歯科経営情報

REPORT

Available Information Report for dental Management



経　営

医院を未来へつなぐ

事業承継準備・手続き・計画策定の実務ポイント

1 進む歯科医師の高齢化と事業承継の形態

2 親子間承継時の注意点

3 医療法人の事業承継時の注意点

4 医療法人の出資金譲渡と理事長変更の手続き

2026
8
AUG

歯 科
情報レポート

01　進む歯科医師の高齢化と事業承継の形態

厚生労働省が公表する「医療施設調査および医療施設動態調査」によると、令和 5 年 10 月時点で 66,818 件あった歯科医院数は、令和 7 年 11 月で 65,537 件、令和 8 年 3 月には 65,213 件となり、この約 3 年間で 1,605 件の減少となっています。

診療所の開設形態に関しても、令和 7 年 5 月の時点で、新規開業が 318 件、開設者交代・承継が 223 件となっており、総数のうち、交代・承継が約 40%を占めています。

このような傾向は以前からみられ、それに伴い、事業承継の届出数も増加しています。その要因としては、土地・建物の売買価格や家賃等の高騰が大きく影響し、新規開業よりも投下資金を抑えられる事業承継を希望するケースが増加しているためと考えられます。

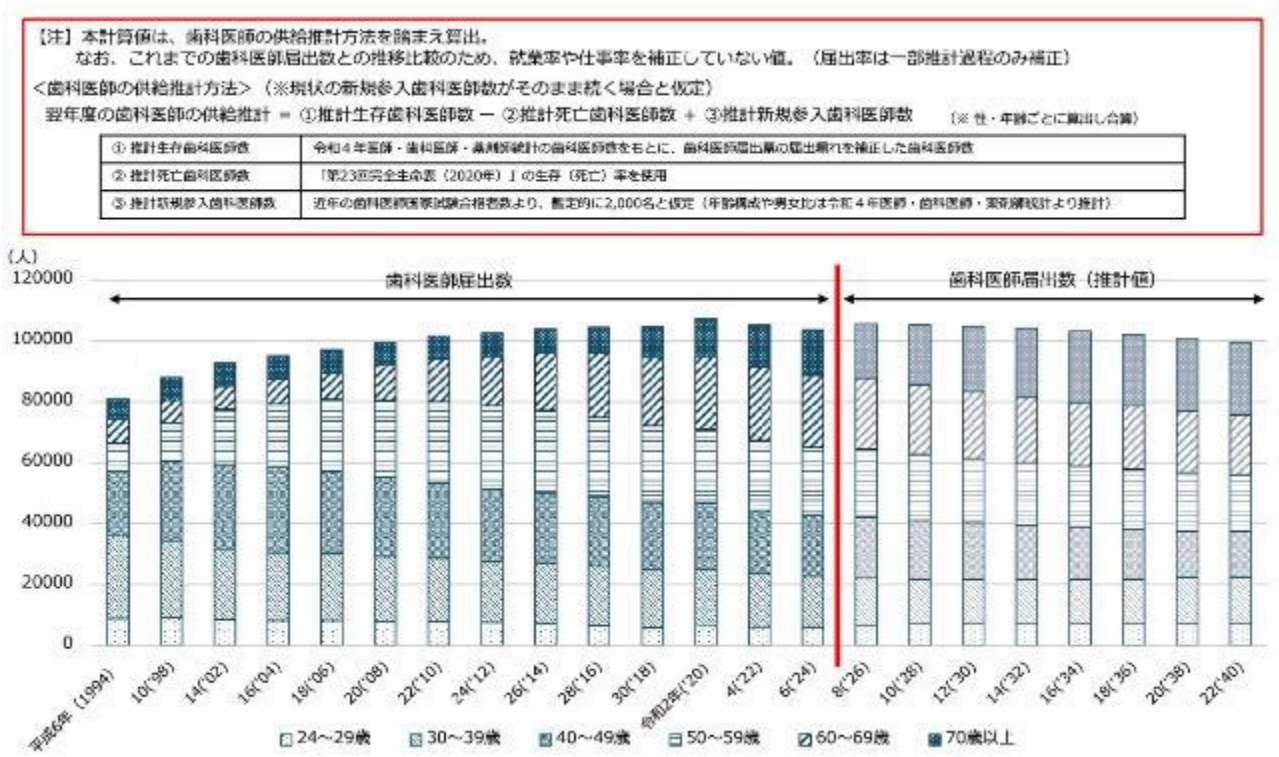
そこで、本レポートでは事業承継時における売主側と買主側の注意点について解説します。

1　歯科医師の高齢化及び歯科医師数の変化

厚生労働省では、過去から現在に至る歯科医師の年齢分布状況をもとに、今後の歯科医師の供給体制を推計しています。それによると、令和 8 年以降は 60 歳以上の歯科医師の比率が増加し、歯科医師の総数は緩やかな減少傾向になると予想しています。

その結果、歯科医師の高齢化による閉院及び事業承継が増加することが予想されます。

■歯科医師の供給推計について（年齢階級別）



厚生労働省：歯科医療提供体制・歯科医師の現状について　より

2　事業承継の形態

歯科医院の事業承継には、様々な形態があります。

親子や親族間による事業承継のほか、第三者への事業承継として、勤務歯科医師への承継、取引業者やコンサルティング会社から紹介された歯科医師への承継、医療法人による買収等があります。

また、医療法人であれば、当然、理事長の交代というケースもあります。

■事業承継の形態

- 親子間の承継
- 親族間の承継
- 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
- 勤務医への承継
- 医療法人への譲渡
- 医療法人の理事長交代

3　売主側と買主側で診療所の価値観が違う

同じ事業承継でも、個人間の事業承継、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、それぞれのケースごとに注意しなければならないポイントが違ってきます。

特に売主側にとっては患者の引き継ぎを最も重視するため、患者との関係維持を中心に条件を考えます。それに対し買主は、医院の実情よりも、単に患者を数として考えることが多く、前院長の診療方針や診療体制を踏襲するということは念頭にないケースがほとんどです。

なかには買主の意にかなった診療体制を構築するため、「新たな診療体制でも構わない」というスタッフしか継続雇用しないという買主もいます。

また、買主の運営方針として、売主側ではすでに借入金を完済しており、今の医業収入でも十分と考えていても、事業承継に伴う借入れがあり、さらに承継時の改修工事や医療機器の入替え・追加に伴う借入れを行うため、現状を上回る医業収入を求めるなど、思惑の違いも存在します。

さらには、医療法人がサテライトとして購入する場合もあり、医療法人としての事業規模の拡大が一番の目的になることもあります。

つまり、診療所の価値に対する判断基準は、売主側と買主側で異なるという前提で、譲渡条件の交渉を行う必要があります。

■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
・医院の資産価値（不動産、償却資産）
・スタッフの質
・今までの経営状況　等

●買主側の診療所の価値観

・診療報酬や利益
・診療所の位置（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、償却資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

4　資産以外の承継項目

カルテの承継は、患者を引き継ぐことと同義です。カルテというデータを引き継ぐことは当たり前ですが、患者の気持ちをどこまで引き継げるかというのがポイントになります。

また、スタッフを継続雇用するに際しては、人件費だけでなく、人柄や能力といった個人の能力までを引き継ぐことになりますので、事前面談などを通して、給与や待遇面を確認し、気持ちよく働いてもらえるよう、雇用条件を整える必要があります。

ただし、医療法人を引き継ぐ場合は別として、一般的にはいったん退職手続きを行った上での新規雇用となるため、退職金の支給対象者がいる場合は、退職金を精算し、新たに勤務を開始することについて了承を得る必要があります。

その他、診療材料業者や医薬品卸、メーカー、技工所等の取引業者、各顧問事務所、警備会社、医療廃棄物処理業者といった協力業者との関係についても判断が必要です。

■資産以外の承継項目

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

歯科情報レポート

02　親子間承継時の注意点

親子間承継でも、医療法人開設の診療所では、理事長の交代なのか管理者だけの交代なのかによっても対応が異なってきます。医療法人の理事長交代の場合は、診療所としての変更手続きの他に、医療法人自体の変更手続きが必要になります。

出資持分の有無による出資持分の評価や譲渡額、役員退職金、金融機関との債務承継等の交渉、ほかの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、戸建て診療所で土地・建物の所有者が医療法人でない場合等には、さまざまな対応が求められます。

1　親子間承継成功のポイント

親子間承継では、親子という感情から起こる問題が出てくることがあります。たとえば、親が「子どもは医院の運営状況や患者対応、スタッフの性格等を知らないだろう」と考え、承継の道筋を勝手に決めてしまうといったケースです。

また、子どもの方も、歯科医師としての経験年数が少なかったり、経営者になることがどういうことかという知識がなかったり、覚悟ができていないのに言われるままに承継したという例もあります。子どもへの事業承継であっても、十分な準備期間が必要です。

(1)事業承継の項目とスケジュールの立案

親子間承継については、項目別にスケジュールを立案することが重要です。

親子間であっても、以下の各項目を確認した上で承継時期を決定することが、トラブル防止の観点から賢明です。

■事業承継の項目とスケジュール

時期	項目	内容
承継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子ども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 ③３年～５年の経営状況の推移と今後の見通し
	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子ども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、親の理解と承認を得る ③子ども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 子どもの意見を尊重し、親からの自立を基本とした体制を構築 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
	承継時期の決定	① 承継時期の決定 ② 承継方法の決定
承継１年前	事業計画、資金調達の立案	① 子どもの診療方針に沿った事業計画の立案 ② 事業計画に合わせた資金調達
10 ヶ月前	承継条件の決定	① 医療法人であれば役員退職金を決定し、役員として継続する場合は役員報酬を決定 ② 不動産の所有者が別であれば借地代・家賃の決定 ③ 譲渡価格の決定（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 既存スタッフに対し、診療内容や雇用条件の変更等に関する説明会を開催（質疑応答を必ず行う） ② 診療に関する指示ルールの確立 ③ 親も継続して勤務する場合の権限の決定
５ヶ月前位	給与・待遇	① 親・子どもの勤務継続の有無での給与（役員報酬）の決定 ② スタッフの新給与の通知 ③ 労働契約の締結もしくは変更
４ヶ月前位	患者対応	① 承継前の子どもの勤務の有無 ② 既存患者への告知 （院内掲示やハガキ・SNS 等の告知）
３ヶ月位前	官庁への対応	① 個人開設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 公費制度の所管官庁への事前相談
１～２ヶ月前	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 子どもの経営者としての自立
承継時	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どもが承継する時では、診療所の経営環境が大きく変わっている可能性があります。

交通網（環状線や国道等の開通、移設など）の変化、商業施設の増加や閉店、人口の変化、競合医院の出現等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」の承継

親子間の承継の場合、承継前に子息が勤務することはさほど難しくはないと思われます。実際に診療しながら既存患者との関係構築ができ、よりスムーズに承継が進むこともあります。

ただ、患者から親（前院長）への信頼度が高く、子ども（現院長）の実力を低く評価される可能性もあり、同じ診療を行っても患者が物足りないと評価するケースも散見されます。

承継者としては、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てもらうという努力が必要となるかもしれませんが、第三者への承継と違い、承継者が親からのアドバイスを真摯に受け止めることで承継がスムーズに運んだというケースも多々存在します。

■承継患者の信用・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から）
●診療技術のほか、接遇等の患者応対も含め、前院長と同等以上の対応
●前院長と診療方法や医療機器が異なる場合も、丁寧に説明し、患者が納得するまで対応する
●極端な診療方針や経営理念の変化は望まない

■子どもへのアドバイス

●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
・収支の考え方
・労働基準法の知識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

歯科情報レポート

03　医療法人の事業承継時の注意点

医療法人が医院の事業承継を行う際には、監督官庁の許認可等が必要になります。

また、売主買主とも医療法人同士の場合は、吸収や合併となる場合も想定されます。ただし、持分の定めの有無が異なる医療法人間の合併では、いずれかが持分なしの場合、合併後は持分なし法人となります。

このように医療法人には様々な運営形態がありますが、基本的に医療法人の事業承継については許認可をとってから進むため、監督官庁と事前協議を行い、方向性を定めることが出発点となります。

1　医療法人承継の注意点

歯科医院の承継には、売主が医療法人の場合と買主が医療法人の場合があります。

売主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をあらかじめ決めておく必要があります。

また、買主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によって手続きが異なってきます。

(1)医療法人の承継:社員と役員(理事)

医療法人の承継時に、社員・役員が全員交代する場合には、承継時期に合わせ、臨時社員総会と臨時理事会を開催して、社員・役員が辞任・就任すること、理事長を誰にするのかを決めます。出資金有りの医療法人では、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しなければいけません。

■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　旧社員の退社および旧役員の辞任時期

第二議案　新社員の入社および新役員の就任時期

第三議案　新役員の役員報酬

他、議題の事例

第四議案　法人名称・診療所名称の変更

第五議案　承継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

※原則として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･承継関連資金の用意

医療法人の承継では、出資持分ありであればその出資金額（時価評価）と承継時の譲渡資金、承継後の運転資金（診療報酬が入る約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。しっかりと事業計画において資金調達手段も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となるか理事長個人の借入とするかといった判断が必要となります。

医療法人としての借入申込みは承継前に行うことから、現理事長名義となるため、あらかじめ協議の上、実際の借入時には新理事長名義で行う等の対応が必要となります。

また、定款変更等が必要な場合は、認可が下りるのに１カ月以上の日数を要するため（複数の都道府県にまたがった広域医療法人であれば２ヶ月以上）、投資計画以上に定款変更の許可申請のスケジュールを入念に立案し、日程のずれがないよう管理する必要があります。

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、居抜きで医院を承継するケースがあります。患者がそのまま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」型の承継も選択肢の一つです。

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、上記同様、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得と歯科診療所の開設手続きといったことを考慮しながら日程を組んでいく必要があります。

■居抜き医院承継の形態

●医療法人（売主）対医療法人（買主）の合併承継

①医療法人の合併申請

②診療所開設許可申請

●医療法人（買主）が診療所（売主）の事業だけの承継

①医療法人の定款変更

②診療所開設許可申請

(1)2つ以上の都道府県に診療所を有す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同士（広域医療法人）が合併する場合、以前は、厚生労働省が所管していましたが、現在は、主たる事務所の所在地の都道府県等との調整に一本化されています。

よって、医療審議会で審議されることになりますが、都道府県ごとに開催日程が異なります。

審議会での認可後に、債権者に対する公告等を経て、合併登記および診療所の開設手続きを行います。したがって、余裕のあるスケジュールを立てる必要があります。

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承継する場合も都道府県知事の認可となります。

(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にあっても、定款変更許可申請が必要になり、許可申請書や事業計画等、様々な書類を作成しなければなりません。認可も約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必要です。

■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

歯科情報レポート

04　医療法人の出資金譲渡と理事長変更の手続き

持分ありの医療法人の理事長交代による事業承継の場合、出資持分の譲渡が行われます。

出資持分の譲渡は開設時に積んだ出資持分の金額ではなく、医療法人が保有する資産等を反映して出資持分を時価評価し、その評価額を基に譲渡額を決定します。

そのため、いつの時点で出資持分を計算し、譲渡金額を決め、支払うかという問題も起こります。金融機関からの融資で資金調達を図るのであれば、理事長交代後の融資実行となるため、譲渡金額の決定や役員退職金の決定、理事長交代時期、資金調達時期等、スケジュールを含めた綿密な資金計画の立案が不可欠です。

1　理事長交代時期と譲渡資金支払時期の問題

(1)理事長交代時期と出資金の譲渡金支払時期

医療法人の理事長交代時期をいつにするかは非常に大きなポイントとなります。

たとえば、決算に合わせての交代となると、決算書ができるのは決算時から2カ月以内となっているため、出資金の評価計算をして決定するまでにタイムラグが起こります。そこで、決算予想額に基づき出資持分を譲渡し、その後に精算することになります。

また、買主側で出資金の譲渡資金の調達が融資となった場合、融資額を確定するため、金融機関との調整が必要となります。

したがって、交代時期と支払い時期、金額の確定時期、差額精算等の取り決めを行い、各条件を譲渡契約書、合意書または覚書等に記載し、違約金が発生しないようにする必要があります。なお、出資持分は個人間の譲渡であるため、買主側の経費にはなりません。

■理事長交代時期と出資金の譲渡金支払いに関する問題点

- ●出資金の譲渡資金調達計画を立て融資なら金融機関と実行時期を調整する
  （期の途中なのか決算時なのかは重要ポイント）
- ●融資実行時期から理事長交代時期を決定し、譲渡契約書等を作成する
- ●出資金の評価を貸借対照表や損益計算書等から行い、決定する（予想額になる可能性有）
- ●理事長交代時期に融資実行を受け、出資金譲渡額を支払う
- ●交代前月の貸借対照表や損益計算書、もしくは決算書から出資金評価を行い、
  差額精算を行う
- ●出資金譲渡に関しては、買主は経費にならない

(2)理事長交代後の運転資金実行のタイムラグへの対処

基本的に医療法人にある現預金や医業未収金等は、現理事長や理事の退職金に充てられ、残高がないことがほとんどです。理事長交代後の医療法人としての運転資金を調達するために金融機関に融資を申し込み、融資が実行されることになっても、その時期に問題が生じる場合があります。例として、金融機関の融資実行条件として、医療法人が新理事長になったという登記後（登記事項証明書の提出が必要）でなければ実行されない場合があるため、取引金融機関への確認が必要です。

登記完了までには、理事長交代前に各登記の必要書類を用意し、理事長交代当日に登記申請を行っても、通常１週間から 10 日程度を要することがあります。

その登記完了までのタイムラグをどうするかが問題となるので、対応策としては、新理事長が自己資金を入れる、金融機関と交渉しつなぎ資金を実行してもらうといった方法が考えられます。

また、前理事長や理事へ支払う役員退職金の支払い時期に余裕を持たせ、医療法人の現預金で必要な支払いを行い、融資実行後に役員退職金を支払うという方法も考えられます。

■理事長交代後の運転資金実行のタイムラグへの対処

- ●理事長交代後の運転資金（最低３ヶ月分程度）の資金調達を行う
  （金融機関からの融資であれば、必要書類や登記申請以外の事項は事前に相談しておく）
- ●理事長や理事交代前に司法書士へ相談し、登記に必要な書類を準備しておく
  （社員総会、理事会等の開催及び議事録作成の準備も必要）
- ●理事長交代時に登記申請を行う
- ●登記申請時には印鑑カード等の変更も同時に行う（融資には法人の印鑑証明が必要）
- ●金融機関とも融資実行のための金銭消費貸借契約の用意を依頼し、登記後に契約を締結する

2　理事長交代と諸官庁への手続き

(1)理事長交代時に定款変更の必要がないかの確認

医療法人の場合、○○会という名称であれば問題ありませんが、当然のことながら、「理事長名を用いた名称であれば変更したい」というケースがほとんどです。

法人名称及び診療所名称の変更には、定款変更認可申請を行う必要があります。認可申請ですので事前に申請を行い、認可後に名称変更ができるということになります。

認可・登記の所要期間は所管庁・法務局・申請内容により異なるため、目安とはなりますが、認可が下りてから変更登記完了まで、正式に変更となるのは申請してから１～２か月近くかかる計算になります。

(2)理事長交代による変更手続き

医療法人の理事長交代では、変更手続きが必要になります。

医療法人としての変更は、理事長変更登記完了後に、監督官庁（各保健所を経由して都道府県庁）へ役員変更届と登記届を提出します。なお、理事長の変更が生じた日から法務局への変更登記の申請期限は 2 週間以内です。

診療所としての変更は、保健所と厚生局に変更届を提出します。また、公費申請を行っている場合は、その監督官庁へ公費の変更届の提出が必要となります。

■診療所に関する変更手続き

●保健所

・開設者と管理者、歯科医師の変更届（名称変更が有る場合は法人及び診療所名称の変更届）

・麻薬施用者免許が有れば就業場所変更届（麻薬施用者が２名以上だと麻薬管理者が必要）

●厚生局（保険指定医療機関の変更）

・開設者と管理者、保険医変更届（名称変更が有る場合は法人及び診療所名称の変更届）

●公費関連（各監督官庁へ）

・開設者と管理者、歯科医師の変更届（名称変更が有る場合は法人及び診療所の変更届）

・指定医の指定を受けている場合は就業場所変更届

※歯科医師が歯科医院の開設者及び管理者となるには、平成 18 年以降に歯科医師免許を取得した歯科医師は臨床研修修了登録が必要です。臨床研修修了登録証の原本を保健所へ提示し、写しを提出します。登録まで３ヶ月程度かかります。

3　医療法人としての譲渡代金の利益の問題

事業譲渡の際に、医療法人が関係するといわゆる「のれん代」に指導が入る可能性があります。カルテ代等の名目で利益相当額を譲渡代金に上乗せしている場合に問題が起こることがあるからです。

そのため、本来、「医療法人は、剰余金の配当をしてはならない」法人であり、剰余金を役員や第三者に分配しないという医療法に基づき、指導の対象になることがあります。

まだ、限られた自治体での対応のようですが、今後の譲渡に関してはこの点について留意することが必要だと思われます。

■参考資料

吉岡経営センター主催セミナー資料：「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　翔子先生）
厚生労働省：「医療施設調査、歯科医師調査」
「歯科医療提供体制の現状について」
国税庁：「法令解釈通達　財産評価　営業権」
「著しく低い価格で譲り受けたとき」