

## 第3回「医業承継対策セミナー」

### 第一部

# 「失敗事例から学ぶ第三者承継成功のポイント」

本郷メディカルソリューションズ 株式会社

M&A事業部長 栗岡 秀公



本郷メディカルソリューションズ株式会社

# 承継の適切なタイミングとポイント

## 全国病院・診療所件数及び医師平均年齢

年齢階級、施設の種別に応じた従事する医師数医師平均年齢

令和2(2020)年12月31日現在

	病院・診療所の計		病院		診療所	
	全ての機関		全ての機関		全ての機関	
	医師数(人)	構成割合(%)	医師数(人)	構成割合(%)	医師数(人)	構成割合(%)
総数	323,700	100.0	216,474	100.0	107,226	100.0
29歳以下	31,609	9.8	31,300	14.5	309	0.3
30～39歳	66,210	20.5	61,157	28.3	5,053	4.7
40～49歳	67,406	20.8	49,194	22.7	18,212	17.0
50～59歳	67,525	20.9	39,030	18.0	28,495	26.6
60～69歳	56,951	17.6	25,116	11.6	31,835	29.7
70歳以上	33,999	10.5	10,677	4.9	23,322	21.8
平均年齢	50.1歳		45.1歳		60.2歳	

令和2(2020)年医師・歯科医師・薬剤師統計の概況

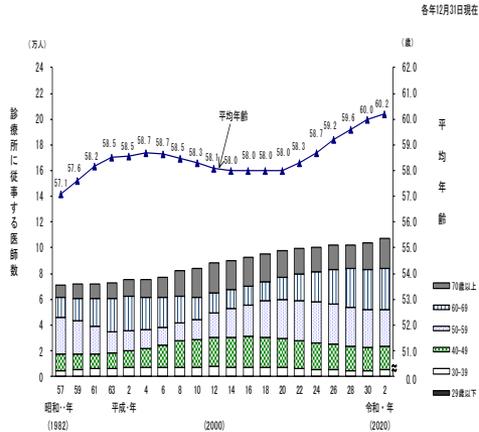
年齢階級、施設別にみた従事する歯科医師平均年齢

令和2(2020)年12月31日現在

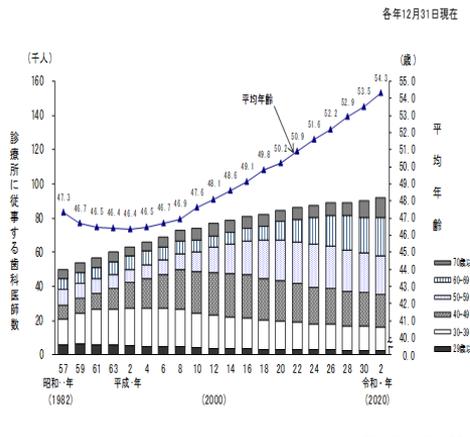
	病院・診療所の計		病院		診療所	
	計		計		計	
	歯科医師数(人)	構成割合(%)	歯科医師数(人)	構成割合(%)	歯科医師数(人)	構成割合(%)
総数	104,118	100.0	12,329	100.0	91,789	100.0
29歳以下	6,116	5.9	3,653	29.6	2,463	2.7
30～39歳	18,060	17.3	4,242	34.4	13,818	15.1
40～49歳	21,306	20.5	2,006	16.3	19,300	21.0
50～59歳	23,769	22.8	1,443	11.7	22,326	24.3
60～69歳	23,136	22.2	900	7.3	22,236	24.2
70歳以上	11,731	11.3	85	0.7	11,646	12.7
平均年齢	52.4歳		38.7歳		54.3歳	

令和2(2020)年医師・歯科医師・薬剤師統計の概況

年齢階級別にみた診療所に従事する医師数及び平均年齢の年次推移



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



令和2(2020)年医師・歯科医師・薬剤師統計の概況

主たる診療科、施設の種別にみた医療施設に従事する医師数及び平均年齢

令和2(2020)年12月31日現在

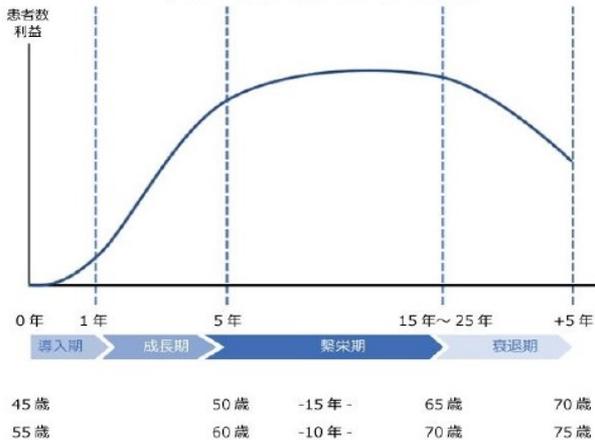
	病院				診療所			
	医師数(人)	男女割合(%)		平均年齢(歳)	医師数(人)	男女割合(%)		平均年齢(歳)
		男	女			男	女	
総数 <sup>①</sup>	216,474	76.2	23.8	45.1	107,226	79.2	20.8	60.2
1 内 科	21,950	79.0	21.0	53.8	39,564	84.0	16.0	61.7
2 呼 吸 器 内 科	6,025	78.4	21.6	43.5	703	84.8	15.2	57.2
3 循 環 器 内 科	10,891	87.0	13.0	44.6	2,135	91.1	8.9	59.9
4 消化器内科(胃腸内科)	11,826	82.1	17.9	43.5	3,606	87.1	12.9	58.7
5 腎 臓 内 科	4,285	70.5	29.5	42.2	1,075	73.6	26.4	56.6
6 脳 神 経 内 科	5,169	77.7	22.3	45.6	589	82.5	17.5	58.5
7 糖尿病内科(代謝内科)	4,510	63.1	36.9	43.4	1,120	66.8	33.2	54.5
8 血 液 内 科	2,808	76.6	23.4	44.4	32	78.1	21.9	54.4
9 皮 膚 科	3,918	44.5	55.5	41.6	5,951	53.8	46.2	57.1
10 アレルギー科	102	70.6	29.4	46.9	67	80.6	19.4	64.2
11 リウマチ科	1,624	73.8	26.2	42.8	207	77.8	22.2	57.0
12 感染症内科	570	85.6	14.4	42.8	24	91.7	8.3	52.9
13 小 児 科	11,088	62.8	37.2	44.2	6,909	66.0	34.0	61.0
14 精 神 科	12,163	76.3	23.7	50.3	4,327	76.2	23.8	58.1
15 心 療 内 科	248	71.4	28.6	52.3	637	78.2	21.8	59.2
16 外 科	10,547	92.2	7.8	50.2	2,684	97.0	3.0	67.2
17 呼 吸 器 外 科	2,053	90.0	10.0	45.1	22	90.9	9.1	61.1
18 心 臓 血 管 外 科	3,106	93.1	6.9	46.1	116	99.1	0.9	56.4
19 乳 腺 外 科	1,781	52.7	47.3	46.7	392	68.4	31.6	56.5
20 気 管 食 道 外 科	104	96.2	3.8	44.0	4	100.0	-	64.1
21 消化器外科(胃腸外科)	5,586	92.6	7.4	46.2	228	96.9	3.1	64.1
22 泌 尿 器 科	5,653	90.8	9.2	45.9	2,032	97.1	2.9	60.6
23 肛 門 外 科	190	86.8	13.2	57.0	266	94.4	5.6	62.6
24 脳 神 経 外 科	6,214	93.0	7.0	48.4	1,135	96.9	3.1	61.8
25 整 形 外 科	14,419	93.3	6.7	46.9	8,101	96.0	4.0	60.9
26 形 成 外 科	2,368	64.4	35.6	41.1	635	68.5	31.5	53.0
27 美 容 外 科	16	56.3	43.8	46.0	926	75.4	24.6	43.4
28 眼 科	5,027	57.9	42.1	42.8	8,612	62.9	37.1	58.3
29 耳 鼻 い ん こ う 科	4,118	73.9	26.1	42.5	5,480	80.5	19.5	60.1
30 小 児 外 科	854	78.7	21.3	44.2	33	72.7	27.3	62.0
31 産 婦 人 科	7,127	53.6	46.4	44.2	4,092	71.5	28.5	60.3
32 産 科	367	55.6	44.4	43.3	92	87.0	13.0	57.4
33 婦 人 科	838	60.7	39.3	51.6	1,157	56.8	43.2	60.9
34 リハビリテーション科	2,742	75.7	24.3	54.1	161	67.1	32.9	59.9
35 放 射 線 科	6,618	75.6	24.4	46.3	494	67.4	32.6	57.2
36 麻 酔 科	9,712	58.1	41.9	44.1	565	71.5	28.5	57.8
37 病 理 診 断 科	2,073	68.3	31.7	49.0	47	78.7	21.3	66.6
38 救 急 科	624	78.7	21.3	59.0	7	57.1	42.9	61.6
39 救 急 救 護 科	3,917	84.1	15.9	41.8	33	87.9	12.1	44.9
40 臨 床 研 究 医	18,298	66.4	33.6	27.8	12	83.3	16.7	33.2
41 全 科	138	82.6	17.4	48.0	133	80.5	19.5	47.1
42 その他	3,637	74.8	25.2	51.6	1,068	67.4	32.6	55.7

注:複数の診療科に従事している場合の主として従事する診療科と、1診療科のみに従事している場合の診療科である。

# 承継の適切なタイミングとポイント

## 全国病院・診療所施設動向

クリニックのライフサイクル



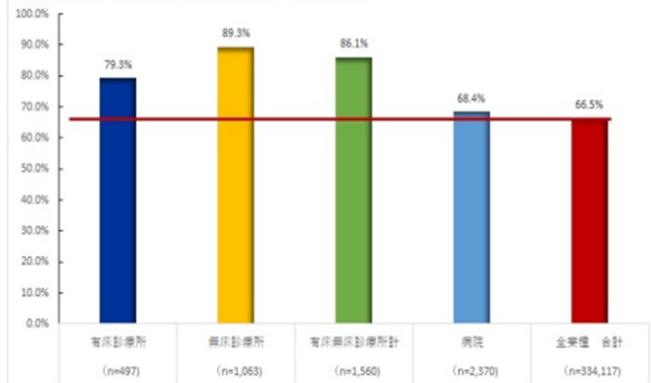
45歳 50歳 -15年- 65歳 70歳  
55歳 60歳 -10年- 70歳 75歳

開設者別みた施設数

	施設数		対前年		各年10月1日現在 構成割合(%)	
	令和3年(2021)	令和2年(2020)	増減数	増減率(%)	令和3年(2021)	令和2年(2020)
	病院	8 205	8 238	△ 33	△ 0.4	100.0
国	320	321	△ 1	△ 0.3	3.9	3.9
公的医療機関	1 194	1 199	△ 5	△ 0.4	14.6	14.6
社会保険関係団体	47	49	△ 2	△ 4.1	0.6	0.6
医療法人	5 681	5 687	△ 6	△ 0.1	69.2	69.0
個人	137	156	△ 19	△ 12.2	1.7	1.9
その他	826	826	-	-	10.1	10.0
一般診療所	104 292	102 612	1 680	1.6	100.0	100.0
国	545	537	8	1.5	0.5	0.5
公的医療機関	3 997	3 523	474	13.5	3.8	3.4
社会保険関係団体	436	443	△ 7	△ 1.6	0.4	0.4
医療法人	45 048	44 219	829	1.9	43.2	43.1
個人	40 304	40 310	△ 6	△ 0.0	38.6	39.3
その他	13 962	13 580	382	2.8	13.4	13.2
歯科診療所	67 899	67 874	25	0.0	100.0	100.0
国	3	4	△ 1	△ 25.0	0.0	0.0
公的医療機関	261	262	△ 1	△ 0.4	0.4	0.4
社会保険関係団体	6	7	△ 1	△ 14.3	0.0	0.0
医療法人	15 635	15 161	474	3.1	23.0	22.3
個人	51 650	52 103	△ 453	△ 0.9	76.1	76.8
その他	344	337	7	2.1	0.5	0.5

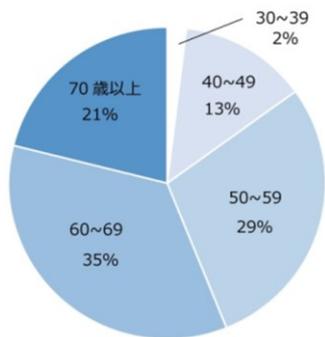
令和3年医療施設調査

図表2-2-1 2017年後継者不在率(施設別)



引用：日本医師会総合政策研究機構「日医師研ワーキングペーパー No.422 医療承継の現状と課題（2019年1月8日）p.6」

診療所開設者・法人代表者(年齢別割合)



「平成30年(2018年)医師・歯科医師・薬剤師統計の概要」をもとに筆者作成

参照：厚生労働省「平成30年(2018年)医師・歯科医師・薬剤師統計の概況統計表1」

医療機関の休廃業・解散件数の推移(業態別内訳)



医療機関の休廃業・解散件数の推移(業態別内訳)

# 承継の適切なタイミングとポイント

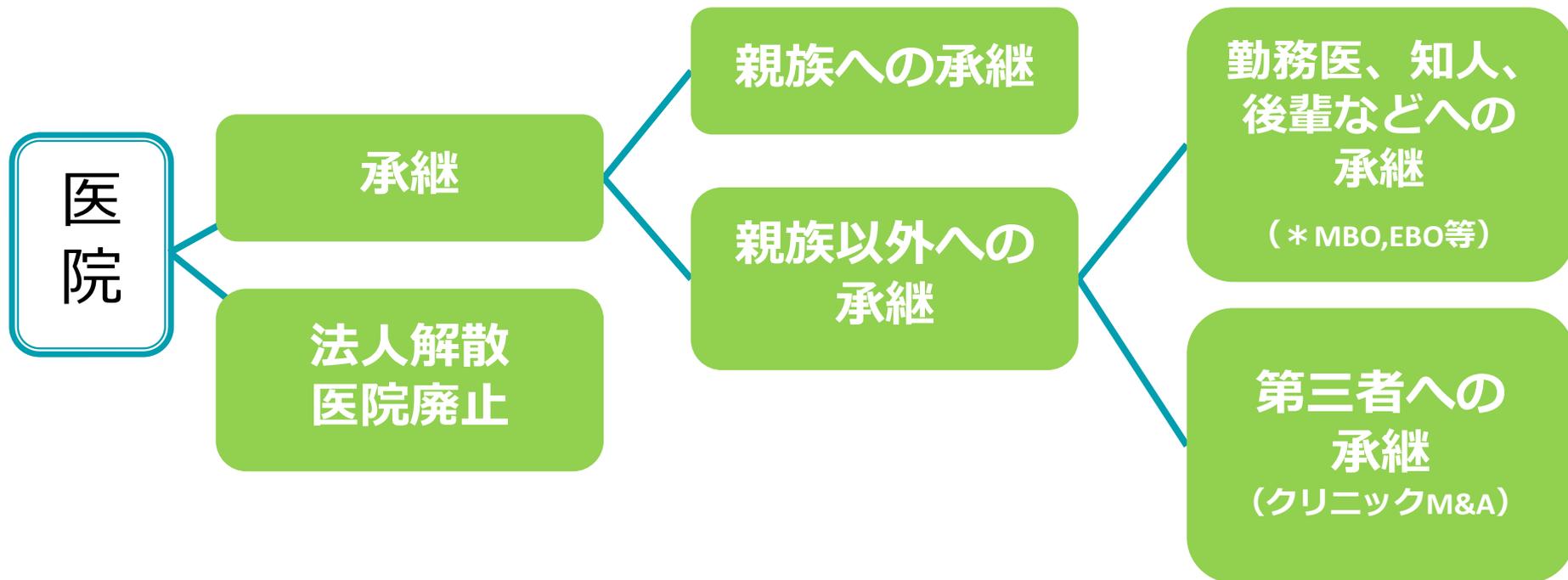
## クリニックM&Aの意義

- ◆ 地域にとっての意義
  - …地域医療の発展と継続
- ◆ 院長（売り手）にとっての意義
  - …ハッピーリタイアの達成、予期せぬ事態への対処
- ◆ 相手先（買い手）にとっての意義
  - …新規開業労力の削減



# 承継の適切なタイミングとポイント

## 医院承継の形態



\* MBO (マネジメント・バイアウト) とは、経営陣への譲渡

例えば、医療法人における出資者から理事長への譲渡

EBO (エンプロイー・バイアウト) とは、従業員への譲渡

例えば、院長から勤務医への譲渡

# 承継の適切なタイミングとポイント

## クリニックM&Aの相手先（傾向）

勤務医、知人、後輩などの傾向	第三者の傾向
医院の概要を知っている 診療内容、患者の特性、周辺環境、財務状況、 職員の特性など	医院の概要を知らない
診療方針が近い、同科目が引き継ぐ	診療方針が異なる、他科目が引き継ぐ場合がある
条件交渉に情が絡む	ストレートな条件交渉ができる
交渉が決裂した場合に気まずい	交渉が決裂しても支障がない
承継までに中期的な計画が必要	上手くマッチングできれば、短期承継が可能

# 承継の適切なタイミングとポイント

## クリニックM&Aの相手先（概要）

### 第三者となる相手先

#### 個人の医師

- ・ 新規開業のための診療所
- ・ 複数院の展開を睨んだ法人格の購入

#### 医療法人

- ・ 分院展開のための診療所
- ・ リスク回避のための法人格の購入

#### 一般企業など

- ・ 新規参入
- ・ 既存参入
- ・ 介護・福祉との連動

# 承継の適切なタイミングとポイント

## クリニックM&Aの対象物①（資産）

人

（医師・スタッフなど）

- ・ 医師の勤務継続
- ・ 医師以外の医療従事者の勤務継続
- ・ 医療従事者以外の勤務継続

モノ

（有形資産：実体を伴った資産）

- ・ 土地、建物、内部造作、医療機器、部材、備品など
- ・ 現金、診療債権、有価証券など

知恵

（無形資産：実体を伴わない資産）

- ・ クリニックの名称、法人格など
- ・ 診療技術、営業ノウハウ、接遇ノウハウなど
- ・ 帳票、診療説明書、承諾書など
- ・ 患者

# 承継の適切なタイミングとポイント

## クリニックM&Aの対象物②（権利）

### 出資（拠出）者 としての権利 （医療法人の場合）

- ・ 出資（拠出）者、社員としての権利
- ・ 自益権、共益権、議決権

### 経営権

- ・ 理事長（医療法人）、院長（個人）としての権利
- ・ 法人、医院の代表権

### 営業権

- ・ 各種契約の継続（医療法人）、引き継ぎ（個人）
- ・ 地域、既存患者

# 承継の適切なタイミングとポイント

クリニックM&Aの流れ 期間：1カ月～3カ月

## 1. 案件の整理

① 組織構成の確認と合意

② 資産の確定

③ 条件の確定

★ 秘密保持契約書作成（コンサル会社）



# 承継の適切なタイミングとポイント

クリニックM&Aの流れ 期間：1カ月～1年

## 2. 買い手探し⇒面談

- ① 買い手探し：知人、医師会、同窓会、アドバイザー・マッチング企業など  
★ノンネムシート（いくらで、何を、いつまでに引き受けてほしいか）
- ② 情報の開示：概要書・組織図・至近3年間の決算書・直近の月次試算表など  
★コンサル会社等との仲介契約締結
- ③ 質問への回答：保険・自費の割合、診療内容、勤務体制など  
★ネームクリア確認、秘密保持契約（買主）
- ④ 内見・面談：クリニックの内見と売り手・買い手の面談



# ■ 承継の適切なタイミングとポイント

クリニックM&Aの流れ 期間：2～4カ月

## 3. 買い手の確定⇒契約締結

① 交渉：買い手候補との交渉と絞り込み

- ・ 資産
- ・ 譲渡価格
- ・ 譲渡方法（出資金譲渡、入社退社など）
- ・ 譲渡時期
- ・ 引継ぎの方法

② ★基本合意契約の締結：契約締結の期限を定め、相手を確認

詳細な質問への回答：法人が結んでいる各種契約書の閲覧等

詳細な条件の確定：①で交渉した内容の詳細を確定（DD）

③ ★最終契約書の作成、スタッフ告知

④ 診療引継、クロージング

# 承継の適切なタイミングとポイント

クリニックM&Aの流れ 期間 1～2カ月

## 4.認可申請・引き継ぎなど

### ①譲渡を確定するための各種書類の作成

- ・社員の入社、退社
- ・出資金等の譲渡
- ・役員の内任、辞任
- ・理事長の選任 などなど

### ②認可申請・登記のための手続き

- ・定款変更の認可、理事変更の届
- ・登記の変更の届
- ・税務署、社会保険庁などへの届

### ③医療体制の引き継ぎ

- ・保健所、厚生局への変更手続き
- ・患者様への告知及び他医院へ引継ぎ

### ④各種契約の引き継ぎ

- ・原則は巻き直し不要但し、個人補償条件や、相手の要望より巻き直しが必要

# 意外とかかる？ 廃業時や移転時の費用

## ①従業員に対して

廃業を検討するに当たり退職金の検討や割増賃金支給の検討

約1ヵ月～

## ②債務の弁済費用

現在の借入等の清算（金融機関、医薬品卸、ローン、リース会社）

## ③医療機器・什器備品の処分

医療機器、電子カルテ、机、椅子、待合室ソファなど

## ④医療備品や薬剤など医療廃棄物の処分費用

注射針、メス、ガスボンベなど

## ⑤内装の解体・原状復帰費用（特に賃貸）

エアコン、間仕切壁の取り壊し

③～⑤は要見積！

# 意外とかかる？ 廃業時や移転時の費用

⑥法人で所有してる土地、建物（診療所や保養所）などのBS財産の整理  
M&A計画時には方向性を決める。売却？退職金清算？

⑦廃業に関する法的手続きなどの費用

保健所、厚生局、都道府県（医療法人）、社会保険事務所、税務署等  
医師会、登記費用、DD（デューデリリー）費用、  
法人解散にすると・・・

⑧カルテの保管や、所有不動産などの維持費用

カルテの保管義務機間は5年カルテ以外の諸記録は3年  
賃金台帳等労働書類保存は5年、会計帳簿の保存期間は10年

⑨M&Aアドバイザーへの報酬（参考）レーマン方式（中小企業庁M&Aガイドライン）

基準となる価額(円)	乗じる割合(%)
5億円以下の部分	5
5億円超10億円以下の部分	4
10億円超50億円以下の部分	3
50億円超100億円以下の部分	2
100億円超の部分	1

例) 売買価格が3億円の場合

→3億円×5% = 1,500万円

最低価格を500万円と設定していたり、  
乗じる金額を下げている会社もある。

※あくまで一例であり、各階層における価額・割合は各仲介者・FAにより異なる。



# 失敗事例から学ぶ具体的なプロセス

現在の開業金額相場を把握していなかった為譲渡金額が想定と違った。

- ・土地を買って建物を建てる無償診療所を開業する場合：1億5千万以上
- ・テナント（広さによって違いあり）：4千万～8千万以上
- ・借地での戸建て開業：8千万～1億以上

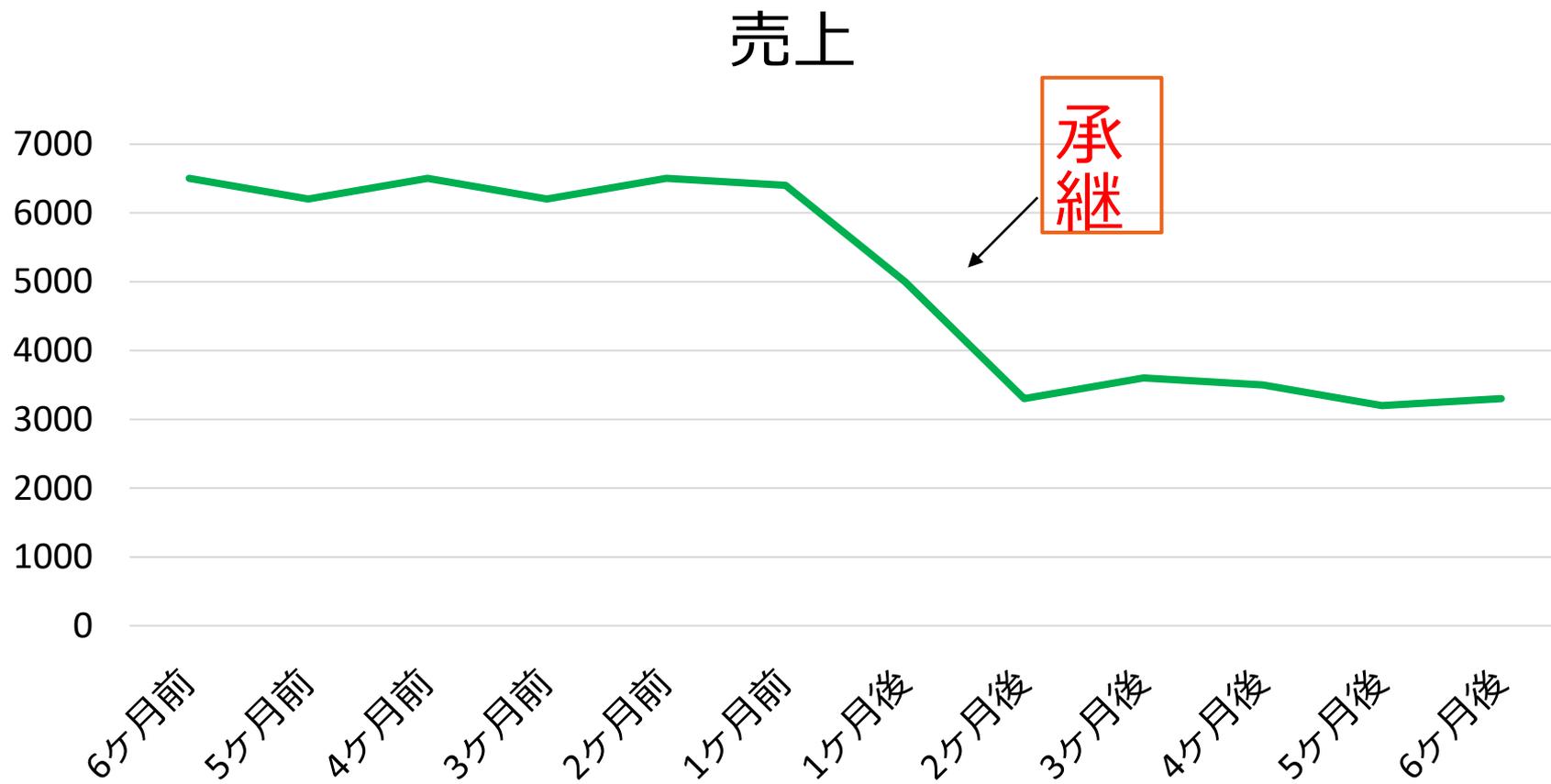
主要科目別開業目安表

科目	面積	医療機器	従業員数	内装工事費	運転資金
内科	100㎡（30坪以上）	3,500万円	4～5名	テナント 坪40～70万円 戸建 坪80万円以上	2,000万円 ～4,000万円
小児科	130㎡（40坪以上）	2,000万円	4～5名		
整形外科	165㎡（50坪以上）	3,500万円	5～8名		
耳鼻咽喉科	100㎡（30坪以上）	3,000万円	3～5名		
皮膚科	70㎡（20坪以上）	2,000万円	3～5名		
眼科	100㎡（30坪以上）	4,500万円	3～5名		
精神科	50㎡（15坪以上）	800万円	2～3名		

その他：保証金、医師会入会金、広告宣伝費、什器備品等の開業時に掛かります。（テナント開業）

# 失敗事例から学ぶ具体的なプロセス

患者情報やスタッフ状況などの引継ぎが上手くいかず承継前と後の売上に差が出た。



# 失敗事例から学ぶ具体的なプロセス

売主の考えと相手先の経営方針・治療方針には“ズレ”があった。



## 【治療方針】

自分と同じ方針で患者を診てほしい

## 【評価額】

金額は、「自分への評価」

## 【引継後】

あまり関わりたくない



## 【治療方針】

自分の方針で患者を診たい

## 【評価額】

金額は、「承継後の資金繰りを踏まえて」

## 【引継後】

経営が安定するまで協力してほしい

# 失敗事例から学ぶ具体的なプロセス

M&Aに必要な資料が用意できなく、相手の決定が遅れた。

## 相手先に開示する基本資料

### 組織に関する資料

- 登記簿謄本
- 組織図
- 出資者、社員、役員の名簿
- 職員の名簿
- 法人開設認可書類一式
- 診療所開設許可書類一式
- 現行の定款
- 就業規則、退職金規定など

### 財務に関する資料

- 直近3ヶ年分の決算書類一式
- 直近3ヶ年分の確定申告書類一式
- 最近までの試算表、損益計算書など一式
- 来院数、患者属性などの資料
- 役員、職員の報酬、賃金台帳
- 借入金、リース残などの明細

### 物件などに関する資料

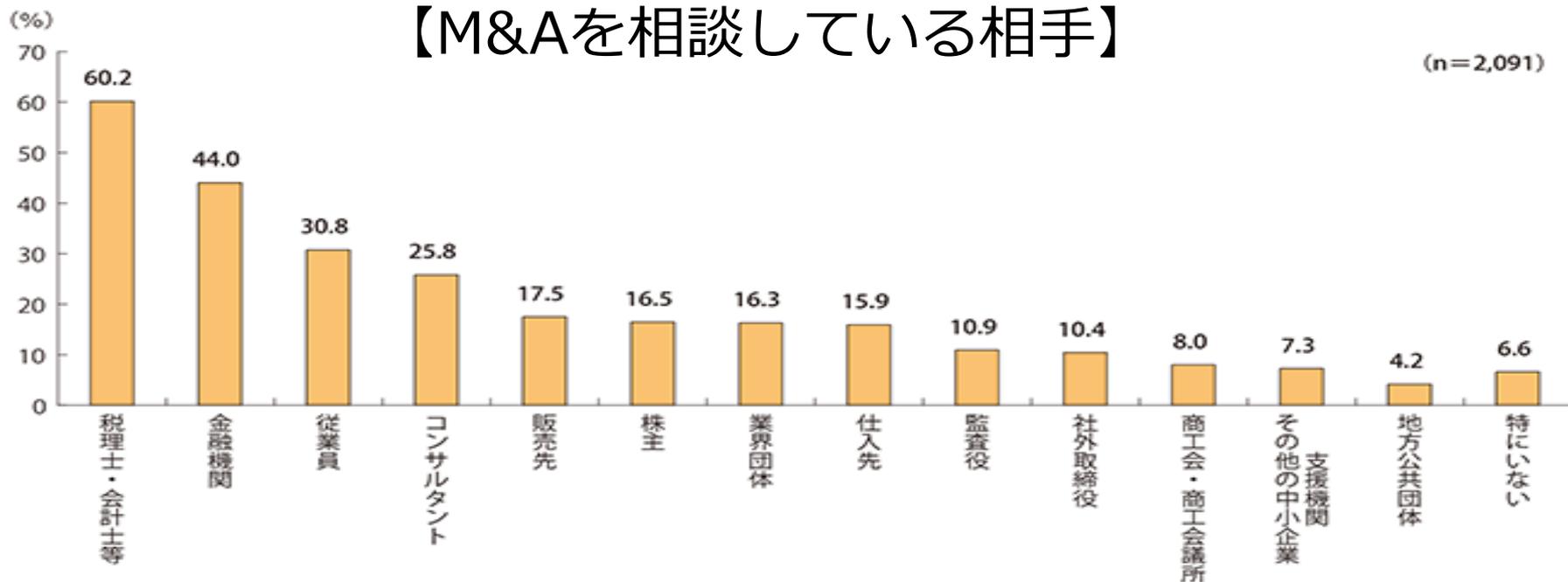
- 機材、資材などの一覧表
- 賃貸借契約書
- 診療所の図面
- その他重要と思われる契約書

# 失敗事例から学ぶ具体的なプロセス

承継相談相手を選定できずに、大病になってしまい承継できなかった。

経営者の相談相手は、自社や経営者個人の財務状況を理解している顧問税理士・会計士、FPなどが多いのが現状です。

## 【M&Aを相談している相手】



資料：中小企業庁委託「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」（2015年12月、(株)帝国データバンク）

(注) 1. 複数回答のため、合計は必ずしも100%にはならない。

2. アンケートに関する詳細は第2部第2章を参照。

(資料：平成27年度中小企業の成長と投資行動に関する調査報告書)

# 失敗事例から学ぶ具体的なプロセス

## ①承継に**優先順位**をつけましょう。

⇒交渉事ですから、すべてが思い通りの条件で成立することは困難です。お互いの合意点を見つけ出すためには、まずは自分が何を重要と思っているかの整理が必要です。

## ②相手の**価値観と“ズレ”があるのは当然**です。

⇒相手は第三者です。自分と価値観のずれがあることは当然と思い、だからどうするかを考えることが重要です。歩み寄るのか、交渉を打ち切るのか、中途半端な交渉の継続は無意味です。

## ③**過去の実績や可能性は、相手次第**です。

⇒評価は現時点の状態が基本となります。以前は売上が高かった、在宅診療をやるには良い立地、といったことは、相手にとってはあくまで推測上のメリットにすぎません。

## ④**早めにすべてを伝えることが重要**です。

⇒評価が下がるかもしれないマイナスな点は、なかなか相手に開示しづらいものです。交渉の最後に伝えて破談するなら、早めに伝えて次の相手を探したほうが得策です。

## ⑤**対応を面倒くさがらない**ようにしましょう。

⇒たまに、資料を読めばわかる、仲介者に任せてある、と言って相手との対応を嫌う方がいます。相手と接することで“ズレ”が解消されていくこともあります。面倒がらずに根気よく対応することが大切です。

ご視聴ありがとうございました

