

# 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

最終回

## KOL情報の共有：会社一体となって KOLマネジメントせよ

前回の第5回ではKOLと呼ばれる先生がたを個別ではなく群として捉えるという、KOLポートフォリオの考え方について述べたが、最終回となる今回は製薬会社としてそれら取得した情報を会社としてどうやって共有し、管理していくかについての考え方を提案したい。また、本連載の結びとしてこれまでの総括を行い、今一度、KOLマネジメントについての全体像を俯瞰したい。

先生がたと相對しておられる皆さんにはこんなご経験はないだろうか。

「2つ以上の疾患領域で活躍されている先生に対して、ある領域では自分が担当し、別の領域では別の担当者が担当している構図になっている場合、先生からしてみれば同じ製薬会社の人間であるため、どちらかの担当者にすでにお話し下さった内容は当然知っているものとして話が進む場合が多々ある。いつも知っているふりをしてその場をしのいでいるが、事前に社内で情報共有ができていれば先生ともっと深い話ができたのになあ…」

もしくはこんな経験もないだろうか。

「全国規模の講演会と地域ごとに行われる小規模の講演会の演者を選ぶ人間が同部署ではないため、上手く連携がとれず、会社として支援、育成していきたい先生に会社の資源が注力しきれていない。本当であれば、相互に連携をしっかりとって自社にとって強力なアドボケーターとなる先生を継続的に支援したいの

になあ…」

いずれの場合も極端な例をお示しているが、どちらも情報共有が社内で行われていないために発生した問題と捉えることができる。担当者は違っても、同じ製薬会社であるということから、先生がたからの印象は担当者個人の印象というより、総和としての会社全体の印象で決まってしまうため、同じ先生に相對される担当者間での情報共有は必須となる。

また、後者の例にあるように、会社として情報共有がされていないことにより先生がたとの活動内容に統一がとれない、意図した活動を社内で実施できないといった問題が起きないためにも社内での情報共有はとても重要である。

「情報共有？うちの会社では、十分すぎるほど実施しているのでそれは大丈夫なはず…」

実際、前者の例にあるような、先生がたへの訪問状況を疾患領域を超えて担当者間で情報共有をされている会社は多いようであるが、後者の例のような自社のアドボケーターとなってくれるために戦略的にKOL

の情報を社内で共有し、管理するような仕組みを取り入れている会社はまだ少ない。

そこで今回はそれら情報を一元的に管理し、社内で効率よく共有するための方法を提案したい。ここでいう情報にはこれまで当連載で述べてきた、KOLマネジメントを実施する上で取得すべき情報も含まれることが前提となる。

### KOLカルテによる情報共有

情報共有の目的はKOLと中長期にわたって創業活動を行うにあたり、自社のアドボケーターとなって下さるようなKOLを会社として支援、育成することにある。すなわち、活動状況や取得情報を一元的に管理し、それらを会社で共有をすることで社員の意思統一を行い、アドボケーター候補の先生を効率的に支援、育成するという寸法である。では、どう情報共有を行うのか。ここでは「KOLカルテ」というフォーマットを用いた情報共有方法を提案する。

KOLカルテとは、先生がたと製薬会社の活動状況が1つのWeb画面に集約されている状態を意味するが、その内容には、これまで当連載でお伝えしてきたKOLマネジメントを実施する上で必要な情報が全て含まれている（図1参照）。当カルテは先生ごとに作成され、活動状況に更新があれば、管理者がデータ更新することで自動的に画面に同期できるような仕組みとなっている<sup>1</sup>。

最近では、営業部門がipadなどのタブレット型のビューアーを保有している製薬会社も多いようであるが、それらタブレットビューアーから当カルテを社内の人間であれば誰でもアクセスができるような状態にしておくことにより領域横断的な情報共有が可能となる。また、当カルテ上で会社として支援、育成したい先生を把握することにより、Activity依頼やその内容に本社と地域、部門間で統一のとれた活動を実施することも可能となる。

他方、運用体制であるが、図2にその案を示している。製薬会社の各担当者が先生がたとの活動内容を管理者（アドミン）に報告し、管理者はその報告に基づいてKOLカルテを順次更新する。その後、それら更新されたカルテに基づいて、今後の支援・育成すべきKOLを社内で検討し、その結果を現場にフィードバックするというのが運用手順となる。

実際、製薬会社の組織体制が各社各様であるため、管理者群は誰が担い、KOL支援・育成会議の出席者は誰で、どんな内容を話しあうべきか、などの詳細設計は必要となるが、

図1 KOLカルテの例

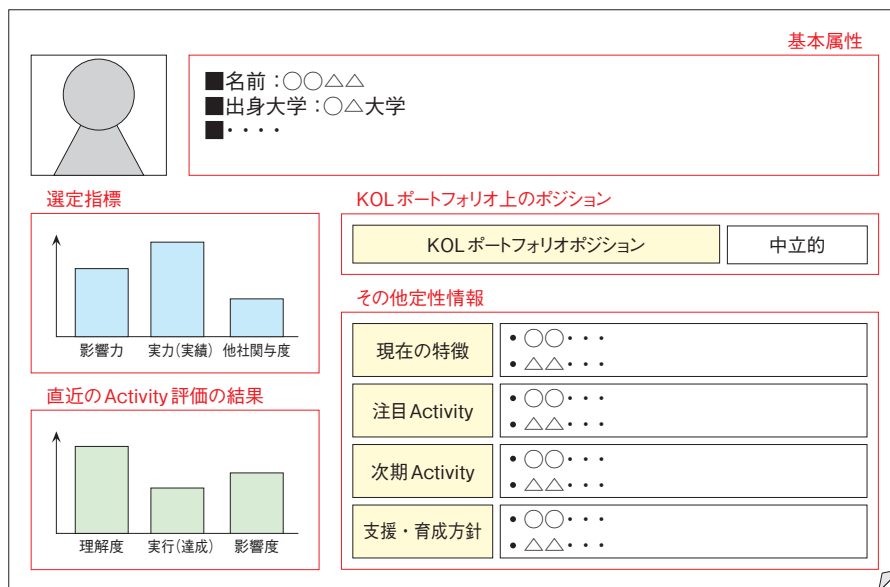
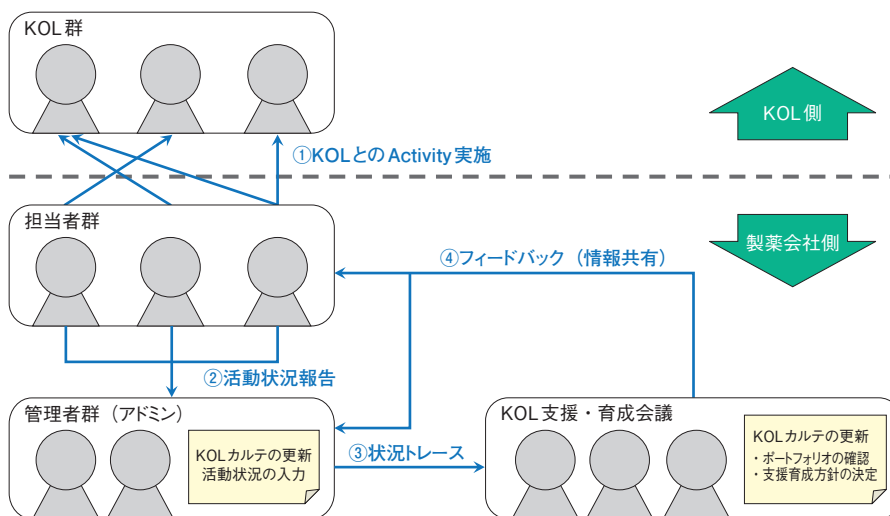


図2 KOL情報の管理・運用体制



領域横断的な情報共有の方法としては基本的な運用手順であるため、参考にして頂けるかと思う。

### あらためて KOLマネジメントとは

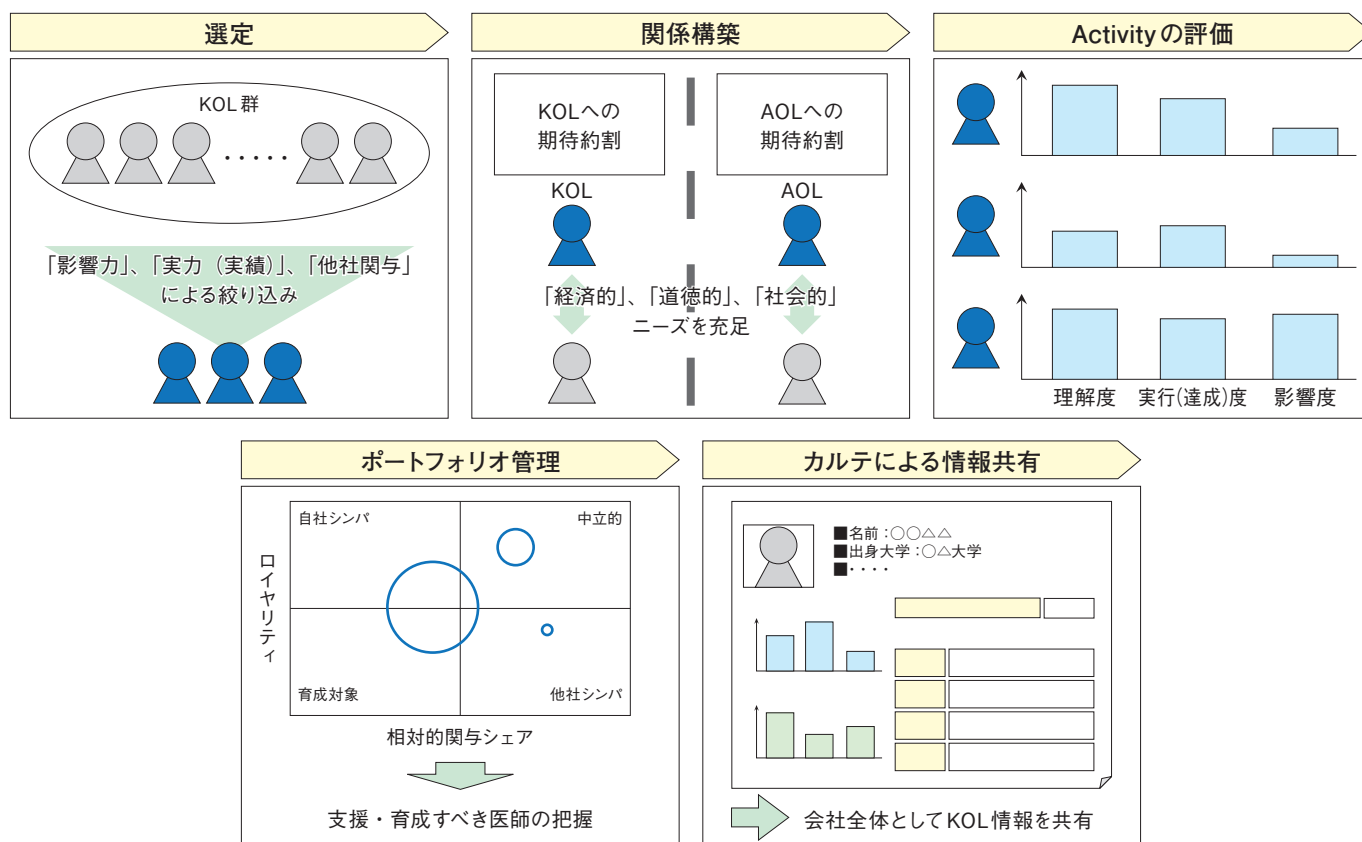
KOLマネジメントを、製薬会社が処方医師に対して「影響力」を有

しているKOLと呼ばれ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と定義し、従来、当業界において散見された「KOLの選定、評価・検証、管理・育成の方法が確立していない」という課題に応える形でその内容を論じてきた（図3参照）。

第2回のKOLの選定では、「影響

1 情報更新は情報セキュリティ上、アドミンのみが行い、画面のみ全社員が共有できることを想定している。また、簡易的なレイアウトを記載している。

図3 KOLマネジメントの全体像



力」、「実力（実績）」、「他社関与」を選定基準として自社が注力すべきKOLを選定する重要性について述べた。第3回のKOLとの良い関係づくりでは、先生がたのニーズを「経済的」、「道徳的」、「社会的」に分類し、各ニーズを充足するような関係性の築き方が重要であることに触れ、また、KOLとAOLでは期待役割が異なるため、依頼するActivityも得たい効果に即して戦略的に使い分ける必要があることについても述べた。

また、第4回のKOLマネジメントにおけるActivityの評価では、先生がたのActivityに対する「理解度」、「実行（達成）度」、「影響度」を評価することで次のActivityに対する示唆を導出する方法について述べ、第5回のKOLポートフォリオでは、先生がたとの活動状況を個ではなく、群で捉えることの重要性に

ついて述べた。そして、最終回のKOLマネジメント情報の共有では、KOLカルテを用いた会社全体で情報共有する方法についての考え方を述べた。

各論については各回の記事を読んで頂ければと思うが、全6回を通じて「KOLマネジメント」の全体像についてご理解頂けたかと思う。

### 終わりに

当業界における製薬会社と医師の関係は、製薬会社が薬を提供し、それを医師が処方するという従来の関係から、医師と製薬会社がお互いの知恵や知識を共有しあい、共に創薬活動を行う共創関係に変わりつつある。今年4月から接待に関する自主規制も強化されたことによりその変革は加速している。

このような状況の中、自社と共創関係を築いてもらう医師を製薬会社が選定し、戦略的に支援・育成し、良好な関係を築いていくことは今後当業界で生き残る上でとても重要な活動である。今後、アンメット・メディカルニーズと呼ばれる、患者の治療満足度が低い疾患領域での新薬創出が求められる新薬メーカーでは、高度な臨床知識・実績をもつKOLとの連携は必須となるだろう。

本連載では、製薬会社がこのような変革期を乗り越えるために、(株)日本総合研究所の独自調査に基づきながら、「KOLマネジメント」のあるべき姿、またその考え方についての提言を行ってきた。本連載をきっかけとして、各製薬会社がこの変革期を生き抜き、価値のある医薬品を医師と共に創出し続ける活動の一助となれば幸いである。