

# 歯科 経営 情報

## REPORT

Available Information Report for  
dental Management



### 経営

ケース別・形態別に検証

## 事業継承時の 留意ポイント

- 1 歯科医院の事業継承の実態
- 2 親子間事業継承の留意ポイント
- 3 第三者継承時の留意点
- 4 医療法人の事業継承時の留意ポイント

2023

5

MAY

# 1 | 歯科医院の事業継承の実態

開業歯科医師として必ず直面するのがリタイア問題です。

院長の高齢による閉院というケースは少なくありませんが、身内の後継者や師弟後輩、紹介による第三者への継承により、診療を継続して地域医療への貢献を続けたいと考える院長もいます。

一方で、新規開業を考えている歯科医師は、近年の土地代金やテナント賃料の値上がりに加え、建築費や医療機器代金の高騰など、開業時の投下資金上昇による資金調達の難しさや事業計画策定の困難さから、ゼロからのスタートではなく、すでに設備が整い、患者も継続できる既存の歯科医院を事業継承したいと考えているケースも多くみられます。

そこで、本レポートでは、スムーズに事業継承を行うためのポイントを解説します。

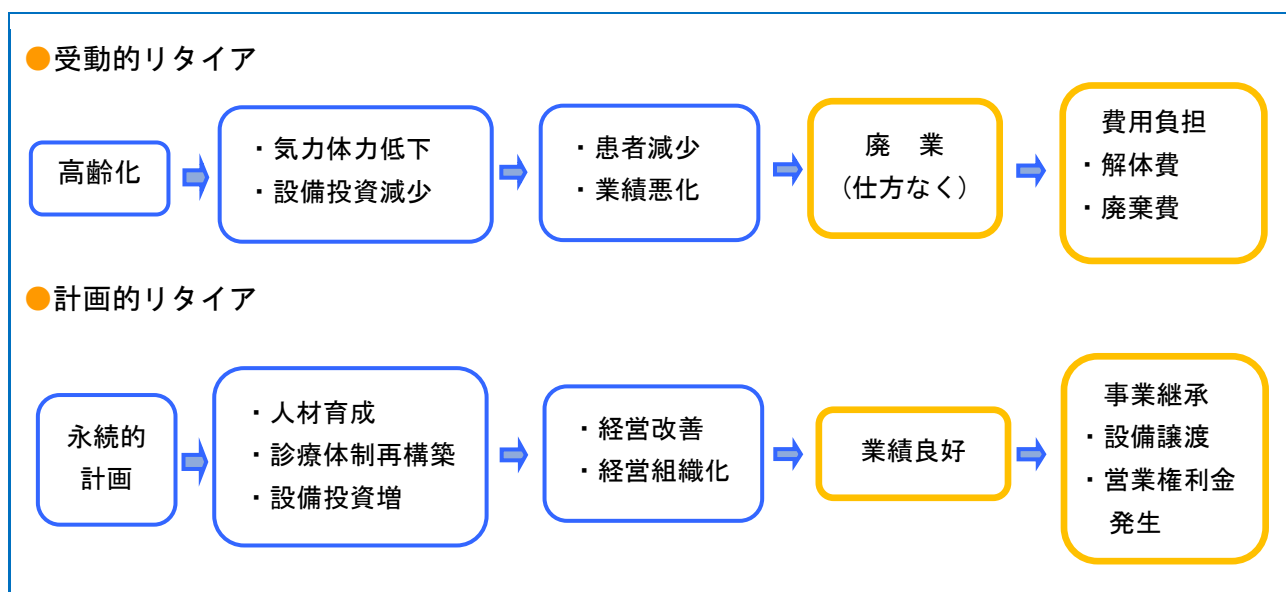
## 1 | 歯科医師のリタイアの実態

日本の超高齢化社会では、歯科医師だけでなく全体的に高齢化が進む一方で、少子化による人口減少が予想されています。

院長の人生設計の中で「リタイア」が見えてきたころ、リタイア後に歯科医院をどうするかを考えたとき、選択肢としてあげられるのが事業継承です。

歯科医師のリタイアには、「受動的なリタイア」と「計画的に事業継承を進めるリタイア」があります。

### ■開業歯科医師のリタイアの実態



## (1) 受動的リタイア

患者の減少は、院長の高齢化による身体的理由や、診療を行う気力の低下によるもの、また、患者の高齢化でもおこります。特に住宅地に根差した診療所では、患者減少によって業績の悪化が起こり、新たな増患対策を講じたり、設備投資や勤務歯科医師の雇用も難しいため、余儀なく廃業となるケースが見受けられます。

不動産を取得している場合は、自宅と診療所が兼用であり、債務がなければ、廃業しても生活でき、不動産を売却することで、ある程度の資金を取得することは可能です。

テナント開業の場合は、業績悪化や人口減少等があり、将来の増患が見込めなければ事業継承による営業権利金の取得は難しく、最悪、事業継承自体もできないという事態が起こります。その場合は、診療所解体によるテナントの現状復旧工事や、医療機器廃棄の費用など、思いがけない費用負担が発生することもあります。

## (2) 計画的リタイア

開業時から閉院を考える院長はいないと思いますが、ある程度年齢を重ねると、将来どのような形で閉院を迎えるかを検討する時がきます。

その時を念頭に置き、常に自院を分析し、設備の更新や経営改善、診療体制の見直し、人材育成、経営の組織化を図り、永続的な経営を目指し、計画的に実践することで医院の業績が上がれば、スムーズな事業継承にもつながります。

このような院長の努力の積み重ねで、設備（償却資産）だけでなく無形資産の患者（カルテ）に営業権利金という付加価値を加えた資産価値が生まれます。

## 2 | 事業継承の相手先

歯科医院の事業継承には様々な形態があります。親子間や親族による身内への事業継承のほか、勤務歯科医師への継承、医療機器や医薬品等の業者やコンサルティング会社を通じての紹介による継承、別の医療法人への譲渡による継承、医療法人の合併による継承など、第三者への継承に分かれます。

### ■事業継承の形態

- 親子もしくは親族間の継承
- 第三者継承
  - ・ 取引業者（医療機器、医薬品等）からの紹介
  - ・ 医療コンサルティング会社からの紹介
  - ・ 勤務医への継承      ・ 医療法人への譲渡      ・ 医療法人間の合併

### 3 | 売主側と買主側で異なる診療所の価値観

事業継承では、個人間の事業継承、売主が医療法人で買主が個人、逆に売主が個人で買主が医療法人、双方とも医療法人などで注意しなければならないポイントが違ってきます。

特に売主側は患者の引継ぎが最大の希望である場合が多いため、自身の診療方針が継承できるかを中心に条件を考えます。それに対し買主側は、患者を数としてとらえることが多く、一般的で丁寧な診療は当然考えますが、前院長の診療方針や診療体制を踏襲するというケースは少数派です。

中にはまったく別の診療体制を構築するため、スタッフは基本的には引き継がず、新たな診療体制でも構わないというスタッフのみ雇用するという買主もいます。

また、売主側は、すでに借入を返済しているため債務がなく、今の医業収入でも十分と考えていますが、買主側では新たに事業を継承するための資金借入があり、さらに継承時に改修工事や医療機器の入替・追加のための資金借入を行うため、現状の医業収入以上を求めているという、ギャップが生じることがあります。

すでに開設している医療法人が、分院（サテライト診療所）として購入する場合もあり、医療法人としての勢力増大が一番の目的になることもあります。

診療所としての価値は、売主側と買主側では違うという前提で譲渡条件交渉を行っていく必要があります。

#### ■売主・買主による診療所の価値観

##### ●売主側の診療所の価値観

- ・ 診療報酬やカルテ数による営業権利金
- ・ 患者層の良さ
- ・ 地域に根差した診療方針と診療体制
- ・ 出資金の時価
- ・ 医院の資産価値（不動産を含む償却資産）
- ・ スタッフの患者対応
- ・ 過去の経営実績
- ・ 負債の有無

等

##### ●買主側の診療所の価値観

- ・ 診療報酬や利益
- ・ 診療所の立地（地域の発展性や競合度合い）
- ・ 建築や内装工事への改修工事の有無
- ・ 医療器械等の入替や新規導入
- ・ カルテ数や診療単価
- ・ 不動産を含む償却資産の価値
- ・ 患者層
- ・ スタッフの質や雇用条件

等

## 2 | 親子間事業継承の留意ポイント

医療法人において、親子間の事業継承で問題となるのは、医療法人の理事長が交代するケースです。出資持分がある医療法人の場合、出資金の評価や譲渡額の決定、その他、持ち分に関わらず、役員退職金、医療法人の債務継承と金融機関との交渉、他役員や社員との調整、スタッフとの雇用継続協議等があります。

また、MS法人がある場合や、戸建て診療所の場合、土地建物の所有者が親である理事長個人の場合には、継承後の対応が求められます。個人事業の場合で、開設者である親がリタイアする際は「新規開設」となり、開設許可申請など新規開設に伴う手続きが必要となります。

いずれにしても、親子間継承では、身内であるが故の留意ポイントがあります。

### 1 | 親子間継承成功のポイント

親が事業を譲りたいと思う一方で、子が医院の財務状況や診療体制、患者層、スタッフの状況などを知らずに継承が決まってしまう場合があります。

また、子が歯科医師としての経験年数が少ない、経営者となることがどういうことかという知識がない、覚悟ができていない、親から言われたから何となく継承したなどの案件も過去にはあり、事業継承には十分な準備期間が必要です。

#### (1)事業継承の項目とスケジュールの立案

親子間継承については、項目別にスケジュールを立案することが求められます。親子間なので、話し合いの場を数多く設定し、各項目をクリアしていきながら進めると、後々のトラブルを防ぐことにつながります。

#### ■親子間事業継承の項目とスケジュール

時期	項目	内容
継承時期 未決定中の 事前協議	心構え	① 理念、目的、心情の話し合い ② 子の経営者としての知識や考え方の習得
	経営状況の オープン化	① 医業収入、経費、レセプト分析等の確認 ② 借入債務やリース債務、現預金、未収金等の把握 ③ 3年～5年の経営状況の推移と今後の見通し



時期	項目	内容
継承時期 未決定中の 事前協議	診療方針や理念 の確定	① 親の理念や診療方針と患者層を把握 ② 子の歯科医師としての能力や経験を把握し、理念や診療方針を確立し、親が理解と承認を行う ③ 子の診療方針に沿った設備投資と人員体制の検討
	新診療体制の 構築	① 親からの自立を基本にして意見を尊重し構築 ② 新体制への移行時期、移行方法の模索 ③ 親の関与をどこまで減らすかの検討
	継承時期の決定	① 継承時期の決定 ② 継承方法の決定
継承 1年前	事業計画、資金 調達の立案	① 子の診療方針からの事業計画（建築、医療機器）立案 ② 事業計画に合わせた資金調達
10か月前	継承条件の決定	① 医療法人であれば、役員退職金、役員継続であれば役員報酬の決定 ② 不動産所有が別であれば借地代・家賃の決定 ③ 譲渡価格決定（出資金であればその評価・査定） ④ 譲渡時の債務継続か返済かの決定 その他
6か月前位	スタッフ問題	① 既存スタッフへ診療内容の変更、雇用条件の変更等の説明会開催（質疑応答を必ず行う） ② 診療への指示ルールの確立 ③ 親も継続して勤務する場合の権限の決定
5か月前位	給与・待遇	① 給与（役員報酬）の決定 ② スタッフ新給与の通知 ③ 労働契約の締結もしくは変更
4か月前位	患者対応	① 継承前の子の勤務の有無 ② 既存患者への告知（院内掲示やハガキ・SNS等の告知）
3か月位前	官庁への対応	① 個人であれば保健所への相談、医療法人であれば都道府県官庁への定款変更の許可申請と保健所への変更届 ② 公費監督官庁への事前相談
1～2か月前	各種手配	① 各取引先との契約変更もしくは新契約締結 ② 子の経営者としての自立
継承時	官庁への申請	① 医療法関連の各官庁への届出 ② 労務監督官庁への届出 ③ 税務署への届出

## (2)環境変化の把握

親が開業した当時と子が継承する時では、診療所周辺の環境が多く変わっている可能性があります。

交通網の変化（環状線や新しい道路等の開通や移動）、商業施設の増加や閉店、人口の変化、競合医院の開設等、継承時の環境に合わせた新たな診療方針や診療体制（診療時間やスタッフの人員体制）を構築する必要があります。

### 2 | 患者の「信頼」と「安心」の継承

親子間の継承の場合、継承前に子が継承する診療所に勤務することは難しくはないと思われま。実際に勤務しながら既存患者への挨拶ができ、よりスムーズに継承が進んだり、第三者への継承と違い、親からのアドバイスも受けやすいと思われま。

ただ、患者は親（前院長）への信頼度が高く、子（新院長）の実力が低く見られる可能性もあり、同じ診療を行っても患者が物足りなく感じるという評価がされたアンケート結果もあります。

継承者として、親が行っていなかった最新医療への取り組み等により、親との違いをアピールして認められるという努力も必要です。

#### ■継承患者への信用・信頼の獲得

- 患者の望む診療（患者が考えている診療）の提供  
（前院長が行っていた診療と新院長との違いがあればその説明を行う）
- 診療技術の他、接遇等、患者対応も含めて前院長と同じもしくはそれ以上を心がける
- 前院長と診療や医療機器が違っても、丁寧な説明で患者が納得するまで行う
- 極端な診療方針や経営理念の変化は望まない

#### ■子（新院長）へのアドバイス

- 院長・歯科医師として
  - ・ 患者への診療についての説明の仕方
  - ・ スタッフへの指導と育成の仕方
  - ・ 接遇面での指導
  - ・ 他の医療機関との連携方法
- 経営者として
  - ・ 収支収益の考え方
  - ・ 労働基準法と院内規則の策定方法
  - ・ 取引業者との交渉手段
  - ・ 経費の考え方と使い方
  - ・ 税務の知識
  - ・ 給与や賞与、昇給の設定方法

## 3 | 第三者継承時の留意点

現院長に後継者がいなく、自力では後継の歯科医師を探せない中、やむを得ず譲渡するケースで、取引業者やコンサルティング会社からの紹介で継承が決まる場合があります。

現院長の理念や診療方針を、しっかりと仲介する担当者に伝え、あとでトラブルにならないように事業継承を進めることが非常に重要です。譲歩できないこと、できることを整理して、相手に伝え、双方が納得して継承に至ることが理想ですが、話が違くと途中で頓挫するケースも少なくありません。

継承条件には様々な項目があり、双方十分に協議を行い、スムーズな事業継承を行う必要があります。

### 1 | 事業継承する項目

#### (1) 資産関連のハード部分

戸建て診療所であれば土地建物、テナントであれば内装工事である固定資産と医療機器や事務機、家具などの償却資産、備品消耗品や診療材料、賃貸であれば敷金等の預かり金、その他、様々なものがあります。

診療所だけでなく、医療法人格の継承であれば、出資金や拠出金、現預金や未収金、借入れやリース等の債務もあります。

何をどう継承するかを協議し決める必要があります。

#### ■ 資産関係のハード部分

- 土地建物もしくは内装工事等（設備工事、外構工事、看板等含む）
- 償却資産である医療機器や事務機
- 無形固定資産である現預金や未収金等
- 備品材料等の在庫（医療用・事務用品等）
- 医療法人であれば出資金
- 賃貸であれば敷金・保証金
- 借入・リース等の債務
- 車両
- 印刷物・広告等



## (2)カルテ等のソフト部分

カルテの継承は患者を引き継ぐこととなります。「カルテ」というデータを引き継ぐのはもちろんですが、「患者の気持ち」をも引き継げるかというのがポイントです。

また、スタッフをそのまま雇用することも多く、スタッフの人件費だけでなく、人柄や能力といった個人能力まで引き継ぐこととなりますので、スタッフとの事前のコミュニケーションも必要です。

スタッフを引き継ぐということはそのスタッフの生活を院長は背負うこととなります。給与や待遇面を確認し、気持ちよく働いてもらえるよう、雇用条件を整えます。

その他、取引業者や各顧問事務所、警備会社等の協力業者もそのまま関係を継続するのか、判断が必要です。

### ■カルテ等のソフト面

- カルテ（患者）
- スタッフ（引き継ぐ場合）
- 診療時間や診療日、診療体制
- 顧問会計事務所・社労士事務所等
- 材料、医薬品の業者
- 技工所
- 建築・設備工事等の業者
- 清掃業者・医療産業廃棄物業者
- 取引金融機関、リース会社等 他

## 2 | 継承時の患者対策

患者を引き継ぐことには細心の注意が必要です。無条件でカルテを引き継げるわけではなく、患者の同意が必要だからです。

そのため、新院長に替わるタイミングでカルテを継承することを、患者に告知する必要があります。案内を院内に掲示することや手紙によるお知らせ、チラシ配布やホームページでのお知らせ、生活情報誌等へ継承を告げた開業広告を掲載する等を活用しましょう。

また、可能であれば、継承前に前院長の許可を得て、数週間から1か月程度の勤務をお勧めします。患者の信頼獲得、不安の払しょくに良い影響を及ぼすでしょう。

また、診療所のリニューアルを行うのであれば、内覧会の開催も効果のある告知となります。ただし、地区の歯科医師会では、内覧会は営業行為として禁止している所もありますので確認が必要です。

## ■事業継承前の患者対策

- 前院長のもと新院長が勤務し、名前と顔、診療技術を知ってもらう
- ホームページを開設し、新診療所の診療理念、経営方針を知ってもらう
- 早期に院内掲示をし、継承することを告知する
- 院内掲示に合わせ、新院長の履歴書や歯科医師免許、研修終了書等も掲示する
- 開院チラシ、ポスティングを行う
- 現在来院していない患者に対し、手紙等でのお知らせをする
- リニューアル等を行うのであれば内覧会の開催をする

## 3 | 広報活動の検討

歯科医院の閉院を考える時期になると、広報活動への取組をやめてしまうことがあります。患者数の維持が一番の事業継承先探索の重要ポイントですので、今まで行っていた広報活動は効果を精査し、継続するかどうかを検討します。

また、新たな層の患者発掘も考え、今の時代に即したSNSを活用した広報活動の計画立案と実施への手配も行いましょう。

事業継承やリニューアル時の広報活動は医療法でも認められていますので、表現や内容に十分注意して行います。

## ■広報活動の精査

- 電柱広告の見直し
  - ⇒冬期の雪の影響、夏期の街路樹の影響等、見やすいかどうかを検討する
- SNS等のIT広告（HP等）
  - ⇒患者層を精査し対応を検討する
- 野立て看板の検討
  - ⇒設置場所、掲載内容を検討する
- 駅（JRや地下鉄）やバスターミナルへの広告
  - ⇒看板の位置や医院案内パンフ等の配布を検討する
- 情報誌への掲載
  - ⇒掲載内容の精査を行う
- 院内情報誌
  - ⇒掲載内容、十分な情報提供ができているかを検討する

## 4 | 医療法人の事業継承時の留意ポイント

医療法人が事業継承を行う際には、監督官庁の許認可が必要です。売主、買主とも医療法人同士の場合は合併となる場合も想定され、例えば出資持分ありの医療法人と出資持分なしの医療法人では合併できません。

医療法人には様々な法人形態がありますが、基本的に許認可を受けてから進むため、監督官庁との事前協議を行い、方向性を決めることがスタートとなります。

### 1 | 医療法人継承の注意点

歯科医院の継承には、売り主側が医療法人の場合と買い側が医療法人の場合があります。売り主側が医療法人の場合は、歯科医院を個人で継承するのか、医療法人ごと継承するのかを決めなければなりません。また、買い主側が医療法人の場合も、歯科医院だけ医療法人に分院として組み込むのか、合併という手段をとって医療法人ごと吸収するのかを決めることがポイントです。

#### (1) 医療法人の継承: 社員と役員(理事)

医療法人を継承する場合、社員及び役員(理事、監事)が全員交代となるのが一般的です。継承時期に合わせ、臨時社員総会と理事会を開催して、社員・役員が辞任し、新たな社員・役員が就任すること、その後、新理事会で理事長を決めます。

出資持分ありの医療法人では、出資持分をどうするのか、各役員の役員報酬をどうするのか等について取決めをしなければいけません。

#### ■社員・役員の変更

##### ●臨時社員総会・理事会の開催

- 議題 第一号議案 旧社員・役員の辞任と辞任時期  
 第二号議案 新社員・役員の就任と就任時期  
 第三号議題 新役員の役員報酬

##### 他、議題の事例

- 第四号議題 法人名称・診療所名称の変更  
 第五号議題 継承後の金融機関からの借入(定款に借入に関する条項がある場合)  
 第六号議題 理事数・監事数の変更(理事増加の際、理事総数の上限変更の場合)  
 その他の議題

※勤務歯科医師を歯科医院管理者にする場合、役員(理事)に就任する必要があります。

## (2)出資金・継承関連資金の用意

医療法人の継承では、出資持分ありであればその出資金額（時価評価）と継承時の譲渡資金、継承後の運転資金（診療報酬が入る3か月間）、改修工事や設備投資があればその資金を用意しなければいけません。しっかりと事業計画から資金調達を立案する必要があります。

全額新理事長の自己資金であれば問題ありませんが、融資となると医療法人での借入になるか、理事長個人の借入とするかの判断が必要となります。

医療法人としての借入申し込みは継承前に行うため、売主側の理事長の名義となってしまう。

また、上記項目にある定款変更等が発生するのであれば、認可が降りるのに1か月以上の日数がかかります（広域医療法人であれば2か月以上）。投資計画以上に定款変更の許可申請のスケジュールを立案し、日程のずれが無いよう管理しなければいけません。

## 2 | 事業拡大(サテライト経営)のための医院承継

医療法人が事業拡大のためにサテライト展開をする際、居抜き医院を継承するケースがあります。患者が引き継げることから、新規開業よりも早く経営の安定が期待できる居抜き医院の継承は増加しています。

居抜き医院継承の留意点としては、事業継承条件のとりまとめの他、医療法人の定款変更、管理者の理事就任等といった医療法人としての認可の取り付けと歯科診療所開院としての手続きといった日程を考えなければいけません。

また、相手側が医療法人の場合、その法人自体も合併するのか、診療所のみを継承なのかで、対策・手続きが違ってきます。

### ■居抜き医院継承の形態

- 医療法人（売り側）対医療法人（買い側）の合併継承
  - ① 医療法人の合併申請
  - ② 診療所開設許可申請
- 医療法人（買い側）が診療所（売り側）のみを継承
  - ① 医療法人の定款変更
  - ② 診療所開設許可申請

## (1)2か所以上の都道府県に診療所開設している医療法人の場合の留意点

2つ以上の都道府県にサテライトがある医療法人が合併する場合、以前は、医療審議会を通じた各都道府県知事の認可ではなく、厚生労働大臣の認可が必要でした。

しかし、実際の行政手続きにおいては、平成27年4月1日「地域の自主性及び自立性を高めるための改革を図るための関係法律の整備に関する法律」(平成26年法律第51号)の施行により、2つ以上の都道府県をまたぐ医療法人の監督所管は厚生労働省から主たる事務所が所在する都道府県知事へ移譲されました。

医療審議会は各都道府県で審議会日程が異なりますが、年2回開催が通常ようです。審議会での承認が出てからの後の債権者に対する公告等を経て、合併登記、診療所開設となります。余裕あるスケジュールを立てておかないと、大きな問題が発生する可能性があります。

## (2)サテライト開設による医療法人の定款変更

医療法人でのサテライト開設では、定款変更許可申請が必要です。審議会ではありませんが、許可申請書や事業計画等、様々の書類を作成し、定款変更の申請を行います。

認可も約1か月程度かかりますので、認可から分院開設許可までのスケジュール管理が必要です。

### ■定款変更許可申請の必要書類

- ① 定款変更申請書
- ② 変更条項の新旧対照表
- ③ 現行定款及び新定款
- ④ 議事録(社員総会等)
- ⑤ 開設しようとする診療所の概要書
- ⑥ 管理者となる歯科医師の免許証等
- ⑦ 平面図
- ⑧ 不動産の賃貸契約書(賃貸の場合)
- ⑨ 不動産の登記事項証明書(賃貸の場合)
- ⑩ 定款変更後2年間の事業計画
- ⑪ 予算明細書
- ⑫ 職員給与明細書
- ⑬ 定款変更後2年間の予算書(法人全体)
- ⑭ 理事長の原本証明 他



## ■参考資料

ビズアップセミナー資料：「ケース別・形態別に検証 歯科医院のスムーズな事業承継手法」

講師：税理士法人ネクサス 代表社員・税理士 角田 祥子氏

### 関総研グループ

#### ■事務所所在地

〒540-0022 大阪市中央区糸屋町 1-3-11 関総研ビル  
TEL 06-6947-1313 FAX 06-6947-1414  
フリーダイヤル 0120-430-426

URL (関総研グループ) <http://www.sekisoken.co.jp/>  
(結い相続センター) <http://yui-souzoku.jp/>

### プレーンネットワーク

MMPG (メディカル・マネジメント・プランニング・グループ)  
株式会社青山財産ネットワークス  
株式会社 スリー・エル  
日本M&A協会  
株式会社TKC  
株式会社ミロク情報サービス  
ビジネス会計人クラブ  
株式会社日本BIGネットワーク