

# 医業経営情報 REPORT

1

2015

歯科医院

地域医療のために医院経営の永続を優先！

## 歯科医院の 事業承継手法

歯科医院における事業承継形態  
第三者へ事業承継する際の留意点  
親族へ承継する際の事前準備と対策



Available Information Report for Medical Institution Management



# 1 | 歯科医院における事業承継形態

歯科医院の事業承継は、開業歯科医師が必ず直面する問題です。単に閉院するのではなく、今まで診療してきた患者の将来を考え、自身の後継者や師弟後輩への承継による診療の継続、医院継続を希望する院長が増加しています。

一方で、事業拡大の計画や患者数の増加により治療ユニットの増台を考えても、建物の制限から不可能であるため、サテライト展開を検討し、居ぬき歯科医院を事業承継でと考えている院長も増加しています。

事業承継には、自身の身内への事業承継、弟子や後輩、勤務歯科医師に、また他の医療法人へ経営を承継するケースや、医院物件を承継する場合などさまざまな形態から考えなければなりません。

## ■事業承継の形態

- 第三者への事業承継（売り側）
- 身内への事業承継
- 事業拡大（サテライト経営）のための医院承継（買い側）

## 1 第三者への事業承継（売り側）

院長に後継者がいない場合、弟子・後輩若しくは第三者に対して、今まで診療していた患者を引き継いでもらうために事業承継をすることがあります。

医療法人ごとの移譲と診療所みの承継では、留意点が違います。医療法人の承継は、出資金や償却資産の売却の他、営業権、債務などすべてを含めてどういう条件で承継するかを決めなければいけません。また、診療所みの承継も、営業権や償却資産、棚卸資産の承継条件の確定の他、医療法人である場合は残された法人の解散について対策・手続きが必要です。

## ■事業承継時の留意ポイント（売り側）

### 【医療法人ごと第三者へ承継するケース】

- 社員・理事、理事長の交代による社員・役員変更
- 臨時社員総会・理事会の開催
- 持分あり法人であれば時価評価

- 営業権の設定
- 債務がある時は金融機関への届出と連帯債務・個人保証の変更
- 資産譲渡代金の設定
- 患者への通達 他

【診療所のみを第三者へ承継するケース】

- 営業権の設定
- 資産譲渡代金の設定
- 診療所廃止届（保健所、厚生局、他各官庁）
- 患者への通達 他

## 2 身内への事業承継

高齢により身内の後継者へ事業承継をすることがあります。手続き上は第三者への承継と同じですが、持分あり医療法人であればその出資金が、また個人開業であれば償却資産をどう継承するかがポイントになります。身内の後継者に対し、出資金や償却資産を無償で譲渡するのであれば、贈与となり、課税されることとなります。また、そのまま賃貸している場合、現院長が将来亡くなられた際には相続となります。したがって、贈与・相続対策を講じておくことが、現在及び将来においての留意ポイントとなります。

## 3 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、居ぬき医院を承継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「居ぬき医院」の承継事例は、増加しています。

居抜き医院承継の留意点としては、事業承継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の医療法人としての認可取り付けと歯科診療所開院としての手続きなどの日程を考慮する必要があります。また、相手側が医療法人の場合、その法人と合併するのか、あるいは診療所のみ継承なのかで、対策・手続きが異なります。

### ■居ぬき医院承継の形態

- ① 医療法人（売り側）対医療法人（買い側）の合併承継
  - 医療法人の合併申請

- 診療所開設許可申請
- ② 医療法人（買い側）が診療所（売り側）のみを承継
  - 医療法人の定款変更
  - 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か所以上の都道府県にサテライトがある医療法人(広域医療法人)が合併する場合は、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になります。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回開催が通常です。審議会での承認後、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ないと、大きな問題が発生する可能性があります。

また、医療法人が他の都道府県の診療所をサテライトとして継承する場合も、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

医療法人によるサテライト開設では、定款変更許可申請が必要になります。許可申請書や事業計画等、様々の書類を作成し、定款変更申請を行いますが、この認可にも約1カ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重要です。

#### ■ 定款変更許可申請の必要書類

- 定款変更
  - 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

## 2 | 第三者へ事業承継する際の留意点

歯科医院の承継には、譲渡資産等のハード部分と患者（カルテ）やスタッフ等のソフト部分を考慮する必要があります。買い側は何をどう引き継ぐか、どんな体制でリスタートを切るか、瑕疵が無いかがポイントになります。売り側は譲渡契約をし、資産等を引き渡して終わりではなく、過去の治療に関してまで引き継いでもらえるかどうかが問題です。インプラント等の特殊な診療に関しては、売り側が負担と責任を持って対応するということが多いようです。

承継に関しては、様々な条件を想定して決めることが重要です。

### ■承継する項目

#### ◆資産関係のハード面

- 土地建物もしくは内装工事等
- 償却資産である医療機器や事務機器
- 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

#### ◆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
- 顧問会計事務所・社労士事務所等
- 材料、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 他

## 1 譲渡代金の算定

### (1) 譲渡代金

第三者への事業承継で、一番問題になるのは譲渡代金です。売り側も買い側もこの金額次第で売買が決まります。譲渡代金には、譲渡する償却資産（動産・不動産等）、備品消耗品等の棚卸資産、敷金・保証金等の預り金、医療法人であれば出資金、引継ぐ債務（金融機関からの借入・リース）、そして金額が明確化されていない営業権利金があります。

#### ●簿価と時価

償却資産に関しては、帳簿上の価格（簿価）がありますが、医療機器であれば中古市場での価格、不動産であれば現在の売買査定額といった時価額があります。その双方の価格を比較検討し、譲渡金額を決めなければいけません。

## ■償却資産価格

### ◆土地

- 固定資産税評価額 . . . 売買事例より低い
- 路線価 . . . 売買事例より若干低い
- 公示価格（国の調査より） . . . 売買事例より若干低い
- 地価調査価格（地方公共団体調査） . . . 売買事例より若干低い
- 売買事例 . . . 売値と取引価格（値引き）の把握
- 帳簿価格（償却資産明細から） . . . 購入時の価格

### ◆建物（建物に関しては同一性がなく、事例比較ができない）

- 固定資産税評価額
- 帳簿価格（償却資産明細から） . . . 減価償却された金額
- 査定価格 . . . 構造、間取り、築年数、設備によって査定

## (2) 出資金の時価評価(営業権の価格評価)

持分のある医療法人の場合、出資金同額を贈与・相続資産代金や売却譲渡代金と考えてはいけません。平成19年4月1日以前設立の医療法人の場合、出資金を一般法人と同様に税法の規定による評価で算定し、評価額が決まります。高額利益のある医療法人や、所有資産が設立時より多額もしくは上昇している場合には、出資金の評価額が高額になる可能性があります。

## ■一般法人の営業権の価格（相続時の取扱い）

- 営業権の価格＝超過利益金額×基準年利率による複利年金原価率(原則10年)
- 超過利益金額＝平均利益金額×0.5－企業者報酬の額－総資産額×営業権の持続年数  
に必ず基準年利率

※平均利益金額：所得金額から非経常的な損益の額、支払利息、役員報酬の額等を加減算した金額  
 ※企業者報酬の額：平均利益金額の区分に応じて定められた金額

## ■平均利益金額区分と標準企業者報酬額

平均利益金額区分	標準企業者報酬額
1億円以下	平均利益金額 × 0.3 + 1,000万円
1億円超 3億円以下	平均利益金額 × 0.2 + 2,000万円
3億円超 5億円以下	平均利益金額 × 0.1 + 5,000万円
5億円以上	平均利益金額 × 0.05 + 7,500万円

※歯科医師の個人事業に相続が発生した場合は、特に営業権の認識は行いません。

### (3) 実際の営業権利金

医療法人では、時価である出資金やカルテ代といわれる営業権利金に関する査定方法がありますが、税法上の査定であることから、一般の方は理解しにくい面があります。

売り側は高く、買い側は安く手に入れたいという思いがあるため、そこから金額交渉が行われます。

#### ■営業権利金の査定項目

- 1年間の医療収入から査定
- 個人であれば申告所得、医療法人であれば役員報酬から査定
- 患者数・カルテ枚数から査定
- 事例（歯科医院の継承案件増加から、参考事例が多数あり）から査定

上記項目から営業権利金が決定され、買い手を探すこととなりますが、譲渡代金を検討する際、買い手側からでてくる言葉に「この金額なら新規開業した方が安い、もしくは新規開業と同じ」があります。経営が安定するから継承医院を探しているという方より、投資を低く抑えることができると考えて探している方が多いためと思われます。

### (4) 営業権の考え方

個人開設の場合は、歯科医師の技術等を主にする事業なので、事業主の交代により消滅する（相続の場合、営業権は認識しない）という考え方があります。

しかし、実務上、患者のカルテは引継ぎ、患者も院長交代で全く来院しないということが少ないことから、ほぼ継続して医院経営は可能です。

#### ■営業権の考え方

- ◆ 売り側（高く売りたい）
  - 投下資本の回収
  - 債務の解消
  - 余剰収入の確保（利益）
- ◆ 買い側（安く買いたい）
  - 適正価格もしくはそれ以下
  - 開業資金との比較（それ以下）
  - 安定経営が継承時からできる価格

## 2 医療法人承継の注意点

歯科医院の承継において、売り側が医療法人の場合は、歯科医院を個人で承継するのか医療法人ごと承継するのか、決めなければいけません。また、買い側が医療法人の場合も、歯科医院だけ医療法人に組み込むのか、合併という手段をとって医療法人ごと吸収するのかを検討する必要があります。

### (1) 医療法人の承継:社員と役員(理事・監事)

医療法人を承継する場合、社員・役員が全員交代となります。承継時期を決め、社員・役員が辞任・就任すること、その上で理事長が誰になるのかを決めます。出資持分のある医療法人では、出資持分をどうするのか、各役員の報酬をどうするのか等について取決めをます。

#### ■社員・役員の変更

##### ●臨時社員総会・臨時理事会の開催

議案 第一号議案 旧社員・役員の退社・辞任とその時期

第二号議案 新社員・役員の入社・就任とその時期

第三号議案 新役員の役員報酬

他、議案の事例

第四号議案 法人名称・診療所名称の変更

第五号議案 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)

第六号議案 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)

その他の議案

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

### (2) 出資金・承継関連資金の用意

医療法人の承継では、出資金有であればその出資金(時価評価)と承継時の譲渡資金、承継後の運転資金(診療報酬が入る3ヶ月間)、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。綿密な事業計画によって資金調達を立案する必要があります。

全額自己資金であれば問題ありませんが、融資を受ける場合は医療法人での借入となり、申し込みは承継前であるため売り側の理事長となってしまいます。また、定款変更等が発生するのであれば、認可が下りるのに1カ月以上の日数がかかります(広域医療法人であれば2ヶ月以上)。投資計画よりも長い期間でスケジュールを立案し、日程のずれが無いよう管理することが重要です。



### 3 個人診療所承継の注意点

個人診療所承継の際も法人承継と同じく、資金調達計画も含め事業計画を立案し、スケジュール管理をすることが重要です。また、諸手続きの遅れにより、せっかくのカルテ承継も出来なくなる可能性があります。書類上の引継ぎだけでなく、実際の患者の引継ぎを確実に行わなければ患者減少につながります。

#### (1) 承継スケジュールと手続き

患者への告知から融資、引き渡し、諸手続き等スケジュールの立案がポイントです。

##### ■承継スケジュール

- 承継条件交渉及び確定
- 2ヶ月前
  - ・・・改修工事、追加医療機器の打合せ及び見積もり
- 1ヶ月前半前
  - ・・・承継譲渡契約
  - スタッフへの通達（継続雇用は雇用条件提示）
- 1ヶ月～1ヶ月前半前
  - ・・・融資申込及び融資承認
- 1ヶ月前
  - ・・・承継の告知（患者、関連業者）
  - 広告、印刷物等の手配
- 開業日まで
  - ・・・融資実行
- 開業日前日
  - ・・・歯科医院の引渡し（契約条件通りかの確認）
- 承継開業
  - 保健所・・・廃止届（X線装置）・開設届・X線装置備付届
  - 厚生局・・・廃止届・保険指定申請・遡及願・引継書・施設基準書
  - 管轄官庁・・・生活保護指定解除届・生活保護指定申請
  - 社保支払基金・国保連合会・・・諸届け

#### (2) 患者の引継ぎ

承継場合、引継ぎ時から交代ということが多いのですが、出来れば事前から歯科医院で患者への交代挨拶を行うことが成功の秘訣です。いきなり交代ではなく、顔と性格、治療技術をしっかりと知ってもらい、患者コミュニケーションを取ることが承継をスムーズに行う重要なポイントとなります。

## 3 | 親族へ承継する際の事前準備と対策

身内や親族の歯科医師が後継ぎとして承継する場合、患者のことを思うあまり現院長先生の意見が強く、同じような診療を継続して欲しいと主張することがあります。また、そのまま引退せずに、歯科医師として診療し、承継後の医院経営にも絡んでくるというパターンも目にします。

一方で、後継者の方も事業主になるという覚悟が無く、なんとなく院長に納まったという歯科医師の方も見受けられます。このようなケースにおいて、事業承継が成功するには次のような点に留意が必要です。

### 1 後継者への承継時期と育成

後継者が身内であれば、特別な場合以外（院長の重篤な病気発生やご不幸）は承継する時期までに時間の余裕があります。いきなり承継するのではなく、院長としてのスキル、事業主としてのスキルを学ばせる育成期間を設け、引継ぎの準備を行います。

#### (1) 診療方針の話し合い

今までの院長の診療方針と承継する新院長の考える診療方針に違いが出るのは、ごく当然のことです。大学や勤務していた病院・診療所で学んできたことも違えば、得意分野も違い、さらに新院長が求める患者層が今までの患者層と違うと、患者が求める姿も違ってきます。

一方で、今まで行ってきたことの積み重ねがあって、今の医院が存在していることも、新院長は認識しなければいけません。お互いの考え方を話し合い、立場やスタンスを認め合い、理解して承継に臨むべきです。

#### ■ 診療方針話し合い時のポイント

- 前院長の診療方針を否定しない・・・経験則が多用に含まれている
  - ・ 引き継ぐ患者はその診療方針に付いてきている
  - ・ スタッフも診療方針に合わせて従事している
- 新院長の診療方針を否定しない・・・理想に燃えている方針である
  - ・ 融合や両立が出来ないかを検討する
  - ・ 新しい患者層を取り込む為には必要な診療方針の可能性を理解する

## (2) 経営者としての育成

診療所承継は、歯科治療が出来れば良いという訳ではありません。診療技術がいかに高くても経営がずさんであれば、診療所として破綻してしまいます。

経営の知識として覚えることは多々あります。経営戦略、マーケティング、財務・税務、人事・労務、医療法等の大枠から、レセプト請求や接遇教育、給与計算等細かな点を含めて、承継までの育成期間に経営者としての能力を備えましょう。

### ■ 経営者としての必要な知識

#### ◆ 法律面

- 医療法
- 税法
- 個人情報保護法
- その他関連法規
- 会社法
- 労働基準法
- 健康保険法・年金法
- 都道府県等の条例・施行令等

#### ◆ 運営面

- マーケティング論（増患対策・広報活動対策等）
- リーダーシップ論（スタッフ掌握術等）
- 人事・労務に関する知識
- 町内会と診療所との立場や関連状況
- 社会保険、労働保険等の仕組みと計算方法
- 金融機関との関係構築
- 歯科医師会への加入と関係構築
- 患者心理学
- 会計の仕組みと処理能力
- 会計帳簿からの経営状況の読取り
- 診療報酬請求の実務
- 近隣医療機関との連携
- その他

## (3) 承継スケジュール立案のための項目

第三者への承継と異なり、余裕のあるスケジュールを立てられるのが身内への承継です。ところが、身内であるが故に、後から教えれば良い、最初は前院長が管理しておけば良いなどと実質の経営の権利を譲渡しないことがあります。新院長がいつまでも依存する「甘え」につながってしまいます。

十分な準備期間を設けて育成し、承継・譲渡する時期には責任と負担を認識させ、経営者としての自覚を持たせることが承継を成功させるポイントです。

スケジュールを立てることでクリアできる項目が様々ありますから、一方的に決めるのではなく、話し合いによりお互いに納得して承継に向かいます。

■親族間の承継までの項目

心構え	①譲り合いが基本 理念、心情、目的等を話し合う
	②新院長は経営者としての基本的な考え方を学ぶ
経営状況のオープン化	①保険点数・自費収入・人件費・賃料・その他収支
	②償却資産や借入金の残債とリース債務などの財産と負債
	③ここ数年の推移と今後の見通し
診療方針の話し合い	①前院長の診療方針・現在の患者層を新院長が把握し、理解
	②新院長のスキル・経験・診療方針を前院長が理解
	③双方の違いを明確にし、共有できる部分と困難な部分の把握と理解
	④診療内容に応じた設備投資とスタッフ体制の検討
新診療体制の検討	①新院長の意見の尊重
	②新体制への移行方法等
	③前院長の関与方法（診察日、診察時間、呼び名等）と完全移行の時期
承継時期の決定	①承継時期の決定
	②承継パターンの決定
設備投資計画	①新院長の意見を尊重
	②外観・内装・医療機器類の計画
	③改装時期の決定
スタッフ問題	①現状スタッフの待遇変更等の話し合い
	②新院長の診療方針・内容等の相違の説明から混乱の防止を図る
	③指示ルールの確立
	④前院長のアシスタント、新院長のアシスタント等の取決め
患者対応	①既存患者への対応
	②新患への対応
給与・賃料の決定	①院長交代前：新院長への給与
	②院長交代後：前院長への給与
	③院長交代後：前院長へ支払う賃料等
経理の承継	①新院長の自立

## 2 スタッフも承継する場合

第三者への承継と違い、身内への承継のほとんどはスタッフを引き継ぐ傾向があります。医療法人を承継する場合を除き、経営者が変わるということになりますので、新たな雇用契約や労働保険・社会保険等の手続きが必要となります。また、退職金、承継した後の最初の賞与、小規模企業共済等の各種積立金、スタッフへの退職金対策の各種保険等、決めなければいけない事項は多々あります。

### ■承継をめぐるスタッフ雇用の対応策

- 雇用条件の確定（給与・賞与・退職金等の給与面と勤務時間や診療日等）
- 労働保険・社会保険等の手続き
- 前院長時の退職金
- 新院長の診療体制・診療方針の周知徹底
- 小規模共済等の退職金対策の処理
- その他変更にかかわる事項の打ち合わせ（一方的通達ではなく打ち合わせが望ましい）
- 雇用契約
- 承継後最初の賞与
- 院内積立金等の処理
- 保険による退職金対策の処理

## 3 承継時の贈与・相続対策

承継に際し、戸建であれば不動産の名義も承継するのか、あるいは前院長から賃貸するのか、テナントであれば内部造作をどうするのか、所有している医療機器名義はどうするのか、他の償却資産に関する取扱いにも注意が必要です。

医療法人の理事長交代による承継であれば、持分ありの医療法人の場合、前院長の出資金をどうするのも重要なポイントです。

前院長から贈与とならないように売買契約を締結するのであれば、それなりの資金調達が必要になるほか、賃貸であっても賃借料の計算を適正に行わなければ贈与とみなされる可能性があります。

また、前院長の年齢によっては、将来の相続対策をこの承継時に取っておくというのも一つの考え方です。

まずは承継する資産を明確にし、承継をめぐる対策を講じる必要があります。

### ■資産項目

- 診療所の不動産（土地・建物）
- 看板
- 棚卸資産
- 医療法人の出資金（時価評価が必要）
- 内装工事・設備工事
- 医療機器等
- 車両等
- 債権・債務等

## ■参考文献

『100年続く歯科医院 医療承継の成功のロードマップ』  
株式会社デンタルダイヤモンド社発行 執筆 橋本守 米山浩二

医療経営委研究会 ビズアップ総研セミナー  
『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』  
税理士法人ネクサス 代表社員・税理士 角田 祥子