

アガサ社での思考の技法の実践

取り組みを、思考の技法の理論に沿って考察

アガサ株式会社

代表取締役社長 鎌倉 千恵美

当社は「一日も早く患者さんに薬を届け、人々の健やかな人生に貢献する」ことを目的に、製薬企業と医療機関向けに臨床試験 DX サービスを開発し、提供する事業を行っています。製薬企業と医療機関という異なる組織間における情報共有の様々な課題を、イノベーションにより解決し続けることで、会社の成長を続ける経営を目指しています。当社の取り組みを、思考の技法の理論に沿って考察します。

1. はじめに	86
2. 目的の大切さ	86
会社設立の経緯	86
アガサの目的	86
目的の共有	87
3. 事業活動の基本要素	87
4. Architecture と Innovation	88
5. 「臨床試験の紙」の問題	90
6. 事業の現状	90

1. はじめに

コロナ禍を通じ、なぜコロナのワクチンや治療薬は海外製品ばかりなのだろう、なぜ日本の製薬企業のワクチンや薬がないのだろう、と不思議に思われた方も多いことでしょう。

薬の研究開発の最終段階は、臨床試験と呼ばれ、開発中の薬を患者さんに投与する試験が行われます。その過程において、臨床試験を依頼する製薬会社と依頼を受ける医療機関の間で、年間 10 億枚に及ぶ量の紙がやり取りされています。電子化が進まず、未だに紙が使用されていることが、他国と比較して薬の開発に時間がかかる一因となっています。

私が代表を務めるアガサ株式会社はその DX に挑んでいます。臨床試験のペーパーレス化と事務作業削減のための SaaS「Agatha（アガサ）」を提供し、一日も早く患者さんに薬を届けることに貢献することを目指しています。これまでに、国内外の 2000 件以上の医療機関や製薬企業で Agatha が利用されています。

2. 目的の大切さ

会社設立の経緯

2007 年、臨床試験に大量の紙が使用されているという社会課題と遭遇しました。当時、日立製作所で製薬・医療機関向けの新事業開発を担当していました。日立グループの日立総合病院を訪問した際に、会議室に山積みになっている書類を見かけ、「製薬企業から送付された臨床試験の文書」と知りました。システム化に 2 億円かかるため導入は不可能でした。医療機関では一般に IT リテラシーが高くないこともネックでした。

2010 年頃から、クラウド型のサービスが様々な産業で活用されるようになりました。

クラウド型サービスが成熟し、保守的な医療業界でも受け入れられる状況が整ってきた 2015 年に、アガサを設立しました。iPhone を始め、IT 利用が社会全体で急速に普及し、医療機関の医師や職員の間でも IT システム導入を受容できる状態となっていたことも、このタイミングで起業した要素でした。

アガサの目的

アガサの Mission は「一日も早く患者さんに薬を届け、世界中の人々の健やかな人

生に貢献する」ことです。

医師・研究者・医療関係者・製薬企業の方は、患者さんに薬を届けるために、研究や患者さんのケアに集中してほしい、そのために、ペーパーワークにかかる作業負担や時間を減らすために、アガサがテクノロジーで支援したい、という想いを込めています。

目的の共有

志を一つにして皆で同じ目的に向かうため、アガサの目的を社内外で積極的に共有しています。雑誌で取り上げて頂いたり、全社ミーティングで常に発信したり、Mission に関わる社内研修を実施しています。アガサには Mission に共感したメンバーが集まっています。

3. 事業活動の基本要素

思考の技法では、「組織とは問題を発見し、解決していく能力の総体」と表現しています。(図 3-1)



図 3-1 探求の三位一体モデル

本フレームワークを用いると、アガサの事業活動の基本要素は、以下のように表すことができます。

- Discover (問題の発見)：製薬企業と医療機関の間で大量の臨床試験の紙がやり取りされている。そのために膨大な時間と費用が費やされている。
- Investigation (発見した問題の探求)：このような紙に関わる無駄を解決して、薬の開発をスピードアップし、一日も早く患者さんに薬を届けられる世の中に貢献したい → 「目的」に繋がる

- Solution（解決策）：紙を電子化して紙をなくす
- Calculation（解決策の検証・実行）：SaaS（Agatha）を提供する

つまり、アガサは「一日も早く患者さんに薬を届け、人々の健やかな人生に貢献する」ことをミッションとし、臨床試験に大量の紙が使用されているために大きな非効率性が生じているという問題を、電子化して紙をなくすことで解決するために、Agatha という SaaS サービスを提供している、と言い表すことができます。

4. Architecture と Innovation

思考の技法では、「アーキテクチャとは、イノベーションにより策定された目的を目指していくための、組織（人々の集まり）が代謝・成長・進化していく活動の規範や法の仕組み」と定義しています。また、組織活動を、事業の社会的意義(Purpose)を表明し、新たな価値観や世界観を表明する Innovation 活動とも表現しています。（図 4-1）

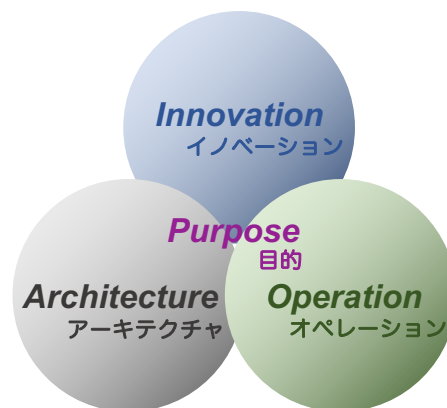


図 4-1 思考の技法の三位一体モデル

本フレームワークを用いると、アガサの組織活動は、以下のように表すことができます。

- Purpose（目的）：一日も早く患者さんに薬を届け、人々の健やかな人生に貢献する
- Innovation（新たな価値）：臨床試験は製薬企業と医療機関が共同で行うプロジェクトにも関わらず、既存システムは製薬企業向けと医療機関向けのシステムが別々である。
→ 製薬企業と医療機関が一緒に使えるシステム（Agatha）を提供する。
- Architecture

Innovation を実現するためには、単にシステムの提供を行うだけでなく、製薬企業と医療機関が実際にシステムと一緒に利用できる提供方法、すなわちビジネスモデルが必須である。アガサでは、ビジネスモデルの仮説を立て、実行した。

- 仮説 1：低価格化
→ 失敗
- 仮説 2：製薬企業にサービス提供し、製薬から医療機関ユーザを招待
→ 失敗
- 仮説 3：医療機関にサービス提供し、医療機関から製薬ユーザを招待
→ 成功

最初の 2 つの仮説は利用者が増えず、失敗に終わった。当初、最もうまくいかなさそうと考えていた 3 つ目の仮説が成功したことは、さらなる研究に値する。現時点では、目的を実現するためには、失敗しても諦めずに工夫とチャレンジを繰り返すことが重要であることと、目的に共感し一緒に走ってくれた仲間やお客様の存在が不可欠だったことに言及するに留める。

● Operation

- 課金モデル
仮説 3 は、アガサから医療機関にサービス提供し、医療機関が製薬ユーザを招待することで、製薬企業と医療機関と一緒にシステムを利用するモデルである。
課金モデルとしては、アガサから医療機関に利用料を課金し、医療機関は製薬企業から委託された臨床試験を実施するための経費として、その利用料を製薬企業に請求する仕組みである。
- スケールするための仕組み
日本には臨床試験を実施する医療機関が約 2000 件ある。大手 300 件に対しては当社から直販での営業活動を行っている。中小規模の 1700 件に対しては、医療機関向けに臨床試験 BPO サービスを提供するパートナー数社（市場占有率 60%程度）と提携し、パートナーが当社の代理店としてサービス販売及びアフターサポートを提供している。これによりパートナーと当社の双方にとって、サービス価値の向上を実現している。

5. 「臨床試験の紙」の問題

コロナ禍で臨床試験分野でも DX 化が加速した追い風もあり、Agatha は医療機関の 2 割、製薬 8 割が利用する日本最大のプラットフォームとなりました。

臨床試験の紙の電子化率はまだ 2~3 割程度ではあるものの、「臨床試験の紙」の問題は解決に向かっていきます。

6. 事業の現状

臨床試験の紙の電子化が進展するにつれ、新たな問題が浮き彫りになってきました。臨床試験の品質管理に関わる手作業の業務であり、年間約 8000 億円もの費用がかかっています。

3 章で紹介した事業活動の基本要素のフレームワークで示すと、以下のとおりです。

- Discover (問題の発見) : 臨床試験では、品質管理のための膨大な確認作業がある。製薬企業の担当者は、医療機関の文書やデータを 1 件 1 件、目視で確認し、確認結果を手入力により記録している。年間約 8000 億円かかっている。
- Investigation (発見した問題の探求) : このような単純作業・手作業を解決して、薬の開発をスピードアップ・効率化し、一日も早く患者さんに薬を届けられる世の中に貢献したい → 「目的」
- Solution (解決策) : 自動化する
- Calculation (解決策の検証・実行) : Agatha 内には文書ファイル (PDF、Word) = 非構造化データが蓄積。Agatha 上で生成 AI/LLM を用いた 品質管理支援ツールを提供する。

生成 AI/LLM の技術が急速に進化している今、Agatha 内の非構造化データに、生成 AI/LLM を適用することで、現在、手作業で行っている業務を自動化することは、恐らく技術的に可能です。アガサの次の Innovation として、この問題に取り組み、解決し、一日も早く患者さんに薬を届けることに貢献してまいります。

