

平成24・25年度
診療所委員会答申

「地域医療を継続・充実していくための、
診療所事業承継について」

平成26年 2月
福岡県医師会診療所委員会

平成26年2月

公益社団法人 福岡県医師会
会長 松田 峻一良 殿

診療所委員会
委員長 八田 喜弘

本委員会は、平成24年9月12日開催の平成24年度第1回委員会において、貴職から、「地域医療を継続・充実していくための、診療所事業承継について」という諮問を受けました。これを受け、本委員会では、2年間にわたり検討を重ねた結果をとりまとめましたので、答申いたします。

平成26年2月
福岡県医師会診療所委員会
委員長 八田 喜弘
委員 大木 實
委員 大郷 勝三
委員 鹿子生 健一
委員 久能 保則
委員 桑野 恭行
委員 田中 三津子
委員 田邊 庸一
委員 長野 英嗣
委員 馬郡 良英
(五十音順)

診療所委員会 答申
「地域医療を継続・充実していくための、診療所事業承継について」

— 目 次 —

1. はじめに	2
2. 診療所事業承継に関する県内の状況 ～アンケート調査結果より～	
(1) 総論	3
(2) 地域別の状況	
① 北九州地区	5
② 福岡地区	7
③ 筑豊地区	8
④ 筑後地区	10
3. 診療所事業承継の課題と展望 ～地域医療の継続と充実のために～	
(1) 診療所事業承継の課題	12
(2) 診療所事業承継の展望	13
4. まとめ	15
《参考資料》	
「診療所の事業承継に関するアンケート調査結果」	
(1) 調査票	18
(2) 調査結果	20

1. はじめに

いつから“地域医療”という言葉が使われ始めたのだろうか。そして社会の変遷とともに“地域”の意味するところも変化してきているように思われる。“医療計画”が制定され、数年毎の改定を経て、段々整備されてきたが、やはり日本の医療の根幹は診療所であり、それら診療所の殆どが所属している日本医師会が今後とも開設者の希望や悩みを吸収し、しっかり国と協議して欲しいと願う。

今回は、「地域医療を継続・充実していくための、診療所事業承継について」というかなり重い会長諮問を受けた。

漠然と議論していても前に進まないだろうとの事で、まず会員診療所に対してアンケート調査を行ったところ、診療所3,226カ所の内40%強の先生方より協力を得ることができた。やはり会員の事業承継に関する関心が高い結果であろうと思われる。開設者の半数以上が現在60歳以上であり、開業時60%以上が新規開設であったという点を考慮すると、この世代が現在の地域医療を担っており、これを次世代へ承継していくことが更なる地域医療の充実化に繋がっていくものと考ええる。

診療科別、診療形態別（法人・個人）、地域別によって、少しずつ差異があるが、この答申によって、会員諸兄のそして今後の医師会の活動方針の参考にしていただければと願う。

2. 診療所事業承継に関する県内の状況

～アンケート調査結果より～

※アンケート調査結果は17頁以降を参照

(1) 総論

平成24年11月から平成25年1月の期間で福岡県下3, 226カ所の会員診療所に対し「診療所の事業承継に関するアンケート調査」を行った。その結果、1, 320カ所(40.6%)から回答を得る事ができた。

これらを分析し、以下に示すように福岡県の状況が明らかになってきた。

県下の診療所の比率は1群(内科・小児科)45%、2群(外科・整形・脳神経外科)17%、3群(精神科)2%、4群(婦人科・産婦人科)6%、5群(眼科・耳鼻咽喉科・皮膚科・泌尿器科)20%、6群(その他)10%であった。筑豊地区のみ内科・小児科の割合が54%と高く他の3地区はほぼ県全体と同様であった(表1)。

診療形態の状況は全体の約半数が個人無床、次いで法人無床約28%、法人有床、個人有床があわせて約20%となっている。婦人科・産婦人科はその性質上、個人・法人を問わず有床が多かった(表2)。

現開設者の年齢は全診療科において50歳から69歳が最多である。精神科・眼科・耳鼻科・皮膚科は50歳未満の割合が高く、婦人科・産婦人科は70歳以上の比率が高く高齢化が顕著である。診療形態別では、有床診療所は60歳以上の割合が多く、高齢化率が高い結果であった(表3、4)。

新規開業または承継してからの年数は、4群(婦人科・産婦人科)では3分の1が31年以上で、3群(精神科)ではすべて26年以下であった(表9)。

職員数は全体で10人未満が約80%を占め、診療科別では4群(婦人科・産婦人科)が20人以上の割合が高い。診療形態別で個人有床では10人未満が約90%を占め、法人有床では10-20人が45%と半数近くを占めた(表10、11)。

施設形態では全体の50%強は土地・建物ともに自己所有であったが、3群(精神科)は70%強、5群(眼科・耳鼻咽喉科・皮膚科・泌尿器科)は45%がビル内テナントとして開業していた。個人、法人で特別な差はなかった(表12、13)。

開業時点での状況は新規が60%強、親・親族からの承継が約34%、第三者からは約6%と少ない。3群(精神科)は約90%が新規で承継が少なかった。診療形態別では個人、法人とも有床は新規が少なく、法人は第三者からの承継の割合が少し高い(表18、19)。

今後の方針を見ると全体で半数近くが未定であった。これを除けばどの診療科でも親族承継が多いが5群（精神科）のみは閉院の割合が高い。診療形態別では、法人は永続性を求められるためか閉院の割合が低く、有床は無床と比して承継の割合が高い。年代別に見ると、現実問題として70歳以上で承継の割合が高くなる（表24～26）。

開業・承継時、約7割は自身で手がけられており、次いで医療コンサルタント業、医薬品販売業、金融機関となっていた。承継時は開業16年未満の比較的最近の開設者は業者を使う割合が高かった。費用については高いと概ね妥当が拮抗し、業者に対する印象が悪いという回答が6割を占めた（表35～38）。

ドクターバンクの認知度は約6割であったが利用した事があるとの回答は2%に過ぎず、利用したいとの回答も9%であった（表39, 40）。

開業、承継の際に感じた事は医業経営に対する不安等が46%、労務関連（人材確保など）15%、煩雑な事務手続きが14%、医師会を含む近医とのトラブル4%であった（表41）。

今回のアンケート分析の結果をまとめ総括する。

日医総研の平成23年度有床診療所全国調査において院長の年齢は60～69歳が38%、70歳以上を合わせると60%を超える。福岡県でもほぼ同様の状態で高齢化が進んでいる。診療所全体で見ても福岡県は60歳以上が50%を超え全国より10%高かった。承継問題において経営上の問題や勤務負担等の問題から、特に有床診療所においては次世代に引き継ぐことが困難な状況である。承継は子弟が占める割合が多く、今後の方針も半数は未定であり引き継いでも無床化する可能性が高いと言える。閉院の理由として多いのは承継者がいない、経営状況の悪化、施設の老朽化などが多く、今後の方針では半数近くが未定であり、その理由は将来の医療情勢が不透明であるとする回答が多かった。スムーズな承継が行える環境対策としては、有床診療所の存在意義の再確認、診療報酬体系の見直し、持分あり医療法人に対する中小企業事業継続税制の適用拡充、医師会ドクターバンクの充実等が重要であることが再確認できた。

(2) 地域別の状況

① 北九州地区

i) 診療科比率について

内科・小児科（1群）45%、外科・整形外科・脳神経外科（2群）17%、精神科（3群）3%、婦人科・産婦人科（4群）6%、眼科・耳鼻咽喉科・皮膚科・泌尿器科（5群）18%、その他（6群）10%であり、他の地区と比べても有意な差は認められなかった。

ii) 医師の年齢について

内科・小児科（1群）、外科・整形外科・脳神経外科（2群）では50歳～69歳が62.5%、69.4%と多数を占め、精神科（3群）、眼科・耳鼻咽喉科・皮膚科・泌尿器科（5群）は58.3%、53.1%であるが、40歳～49歳代が25.0%、27.8%で他の診療科や他の地区と比べて高く、これは新規開業された先生方が夜間の呼び出しや拘束のない、比較的自由な時間を持てる診療科を選択したとも推察される。

また婦人科・産婦人科（4群）は50歳以上が96.2%で、その内70歳以上が30.8%も占め、婦人科・産婦人科医の高齢化が顕著で、近い将来、出産を扱う産婦人科が消滅してしまう可能性も十分に考えられる。

iii) 施設形態（診療形態別）について

土地・建物共に自己所有の割合が個人無床、個人有床、法人無床、法人有床でそれぞれ61.6%、82.8%、64.5%、86.5%と圧倒的に多く、土地は賃貸・建物は自己所有、土地・建物共に賃貸の施設は0%～17.2%と少なかった。ビル診は個人無床21.0%、法人無床13.8%であった。多くの診療所が土地・建物を自己所有しており、安定した体制で診療を行っている事がわかる。

iv) 開業時の状況について

新規開業は個人無床、個人有床、法人無床、法人有床で、それぞれ65.5%、46.7%、59.2%、62.2%と想像より多く、親・親族よりの承継は個人無床、個人有床、法人無床、法人有床それぞれ30.6%、46.7%、33.6%、32.4%と意外に少なかった。

また、第三者よりの承継は3.9%～7.3%と非常に少なかった。第三者よりの承継が非常に少ない裏には診療所の処理をどうすれば良いのか、どこへ相談すれば良いのかと思悩んでいる多くの「後継者がいない開設者」がおら

れると推測する。

v) 総括

北九州市（地区）は高齢化率26.2%で政令指定都市の中で最も高齢化が進み、多くの要支援・要介護高齢者が存在し、各種介護施設も他地区と比べても多い。また、設立母体の異なる病院が地区内に多数存在しており、全国的にも例を見ない極めて特異な地区である。このような状況の中、診療所が生き抜き発展・承継するためには、診療所の体質・機能も変わらなければならない。

社会保障制度改革国民会議では、医療は従来の「病院完結型」から「地域完結型」に移行し、治療からQOLの維持・向上を目指す機能が必要であると示されている。時代の趨勢に沿った医療の変革が求められ、細分化の医療ではなくゲートキーパーの機能を備えた「かかりつけ医」が必要であり、地域包括ケアシステムのマネジメント機能の担い手とならなければならない。そのためにもこれからの診療所は、市町村が実施する地域支援事業に関わり、医療連携はもとより在宅医療・訪問看護・介護施設との連携、あるいは介護事業への参入など、複合的な視点で医療や介護（福祉）に取り組み、発展・承継する必要があり、また有床診療所も術後回復期の入院や終末期医療などへの取り組みにも力を傾注しなければならない。

最後になるが、地域医療の継続・充実に向けては、1) ドクターバンクの能動的な稼働、2) 有床診療所の経営改善（入院基本料の引上げ等）が急務であり、特に開設者の第三者承継は県医師会ドクターバンクを利用することが最も有効であると考え、知名度、利用度共に極めて低く受動的で、現在は有効に機能していないと思われる。早々にドクターバンクの刷新が必須で、専門のコーディネーターを配置するなど、真に能動的に機能する組織を作り、「後継者がいない開設者」を支援するとともに「新規開業予定の先生方」の受け皿になることを期待する。

② 福岡地区

150万人都市の福岡市を含む福岡地区では、多くの医療資源が存在し、機能分化された専門病院や救急病院も多く存在する反面、有床診療所は減少傾向にある。

診療所の事業承継に関するアンケートの調査結果について、次のとおりまとめた。

i) 診療科比率について

内科、小児科が他の地区と同様に最も多く約40%であった。

ii) 医師の年齢について

現開設者の年齢は50歳以上が84%を占め、約半数が60歳以上であり、他の地区同様に現開設者の高齢化の傾向が見られた。

iii) 施設形態について

都市部ということで、他の地区よりビル診が多く30%で、土地建物の自己所有率は50%と低かった。

iv) 開業時の状況及び今後の方針について

現開設者の開業した状況は、新規開業が他の地区に比べ70%と高く、個人、法人に関わらず無床施設(72~77%)が有床施設(52~53%)よりも新規開業が多かった。今後の方針では、未定が約半数を占め、とくに無床診療所は58%と高く、閉院も約10%と他の診療形態に比べ最も高かった。

v) 総括

福岡市の場合は、他の地区に比べ高齢化率(約19%)は低いが、2025年の高齢化率は約25%、65歳以上の高齢者は約23万人と推測されており、今後、到来する超高齢化社会に備える必要がある。

福岡地区では、福岡市東区南部在宅医療ネットワーク、福岡市東区在宅医療ネットワーク、粕谷北部在宅医療ネットワーク、宗像医師会在宅医療連携拠点事業がすでに機能している。福岡市においても、平成24年度から「福岡型地域包括ケアシステム」の構築に取り組み、平成26年度から始動する予定で、福岡市医師会は地域医療、在宅医療を主導している。これらのネットワークや事業を行う中で、多くの課題が挙げられている。

地域医療を維持・充実していくために、誰もが住み慣れた場所で安全に安心して暮らすための地域包括ケアシステムの構築が推奨されている。そこで医療に関わる中心的な役割を担うのは診療所であり、在宅医療の必要性が重視され

ている。診療所には在宅医療に加え、退院支援、日常の療養支援、在宅看取り、急変時の対応も期待されており、特に急変時の対応や一時的な入院には、救急病院等の大病院では対応が困難であり、有床診療所の存在が不可欠である。しかし、有床診療所は診療報酬上の評価が低いことが影響し減少傾向であり地域医療にとっても深刻な問題となっている。

地域医療、在宅医療を維持していくためには、地域での診療所と有床診療所との連携が重要であるが、多くの診療所が存在しているにもかかわらず在宅療養支援診療所は不足しているのが現状である。地域において、診療所が有床診療所と連携して在宅医療が可能となる環境を充実させることが在宅医療を行う診療所の増加に繋がると考えられる。有床診療所の減少の原因は、アンケート調査結果からわかるように経済的な経営困難、人材不足と事業承継の難しさが挙げられる。経済的な経営困難と人材不足は事業承継をさらに困難なものとし悪循環となっている。事業主の高齢化が進む中、地域医療を維持・充実して地域包括ケアを実現するために、診療所の存在が不可欠であり事業承継に対しても早急に策を講じる必要があると考えられる。

③ 筑豊地区

筑豊地区は、直鞍地区（直方鞍手医師会）、田川地区（田川医師会）、嘉飯桂（飯塚医師会）の3地区（3医師会）、人口約42万人から成り、明治時代以降、石炭資源を背景に鉱工業によって栄え、反映して来たが、現在は全ての炭鉱が閉山し、1960年代と比較し人口が約半数に減少し、過疎化が進んでいる市町村が多い地区である。今回のアンケート調査について次のとおりまとめてみた。

i) 診療科比率について

内科・小児科（1群）54%、外科・整形外科・脳神経外科（2群）14%、精神科（3群）1%、婦人科・産婦人科（4群）5%、眼科・耳鼻咽喉科・皮膚科・泌尿器科（5群）16%、その他（6群）10%で、他の地区と比べ、筑豊地区は内科・小児科（1群）で、他の3地区が40%台であるのに対し、54%と高く、診療科の隔たりがみられた。

ii) 施設形態（診療形態別）について

土地・建物ともに自己所有の割合が個人無床、個人有床、法人無床、法人有床でそれぞれ83.3%、100%、75%、100%と他地区に比べ非常に高く、土地は賃貸、建物は自己所有、土地・建物ともに賃貸の施設は、個人無

床、9.5%、7.1%、法人無床12.5%、9.4%と低く殆どが自己所有で、ビル診は法人無床の3.1%のみで、他の地区よりビル診は非常に少なく、多くの診療所が土地・建物を自己所有している。

iii) 医師（開業医）の年齢構成について

50歳から69歳が各群で多数を占め、内科・小児科（1群）、80%、外科・整形外科・脳神経外科（2群）64.3%、精神科（3群）100%、婦人科・産婦人科（4群）60%、眼科・耳鼻咽喉科・皮膚科・泌尿器科（5群）70.6%であり、1・3・4群では、40歳未満、40歳から49歳代が皆無であり、他の地区と比べて50歳未満の若い開業医が少なく、特に、婦人科・産婦人科（4群）は、全て50歳以上で、その内、70歳以上が40%と他地区に比べ、婦人科・産婦人科医の高齢化が顕著で、近い将来、産婦人科診療不足が危惧される。

iv) 開業時の状況について

新規開業は個人無床、個人有床、法人無床、法人有床で、それぞれ38.1%、40.0%、62.5%、46.2%で他地区よりやや少なく、親・親族よりの承継は個人無床、個人有床、法人無床、法人有床それぞれ57.1%、53.3%、28.1%、46.2%と北九州、福岡地区の都市部より多くみられた。

また、第三者よりの承継は2.9%から8.6%と少なく、第三者よりの承継が非常に少ないのは、過疎地で将来の展望が無く、承継者が見つからない診療所が多く、閉院されている状況が多く見受けられていると考えられる。

v) 総括

筑豊地区の高齢化率は既に30%を超えている市町村が大半であり、福岡県の他の地区より最も高齢化が進み、来る2025年には、団塊の世代が75歳以上になり、この筑豊地区の高齢化率が40%を超え、65歳以上の高齢者は約15万人と推測され、到来する超高齢社会への対応が急務である。

機能分化された専門病院、高度医療先進病院や救急病院も他地区に比べ非常に少なく、有床診療所も少ない上に、今後の対策として、防火扉、スプリンクラー設置義務等が義務化され、更に経済的にも負担が増加すると、今でも減少傾向にある有床診療所が皆無となり、今後の地域医療計画に多大な負の影響を与えるのは必須と考えられる。

また、筑豊地区の高齢化率は前述のように非常に高く、多くの要支援・要介護高齢者が存在するが、介護施設等も他地区と比べても少ない状況の中、診療所や有床診療所を残し、承継していく為には、医療と介護の両立が必要である。医療・介護難民をこれ以上増やさないために、先んじている他の都市圏地区にある

在宅医療ネットワーク、在宅医療連携拠点事業等をこの筑豊地区にも早期に構築し、また、平成25年度より始まった多種職連携事業の強化を図り、住民が住み慣れた場所で安全・安心な医療、介護が受けられ、地域医療の再生・再興を実施していく必要がある。その為に、県医師会と共に「地域包括ケアシステムの構築」が急務であり、その中で、診療所や有床診療所の存在が必要不可欠であり、今回の診療所事業承継問題に対しても、早急に対応する必要性を強く感じる。

④ 筑後地区

i) 診療科比率について

1群（内科、小児科）45%、2群（外科、整形外科、脳神経外科）15%、3群（精神科）2%、4群（婦人科、産婦人科）6%、5群（眼科、耳鼻咽喉科、皮膚科、泌尿器科）21%、6群（その他）11%と他地区の比率と殆ど差はなかった。

ii) 現開設者の年齢について

1群（内科、小児科）および2群（外科、整形外科、脳神経外科）では50～69歳の割合が65.4%、67.4%と多くを占め、中でも他地区と比較して50～59歳より60～69歳が多いことが特徴であった。3群（精神科）では40歳未満が20%あり他地区と異なって若い医師の開業が多い。4群（婦人科、産婦人科）においては、当地区においてのみ40歳未満が5.3%（他地区では0%）であるにもかかわらず、60歳未満の比率が31.6%（県平均42.1%）と最も少ない。また70～79歳が0%であることも特徴である。5群（眼科、耳鼻咽喉科、皮膚科、泌尿器科）及び6群（その他）では県下平均と差はなかった。全群での当地区計では40歳未満が2.3%と県下で最も多く、60～69歳の割合も37.6%と県下で最も多かったが、これらの要因は不明である。

iii) 施設形態（診療形態別）について

特に個人無床では土地・建物自己所有が78.7%と県平均の61.5%を大きく上回っており、個人無床、個人有床、法人無床、法人有床全体での当地区計では土地・建物自己所有が県平均の64.2%を上回り76.9%と多い。一方、ビル診の割合が県平均の16.7%に比べ3.7%と少ない。これらは、都市部に比べ土地の確保が容易であるなど、地域性が大きく関与していると思われる。

iv) 現開設者が開業した時の状況（新規、承継等）について

親・親族より承継が県全形態の平均の34.0%より47.5%と大きく上回っている。個人有床を除き新規開業が少なく、県全体平均の61.0%より47.1%と少ない。第三者からの承継は県平均と差はなかった。

v) 今後の方針について

子息・親族への承継が筑豊地区に次いで県平均34.4%に対し40.1%と多く、特に個人有床においては51.4%（県平均42.7%）と他地区と比較して最も多い。一方、第三者への承継は6.4%（県平均11.8%）と最も少なかった。

vi) 総括

筑後地区は、以上のような調査結果であるが、本地区において診療所事業承継を考える時、久留米大学医学部を有する久留米市があることに加え、周囲に多くの過疎地域も存在することなど地域性が多く関与していると考えられる。また開業医の子弟が医学部に入学できず、医業承継が困難となることもある（後継者不足）。他地区同様に県又は郡市区医師会が診療所事業承継により積極的に関与するドクターバンク事業などの方策を検討する必要がある。

3. 診療所事業承継の課題と展望 ～地域医療の継続と充実のために～

(1) 診療所事業承継の課題

本委員会が発足して以来、診療所事業承継について具体的な協議がなされたことはなかった。戦後、わが国では、各方面で社会整備が進む中、各種医療関連法の成立・改正とともに、いわゆる国公立病院・中小病院が整備されてきた。しかしながら、これまで地域に根ざし、地域の保健・医療を担ってきたのは「町医者」と呼ばれ、患者をはじめ地域住民と親しく接してきた診療所の医師である。そのような中、事業承継については、「息子が一人前になったので譲ることにした」、「親類の医師に譲渡した」など、これまではごく身内での承継がなされてきたことが今回のアンケート調査（現開設者の開設時の状況調査）からもわかる。以前は、医師仲間では承継について、それほど問題視されるほどのものでもなかったが、超高齢社会を迎えた現代では、これまで地域医療を支えてきた医師の高齢化も例外ではなく切実な問題として浮き彫りになっている。今回の答申が契機となり診療所の承継に関し議論が深まり展望が開けることを期待し、診療所承継の課題について次のとおりまとめた。

診療所承継については、無床・有床問わず共通するポイントは、身内に譲るのか、第三者に譲るのかである。身内であれば、特に親子の場合、比較的承継はスムーズになされているように思えるが、実際には、条件面より経営・治療・接遇等に対する考え方の相違により困難が生ずるケースも見受けられる。第三者であれば、特にこれらの条件は重要で、事前に十分お互いに折衝する必要性があることがアンケートの回答でも指摘されている。これは、自身の地域医療に対する理念や治療方針も建物とともに引き継いでもらいたいと考えている開設者も少なくないということがわかる。

また、第三者への承継では、前述の条件面の他、土地・建物・看護師をはじめとする従業員等の引継ぎの問題については当事者間の解決が難しいことが多く見受けられる。このような状況の中、医療コンサルタント等の仲介業者に相談や依頼するケースも多く見受けられるが、アンケート結果によると、支払った報酬にはほぼ納得しているものの、好印象はもたれていないことが明らかになった。これは、仲介業者の質の問題や関わり方について不信感を持たれている開設者が多くいることから納得の結果である。開設者の負担軽減のためにも、会員が安心して利用できる県医ドクターバンクが、より身近なものとなりますますます機能を発揮させることが必要であると考えます。

いずれにせよ、アンケート結果を踏まえて言えることは、現開設者も半数が

60歳以上となり、その開設者の9割超は、事業承継を念頭において現在も診療を継続している。医療情勢の急激な変革等による将来の不安なども含め、診療所の承継について慎重になっていることが伺える。特に有床診療所については、これまでの国の政策上の位置付けの変遷により、経営に苦慮されてきた経緯もあるが、次回の医療法改正により明確に有床診療所の機能が位置づけられる見通しが示されたので今後の評価を期待したい。

最後に、医師としての志を持ち、地域医療を通して生きがいを感じるという共通の喜びを持つ医師達により地域の診療所が無事承継される環境整備が進められることを願わずにはいられない。

(2) 診療所事業承継の展望

1948年に医療法が成立し病院の施設基準が規定され病院と診療所が明確に区分された。

わが国では、最上位の帝大出身の医師が、病床を持って開業し、医師会の基礎を築くとともに、戦前には大病院で専門医として臨床経験を積んだ医師が開業する今日のスタイルも確立している。特に有床診療所は日本の『医療文化』であると言われる程、国民の健康に携わってきた。昨今、病院機能の評価とともに有床診療所の意義について多くの議論がなされている。また、超高齢社会を迎え、その流れは医療機関においても例外ではない。このような状況の中、診療所における将来的展望や承継問題が重要課題でありその対策が急務である。

現在の診療所機能として次の5つの機能が求められている。

- ① 早期退院患者の受け渡し
- ② 専門医療の実践と病院の補完
- ③ 緊急時に対応する医療機能
- ④ 在宅医療の拠点としての機能
- ⑤ 終末期医療を担う機能

更に産科医療に関しては我国の全分娩数の46.3%が有床診療所で取り扱われているという現状である。

診療所の中でも特に有床診療所の運営は非常に厳しい状況にある。入院収入が減少し、人件費比率も増加している。入院医療の赤字部分を外来診療で補填するという構造になっている。入院基本料については、入院期間の長さに従い

医学管理料と看護料が逓減する仕組みとなっており、有床診療所の場合はその逓減率が比較的大きい。今後の機能的役割として5つの機能に加えて「かかりつけ医」が持つ地域定着型・多機能型の病床として密度の高い医療を提供し、患者の自立と在宅復帰を支援すると考えられている。更には地域包括ケアシステムの中では「かかりつけ医」による多機能病床として将来に向けた有効活用が望まれている。

このような状況の中、県内の診療所に対して、事業承継に関するアンケート調査を行った。

前項と重複する部分もあるが、現開設者の年齢は60歳以上が60%超である。診療所全体でみても福岡県は60歳以上が50%超である。承継においては、経営上の問題や勤務負担の増大の問題から次世代に引き継ぐ事が困難な状況である。承継は子弟が占める割合が多いが、半数は未定である。無床化や閉院も検討する状況となっている。それらの理由としては、①経営状況、②老朽化、③不透明な医療情勢等がある。

診療所の将来は今後の地域医療を担う次世代の医師達はその理念を理解し、いかに引き継ぐかにかかっている。しかし、恵まれた環境で育ち、改革・抵抗・条件闘争等の経験のない若い年代層が増加する中で、医師本来の使命や医療政策および医療提供体制に無関心な医師・医師会の増加が危惧されている。日本型地域医療及び地域包括ケアシステムにおいて「診療所（特に有床診療所）の存在意義とその役割」を確立すべきであり、またスムーズな承継が行える環境対策としては、診療所の存在意義の再確認、診療報酬体系の見直し、持分あり医療法人に対する中小企業事業継続税制の適応拡充、県医師会ドクターバンクの充実等が重要であると考えられる。

4. まとめ

今回、「地域医療を継続・充実していくための、診療所事業承継について」の諮問を受けて、会員診療所を対象にアンケート調査を実施し、その結果について分析検討を行った。

診療所は地域医療において根幹をなすものである。国策として地域包括ケアシステムが構築されつつある現在ではその重要性がこれまで以上に増している。診療所とその医療活動は地域の貴重な社会（医療）資源である。したがって、設立母体が個人であれ法人であれ、その意味に大きな違いはなく、その機能を含めて存在を引き継ぐことは社会的な要請であり、公的な性格を帯びている。

今回のアンケート調査の結果、40%強に相当する多数の会員の先生方より回答を得ることができた。これは、会員の事業承継に関する意識・関心の高さを反映する結果であると思われる。

ひと口に承継といっても地域や事業形態等の様々な条件により事情が異なることが明らかになった。被承継診療所が個人か法人かで大きく違い、有床か無床かでも考え方に差がみられる。また、施設の土地建物の所有状況（自己所有・賃貸）、診療科によっても差異がみられた。また、バトンをうけて承継する者が親族か第三者かも大きな問題である。これに関して、自身が第三者から承継した場合でも、次の承継者として第三者を考える人も少数ながら実際に存在した。

今回のアンケート調査では開設者の年齢は、全国平均より約10%高かった。高齢化率が高い分、それだけ承継の切迫性は高いはずであるが、今後の方針が未定の割合が半数近くに上った。これは、医療制度を含む社会情勢が不安定な中、開設者の先生方がいろいろと考え、悩んで決めかねているのが実情であろうと思われる。承継問題が重大なものであることを考えると当然なのかもしれない。今回の答申は、このように悩める開設者の意見を集積したものであり、今後の医師会の方策に大いに参考になると期待される。

2年間にわたる検討により、事業承継に関して、下記のとおり問題点が浮き彫りになった。多くの会員にとって避けて通ることができない事業承継の課題を克服する上でも県医師会における会員支援の役割は大きい。

- ① 医業そのものが承継するに足る魅力あるものでなければならない。診療報酬の問題が大きいですが、今般、有床診療所が医療法上に位置付けられることになり、診療報酬の見直しも行われることになったことは一歩前進である。
- ② 税制については、中小企業継続税制の適用が求められる。
- ③ 最重要であるのは後継者探しである。個人のレベルで探せない場合は、仲介に頼らざるを得ない。しかしその場合、開業時に民間コンサルタントを利用

した多くの開業医の体験から、民間の仲介業者よりは公的な性格を有する機関による仲介が望ましいと考えられ、会員が安心して利用できる県医師会等が行うドクターバンク事業の充実（専任コーディネーターの配置等）が急務である。

《参考資料》

「診療所の事業承継に関するアンケート調査結果」

- (1) 調査票
- (2) 調査結果

診療所の事業承継に関するアンケート調査

平成24年12月
福岡県医師会

下記の設問にご回答願います。※該当する番号に○を付記してください。

1. 所属する郡市医師会を記載ください。⇒ (_____) 医師会
2. 標榜されている診療科のうち主要なものを選択してください。(複数選択可)
①内科 ②外科 ③小児科 ④精神科 ⑤整形外科 ⑥脳神経外科 ⑦産婦人科
⑧婦人科(出産を行わない産婦人科を含む) ⑨眼科 ⑩耳鼻咽喉科 ⑪皮膚科 ⑫泌尿器科
3. 現在の診療形態についてお答えください。
①個人無床診療所 ②個人有床診療所 ③法人無床診療所 ④法人有床診療所
4. 先生(現開設者)の年齢をお答えください。
①40歳未満 ②40-49歳 ③50-59歳 ④60-69歳 ⑤70-79歳 ⑥80歳以上
5. 先生(現開設者)が新規開業、または診療所を承継してからの年数をお答えください。
①5年未満 ②5～10年 ③11～15年 ④16～20年 ⑤21～25年 ⑥26～30年 ⑦31年以上
6. 現在の職員数(常勤・非常勤不問)をお答えください。⇒(看護師・准看護師 名、その他 名)
7. 施設形態(自己所有は法人も含む)に関してお答えください。
①戸建(土地、建物とも自己所有) ②戸建(土地は賃貸、建物を自己所有)
③戸建(土地、建物とも第三者所有で賃貸) ④ビル内テナントとして入居
8. 先生(現開設者)が開業されたときの状況(新規、承継等)に関しておたずねいたします。
①新規開業 ②親、親族より承継 ③第三者より承継
9. 現在お考えの、今後の方針並びにその理由についておたずねいたします。
①ご子息、親族へ承継(譲渡、賃貸) ②第三者へ承継(譲渡、賃貸) ③閉院 ④未定
理由：

--
10. 先生(現開設者)の開業・承継準備を手がけた主な業者を1つ選択してください。
①医薬品等販売卸業者 ②医療コンサルタント業者
③銀行など金融業者によるコンサルタント事業 ④自身で動いた

1 1. 開業・承継に際しての、コンサルタント費用に対する印象を選択してください。

- ①安い ②高い ③概ね妥当 ④利用していない

1 2. コンサルタント業者等に関して感じたことを具体的にご記入ください。

1 3. 福岡県医師会ドクターバンクに関して

- ①知っている ②知らない

1 4. 承継に際してドクターバンクを

- ①利用したことがある ②利用したい ③利用したくない ④わからない
⑤民間事業者を利用

1 5. ご自身が事業承継した際に感じたこと、トラブル等がありましたら、具体的にご記入ください。

例) 営業権の価格 職員引き継ぎに関するトラブル
今後事業を承継する際に考えられる問題点や悩みなど

ご協力ありがとうございました。

なお、本調査票につきましては、お手数をおかけいたしますが 1月21日(月)までにFAX (092-411-6858) にて福岡県医師会地域医療課宛にご回報くださいますようお願い申し上げます。

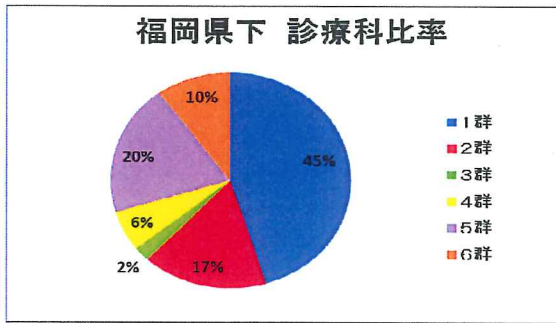
※本調査は目的以外に使用いたしません。

※調査結果について、個人または個別医療機関の特定は行いません。

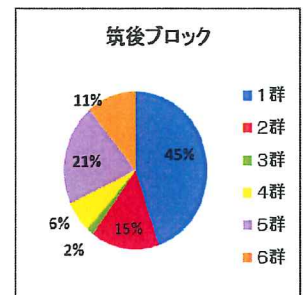
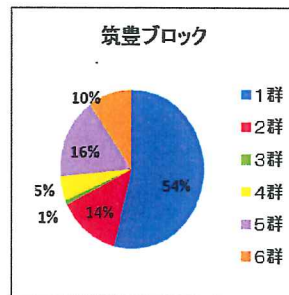
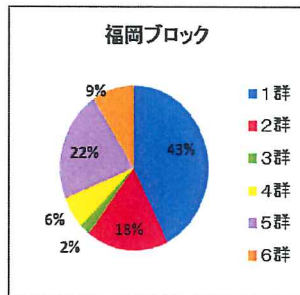
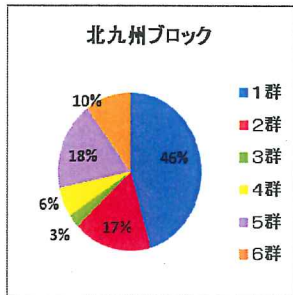
診療所の事業承継に関するアンケート調査結果

アンケート回収率： 回答数1,320/診療所数3,225 40.9%

調査期間24.12~25.1

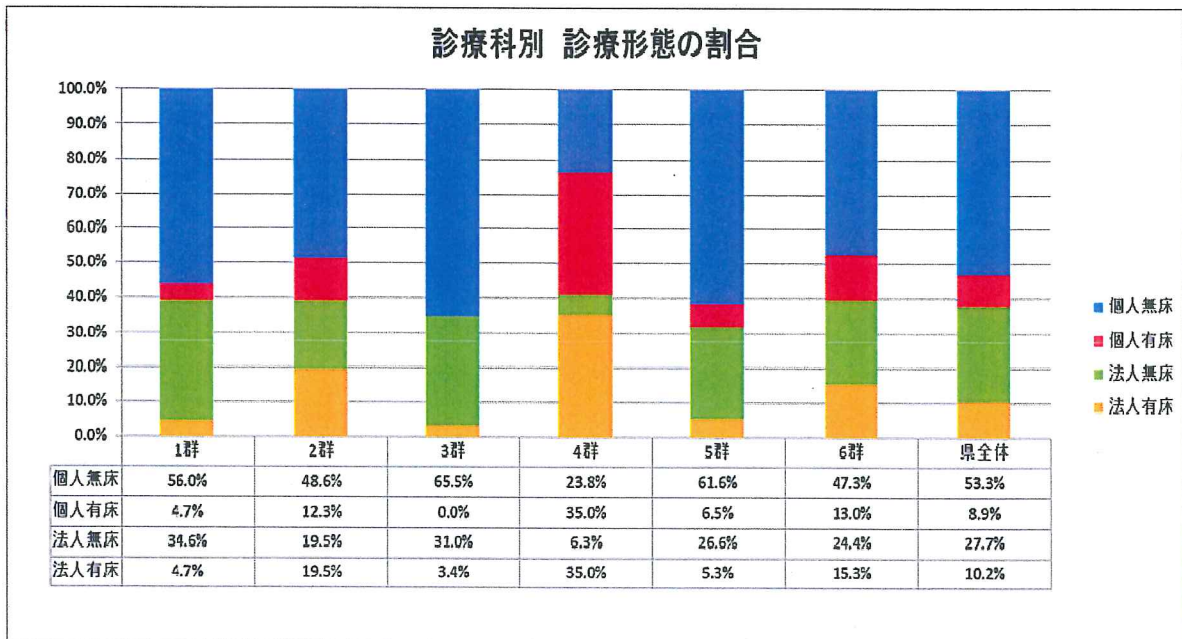


- 1群 ... 内科・小児科
- 2群 ... 外科・整形外科・脳神経外科
- 3群 ... 精神科
- 4群 ... 婦人科・産婦人科
- 5群 ... 眼科・耳鼻咽喉科・皮膚科・泌尿器科
- 6群 ... その他

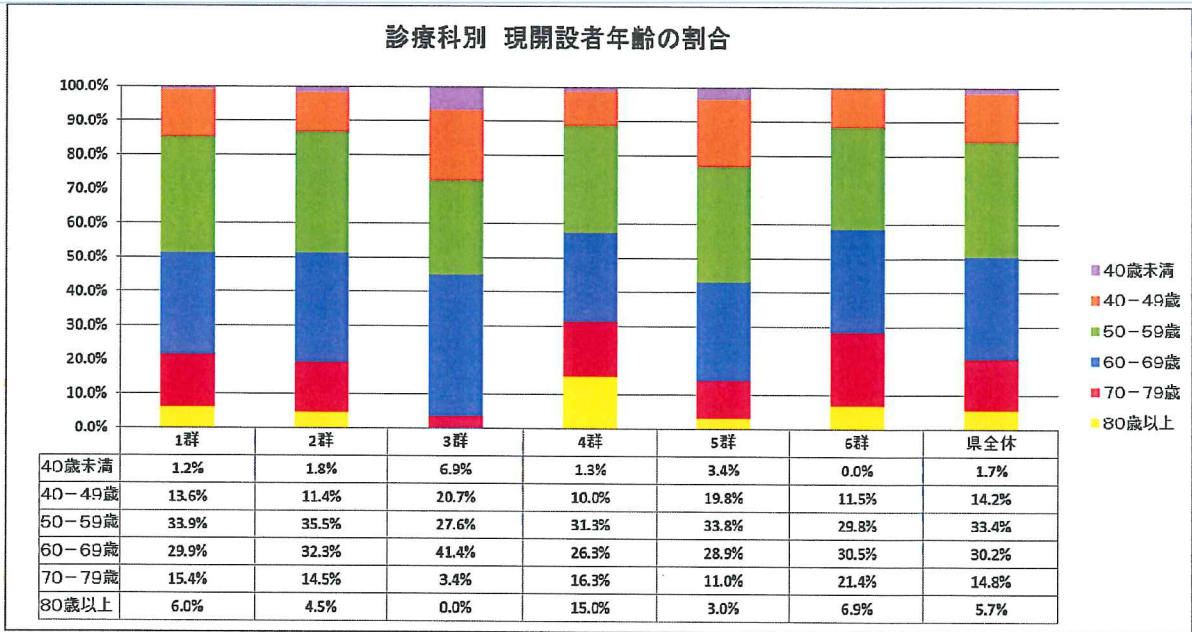


1

□ 現在の診療形態について

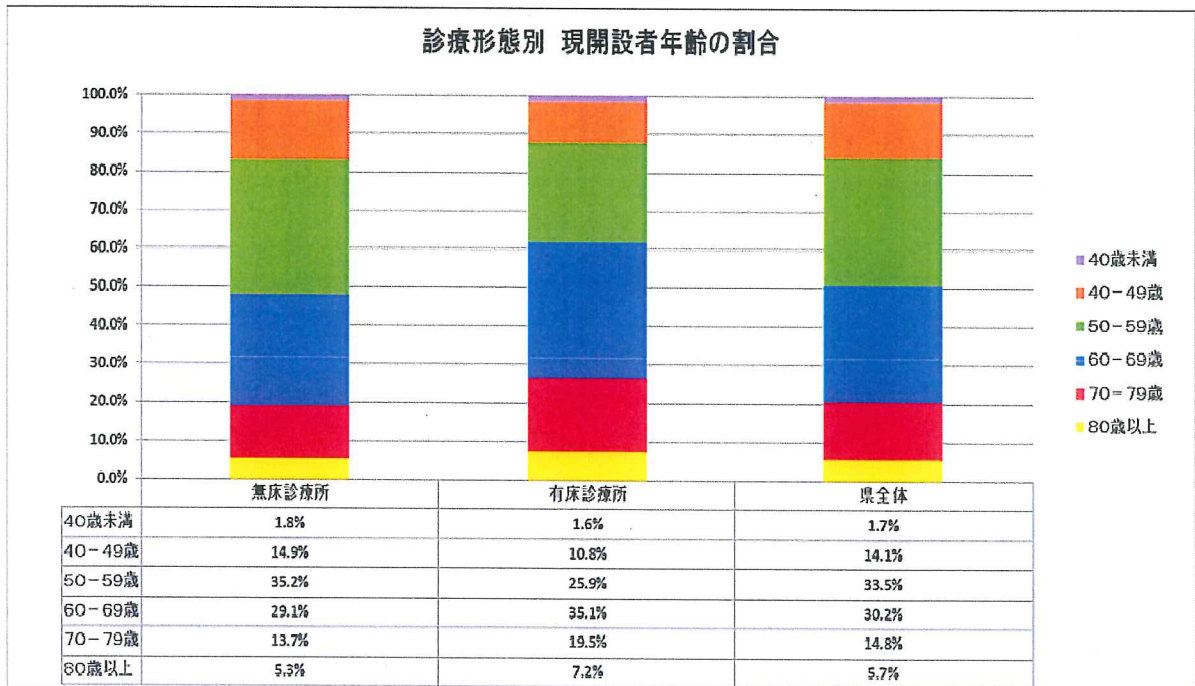


□ 先生(現開設者)の年齢(診療科別)

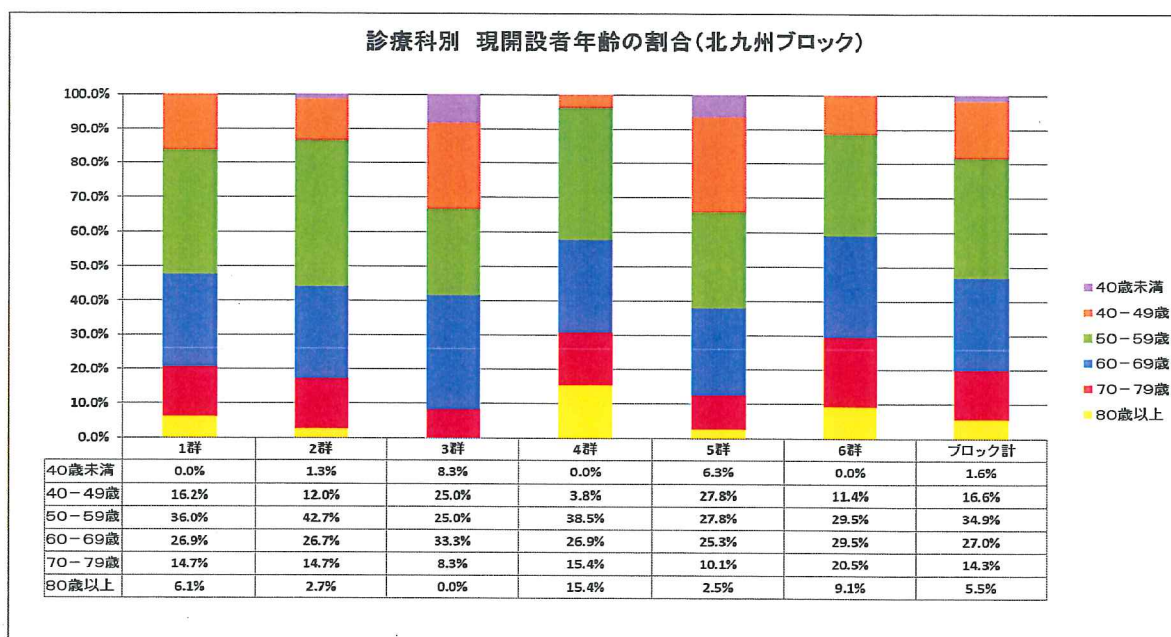


3

□ 先生(現開設者)の年齢(診療形態別)

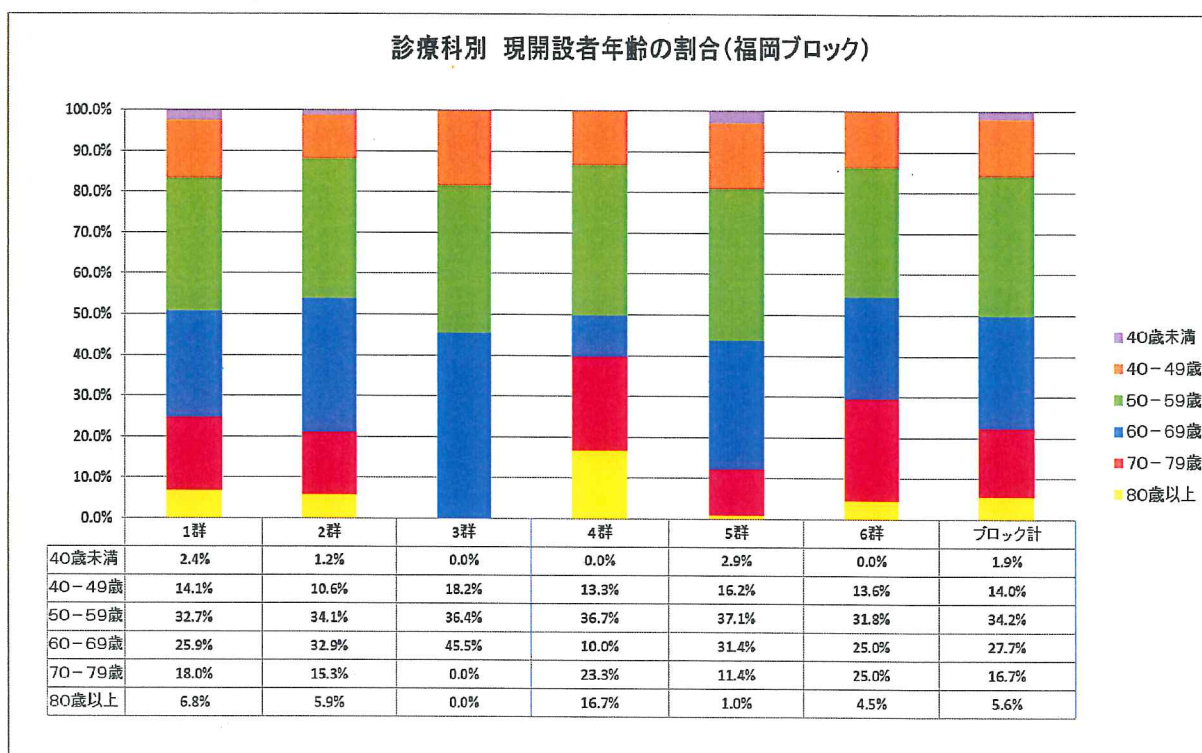


□ 先生(現開設者)の年齢(診療科別・北九州ブロック)

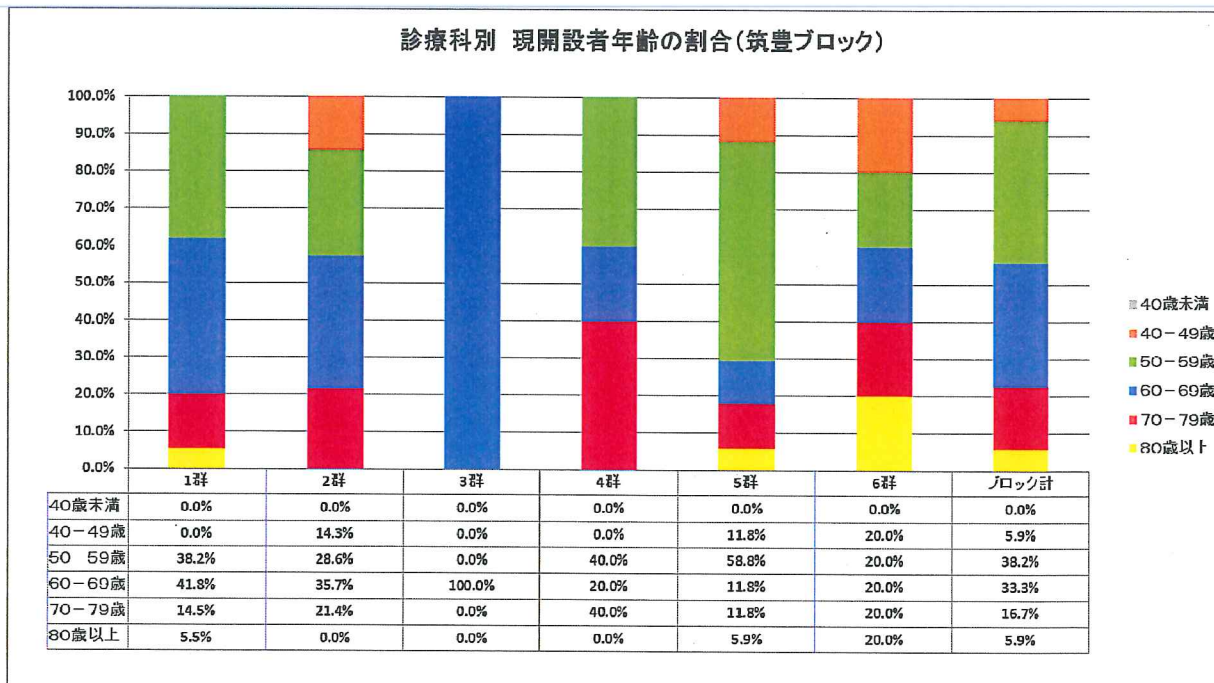


5

□ 先生(現開設者)の年齢(診療科別・福岡ブロック)

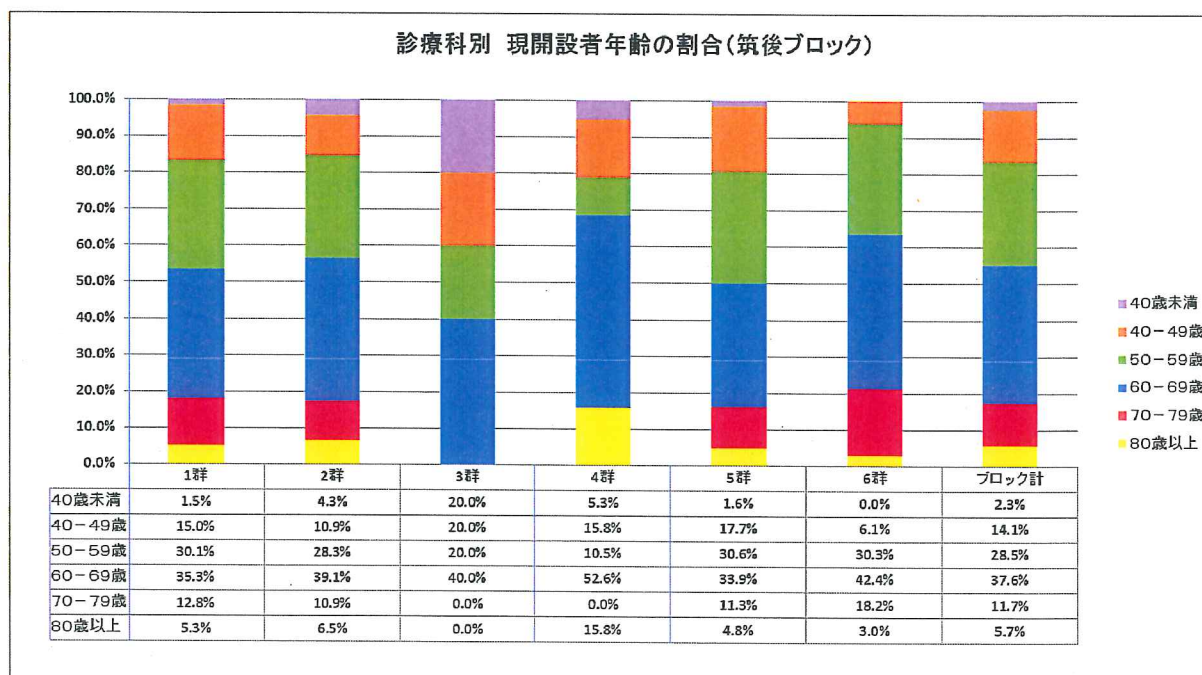


□ 先生(現開設者)の年齢(診療科別・筑豊ブロック)

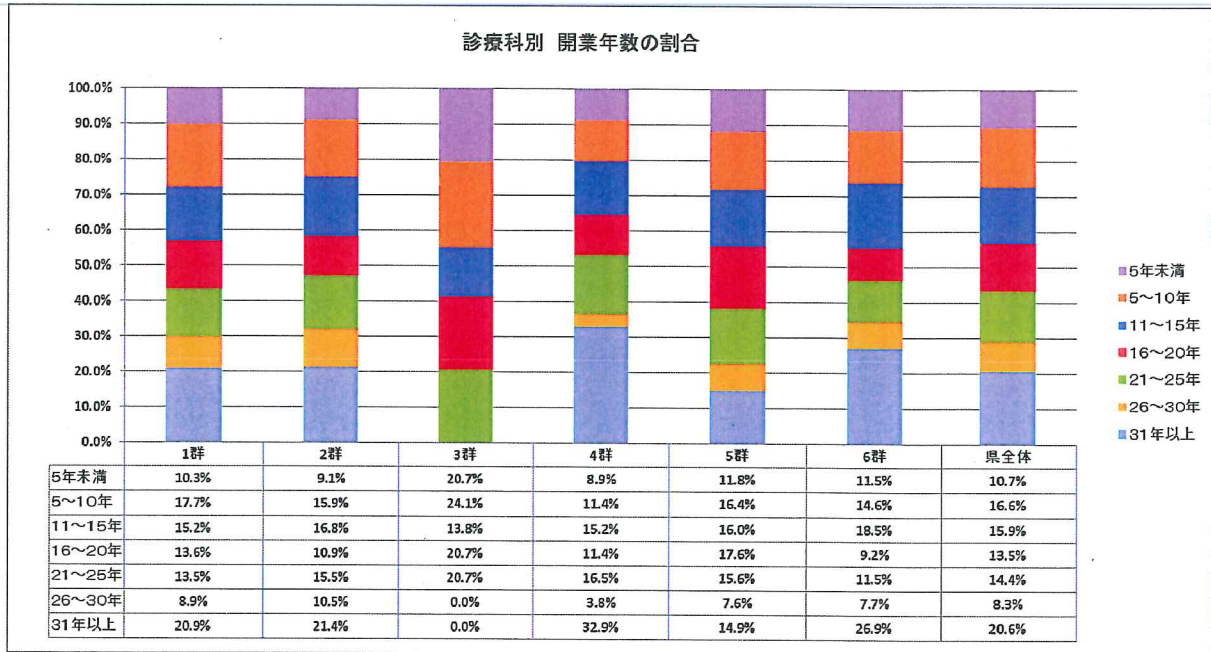


7

□ 先生(現開設者)の年齢(診療科別・筑後ブロック)

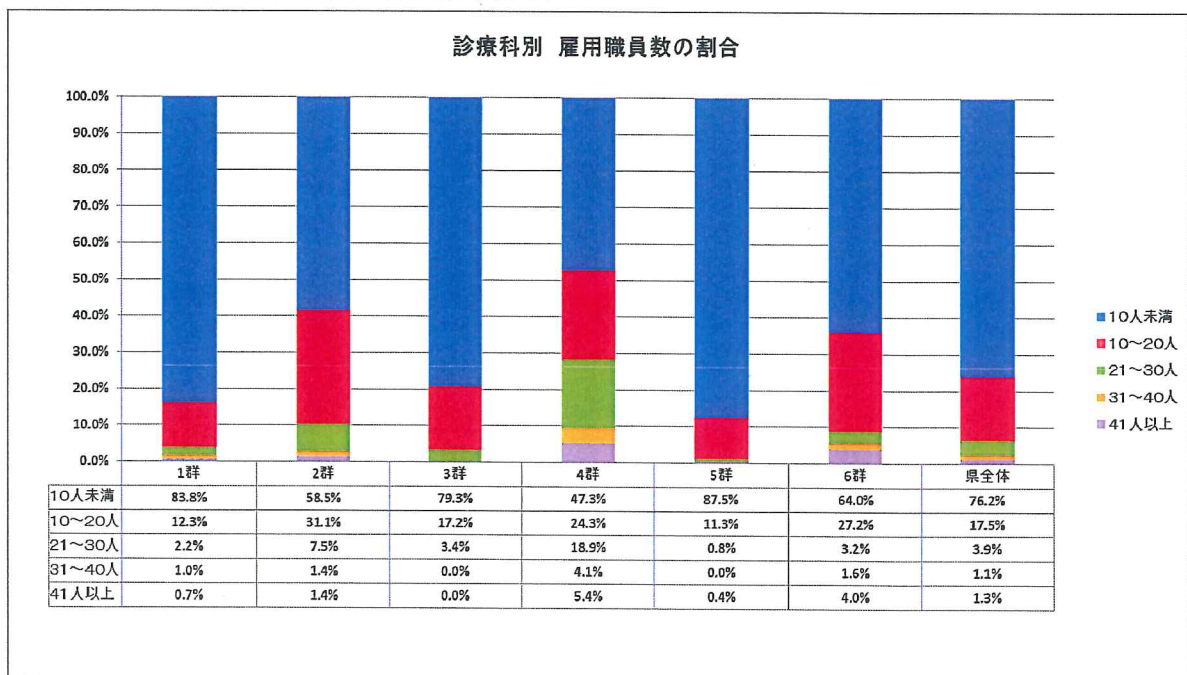


□ 新規開業、または承継してからの年数(診療科別)

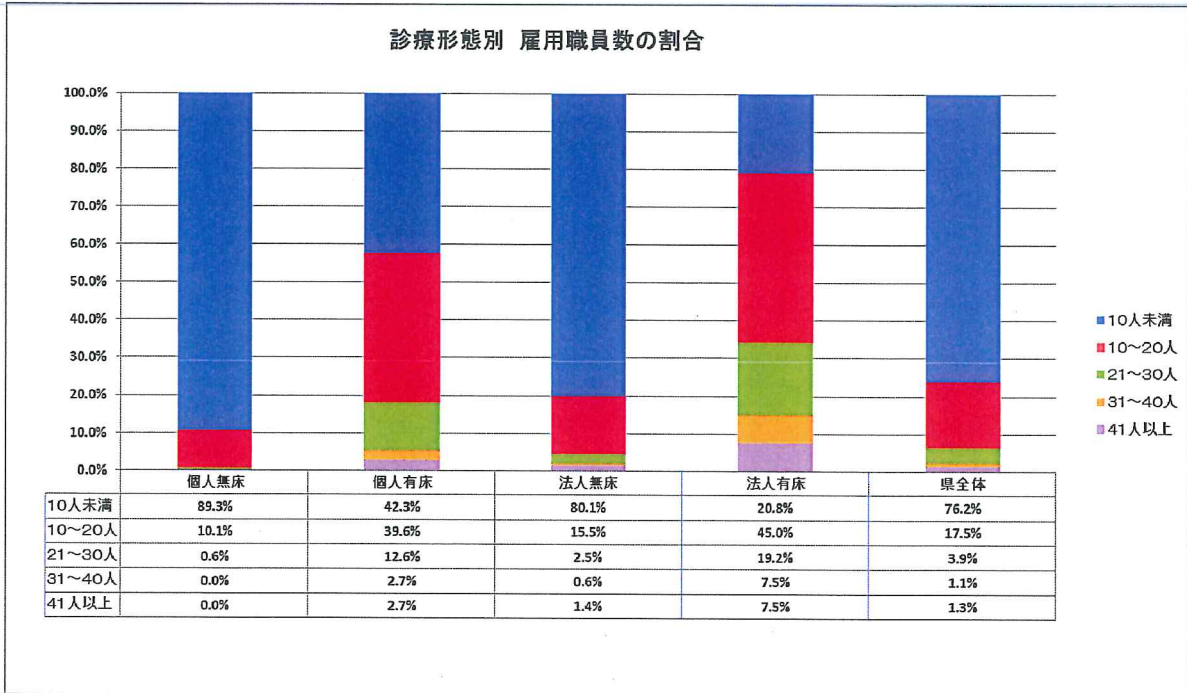


9

□ 雇用職員数(診療科別)

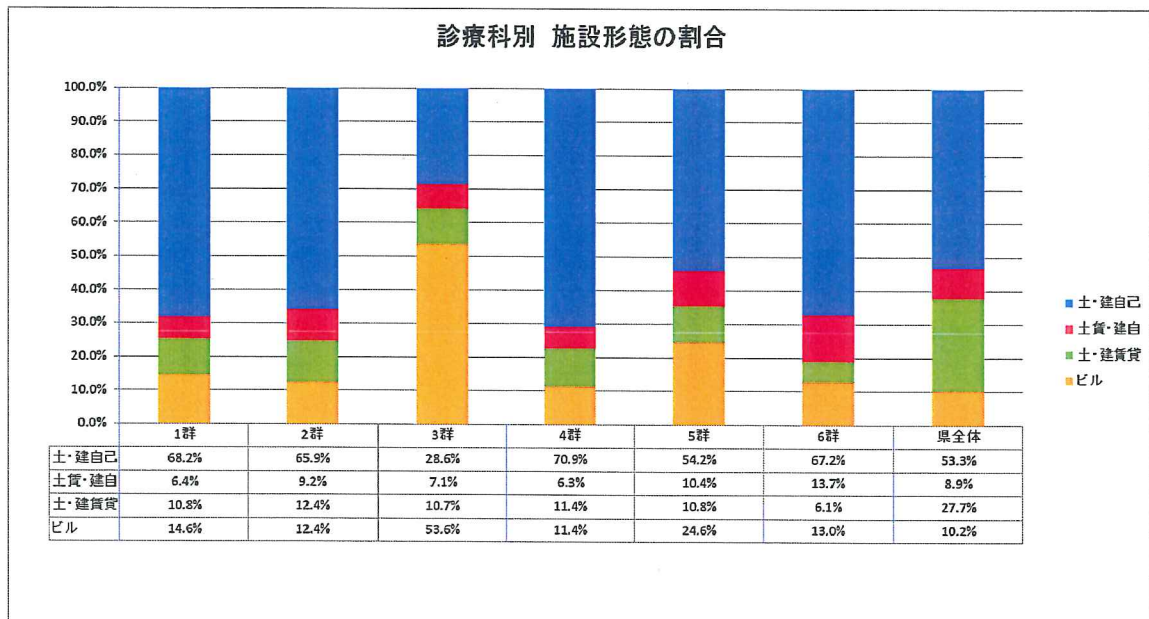


□ 雇用職員数(診療形態別)

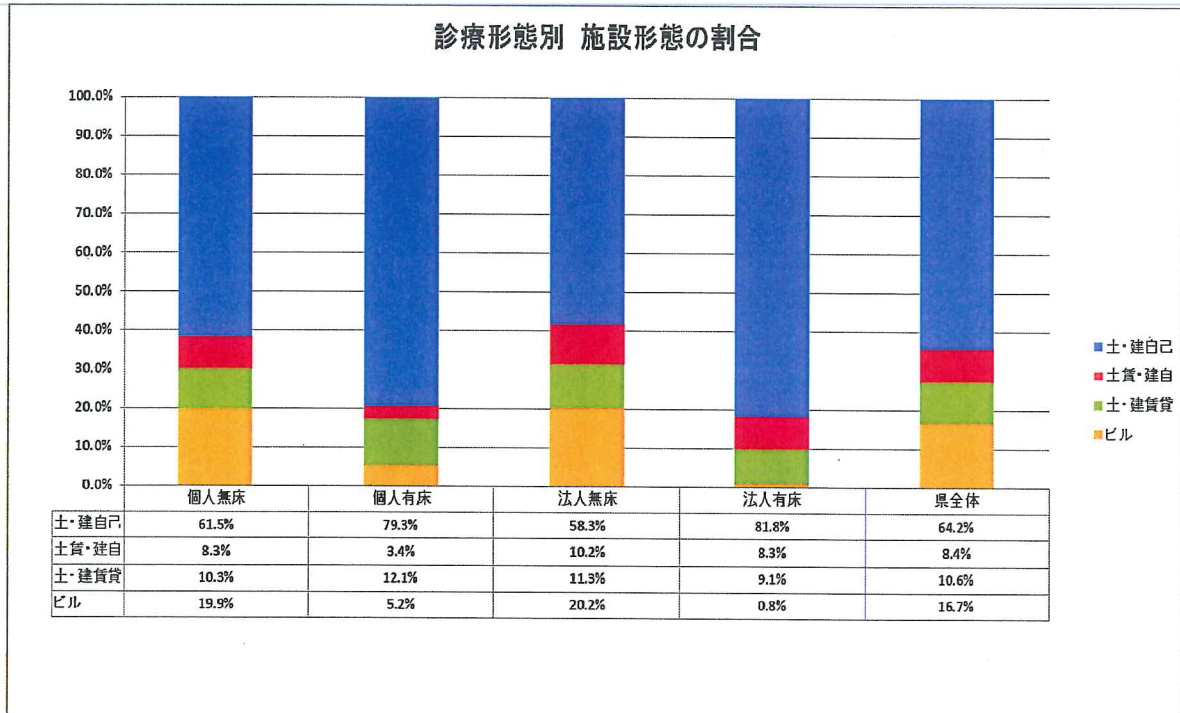


11

□ 施設・土地の形態(診療科別)

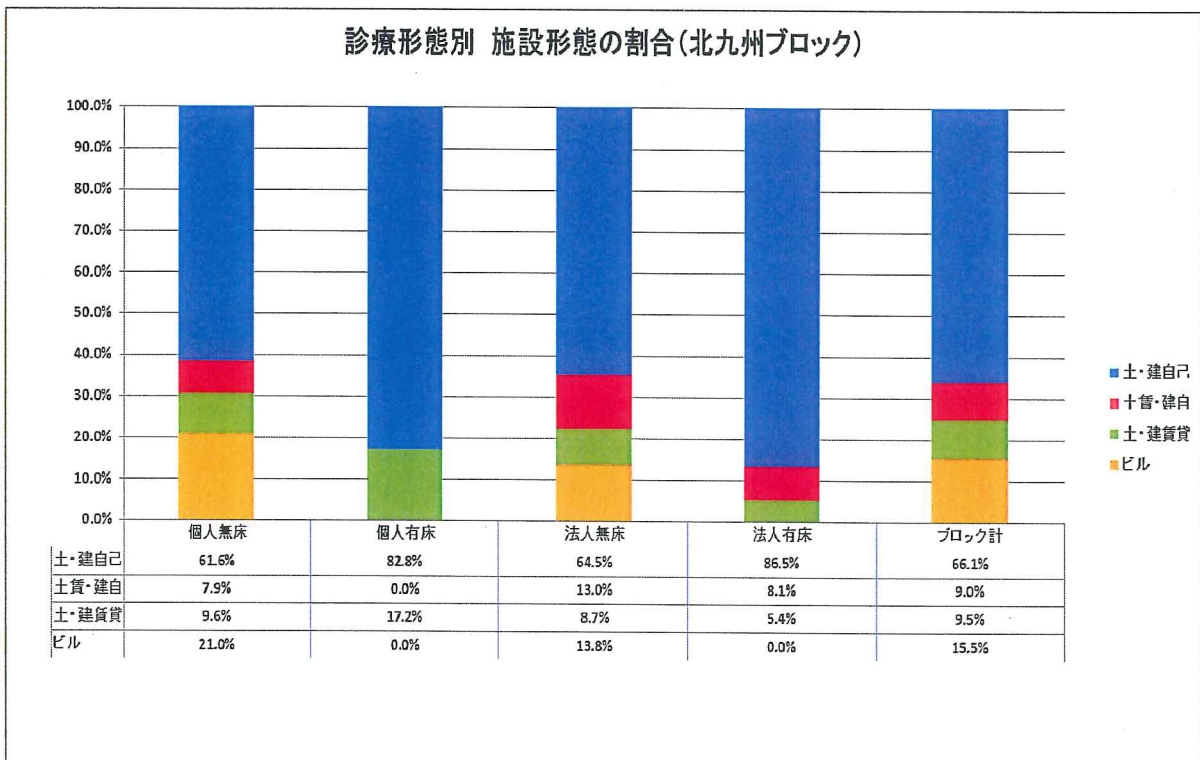


□ 施設・土地の形態(診療形態別)

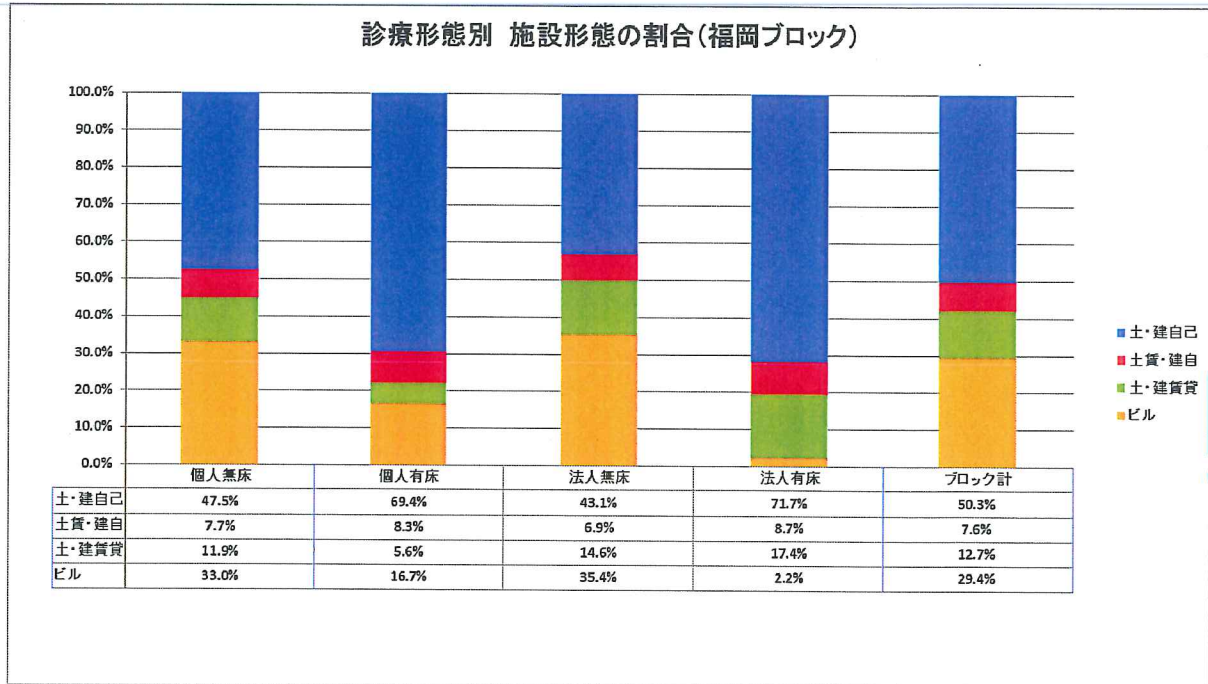


13

□ 施設・土地の形態(診療形態別)(北九州ブロック)

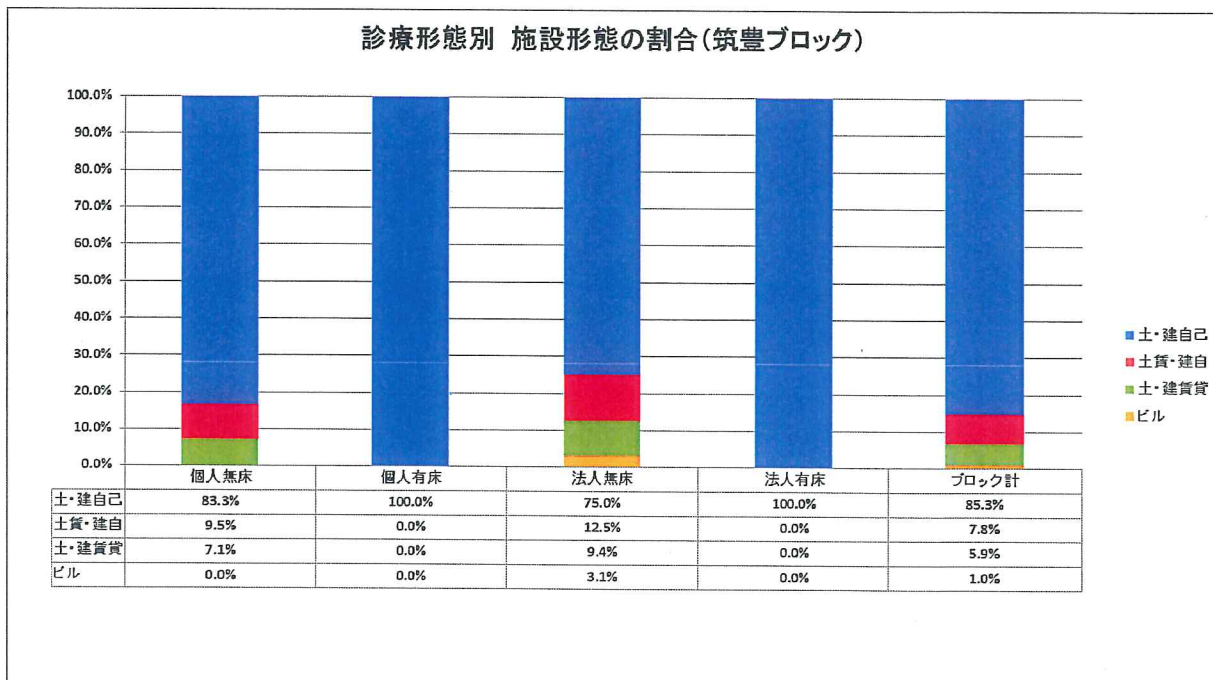


□ 施設・土地の形態(診療形態別)(福岡ブロック)

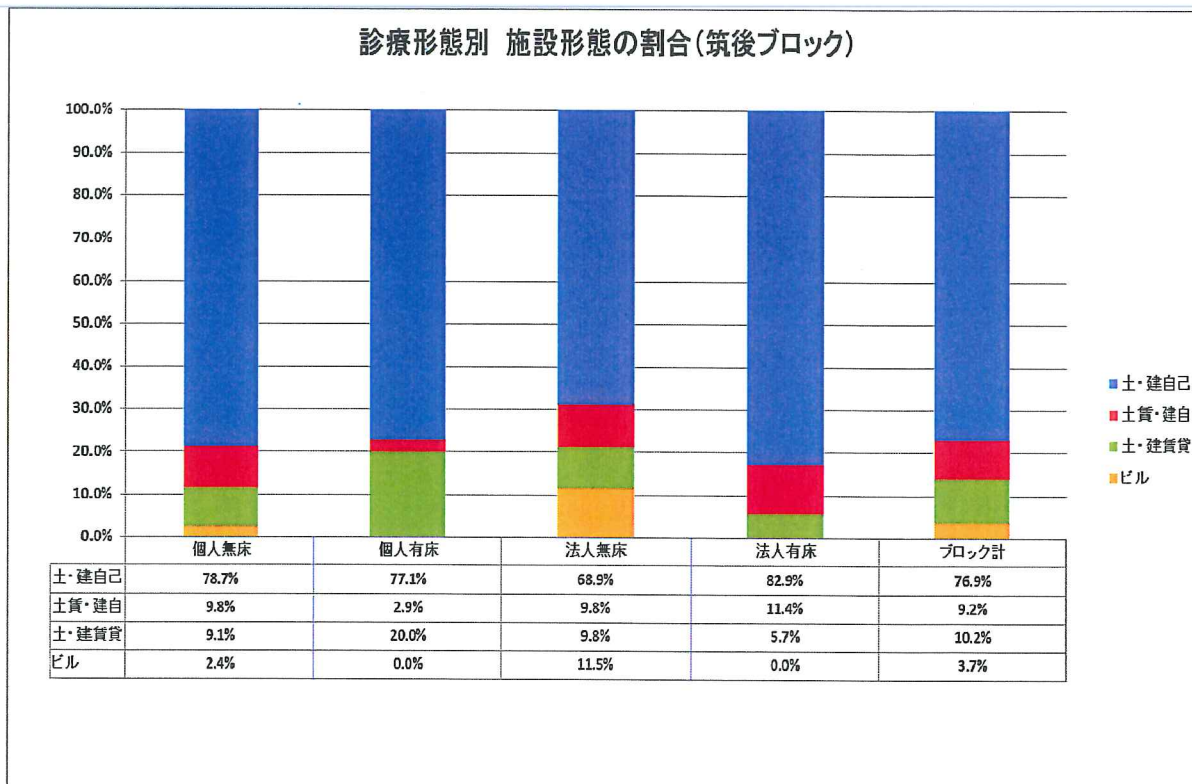


15

□ 施設・土地の形態(診療形態別)(筑豊ブロック)

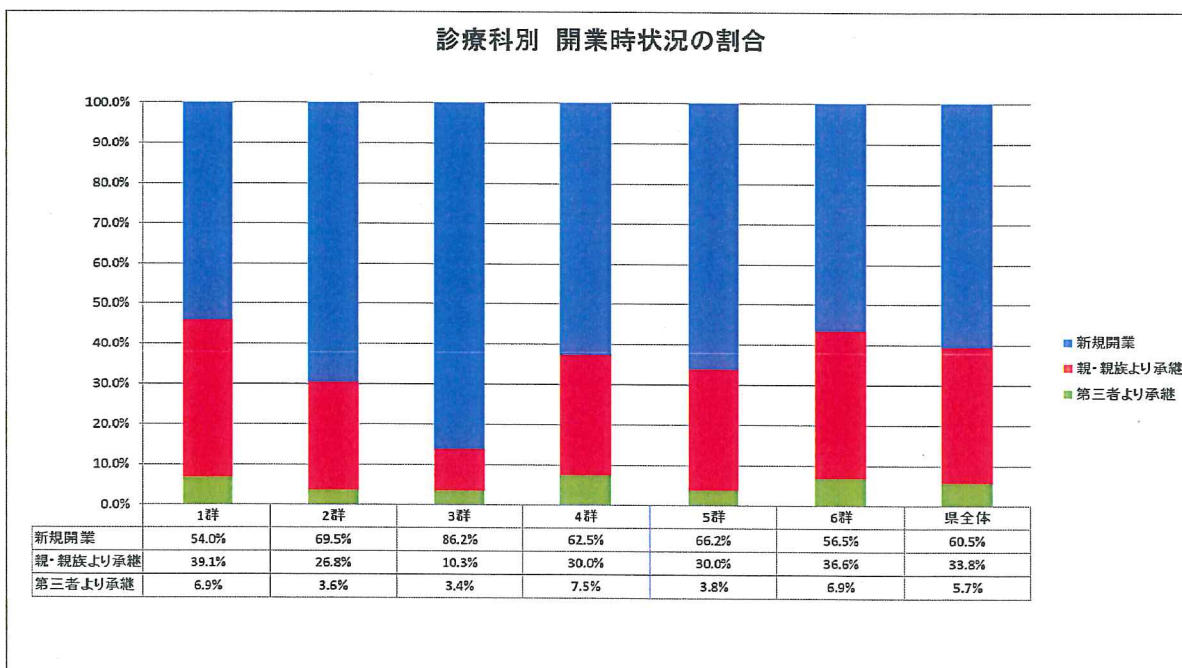


□ 施設・土地の形態(診療形態別)(筑後ブロック)

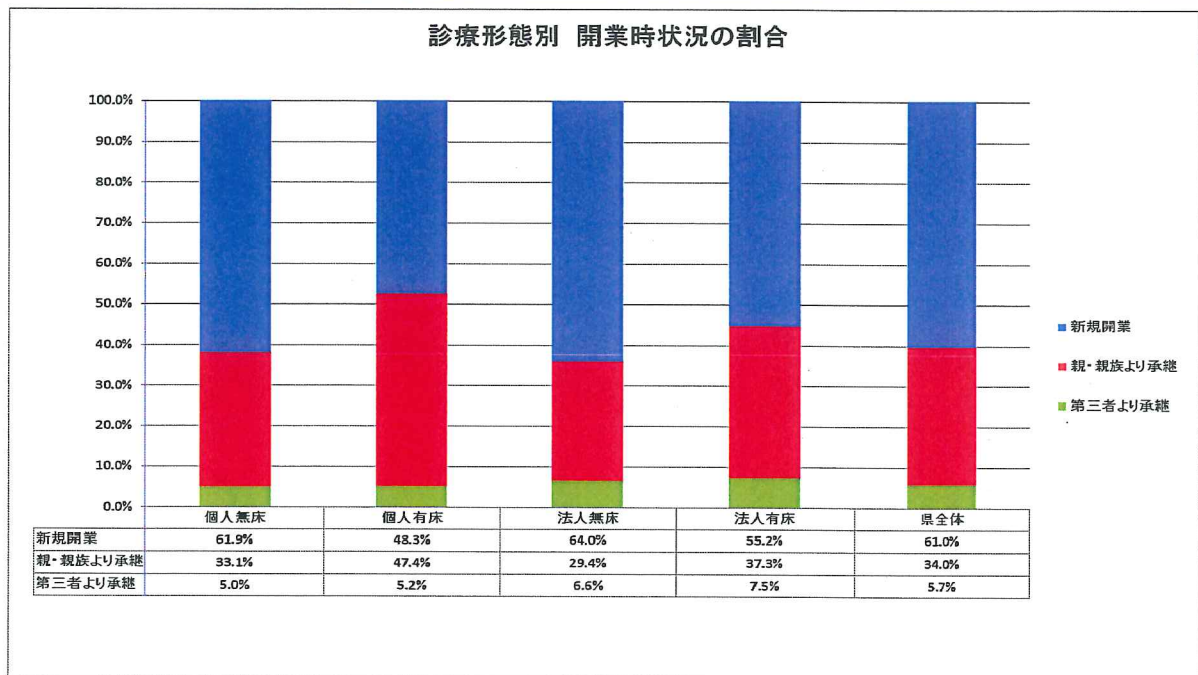


17

□ 先生(現開設者)が開業した時の状況(新規、承継等)
(診療科別)

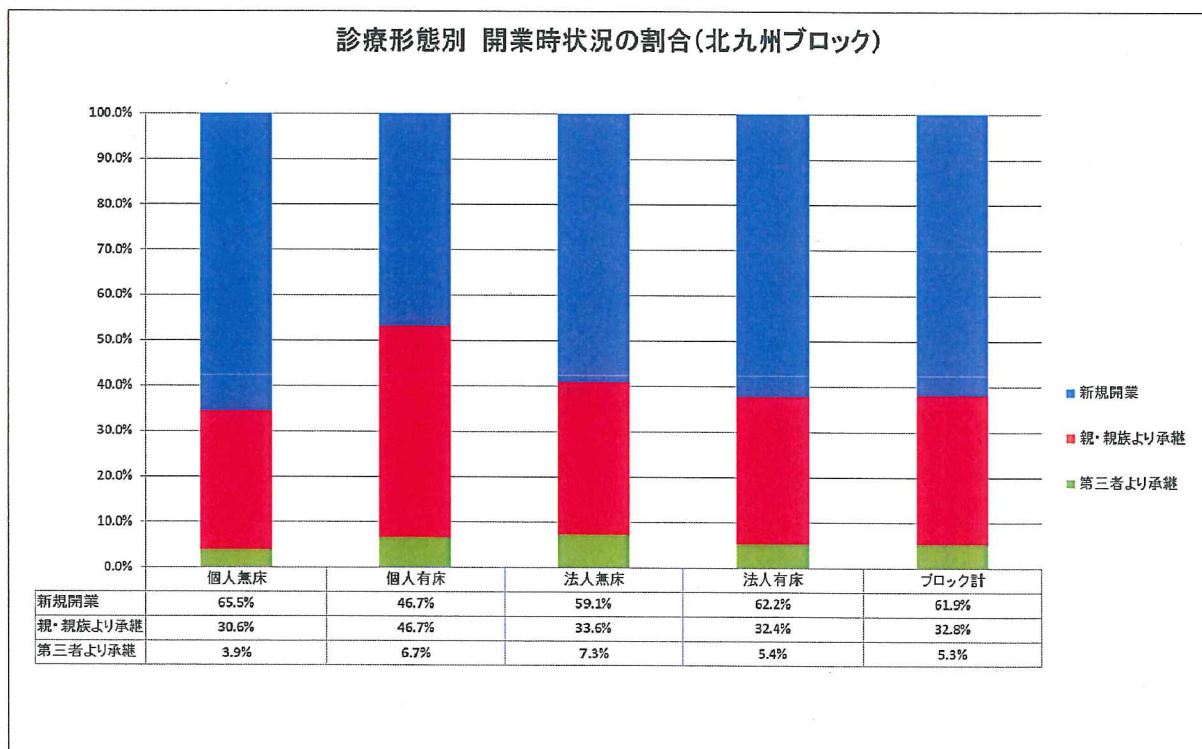


□ 先生(現開設者)が開業した時の状況(新規、承継等)
(診療形態別)



19

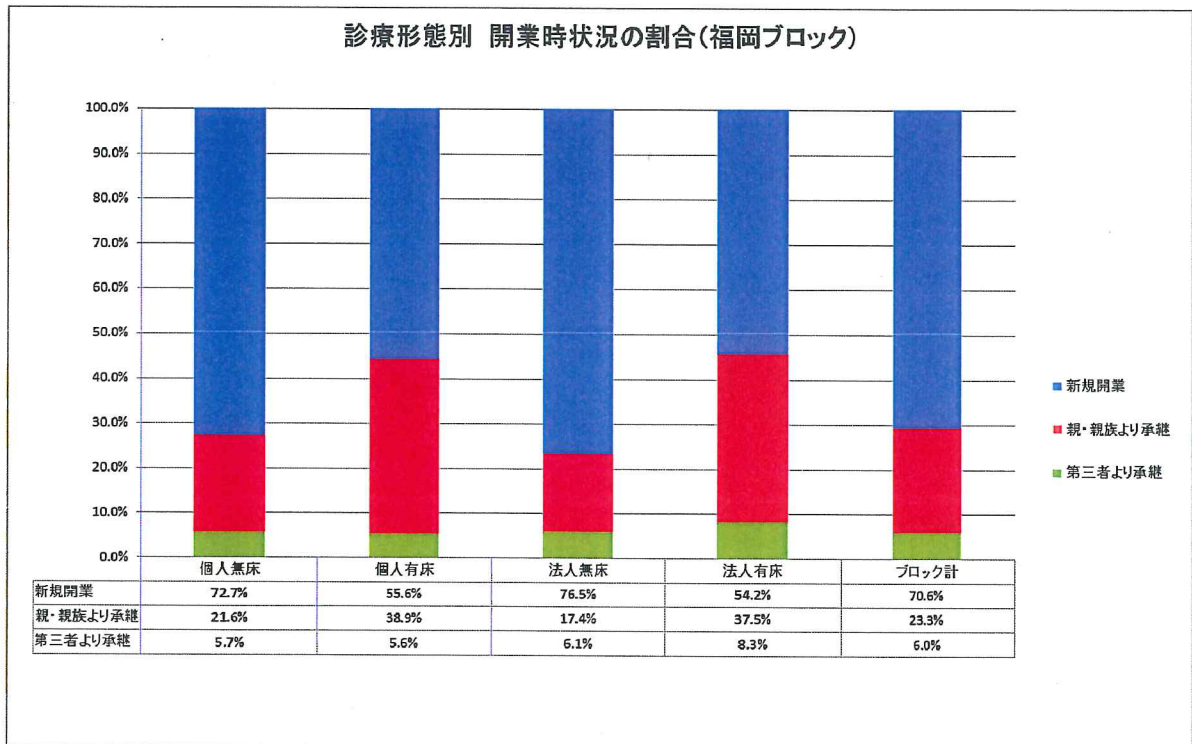
□ 先生(現開設者)が開業した時の状況(新規、承継等)
(診療形態別 北九州ブロック)



29

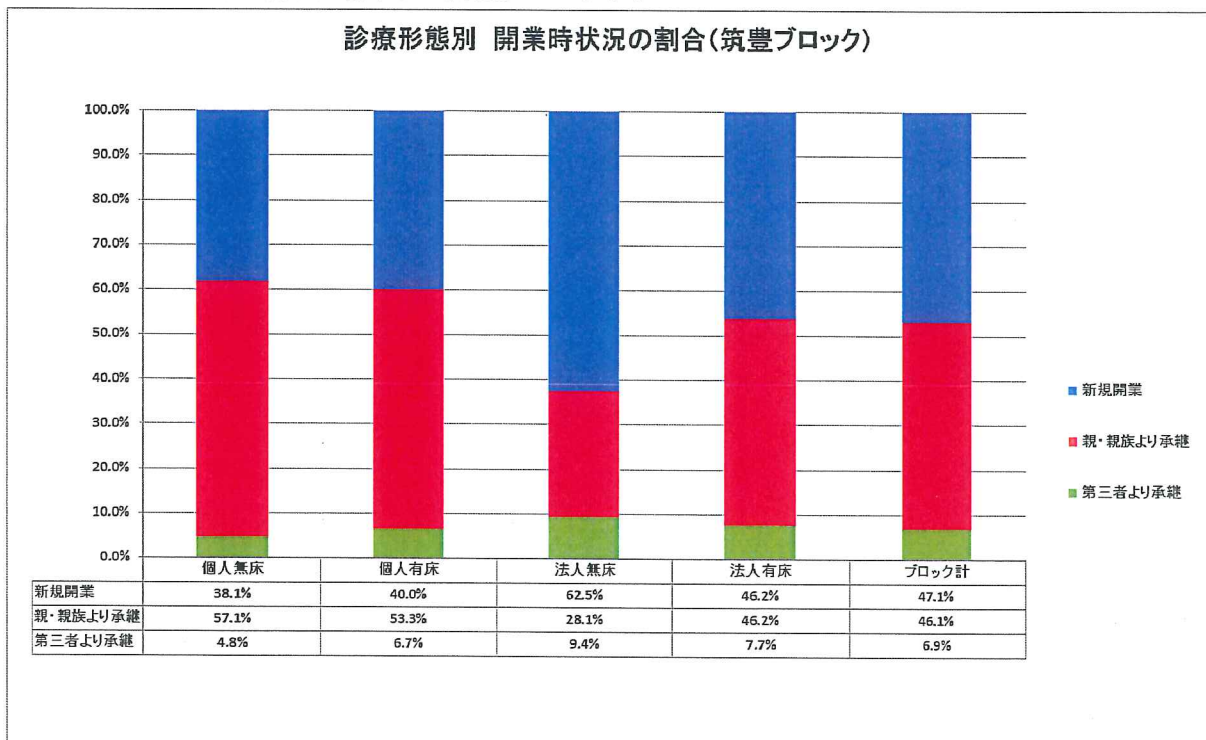
20

□ 先生(現開設者)が開業した時の状況(新規、承継等)
(診療形態別 福岡ブロック)



21

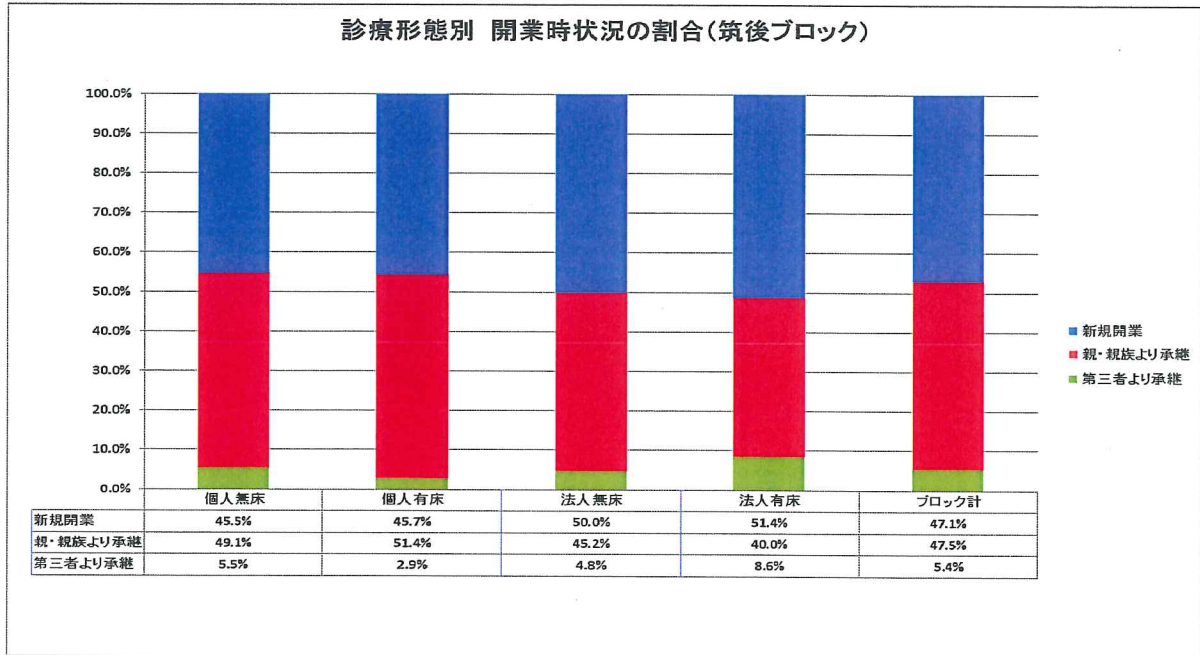
□ 先生(現開設者)が開業した時の状況(新規、承継等)
(診療形態別 筑豊ブロック)



30

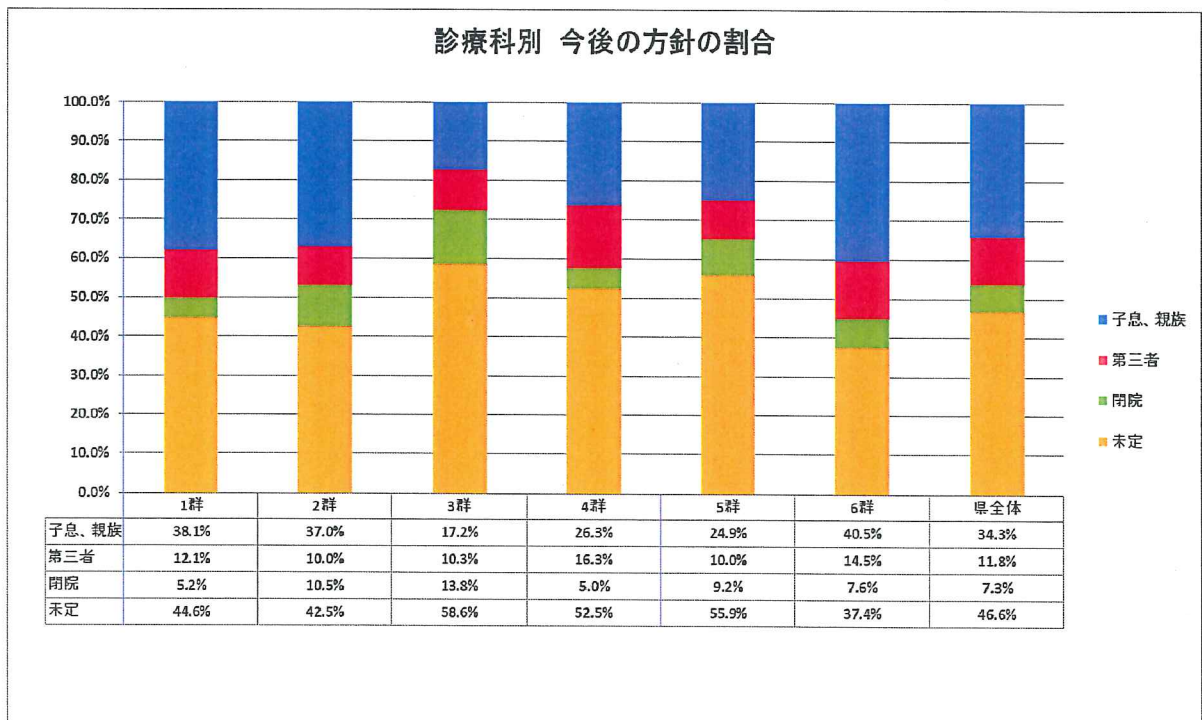
22

□ 先生(現開設者)が開業した時の状況(新規、承継等)
(診療形態別 筑後ブロック)

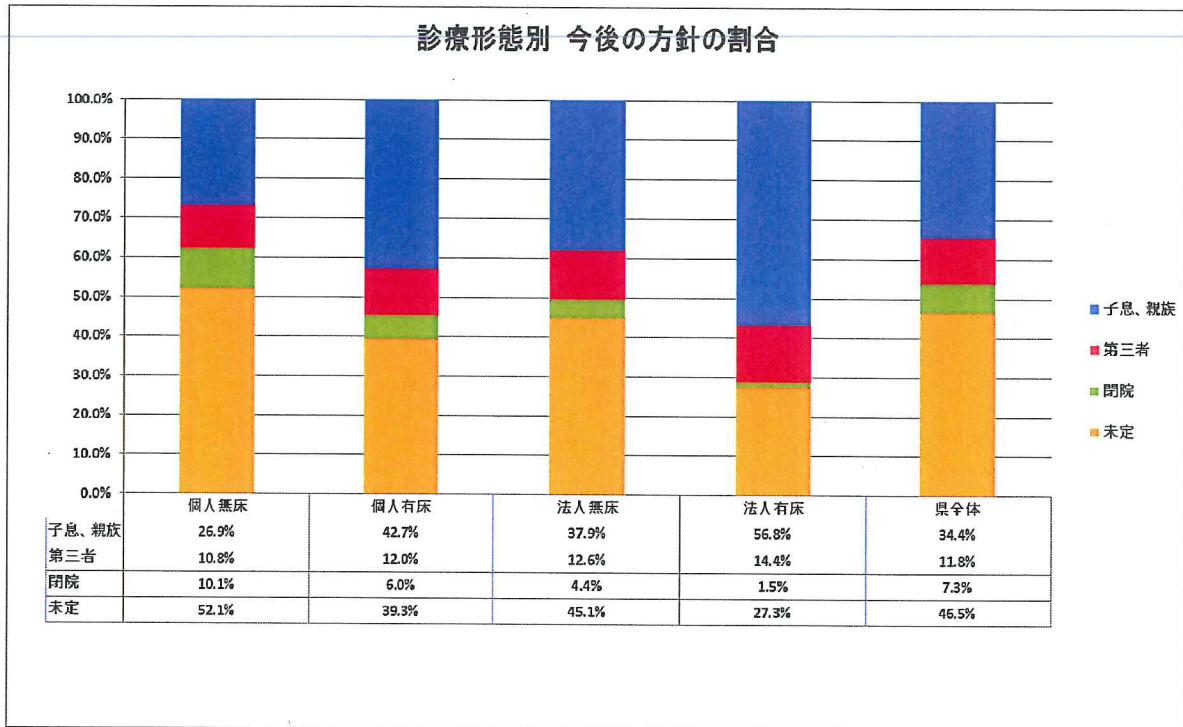


23

□ 今後の承継等の方針(診療科別)

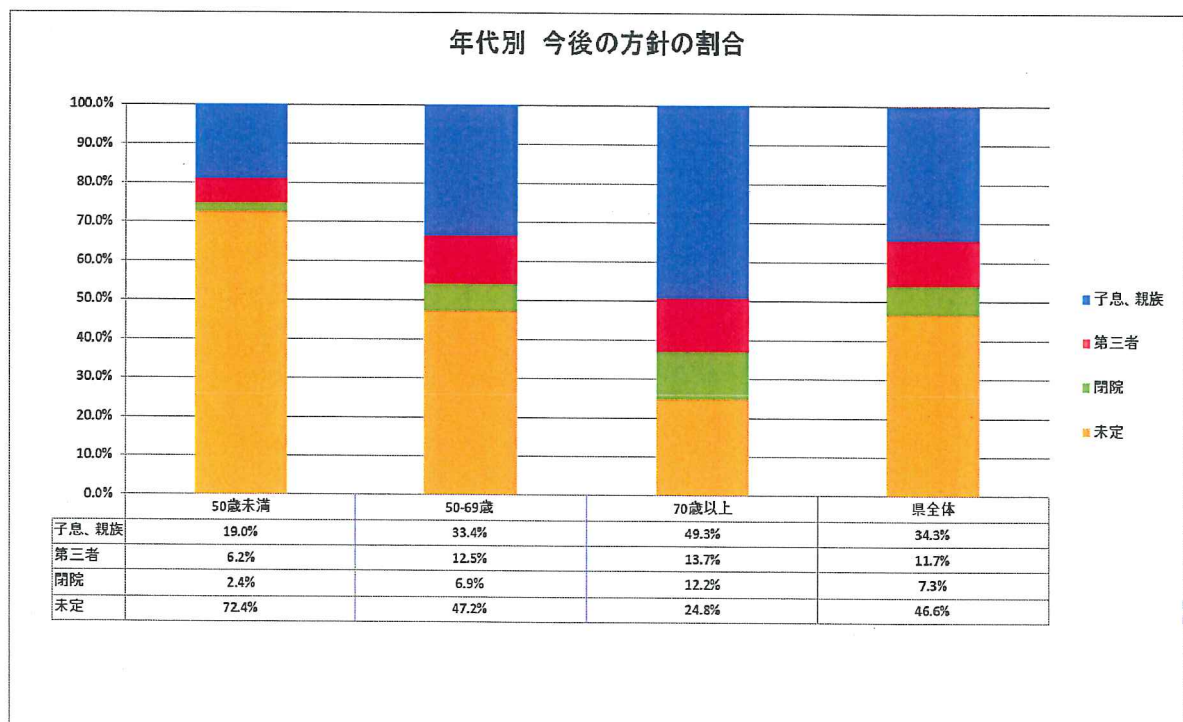


□ 今後の承継等の方針(診療形態別)

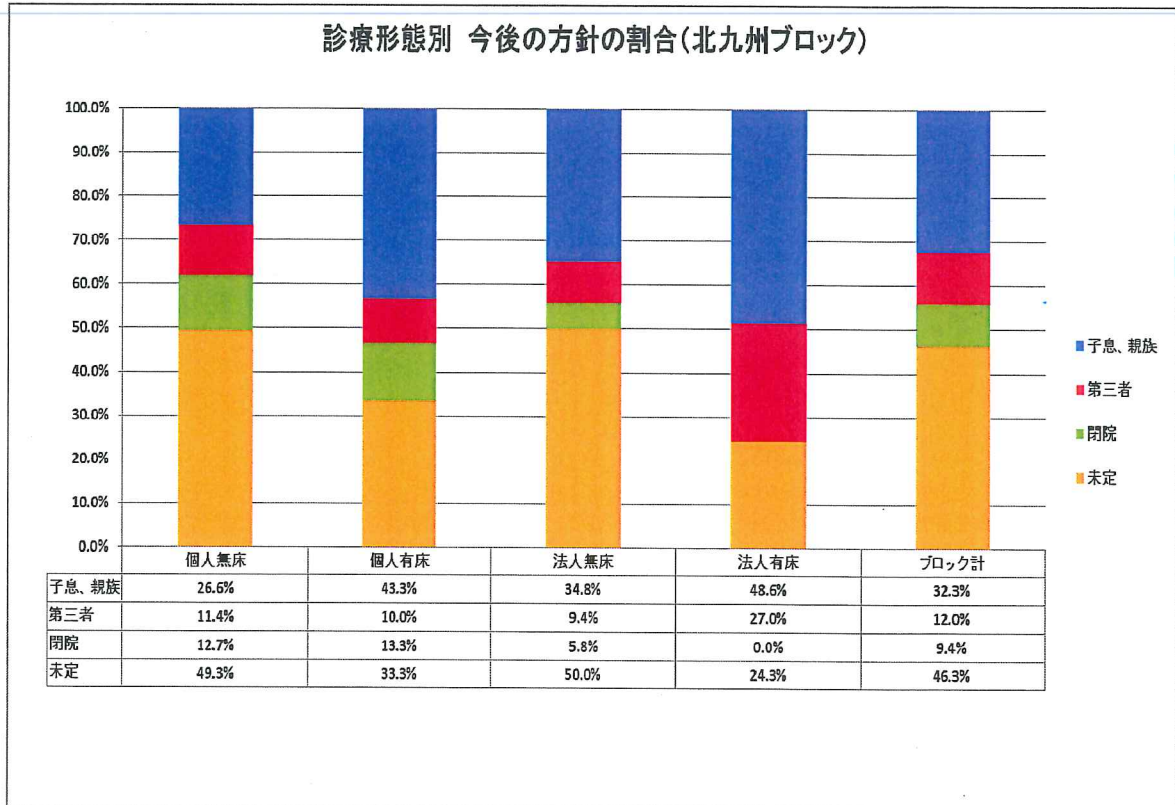


25

□ 今後の承継等の方針(年代別)

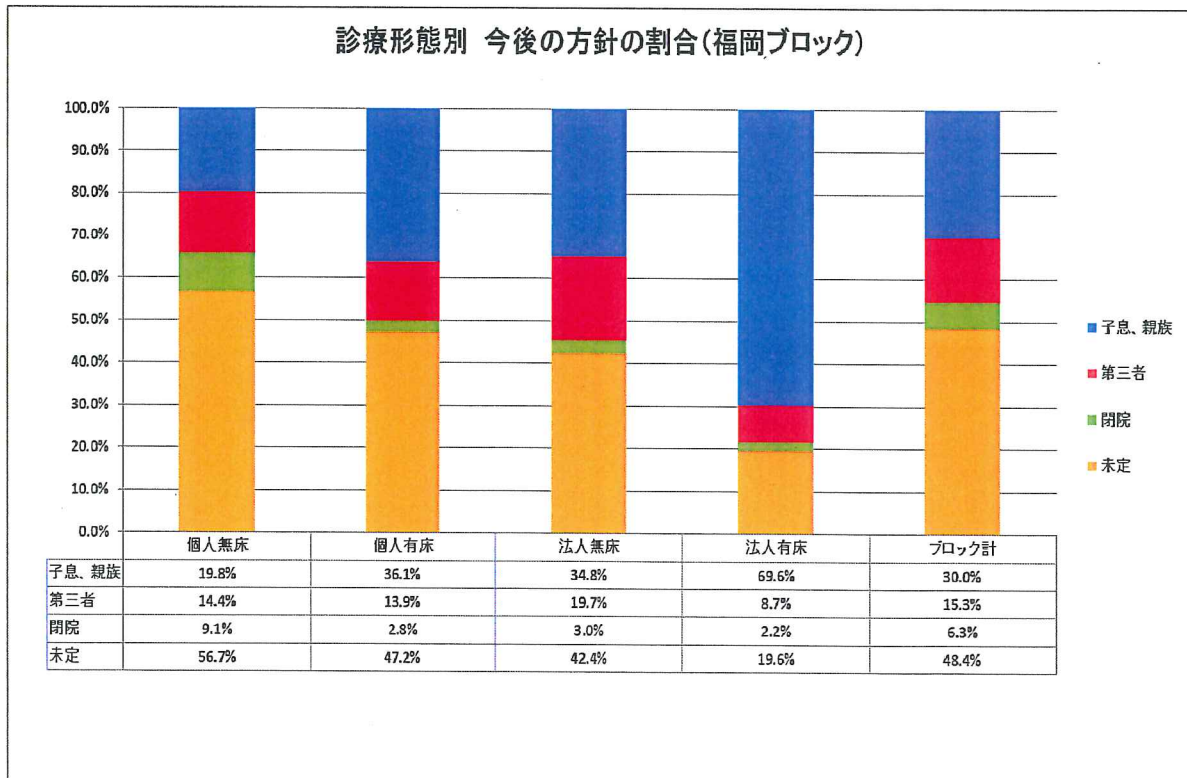


□ 今後の承継等の方針(診療形態別 北九州ブロック)

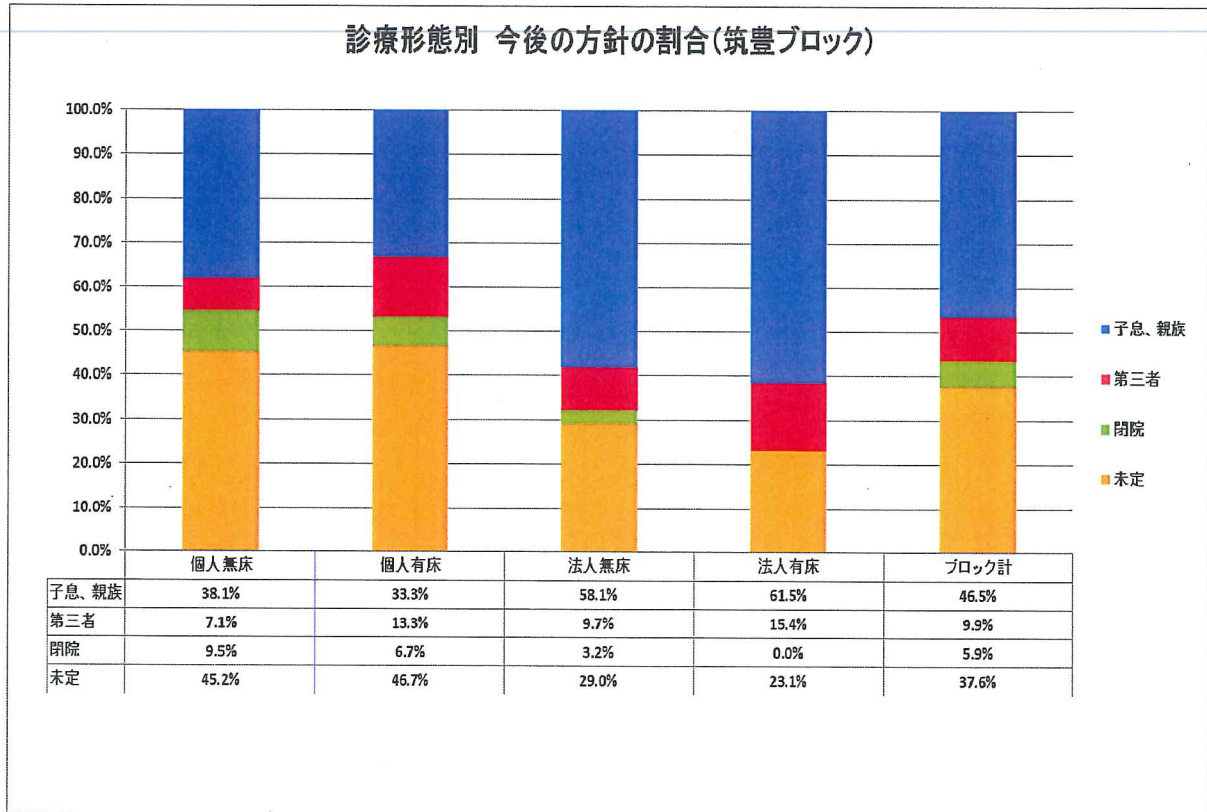


27

□ 今後の承継等の方針(診療形態別 福岡ブロック)

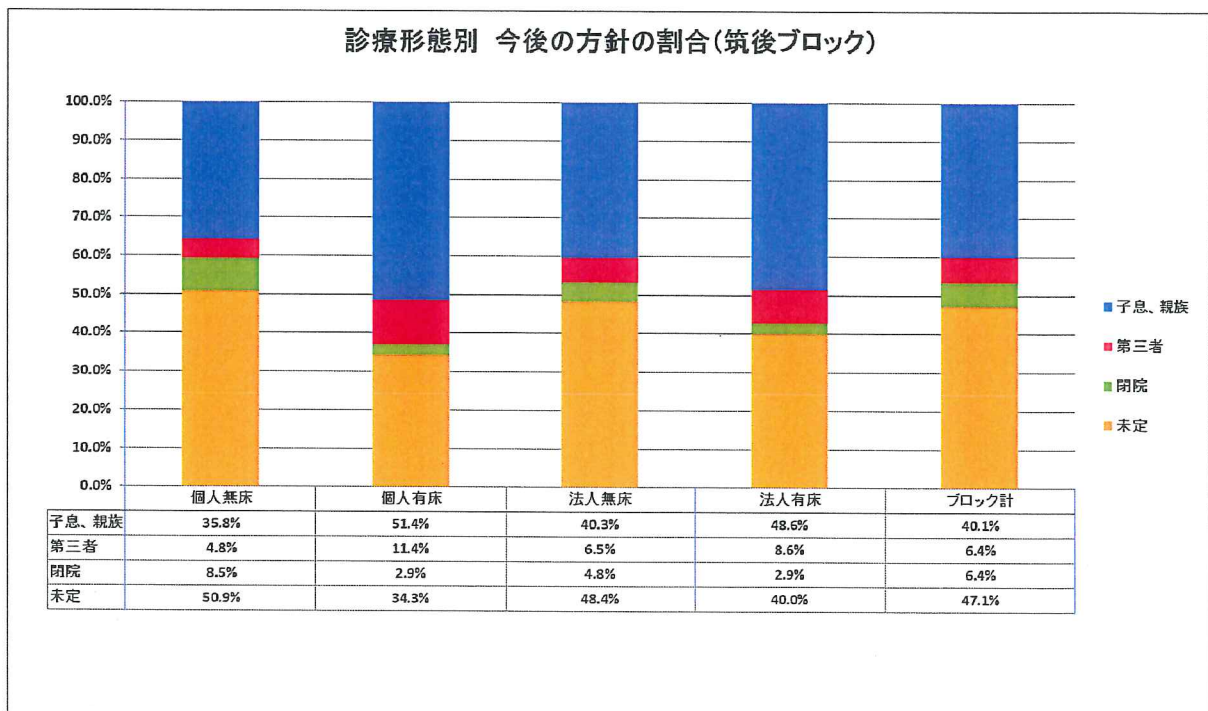


□ 今後の承継等の方針(診療形態別 筑豊ブロック)



29

□ 今後の承継等の方針(診療形態別 筑後ブロック)



①子息、親族へ承継の理由

将来の事ははっきりしないが、現在のところ親族への承継を予定	一人医師診療所は医療ニーズに対応できないのだろうか
地域医療継続のため	生まれ育った土地に診療所をたてたものであり代々受け継いできた土地であるので、家族で継承し、地域に役立つ医療を続けていきたい為
精神も継いでほしいため	患者さん、職員も望んでいるから
将来的に子どもが希望すれば譲渡予定	親が思っているだけ。子どもの考えは分からない
息子が医学部学生のためいづれ継がせたい	20年以上続いているので私で終わらせるわけにはいかない
地域医療の質の維持のため	息子が同じ科で開業を希望しているから
かかりつけの患者さんが継続を希望しているから	親族への承継の方がトラブルなどが少ないと思われる。スムーズに承継できる。
産科承継の意志があるため	施設が老朽化しており、第三者への承継は困難
町内には当院のみなので親族への承継を考えている	長男が医学部在学中。多くは望めないが小児科ならまだこの地にニーズがある
娘が医師になっているが第三者もあり得る	建物の構造が自宅と医院の一体型なので、自宅部分を使用している状況では、医院部分を第三者へ承継することは困難である
先祖代々医業を承継しているから	息子が承継してくれることが望ましい。しかし本人がダメなときは閉院する予定
地域に密着した診療所を継続したいと考えています	医師としての責任ある仕事を子どもに承継させたい
現在地は町内では高台に位置し、他に開業医がいないため地域としては診療所は必要ところ	
血縁者についてももらいたいから	

31

②第三者へ承継の理由

子どもは自由に将来を選んでほしい
子どもが医師になっていない。閉院するとなると現在通院されている患者さんに迷惑をかける
本気で地域医療の充実を考えている方がいれば第三者への承継もいいと思う
親族に承継に適当なものがいない
第三者への承継が実現しなければ閉院
介護福祉領域の経営に専念させるため
地域の住民の利用が現在は多く、閉院できないため
地域になくってはならない診療所と思っている
ビルテナントで財産価値はない
収入源として活用したい
父親業に専念したい
地域医療の継続のため
承継すべき人間がおらず、閉院するにはあまりにも慢性的に通っている患者が多い。但し、見つからなければ閉院やむなし。
地域に少ない小児科医療継続が必要と考える
当方は小児科であるが、今後地域の高齢化は進んでいくので、第三者への承継は内科の医師を希望している。

35

32

③閉院の理由

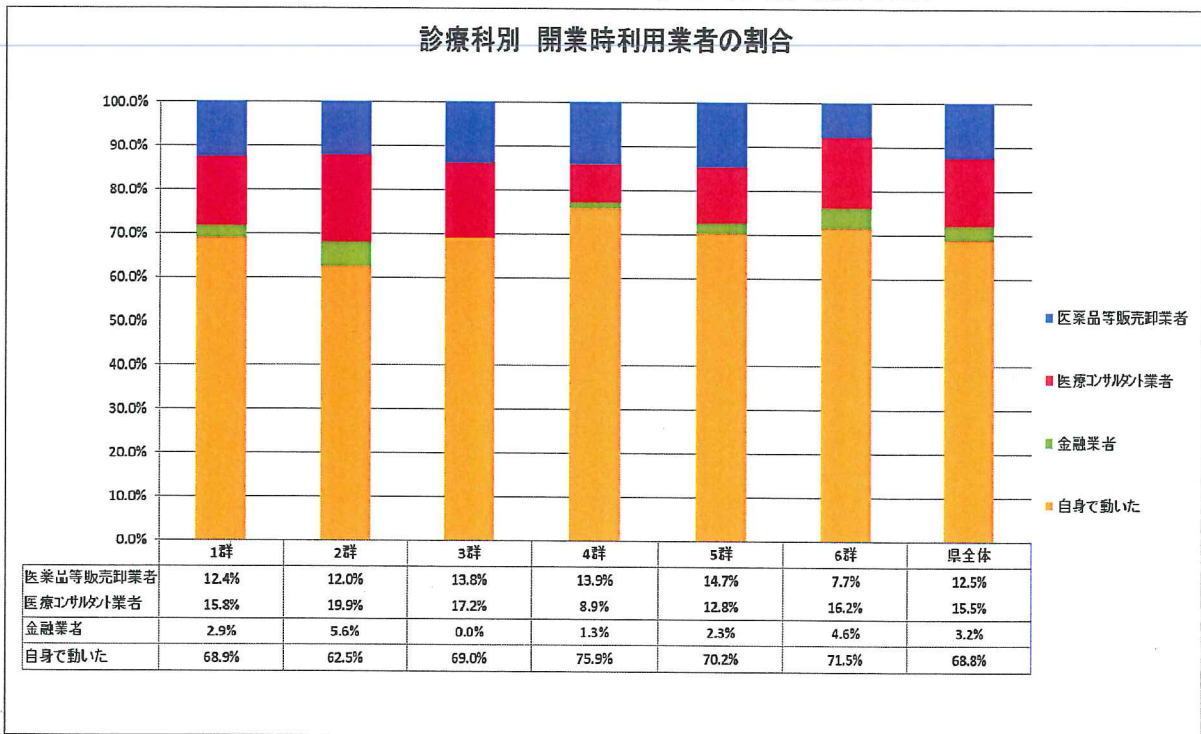
開業医のメリットがないから
気力なし
後継者なし、経営困難
最初から自分一代限りと決めていたから
後継者はなし。場所、広さなど人に勤めるには悪い
承継するものがおらず、自宅と同一のため
後継者なく、建物も老朽化のため売却も不可能
当地の高齢化、過疎化を考え、当地の開業継続は困難と思われる。
子どもは自分の道を歩ませるつもり
現在地での医業継続が経営的に厳しい
時代とのミスマッチ
交通状況が悪化し開業に不利なため
建物が築45年経っており、乗りつぶすつもりである。
患者が年々減っており、将来、経営が成り立たない
家賃が高い、収益が減少のため
息子が他業職のため
人口が少なくなった(高齢者ばかり)
息子が同じ町で開業していますので

33

④未定の理由

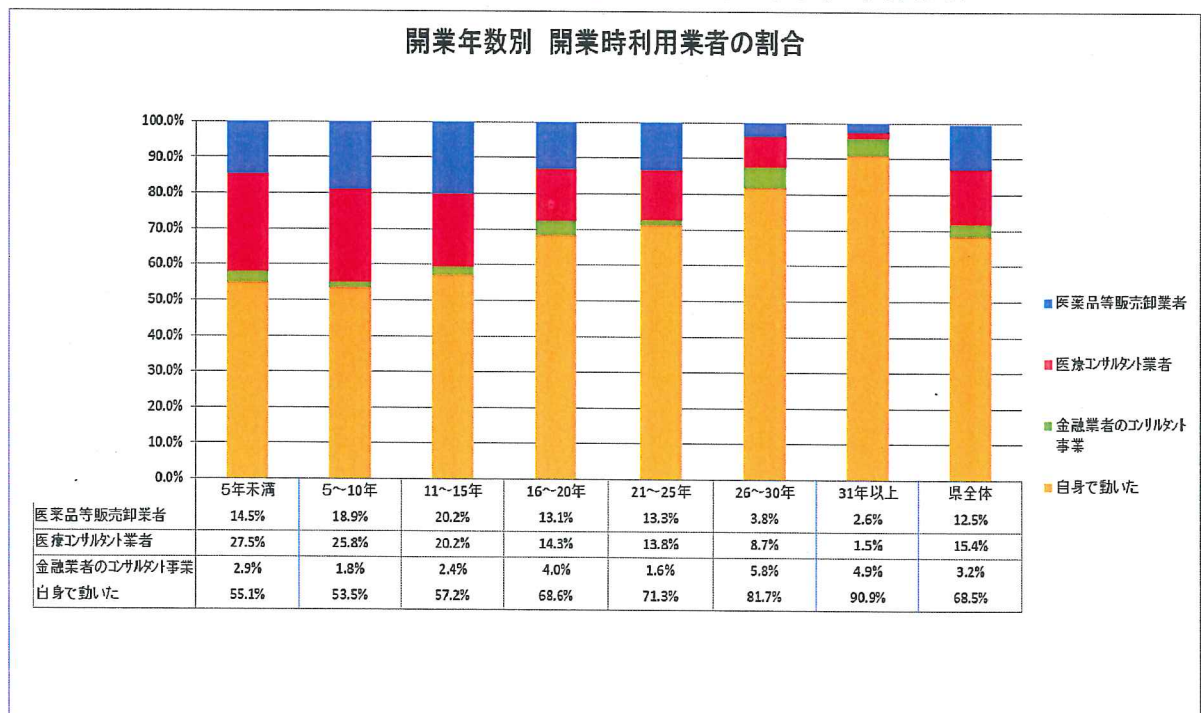
子どもも医師になっているがどうするかわからない
診療所の場所が市の条例改変により増改築が困難な状況となったため老朽化した際に移転まで行うかどうか不明です。
親族等に医師がいない
承継者なし
自己所有でないため
子どもがまだ小さいので
どの選択でどういう準備が必要か全く分かりません
土地、建物は自己所有でないが、医療器械の提供はしたいし、場所は良いので閉院はもったいない…というところ
診療所という形態が将来どうなるか不安であり、息子の承継は難しいと思う
家族、第三者への承継を希望だが、経営的には無理でしょう。結果閉院となりそうです
数年後の状況が全く想像できないので
地域医療の継続が必要、現時点では対象者が不明
現在、親族への承継の可能性はなく、出来れば第三者を考えているが建物も古くなっているので、当然閉院も考えられる状況
私自身の現念、コンセプトで選択したのですから、私自身で終わらせたいと思っています。
今後の医療情勢と地域のニーズ
医業経営が将来不安なため
今後の医療が不透明なため
その時の医療がどの様になっているか不明のため、また、収入に対してリスクが大きく、また、経営面で勉強しないとけない事が多すぎる

□ 開業・承継準備を手がけた主な業者(診療科別)



35

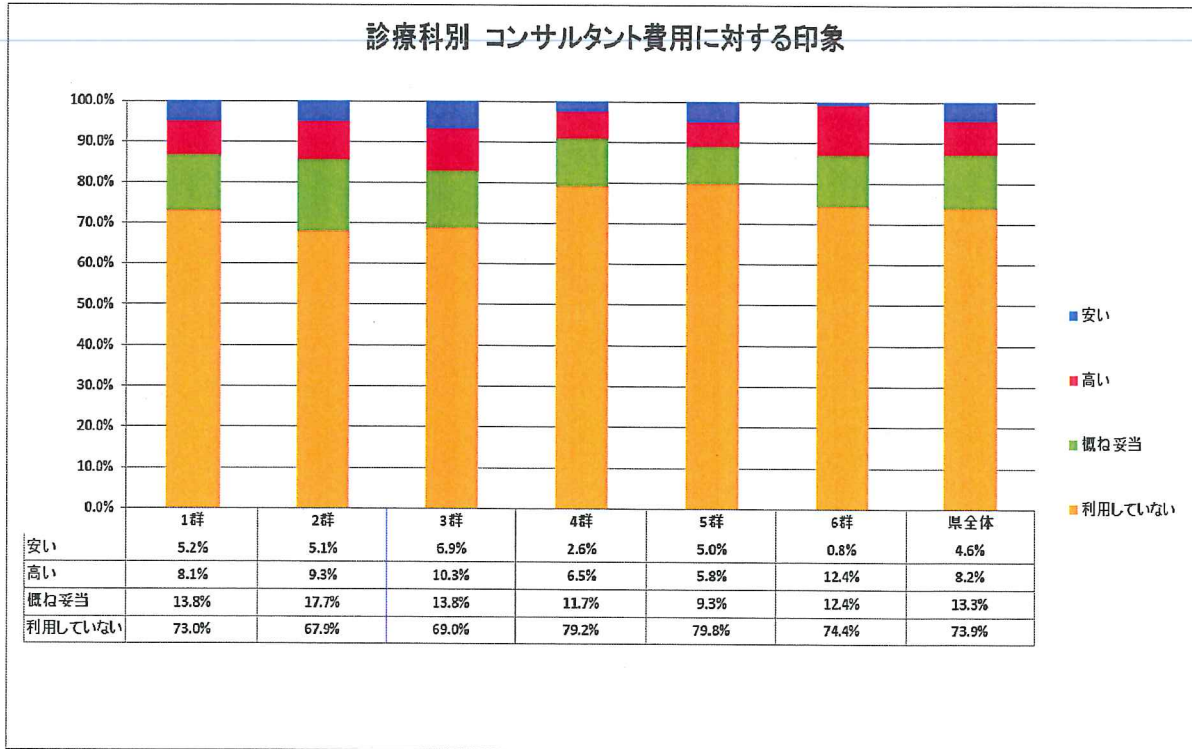
□ 開業・承継準備を手がけた主な業者(開業年数別)



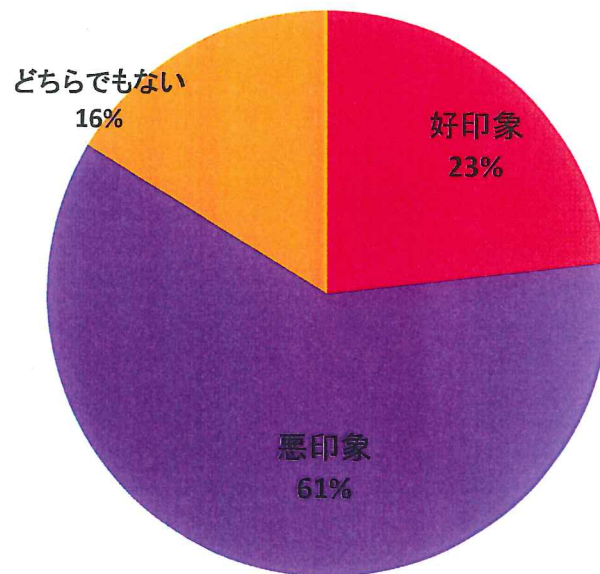
37

36

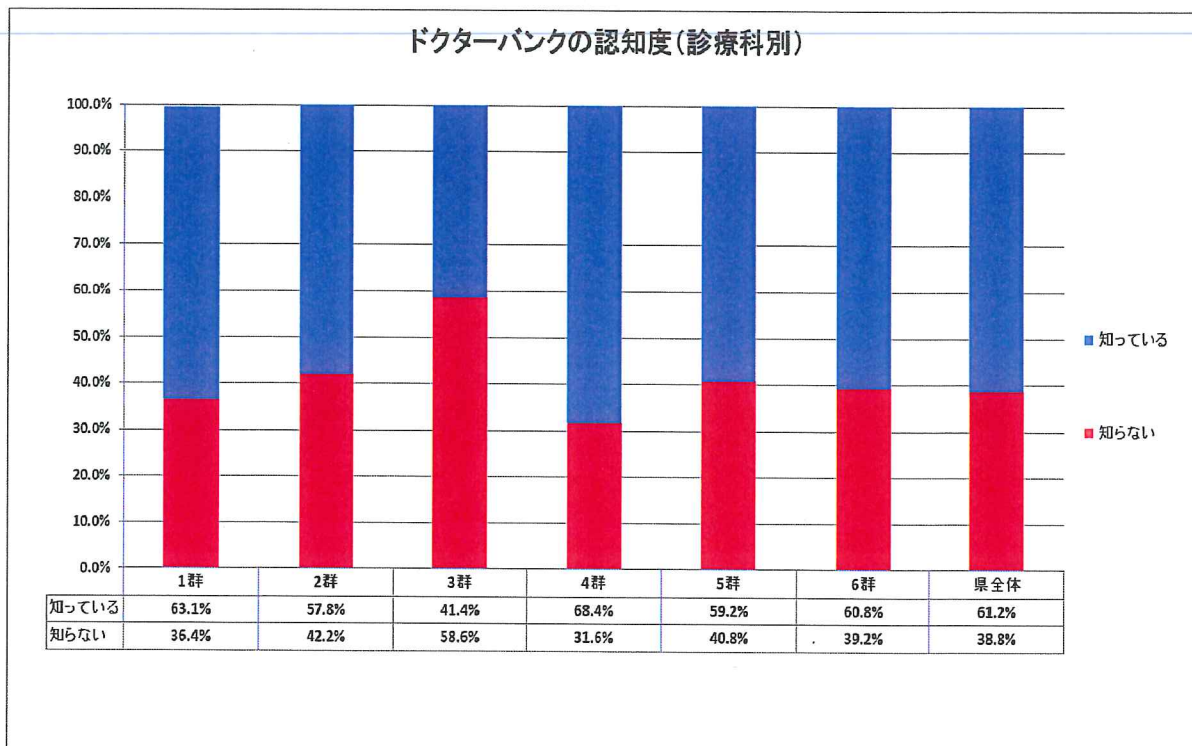
□ 開業・承継に際しての、コンサルタント費用に対する印象



□ 開業・承継に際しての、コンサルタント費用に対する印象

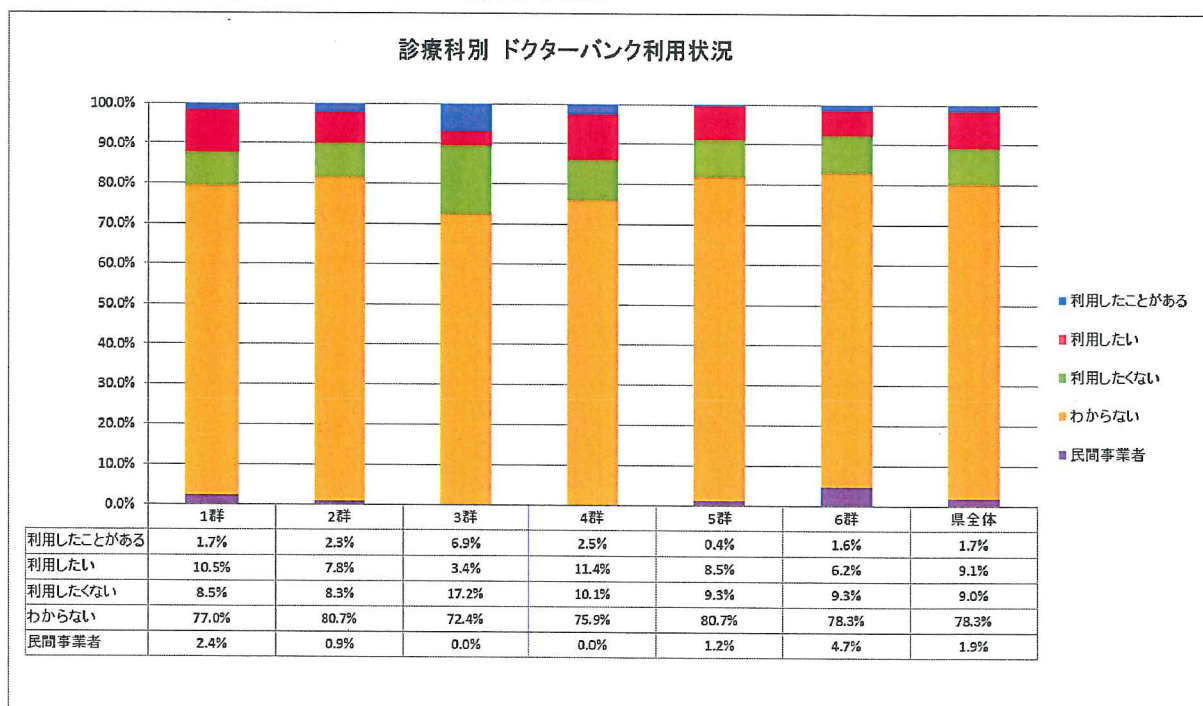


□ ドクターバンクの認知度



39

□ ドクターバンクの利用状況



39

40

□ 事業承継した際に感じたこと、トラブル等

