

# 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2回

## KOLの選定：明確な目的と基準を持ってKOLを厳選せよ

今回は医薬品業界におけるKOLマネジメントの重要性について言及し、従来のKOL活動の課題について述べた。弊社調査の結果では、製薬会社に見られるKOL活動の大きな問題は「KOLの選定、評価・検証、管理・育成の方法」が確立されていないことであった。連載の2回目では、「KOLの選定方法」を取り上げ、どうやってKOLを選定すべきかについての考え方を提言したい。

はじめに、KOLマネジメントの目的を思い出しておこう。

KOLマネジメントは、企業がKOLと呼ばれる、処方医師に対して「影響力」を有している人物を効果的に活用することにより、売上の最大化を目指す活動であった。つまり、KOLマネジメントの目的は売上の最大化にあり、企業が関係構築をすべきKOLは売上の最大化に貢献してくれる人物でなくてはならない。

では、売상을最大化してくれるKOLとは誰なのか。

「それは当然、その疾患領域で権威と呼ばれている医師に決まっているんじゃないか。」

これは半分正解で半分は正しくない。確かに権威と呼ばれる医師は疾患領域で絶大な影響力を持っているが、権威という側面のみに着目してKOLを選定したのでは、企業が意図した目的は達成されないことも少なくない。それはちょうど、超有名アイドルを自社の広告塔にただけでは売上が最大化されないのに似ている。テレビ広告1つとっても、各社各製品それぞれ異なった伝えたい

相手とメッセージがあり、それにもっとも合致した人物を起用しなければ、良い広告効果は得られない。つまり、ただ漠然と「この人はその領域で影響力がある」と考えただけでは企業の目的は達成されないことに留意する必要がある。

### 目的をブレイクダウンする

結局、KOLを選定する前段階として、当たり前のことであるが、目的をしっかりと認識し、選定という行為が目的に適切かどうかを常に自問せねばならないということである。その際に、目的を一言で語ろう・記述しようとするとしても曖昧になり、結局どのように選定しても目的に適切に見えるようになってしまうという弊害が起こりやすい。したがって、目的を出来るだけ詳細にブレイクダウンして定めておくことが重要になる。

一口にKOL活動と言っても、短期と中長期という時間軸の違いによって企業がKOLに期待する役割とその効果に違いが生じることは前

回触れた。企業が短期的な売上拡大を求めた場合のKOLの期待役割は「製品価値を多くの処方医師に対して着実に伝達する役割」が主であり、中長期的な売上拡大を求めた場合は「製品機能や処方医師への提供価値そのものを創造する役割」が主となる。

簡単に言えば、前者はマーケティング戦略上のpromotion機能を担う存在であり、後者はproductを創造する機能と言える。つまり、製薬会社のマーケターやMRの方々は、これら時間軸の違いによって、KOLの期待役割が異なってくることを認識せねばならない。

「なるほど、時間軸の違いを意識してKOLを選定すればいいのか…。そうは言うものの、具体的にはどう選定すればいいのだ？」

実際、KOLを選定するにはさらにもう1段階のブレイクダウンが必要であり、時間軸の違いに加え、KOLにどんな役割を具体的に担ってもらいたいかを考える必要がある。

繰り返しになるが、KOLマネジメントの目的は売上拡大にあるため、KOLの選定においても企業に

とって売上を拡大してもらえ人物を選定する必要があるが、KOLの選定に際しては企業がそもそもどのようなターゲット（処方医師群）に対してどのようなメッセージを訴求すべきか（短期施策）、または売上最大化のために製品ライフサイクルをどのようにマネジメントすべきか（中長期施策）、といったマーケティングプランやライフサイクルマネジメントプランが前提にあって初めてKOLを選定することで、KOLの活用する意義が明確になってくる。

図1はKOLの期待役割を情報の

流れで整理しているが、短期・中長期の各プランのうち、どこをKOLに担ってもらいたいのか、その時のKOLの具体的な期待役割は何かを徹底的に考えて最適なKOLを選定することが重要となる（図1）。

そうでなければ、マーケターやMRの方々はとりあえず有名と言われている医師に対して目的が曖昧なまま、深い関係性を追求してしまい、その医師が出来る範囲のActivityの実施に終始してしまう可能性が大きいのである。それが、製薬業界で広く聞かれる「KOLマネジメントの

本来の目的が達成されない」という声につながっているのではないか。そのような事態を避けるためにも、KOLの選定には時間軸の違いを認識し、各プランに必要なKOLの具体的な期待役割を念頭に置いた選定が重要となる（図2）。

KOLに相対している方からしてみれば、とても当たり前の事かもしれないが、決して有名なKOLありきで施策を考えるのではないことに注意して頂きたい。

## 選択基準を複数の観点から設定する

KOLを選定する上で前提となるマーケティングプランも決め、KOLへの期待役割も具体的に決めた後は、どのような基準に基づいてKOLを選定すればいいのか。

ずばり、KOLの選定基準は「影響力」、「実力（実績）」、「他社関与の度合」の3つである（図3）。「処方医師への影響力はあるか?」「実績は期待役割に合っているか?」「当社の依頼を承諾していただけそうか?」の掛け算で選定するわけである。

まず選定の視点として重要なのが、KOLの処方医師に対する「影響力<sup>1</sup>」である。当視点はKOLを選定する上で一番重視すべき視点である。「影響力＝処方医師の処方意向に影響を及ぼすこと」と定義させて頂くが、処方医師に対して「影響力」を持たないKOLはそもそもKOLではない可能性があり、また「影響力」を調べることは、改めて「当疾患領域内においてのKOLは誰か」

1 実際、KOLの「影響力」を調査する際は「影響力」が何かというのを厳密に定義する必要がある。

図1 情報の流れと期待役割

情報の流れ	KOLの期待役割
構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>臨床研究の企画・実施               <ul style="list-style-type: none"> <li>科学的、倫理的妥当性など</li> </ul> </li> <li>基礎研究の実施               <ul style="list-style-type: none"> <li>薬効薬理、メカニズム解明、副作用機序など</li> </ul> </li> <li>PMS（市販後臨床試験）の実施               <ul style="list-style-type: none"> <li>調査票の作成など</li> </ul> </li> </ul>
収集	基本的には製薬企業や外部機関が実施する業務 ※一部、KOLが実施する場合もあるが主業務にはならない
保管	
編集 (意味のある形にする)	<ul style="list-style-type: none"> <li>政治的な役割               <ul style="list-style-type: none"> <li>ガイドライン策定（改訂）など</li> </ul> </li> <li>アドバイザーボード               <ul style="list-style-type: none"> <li>訴求メッセージの策定など</li> </ul> </li> </ul>
伝達	<ul style="list-style-type: none"> <li>学会、シンポジウムでの講演</li> <li>業界誌、Web上での情報発信</li> </ul>

図2 KOL選定までの流れ

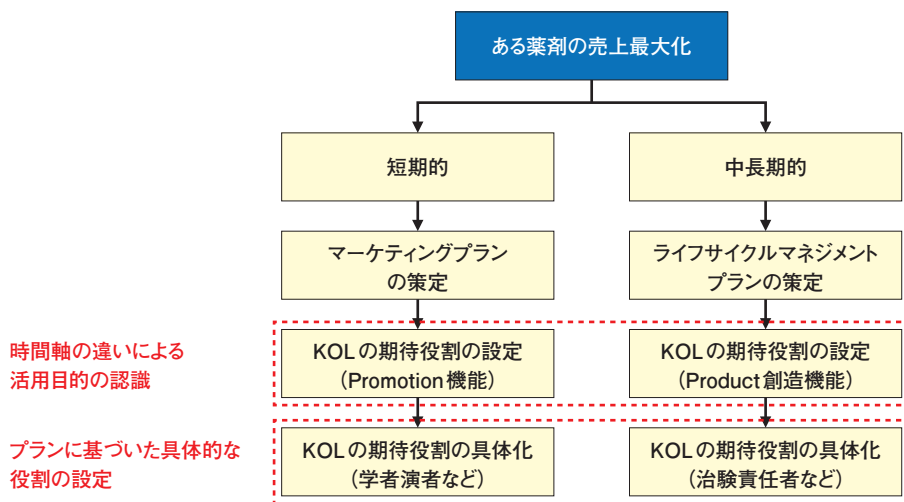
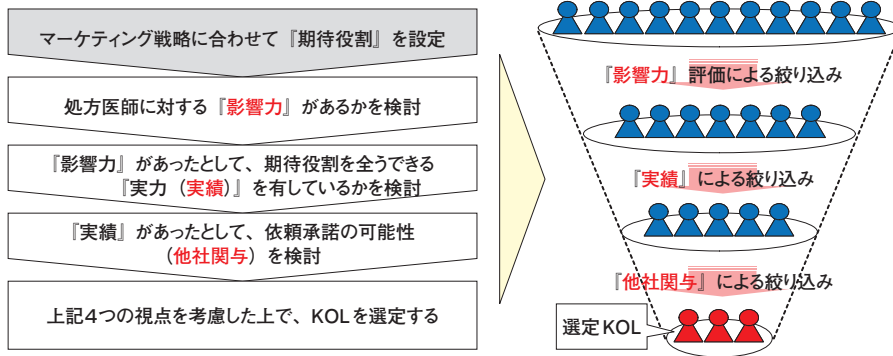


図3 KOLの選定プロセス及び選定の視点



を認識する上でも有効であるため、KOLの選定においてはまず、KOLの処方医師に対する影響力がどれくらいあるかを把握する必要がある。

次にKOLの「実力（実績）」である。ここでいう「実力（実績）」とは、これまでKOLがどれだけ企業からの期待役割（学会の演者、治験の責任者等）を担ってきたかの経験実績を示す。これら実績情報を過去にさかのぼって定量的に把握し、企業が期待したい役割の実績が十分にあるKOLかどうかをチェックして見る必要がある（図4）。実際、過去実績を振り返ってみると、論文活動に特化した医師もおられれば、学会の演者経験が豊富な医師もおられたり

と、各KOLによって異なる特色が見えてくるので、企業が期待する役割とどの程度合致しているかがより明確になってくるのである。

最後にKOLの「他社関与度」である。「他社関与度」とは、「自社に比して他社がどれだけ当該KOLに関与しているか」を示す指標である。「実力（実績）」の基準の際に取得した実績データの中から、競合他社が依頼したActivityを抽出し、自社実績と比較すれば、自社と他社間にどれだけ関与の差があって、Activityの依頼承諾の可能性がどれだけあるかを把握することが出来る。また、他社の依頼状況から当該KOLのやりたいことや志向も窺い知ることが

出来るため、KOLをより理解するという意味でも有効な指標と言える。

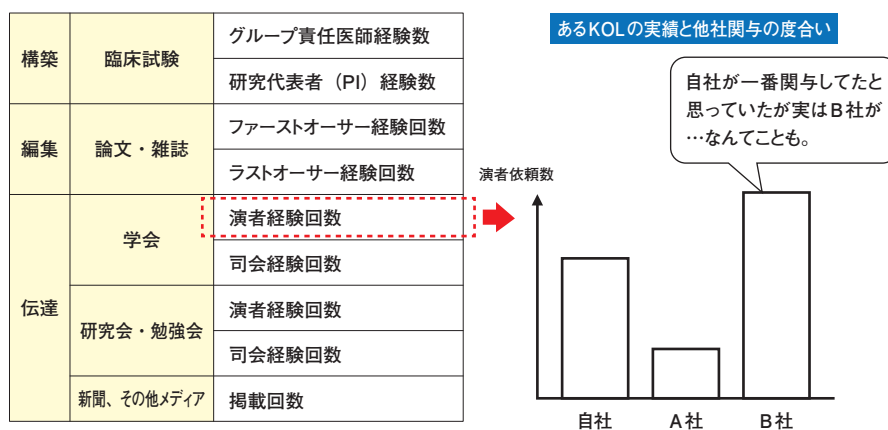
以上、これら3つの視点に従ってKOL群から、自社が関係性を強めるべきKOLを選定することが重要である。ただ、厳密に言えば、これら3つの定量的な指標だけを頼りに機械的にKOLを選定してしまうとどうしても偏りが生じてしまうため、これらの視点に加え、普段、KOLに相対している企業のマーケティングやMRの方々の定性的な意見も踏まえてKOLを選定するとバランスのとれたKOL選定が可能になると考える。

### 他に注意することはないの？

上記選定基準だけでは中々把握しきれない重要な存在としてYOL（Young Opinion Leader）がいる。YOLとは現状はまだ処方医師に対して「影響力」を持っていないが、将来的にKOLになれる資質がある人物の総称である。KOLとの関係性構築という意味では、若い時から関与していくことはとても効果的であるため、今後も継続的に成長していきたい疾患領域においては、上記選定基準の他に、現状のKOLが一目置いている、またはKOLに相対しているマーケティングやMRの方々が注目しておくべきと考える人物においては別途、注視されることをお勧めする。

今回は実際にKOLとどうやって信頼関係を築いていくかをテーマとし、効果的・効率的にKOLと関係構築をしていく方法を具体的な例示を交えて紹介したい。

図4 「実力（実績）」を測る定量的な指標例及び「他社関与度」の例<sup>2</sup>



2 定量的な指標はあくまでも例示であり、取得すべき指標は適宜判断が必要となる。また、「実力（実績）」、「他社関与度」ともにどの情報源から取得し、どのように定量化するかについては工夫が必要となる。