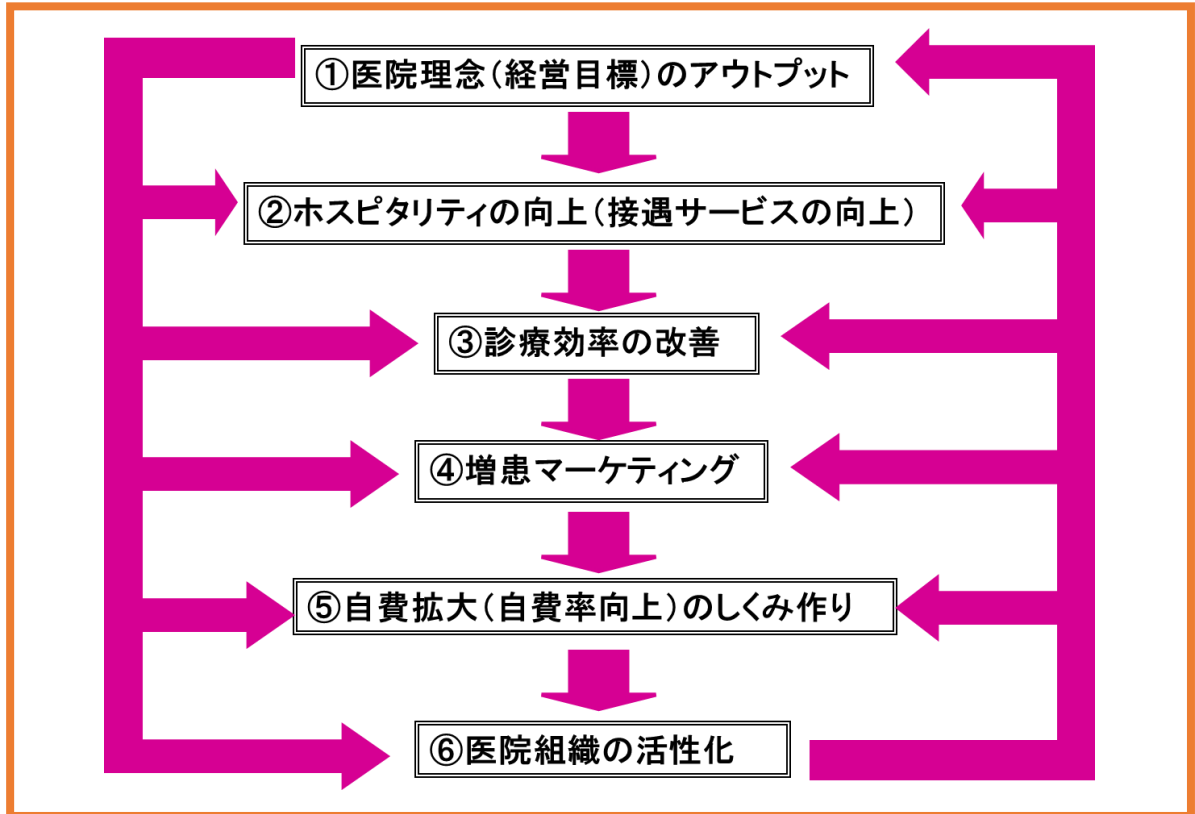
医院マネジメントシステム(医院改善の仕組み)の基本は、次ページに記載している【改善6ステップ】となります。

◇事業承継【成幸】への実践3大ポイントとは？

③マネジメント・システム構築(医院を任せる仕組みを創ること)

医院マネジメントシステム(医院改善の仕組み)の基本は【改善6ステップ】となります。継続的に改善成果を獲得する「歯科【改善6ステップ】」とは、以下の通りです。

歯科【改善6ステップ】



上図のステップこそが、「継続的に改善成果を獲得できる【改善6ステップ】」です。

1つ1つのステップは、どこかで聞いたことがあり、すでに取り組んでいる方も多いかもかもしれません。大切なことは1つ1つのステップは完成するものではなく、繰り返して改善し続けることが重要になります。

そして各ステップでの取り組み成果が十分ではない場合、前のステップに原因がある場合が多いのです。例えば、増患対策を実践しているにもかかわらず、なかなか思うような成果が出ない場合には、増患対策自体だけの問題ではなく前のステップである「ホスピタリティ」や「診療効率改善」に原因があるのではないかとということです。

【ご提案03】

上記「歯科【改善6ステップ】」を元に、自院の改善課題をセルフチェックしてみたい方は、別冊の小冊子「歯科【改善6ステップ】(セルフチェックリスト付き)」をダウンロードして活用してみてください。

※この小冊子のダウンロードも、「小冊子特典案内」ページから可能です
(<https://www.mandm-coaching.jp/bsshc-present>)



◇最後に(事業承継【成幸】へのご提案)

最後まで当小冊子をご精読いただき、誠にありがとうございました。

先生ご自身の未来や自院の将来を思考するきっかけとなれば幸いです。

冒頭でも申し上げた通り、この当小冊子を執筆した理由は、最近の歯科医院の事業承継案件が急拡大中であることに加え、弊社として、これまで個別クライアントのみでご提供してきた事業承継の成幸支援を、新たなサービスプログラムとしてスタートすることになったからです。

ただし、当小冊子をご提供している先生方は、これまでに弊社と関わりのあった先生のみとなっています。

本気で事業承継について考え、実行していくには、時間とエネルギーが必要です。

当然、それをサポートする私どもにも時間とエネルギーが必要となります。なので、今回のサービスプログラムを広く一般的に拡大していくつもりはありません。(出来ません)

今回は、当小冊子を手にとってお読みいただいた方で、ご自身と自院の事業承継【成幸】を真剣に考えてみようという方だけへのご提案です。

ただし、**どなたであっても、安易に支援を引き受けることが出来ないこと**もご理解いただきたく、下記のような流れを設定させていただきました。

<事業承継【成幸】への道>

【ステップ1】事業承継【成幸】支援プライベートセミナー(無料)への申し込み

無料で事業承継に関するオンラインセミナーへ参加申し込みしてください。

当小冊子に掲載しきれないノウハウや事例などに加え、より深い思考ワークもご用意しています。

今回のセミナーは、お申し込みいただいた**先生と私、村上と1対1**という形になっています。

なので、先生ご自身の現状や不安、疑問などに具体的にお答えしながらの限定セミナーです。

開催日時や参加申し込みは、下記のサイトからお願いします。

☆ <https://www.mandm-coaching.jp/bsshc-ps2405>



※当小冊子でご提案している「ライブビジョンアウトプット(個別セッション)」や「財務ポートフォリ戦略診断」の詳細やお申し込みについても、上記サイトをご確認ください。

【ステップ2】事業承継【成幸】コーチングへのお申し込み

概要は弊社サイト(※上記ページ内)に記載していますが、ステップ1「プライベートセミナー」を踏まえて、徹底的に事業承継【成幸】への道を進む決断をされ、弊社を事業承継【成幸】のパートナーとしてご採用いただく判断をされた場合には、**事業承継【成幸】コーチング**へのお申し込みください。

ただし、**事業承継に関する緊急の問題を抱えている場合であっても、必ずステップ1「プライベートセミナー」へのお申し込みをお願いします。**

まだ、

「今はまだ事業承継のことを考えられない(考える余裕がない)」

「まだ自分には自院の将来のことなんてわからない(考えたくない)」

「自分が働けるうちは、頑張って働き続ける！あとのことは？(誰かが？・・・)」

などと思っていないませんか？

当小冊子でも繰り返しお伝えしてきましたが、

ご自身のキャリアのこと、医院のこと(スタッフや患者様のこと)

を未来に向かって考えておくことは、**経営者としての使命の重要な1つ**であることを
お忘れなく！

まずはオンラインでのプライベートセミナーにてお会いしましょう！

【本資料執筆責任者】

株式会社M&M PARTNERS 代表取締役

経営コンサルタント/成幸コーチ

村上 和人

〒060-0061

北海道札幌市中央区南1条西16丁目1番地323 春野ビル3F

TEL:011-558-0656 FAX:011-351-1866

E-mail:mandm.part.2025@gmail.com

WEB:<https://www.mandm-coaching.jp>