

患者もスタッフもみんな引き継ぐ

診療所継承術を

徹底分析！

開業ラッシュが続く昨今、その形態も「戸建て」「ビル診」「モール」とさまざまだが、何も新しいハコモノを用意するだけが開業のスタイルとは限らない。「患者が集まらないのでは…」「スタッフの育成に自信がない」などといった開業後の懸念に鑑みれば、いっそのこと、診療所そのもの（建物・患者・スタッフ等）を譲り受ける「医院継承」という選択肢も考えられる。

本特集では、血縁関係のない第三者からの医院継承（M&A）に注目。①物件の選定、②継承元との交渉、③引き継ぎ時の注意点、④患者への告知、⑤スタッフの再教育、⑥リニューアルのポイント、⑦コンサル会社の選択——という面から、お得な「医院継承術」を徹底分析する。

開業は、丸ごと引き継ぐのが“お得”

大都市圏では開業の1割が
医院継承と想定される

ここ数年、過酷な就労環境や収入の伸び悩みなどを理由に、病院の勤務医の開業志向が高まっています。特に、都市部では、開業ラッシュが続ぎ、既存診療所との間で過当競争が激化しており、新

厚生労働省の資料によると、診療所の開設者の平均年齢は59・4歳(2004年度)。院長の高齢化や後継者難を理由にした診療所の閉院も増加するなか、親族以外の第三者に自院の未来を託すケースも見られるという。開業を志してはいるものの、資金難や患者獲得への不安等の問題に悩む医師も多いが、医院継承による開業は、1つの活路になると思われる。年間30件以上の開業支援実績がある公認会計士の上田久之氏に、医院継承のメリットやそのスキームを解説いただいた。



上田久之氏 上田公認会計士事務所所長

新日本監査法人を経て、1982年大阪市で開業。病医院の関与実績も多く、開業支援サービスには定評がある。URL: <http://www.uedacpa.net/>

規開業の環境は厳しさを増しています。

こうした事情を背景に、近年では、建物や医療機器だけでなく、診療圏(患者)を引き継げる「医院継承」による開業ニーズが高まりを見せています。

上田公認会計士事務所では、年間30〜40件程度の開業支援を行っ

表1 医院継承はこんなに“お得!”

「人」のメリット

- **かかりつけ患者** → 既存患者を引き継げるので、増患までの運転資金が少なくて“お得!”
- **熟練スタッフ** → スタッフを引き継げるので、求人費用や人材育成にかかる時間とコストが少なくて“お得!”
- **業者とのつながり** → 調剤薬局、MR、医療機器メンテナンス業者との付き合いも部分的に引き継げるので“お得!”
- **医師会への入会** → 医師会への入会がスムーズになるだけでなく、先代院長のよしみで地域の医師からも協力を得られやすくなるので“お得!”

「物・金」のメリット

- **開業コスト** → 土地・建物・医療機器等を引き継げるのでイニシャルコストが少なくて“お得!”
- **知名度(ブランド力)** → 地域における認知度があるので広告費が少なくて“お得!”

「時間」のメリット

- **開業準備期間** → 設計・施工や開業手続きの簡略化など、短期間で開業できるので“お得!”

ていますが、そのうち医院継承による開業は1割程度。この数字は、あくまでも医院継承が成約した割合ですので、事務所に寄せられる「継承させたい」「継承したい」というニーズは、もつと多いと考えて良いでしょう。

以前、医院継承に関するセミナーを開催したところ、高齢の医師を中心に100人以上の参加者が集まりました。参加者からは、「息子は医師だが、病院勤務医の道を選んでいいる」といった後継難を理由に掲げる声だけでなく、「経営難のため、経営基盤の強い医療法人に診療所を買い取ってほし

い」、あるいは、「健康上の理由から、若い医師に任せたい」など、経済的・肉体的理由を掲げる声も聞かれました。もちろん、「自分が築いた診療所を一代で終わらせたくない」という気持ちは、どの医師にもあるようです。

一方、①資金不足、②経験(ノウハウ)不足、③患者獲得への不安、④スタッフ育成への不安——などを理由に、医院継承による開業を希望する医師からの問い合わせも、この数年、数多く寄せられています。当事務所だけでも、これまで20数件の医院継承のマッチング(成約)に関与しています。

表2 医院継承時の注意点

- ・ **スタッフの反抗** → 新院長の方針への反発、再トレーニングが困難
- ・ **患者の離反** → 先代院長のスタイルとの比較、新院長の診療に対する不満
- ・ **改築コストの負担** → 施設が著しく老朽化している場合は大幅なリニューアルが必要
- ・ **戦略変更の難しさ** → 長年の診療体制に縛られる
- ・ **先代院長の現場介入** → 患者やスタッフへの思い入れの強さから現場に顔を出す
- ・ **トラブル物件の購入** → 多重債権があったり、患者・スタッフのなかにトラブルメーカーがいる



まずは「人」です。大都市圏では競合が激しく、診療所の数も飽和状態です。開業志向の医師の新規参入が困難な状況下では、医院継承により先代院長の患者をそのまま

では、医院継承による開業のメリットを考えてみましょう。表1の通り、「人・物・金・時間」の4つに大きなメリットがあります。それぞれについて、以下に詳説していきます。

「人・物・金・時間」に大きなメリットが

表3 血縁関係のない第三者間における医院継承(M&A)の形態

① 個人から個人への医院継承(M&A)

先代院長が個人診療所を廃業し、医院継承を経て、新院長が個人診療所を新規開設

② 個人から医療法人への医院継承(M&A)

先代院長が個人診療所を廃業し、医院継承を経て、引き継ぎ側の医療法人が分院を開設。この場合、医療法人は理事会と社員総会を開催し、定款変更を行う

③ 医療法人から個人への医院継承(M&A)

個人による医療法人の買い取り(医院継承)という形になる。理事長およびその他の社員が保有する法人出資金の譲渡が行われる。医療法人は継続されるが、理事会と社員総会を開催して、出資者(オーナー)と理事長の変更を行う。医療法人が解散し、医院継承を経て、個人が新規開設という場合も

④ 医療法人から医療法人への医院継承(M&A)

医院継承を経て、旧法人の営業権の譲渡、継承側の法人は理事会と社員総会を開催し、定款変更を行い、分院を開設

※定款変更や登記申請には、一定の手続きが必要なので、詳しくは専門家に相談ください



ま引き継げる点は最大のメリットです。また、開業に先立ち、時間的・経済的にスタッフの採用や研修に労力を割くことができない医師にとっては、患者応対や診療の流れを熟知するスタッフを譲り受けられるという点も魅力と言えるでしょう。たとえば、患者の体質や性格にまで精通するスタッフが院内に1人でもいれば、開業当初から診療がスムーズに行われる可能性もだいぶ高まります。

だと、医師会への入会が容易になるばかりか、先代院長のよしみで、地域の医師から診診連携などの協力も受けやすくなる、といった利点もあります。次に「物」です。言うまでもなく、医院継承では、土地や建物、医療機器、医薬品などの備品を譲り受けられることができるため、開業に必要なインフラ整備にかかる労力を大幅に簡略化できます。そして「金」です。前述の通り、土地、建物、医療機器などを引き継げる結果、開業にかかるイン

シャルコストも低く抑えられます。①自己資金不足、②担保力不足、③保証人の保証能力不足——などを理由に資金繰りに難に遭遇し、本来であれば、開業を諦めざるを得なかったような医師でも、開業への道が開けるのです。また、地域における認知度(ブランド力)も引き継げるため、集患のために必要な広告費も削減できます。

最後に「時間」です。通常、ビル診での開業でも、1年ぐらいの準備期間が必要とされています。また昨今は、内装業者の需要が高く、開業するにしても「工事の順番待ち」という地域も多いようです。しかし、医院継承だと、4〜6カ月程度の準備期間でも引き渡しが可能です。加えて、新規開業の場合、初日の患者数の相場は10人以下ですが、医院継承による開業では、初日から相当数の患者が見込める点もメリットの1つに挙げられます。

スタッフ・患者の離反も… 買う側のリスクに注意を

もつとも、世の中には、良いこと尽くめの話などありません。

表4 診療所買取チェックリスト

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. 売却価額は適正か | <input type="checkbox"/> |
| 2. 売却価額に含まれる内訳金額は適正か
(のれん代・医療機器・内装一式・医薬品など) | <input type="checkbox"/> |
| 3. カルテまたはカルテの写しは入手できるか | <input type="checkbox"/> |
| 4. 患者名簿は入手できるか | <input type="checkbox"/> |
| 5. 引き継ぎの案内状を
先代院長名で出してもらえるか | <input type="checkbox"/> |
| 6. 先代院長が償却する資産台帳を入手できるか | <input type="checkbox"/> |
| 7. 譲渡理由が明確か
(業績不振・病気・死亡・高齢化・通勤など) | <input type="checkbox"/> |
| 8. 「確定申告書・写し」「3年分の社保・国保支払
合計表」「近直試算表・写し」が入手できるか | <input type="checkbox"/> |
| 9. 家主の了解が得られるか | <input type="checkbox"/> |
| 10. 医師会の入会ができるか | <input type="checkbox"/> |
| 11. 差入保償金、賃料等の条件が明確か | <input type="checkbox"/> |
| 12. スタッフの扱いはどうか
(厚生年金・給与水準・ライセンス・年齢) | <input type="checkbox"/> |
| 13. 引き継ぐ債務はあるのか
(従業員退職金・賞与・リース) | <input type="checkbox"/> |
| 14. 支払条件はどうか | <input type="checkbox"/> |
| 15. 採算が取れる物件か | <input type="checkbox"/> |
| 16. 売り手は、医療法人か個人か | <input type="checkbox"/> |
| 17. 買い手は、医療法人か個人か
(個人では、2カ所の開設は不可) | <input type="checkbox"/> |
| 18. 不動産の謄本を確認したか | <input type="checkbox"/> |
| 19. 社会保険診療はいつから開始できるか | <input type="checkbox"/> |
| 20. 売買契約書の作成が可能か | <input type="checkbox"/> |
| 21. 立会人が付けられるか | <input type="checkbox"/> |
| 22. 電話番号をどうするのか | <input type="checkbox"/> |
| 23. 譲渡所得税による目減りはどれくらいか | <input type="checkbox"/> |
| 24. 売り手が医療法人の場合、出資金の評価は
どれくらいか | <input type="checkbox"/> |

医院継承による開業にも、それなりの慎重さが必要です(表2)。
たとえば、先代院長に人徳があり、スタッフの心をしっかりと掌握していたケースなどでは、新院長の方針に対してスタッフが反発することも考えられます。当然、患者の離反も想定されます。どんなに優れた医療を提供しても、かかりつけの患者は、長年慣れ親しんだ先代院長のスタイルにノスタルジーを感じているものです。診療上のちょっとしたボタンの掛け違いで、新院長のことを、「この人、

嫌い」と思ってしまう患者もいるかもしれません。

また、医院継承による開業スタイルを選択する以上、自分が理想とする診療体制で、ゼロからスタートすることはできないばかりか、既存の診療圏を引き継ぐ形になるので、新サービスを展開しづらいとも言えます。さらには、継承後も、先代院長が現場に口を出してくることも考えられます。そして、もつとも注意しなければならぬ点は、診療所を売る側と買う側では、買う側の方がリ

スクが高い」という点です。たとえば、患者やスタッフのなかにトランプメーカーがいるとか、もつとひどい場合は、継承元が多重債務により債権回収業者に追われているケースもあります。もし、診療所を売却する理由が不明瞭な場合は、そうした点を疑ってみる必要があるでしょう。

そのほか、「駅至近の診療所」や「人工透析の患者が多く、安定した収益が見込まれる」といった、好条件の医院継承では、営業権の買い取り価格が数億円に上ること

も想定されます。そのような物件では、継承後の採算がマイナスになることも考えられるので、医院継承を検討する際には、これらの条件をよく吟味しましょう。

所有形態と人格形態で継承方法を検討しよう

一方、医院継承を血縁関係のない第三者間で行う場合の基本スキームは、法的には、「第三者への譲渡(M&A)」手続になります。M&Aのパターンとしては、①個人から個人へ、②個人から医療法人へ、③医療法人から個人へ、④医療法人から医療法人へ——という4つの方法に分類されます(表3)。

さらに、医院継承では、この4つの分類ごとに、「テナント(賃貸物件)を引き継ぐ」「保有物件を賃貸する」「保有物件を買い取る」という所有形態ごとの検討が必要になります。

最後に、「診療所買取チェックリスト」(表4)を紹介します。このリストを参考にして、医院継承の際、どのような要件が必要になるのかを精査してみましょう。