

「比較・類推・相対化」による医療業界の再定義が、より良い医療の提供を実現する

医療業界というのは、患者がいて医療従事者がいて、さらに製造者、保険者の四者が関係し、公的機関がその価格や関係性を多少なり調整する事業構造であり、他の業界に比べて非常に特殊な関係で成り立っています。加えて、保険診療領域では経営の最も神聖な値決めが公的機関によって定められており、このような不自由な業界にはプロ経営者が参入する動機が乏しいです。医療従事者に、この業界構造を認識し、医療従事者そのものからプロ経営者になろう、育てようと働きかける主体は非常に少なく、まず自分がその役割を担おうと思いました。

現在のクリニックでは美容皮膚科限定でやっていますが、「利益が出るから」という発想は二の次です。コンセプト特化型のクリニックとして、顧客と共に理想の形を作り上げる。クリニックの存在そのものが、社会に対するメッセージになることを望んでいます。業務を改善させて利益を出す方法は難しくはありません。事実、買収したクリニックは三ヶ月で売上を倍増させ、ある経営塾では実店舗部門で表彰されました。しかし自分の目的は別にあります。医療提供側の理屈だけで成り立つこの美容医療業界で、愚直なまでに

顧客中心主義を貫き、新しい美容クリニックの在り方を示したい。それを、医療の受益者である患者と共に作り出したい。その先に、保険診療のクリニック、総合病院の在り方を上げたいのです。物事を考える際に自分の中に「比較・類推・相対化」という手段があります。保険診療領域の医療従事者は善意に満ち溢れ、真面目です。それでも尚、医療の社会問題化は避けられない。保険診療の中からだけでは答えは出ない、というのが現時点での結論です。そこで、保険診療の外に飛び出して、自由診療や他業界

と比較・類推・相対化することが必要でした。勤務していた胸部外科では毎朝6時に出勤、7時に回診、その後カンファレンス。当直になれば夜半に呼び出しもあり、過酷な環境での勤務が続きます。手段としての事業経営を真摯に捉えることで、こういった医療従事者の環境や諸問題の解決の糸口が見えてきます。学生時代にアメフト部に所属していました。それ以上、努力の仕方が分からない程に情熱を注いでも望む結果が得られなかった時、自身の想像外の努力にしか活路を見出せませんでした。他組織と比較し、医学領

域での細胞組織の新陳代謝に洞察を得、また、多くのビジネス書に光明を見出しました。特に、「思考の整理学」と「初めての構造主義」という書籍にヒントを得、比較・類推・相対化という方法論が出来上がりました。これが方法論であるならば、生きる意味、使命は、中高の母校である洛南の校訓（仏教で言う三帰）である「自己を尊重せよ（帰依仏）、真理を探究せよ（帰依法）、社会に献身せよ（帰依僧）」であり、部活動を通じた人格涵養はこれを自らに刻み込む行為だったと認識しています。

# 銀座アイグラッドクリニック 乾 雅人氏

医療業界における  
プロ経営者となり  
この閉塞的な状況を打破したい

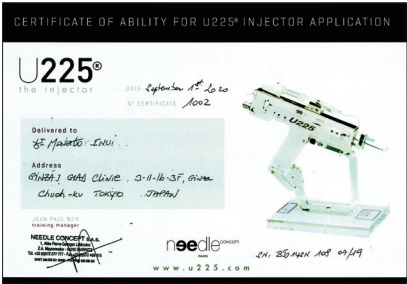
医師の家庭に生まれ、兄とともに東大医学部を卒業し胸部外科を専攻、まさに医師としての王道を歩んでいた乾雅人氏。東大大学院生時代、肺移植領域の研究をしていたものの、人員不足、財源不足という現実的な壁に阻まれ、研究を断念。医療コンサルティング経験を経て、自身が医療業界のプロ経営者になることを決意。現在は銀座に美容皮膚科クリニックを開業するとともに、医療業界の様々な問題点を改善・改革しようとしている。

Profile

乾 雅人 (いぬいまさと)

東京大学医学部卒。同大学附属病院で初期臨床研修、外科専門研修を修了。同大学大学院にて移植肺慢性期管理を研究。2016年医療コンサルティング会社を設立。保険会社や製薬会社、会計事務所などの業務を補佐。2020年「顧客中心主義」「細胞中心主義」を掲げる銀座アイグラッドクリニックを開業。他に医療施設のマネジメントを行うクリオ・メディシスの専務取締役役でもあり、都内の総合病院 / 大学病院の経営改善に尽力している。幹細胞培養上清液などの薬液を肌に注入し、肌の悩みを改善するフレンチショットの第一人者。Needle Concept 社公認の U225 認定指導医を日本人で初めて取得している。





上から順に／院長はNeedle Concept社公認のU225認定指導医を日本人で初めて取得。／倫理審査委員会の承認のうえ、幹細胞培養上清液の研究・開発を行っている。／プライベートが保たれリラックスした状態で十分なヒアリングが行われる。／負担をかけず、その人本来の美しさを引き出す、当クリニックの施術室。

今後に向けては、より高度な施術や独自サービスのご要望を、ごく一部の顧客からですが、いただいておりますので、現在のメニューにはない個別対応も考えています。顧客満足度の究極を目指し、少数対応しか出来ない内容で特別限定会員向けの医療サービスなど、さらなる高みへの取り組みを行っていきます。

#### Information

銀座アイグラッドクリニック

中央区 銀座 3-11-16 VORT銀座イースト3階  
最寄駅: 東銀座駅 銀座駅 銀座1丁目駅

TEL.03-6264-7550  
休診日: 日曜・月曜

<https://ginza-iglad.com>

自分が最も重視しているのは「美容難民を無くす」ことです。サービスの存在が初めて認知された後、価格競争が起きて大衆化します。その先は、コンセプト毎に特化、細分化されるのが常です。現在、美容医

療はこのコンセプト毎へ特化してゆく過渡期にあります。各々のクリニックがコンセプトを明示することで、顧客側が判断軸を持ってクリニックを選べるようになるでしょう。当クリニックでは、従来の美容医療が追求してきた造形美（ヒアルロン酸注入や美容外科手術など）の対局を追求します。代謝の仕組みに基づいて、その人本来の美しさを引き出すことのみに注力します。レーザーであれ薬液であれ、糸であれ、マッサージであれ、最終的には細胞を活性化させることが全てです。教科書には薬液に含まれるサイトカインを追求するのが理に叶っていると考えます。薬液の伝達システム（DDS、Drug Delivery System）という観点では、イオン荷電による反発や水圧・空気圧、等各種ある中で、メソガンの活用が最も合理的で

す。施術選択の過程に、透明性、納得性、再現性があることを保証しています。薬液×伝達手段×医師のスキルにより、細胞の活性化具合は変わります。当院では、倫理審査委員会などを通して、独自に薬液の濃度や含有成分バランスの調整を行い、「幹細胞ソムリエ」の商標も申請しています。また、伝達手段として最も合理的なメソガンについては、私は日本人初の認定指導医となりました。医師向けセミナーで生中継配信した動画が、機材販売代理店であるメトラス社の企業ブースでも取り上げられ、形成外科学会でも公開されました。それらを再評価、再検証し、より一層の自然美を追求していきます。中には4時間かけて当院に通われる方もいらっしゃる、ミシュランのレストラン評価に敬意を払っ

ているということ。美容医療でも、スタッフ育成でも、学生指導でも、言葉に力を感じています。このコンセプトに合わない方には、他院を勧めることもしばしばです。事業の本質はあくまでも問題解決であり、問題解決に繋がらない方からはお代を頂戴出来ません。目先の売上の機会損失よりも、患者、顧客、院内スタッフからの信用、何より自尊心という資産の方を大切にしています。

療はこのコンセプト毎へ特化してゆく過渡期にあります。各々のクリニックがコンセプトを明示することで、顧客側が判断軸を持ってクリニックを選べるようになるでしょう。当クリニックでは、従来の美容医療が追求してきた造形美（ヒアルロン酸注入や美容外科手術など）の対局を追求します。代謝の仕組みに基づいて、その人本来の美しさを引き出すことのみに注力します。レーザーであれ薬液であれ、糸であれ、マッサージであれ、最終的には細胞を活性化させることが全てです。教科書には薬液に含まれるサイトカインを追求するのが理に叶っていると考えます。薬液の伝達システム（DDS、Drug Delivery System）という観点では、イオン荷電による反発や水圧・空気圧、等各種ある中で、メソガンの活用が最も合理的で

す。施術選択の過程に、透明性、納得性、再現性があることを保証しています。薬液×伝達手段×医師のスキルにより、細胞の活性化具合は変わります。当院では、倫理審査委員会などを通して、独自に薬液の濃度や含有成分バランスの調整を行い、「幹細胞ソムリエ」の商標も申請しています。また、伝達手段として最も合理的なメソガンについては、私は日本人初の認定指導医となりました。医師向けセミナーで生中継配信した動画が、機材販売代理店であるメトラス社の企業ブースでも取り上げられ、形成外科学会でも公開されました。それらを再評価、再検証し、より一層の自然美を追求していきます。中には4時間かけて当院に通われる方もいらっしゃる、ミシュランのレストラン評価に敬意を払っ

て、三ツ星クリニックを目指していると説明しています。事実、メソガンの一種である、フランス航空産業技術に基づき開発されたフランス製イントラダーマリンジェクターU225を活用した、幹細胞培養上清液注入による「肌再生」とDMAE注入による「瞬間たるみ改善」は、その場で効果の体感が得られます。自ら実証実験を行っていますが、ほんの20秒ほどで顔に左右差が現れるほどです。最近では、皮下組織にショートスレッドの留置を併用する施術も併用しています。筋肉、脂肪組織、皮膚のそれぞれの層に働きかけることで、相乗効果が得られます。造形美の追求はどうしても物理的な作用を必要とする為、万が一の際の修正が困難です。身体に係る負担が少ない、あくまでもオーガニックな反応を引き出す自然美の追求で、相乗効果が得られることが広まれば良いと考えます。

は、医師が病院長になり、市長となり、政治を動かすことによってそれを実現しています。一方で、財源がない場合には、政治だけでは限界があります。だからこそ、事業を通じて、自前で財源確保の可能性を模索するのは当然だと考えます。

は、医師が病院長になり、市長となり、政治を動かすことによってそれを実現しています。一方で、財源がない場合には、政治だけでは限界があります。だからこそ、事業を通じて、自前で財源確保の可能性を模索するのは当然だと考えます。

は、医師が病院長になり、市長となり、政治を動かすことによってそれを実現しています。一方で、財源がない場合には、政治だけでは限界があります。だからこそ、事業を通じて、自前で財源確保の可能性を模索するのは当然だと考えます。



これはからの病院経営医療業界に必要なこと

日本国内の医療費は40兆円を越えています。産業としてみた場合、その規模を考えればGDPに対する貢献や社会性、SDGs等を意識するのは当然のことです。それは善良な医師であることと全く矛盾することではありません。社会インフラとしての医療の必要性は当然です。ですが、現状の体制は持続可能なのでしょうか。大切なものを大切に続けるために、事業という手段を現実的に考える必要があります。医療で利益を求めているわけではない、医師は清貧であれという考え方による弊害の方が昨今、目立つ様にも感じます。保険診療の制度を大切に維持する、あるいはソフトウェアングさせるためにも、他の領域からの資金や叡智、還流、マーケティングなどが必要

です。医療従事者にこそ、プロ経営者としての現実的なスキルが必要です。しかしながら、プライシング（値決め）が公的機関で一律決定される保険診療の内部で研鑽を積むだけでは、広報、広告、ブランディング、等のOJT（On the Job Training）の機会が限定的です。そういう意味で、自由診療クリニックの経営をすることは、自身にとって格好の修行の場所となりました。結果的に、総合病院や大学病院のSPD業務や経営改善コンサルティングを行うクリオ・メデシス株式会社に於いては一層、保険診療領域で現実的に役に立てると確信しています。美容クリニックの医師に対する勤務医からの視線は厳しく、逆も同様です。この対立が、大きな機会損失を生んでいます。視点を大きく社会にフォーカスすることで、医師が多様なキャリアを経て、健全なビジネスマインドを持つことで、医療の社会問題化の解決が見えてきます。

アイグラッドクリニックが掲げる「顧客中心主義」と「細胞中心主義」とは

「顧客中心主義」という概念そのものは既に「Amazon」や「UNIQLO」等、有名企業が導入しています。それを徹底し、顧客と真摯に向き合い続ける企業が、最終的に顧客に支

持されています。どうして医療業界（特に自由診療領域だけがその例外でいられるでしょうか。当クリニックでは、可能な限り、施術・技術を、顧客とともに商品化、プライシング（価格決定）をしています。モニター症例やテスト商品を活用して、顧客との関係性をファン化、コミュニティ化する。そうした在り方が、美容医療業界に一石を投じるという波及効果が成立する様、心掛けています。そして、当院では「自然美を引き出す（細胞を活性化させる）」ことをコンセプトとして明示しています。医学的な根拠に基づき、細胞の一つ一つに働きかけることで、本来持っている潜在的な美しさや機能を引き出す。それだけで相当な効果が得られると考えています。良さを「引き出す」前提には、その良さを既に持つ



フロントはホテルロビーのような落ち着いた色彩の空間が用意されている。