

医業経営情報 REPORT

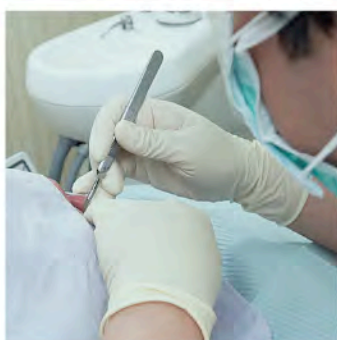
6 | 2016

歯科医院

歯科診療所が必ず直面する

事業承継時の留意ポイント

- ① 進むリタイアの実態と事業承継時の留意点
- ② 譲渡側が承継前に診療所価値を高める方法
- ③ 承継側がスムーズな開業を迎えるポイント
- ④ 歯科診療所の事業承継事例



Available Information Report for Medical Institution Management

1 進むリタイアの実態と事業承継時の留意点

歯科医師のリタイアが進み、歯科診療所の事業承継が増加しています。

今まで地域に貢献し、患者から継続を求められ、閉院ではなく事業承継という形で継続診療を望む院長と、投資を抑えて新規開設する院長や事業拡大のためにサテライト開業を考えている医療法人との要望の合致から、事業承継される歯科診療所も増加しています。

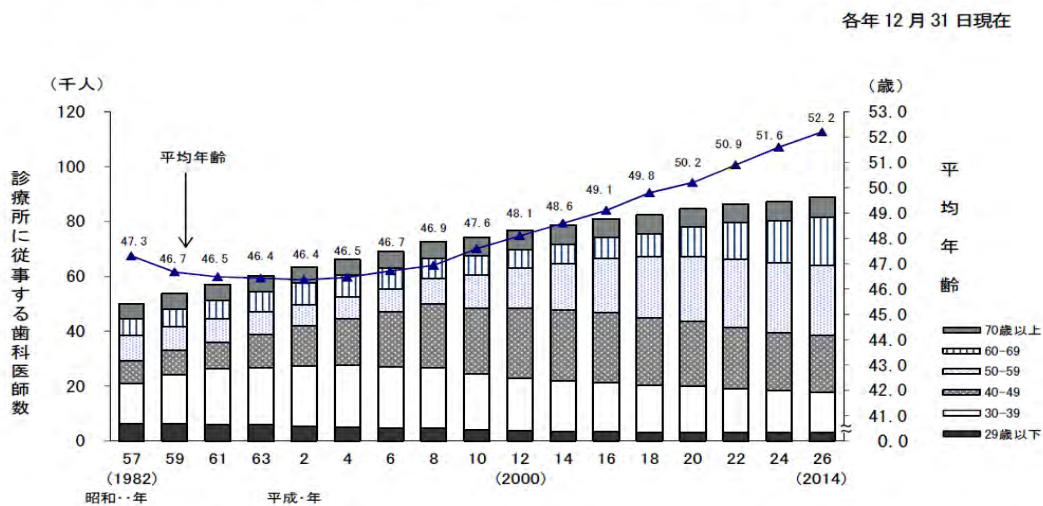
今回のレポートでは、今後も増加する事業承継の留意ポイントを報告します。

1 歯科診療所で進む院長のリタイア

(1) 歯科医師の平均年齢

厚生労働省の平成 26 年歯科医師調査の概況によれば、診療所に従事する歯科医師の平均年齢は 52.2 歳となっています。一方で 60 歳以上の割合が 25% を超え、60 代から 70 代以上の院長がリタイアを検討、または実際にリタイアを始めています。

図 11 年齢階級別にみた診療所に従事する歯科医師数及び平均年齢の年次推移



■ 歯科医師 50 歳以上の比率 (総人数 100,985 人)

	人数	比率
50 歳～59 歳	26,796 人	26.53%
60 歳～69 歳	18,159 人	17.98%
70 歳以上	7,303 人	7.23%

(グラフ、表 厚生労働省 HP：平成 26 年歯科医師調査の概況より)

(2) 歯科診療所の廃止が新規開設を逆転

厚生労働省の施設調査によると、2012年は開設・再開が廃止・休止を上回っていましたが、2014年の調査では廃止・休止が103件上回りました。各年度を見ると、2012年は300件超、2013年は200件超で推移していましたが、2014年は103件のマイナスとなりました。

このデータからも、歯科医師のリタイアが進んでいることがわかります。

	2012年	2013年	2014年
開設	1,620件	1,694件	1,899件
再開	69件	62件	123件
小計	1,689件	1,756件	2,022件
廃止	1,235件	1,388件	1,730件
休止	140件	139件	395件
小計	1,375件	1,527件	2,125件
差	314件	229件	-103件

(厚生労働省 HP 統計表 H26年施設調査 歯科診療所 より)

2 歯科医院を承継する際に留意すること

(1) 何を引き継ぐのかを決める

事業承継とは、単に歯科診療所を引き継ぐだけではありません。歯科診療所としての不動産（所有であれば土地建物、テナントであれば賃借権と内装工事）、医療機器等の動産といったハード部分と、患者のカルテやスタッフを含めた診療体制や前院長の診療技術と診療方針等のソフト部分の全てを引き継ぐことになります。

① 経営理念、診療方針の承継

患者のカルテを引き継いだとしても、全ての患者が継続して来院するとは限りません。親族等の事業承継の場合、「経営者が変わった」と受け取られることが少なく、前院長の後継者として同じ診療が受けられる、同じ診療方針で診療所運営が行われる、という印象が強いため、来院を継続する患者が多いようです。

一方、新たな歯科診療所の経営者として、自分の望む「新たな診療方針」「経営理念」を策定しても、環境の変化や診療技術の進歩、前院長と勤務した診療所での経験値の違いにより、既存患者の望む形とのギャップが生じて来院患者数が減少するという事態が起きることがあります。新院長の思いを時間を掛けて浸透するよう、継続して周知していくことです。

新院長が第三者であれば、患者は新たな院長がどのような診療を行うのか観察します。その結果、経営者が変わった事実を受け入れられるようであればそのまま来院を継続し、そうでない場合は別の歯科診療所を探し、来院しなくなるのです。

②患者カルテの引継ぎ

患者カルテを引き継ぐということは、患者が歯科診療所に持っている「信用」「信頼」を含めて承継するという事です。前院長が長きにわたって築き上げた「信用」「信頼」をどう継いでいくかが最重要課題となります。

信用を築く、信頼を得るということは簡単なことではありません。一度や二度の診療行為だけでなく、診療の結果（完治）や院長とスタッフの接遇、価格等、時間も含めて、様々な項目から出来上がっていくものです。

■患者の信用・信頼

- 患者の望む診療（患者が考えている診療＝前院長が行っていた診療）の提供
- 診療技術の他、接遇等の患者対応も含めて、前院長と同じもしくはそれ以上の医療サービスの提供
- 前院長と診療や医療機器が違って、丁寧に説明し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

(2)承継者へのアドバイス

承継側が医療法人の分院でない限り、承継者はほとんどが初めての開業となります。譲渡側としては、単に診療所という建物を引渡すのではなく、経営すべてを譲渡することを意識することが重要です。

院長及び歯科医師として、患者への診療説明や接遇、スタッフへの指導や育成、経営者として財務や税務といった過去の経験を伝えることが、承継者には良い助言となります。

【院長として歯科医師としてのアドバイス】

- 患者への診療についての説明
- スタッフへの指導と育成
- クレーム対応
- 診療体制の構築の仕方

【経営者としてのアドバイス】

- 収支収益の考え方
- レセプトチェック
- 労働基準法の遵守
- 取引業者との交渉法
- 経費の考え方
- スタッフの給与設定、昇給について
- 雇用手続
- 医療法に基づく広告・宣伝手法

2

譲渡側が承継前に診療所価値を高める方法

事業承継には、診療所経営がうまくいかなくなった、医療法人の分院だったが分院長が急遽退職することになったため売却する、院長の急病による閉院等の様々な理由がありますが、最も多いのは院長の高齢によるリタイアです。

高齢となってから事業承継を考えるのではなく、ライフプランを早期から組み立て、5年先、10年先を見据えた準備を行うことが有利な事業承継につながります。

患者対策、内外装や設備、医療機器のメンテナンス、診療体制やスタッフの質など、様々な対策を取っておくことが重要です。

また、この診療所の価値を高める方法は増患対策にも通じ、歯科医院経営の安定化をもたらします。

1 患者対策

(1)患者減少を抑える

リタイアを考える動機としては、全盛期ほどの患者の数を診ることができなくなった、診療に時間がかかるようになった、診療に自信が持てなくなったなど、様々な要因があります。

リタイアに合わせて事業承継するのであれば、承継する時期も重要です。

患者数が減少する前に、予約の取り方の工夫や、医療機器の入替え、非常勤でも歯科医師を雇用する等の対策を取りましょう。

■患者減少の予防対策

予約の取り方

- 患者の治療状況や症状により、診療時間を想定して予約を取る
(1時間にユニット1台2名、といった予約の取り方はしない)
- ユニットごとの患者の回転率を平均化するため、症例を考えた予約を取る
- 午前、午後のスタッフの質を考え、症例別で予約を取る

医療機器の入替え

- X線装置の自現機からデジタル化へ、一般撮影装置からCTへ、モーターやタービンの質を上げる等、患者の診療効率アップのため、医療機器の入替えや変更、追加を検討
- CAD/CAMの導入もしくは技工所の検討

スタッフの増員

- 忙しい曜日や月について、非常勤歯科医師の雇用を検討

- 歯科助手と歯科衛生士の人数配分を検討（院長の診療負担の減少を図る）
- 受付・会計・歯科医療事務、歯科助手、清掃員等、人件費と効率を考えた専門員の雇用

これは歯科診療所の増患対策にも通用しますが、費用対効果を考え、リタイアする時期を想定して過度な投資にならないようにする必要があります。

(2)内装工事、医療機器のリニューアル

リタイアの検討を始めると、リニューアルや医療機器の入替え等に余計なお金を掛ける必要がないと判断する院長は多いと思います。しかし、事業承継の選択肢を考えると、営業権利金や償却資産の価値を高めておくことで、追加投資以上の評価になることもあります。

また患者やスタッフは、閉院の直前まで少しでも良い環境で診療を受けたい、気持ちよく働きたいと思っています。

大規模な改修工事や入替ではなく、専門業者による大掃除や医療機器のオーバーホールなどのメンテナンスをするだけでも、事業承継を希望する歯科医師の印象は変わります。

■ リニューアル

内外装、設備のリニューアル

- 汚れの目立つクロスや天井、床の張替え工事
- トイレの洋式便器、自動洗浄機付便器への取替え
- 暖房だけでなく、エアコンや空気清浄器の設置
- 照明器具の取替えと電球のLED化
- 看板の改修（認知性を高める）
- 一部診療室の個室化（プライバシー保護、自由診療の手術用等）

医療機器の入替え（患者減少対策の他）

- ユニットの表面材の張替え
- ユニット上の水の臭い対策（長年使用していると水に臭いが付く）
～オーバーホールかメンテナンス、給水装置の修理もしくは取替え

診療に来院している患者は、平常時に比べて不快な臭いやイメージに敏感です。患者の気持ちを和らげる内装や照明にも気を配りましょう。

(3)スタッフの質の向上

前院長の下で勤務していたスタッフは、既存患者や診療のことを理解している大事な歯科診療所の財産です。

譲渡する院長はスタッフの能力をさらに高め、承継後も新院長に雇用してもらえるようにスキルアップの取組みを行いましょう。

■スタッフの質の向上

- 定期的な接遇研修会の開催
- 一律的な給与ではなく、職務能力に応じた給与規程の策定
- スタッフの臨床研修会への参加
- 歯科医療事務講習会への参加（歯科医療事務、診療点数を知らないスタッフが多い）
- 院内研修会による診療体制の効率向上を図る
- スタッフの能力と診療所内の時間帯別能力を把握し、平準化した勤務体制の構築

(4) 広報活動の維持

閉院を考える時期にくると、広報活動への取組をやめてしまうことがあります。

患者数の維持は、事業承継先探索の最重要ポイントであるため、広報活動による新患獲得は常時行うべきです。

ただし、効果を検証するため、患者数維持と新患獲得の広報活動のために、現在行っている広告媒体を精査することは必要です。

■広報活動の精査

- 電話帳広告の見直し（内容、掲載継続の是非）
- 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）
- インターネット等の IT 広告（HP 等）
- 野立て看板の検討（場所、掲載内容）
- 情報誌への掲載（掲載内容、情報誌自体の精査）
- 院内情報誌（掲載内容、十分な情報提供ができていないか）

(5) 譲渡代金との関係

歯科診療所の事業承継のポイントである売買代金のうち、リニューアルによる改修工事、新たな設備投資の償却資産は根拠ある評価額になり、患者数（既存と新規）が維持もしくは増加していると、営業権利金にも大きなメリットとなります。

いかに事業承継前に価値を高める準備をするかで、事業承継時の結果が左右されます。

3 承継側がスムーズな開業を迎えるポイント

歯科診療所を承継するに際しては様々な手続きがありますが、最も重要なのは、患者に対してどうアピールし、スムーズに引継いで開業するかです。

患者への周知は当たり前ですが、より詳しく新院長のことを知ってもらうことがポイントであるため、患者への情報発信には十分配慮する必要があります。

また、事業継承を決定するのは大まかな条件（患者数やレセプト件数、営業権利金等の譲渡価格、賃貸条件等）と簡単な現地確認を経て決定することが多く、詳細な現状確認は後に行うことがほとんどです。そのため、引き渡し時もしくは数日前に諸条件の行き違いが判明してトラブルになったり、承継側が仕方なく引き渡しを受ける、というケースも多々あります。

その他、承継側がスムーズに融資を受けるために譲渡側の経営資料があると、早く問題なく融資決定することも多く、融資確定への協力体制も必要です。

1 承継前に確認すること

(1) 事業承継の条件確認

事業承継する条件は書面による提示がほとんどで、詳細な情報が記載されていることが少ないため、現地での確認が必要になります。

医療機器も明らかな故障を除けば、調子の良し悪しは使用者の感覚によって異なるため、常時使用している前院長は、不具合を明確に感じていないことで、問題なしと表現することがあります。

こうした点も考慮し、十分な時間を取って現地確認を行うことが必要です。

■ 事業承継条件の確認

- 営業権利金、売買代金の根拠
 - ① 償却資産明細の確認
 - ② レセプト総括表、日計表、月計表の確認（レセプト件数、単価、患者数の把握）
- 医療機器の確認
 - ① 診療ユニット、X線装置、オートクレーブ等⇒実際に使用してみる
 - ② X線装置の定期点検記録の確認
- 内外装、現地看板の確認

- ①施設内の全ヶ所に入って確認
- ②設備等は使用して確認
- スタッフ給与
 - ①給与台帳の確認
 - ②スタッフの履歴書の確認（承継通達後）
- 広告等
 - 現在の広告媒体・内容の確認と業者及び契約の確認
- 消耗品、備品等
 - 毎月の経営試算表等から月の仕入れと在庫を確認（仕入品の種類も把握）

(2)承継側への融資対策協力

事業承継を合意しても、承継側の融資が通らなくては契約締結とはなりません。融資の全額承認と早期確定のためにも、譲渡側からの協力が必要です。

■譲渡側の融資協力

- 3期分の確定申告書類もしくは決算書及び月次試算表
- 建築図面と登記事項証明書
- 開設当時の開設届出済証、開設許可証等（保健所より交付される証書等）
- 固定資産税の納付書
- テナントであれば賃貸契約書、所有であれば不動産の売買契約書
- 取引業者との契約書等
- 債務も引き継ぐのであれば、金銭消費貸借契約書、リース契約書
- その他、収入や支出、資産、借入等に関するもの

金融機関との折衝は、通常1ヶ月から2ヶ月かかります。上記書類と承継側が作成する事業計画書、承継者に関する書類があると金融機関審査の説得材料になります。

譲渡側の情報が知られてしまいますが、融資は重要な事業承継確定条件ですので、出来るだけ協力することがよりスムーズな承継につながります。

2 承継時の患者対策

新たに承継する院長を患者に知ってもらうために、いろいろなツールを活用しましょう。具体的には、院内告知や手紙によるお知らせ、チラシ配布やHPの開設、生活情報誌等への開業広告等があります。

また、承継前に前院長の許可を得て、数週間から1ヶ月勤務することも効果的です。

リニューアルを行うのであれば、内覧会の開催も大きなアピールになります。但し、地区歯科医師会により、内覧会は営業行為として禁止している地域もあるため、事前に確認が必要です。

■承継前の患者対策

- 前院長と一緒に勤務し、患者に名前と顔、診療技術を知ってもらう
- HP を開設し、新診療所の診療理念と経営方針を知ってもらう
- 早期に院内掲示し、承継することを告知する
- 新院長の履歴書や研修終了書等を掲示する
- 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場合は内覧会を開催する

3 承継時の諸手続き

承継後、開設までの手続きは、地域によって取り扱いが異なりますのが、主なものと提出書類は次の通りです。

■開設における主な手続きと提出書類

医療法人の場合

- 監督官庁への定款変更申請
- 定款変更認可後の登記
- 保健所への役員変更及び登記届、役員変更届

診療所関連

- 定款変更認可後の保健所・厚生局への諸届け（開設と廃止、X線関係）
- 生活保護指定等の変更もしくは開設と廃止届等
- スタッフの解雇条件の決定と手続き（承継する場合は新たな雇用条件の設定と手続き）

労務関連

- 労働基準監督署・ハローワークへ雇用保険手続
- 日本年金機構へ社会保険手続
- 歯科医師国保への手続き（加入の場合）

税務署関連

- 前事業者の廃止届、新事業者の開業届
- 青色申告承認、青色事業専従者給与に関する届出等一式

4 | 歯科診療所の事業承継事例

事業承継にあたっては、承継計画の立案が必要です。承継案件の多くが日程に余裕が無く、承継相手の探索、条件交渉、契約、定款変更認可、診療所としての開設諸手続きなど計画通りに進めなければ、承継に至らず閉院もしくは休止となる例もみられます。

本章では、実際に当社が関わった承継事例から、承継計画策定と承継手続きの留意ポイントを紹介します。

1 | 高齢により閉院 承継者探し開始

(1) 譲渡条件の決定

院長の高齢により閉院を考えましたが、地域に歯科診療所も少なく、また、患者も多数いて継続を希望していたため、居ぬき歯科診療所として譲受してくれる歯科医師を探し、事業承継した事例です。院長の体調不良もあり、早急に相手方探索が必要でした。

■ 事業承継条件

- 不動産は賃貸なので賃貸契約の継続（敷金の立替え）
- 医療機器や備品と併せてカルテ代として営業権譲渡を希望
- 内装改修工事や看板、医療機器等の減価償却費の償却残が約 10,000 千円
- レセプトが月 250~320 件 保険請求で月 4,000 千円~5,000 千円
- X線装置 1 台（古く入替が必要）、診療ユニット 4 台
（診療ユニット自体は古く、故障はないが不調、X線は自現機使用）
- 営業権と償却資産の売買で 20,000 千円、敷金 3,600 千円が譲渡条件
（営業権は診療報酬 5,000 千円 × 2 ヶ月分 = 10,000 千円と試算）
- 体調不良のため早期引継ぎ希望で、諸条件に関しては値段交渉に応じる考えあり
（リニューアル時の借入残債として 10,000 千円あり、それ以下の売買は困難）
- スタッフの引継ぎ（1 名は退職予定）

(2) 歯科医師候補の探索

急を要するため、知人友人、歯科医師会、医療機器メーカー、医療機器卸、薬品卸、顧問税理士、顧問社労士等、多方面に依頼して相手方探索に努めました。

結果、医療機器メーカーより開業を検討する歯科医師を紹介され、諸条件交渉の上、事業承継することが決まりました。

2 | 譲渡条件交渉開始及び確定

譲渡する院長は、償却資産と営業権利金で譲渡金 20,000 千円を提示しました。一方、承継する歯科医師からは、別に医療機器の新規導入と内外装や看板の改修も考えているので、12,000 千円ではどうかとの打診がありました。

実際には、承継側としては償却資産の残代金、診療報酬からの判断で 20,000 千円は妥当と考えましたが、自己資金がほとんどない状況でほぼ全額融資を考えていたため、借入を抑えるために値引きを交渉するに至ったのです。

結果として、譲渡側院長も早期に決定したいという事情もあり、譲渡金額は 15,000 千円で決着しました。

3 | 承継スケジュールの立案

承継側が現在の勤務先の退職に 3 ヶ月間、融資付に 1 ヶ月以上必要とのことで、承継までのスケジュール管理が重要でした。

スケジュールの立案には、譲渡先探索と決定、その後の手続きを考えて、漏れのないように進めることに留意する必要があります。

■事業承継のグランドスケジュール

スタート	<ul style="list-style-type: none"> ● 譲渡条件の確定 ● 売買契約書（営業権譲渡契約書）、賃貸契約書（案）の作成 ● 備品、消耗品、診療材料、薬品等の棚卸（予定在庫の予測） ● 承継先の探索
半月から 1 ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> ● 承継先との条件交渉と決定 ● スタッフへの事業承継の通知と解雇条件の通知 （承継側への勤務継続の意思確認） ● 患者への通達・告知 ● 金融機関、リース会社へ事業承継の報告と債務完済の手配
1 ヶ月から 2 ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> ● 承継先と売買契約（営業権譲渡契約）の締結 ● 賃貸契約のオーナーへ解約と譲渡側との契約継続の依頼と契約 ● 各取引業者への連絡
2 ヶ月から 3 ヶ月	<ul style="list-style-type: none"> ● スタッフの給与、退職金の計算と支払準備 ● 引渡し前の医療機械、設備等のメンテナンス
事業承継時	<ul style="list-style-type: none"> ● 診療所引渡し ● 保健所、厚生局等への診療所廃止の手続き ● 労基、日本年金機構等へ閉院とスタッフ解雇の手続き ● 税務署へ事務所廃業届等の手続き

4 金融機関交渉の実施

経営を引き継ぐ歯科医師の自己資金不足のため、融資が最大の課題でした。また、融資が決定しないと、患者やスタッフへの通達ができないことから、早期決定が必要だという事情もあり、融資申込の添付書類は入念に準備し、十分収支の合う事業計画も策定して交渉に入りました。

その結果、自己資金無し、かつ低利で12,000千円の融資が決定し、実行されました。これにより、引渡し時に承継側から譲渡側への支払も完了しました。

■融資の必要書類

- 診療圏調査
- 前経営者の3年間分の確定申告の写しと損益計算書、貸借対照表、診療報酬に関する総括表、レセプト単価、患者一人の一日当たりの診療単価がわかるもの、等
- 賃貸契約書、営業権譲渡契約書、物件図面、登記事項証明書、等
- 履歴書、歯科医師免許、研修終了登録証、臨床研修等の受講票または修了証
- 事業計画書
- 申込者の源泉徴収票3年分
- 申込者の債務や資産のわかるもの、家族構成のわかるもの 等

5 承継前の患者対策

新院長は承継1ヶ月前から譲渡する歯科診療所に勤務し、前院長からの引継ぎを兼ねて、患者への顔合わせと、診療体制やスタッフの能力把握を行いました。また、広報活動を行い、既存患者の維持と新規患者の獲得へと働きかけました。

こうした活動の成果によって、承継前と患者数は変わらず、新患も増加してきました。現在も順調に患者数は増加しています。

■患者対策

- 承継前に勤務し、患者への顔あわせ
- 院内掲示により承継の通達と新院長の経歴や研修終了の告知
- 半年前の患者に対し、手紙による承継のお知らせ通知
- HPを開設し、インターネットによる広報活動
- チラシ、ポスティング等の開院広告
- 新院長の診療方針による接遇研修開催（方針徹底と承継への意識改革）
- 野立て看板の新規設置による患者誘導対策

■参考文献

『歯科医院を簡単にタタんではいけない』

クインテッセンス出版株式会社発行 著者 角田祥子 嶋敬介

厚生労働省HP:平成26年 歯科医師調査の概況／平成26年 医療機関施設調査報告