

## まえがき

文系の大学を出たばかりの私が昭和の終わりにMRとして医療の世界に飛び込んでから、もうすぐ30年が経過しようとしています。

その後もいろいろな人との出会いに恵まれ、事務長、医業経営コンサルタント、医療法務専門行政書士と、立場を変えながらもずっと医療界に籍を置いている間、お会いしたドクター、担当した医療機関の数は、もはや見当もつきません。

夢を持ったドクターが開業に向かう場面にも多数関与させていただき、また、その後のドクターの様々なお悩みにも向き合ってきました。

開業時には、それまで勤務医だったドクターが今まで会ったこともない、様々な職種の人たちが関わり、桁違いに大きなお金が一度に動きます。

その中でドクターご本人の多くは、

「どこから手を付けてよいものかわからない」

「言われたことの意味がよくわからない」

「人によって言うことが違うので、誰の言うことを信じてよいものかわからない」

と、だんだん不安になってしまうことが通例です。

また、残念ながらこのような場面には多数の素姓のよろしくない人たちが売上を求めて群がり、その中にドクターが巻き込まれてしまっていることも少なくありません。

本書は、ドクターが開業の場面で登場する様々な職種の人たちと共通言語でコミュニケーションを取ることで無用な不安感を解消し、開業による夢を実現していただくことを目指して、我々医業経営研鑽会が企画、執筆したものです。

医業経営研鑽会は、医療機関の経営支援を専門としている税理士、行政書士、弁護士、社会保険労務士、コンサルタント、FP、建築士、大学教員等の専門職が一堂に会し、お互いの力量までわかる「顔の見える関係」を作っています。

毎月の定例会では個々の会員が困難な事例を持ち寄り、それぞれの立場から相互に検討する「事例検究会」（病院内での症例検討会をイメージしていただくと近いかもしれません）、持ち回りの講師による自己の専門分野からの最新の医療経営や制度改定に関する情報を共有する「教育研修会」を続けています。

また、毎年1回の学会形式による大会、病院見学会、コンサルタント基礎講座等の活動も継続し、正確な知識、高い見識および社会的責任感や倫理観を持ったプロフェッショナルと呼べる医業経営コンサルタントの育成を通じて、医療に貢献し続けることを目指しております。

我々の活動から生まれたこの本が、手に取っていただいたドクターご自身の夢の実現、そしてドクターの診療を受ける患者さまとご家族の幸せに、いくらかでもお役に立てましたら望外の幸せに存じます。

平成 28 年 5 月

著者代表 岸部宏一（医業経営研鑽会理事）

# 目次

## 第1章 はじめに

第1節	そもそも開業とは	12
1	事業主（経営者）になることの意味	12
2	「診療所」を「開設」することの意味	13
第2節	医療を取り巻く外部環境	16
1	時代的背景	16
2	医療制度改定の流れ	18
3	診療所の役割の変化	18

## 第2章 成功する開業のために

第1節	クリニック開業のための準備	22
1	最近のクリニック開業動向	22
2	開業医に必要な基本姿勢	24
3	開業に際して必要な要素	25
4	開業に際して最も大切な要素	27
第2節	開業の目的を明確にする	28
1	開業に何を望むか	28
2	クリニックの特徴を考える	29
3	自分の経歴やスキルを可視化する	30
第3節	「開業の理念」を明文化する	31
1	経営理念とは何か	31
2	経営理念はなぜ必要なのか	31
3	経営理念へのアプローチ例	33

## 第3章 成功する事業計画の作り方

第1節 事業計画とは何か？ なぜ必要か？	38
1 事業計画はクリニック事業の「設計図」	38
2 事業計画作成の目的	38
3 事業計画作成のポイント	39
4 開業後に検証する材料にする	40
第2節 効果的な事業計画の作り方	42
1 クリニックの収支を理解する	42
2 事業計画書の作成手順	46
3 事業計画書作成上のポイント	59
4 診療科別収支計算	65
第3節 資金調達の考え方	66
1 開業資金の全体像と調達方法を把握する	66
2 融資のポイント・注意すべき点	68
3 リースと購入、どちらが有利か	70
4 身内からの資金の使い方	71
5 資金導入の優先順位	73
6 助成金は積極的に使う	76

## 第4章 開業地の選定

第1節 エリア選定の考え方	78
1 開業するなら「都心部」か「郊外」か	78
2 駅前立地か、住宅街立地か	80
第2節 診療圏調査は信じていいの？	82
1 診療圏調査の考え方	82
2 診療圏調査の目的	84
3 診療圏調査の信憑性はどれくらいある？	84
4 診療圏調査どおりの患者さんが実際に来院するか？	85

5 診療圏調査を補正する	85
第3節 物件の選定について	88
1 物件には戸建てクリニックとビル診療所がある	88
2 テナント物件の調査ポイント	90
3 テナントの賃貸借契約のタイミングと注意事項	94
第4節 誰に相談するか	95
1 不動産業者は建築の知識を持っていない	95
2 土地・物件の囲い込み問題	96
第5節 建物が建てられない土地がある	98
1 法規制	98
2 土地の状態調査	103
3 土地契約時に押さえておくべきポイント	106
第6節 承継開業の考え方	107
1 第三者による承継開業とは	107
2 承継開業のメリットとは	108
3 第三者承継の手順とポイント	110
4 形態別承継方法のポイント	112

## 第5章 設計・工事

第1節 土地購入・物件確定から開業までのスケジュール	116
1 開業までに行う手続きの全体像	116
2 保健所により、クリニックの間取りに対する指導が異なる	119
第2節 誰に頼めばよいか	120
1 最も大切なことは、実績のあるところを選定すること	120
2 どんなところが設計を行っているか	121
第3節 建物・内装についての基礎知識	123
1 違法クリニックになっていませんか	123
2 敷地と建物の関係	125
3 建物の外観	126

4	建物の構造	127
5	高断熱・高气密	127
6	建物のメンテナンス	129
第4節	建替え・増築・改修工事のポイント	130
1	建替え・増築・改修工事実施上の注意点	130
2	一般的な築年数が経過しているクリニックの特徴	130
3	建替え・増築・改修工事の方法	132
第5節	併設事業所との関係	135
第6節	薬局との関係	136
1	いわゆる「門前薬局」	136
2	問題となる場合とその理由	137
3	規制緩和の流れ	138
4	平成28年10月1日以降の運用	139
第7節	レイアウトの決め方	142
1	受付・会計	142
2	待合・中待ち	145
3	トイレ	148
4	診察室	150
5	処置室	152
6	内視鏡検査室	153
7	X線室・CT室	155
8	MRI室	158
9	リハビリ室	160
10	手術室・前室・クリーンルーム	163
第8節	診療科別レイアウト上のポイント	166
1	眼科	166
2	小児科	169
3	産婦人科	172
4	耳鼻咽喉科	175
5	人工透析科	178

第9節	こんなクリニックはいやだ	182
1	そもそもの計画に問題があるクリニック	182
2	レイアウト・内装に問題があるクリニック	183
第10節	内装材料の選び方	185
1	内装材料の持つ重要性	185
2	用途に応じて機能性・デザイン性に優れたものを選ぶ	185
第11節	電気設備・通信設備・空調設備	190
1	電気容量	190
2	コンセント	191
3	自家発電設備	192
4	太陽光発電設備	192
5	LAN配線（コンピューター用配線）	193
6	照明器具	194
7	院内放送	194
8	空調設備（エアコン）	195
9	換気方式	196
第12節	院内サイン・看板	198
1	院内サイン	198
2	看板	198
第13節	工事見積もり	200
1	見積書には数量・単価を必ず記載してもらう	200
2	見積書のどこを見ればよいか？	200
第14節	工事検査	206
1	建物の欠陥は検査で防ぐ	206
2	内装工事に取り掛かる前の検査時のポイント	207
3	工事完成後の検査時のポイント	208
4	使用開始後に不具合が見つかったら	209
5	検査は誰に頼むのがよいか	210

## 第6章 医療機器・備品類の選定・購入

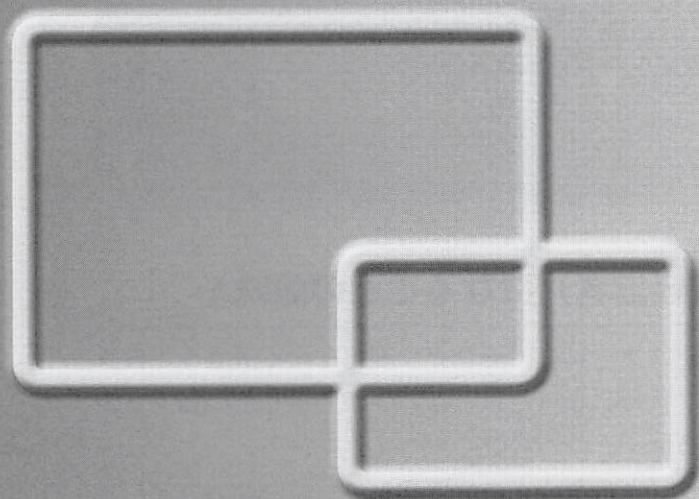
第1節 新品にするか？ 中古にするか？	212
1 基本的考え方	212
2 「割り切ること」もまた戦略	213
3 医療法、医薬品医療機器法との関係	214
第2節 メンテナンス契約	215
1 メンテナンス契約の必要性	215
2 メンテナンス契約に含まれるもの	215
3 保守管理費用を抑える裏ワザ？	216
第3節 事務系機器類	217
1 基本的考え方	217
2 事務系機器の種類と契約の仕方	217

## 第7章 開院前後の諸問題

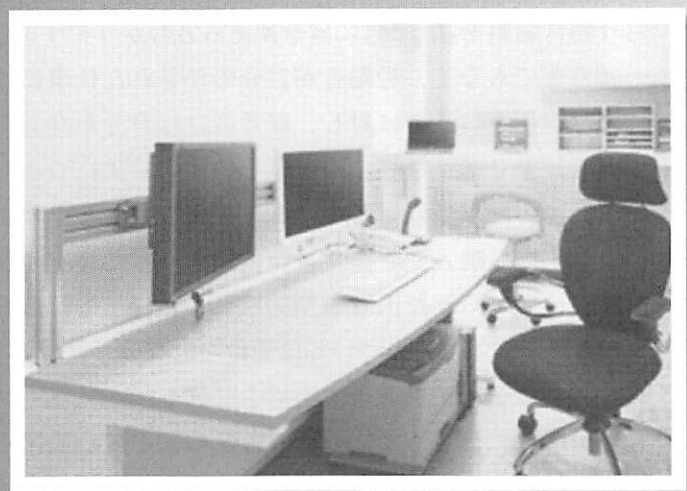
第1節 開設にかかる手続きと法制度	224
1 基本的考え方	224
2 「診療所」として（医療法）	224
3 「保険医療機関」として（健康保険法、療養担当規則）	225
第2節 保健所立入実査	228
1 法律上の根拠	228
2 保健所の権限	229
3 実査時のポイント	230
4 間違えやすいもの（厚生局による指導・監査）	236
第3節 診療から保険請求まで	237
1 診療	237
2 レセプトの作成	238
3 請求	238
4 振込み	239



第4節 各種公費負担医療等 .....	240
1 労災保険指定	240
2 生活保護法指定	241
3 公害医療機関	242
4 原爆指定（被爆者一般疾病医療機関）	242
5 指定自立支援医療機関（更生医療・育成医療／精神通院医療）	242
第5節 広告 .....	244
1 広告の種別と特性	244
2 広告戦略	246
3 広告規制	247
4 依頼先（代理店）の選定	248
5 その他の注意事項（詐欺に注意）	248
第6節 内覧会 .....	249
1 内覧会の意義	249
2 手法と段取り	249
3 誰に協力してもらうか？	250
4 関係者向けは別の日に？ 連携先との関係	251
第7節 「開業コンサルタント」って何者？ .....	252
1 信頼して相談できるのは誰？	252
2 コンサルタントの種別	253
3 法律上の制限	254
あとながき	257



# 第1章 はじめに



## 1 事業主（経営者）になることの意味

本書を手にしたドクターには、それぞれ理想とする医療やご自身のライフスタイル等、医師になった以上はいつか実現したい様々な想いがあることでしょう。

他人の下で勤務するのではなく、自ら開業し、一国一城の主として采配を振るうことは、その想いを実現する途となりうることは間違いありません。また、金銭面でも納税後の利益はすべて自分のものであり、自由になるお金が桁違いに大きくなることもあります。

反面、何か問題が発生した場合はすべての責任は自分で負うほかはなく、「誰も守ってくれない」のが経営者の宿命です。

以下、本節では開業することにより大きく変わるドクター自身の立場につき、概説していくこととします。

医師に限らず、「働く」ことは大きく分けて労働者（被雇用者）として働く場合と、経営者（雇用者）の2種類に大別されます。「給料をもらう側」「給料を払う側」に置き換えるとわかりやすいかもしれません。

言うまでもなく、労働者が自分の任された仕事につき経営者に対してのみ責任を負うのに対し、経営者には自分が経営する事業所（医師であればクリニック等）の仕事その他の結果につき、内部外部を問わずすべての関係先に対して全責任を負うこととなります。

また、物品購入やサービスの依頼といった種々の契約につき、勤務医時代は受けられた消費者契約法による保護も、自分が経営するクリニックに関する部分については受けられない（消費者契約法第2条第1項）、労働法上も使用者（労働基準法第10条）としての責任を負う等、勤務医時代にはまったく触れる必要のなかった法律や制度についても

「経営者である以上は知っている」ことが前提とされてしまいます。

勿論、世の中の経営者が民法、税法、労働法等を一人ですべて把握して経営にあたっているはずはなく、実際には税理士、弁護士、社会保険労務士、行政書士といった各分野の専門職からアドバイスを受け、手続等の法律行為の代理を依頼することにより、経営にあたっています。その際経営者としては、こういった専門職への依頼につき、どの専門職に何を依頼するか、といった判断につき対外的に全責任を負うことになり、専門職に判断ミス等があったとしてもその専門職は経営者に対してのみ責任を負う（専門職自身が直接的に相手方に対して経営者に代わって責任を負うわけではない）こととなります。

これらの「責任をすべて被る」ことの対価として、クリニック等であるが収益から費用や税や社会保険料等の公租公課を支払ったあとの利益のすべてが自分のものになる、と考えてもよいでしょう。

また、経営者となるにあたっては「なぜ勤務医ではなく大きな責任を伴う経営者となる道を選んだのか？」を考え抜き、開院後のすべての行動指針となる「経営理念」を明確に定める必要がありますが、詳しくは第2章第2節で解説します。

## 2 「診療所」を「開設」することの意味

---

### (1) 医療法上の診療所開設

民間経営を中心とする我が国の医療提供体制の中では、医師であれば自由に診療所を開設することができる、いわゆる「自由開業医制」が採られています。この制度のもと、臨床研修を修了した医師<sup>(注)</sup>が個人で診療所を開設し、自らが管理者として当該診療所の管理にあたる旨を、開設後の都道府県知事または地域保健法により独自の保健所を持つ市（保健所設置市）の市長または特別区の区長へ開設後10日以内に届け出ることにより開設することができることとなります（医

療法第8条)。

また、病院を開設する、医療法人等医師個人以外の者が診療所を開設する、といった場合には、個別に都道府県知事または保健所設置市の市長（特別区の区長）の許可を受けることを必要とする体系となっています（医療法第7条第1項）。

この手続きを経ることで、その診療所が医療施設として公証され、院内で医師が医療行為を行うことが可能となります。

詳細は第7章第1節で解説します。

（注）平成16年4月1日以前に医籍に登録された医師（歯科医師は平成17年4月1日以前）は、臨床研修を終了したものとみなされます。

## (2) 健康保険法上での「保険医療機関」の指定

保健所への届出を終えた診療所であっても、そこで可能なのは「医療行為」に留まり、その行為を保険診療として公的医療保険による診療報酬を請求するにあたっては、別途「保険医療機関」としての指定を受ける必要があります。

実務上は、前述の保健所への「診療所開設届」を各月の10日前後までに提出し、さらに毎月10日～14日前後に設定されている締切日までに診療所開設届出書面の写しを添付して、地方厚生局都道府県事務所（地方厚生局所在地では指導監査課）に「保険医療機関指定申請書」を提出することになります。これを受け、地方社会保険医療協議会での審議が月末に行われます。これらの手続きを経た上で、翌月1日に「保険医療機関」としての指定を受けることができます。こうして、診療から保険請求までの体制が整うこととなります。

詳細は、第7章第3節で解説します。

### (3) 診療所開設者の権利と義務

事業主一般に求められる権利および義務は1に述べたとおりですが、それに加えて(1)(2)の手続きを終えて開業した診療所開設者には、医療法、健康保険法等による種々の義務が課されることとなります。主なものは以下のとおりです。

- ① 医療安全管理義務
- ② 院内掲示
- ③ 諸記録の保存
- ④ 業務委託の適切な実施

詳細は、第7章第2節で解説します。

(岸部宏一)

 1 時代的背景

少子高齢化が進んでいることはご存知のとおりですが、それに加えて近年では、日本全体の人口減が始まっており、医療に限らずすべてのサービスが需要減に向かう可能性があると考えられます（次ページ図表 1-2-1）。特に、年少者人口と生産年齢人口の減少は著しく、この先の急性期医療については、入院・外来を問わず大幅な需要減が予想されます。逆に、高齢者人口だけは今後も増加することが確実にあり、高齢者に対する長期療養やターミナルケア等の「支える医療」と呼ばれる分野については、まだまだ需要増が予想されます。

しかし、これを地域別に細かくみると、地方では年少者から高齢者まで全体的に人口減少がみられる、首都圏では高齢者人口だけが増える等の地域差も存在します（次ページ図表 1-2-2）。

そのため、これから開業を考える上では、まずは全体のトレンドを見極め、その上で個別の立地等を検討することが必要になります。

## 著者略歴



### 岸部 宏一 (きしべ こういち)

横浜医療法務事務所／有有限会社メディカルサービスサポーターズ代表パートナー

URL: <http://www.med-ss.jp/>

1965年東京生まれ(秋田育ち) 1988年中央大学商学部卒  
特定行政書士、日本医師会医療安全推進者、2級福祉住環境コーディネーター、個人情報保護士

バイエル薬品株式会社で10年余MRを経験後、医療法人(人工透析・消化器内科)事務長として医療法人運営と新規事業所開設を担当。2000年より(株)川原経営総合センター(川原税務会計事務所／現税理士法人川原経営)で医業経営コンサルタントの修行後、2003年独立。全国の医療機関の経営支援実務の傍ら、医療法務の第一人者としての啓蒙・啓発活動を継続している。

医業経営研鑽会理事、MedS. 医業経営サポーターズ代表。

=執筆=

月刊『日経ヘルスケア』連載「診療所経営駆け込み寺」(日経BP社)

日経メディカルオンライン連載「クリニック事件簿」(日経BP社)

日経メディカルオンライン連載「ある日院長が倒れたら」(日経BP社)

『医療法人の設立・運営・承継・解散』(2015年3月・日本法令／共著)

『改訂版 医療法人の設立・運営・承継・解散』(2016年4月・日本法令／共著)



### 中澤 修司 (なかざわ しゅうじ)

税理士法人晴海パートナーズ代表社員

URL: <http://harumi-partners.jp/>

1963年長野県生まれ 1986年中央大学商学部卒  
1992年税理士登録

都内税理士事務所勤務後、公認会計士町山三郎事務所(現:税理士法人アフエックス)に入社。同社医療事業部長として多くの医療機関クライアントの税務・経営全般に関与し、医療法人設立や承継等も数多く手がける。またクリニック開業支援は100件を超える実績があり、その経験を生かしたクリニック開業や医院経営のセミナーも多数行っている。

2015年4月税理士法人晴海パートナーズを開設し、代表社員に就任。

=執筆=

『勝ち続ける病医院の最新経営ノウハウ』(2008年3月・ぎょうせい／共著)

『よくわかる医療法人の設立と運営マニュアル』(非売品)

メールマガジン「開業準備虎の巻～開業ケーススタディ」／「開業ドクターから学ぼう～どうなる収入!」





田邊 万人 (たなべ かずひと)

一級建築士

URL : <http://www.iryoku-kankyoku-design.com/>

医業経営研鑽会医療建築設計認定アドバイザー

既存住宅現況検査技術者 東京都建築物応急危険度判定員

1968年愛知県一宮市生まれ 1992年職業訓練大学校建築科卒

株式会社松村組設計部を経て、医療福祉施設研究所メディカル建築設計事務所に入社、同社取締役設計部長として様々な病院・クリニックの設計監理、スタッフの指導、プロジェクト全体の責任者として数多くの医療施設の建設に関わる。

2010年医療環境デザイン研究所設立 病院・クリニックの設計監理を行う傍ら、建設会社や設計事務所からのクリニック設計に関するコンサルティング依頼も積極的に受ける。特に産婦人科医院の設計を得意とし、ホームページやブログなどで設計のポイントなどを公開している。現在は教鞭を執り、医療施設を含めた建築の指導を行っている。



高橋 邦光 (たかはし くにみつ)

株式会社ラカリテ代表取締役

URL : <http://www.laqualite.jp/>

一般社団法人メディカルスタディ協会理事長

医業経営研鑽会会員

1972年東京生まれ 暁星国際学園中学校・高校卒業

英国ニューカッスル大学経営学部卒業

内装会社にて積算、現場担当に従事後、2001年に株式会社リチュエルカーレを設立。

2005年より医療施設設計に携わり、今までにクリニックの建築設計監理・内装設計施工で500件以上の実績がある。

2016年に株式会社ラカリテを設立。今後開業を目指すドクターに対しオリジナリティを重視しながらこれまで以上のクオリティを追求しつつコストを維持した設計に挑戦。ドクター・スタッフ・患者満足度にこだわった設計をはじめ。また各地域で開催されるクリニック開業セミナーでの講師としても活動中。

= 執筆 =

月刊『クリニックばんぼう』連載「コストダウンを図る“築城”術」(日本医療企画)

月刊『クリニックばんぼう』連載「患者満足度を高める待合設計工夫術」(日本医療企画)

月刊『クリニックばんぼう』連載「承継を前提としたリニューアル」(日本医療企画)