

歯科 経営情報

REPORT

Available Information Report for
dental Management



経営

事業継続で地域歯科医療を
確保

事業継承の 事前準備と留意点

- 1 歯科医師と歯科医院の推移と事業継承の実態
- 2 事業継承時の留意点
- 3 譲渡条件と事業継承前の確認事項
- 4 譲渡価格を高める方法

2025

6

JUN

1 | 歯科医師と歯科医院の推移と事業継承の実態

昨今、歯科医院の廃止や事業継承が増加しています。その背景には、歯科医師の高齢化が進んでいることが主要因として挙げられます。継承する際の形態としては、他の医療法人への吸収合併や、親子・親族間での継承、個人の歯科医師への事業譲渡など様々なケースがあります。令和4年度における歯科医師の年齢を階層別にみると、60歳以上の割合が35.7%となっており、事業の継承で悩まれている院長も多いのではと推察されます。

一方で、新たに開業を考える若い歯科医師は、建築費や土地代金、家賃、医療機器代金の増加により、開院時の費用の増加も多大となっていることから、居ぬきでの開業を模索するといったケースも増加しています。

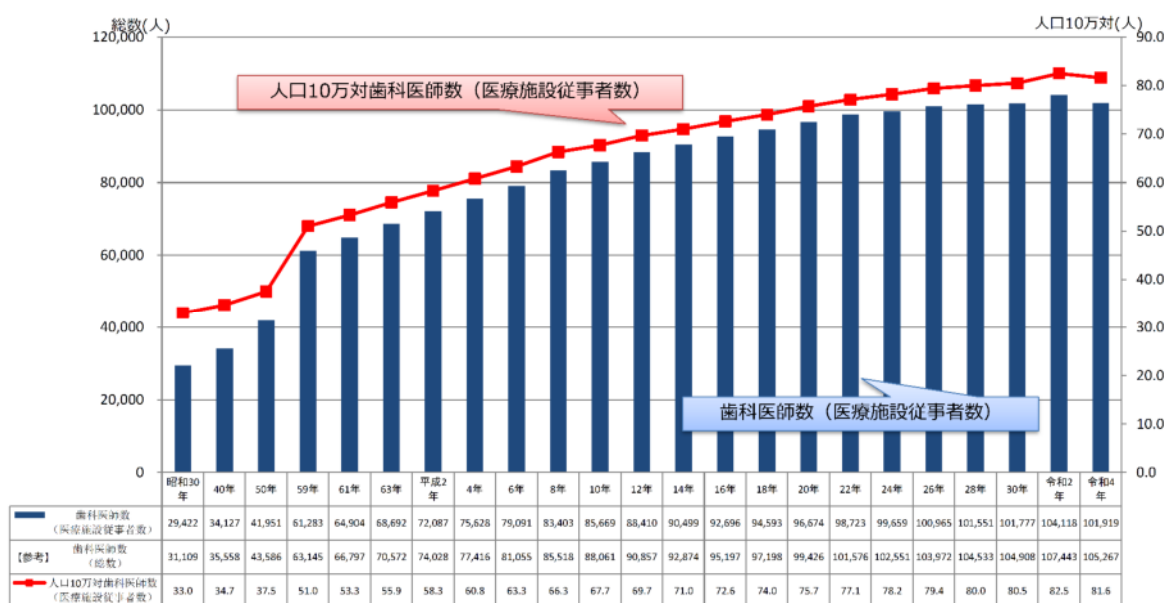
そこで、今回は、事業継承における留意点や事前準備項目について解説します。

1 | 歯科医師数の年次推移と歯科医師の年齢階級別年次推移

令和4年の歯科医師総数は105,267人で、その内医療施設従事者数は101,919人となっています。その一方で、人口10万対歯科医師数（医療施設従事者数）は昭和50年では37.5人だったものが、平成12年では69.7人、令和4年には81.6人と増加しているものの、年齢層をみると、令和4年では、60～69歳が一番多く、次に多いのが50～59歳となっています。

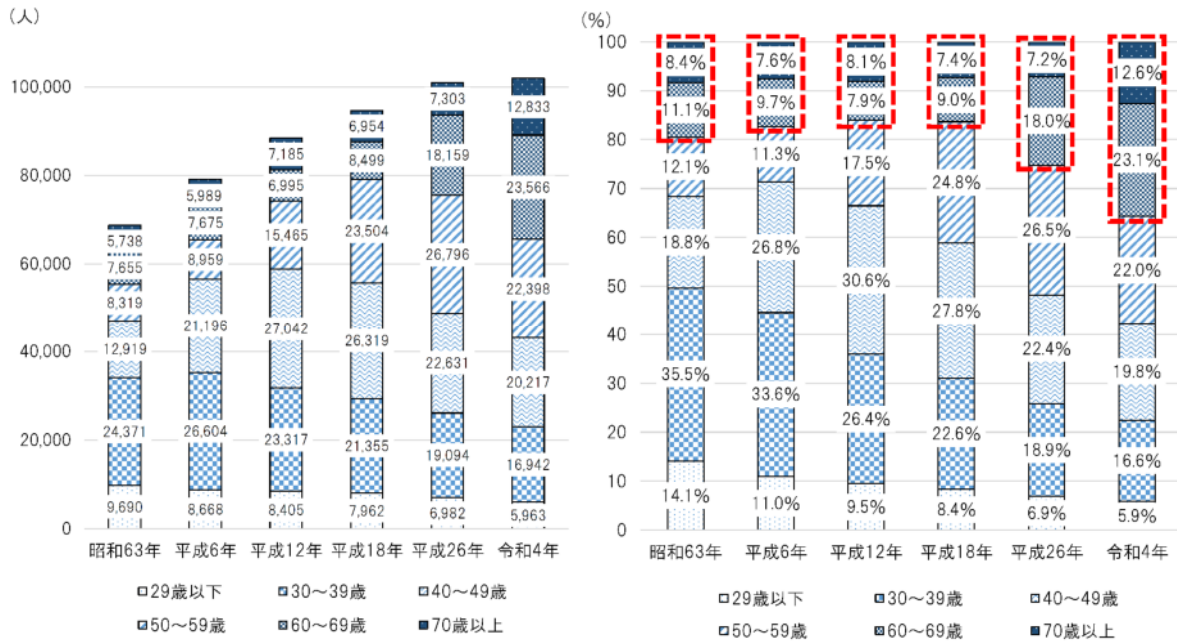
つまり、近年は60歳以上の歯科医師の割合が増加傾向にあるのです。

■ 歯科医師数の年次推移



厚生労働省：歯科医療提供体制の現状について より

■ 歯科医師の年齢階級別年次推移

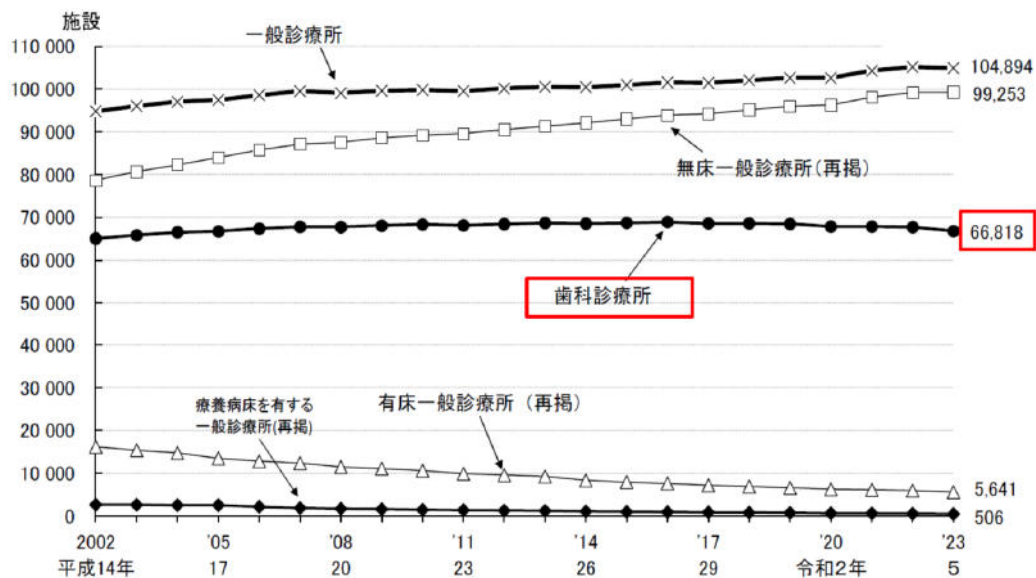


厚生労働省：歯科医療提供体制の現状について より

2 | 歯科診療所数の年次推移

歯科診療所の施設数は52,216施設（平成2年）から68,384施設（平成22年）と、20年間増加傾向にありましたが、平成23年の医療施設調査では廃止・休止の歯科診療所が開設・再開を上回り228施設減少、その後もほぼ横ばいで推移し、令和5年には66,818施設と減少に転じています（対前年：937施設減）。

■ 歯科診療所の年次推移



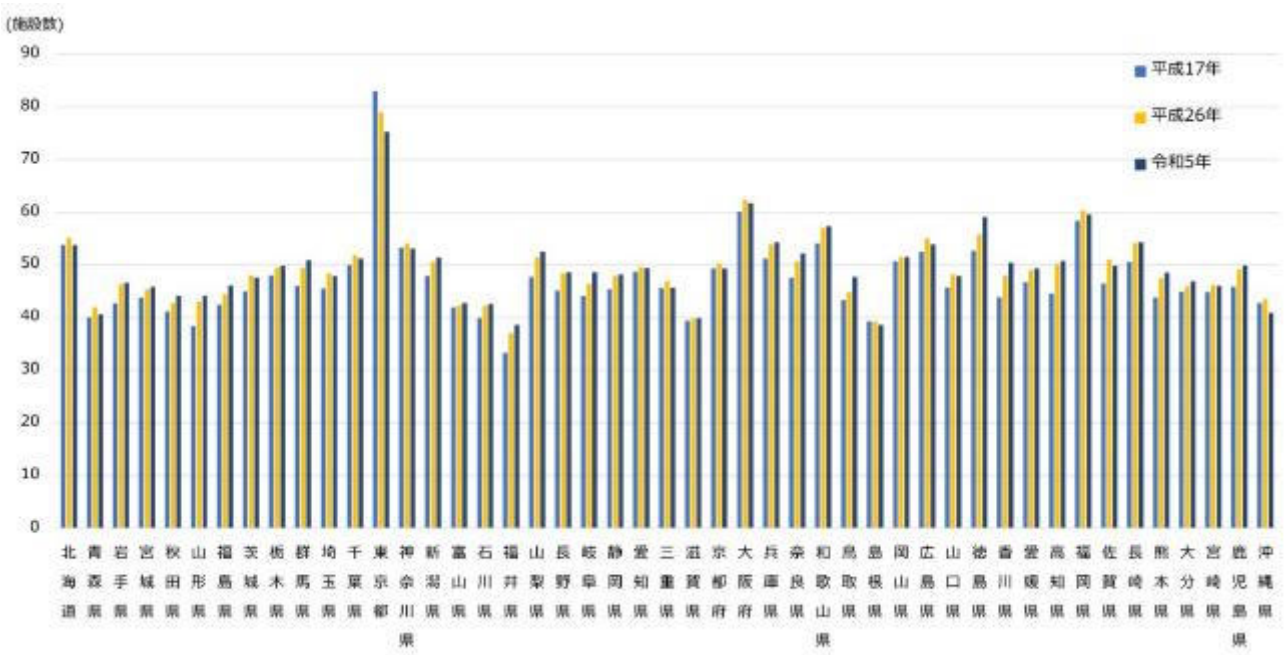
注：1）「療養病床」は、平成14年は「療養病床」及び「経過旧療養型病床群」である。
 2）平成20年までの「一般診療所」には「沖縄県における介輔診療所」を含む。

厚生労働省：歯科医療提供体制の現状について より

3 | 人口10万対歯科診療所の年次推移

令和5年における人口10万人当たりの歯科診療所数（人口10万単体医療施設従事者）が最も多い都道府県は東京都の75.3施設、最も少ない都道府県は福井県と島根県の38.6施設となっており、都道府県間で大きな差があり、年次推移をみてもその増減に地域差がみられます。

■人口10万対歯科診療所の年次推移



厚生労働省：歯科医療提供体制の現状について より

4 | 各厚生局の歯科医院の新規開業数と事業継承・交代数の実態

各厚生局がとりまとめた令和7年1月～5月時における歯科医院の新規開業と事業継承・交代の件数をみると、新規開業が318件、事業継承・交代が223件となっています。

■各厚生局の新規開業数と事業承継・交代の件数

厚生局名	新規開業	交代・継承	厚生局名	新規開業	交代・継承
北海道厚生局	12件	7件	近畿厚生局	46件	37件
東北厚生局	7件	16件	中国四国厚生局	16件	8件
関東信越厚生局	170件	112件	九州厚生局	41件	23件
東海北陸厚生局	26件	20件	合計	318件	223件

厚生労働省：歯科医療提供体制の現状について より

2 | 事業継承時の留意点

歯科医院の事業継承において、まず新院長は「何を」継承するのかを明確化する必要があります。単に今ある歯科医院を譲り受け、新たな院長として就任する、というのではなく、歯科医院自体（内装工事、戸建て）や歯科用医療機器といったハードの部分のほか、患者やスタッフ及び診療体制というようなソフトの部分も継承することになります。

特にカルテの引き継ぎは、単に診療データだけでなく、その先にいる患者を引き継ぐことになります。

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等の固定資産、医療機器や事務機、家具等の償却資産、備品消耗品や診療材料、賃貸であれば敷金等の預かり金、等その他、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、借入やリース等の債務もあります。

■ 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
- 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) スタッフやカルテ等のソフト部分

前述のとおり、カルテの継承は患者を引き継ぐことを意味します。したがって事務的に取り扱うだけではなく、様々な感情をもった患者を引き継ぐのですから、相当な気配りが必要となります。

一方、スタッフについてはそのまま雇用することも多く、歯科医療事務や歯科助手、歯科衛生士という職種と給与面だけに関心を持っていると大きな問題になります。昨今は、チーム医療としてスタッフと院長や勤務歯科医師が一丸となった取り組みや、診療体制の

構築が患者を増やし、経営を安定させる大きな要素となっています。したがって、院長は引き継いだスタッフの生活を背負うという認識にたち、給与や待遇面、それまでの院内風土などを確認し、気持ちよく働いてもらえるよう雇用条件を整える必要があります。

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

■カルテ等のソフト部分

- | | |
|---------------------|------------------|
| ●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、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 |
| ●引き継ぎの金融機関、リース会社等 他 | |

2 継承時の患者対策

患者引き継ぎには特に注意が必要です。無条件でカルテを引き継げるわけではなく、患者の同意があってはじめてカルテ継承が出来るということに留意しなくてはなりません。

したがって、新院長に代わった際には、患者に対してカルテを継承することを告知する必要があります。その手段としては、院内へ継承する旨を記載した案内の掲示や手紙による告知、チラシ配布やホームページの開設、生活情報誌等への継承を告げた開業広告等があります。

また、継承前に前院長の許可を得て、数週間から1ヶ月勤務することが可能であれば、患者の信頼獲得、不安払しょくに大きな効果が期待できます。

また、医院のリニューアルを行うのであれば、内覧会の開催も効き目のある告知となるでしょう。（但し、その地区の歯科医師会により、内覧会は営業行為として禁止している所もあります。）

■承継前の患者対策

- 前院長のもと、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
- 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
- 開院チラシ配布、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
- リニューアル等を行うのであれば内覧会の開催

3 | 医療法人継承の留意点

歯科医院の継承には、売り手が医療法人の場合と買い手が医療法人場合があります。

売り手が医療法人の場合は、歯科医師個人が理事長に就任して継承するか、他の医療法人が分院として組み込むかを決めます。また、この組み込む方法には、分院となるほかに、医療法人ごと合併（吸収合併）する方法もありますので留意が必要です。

(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・役員が全員交代となります。継承時期を決め、社員・役員が辞任・就任を行い、その上で理事長が誰になるのかを決めます。出資金有の医療法人では、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、取決めを行うことを忘れてはなりません。

■社員・役員の変更

＜臨時社員総会・臨時理事会の開催＞

議題 第一議案 旧社員・役員の辞任と辞任時期

第二議案 新社員・役員の就任と就任時期

第三議題 新役員の役員報酬

他、議題の事例

第四議題 法人名称・診療所名称の変更

第五議題 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、出資金有であればその出資金（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ヶ月間）、改修工事や医療機器入替、追加等があればその資金を用意する必要があり、事業計画を立案し、資金調達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、融資となると医療法人での借入となります。申請者は継承前ですので売り手側の理事長とする必要があります。また、定款変更等が発生するのであれば、認可が降りるのに1カ月以上の日数がかかるため、（広域医療法人であれば2ヶ月以上の可能性有）投資計画と併せてスケジュールを立案し、日程のずれがないよう管理しなければいけません。

3 | 譲渡条件と事業継承前の確認事項

事業継承においては、医院の価値・評価として、「医業収入、歯科医院の減価償却資産、繰延資産」といった土地建物、テナントであれば「内装工事等、医療機器、診療材料や医薬品、事務用品、什器備品」といった「物」のほか、明確な数字に表れない、「患者、患者からの信頼、スタッフという人的資産」からの「質」といった無形なものもあります。

また、その地域の発展度合いや人口の増減等の様々な要因を含め、検討する必要があります。

1 | 営業権譲渡金の考え方

営業権譲渡金は、医業収入や患者カルテ枚数、貸借対照表で表されている資産だけではありません。歯科医院自体の価値の他、地域の発展状況や人口、住民の年齢層、今後の都市計画等、の環境も含め検討することが肝要です。

■譲渡条件の確認とチェックポイント

【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
- 新規開業資金との比較
- 安定経営が継承時からできる価格
- 近隣の居住環境や対象患者エリアの確認
- 将来の都市計画等の確認

2 | 継承後のリスク回避

継承後のリスクについては、あらかじめ十分に確認しておくことが重要です。不動産や償却資産に瑕疵がないか、隠れた債務がないかなどを売主側の譲渡条件提案時からチェックし、対応しておくことでスムーズな継承が可能になります。

スタッフについては、未払い残業代がないか、雇用継続とみなして退職金が増加する、給与等待遇面が前職場と同一だと思っていた、といった様々な問題が考えられることから、事前の確認を怠ってはなりません。また、患者についても今までの診療に対する不満から、当時の診療費の返却を請求されたり、今後の診療費を請求できなかったり、継続している自由診療において診療費がすでに全額支払い済みということもあり、確認が必要です。

■ リスク回避項目

- | | |
|-----------------------|--------------------|
| ● スタッフの未払残業代はないか | ● 退職金を支払い、雇用終了をする |
| ● 同条件での雇用継続ではない旨、通知 | ● 業務は全く新しくなる旨、通知 |
| ● 自由診療の継続があれば前払診療費の扱い | ● 保険診療のクレーム対処の取り決め |
| ● 取引業者への未払い費用の確認 | ● 税の未払いの確認 |
| ● 社会保険、労働保険の保険料未納の確認 | ● 融資、リースの未払い分の確認 |
| ● 賃貸契約の場合、更新や再契約の条件確認 | ● 設備関係で不具合はないか |
| ● 医療機器に不具合はないか | ● 雨漏り、ガス漏れはないか |
| ● 取引業者からの仕入れ値や取引価格の変更 | ● 敷金・保証金等の解約時返金の確認 |

事業継承の条件が確定すれば、継承譲渡契約の前に現地において実情を確認する必要があります。条件ではこうなっていたが継承後に確認したら機器が故障していたとか、継承後にスタッフから全く違う雇用条件の要求があった、シフトの確認をしたら全部が埋まっておらず、急遽人員募集を行うことになった、修繕が必要なため余計な資金がかかり、追加融資を受けていた等、様々な問題が潜んでいる可能性があるからです。

また、継承後の諸手続きの失念や、遅滞により、開業や雇用への影響を避けるため、継承のスケジュールと諸手続きに必要な書類の用意、各官庁への事前相談など準備を滞りなく行っておく必要があります。

3 | 事業継承条件と現地での確認

事業継承条件は、書面による提示が多く、実際の内容と微妙な誤差が生じます。また、詳細な情報が記載されているとは限らず、現地での確認が必要になりますが、診療中であれば細かく確認することが出来ない場合があります。

医療機械も調子の良し悪しなどは使用者の感覚によって違ってきます。特に、常時使用してきた前院長は、新品時と不具合の違いが判断できず、問題なし、とすることもあることから、しっかり時間を取って現地確認を行うことが肝要です。

■ 事業継承条件の現地確認

- 営業権利金、売買代金の根拠
 - ① 償却資産明細の確認・・・確定申告書、決算書から確認
 - ② レセプト総括表、日計表、月計表の確認（レセプト枚数、単価、患者数の把握）
 - ・・・原単位分析を行い、収支の確認
- 医療機器の確認
 - ① 診療ユニット、X線装置、オートクレープ等の確認・・・実際に使用してみる
 - ② X線装置の定期点検記録の確認・・・画像まで確認（個人情報に注意）

●内外装、現地看板の確認

- ①全室入って確認・・・目視しかないが、専門家の同席も有効
- ②設備等は使用して確認
- ③外観や外装、戸建ては屋根や屋上の確認・・・目視しかないが、専門家の同席も有効

●スタッフ雇用

- ①給与台帳の確認
- ②スタッフへ通達しているなら履歴書や資格者の免許の確認
- ③スタッフへ新たな雇用契約書の提示と説明会の開催
- ④勤務シフト表の確認
- ⑤スタッフから現勤務への意見交換を行う（前院長不在が望ましい）
 - ・雇用に関してクレームがないかの確認
 - ・患者からのクレームがないかの確認

●広告等

広告自体の確認と業者及び契約内容の確認

●消耗品、備品等

- ①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絵や写真、PC、応接セットや机等の家具・備品の確認・・・持っていくものはないか
- ③観葉植物やスリッパ等のリース物件はないかの確認

●物件

- ①賃貸契約であれば契約更新時の更新料はないか
- ②水道料や電気料が直接請求ではなく、オーナーによる請求となっていないか
- ③町内会等の参加及び会費負担はないか
- ④患者駐車場、スタッフ駐車場は不足していないか、別途借りていないか
- ⑤有線放送やCSTV、インターネット等の契約が別途ないか
- ⑥ビル警備や共有部の看板設置で別途料金がないか 等

4 | 継承契約後の諸手続き

継承契約、法人の継承もしくは合併契約後には各官庁へ様々な諸手続きが発生します。

特に保健所や厚生局への手続きが遅れたり、失念してしまうと医院開業ができなかったり、施設基準等にかかる診療報酬の請求ができなくなります。

また、スタッフの雇用手続きを遅らせると健康保険証の交付も遅くなり、突然の病気により通院した際、自由診療扱いで全額支払いを要求されることになる可能性があるので留意が必要です。

4 | 譲渡価格を高める方法

前述のとおり、事業継承では院長の高齢化により「医院を譲渡したい」という事案が多くなっています。加齢を止めることはできません。したがって、高齢になってから急遽事業継承を考えるのではなく、5年先、10年先を見据えたライフプランを早期から考え、事業継承の準備を行うことが有利な譲渡契約につながります。

事業継承の準備としては、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等、様々な対策を取っておくことが重要です。また、診療所の価値を高める対策は同時に増患対策にも通じ、歯科医院経営の安定化をもたらすばかりでなく、譲渡時の査定アップにもつながります。

1 | 患者減少を抑える

高齢化による閉院を考える動機としては、全盛期と比べて診ることができる患者数が減った、診療自体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等があります。

このような状況で診療を続ければ、患者数が減少するだけでなく、歯科診療所としての評判も落とすため、事業継承するのであれば、これらへの対策が必要です。

患者数の減少や評判を落とす前に、予約の取り方の工夫や、医療機器の入替え、非常勤でも勤務歯科医師の雇用等を行うなどの対策を取りましょう。ただし、費用対効果を考え、過度な投資にならないようにする必要があります。

■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、診療時間想定のもと、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の導入若しくは技工所の検討

<スタッフの増員>

- 忙しい曜日や月に対し、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

2 | 建物の修繕および機器のメンテナンスを考える

閉院を考えた場合、古くなった建物の修繕や医療機器の入替え等の必要があっても、余計なお金を掛ける必要はないと判断する院長も多いと思います。しかし、事業継承となると話は別で、修繕やメンテナンス等の実施は、営業権利金や償却資産の売買代金を高める効果があり、追加投資以上の評価を得られることがあります。

ただし、大規模な改修工事や最新機器への入替えなど多額の投資は必要ありません。汚れや剥がれなどの簡易な修繕や、院内の清掃、医療機器のオーバーホールといった簡易なメンテナンスを行うだけでも印象は変わるものです。

■建物の修繕や医療機器のメンテナンス**<内外装、設備の修繕>**

- 汚れが目立つクロスや天井、床の張替え工事
- トイレの洋式便器、自動洗浄機付便器の修繕
- エアコンや空気清浄器のメンテナンス
- 照明器具の取替え
- 看板の修繕

<医療機器のメンテナンス>

- ユニットの表面材の張替え
- ユニットにある水の臭い対策（長年使用していると水に臭いが付く）

リニューアル中は来院患者に不安感を与えないよう、十分な配慮が必要です。

3 | スタッフの質の向上

事業継承では、既存患者のことを熟知しているスタッフも引き継ぐことになります。

ただ、それだけでは存在価値があるとはいえません。このスタッフがいるから新患も増え、既存患者も離れないという、付加価値を生み出すスタッフへの再教育も必要となるでしょう。

継承する相手は、継承後も同じスタッフと業務を行うわけですから、必要な知識や専門

的な業務の棚卸を行い、不足している項目は補填することがスムーズな継承につながります。

■スタッフの質の向上

- 定期的な接遇研修会の開催
- 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）
- 院内研修会による患者回し、診療体制の効率向上を図る
- 法律で定められた「医療安全」「院内感染防止対策」の講習会は必ず実施

4 広報活動の維持

安定した歯科医院経営を維持してきたにもかかわらず、継承を考える時期がくると、広報活動への取り組みをやめてしまうことがあります。

しかし、患者数の維持こそが最も重要な事業継承先となるポイントであるため、広報活動による新患獲得は最後まで行うべきです。

■広報活動の精査

- 電話帳広告の見直し（内容、掲載継続自体）
- 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るか）

5 投下資金の譲渡評価への影響

歯科医院の事業継承のポイントである売買代金の内、修繕や改修工事、新たな設備投資である償却資産は根拠ある売買代金になりますし、患者数（既存患者と新患）が増加していると営業権利金にも大きな影響が出ます。

いかに事業継承前に価値を高める準備をするかによって、事業継承の結果に大きな差が出るということを忘れてはなりません。

また、投下する資金が譲渡価格にどのように影響するかについては、専門家と相談しながら進めましょう。

■参考資料

厚生労働省：歯科医療提供体制の現状について