

診療所の“終活”を考える 親子承継、第三者承継の課題とは

診療所の事業承継をスムーズに実行するポイントは何か。12月1日、開業医夫人の情報交換会・医ッ歩一步の会（代表＝横山実代）は、「クリニックにおける終活を考える」と題した研究会を都内で開催した。開業医夫人を中心に、開業医、事業承継コンサルタント、税理士など約40人が参加。研究会ではグループワークも行い、各自の課題を抽出して、専門家の意見も加えて討議した。本稿では、当日の参加者4人にそれぞれ話を聞いた



開業医夫人たちが事業承継の課題を討議した

㊦ Aさん（仮名：開業医夫人）
2年をかけて息子に継承
給料を半額にして退職金受給

夫（70歳）は1979年に医学部を卒業後、病院勤務を経て2002年に診療所を開院。その後、04年に医療法人化。17年に息子が院長に就任することも、夫は名誉院長に就き、現在は週2日診療所に勤務している。診療科は、内科、胃腸内科、外科、肛門内科、小児科を標榜し、スタッフ数は10人。

当院の場合、主人の開業した年齢が53歳と遅かったので、「開業」「終活」でした。退職金をいく

ら受け取れるのか、いつ受け取れるのかといった計算からスタートしたため、保険をいくらかけるのか、内部留保をどのくらい貯めるのかなどを常に考えていました。事業承継については、先が読める開業だったので事前に計画を立てられました。そして2年前、息子が院長に就任して相応の給料を取れるようになったので、出資持分評価額を下げるために内部留保を減らす作業に入りました。

私たちには現院長を務める息子以外にも2人の息子がおり、彼らにも出資持分を買い取ってもらうために少しずつ資金を出しても良かったのですが、評価額が高くなっていたので、医療法人も少し援助しました。顧問税理士からは、「評価額を下げるのは大変なので、家族も給料を受け取れる体制にして承継にかかわる必要がある」と助言されました。

一方、主人が退職金を受け取るには「給料を半額に引き下げる必要がある」と税理士に言われました。ただ、主人についている患者さんも結構いましたから、診察時間から考えても、早々に給料を半額にはできません。

そこで、そうした主人の患者さんを現院長の息子に徐々に移行していく、主人の給料を半額にできなかった段階で、主人は退職金を受け取りました。この取り組みには、およそ2年間かかりました。

㊦ Bさん（仮名：開業医夫人）
父からの引き継ぎに1年
VIP患者の処遇に苦慮

夫（58歳）は1987年に医学部を卒業し、94年に医学博士を取得。98年から診療所勤務を開始した。その後、2001年、父親の経営していた個人の診療所を継承（月に数例、院長が対応できない場合のみ前院長の父が代診を担当）。診療科は内科、小児科を標榜し、スタッフ数は8人。

当院は法人化していないため、事業継承に際してはお金に注ぐエネルギーはあまり必要ではなく、主人にとつては、診療に関する事柄がメインでした。

たとえば、前院長の父の診療スタイルは、24時間365日いつでも対応することで、時間外に来院

された患者さんもよく診察していました。主人もその診療スタイルを継承していくのかどうか。そして、患者さんのなかには、「自分はVIPである」と自認している方もいて、そうした人は時間外に平気で来院されるので、その方たちを診療時間内に受診するように誘導しましたが、これが大変でした。

結果として、引き継ぎには約1年かかりました。当院は自宅と診療所が併設しているため、主人は常に緊張状態を強いられることで体調を崩し、3週間ほど診察を休みました。その間は、父が代診してくれました。

ただ、父と主人との間ではスムーズに承継ができたと思います。父自身は28歳と若いうちに開院し長年診療所経営に携わってきたので、「リタイアして自分の時間を持ちたい」と望むようになっていました。そのため、継承後は主人に「頼んだぞ」と任せてくれて、一切口ははさまず、海外旅行を楽しんでいます。

2019年で、主人が当院を継承して19年が経ちました。次の代への継承はまだ白紙の状態です。子どもは、現在医学部生の娘と高校生の息子がいますが、私は娘に、

「必ず戻ってきて継承してほしい」とは思っていない。あくまで、本人の意思を尊重しています。

これからは「人生100年時代」なので、私たちの代での法人化は考えておらず、細く長く経営していきたいと思っています。

☞ Cさん(仮名・開業医夫人) 第三者継承を実施して 賃貸収入を得る計画

夫(65歳)は1979年に医学部を卒業。勤務医を経て2001年に診療所を開業した。06年に法人化したほか、訪問介護事務所と通所介護施設も経営。スタッフ数は、医師4人を含む40人。仕事に取り組む姿勢がよく、院長と同じ想いを共有していた義理の息子と何度も話し合った結果、診療所事務として入職してもらい、現在は、院内のまとめ役を任せている。

主人は60代に入ってから、事業継承について本格的に考えるようになり、現在は、75歳を目安に退職する予定で、承継計画を実行中です。

麻酔科の娘がいるのですが、結婚し今も病院に勤務しているので、後継者候補には入っていません。そこで当初は第三者承継を検討し、4年前から在籍していた副院長の医師を後継者に——と考えていましたが、突然、今年8月に退職してしまいました。

承継にあたり主人は、「後継者には当法人の理念や想いをつないでもらうことが何よりも大切である」と考えています。後継者には自分より20〜25歳くらい若い、30〜40代の方を考えていましたが、この年代の方に理念や想いを受け継いでもらえるかどうかからないので、50代の方も視野に入れてもよいと思っています。

退職金に関してはお金ではなく、土地と建物を退職金代わりに受け取り、医療法人から賃貸収入を得る形を考えています。

☞ Dさん(仮名・開業医) 診療所経営は厳しくなる 将来は売却の可能性も

私は、診療所を開業して19年目になります。現在は医療法人として経営していますが、法人化を検討した当時はいろいろな人に相談

しましたが、明確な正解は出てこず、最後は「理事長という肩書も良いな」と、興味本位で法人化したところでしょうか。

私は今50代ですが、子どもはまだ小さいため、事業継承について考える時期には至っていません。実際に、子どもが医師になるかどうかもわかりませんし、特に医師になつてほしいと思っているわけでもありません。昨今は医学部の偏差値がすごく上がってきていて、私が卒業した、当時新設の医科大学も、同級生の間では「今受験したら合格できないね」と話題になるほどです。また、東京大学理科三類の学生のなかには、医師になるために入学したわけではなく、勉強ができたから理科三類に入社した——という学生も多いと聞いています。

さらに、人口減少によって、これから診療所経営が大変厳しくなつていきますし、医師のステータスが維持されるかもわかりません。将来は、医療法人を売却することになるのかもしれない。ただ、1円でも高く売却したいといった考えはなく、いくらかの金になればよいと考えている程度です。