



CASE 1

特別インタビュー MUFYGの取り組み

MUFYG「医療チーム」が 実践する病院・地域医療の未来を 見据えた支援策のあり方を聞く

三菱UFJ銀行をはじめとする三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFYG)には、拠点部公共推進室医療チームが設けられている。約10人の医療機関経営に精通するスタッフが全国の取引先を中心に、多角的な経営支援を展開している。2006年の東京三菱銀行・UFJ銀行の合併により同行が誕生した時には既に同機能を果たす部門があったといい、その歴史はゆうに20年を超す。我が国のメガバンクの一つが展開する病院経営支援体制と、その考え方について、拠点部公共推進室医療チームの菅野和成氏と松田行生氏に話を聞いた。

》三菱UFJ銀行

「医療チーム」が担う 医療機関の経営支援

——三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFYG)には、拠点部公共推進室医療チームがあります。どのような体制のもとで、どのような業務を行っているのでしょうか。

菅野 MUFYGにはお客様担当の部署として、支店、公務部、営業本部などがあり、それらの業務をサポートする部署として拠点部が設けられています。公共推進室はその部門の一つで、「公務ライン」「医療チーム」「学校チーム」の3つのチームで構成されています。医療チームは主に病院を運営する医療法人の拠点取引をサポートする役割を担っています。メンバーは企画・総務を担当する3人、業務推進を担当する6人が在籍し、東京、名古屋、大阪に配属されています。実はもう一人スタッフがいます。現在、病院に業務出向しています。主に民間病院が対象になりますが、公立・公的病院、



拠点部公共推進室医療チームの菅野和成氏(左)と松田行生氏

社会福祉法人、さらには診療所のニーズにも対応することがあります。

松田 もともと病院の建て替えに際してのご融資が主な業務ですが、病院の経営状況が厳しくなっているうえに、建築費の高騰などで建て替えそのものを見合わせる事例が増えていることもあり、現在はそれ以外にさまざまな経営課題のご支援を担うようになっていきます。親族内承継が難しく、第三者に事業を承継するといった案件を検討する事例も出てきていますし、業務の効率化、さらには市場

調査や競合分析などの経営分析といったご相談もあり、そちらへの対応が増えているのです。

「医療機関と銀行をつなぐ 「翻訳者」として間に立つ

——運転資金の貸付などは業務の対象ではないのですか。

菅野 運転資金の貸付などは当行の支店が主に担当していますし、決済まわりは決済ビジネス推進部、ご融資は融資部、M&Aなどは財務開発室と、それぞれ専門チームがあります。私たちは事業の妥当性について計画書などを確認し、必要な助言をするといった役割を務めることとなります。

具体的なソリューションを提供する部署と医療機関の間に入って仲介するという役割と言い換えることもできます。そもそも医療機関経営者は大半が医師ですから、金融機関の専門用語をご理解いただくのは簡単ではありません。逆も同じで、医療機関特有の事情を金融機関のスタッフが把握するこ

とは難しい。そういった両者の問題意識の「翻訳者」として伝えることが主な役割と言えるでしょう。

医療法人、医療従事者の思いを銀行内の言葉に翻訳し、支店とお客さまを結びつける手助け役です。

松田 ご融資の際、お客さまは当然、病院機能や施設基準などを踏まえて事業計画などのお話いただくのですが、病院の事情を理解していないと会話そのものが噛み合わなくなってしまうので、私たちが間に入るイメージです。

——医療チームは仲介役を果たし、具体的な解決策を提案したり実行したりするのは別部署になるのですか。

松田 信託業務や証券業務など、グループならではの総合力を活かすことも可能です。

菅野 先ほどお話ししたように建て替えが簡単にはできなくなっているなかで、業務効率化の提案が更に重要視されています。MUFYGは人事・財務・DXコンサルやリース、保険などグループ各社による提案も可能です。

——MUFYG医療チームならではの

強みは何でしょうか。

菅野 地域に根差した医療機関は地方銀行とのお取引が多くなる傾向にあります。そうしたなかでメガバンクは全国区で展開していることが一つの強みでしょう。全国各地から情報を収集し、お客さまに提供できる点は一つの価値だと思っています。

松田 他地域で機能の似た病院で成功した提案事例をお伝えできる点は大きいです。さまざまな提案の成否事例を私たちで分析し、それを汎用化すると言ったことはチーム全体で取り組んでいますし、ご好評いただいていると思っています。

事業戦略は建て替えを視野に 多面的な展開を提案する

——現在展開されている支援策についてお聞かせいただけますか。

松田 私たちは大きく

- ・事業戦略(移転建替、再編、統合、機能転換、人事制度改革)
- ・医業承継(親族承継、第三者承