

Q 1

医院開業を考えているが、 開業資金はどうすればよいか？

A

5年後のビジョンが大切です。事業計画書のテンプレートを参考にして、医業収入や支出を明確にイメージしながら事業計画書を作成しましょう。

Key word 事業計画書、開業資金、資金調達、医院開業

開業資金は、まずいくら必要になるのかを算出するために「事業計画書」の作成が必要となります。事業計画書とは通常5年計画で作成され、項目としては、損益と収支がメインとなります。金融機関から資金調達するには、事業計画書の提出が求められます。金融機関は事業計画書を参考にして融資が可能かどうかを判断します。

一方で、事業計画書は医院・クリニックの未来予想図であり、先生が理想の医療を実現するための第一歩です。資金調達のためというだけでなく、開業後に長期的に利益が医院や先生ご自身の手元に残るように、具体的に計画を立てましょう。

事業計画書のテンプレートは、日本医事新報社ホームページよりダウンロード可能です(巻末の袋とじに記載されたシリアルナンバーをご入力のおえダウンロードして下さい)。



テンプレート
ダウンロード

テンプレートのより詳しい活用方法については「税理士法人テラス」ホームページ (<https://trc-tax.com>) よりお問い合わせ下さい。



税理士法人テラス
ホームページ

1 事業計画書作成で必須の考え方

事業計画書で必須となる重要ポイントについて以下に解説します(前著『開業医の教科書[®]— 医院経営のヒト・モノ・カネ・情報』16~19頁も参考にして下さい)。

資金計画というと、まずは診療圏調査などをもとに医業収入を予測して、経費、税金、返済額を差し引くという考え方が一般的です。しかし、それでは先生の生活費が手元に残りません。開業すれば必ず成功するとは限らず、これまで築いた財産を失い、廃業に至った先生もいらっしゃいます。

重要なことは、生活費をいくら確保するかを最初に決め、逆算思考で収入や支出について考えることです。

事業計画書は前述の通り、5年計画で作成されます。そのため、先生の5年後のビジョンから逆算し、必要な収入や支出を定めましょう。

絶対に考えなければならないのは、次の5つのポイントです(表1)。

表1 事業計画を考える上での重要ポイント

① 医業収入	開業当初から、どんな患者が何人来院するか予測・目標を立てる
② 人件費	正職員かパート、アルバイトか？ 社会保険に加入する必要があるか？ 助成金は見込めるか？
③ 税金	院内の利益は、翌年に支払う必要のある税引き後の利益が重要。自費診療が多いクリニックでは消費税がかかる
④ 借入返済	すぐに利益を上げるのが難しければ、開業直後は据置期間(利息のみを支払う期間)にできるか？
⑤ 生活費	開業前の貯蓄残高はどれくらいか？ 保険や貯蓄・資産運用の見直しは必要ないか？

2 事業計画書テンプレートでは何が明確になるか？

本書で紹介する事業計画書テンプレートは、私が開業後に支援している医院・クリニックの会計データをもとに作成したものです。

テンプレートに従って事業計画書を作成することで、次のことが明確になります。

- 5年間の医院経営の目標、行動計画
- 開業時における適正な人件費の計算
- 開業準備、開業後にかかる費用
- 損益分岐点に到達するまでの資金繰り
- 診療単価の設定
- 毎年、毎月の患者数や診療点数の予測・目標

医業収入や支出を大雑把に考えるのではなく、開業当初から明確な指標を持つことが大切です。ただし、状況に応じて変わることはありうるので、開業後も何度も見直し、日々の医院経営に役立てていきましょう。

3 事業計画書を作成してみましょう

当法人のテンプレートを例に、事業計画書の作成方法について解説します。あらかじめ事業計画書の各テンプレートをご用意の上お読み下さい(巻末の袋とじに記載されたシリアルナンバーにてダウンロード可)。

このテンプレートには、次の書式があります。

テンプレート1「開業資金計画」
 テンプレート2「月別収支」
 テンプレート3「人件費計算」
 テンプレート4「初年度月別収支」
 テンプレート5「5カ年収支」
 テンプレート6「借入返済」



テンプレート
ダウンロード

基本的にはテンプレート1「開業資金計画」から記入していくことで、他の項目もわかるようになるので、上記の番号順で作成していきましょう。

1) 開業資金計画 (表2)

まずは、開業資金計画をつくりましょう。表2~7を見本としてテンプレートにご記入下さい。

表2 開業資金計画

単位：千円

項目	内訳	金額		
		個別	小計	
テナント	保証金	3,000		設備
	礼金・仲介手数料・保証料	1,650		
	内装工事費用	26,000		
	デザイン費用	0	30,650	
医療機器		15,269	15,269	設備
什器備品		2,505	2,505	
開業費	初期薬品材料	2,216		運 転
	開業時広告宣伝費	1,573		
	医師会入会金	0		
	前家賃	1,650		
	支払済	1,901	7,340	
運転資金	初年度事業経費及び生活費	34,378	34,378	運 転
●必要資金	合計	90,142	90,142	
内訳	借入金(運転資金)	20,000		
	借入金(設備資金)	50,000		
	自己資金	20,000		
				90,000
●資金調達	合計	90,000	90,000	

主な必要資金と資金調達についてあらかじめ内訳を示しています。あくまで例なので、さらに必要な項目があったり、さらに細かく内訳を分けたりしてもかまいません。

たとえばこのテンプレートでは、テナント開業を想定していますので、戸建て物件の場合は書き換える必要があります(土地や建物の取得価額等)。

また、運転資金については、開業後の資金計画を明確にする必要があります。そのため、人件費計算や初年度月別収支を作成したあとに記載したほうが具体的な金額がわかるでしょう。

必要資金がわかったら、自己資金額と借入金(運転資金と設備資金)を入力します。

もし自己資金(貯金)が十分でなくても、悲観することはありません。社会的な信用の高い医院開業は、支援に積極的な金融機関が多いためです。私もこれまで、自己資金ほぼゼロで医院開業された先生をたくさんサポートさせて頂きました。自己資金ゼロで開業しても、開業して軌道に乗れば、数年で借入金を完済することも可能です。自己資金を貯める時間を省いてスピーディーに開業したい先生は、自己資金がない状態で開業するのも1つの手です。しかし、自己資金が少ない状態で開業するということは、開業後に借入金の返済で資金繰りを圧迫することになり、当然リスクがあります。医院開業から借入金の返済までの間は、住宅などの大きな買い物は避けることをおすすめします。

2) 月別収支計画(表3)

月別収支計画は、開業初年度の1年間の月別の売上と、2年目以降の年間の売上を算出します。診療科目やメニュー別に分けて、患者数、単価、売上を記載します。

事業計画書では、診療圏調査をもとに見込める患者数を予測しますが、あくまで理論値です。私達が事業計画書を作成する際は、以下のように多少悲観的な観測でも収支が見込めるように、現実的な患者数の予測を立てていきます。なお、「月別収支計画」に関しては、税理士に加わってもらうことをお勧めします。

- ① 手元に残したい生活費、借入返済、税金、人件費などの経費から逆算して、毎月必要な医業収入や患者数はどれくらいか？
- ② スタッフ数や診療内容、診療日数、集患力等から見込める患者数は何人か？
- ③ ①>②であれば、どうやって毎月の患者数を増やすか？
- ④ ①>②であれば、人件費や広告費を多くかける必要はあるか？ そのときの支出はいくらになるか？
- ⑤ ④で加わった経費から逆算して、毎月必要な医業収入や患者数はどれくらいか？
- ⑥ ④の場合に、現実的に見込める患者数は何人か？
- ⑦ ⑤<⑥となっているか？

表3 月別収支計画

単位：千円

	収入												合計
	患者数	単価	売上	患者数	単価	売上	患者数	単価	売上	患者数	単価	売上	
1ヶ月	20	60,000	1,200	10	55,708	557	10	45,429	454	5	13,726	69	2,280
2ヶ月	20	60,000	1,200	10	55,708	557	10	45,429	454	5	13,726	69	2,280
3ヶ月	20	60,000	1,200	10	55,708	557	10	45,429	454	5	13,726	69	2,280
4ヶ月	30	60,000	1,800	10	55,708	557	10	45,429	454	5	13,726	69	2,880
5ヶ月	30	60,000	1,800	10	55,708	557	10	45,429	454	5	13,726	69	2,880
6ヶ月	30	60,000	1,800	10	55,708	557	10	45,429	454	5	13,726	69	2,880
7ヶ月	40	60,000	2,400	20	55,708	1,114	20	45,429	909	10	13,726	137	4,560
8ヶ月	40	60,000	2,400	20	55,708	1,114	20	45,429	909	10	13,726	137	4,560
9ヶ月	40	60,000	2,400	20	55,708	1,114	20	45,429	909	10	13,726	137	4,560
10ヶ月	50	60,000	3,000	20	55,708	1,114	20	45,429	909	10	13,726	137	5,160
11ヶ月	50	60,000	3,000	20	55,708	1,114	20	45,429	909	10	13,726	137	5,160
12ヶ月	50	60,000	3,000	20	55,708	1,114	20	45,429	909	10	13,726	137	5,160
2年目	60	60,000	43,200	30	55,708	20,055	30	45,429	16,354	20	13,726	3,294	82,904
3年目	60	60,000	43,200	30	55,708	20,055	30	45,429	16,354	20	13,726	3,294	82,904
4年目	60	60,000	43,200	30	55,708	20,055	30	45,429	16,354	20	13,726	3,294	82,904
5年目	60	60,000	43,200	30	55,708	20,055	30	45,429	16,354	20	13,726	3,294	82,904

3) 人件費計算 (表4)

次に、開業後にかかる人件費を計算します。

表4 人件費計算

単位：千円

職 種	月額給与		小計	月 数	年間給与	
	一人当り	人数			支給額	職種別合計
医師			0		0	0
			0			0
看護師	500	1	500	12	6,000	
	500	0	0	12	0	
	350	1	350	12	4,200	
			0		0	10,200
有資格者			0	12	0	
			0		0	
			0		0	
			0		0	
			0		0	0
受付事務			0			
			0		0	
			0		0	0
合 計	1,350	2	850	—	10,200	10,200

職種や職位等に分けて、1人当たりの給与と採用人数を検討して人件費を計算します。同じ看護師でも「正職員なのか、パート・アルバイトなのか」「新規採用なのか、中途採用なのか」によって給与が変わってきます。どんなスタッフが必要なのかを明確にして記入していきましょう。

ポイントは、採用が少なすぎず、多すぎないようにすることです。開業時に必要以上に採用してしまい、経費を圧迫するケースが意外と多いので注意して下さい。

4) 初年度月別収支(表5)

次に、初年度月別収支(12カ月分損益計算書)を作成します。

これにより、所得税、借入返済、生活費を含め、収支が黒字になるか赤字になるかの目安が一目でわかるようになります。

入力項目が多いですが、想定外の支出で資金繰りを圧迫しないように、開業後の運転資金として考えられる支出を洗い出すようにしましょう。

一番下の行の「現預金残」は、先生の手元に残るお金です。当然ながら、赤字であれば減り、黒字であれば増えていきます。集患が期待しづらい開業直後は、赤字になることもやむをえない場合もあります。しかし、月別収支の予測を可視化することで、冷静に判断することができます。

また、開業後に収支が事業計画書通りでなかった場合は、事業計画書と照らし合わせてどこを改善すればよいかを明確になります。もし、現時点での月別収支で赤字が続く場合は、資金計画に無理があるということです。費用のうち人件費(職員給与費、法定福利費、賞与)、地代家賃、借入返済(据置期間の有無)など、支出割合の多いところから見直しましょう。

これにより、最初に記入した開業資金計画や人件費計算の見直しが必要になる場合があります。ただし、生活費については、なるべく修正しないようにしましょう。生活費を削るようなことになれば、当然生活は苦しくなりますし、満足できる人生とかけ離れてしまいます。