

# 変革期におけるKOLマネジメント

(株)日本総合研究所 総合研究部門 経営コンサルティング部 研究員 大森 充

## 第4回

## KOLマネジメントにおけるActivityの評価： プロセス評価によるPDCAを実行せよ

今後より一層、製薬会社とKOLとの関係構築が重要になると予想される中、他社より先に先生方と関係を強固にし、製薬会社の目的を実現するための視点やその方法について今回は触れた。第4回では、製薬会社がそれら先生方とのActivityが結果としてどの程度の効果があったかについての評価方法についての考え方を提言したい。

KOLと呼ばれる先生方と良好な関係が築けた結果、製薬会社と先生方とのActivityが実現するわけであるが、「そのActivityの効果が果たしてどの程度あったのだろうか」と、普段から疑問に感じていらっしゃる読者の方も多きことかと思う。

Activityごとに個別の目的はあるものの、初回から繰り返して言及しているように、KOLマネジメントの最終的な目的は処方医師の処方獲得し、その結果、売上を上げることにあるため、製薬会社と先生方とのActivityの効果を評価する場合にはActivityを実施した結果、どの程度売上が向上したかを評価することが基本となる。

ただし、マーケティング施策の売上に対する貢献を測定することはそう簡単なことではない。現実としてあらゆる要素が複雑に絡まり、結果的に売上が変動する中、純粹にある単一のマーケティング施策だけを捉えて、その施策の売上への貢献やその効果を見積ることは難しいからである。「先月の先生との講演会はとて良かったのに、今月は売上が下

がってるなあ。先生との関係も良いはずなんだけどなあ。」というように、仮に売上への貢献度が分かっても、この指標だけではMRやマーケターの方が今後の先生方との関係構築に示唆を出していくのも難しい。では、売上への貢献指標以外でKOLマネジメント、特にKOLのActivityの効果を評価していくためにはどのような考え方をすればよいのだろうか。

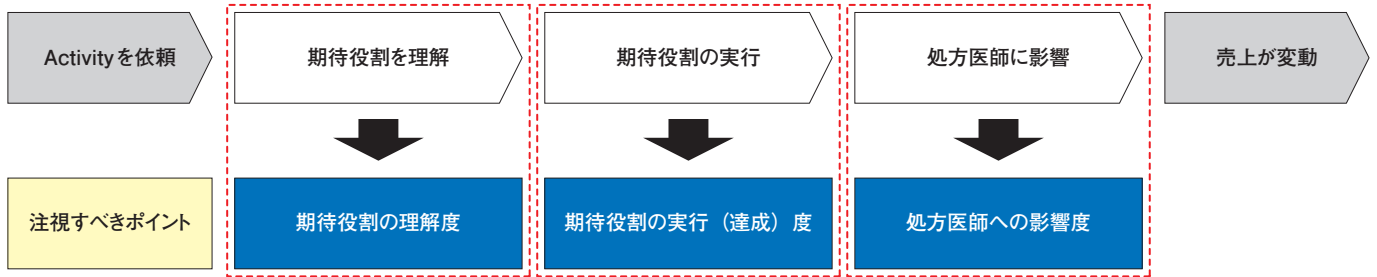
### Activity依頼から効果発揮までのプロセスで考える

KOLとのActivityを評価する目的は、その効果がどの程度あったかを知ることでもあるが、KOLと相対しているMRやマーケターにとってもっと重要なことは次のActivityの改善すべき点はどこで、それらの点をどのように改善すべきかを考えることにある。単純に考えてしまえば、前回の活動実績から次の活動に向けての示唆が簡単に理解できれば、効果測定の価値は十分にありと考えることもできる。し

たがって、ここでは1つのActivityの効果が発揮されるまでのプロセスを整理し、それぞれのプロセスの要素を評価することでActivity全体を評価し、次のActivityへの示唆を導き出す評価方法を提案する。

Activityの効果発揮までのプロセスはまず、製薬会社からKOLへActivityの依頼から始まる。KOLはその依頼を受けてその依頼内容や自分に期待されている役割を理解する。そして、それらを理解した上で課された期待役割の実行に至る。そこから処方医師は影響を受けて、最終的に売上の変動へと繋がる。これら一連のプロセスの中、Activity評価という観点で注視すべき主なプロセスは「期待役割の理解」、「期待役割の実行（達成）」、「処方医師への影響」の3点である（図1参照）。KOLマネジメントにおいてはActivityを実施していくごとにこれら3つの点を評価して次のActivityに繋げていき、最終的な目的を達成していくべく、先生方と共創関係を築いていく必要がある。

図1 Activityの効果発揮までのプロセスと注視すべきポイント



i) 期待役割の理解度

まず、KOLの「期待役割の理解度」であるが、前回も触れたようにKOLは自身の興味・関心のないActivityに関しては積極的ではない。一方、KOLの興味・関心を汲んだActivityにおいてはKOLも積極的に関与する傾向にある。そこで、KOLの「期待役割の理解度」を評価することでどこまでKOLが製品や会社に興味・関心を持っているかが評価できるため、当評価を指標化することでKOLと製薬会社との関係性を理解できるようになる。

実際の指標化には「期待役割の理解度」を要素ごとに分解し、各要素に対する評価基準と評価尺度を設定することになる。例えば、KOLの「期待役割の理解度」を「製品・メッセージに対する理解」、「疾患領域に対する理解」、「企業に対する理解」の3つに分解した場合は、「企業に対する理解」が深まれば深まるほど、製

品・企業に対してロイヤリティが醸成されていると考える(図2参照)。

KOLが自身の興味ある疾患領域の研究をし続けたいとしても、多くの疾患領域で製品を出している企業からしてみれば、疾患領域ごとの予算に上限があるため、限界なくKOLの要望に応え続けることはできない。企業とKOLのwin-win関係を維持していくためには、KOLも企業のパイプラインに目を向けて、当疾患領域に企業がどれだけ注力できるか、すなわち、どれだけ予算を持っているかについても目を向けながら自身の興味ある研究をしていく必要があり、その意味において「期待役割の理解度」の最上層は「企業に対する理解」と考えられる。特に、KOLマネジメントの中長期的な目的である「製品価値の創造」においてはこの観点でのKOLと企業の相互理解が重要になってくる。

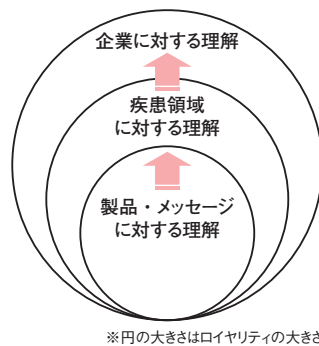
ii) 期待役割の実行(達成)度

次にKOLの「期待役割の実行(達成)度」であるが、これはKOLが「企業から付与された期待役割をどれだけ全うできたか」を評価する指標である。つまり、KOLが期待役割を遂行する能力及びスキルをどれだけ持ち合わせているかを評価することになる。

基本的な考え方として、KOLが期待役割を遂行するにあたり、最低限必要な能力やスキルを評価するというを基本的な考え方とし、他のActivityにおいても同様の考え方に基づいて評価を行う。例えば、講演会の演者をKOLに依頼した場合においては、講演会の演者としての「プレゼンテーション能力」や当日発表する資料の「資料作成能力」などを評価することになる。また、当評価はActivityごとに評価することでその成長度合が把握できるため、これから関係性を強化したい、ともに成長したいと考えているKOLとのActivity評価にも有効である。

図2 「期待役割の理解度」の要素分解の例

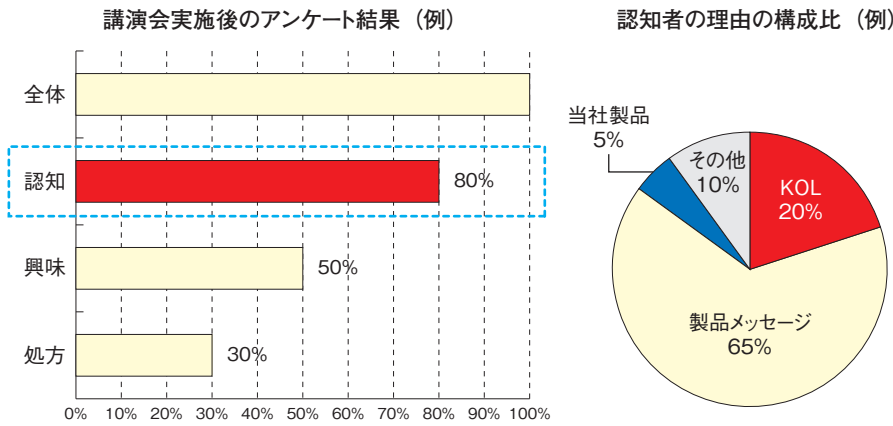
構造	評価内容
企業に対する理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>当該製品問わず企業の戦略への理解</li> <li>当該製品を含めたパイプラインへの理解</li> </ul>
疾患領域に対する理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>他領域との比べた当疾患領域への理解</li> <li>疾患領域の中での当該製品への理解</li> </ul>
製品・メッセージに対する理解	<ul style="list-style-type: none"> <li>上市条件となった承認機能から生じるメッセージに対する理解</li> <li>製品そのものの特性・特徴に対する理解</li> </ul>



iii) 処方医師への影響度

最後に「処方医師への影響度」であるが、これはActivity実施の結果、処方医師への影響として、処方意向がどれだけ増加したかを測定する指標となる。調査方法としては実際に処方医師に聞くことが一番精度の高い結果が得られると考える。

図3 講演会後のアンケート結果 (例)



たとえば、処方医師に対して薬の存在を広めることが目的であった講演会を実施した場合、アンケート結果として約8割の「認知」が獲得できた場合にはActivityが成功したといえる。その際に気をつけなければいけないのはその約8割の「認知」が何に対して得られたかを明確にすることであり、そのため、アンケート票には来場者が「認知」を得た理由を問う欄を設けて講演会演者としてのKOLの効果がどれだけあったかを明確にすることが重要となる。

る評価項目について次回のActivityでは改善活動を行うというのが基本的な解釈となる。

例えば、KOLの期待役割への理解度も高く、実行レベルも高いが、処方医師への影響度があまり得られなかった場合には、そもそもの処方医師に伝えるべきメッセージが間違っている可能性や製品自体の競争力に問題がある可能性について検証する、という解釈になる。KOLマネジメントにおいてはKOLと製薬会社の共創関係を築くことが重要となるため、上記のActivityの結果に

についてもできるだけKOLと共有し、共に成長していく体制を築いていくことが重要と考える。

Activityの依頼から効果が発揮されるまでのプロセスでActivityを評価する方法について述べてきたが、実際これらの評価を行う場合には各評価の基準（何を評価するか）や評価主体（誰が評価するか）、評価尺度（何段階で評価するか）などの設定が必要となる。また、会社の組織体制、特にマーケティングや営業体制に留意しながら評価・実行の方法も変えていく必要もあると思われるが、大枠としての「プロセス整理によるActivity評価」という考え方をを用いてKOLのActivityの実行・評価・検証のPDCAサイクルを回していくことで、効果的なKOLマネジメントを実行していくことが可能と考える。

今回はこれら評価方法を使って先生方とどのように成長していくか、またそれらの実績をどのように管理していくかについての方法について述べたい。

### 評価指標から得られる示唆

最後にこれらの評価結果からどうやって次のActivityに繋げていくかについて触れたい。

基本的な考え方としては「期待役割の理解度」、「期待役割の実行（達成）度」、「処方医師への影響度」が順次、直線的に効果を発揮することで最終的に売上が向上すると考えるため、「KOLの期待役割の理解度と実行（達成）度が低いのに処方医師への影響度が高かった」ということは基本的にはないものとして考える<sup>1)</sup>。したがって、各評価結果を比較してボトルネックとなっている

図4 プロセスの達成度合から得られる示唆 (例)

理解評価	実行(達成)評価	影響度評価	売上評価	得られる示唆
×	×	×	×	・KOL選定から見直し
○	×	×	×	・ロイヤリティ向上も、能力の育成が必要
○	○	×	×	・メッセージが間違っている可能性が大きい ・KOL以外に問題あり
○	○	○	×	・処方医師まで広く伝播していない ・MRとの連携体制が必要
○	○	○	○	・Activityの成功

1 権威的なKOLであれば一定の影響は現れるが、大きな効果は得られない。