

# 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  
マネジャー 加藤 彰

第3回

## KOLとの良い関係づくりの方法： 興味関心事に真摯に耳を傾けよ

前回はKOLの具体的な選び方について述べ、製薬会社のKOLの活用目的によって選ぶべきKOLが異なってくることに触れた。第3回では、「KOLとの信頼関係づくり」を取り上げ、KOLとの良い関係を作るための基本的な考え方を解説し、さらに、AOL (Area Opinion Leader) とどのように信頼関係を築くかについて提言したい。

### KOLとの関係作りの重要性

初回で述べたように、製薬会社とKOLとの関係性が深まれば深まるほど、KOLと呼ばれる先生方に製品に対して積極的に関与していただけるようになり、企業がKOLに依頼できるActivityの内容も深まってゆく。特に、企業がKOLへ長期的な目的として期待する役割である、提供価値（薬そのものの価値）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築けていなければならない。つまり、KOLマネジメントの目的を達成するためにはKOLとの関係性構築は必然であるといえる。

しかしながら、このような製薬会社とKOLとの信頼関係づくりが簡単ではないことは、みなさんも普段から実感されていることであろう。

日々、患者さんのために医療に専念されている先生方はとても忙しく、製薬会社から多くのラブコールを送ったとしても、話すら聞いていただけないことも多い。特に、KOLと呼ばれる他の先生方に影響

力をもつ先生方では、お会いすることすら難しい場合もある。

では、KOLと良い関係を作っていくためにはどうすればよいのか。そのヒントを探るため、医師の立場から考えてみてみたい。

お忙しい先生方の立場からすれば、製薬会社からのActivity依頼が自身の興味関心事である場合や、そのActivityを実施することで何かしらのメリットがある場合でない限り、製薬会社からのActivityに積極的に関与しようとしめないのは当然といえる。

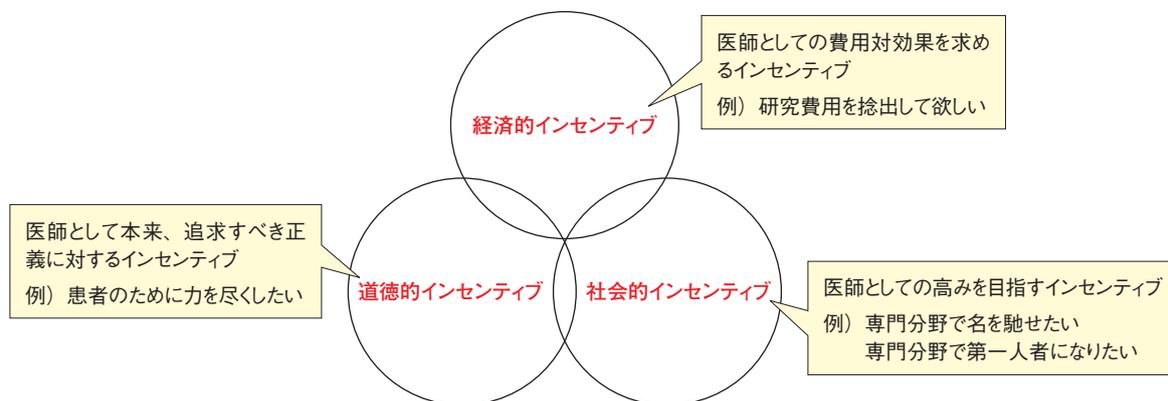
逆に考えれば、先生方の興味関心事や何かしらのメリットさえあれば、Activityを実施していただける可能性があるとも考えられる。つまり、先生方の興味関心事を他社より先に感知し、具体的なアイデア(=Activity)に落とし込んでKOLの先生方にいち早く提案することができれば、KOLの先生方も積極的に関与頂けるということである。

すると、最終的に行き着くところは、先生方の興味関心事をどうやって捉えるかということである。

人間の興味関心事やニーズを分類するフレームはいくつかあるが、ここではSteven D. Levitt (2007) の考え方を使得整理をしてみる。Steven D. Levitt (2007) は、人間の行動誘因(インセンティブ)を「経済的インセンティブ」、「道徳的インセンティブ」、「社会的インセンティブ」の3つに分類できるとしている(図1参照)。

この考え方をを用いて、先生方のやりたいことや興味のあることを探りながらアプローチをすることで、場当たり的に先生方の考えを聞いていくアプローチより早く、先生方の興味関心事やニーズにたどり着けると考えられる。最近、製薬会社では、「メディカル・サイエンス・リエゾン (MSL)」と呼ばれる、KOLに対して専門的な学術情報を通じてコンタクトを取り、KOLとの強固な人間関係を構築する専門職への需要や期待が高まっているが、彼らの活動の根底には上記のようなKOLの分類があって、その上で適切なタイミングで適切な情報を提供することでKOLとの良好な信頼関係を築いて

図1 KOLの行動誘因（インセンティブ）



出所：Steven D. Levitt（2007）を基に日本総研作成

いると考えられる。

その意味では、製薬会社とKOLとの信頼関係の構築は当初から「Activityを依頼する」ということを前面に出したアプローチではなく、彼らの「関心事を支援する」というスタンスでKOLとの関係性を築くということが重要となる。簡単に言ってしまえば、KOLの興味関心事に真摯に耳を傾け、先生方が「おっ！わかってるじゃないか！それだよ、それ！」と思わず言ってしまうようなコミュニケーションを重ねていくことが重要になってくる。これがKOLとの良い関係を築いていくための基本的な考え方である。

ただし、ただ単に「日ごろからKOLの興味関心事に真摯に耳を傾けろ」とマーケティング部門全体で掛け声をかけたとしても、それは「気合を入れろ」と言っているのと変わらない。ここで紹介したようなフレームを活用して、「この3つの観点に着目して耳を傾けよう」というように少しだけ具体化することで、部門内のメンバー全員が質の揃ったActivityを実行できるようになる。実際に我々が製薬会社にコンサルティングとして入るときにも、いくつかの有用そうなフレームをご

提示し、それをベースとして「当社ではどのような言葉で具体化すると分かりやすい・行動しやすいのか」を自らの手で作り上げていくことになる。これこそが「知恵の共有」に他ならない。

### KOL以外でも 関係作りの仕方は一緒なの？

これら関係作りの考え方はKOLに限っての話ではない。MRの皆さんはすでにお気付きかと思うが、これは日々のディテールの中で先生方と良い関係を築いていくのとはほぼ同じ発想である。日々のディテール活動においても、いわゆる優秀と呼ばれているMRの方は先生方のほしい情報や先生方のやってみいたいことをいち早く感知して行動に移すことで先生方の信頼を得ている。

KOLマネジメントにおいても基本的な考え方は一緒であるが、KOLとの関係性づくりとAOLとの関係性づくりではその内容が少し異なってくる。

前回、KOLに期待するものが何種類かに分けられると解説したが、KOLとAOLの間でも期待するものが明確に分かれると考えたほうが考

えやすい。したがって、製薬会社が自身のActivityを設計する際には、「どちらか一方に焦点を当ててKOLか、AOLか」という議論にはあまり意味がなく、両者の期待役割を明確にした上で「KOLとは〇〇して、AOLとは〇〇する」という捉え方をしなければならない。

### AOLへの期待役割と 製薬会社のやるべきことは？

KOLの役割は、初回に述べたように、情報の伝達と、価値の創造である。一方、AOLには価値の創造までは求めないことが多い。さらにいえば、情報伝達だけに着眼した場合でも、両者の差はある。

KOLは専門領域に関する最先端の知識について、処方医師に理解・納得していただくことが一番の役割である。しかも、どの伝達形式も一方向の講演の形をとることが多い。さらに、理解・納得いただく対象は地域基幹病院の先生と開業医の先生の両方である。

対するに、AOLの場合には、処方医師が持つておられる日常的なひとつひとつの処方ベースでの疑問点を解消することが重要になる。しか

もこの場合の対象は開業医の先生が  
 主役になる（図2参照）。

「新薬が出た。処方しようかどうか  
 迷っている患者さんが一人居て、  
 その人はこんな症状・履歴なのだが、  
 どんなものだろうか？」——こんな  
 日常的な疑問をKOLの講演会の場  
 で質問できる人はほとんど居ない。  
 それならばというわけで開業医の先  
 生同士が集まって相談しあっても、  
 誰も使ったことがないのだから、判  
 断ができない。このような状況では、  
 そのエリアで比較的对象症例が多く  
 （必然的に投与経験が多くなる）、し  
 かも信用を置かれているAOLの存  
 在が重要になってくる。

AOLの役割は、もうひとつある。  
 それはつながりづくりである。開業  
 医の先生にとっては、自分の診療所  
 に来た患者さんを大病院に紹介し、  
 しかるべき専門的治療を受けたの  
 ち、「自分のところに返してくれる  
 のだろうか？」という不安が厳然と  
 して存在する。そこまで行かなくて  
 も、自分が信頼している病院に患者  
 さんを送りたいという思いは間違い  
 なくあるだろう。一例を上げれば、  
 TIA（一過性虚血発作）は脳梗塞の  
 危険信号であるにもかかわらず、こ

ういう患者さんを地域基幹病院に送  
 ることさえ満足にできていないとい  
 う話がある。

したがって、AOL活用は、エリ  
 アの医師コミュニティをどう形成す  
 るかという課題とほぼイコールであ  
 ると考えればよいという考え方がで  
 きる。

すると、そのポイントは、「対面  
 で質疑応答・討議ができる会合を企  
 画すること」、「それができるぐら  
 いの小規模人数とすること」、「お互  
 いにつながりを築く必然性のある参  
 加者を選ぶこと」となる。

一方、AOLの選定基準は、「実処  
 方経験の豊富さ」、「地域基幹病院へ  
 の所属」、「参加者からの信頼度」、  
 ということになる。残念ながら、こ  
 れは本社のプロダクトマネジャーで  
 は把握しきることはできない。支  
 店、営業所に、的確なAOLを選定  
 できる人物、あるいは機能を持つこ  
 とが製薬会社としては必要となって  
 くる。さらに、そのエリア担当者は  
 本社から「このKOLに講演をして  
 もらおうと思う」と投げかけがあっ  
 たときに、現時点のそのエリアに  
 おける、KOLからの影響力波及と、  
 AOLからの影響力波及のどちらの

効果が高いかを判断し、本社に対し  
 て意見具申ができるような存在にな  
 るなければならない。

また、こういう考え方もできよ  
 う。地域基幹病院への所属と、参加  
 者からの信頼度については、製薬会  
 社側で影響を及ぼすのは難しい。能  
 動的に働きかけられるのは実処方経  
 験のみである。したがって、これと  
 定めたAOLには実処方経験を豊富  
 に持ってもらうための活動を計画的  
 に進める必要があろう。AOLの担  
 当しておられる患者さんの症例を丁  
 寧に聞き取り、まずは安全そうな症  
 例に使っていただき、少しずつリス  
 クの高い症例にシフトしていく、そ  
 ういうイメージである。

さて、AOL活用に製薬各社が本  
 腰を入れ始めるとどうなるか。当然  
 のことながら地域講演会といったも  
 のが増えることになる。接待規制の  
 あおりもあって、この傾向には拍車  
 がかかるだろう。

すると、似たような講演会に何回  
 も呼ばれる先生はたまったものでは  
 ない。そうなったときに、講演会の中  
 身そのものをライバルと比べてど  
 う魅力的なものにするか。そこが  
 知恵の絞りどころであり、そこが  
 KOLやAOLとの信頼関係を作るた  
 めには重要になってくる。本当の顧  
 客満足を考えるなら、自社の利益だ  
 けに目を向けず、複数社（ときには  
 呉越同舟）で協働取組みとしたほう  
 がよい場合もある。それくらい気持  
 ちの大きさがあれば、きっと自社が  
 協調すべきKOLからも絶大な信頼  
 が得られ、やがて自社にとって強力  
 なアドボケーターになってくれるだ  
 ろう。

図2 KOLとAOLのActivityの違い

	KOL (Key Opinion Leader)	AOL (Area Opinion Leader)
主な役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門領域に関する最先端の知識について、Dr（処方医師）に理解・納得を促すこと</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dr（処方医師）に日常的なひとつひとつの処方ベースでの疑問点の解消を促すこと</li> <li>エリアのDrコミュニティの形成</li> </ul>
伝達の対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域機関病院の先生と開業医の両方</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>開業医の先生がメイン</li> </ul>
イメージ	<p>一方向のやりとり          影響の行使          地域機関病院の先生や開業医など</p>	<p>双方向のやりとり          開業医の先生がメイン</p>