

レポート 地域金融機関にみる医療機関との取引推進事例①

地域医療の維持・発展のため 経営改善・M&Aを積極支援

経営の目指す方向性を医療機関とともに考える



山陰合同銀行

本部の医療・介護専担者と営業店が一体となり、地域医療の維持・発展に取り組んでいる山陰合同銀行。高齢化が進む山陰地域における同行の支援内容をレポートする。

営難に陥る医療機関、介護サービス事業者（以下、医療機関等）が現れることは必至である。

実は、山陰両県（鳥根県、鳥取県）の医療・介護分野の就労人口は、ともに約11%（当時）と非常に高い。農林水産業、建設土木業と並び、基幹産業の一つである。一方で、中山間地では医療過疎が深刻な問題となっており、無医村も存在するという状況にある。

医療機関等の支援を通じて、地域の基幹産業を育成すると同時に、疲弊する中山間地の医療・介護・福祉サービスを守っていく必要がある。そこで山陰合同銀行では、

行では、今後増えると予測される医療機関等からの経営相談にしっかりと対応できるよう、地域振興部地域振興グループの中に専担者を配置し、医療・介護分野への支援に取り組み始めたのである。

医療・介護・福祉の貸出残高は法人貸出残高の10%を占める

山陰合同銀行では、営業店の担当者や地域振興部の専担者が連携して、医療機関等との取引深耕を図っている。営業店の担当者が担当先の医療機関等を訪問する中で聞き出したニーズは、「情報連絡票」に記入されて地域振興部に上がってくる。地域振興部には医療・介護・福祉分野を担当する専担者が3名おり、それぞれ、鳥根エリア、鳥取エリア、山陽・兵庫エリアを受け持っている。

専担者は、上がった情報を踏まえて営業店の担当者や同行してお客様を訪問。経営の不安や悩みをじっくりと聞き出していき、必要に応じて医療分野に強いコンサルタントや税理士とも連携し、ベストな解決策を提案するという

山 陰合同銀行が医療・介護分野への支援に本格的に取り組み始めたのは平成14年、診療報酬が初のマイナス改定となったことが大きなきっかけだった。高齢

者人口が増加の一途を辿る中、日本の財政赤字の現状を考えると、今後は診療報酬のマイナス改定が基調化されるのではないかと。マイナス改定が続けば、いずれは経

設備投資に関する悩み、③人材育成に関する悩み、④経営改善に関する悩み、⑤事業承継に関する悩みと、大きく五つに分けられる。

診療報酬の改定は2年に一度行われるが、医療機関の中には改定内容に一喜一憂し、病床区分の変更などを検討する事業者もある。しかし、診療報酬の改定よりも重要なのは、5～10年に一度実施される医療制度改革であると、地域振興部地域振興グループの西郷克典グループ長は言う。診療報酬の改定は、医療制度改革で定めた内容をソフトランディングさせるための意味合いも強い。一見すると、診療報酬の改定はその時々でブレがあるように感じるが、長い

スパンで見れば、医療制度改革の方向性に沿ったものになっているのである。その点を説明したうえで、地域の中でどんな医療機関を目指すのかを一緒に考えていく。

具体的には、エリア内の人口動態や、病気の罹患率などのマーケット分析を実施。エリア内のマーケットと、その病院が保有する経営資源を勘案し、ベストなプラン

を提案している。

病床面積の拡大に伴う診療報酬加算を狙って古い建物の建替えを検討する医療機関や、最新設備の導入を検討する医療機関も多い。その場合は、費用対効果の検証が重要になる。特に後者の場合は、導入予定の機械がオーバースペックではないか、購入費以上に重くのしかかるランニングコストの負担を十分に勘案しているか、などを踏まえた試算を行っている。

人材育成については医療機関の悩みも一般企業と同じだ。それゆえ、支店長などが理事長や院長と面談する際は、支店運営における人材マネジメント面の成功事例を話題にすることが有効だとい

「意外にも、病院と銀行はよく似ています。銀行間で金融商品の内容や金利に差がないように、同規模の病院間では技術レベルに大きな差はありません。では何で差が出るかというところ。銀行の場合も、担当者の人柄・力量で取引深耕に大きな差が出るように、病院の場合も、あのドクターがいるから、あの看護師がい



西郷克典・地域振興部地域振興グループグループ長



中井良司・医療介護担当副調査役

流れた。営業店の担当者との同行訪問を基本とするのは担当者のスキルアップを図るためでもある。現在、特に力を入れているのはクリニックとの取引深耕だ。病院に比べると取引規模が小さいクリニックであるが、他業種に比べ経営が安定しているケースが多い。そこで、山陰エリア内のクリニックへの全先訪問を実施し、経営相談のみならず、確定拠出年金の提案など、ドクター個人との取引深耕も視野に入れた活動を展開。こうした活動が奏功し、案件も少しずつ増えてきているという。

地域の医療を維持するというスタンスの下、医療経営について真摯にアドバイスを行う同行の取組

みは、活動開始から10年強の間に着実に取引先の信頼を獲得。紹介なども通じ、山陰両県のみならず、広島、岡山、兵庫、大阪の医療機関等との取引にもつながっていった。その結果、医療・介護・福祉分野の貸出残高は、平成24年度末には1110億円にまで増加し（東京、大阪の2カ店を除く）、法人貸出残高の10・9%を占めるまでになっている。

地域の中でどんな医療機関を目指すのかを一緒に考える

山陰合同銀行が医療機関等から相談を受ける経営課題は、①診療報酬の改定など、医療制度改革に伴う悩み、②病院の建替えなどの