

# 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1回

## KOLマネジメント概論 目的意識をもってマネジメントせよ

医薬品業界において、KOL (Key Opinion Leader) と呼ばれる、処方医師に対して影響力をもった人物を活用<sup>1</sup>したプロモーション施策は当たり前のように実施されている。しかし、何のためにKOLを活用するのか、KOLに何をしてもらいたいのか、その効果はどれ位あるのか、などが十分考慮されずにこれらの活動が実施されていることも多いようである。接待に関する自主規制に見られるように、医薬品業界の競争環境がより厳しくなっていく中、KOLマネジメントは今後どうあるべきかを本連載では提言したい。

### 変革期において KOLマネジメントは必須!?

近年は、抗がん剤や抗凝固薬などの例を見てもわかるように、薬効に大きな期待が寄せられる(効くときには切れ味がすばらしい)と同時に、安全性について非常に慎重にならねばならない薬剤が増えてきている。これは、その薬剤を処方する医師から見れば、薬剤・症例についてのより深い専門的理解が必要になってきていることを意味する。そのため、医薬品企業のプロダクトマネージャーの皆さんは何をどんなエビデンスに基づいてどのように伝えればいいのかについて知恵を絞り、MRの皆さんは知識をインプットし、巧みに説明できるように日夜尽力しているわけである。

ただ、薬効についてはエビデンスに基づいた科学的説明がすっかり根付いたものの、処方医師が専門的情

報を理解し、納得するには、MRからエビデンスを「どうぞ」と示すだけでは不十分であることが多く、仮に処方医師が薬の存在を知り、エビデンスという裏づけがあることを知っても、「では、一度使ってみようか」と思うためには、実際に使った人やMR以外の専門家の意見が「最後の一押し」として必要なケースも多い。安全性への意識が強くなってきている中、この傾向はさらに強まってきている。

一方、医薬品業界では2012年4月から接待に関する自主規制を強める意向を示しており、ここ4~5年の訪問規制強化や、インターネット利用の増大の動きとあいまって、MRが医師に説明・説得することの威力が弱まってきているのは認めざるをえない。

このような状況の中、医薬品に関して豊富な知識や臨床能力を持ち、実際に薬を処方する医師への影響力

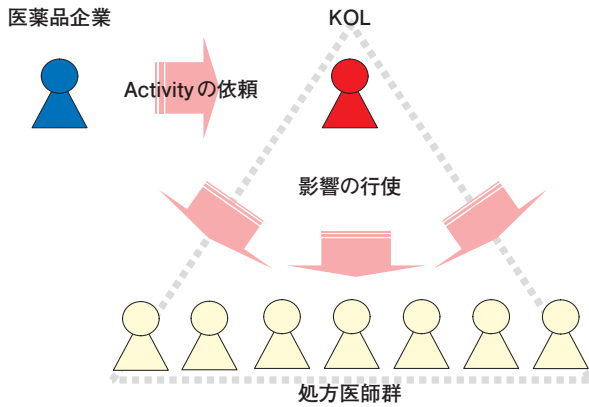
を持ったKOLと呼ばれる人物に「一押し」をしてもらおうという活動が重要になってくるのは必然の流れである。また医療が専門化している近年においては、上述した医薬品のプロモーション活動の一助としてだけでなく、適応追加や剤型追加などのライフサイクルマネジメントへの専門的なアドバイスをKOLにしてもらうという活動も企業にとっては重要になってきている。誤解を恐れず言えば、KOLをマネジメントする活動なくして医薬品企業、とりわけ新薬メーカーの生き残る道はないと言っても過言ではない。今後、アンメット・メディカルニーズと呼ばれる、患者の治療満足度が低い疾患領域での新薬創出が求められると、高度な臨床知識・実績を持つKOLとの連携はますます重要になってくる。

### KOLマネジメントとは何か?

そもそもKOLマネジメントとはなにか。

1 医師の方々が本稿をお読みになると「我々を『活用』するとは何か?」とご立腹されるであろうが、他にびったり来る表現も無いので、使うことをお赦しいただきたい。

図1 KOLマネジメントの概念図



本稿では企業が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をKOLマネジメントと定義する。すなわち、KOLマネジメントの目的は売上の最大化にある。

図1はKOLマネジメントの概念図である。KOLと呼ばれる人物は、その人への信望者で構築されているピラミッド構造の頂点に位置しており、医薬品企業はKOLが自身を起点としてカスケード的に影響力を行使し、その結果、売上が向上するこ

とを期待するわけである。

図2は、企業とKOLの関係性の違いと、それによってKOLの行動態度がどう変わるかを示している。KOLとの関係性が深まれば深まるほど、製品に対して積極的に関

与するようになり、企業がKOLに依頼できる活動も異なってくる。特に、企業がKOLへの中長期的な目的として期待する役割<sup>2</sup>である、医薬品の提供価値そのものを創造してもらえるようになるにはKOLと企業間に深い関係性が構築されていることが必須となる。つまり、KOLマネジメントの目的達成にはKOLとの関係性構築は必然となる。

しかしながら、これら関係性構築は容易ではない。KOLと良好な関係を築く方法の詳細については第3回で触れるが、KOLのニーズは十

人十色であり、医薬品企業はKOLの関心事（＝ニーズ）が何かを冷静に判断し、「活動を依頼する」ということを全面に出さず、彼らの「関心事を支援する」というスタンスでKOLとの関係性を築くことが重要となる。

### 従来のKOL活動では何故駄目なのか？

では、従来までのKOL活動では何がいけないのか。

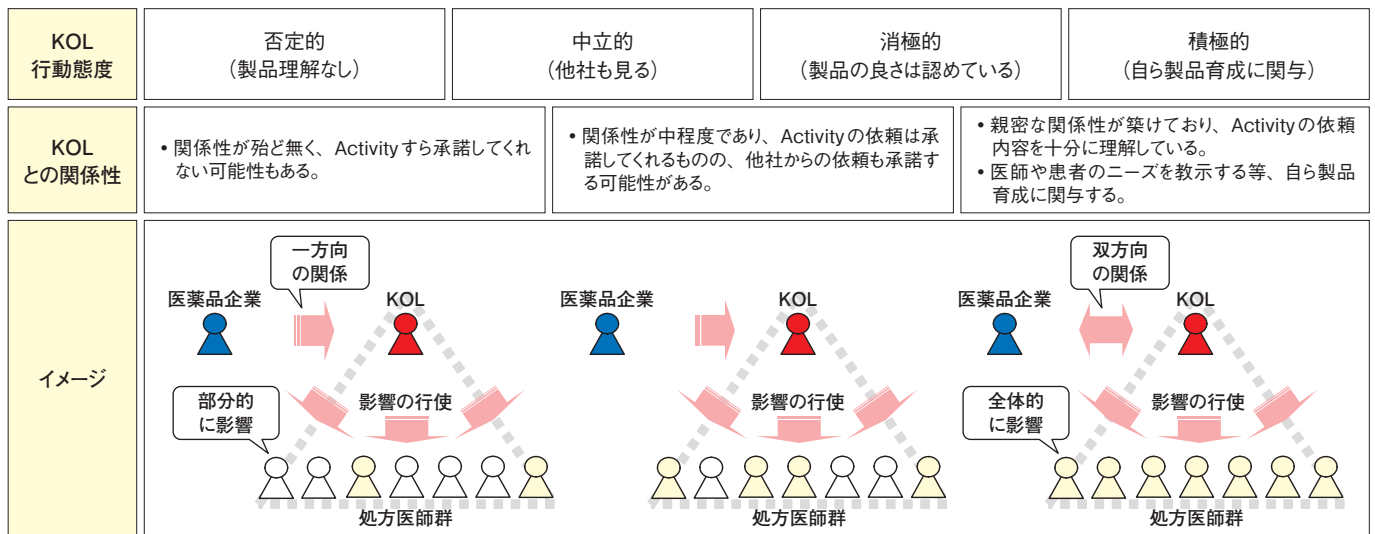
弊社が製薬各社に対して独自にヒアリング調査を行ったところ、従来のKOL活動の問題として以下の2点が抽出された。

- ①『時間軸の違いによるKOLへの期待役割を認識できていない』
- ②『KOLの選定、評価・検証、管理・育成の方法が確立していない』

1つは、『時間軸の違いによるKOLへの期待役割を認識できていない』ことである。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医薬品企業がKOLに対して期待する役割とその

2 KOLの期待役割の時間軸による違いは後述する。

図2 医薬品企業とKOLの関係性と行動態度



(※) 処方医師群の色の濃さは、処方意向の多寡を示す

図3 時間軸の違いによるKOLの期待役割とその効果

	短期	中長期
KOLの期待役割	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	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
得られる効果(目的)	単一のマーケティング施策(STP+4P)の一貫性が保たれたメッセージが広域かつ着実に処方医師に伝達される。その結果、処方医師の処方意向が向上し、売上が拡大する。	製品上市に際して取得した特許に加え、さらなる適応追加や剤形追加などによって製品価値が向上される。その結果、製品のライフサイクル上の成長・成熟期が維持され、売上が拡大する。

効果に違いが生じる(図3)。

例えば、MRやプロダクトマネージャーの皆さんにはこんな経験がないだろうか。

今期の売上がいまひとつであったある製薬会社は、今期もあと3ヶ月で終わる頃、売上を拡大させるために以前から親しくしているKOLにアドバイスを求めた。すると、「新しい適応に関する勉強会の開催」をすることを提案され、それを聞いた当社の社員は「他社に越されるものか!」と我先にと勉強会開催の準備にとりかかった。資料の作成、開催内容の打ち合わせ、出席者への連絡と忙しく動いたおかげもあり、発案者であるKOLも大満足、勉強会は大盛況に終わった。「これで今期の売上も伸びるはず」と思っていたが、さほど売上は変わらなかった・・・。

上記は極端な例であるが、「短期的な売上向上」という目的に対し「新しい適応の勉強会」では目的

が達成されないというのはご理解頂けるかと思う。KOLに相對する企業の担当者は、短期と中長期という時間軸の違いによってKOLの期待役割が異なることを理解した上で、KOLにアプローチする必要がある、その活動自体が企業だけでなく、KOLや処方医師、患者にとっても意味のあるものにしなければいけない。

実際、これらの期待役割を認識しないまま、KOLとの関係構築に励むケースは少なくなく、その結果、KOLのやりたい研究をひたすら支援することに終始してしまう、中長期の期待役割に対して短期的な効果を求めることでKOL活動の効果を過少評価してしまう、などはよく見られる。

もう1つは、『KOLの選定、評価・検証、管理・育成の方法が確立していない』ことである。図4に示すように、主な課題として「KOLの活

用目的の不在」や「評価基準の不在、客観性のない主観的な評価の存在」、「管理・育成方法の不在」などが見られ、結果としてこれら事項が熟考されないまま、ただ「KOLとの関係性」を深めるといって極めて曖昧な活動に多くの資金を投入してしまっている状況も各社に見られた。KOL活動に従事されたことのある皆さんは身に覚えはないだろうか。

従来のKOL活動の問題点として、主に2つの課題に触れたが、特に後者の課題である『KOLの選定、評価・検証、管理・育成の方法が確立していない』という課題においては現状、極めて属人的な考えのもと、KOL活動が行われているケースが多いようである。

(株)日本総合研究所は、医薬品企業が変革期を生き残るためには早急にこれらの課題を克服する必要があると考えるため、本連載において、KOLの選定、関係構築、評価、管理・育成、実行体制などKOLを活用して売上を向上させる活動を『KOLマネジメント』と称し、これらを徹底的に論じ、KOLマネジメントのあるべき考え方についての提言を行う。本連載をきっかけとして、各医薬品企業がこの変革期を生き抜き、価値のある医薬品を創出し続ける活動の一助となれば幸いである。

図4 KOLマネジメントの実施上の課題

弊社調査によって散見されたKOLマネジメントが上手くいかない要因		KOLマネジメント実施上の課題
選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOLの使用目的に問わず、いわゆる「有名」と言われる医師らに全方位的に良好な関係を構築してしまう(八方美人)。</li> <li>• 特定の医師を選定しているものの、属人的な判断のもと、KOLを選定してしまっている。</li> </ul>	<p><u>KOLの使用目的、選定基準が不在のため、「何のために」、「誰を」用いて良いのかが不明な状態。</u> 結果、仲良くしてくれる医師が選定されていく傾向に。</p>
検証評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOLにActivityを依頼し、実施しても、その結果がどのくらいあったかが検証されない。</li> <li>• 検証したとしても、KOLを所与のものとしたActivityの評価で終始しており、KOL自体の評価がなされていない。</li> <li>• 評価されたとしても、その評価が属人的であり、客観性に乏しい。</li> </ul>	<p><u>KOLの評価基準の不在、客観性が担保されないため、KOLの「何を」評価して良いのかが不明な状態。</u> 結果、費用対効果が分からず、使途不明金が嵩んでしまう。</p>
管理育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOLに相對する担当者の中で情報が閉じてしまい、一元的な管理がなされない。</li> <li>• 管理されていたとしても、管理すべき情報が整理されていないため、次の行動への示唆が導出できない。</li> <li>• KOLを中長期的に育成するという点が欠如しており、短期的な関係構築に終始している。</li> </ul>	<p><u>KOLの管理・共有方法が不在のため、KOLをどうやって管理すれば良いのかが不明な状態。</u> 結果、必要悪としてのKOL活動という認識が社内に根付いてしまう。</p>