

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5回

KOLポートフォリオ：先生方との活動状況を個ではなく、群で捉えよ

これまでKOLの選定、関係構築、Activity評価の方法と題して、KOLマネジメントのプロセスそれぞれについての考え方を述べてきた。第5回では、それら先生方とのお付き合いの状況や実績・活動を個別ではなく、集団（群）として捉えて管理することで、会社全体としてどのようにKOL群と関係を築いていくかについての考え方を提言したい。

当連載では、第2回から第4回にかけてKOLの選定、関係構築、Activityの評価という一連のプロセスに従って各段階の考え方を述べてきた。これまでの連載を読んで下さった読者の方の中には、普段、相対しておられる先生方との係わり合いを再考する機会と感じて頂けた方もおられるかと思うが、その一方で、「結局のところ、MRやマーケティングが個人ごとに先生がたと関係を築いている中で、果たしてどこまでKOLマネジメントを実践できるのだろうか…」と疑問に思われた方もいらっしゃるのではないだろうか。

そのような疑問を持たれた方のご意見はもっともであり、MRやマーケティングの皆さんがこれまで当連載で述べてきた考え方に基づいて、個別にKOLマネジメントを実践して頂くだけでは得られる効果は限定的になってしまう。KOLマネジメントの効果を最大化するためには、少なくとも疾患領域やエリアなどのある程度の大枠で関係構築すべき先生が

たの活動状況や実績を把握した上で、個人ではなく製薬会社全体として実践していく必要がある。そこで、今回は疾患領域やエリアごとで先生がたとの活動状況や実績を管理する方法として、KOLを集団（群）として捉えていく考え方を提案したい。会社全体への共有方法やKOLマネジメント体制については次回述べさせて頂く。

群で管理するって どういうこと？

「KOLを群で管理する」とは、KOLと呼ばれる先生を個別に管理していくのではなく、あるまとまった集団（群）¹として捉えて製薬会社との関係構築や活動の方向性を考えていく管理方法を意味する。

「なるほど、個別ではなく、全体として見ればいいのか・・・。全体として見るといっても、何の情報や指標をみればいいのか?」

実際、KOLを個ではなく群とし

て把握するためには、各先生に共通した情報が取得されてなければならず、また、それらの情報が一元的に管理されている必要がある。なぜならば、ただ単純に先生がたとの情報を集約しただけでは、それら情報の粒度や精度が揃っていないため、比較もできなければ、今後の先生がたとの関係性構築や活動の方向性をミスリードさせる可能性もあるからである。

先生がたとに共通の情報と聞いて、読者の方の中にはすでにピンときた方がいらっしゃるかと思うが、ここでこれまで述べてきた「選定～評価の一連のプロセスの中で取得した情報」が活かされてくるわけである（図1参照）。KOLマネジメントの考え方に基づいて、KOLを選定し、Activityを評価した場合には、各KOLに共通した情報として図1にある指標を取得していることとなるため、ここではこれら情報に基づいて群で管理する方法を考えてみたい²。

1 ここていうKOL集団（群）とは製薬会社が今後、共創関係を築きたいと考えている先生がたとを意味する。

2 KOLの選定、Activityの評価指標についての詳細は当連載の第2回、第4回を参照頂きたい。

図1 KOL選定、Activity評価における指標

| | |
|---------------|--|
| 選定段階 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 処方医師に対する「影響力」 2. 期待役割を全うできる「実力(実績)」 3. 自社との比較における「他者関与の度合い」 |
| Activity 評価段階 | <ol style="list-style-type: none"> 1. Activity上の期待役割の「理解度」 2. Activity上の期待役割の「実行(達成)度」 3. Activity上の処方医師への「影響力」 |

KOLポートフォリオとは

KOLを群として管理する方法として、プロダクト・ポートフォリオマネジメントの概念を用いた管理方法を提案したい。

プロダクト・ポートフォリオマネジメントとは、多種多様な製品や事業をもつ会社の経営資源の配分が最も効率的・効果的となる製品もしくは事業の組み合わせ（ポートフォリオ）を決定するための管理手法である。

一般的に、分析対象となる製品や事業が属する市場の成長性を縦軸に、競合他社との相対的な市場シェアを横軸にとったポートフォリオチャート（成長-シェアマトリクス）を設定し、ここに各製品・各事業を円形（バブル）としてプロットされる。円のサイズは企業の総売上上の収益性に対する当該製品・事業の売上収益性を表し、その結果、企業が持つ製品・事業は成長性/資金創出力ともに優位な「金のなる木」から、両軸においてどちらも芳しくない「負け犬」まで4つに分類される（図2参照）。

このプロダクト・ポートフォリオの考え方をKOLマネジメントに当てはめて考えてみたい。

図3はKOLを群で管理する場合におけるポートフォリオマネジ

メントの概念を適用した際の概念図である。当モデルでは、製薬会社に対するKOLの期待役割に対する理解度（自社に対するロイヤリティ）を縦軸に、競合他社との相対的な関与シェア（自社関与度を他社関与度で除したもの）を横軸にとったポートフォリオチャート（ロイヤリティ-関与シェアマトリクス）を設定する。

また、円のサイズは処方医師に対する「影響力」を示しており、色の違いは期待役割の違いを示している。この結果、自社へのロイヤリティ/相対的関与シェアともに優位である「自社シンパKOL」から、両軸においてどちらも芳しくない「他社KOL」まで4つに分類されること

になる。

実際、KOLの選定やActivityの評価で取得した指標のうち、どの指標を2軸やバブルの大きさに設定するかは各社の意向によるものとなるが、どれもKOLの選定やActivity評価で用いた指標のみを使用している。以下、それぞれのセグメントに対する解釈の仕方について説明する。

「自社シンパ」：ロイヤリティ高、相対的関与シェア高

当セグメントに属する先生がたは、自社に対するロイヤリティが高く、他社とのActivityの定量比較における相対的関与シェアも高い医師群であり、限りなく自社シンパに近いKOLであると言える。これら先生がたとは既に「製品価値を共創」できる関係にあると思われるため、育成対象製品の製品価値を如何に向上させるかを共に議論できるような場を設定し、継続的な関係を保っていくべきと考える。

「中立的」：ロイヤリティ高、相対的

図2 プロダクト・ポートフォリオマネジメント（BCGモデル）

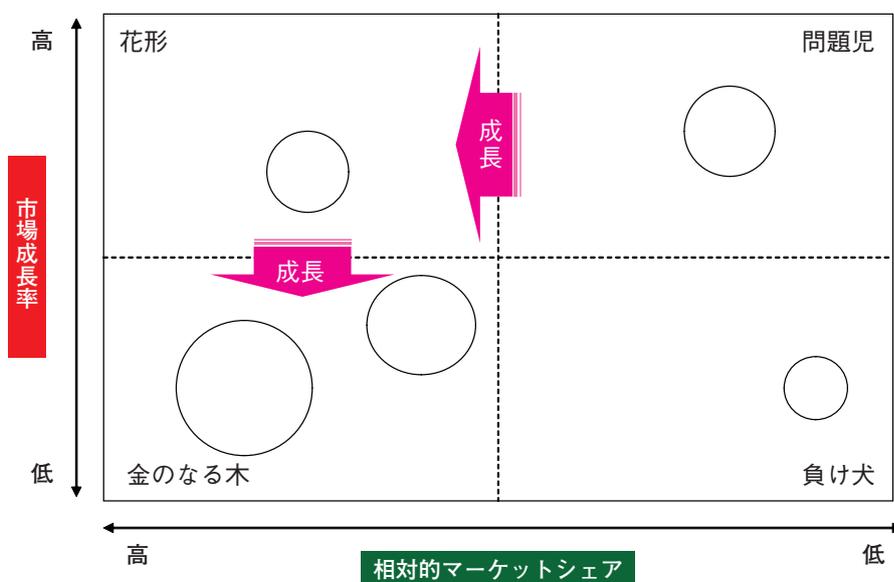
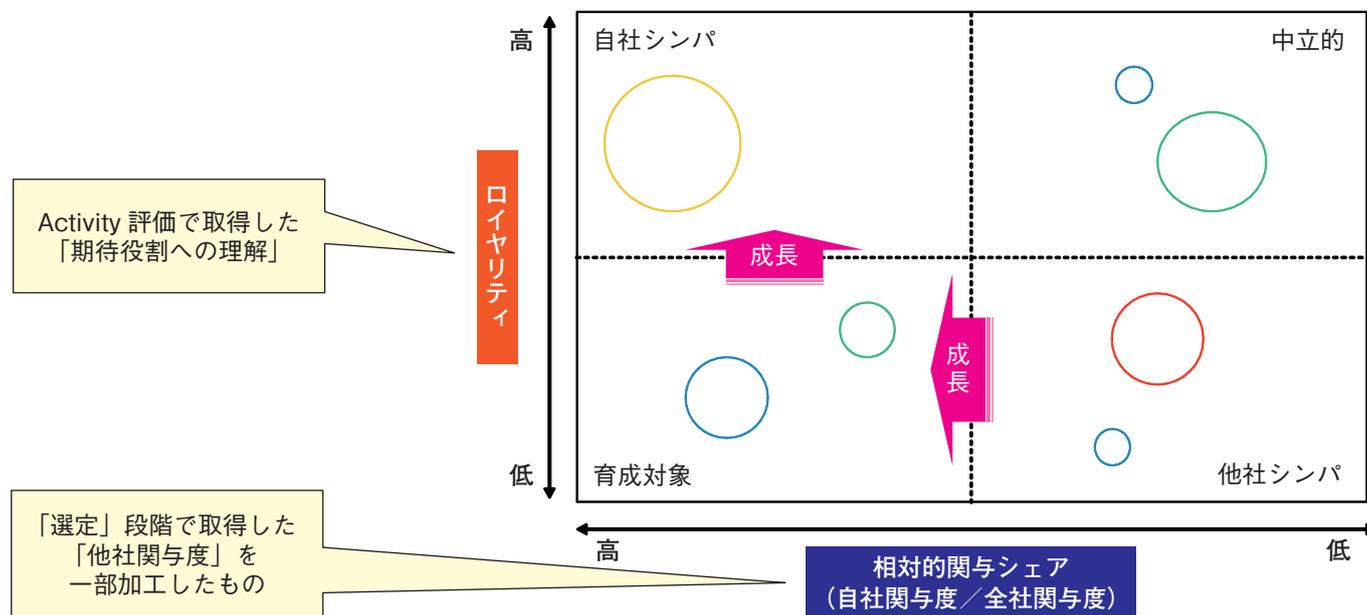


図3 KOLポートフォリオの概念図



関与シェア低

当セグメントに属する先生がたは、自社に対するロイヤリティは高いが、他社とのActivityの定量比較においての相対的関与シェアは低い医師群である。その場合、当セグメントに属する先生方は他社のActivityにも積極的に参加される中立的な立場のKOLであるといえる。当セグメントに属する先生がたへの対応としてはまず、自社で評価した期待役割に対する理解（ロイヤリティ）評価に間違いがないかを確認し、その上で今後、共創関係を築いていくべきかについて意思決定し、必要に応じてActivityの回数を増やしていくべきと考える。

「育成対象」：ロイヤリティ低、相対的関与シェア高

当セグメントに属する先生がたは、自社に対するロイヤリティは低い、他社とのActivityの定量比較においての相対的関与シェアは高い医師群である。その場合、まだ他社には注目されていない先生がたであ

り、自社シンパになって頂ける可能性が十分にある育成対象候補のKOLであるといえる。当セグメントに属する先生方への対応としては、自社シンパになって頂く必要があるかについて意思決定し、必要に応じてActivityの回数を増やしていくべきと考える。

「他社シンパ」：ロイヤリティ低、相対的関与シェア低

当セグメントに属する先生方は、自社に対するロイヤリティは低く、他社とのActivityの定量比較においての相対的関与シェアも低い医師群である。その場合、限りなく他社シンパであるKOLであるといえ、当セグメントに属する先生方への対応としては、必要最低限の関係性を保つことを考えるべきである。

留意点として、「他社シンパ」にプロットされる先生がたの中にまだこの会社も関与していないが、将来的には「自社シンパ」になり得る、いわゆるYOL（Young Opinion Leader）と呼ばれる先生が含まれ

る場合がある。先生がたとの関係性構築という意味では、若い時から関係性を築くことはKOLマネジメントにおいてとても有意義であるため、医師との関係を築く上での常套手段としている会社もある。たとえば、重鎮と呼ばれる医師が一目置いている、または社内でも注目しておくべきという先生がいる場合には当セグメント内でも注視された方が良いかと考える。

今回はKOLポートフォリオという、KOLを群で管理する考え方について提案したが、この考え方を疾患領域やエリアごとに実施していくことで、その領域内での自社とKOL群との活動状況を把握できるだけでなく、今後、関係構築をしていくべきKOLを特定し、製薬会社全体としてその認識を共有できるようになるという利点がこの考え方にはある。

次回で当連載も最終回を迎えるが、今回は当連載の総括と実際にKOLマネジメントを実行していく上での課題について言及したい。