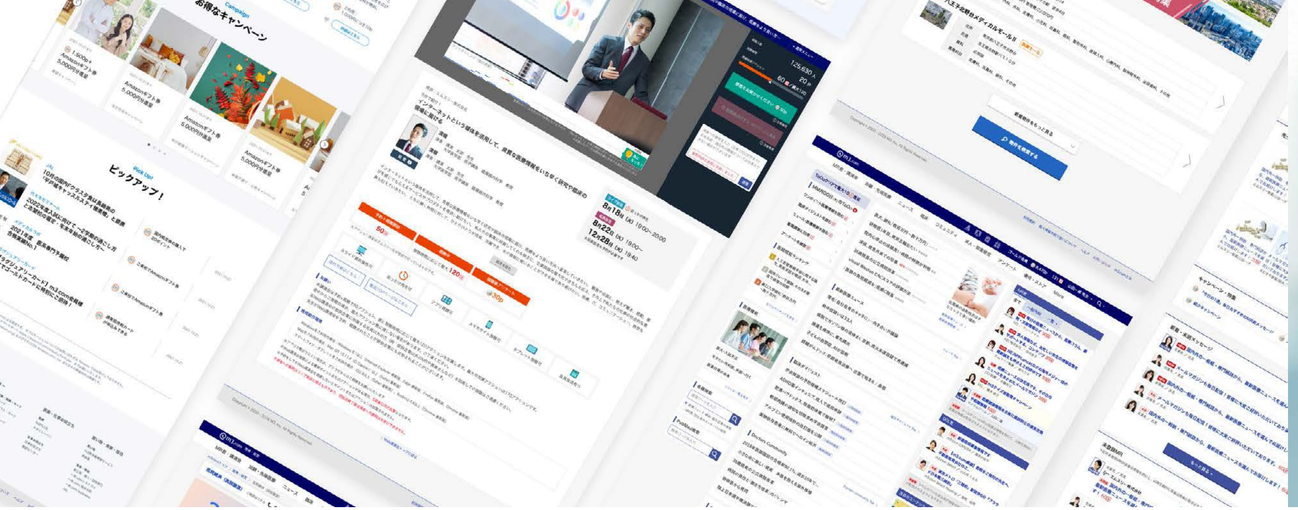
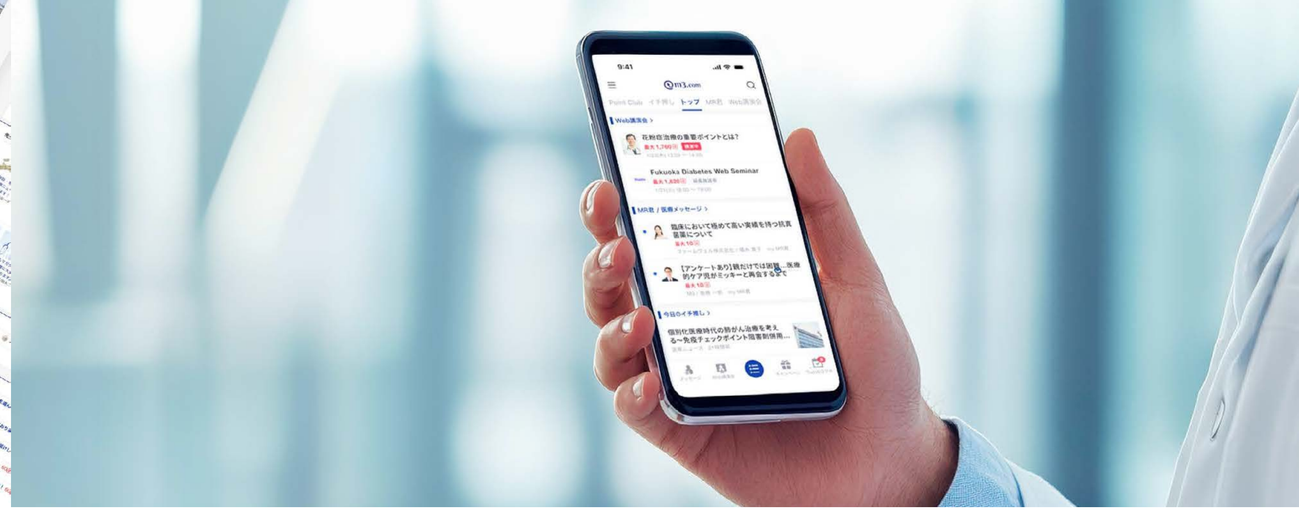
M3, Inc.

M3 Report for Investors
2025

copyright © 2025 M3.Inc All rights reserved





01
About M3
エムスリーについて

04 ミッション
05 CEO MESSAGE
08 価値創造モデル
09 M3グループの三大リソース
12 「医療版サグラダファミリア」構想
14 エムスリーのパラダイムシフト
15 数字で見るM3グループ
16 CSVの実例 – CaNoW
17 Segments at a Glance

02
Growth Strategy
成長戦略

20 エムスリーの事業マップ
21 エムスリーのトリプル成長エンジン
22 プログラマティックM&A戦略
24 資本政策・資源配分方針
25 事業責任者インタビュー
～製薬マーケティング支援事業の
これまでとこれから～

03
Sustainability & Corporate Governance
サステナビリティ &
コーポレートガバナンス

28 M3グループのマテリアリティ：重要課題
29 環境への取り組み
30 人権尊重の取り組みと、
成長を支える人材戦略
31 リスクマネジメント体制・経営倫理
32 エムスリーのコーポレートガバナンス
33 取締役の報酬
34 役員紹介
35 取締役のスキルマトリクス
36 企業価値最大化に向けた
グループガバナンス
37 社外取締役インタビュー

04
Business Overview
事業紹介

40 メディカルプラットフォーム
45 エビデンスソリューション
47 キャリアソリューション
49 サイトソリューション
51 ペイシェントソリューション
53 海外

05
Data
データ

59 過去10か年の連結財務データ
60 2025年3月期連結財務諸表
62 主要連結子会社
63 会社概要・株式情報

01

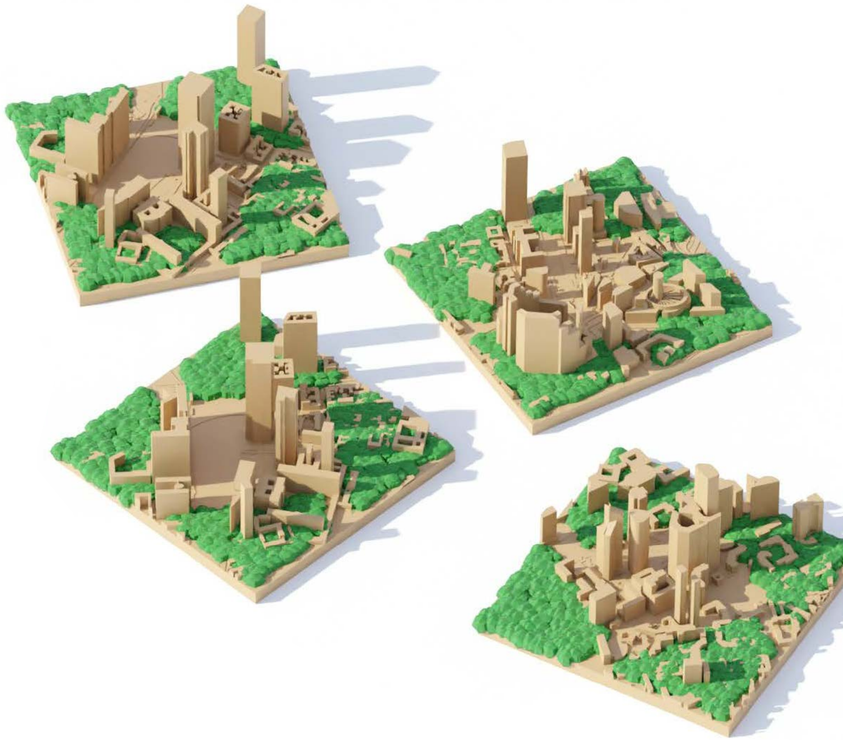
About M3

エムスリーについて

ミッション

インターネットを活用し、
健康で楽しく長生きする人を1人でも増やし、
不必要な医療コストを1円でも減らすこと

—— それがエムスリーの願いであり、事業の目的でもあります。



インターネットという媒体を活用して、良質な医療情報をいち早く研究や臨床の現場に届け、医療をより良い方向へ変革していきたい。
私たちのサービスを使ってくださる顧客、ユーザーに、絶えず驚き、感動、喜びを感じてもらえるサービスやプロダクトを提供し続けたい。
ともに働く仲間に対して、ひとりひとりが成長、活躍でき、その貢献に報いることができる場であり続けたい。
医療、IT、コミュニケーション、経営など、それぞれの分野のプロフェッショナルにとって、同じ使命感を共有できる、魅力のある職場であり続けたい。
私たちの事業に投資してくれる株主に、企業価値の最大化できちんと応え、私たちの事業の社会的な意義も伝えていきたい。
ミッションの実現に向け取り組みを前進させることで、私たちが事業を営む基盤である社会に対して、ポジティブなインパクトをもたらし続けたい。

エムスリーは、世界の医療産業が抱える多様かつ難易度の高い課題を、ITの力で解決していくことを目指しています。
業界を取り巻く環境は複雑で、多様なステークホルダーが存在します。
我々だからこそ採用できるユニークなアプローチで、業界の改善につながる価値の高いサービスやプロダクトを創出し、
より良い医療の実現に向けて、努力し続けたいと考えています。

CEO MESSAGE

代表取締役 谷村 格

新たな環境のなか、エムスリーが社会にもたらせる ユニークな価値とは何なのかを突き詰めていきたい

はじめに：コロナ禍を越え、新たな成長フェーズへ

コロナ禍は、エムスリーに大きな影響をもたらす出来事でした。我々が医療分野において多くの事業を展開しているため、ワクチンの接種、治療薬やワクチンの開発支援、製薬企業向けのマーケティング支援など、非常に多くの貢献機会を頂くことができました。

一方、コロナ禍で拡大した一時的な大きな需要が剥落していく中で、エムスリーの売上・利益の成長スピードは数年、一時的に鈍化しているように見えました。しかし、一時的に剥落している事業の底には、コロナ禍と関係なく着実に伸長している事業もあり、今後はコロナ禍の需要剥落影響が収束していく中、株主の皆様から見てエムスリーの成長性を再確認できるフェーズに移行しつつあると思います。ここで改めて、エムスリーが目指している「インターネットを活用し、健康で楽しく長生きする人を１人でも増やし、不必要な医療コストを１円でも減らす」ビジョン（この後は「1人１円」という言葉でこのビジョンを説明します）の実現に向けエムスリーがユニークに提供できる価値は何なのか、中長期的な成長ポテンシャルに関してどのように捉えているのかを説明させて頂きたいと思います。

成長フェーズが異なる 3つの注力プラットフォーム

当社は医療の幅広い分野で「1 人 1 円」を実現すべく、80 以上の事業を展開しています。その中でも最近特に力を入れているのは、3 つの分野でのプラットフォームの強化・構築です。これまでもエムスリーは、医療従事者向けのプラットフォームを基盤に医療業界の変革に挑戦してきました。最近ではこれに新たに 2 つが加わり、全部で3つのプラットフォームを活用し、医療課題の解決に取り組もうとしています。

❶ 医療従事者向けプラットフォーム：更に強く（フェーズ：青年期）

まず、医療従事者向けのプラットフォームでは、我々が蓄積するデータ量がここ数年で格段に増大しています。正に医療現場を見る高画素数のビデオカメラを入手したイメージで、治療の改善余地がさらにクリアに見えてきました。投資家の皆様からは、このプラットフォームの中心である製薬マーケティング支援事業の今後の成長ポテンシャルについて疑問を呈されることもありますが、データを見ると「1 人でも多くの患者をより適切な医療に導くこと」の実現に向けた改善余地は膨大で、エムスリーが貢献できる分野がさらに広がっていると感じています。

この実現には、エムスリーの課題解決力のレベルアップも必要です。この 1 年ほど私自身もこの事業に深く関わってきましたが、顧客企業の経営テーマをより本質的に捉えた課題解決活動が実現されつつあり、受注率、契約金額、および契約までのスピードの向上などの確かな手応えも感じています。

❷ 医療現場 DX プラットフォーム：順調に成長（フェーズ：少年期）

次に、電子カルテを起点とした「医療現場 DX プラットフォーム」も急拡大しており、エムスリーデジカルやデジスマ診療といったサービスがインフラとして医療現場に浸透してきていることを実感しています。他のツールやサービスでは

我々の強みを愚直に実践に移すことで
業績の再成長は自ずとついてくる

代替不可能なインフラとして確固たるポジションを築き、プラットフォームとしての強さを高めることで、さらなる事業拡大のポテンシャルが見込めると考えています。

全国的な医療従事者の人手不足、医療アクセスの地域間格差、院内での待ち時間の負荷など、解決するべき課題は枚挙にいとまがありません。この事業をハブに、エムスリーのエコシステムをフル活用して、このような課題を解決していきたいと思っています。ぜひ期待いただきたい事業の一つです。

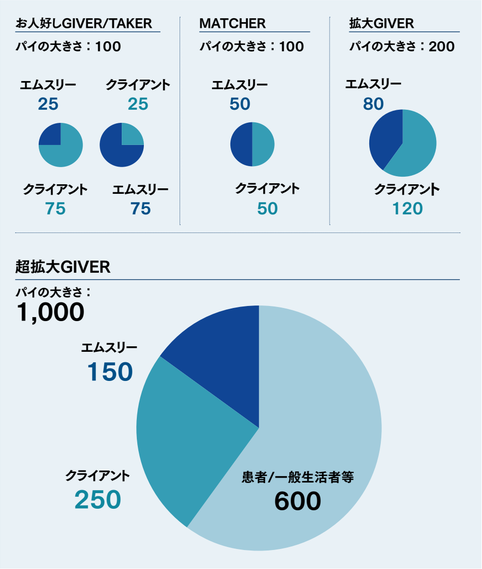
❸ 一般生活者・従業員向けプラットフォーム：新規取り組み（フェーズ：幼少期）

日本の医療費の拡大は止まらず、このままでは「誰もが平等に最高の医療にアクセスできる」我が国の国民皆保険制度が維持できなくなるリスクを感じています。この素晴らしい保険制度を1日でも長く維持するためには、病気になった後の対応だけではなく、「そもそも人を病気にさせない」事も重要と考えるに至りました。亡くなるギリギリまで健康で、パタっと亡くなるのが本人にとっても医療費的にも最適です（科学的に「ピンピンコロリ」を実現させていく）。これをまずは職域から着手しようと始めたのがホワイト・ジャック・プロジェクトです。ブラック・ジャックは病気を治す天才でしたが、我々は人を病気にさせない天才を目指そうという思いでのネーミングです。今年のレポートにおいては紙面の都合もあり深くは触れませんが、この分野のプラットフォーム強化と提供サービスの拡充も、2025年度は今まで以上に加速させていく予定です。

これら３つのプラットフォームを活用し、患者様や医療従事者をはじめとするエンドユーザー、顧客企業、そしてエムスリーの「三方よし」を生み出す「超拡大 GIVER」を実現できると考えています。

エムスリーの基本的な思想：「超拡大GIVER」

「超拡大 GIVER」とは、アダム・グラントの著書「GIVE ＆ TAKE 『与える人』こそ成功する時代」で語られる「GIVER」の考え方をさらに前進させたものです。維持困難な「お人好し GIVER」や「TAKER」、GIVE と TAKE のバランスはとれているが発展性が乏しい「MATCHER」は、いずれも全体のパイの大きさは



100 から変わりません。他方、拡大 GIVER の場合は 200 に、超拡大 GIVER の場合は 1,000 に、それぞれ全体のパイを拡げているのが大きな違いです。また、我々が目指している超拡大 GIVER は、患者様・一般生活者など真のステークホルダーに対する価値提供を主眼に置くもので、まさに「高次元の三方よし」だと考えています。

日々の事業運営や個々のオペレーションでも、この「超拡大 GIVER」に照らして適切な選択なのか?ということを常に意識するのがあるべき姿と考えています。社内でもこの1～２年、「超拡大 GIVER」の考え方が徐々に浸透してきた実感があり、その結果、今まで以上にソリューションスペースが広がり、結果的に事業ポテンシャルの拡大につながっていると感じています。

我々の目に映る中長期での成長蓋然性

機関投資家の方々との面談で、「エムスリーのポテンシャルで最も過小評価されている・市場が正しく評価していない点は何だと思うか」という質問をいただくことがあります。この問いに対する我々の回答は「長期的なエムスリーの成長ポテンシャル、成長を継続する蓋然性」です。「1人１円」を色々な分野で実現しようと、先の3つのプラットフォームも活用しながら現在約 40 のテーマ（医療課題解決）に取り組んでいます。また、この 40 テーマ以外にも「こうしたら１人１円を実現できる」というアイデアが 40 程度あります。なので総計 80 の課題解決テーマが存在しています。

また、現在グローバルでは 700 万人の医師をネットワーク化しており（全世界の医師の約 50％）、主だったもので約 20 カ国に事業展開しています。80 テーマを 20 カ国と掛け合わせると 1,600 の分野になり、この 1,600 の分野で「1 人 1 円」をどんどん実現させていくというのが我々の長期戦略です。実際、日本国内にとどまらず、海外でも着実に成長し 1,600 のポテンシャルを実現してきています。例えばフランスでは、2016 年にグループ会社化した医薬品のデータベース事業を核に、SaaS 型の電子カルテや診療管理ソフトウェアなど新たな事業が加わることで、フランス国内で新医療エコシステムが生まれてきています。我々にしか実現できないユニークな方法で、グローバルレベルでより多くの付加価値を提供していきたいと思っています。

現段階ではこの 1,600 のうちまだ５％の 80 分野にしか事業展開していません。また既に展開している 80 の分野でも事業は成長段階にあるので、エムスリーの最終形から見るとまだポテンシャルの1～２％レベルの感覚です。この最終形の1～２％のレベルという話を社内でしていたら笑い出した社員がいました。そのスタッフは 15 年前に「エムスリーの最終形から見ると何％のところにいると思うか?」という質問し、その時私は「５％位」と回答したそうです。「15 年前に比べるとエムスリーの売上は約 20 倍だが、到達度は５％から1～２％に減っちゃいましたね」と言って笑っていたのです。中長期にエムスリー株を保有されている投資家の方は、同じように長い視点のポテンシャルを感じていらっしゃる一方で、まだこれを十分感じられていない投資様も多いのではと思っています。

今年度、エムスリーは初めて自社株買いを実施する意思決定をしました。これは短期的な株価対策ではなく、長期投資家の視点で、中長期的なポテンシャルに対して現在の株価は割安だと言う事業当事者の感覚に基づいた判断から実行したものです。

超長期視点

このようにエムスリーの事業・組織運営は超長期視点です。私は会ってみたい歴史上の人物を1人挙げるとすると徳川家康なのですが、その理由も「超長期視点」にあります。家康の特筆すべき点は「長期に渡り繁栄する仕組みを構築した」ということで、天才的な人物だったのかと思います。

小さな城下町であった江戸への遷都、そして治水工事

や上水道の整備、日比谷入江の埋め立てなどの都市デザイン力、加えて 13 条からなる武家諸法度の制定、御三家も含めた将軍のサクセッション方法の設計、鎖国の実施など 265 年間の平和な時代を維持する仕組みの構築など、まさに時空を超えた構想力を家康は持っていたのかと思います。彼が、実際にはどのような人物で何を考えていたのか大変興味深いです（世界に最も影響を与えた歴史上のトップ 100 人という歴史学会のランキングを見たことがあります。上位にはキリストやムハンマドなど長期に渡り多くの人口に影響を与えた人物がランクインされている中、日本人が 1 人だけいて、それが徳川家康でした）。

エムスリーは事業を通じてポジティブな社会的インパクトを長期的に創出し続けることに重きを置いています。超長期のインパクトを創出した家康の思考法から学べることもあるのではないかと思っています。

経営として搭載するべき「OS」

もちろん事業は日々の営みなので長期の事だけ考えていれば良いわけではありません。日々経営に取り組む上で、創業以来大変影響を受け、素晴らしいと感じているのは『一倉定の経営心得』[※1] という本です（一倉定氏は伝説の経営コンサルタント）。事業を運営する上で重視すべき考え方が満載で、社内のリーダー陣に、推薦図書として勧めています。

「いい会社とか悪い会社とかはない。あるのは、いい社長と悪い社長である」や「電信柱が高いのも、郵便ポストが赤いのも社長の責任である」というような格言が載っていますが、説いているのはまさに圧倒的な当事者意識、言い訳なしの精神です。「郵便ポストが赤いのも社長の責任」は最初は言っている意味が良く理解できませんでしたが、「確かに郵便ポストを青くするために何もしていない。赤いまま置いてあるのも自分の責任」と捉えるようになりました。郵便ポストが赤いのも自分の責任であれば世の中自分の責任でないものはありません。そして、このようなマインドを持って日々取り組むと制約条件が全て取り払われ、仕事が圧倒的に面白くなります。この意識は、義務的に「持つべき」というだけではなく、自分自身のキャリアを充実させる意味でも「ぜひ持った方がよい」というのは、社員にもよく伝えています。

もう一つ強く同意するのが、「社長の定位置は社長室ではない。お客様のところである」という考え方です。自社が提供できる価値を最大化するには、お客様が何を考え、何を望んでいるのかを真に理解することが必要不可欠です。私も社内で議論をするときは、まずユーザー・お客様の声や不満な点など重視しています。ユーザーの立場にたって社内を大胆かつ迅速に動かすのが社長の最も大事な仕事と考えています。この一倉定氏の考え方は、エムスリーが行動指針として掲げている「く・しゃ・み」[※2] とも通底する考え方だと思っています。

株主の皆様へ「1人1円」を共に実現していければ

コロナ禍の初期、株価が急騰したタイミングがありました。結果的にここ数年は株価が大きく下がった点は、経営陣として重く受け止めなければならないと感じています（郵便ポストが赤い以上に自分たちの責任と感じています）。

一方でこれまでお話ししてきた通り、エムスリーが取り組むべき課題はまだ多数存在します。解くべき課題を愚直に解き「1 人 1 円」を幅広い分野で実現させていくことが、結果的に事業の拡大・業績の成長につながると思っています。長期でしっかり企業価値を大きくしていく所存です。

また色々な医療課題の解決を期待してエムスリーの株式を保有いただいている投資家の皆様も多いと感じています。エムスリーは、このような期待に応え、社会にポジティブなインパクトをもたらす企業でありたいと思っています。

最後になりますが、我々が目指していることを実現するには、短期ではなく中長期の取り組みが重要と感じています。それは本レポートの後段でも触れる「サグラダ・ファミリアを建設するような、100 年単位の年月を要する」目標でもあると思っています。「早く行きたければ 1 人で、遠くまで行きたければみんなで」というフレーズもありますが、このような長期的かつ大きな目標を実現するには、1 人でも多くの方のお力添えが必要です。ぜひこれにご賛同いただける方にエムスリーチームの一員として、長く株主でいていただけると嬉しく思います。

日頃のご理解・ご協力に感謝申し上げるとともに、引き続き皆様のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

※1
一倉定『一倉定の経営心得』、p14・p34・p44、1999、日本経営合理化協会出版局

※2
「クライアント、良い仕事に対する執着心を持つ」「社長意識で仕事に取り組む」「みんなを大切にする（他のスタッフをプロフェッショナルとして尊重する）」の頭文字をとったもの

価値創造モデル

Purpose 事業目的

Assignment さまざまな医療課題

Input M3グループの三大リソース

Outcome 財務業績 非財務実績・インパクト

2025年3月期

インターネットを活用し、
健康で楽しく長生きする人を
1人でも増やし、
不必要な医療コストを
1円でも減らす

医療業界の課題（一例）

- 医療現場の人員逼迫
- 医療費の増大
- なかなか進まない医療DX
- 医療アクセスの地域格差

世界のGDPの10%を占め、
この地球上に生きるすべての方に
かかわりがある社会的意義の大きな
事業領域である医療分野
現時点でも約20の地域×
約40の事業分野で無数の課題が存在

圧倒的なプラットフォーム力
P9

世界最高水準のテクノロジー
P10

超一流の課題解決力
P11

高い収益性を実現

M3グループにしか実現できない
ユニークな課題解決方法で世界の医療を変革

次ページより解説

主な非財務実績：CSV*インパクト

患者さんの待合室での待ち時間
3,670万時間削減

健康医療相談サービスの年間閲覧数
約7,400万UU

企業の健康経営サポートのカバー従業員
約300万人

医療従事者向けWeb講演会等の視聴者
延べ約980万人

国内外で管理する電子カルテ情報
延べ4億件以上

主な財務業績

売上収益
2,849億円

営業利益
630億円

営業利益率
22%

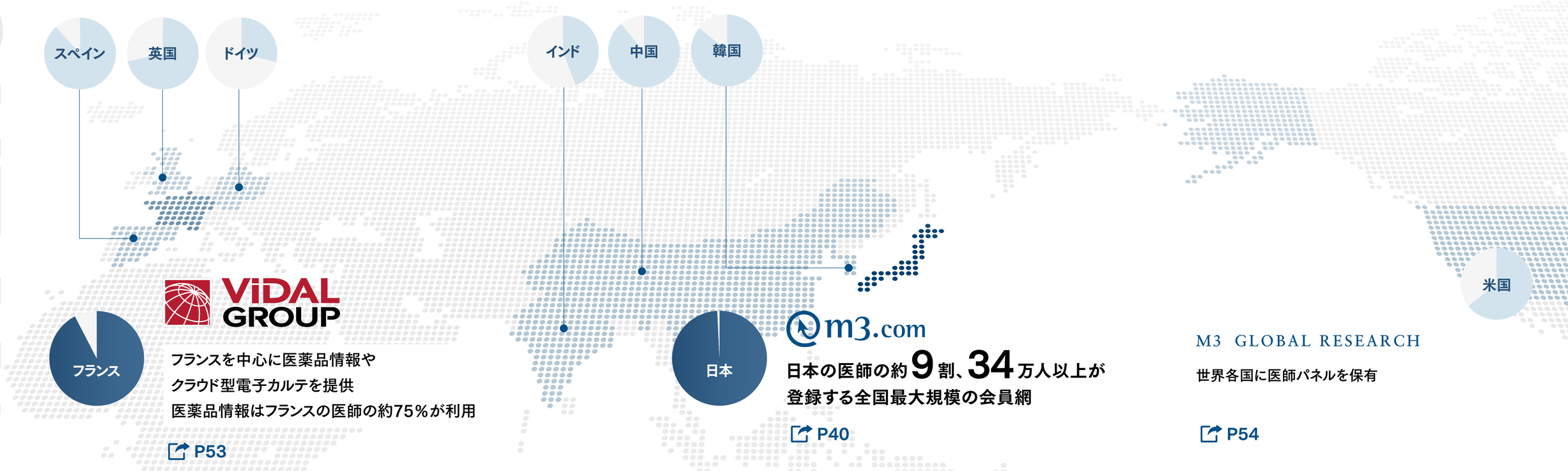
親会社所有者帰属当期利益
405億円

ROE
11.1%

*CSV=Creating Shared Value

M3グループの三大リソース

各国における医師会員比率と主要なグローバル医師会員プラットフォーム（2025年6月末）



VIDAL GROUP

フランスを中心に医薬品情報や
クラウド型電子カルテを提供
医薬品情報はフランスの医師の約75％が利用

P53

m3.com

日本の医師の約9割、34万人以上が
登録する全国最大規模の会員網

P40

M3 GLOBAL RESEARCH

世界各国に医師パネルを保有

P54

全世界の約50％、700万人以上の医師会員を誇る
世界最大規模の医療従事者向けプラットフォーマー

ソース：日本の医師数は厚労省データ（2022）、その他の国別医師数はWHO各国最新データ等

M3グループの三大リソース

圧倒的な技術力で医療の世界を変えていく

高い生産性で多数の新規事業を創出

圧倒的な技術水準とCTOレベルの人材を輩出する文化

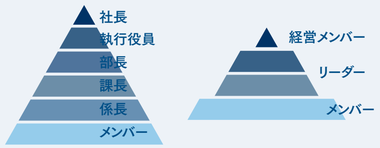
技術力と思考力を重視する
高い採用基準

数名規模の少数精鋭チームを組成。
チームで技術選定できる
大きな裁量のもと
高い生産性で開発を実施*

結果的に、エムスリー卒業後、他社で
CTOやVPoE等の役職者
となりうる人材を高い比率で輩出

*一般的な開発体制は、数十名超のチーム＋CTO等のトップダウン

フラットな組織構造が可能にする、超高速の意思決定

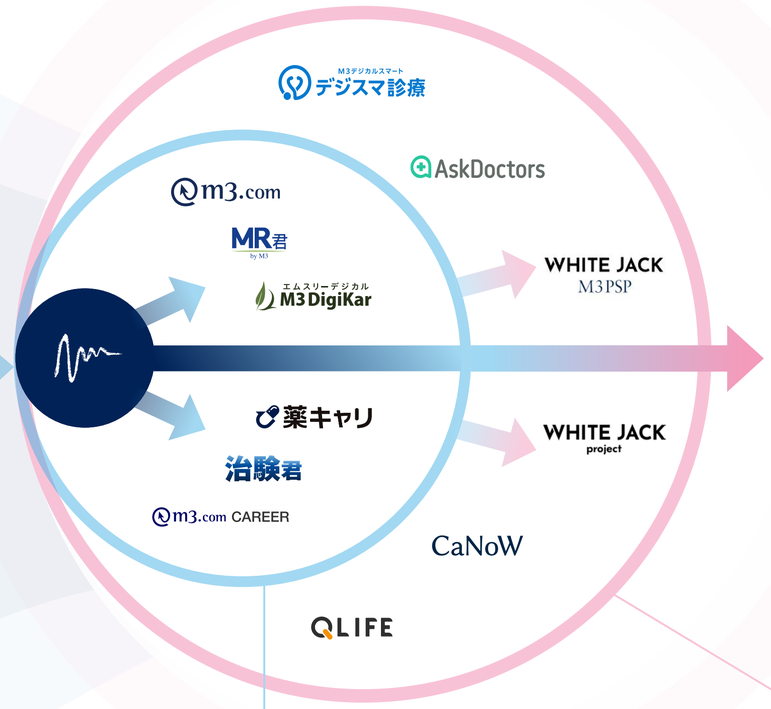


一般的な企業　エムスリー

スピード感のあるプロダクト開発力

新規事業成功確率は、一般的に約30%のところエムスリーでは
約90%以上

ほぼ毎月新規プロダクトや事業を創出、検証からローンチまでの期間は
平均3ヶ月



エムスリーのエンジニア組織についてのCTO VPoP & VPoEの対談はこちら
https://www.youtube.com/watch?v=ywStynQS490&t

Platform × Products

健康的で幸せな毎日を、もっとよくするために

医療従事者・医療機関向け

- MR活動のオンライン化による医師の情報取得効率化 P40
- 電子カルテやオンライン診療の提供を通じた診療現場支援 P41
- 治験支援による薬剤開発の高速化 P45
- 医師や薬剤師の採用支援 P47

など

一般の方々向け

- 遠隔医師医療相談サービス、オンライン診療、キャッシュレス決済等の提供による医療アクセスの改善 P41
- 企業向けの医療系福利厚生サービスを通じた健康経営・健康促進支援 P42

など

M3グループの三大リソース

各分野のプロフェッショナルによる 超一流の課題解決力

さまざまなアプローチで、医療業界に山積する課題を解決

医療現場DX事業

**「デジスマ診療」の提供を通じ
従来と全く異なる
医療体制・患者体験を創出**

池田 卓生 先生

P41

社会福祉法人　鼓ヶ浦整肢学園
鼓ヶ浦こども医療福祉センター
医務部長 兼 耳鼻咽喉科部長

インタビュー動画はこちら
https://www.youtube.com/watch?v=iDj4vXvyLNs

**「デジスマ診療の導入で、
コストを抑えながら業務効率を改善できた。
ほぼすべての患者様が喜んでくれている」**

ご利用者の声

M3グループが提供する**デジスマ診療**はクラウド型のため、サーバー準備や工事が不要など、**導入が非常に簡単**です。しかも**大変リーズナブルなコスト**で、予約管理や外来受付など**院内業務の効率化を実現**することができました。導入後は看護師の業務効率が改善しただけでなく、**ほぼ全ての患者様に予約取得や管理が便利になったと喜んでいただく**ことができました。病院と患者様の双方でDXの効果を実感できています。

課題解決の具体例

患者様の「通院の度に、長時間待たないといけない」という声や、医療現場の「診察に集中したいのに、細かいカルテの記入や雑務に時間がとられてしまう」という声に対し、M3グループは、診療支援システム**デジスマ診療**やクラウド型電子カルテ**エムスリーデジカル**の提供を通じて全国の医療機関のDX支援を推進し、**医療現場が抱えるさまざまな課題の解決**に取り組んでいます。また、デジスマ診療では、**「診察まで待たない」「診察後の待ち時間ゼロ」を実現**し、従来と全く異なる診療体験を創出しています。

医療AIプラットフォーム事業

**精密な画像AI診断ツールを提供し、
疾患の早期診断・早期治療を支援**

津端 俊介 先生

医療法人社団 津端内科医院
院長

インタビュー動画はこちら
https://www.youtube.com/watch?v=A3PT23Rs68M

**「AI診断ツールのおかげで早期発見・
早期治療に繋げることができた時は、
本当にAIが助けになったと実感した」**

ご利用者の声

M3グループが提供する**胸部X線AI診断ツール**は微細な陰影も指摘してくれますが、実際、胸部X線画像の小さな陰影を指摘し、結果的に**疾患の早期発見・早期治療に繋がった**事例がありました。自分もそうですが、**一人で専門外の領域も含めて様々な診療を行う地方の開業医などが高い診断能力を維持**するためには、こうしたAIツールの活用が非常に有力なサポートになると思います。

課題解決の具体例

医療現場で高まる診断の迅速化・精度向上ニーズに応えるため、M3 グループでは、頭部や肺などの部位ごとに、複数疾患を対象とした **AI 診断支援ツール**を提供しています。AI を用いた高精度の診断により、**早期発見・早期治療を可能**とするだけではなく、**診断の質の標準化や効率化にも貢献**しています。特に、医師不足により一人の医師が様々な分野を診察することが求められる地方や、限られた時間の中で日常的に多くの患者を診ているクリニックなどでは **AI の診断支援は医師の大きな助け**となっており、質の高い医療提供を支えています。M3 グループは、**医師の負担を軽減**しつつ、**患者様への質の高い医療体験の提供**にも貢献しています。

第三者継承支援事業

**m3.comの会員基盤を活かし
開業医の後継者問題を解決**

森川 麗 先生

西にっぽり内科消化器クリニック
院長

インタビュー動画はこちら
https://www.youtube.com/watch?v=boCGG9ut-ws

**「エムスリーの継承支援に点数をつけるなら、
100点満点中120点。貴重な地域医療
資源や従業員の雇用を守ることができた」**

ご利用者の声

M3グループが提供する**第三者継承支援**では、**医師の不安に寄り添うだけではなく**、多岐にわたる関係者との調整サポートや、要望に対するきめ細かな対応など、**心強い支援**を受けることができました。また、既存医療機関を継承したことで、患者基盤や優秀なスタッフを引き継ぎ**地域医療資源や職員の雇用を守ることができ、社会的意義も大きい**と感じました。こうした支援は、第三者継承を検討する医師にとって心強いサポートになると思います。

課題解決の具体例

国内のクリニック約10万施設のうち、約4万施設において、院長の年齢が60歳以上、かつ後継者が不在であることが分かっており*、少子高齢化・人口減少の日本社会にとって大きな社会的課題となっています。M3グループの**第三者継承支援**では、**日本の医師の約9割、34万人以上が登録**する医療従事者専門サイト「m3.com」の会員基盤を活かし、引退を考えている**開業医と後継者候補の最適なマッチング**から、M&A・事業継承に係る契約締結サポートまで、**一気通貫のコンサルティングサービス**を提供しています。**一人でも多くの後継者探索に貢献し、一つでも多くの閉院を防ぐ**ことで、**地域医療の存続に貢献**しています。

*ソース：エムスリー実施のアンケート調査

エムスリーの成長と戦略

「医療版サグラダファミリア」とは

エムスリーのミッションの実現に向け、長期ビジョンをスペイン・バルセロナのサグラダファミリアの建築になぞらえてご説明しています。サグラダファミリアは巨大な建造物で3次元構造ですが、エムスリーの長期ビジョンも同様に3次元（横・縦・高さ）で構築されています。

展開地域の拡大

展開事業タイプの拡大

真の「グローバル企業」へ

展開地域の拡大

2025年3月現在、18か国で事業を展開していますが、10年以上前の2010年時点では3か国、そこから5年後の2015年時点では8か国でした。現在の18か国は通過点に過ぎず、今後エムスリーの課題解決力を様々な地域で発揮するべく、展開地域の拡大を進めています。

事業価値を最大化

付加価値の追求

事業フェーズやサービスに応じた付加価値創出方法を有しています。特に「成功報酬型モデル」で、創出した具体的な成果に対して成果を得る方法や、協業したい企業に出資し両者のシナジーを創出することで事業価値を最大化する方法など、これまでと比べ非連続な成長を遂げるための方法を確立しています。

事業分野を広げ解決できる課題を増やす

展開事業タイプの拡大

プラットフォーム、テクノロジー、課題解決力という三大リソースを活用して、M3グループでしか実現できない新たな事業を展開しています。また直近では、「インターネットの活用」「リアルとネットの融合による新しい価値の創造」に加え、「既存の事業同士を掛け合わせたエコシステムシナジーの創出」も進めています。

「医療版サグラダファミリア」の推移

2000年

インターネットに特化した高付加価値なサービスを提供し、各事業で高収益を実現

2010年

高収益事業を通じて得られた手元資金で事業拡大を実施
インターネットに特化したサービスに加え、リアルが主流だった事業にも参入し、eとリアルを掛け合わせたオペレーションの効率化を推進

2020年

拡がった事業同士を掛け合わせることで連鎖的にシナジーを生み出し、新規事業の創出のみならず既存事業の付加価値も高める
結果として継続的な差別化を図る「事業拡張の構造的良循環」の実現に向け取り組みを加速

将来

現在の10～20倍以上ある成長ポテンシャルを実現するため、今後もM&Aを含め積極的な先行投資を継続

エムスリーのパラダイムシフト

エムスリーは自らユニークなプロダクト・サービスを開発することに強みを有しています。
これらを軸に、約10年毎に事業開発の戦略転換を行い、
サービス形態や収益性や事業投資等、事業フェーズ毎に最適なアプローチをとってきました。
ここではそのパラダイムシフトについてご紹介します。

2000年代

インターネットサービス

デジタル中心

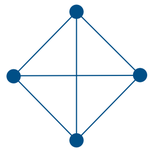
2000	
国	1
事業タイプ数	1
展開事業数（タイプ×国）	1
売上（億円）	1

事業例
m3.comを活用した
マーケティング支援・web調査 P40

2010年代

e × リアルオペレーション

一気通貫のサービスを開発



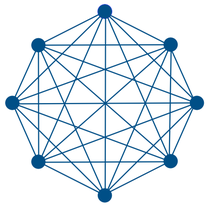
2010	
国	3
事業タイプ数	6
展開事業数（タイプ×国）	10
売上（億円）	146

事業例
治験のe化 P45
医師・薬剤師向けの転職支援 P47

2020年代

エコシステムシナジー

既存の事業同士の組み合わせにより
グループ全体のシナジーを最大化

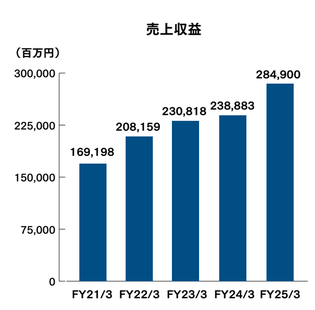


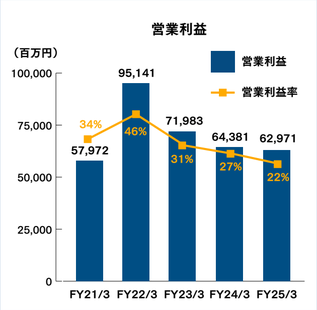
2020		2024	
国	11	国	18
事業タイプ数	35	事業タイプ数	41
展開事業数（タイプ×国）	56	展開事業数（タイプ×国）	80
売上（億円）	1,692	売上（億円）	2,849

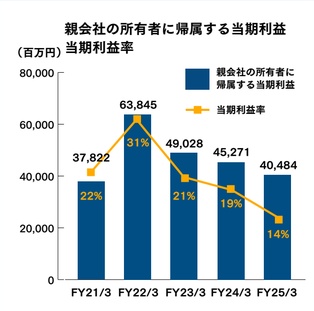
事業例
医療現場DX P41
ホワイト・ジャック・プロジェクト P42

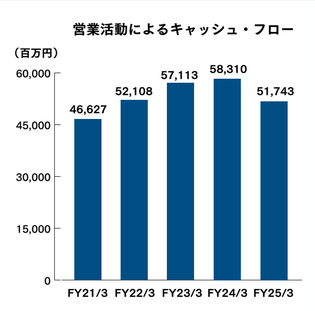
数字で見るM3グループ

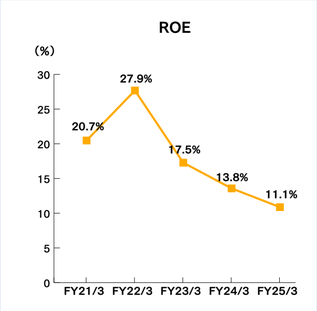
財務ハイライト

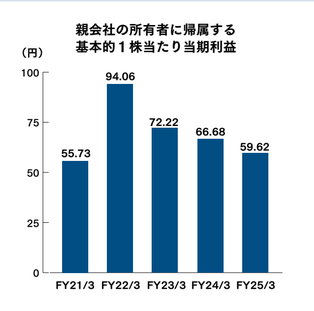


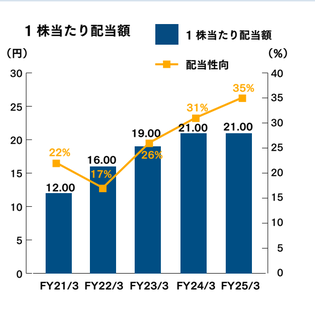




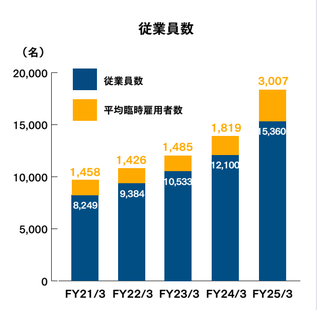


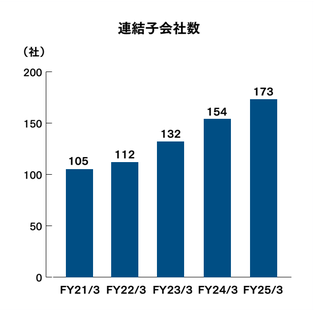


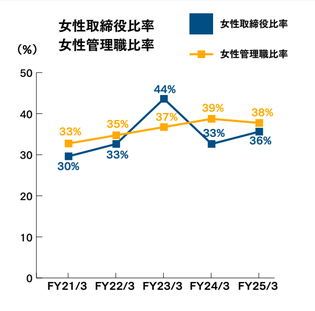


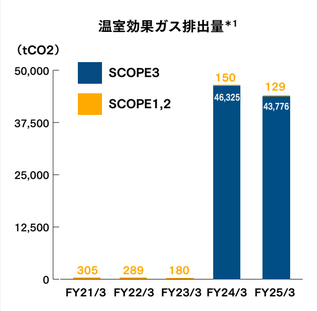


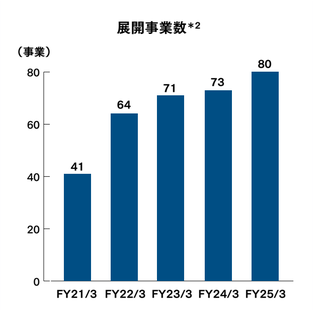
非財務ハイライト

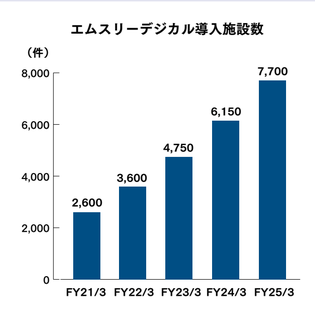


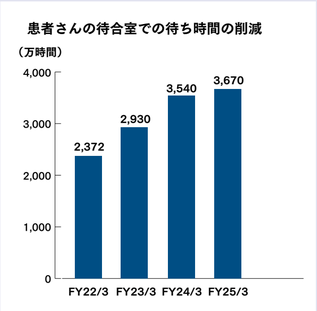












*1 温室効果ガス排出量
- 算定対象はエムスリー単体
- エムスリーがオフィスビル共用部およびテナント専用部で使用する電力は、2022年4月より、全て再生可能エネルギー由来に切り替わりました
- 2024年3月期からSCOPE3の算定を開始しました
- SCOPE3 カテゴリ15（投資）の算定対象は、連結子会社や関連会社等を除く純投資先のみとなります
- 更新日時点で入手可能な情報から合理的な算定を行い算出しておりますが、第三者による保障・認証を受けているものではありません

*2 事業タイプ×国で算出

CSVの実例

CSVの詳細はこちら
P21

CaNoW

CaNoWについてさらに知りたい方、動画・記事をご覧になりたい方はこちら

https://canow.com/

CaNoW（カナウ）は『病や障がいと共にある方』の願いを医療×人×ITの力で叶えていくプロジェクトです。
CaNoWの由来は“Can”+“Now”。患者さんの願いを共に実現しながら、生きる意味を創造し続け、患者さんの前向きに生きていく力・治療に向かう勇気を引きだします。

このプロジェクトをエムスリーが手掛ける意味は何か。やりたいことの実現の陰に、安全や患者さんの体調管理が疎かになってはいけない、私たちはそう考えます。
CaNoWでは、医療資格をもつプランナーが、患者さんの希望を最大限優先し、安全性の確保や医療連携なども含めて「やりたいこと」の実現までをプランニングします。
体調や実現可能性を含め、無理のない内容を常に心がけ、安全に、患者さんに楽しんでいただけるプランニングを心がけます。
これは医師による見守り・緊急時の支援体制に加え、看護師・介護士によるサポートがあって初めて実現可能な、医療従事者の強固なネットワークを持つエムスリーだからこそ叶えられるプロジェクトです。

CaNoWは、叶えた願いの過程を、動画や記事で随時配信しています。
他の人が叶えた願いをご覧になり「そういえば、こんなことがしたかったんだっけ」と、忘れていた願いを思い出していただけたら、諦めた願いを思い出していただけたら、こんなにうれしいことはありません。
CaNoWが叶えた願いを、次の患者さんの「明日を笑顔で生きる希望」にしていきたい。CaNoWは願いの輪をつないでいきます。

家族と一緒に最後に海が見たい

膵臓がん 肝転移あり ステージ4を闘病中の女性。
「最後に海がみたい」という願いがあったが、病状が安定しないなか家族だけの遠出に不安が。CaNoWに応募した願いは「大好きなお母様と三重県の地中海村へ旅行したい」

旅行医と滞在先の基幹病院の医師と連携し、旅先で何かあった際も対応いただけるよう万全の体制で実施。
結果的に体調悪化なく無事にすべての旅程を楽しんでいただけた。

https://www.youtube.com/watch?v=hrEREfrI11g

ご本人の言葉

家族だけでは不安だった旅行に、医療従事者が付き添っていただけて、もしもの時受け入れてくれる病院まで手配してくださり、本当に感謝しています。不思議なことにいつもの薬の量も少なく、車イスなしの杖だけで行動できてしまい、自分でも驚いています。抗がん剤の副作用で味覚障害や、腹水がたまっている状態の中、食事も楽しめたことがなにより嬉しいです。

VRで外の世界を楽しみたい！

専業主婦として子育てが落ち着いた矢先、ALS（筋萎縮性側索硬化症）を発症。現在は人工呼吸器を装着し、24時間体制のケアを受けて療養中。
「VRでジェットコースターに乗ってみたいと考えることがあります。外出しているような体験もしてみたいです」とCaNoWに応募。

軽量ゴーグルや事前ヒアリングを踏まえ見たい景色の映像を用意。
急変のリスクに備え、状態をよく知る訪問医療スタッフ同席のもと安全に実施。

https://www.youtube.com/watch?v=4k0EjrFF3xM

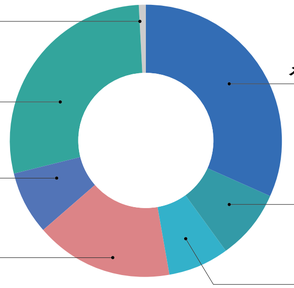
ご本人の言葉

自分の思ったことができるんだと、実際に体験できて良かった。
先ずは、今まで好きだった読書を開始したい。
次の新たな目標を探してチャレンジしていきたい。

Segments at a Glance

「インターネットを活用し、健康で楽しく長生きする人を1人でも増やし、不必要な医療コストを1円でも減らすこと」
—それがエムスリーの願いであり、事業の目的でもあります。
社名の『M3』は、医療（Medicine）、メディア（Media）、変容（Metamorphosis）の3つのMを表しています。
インターネットというメディアの力を活かして、医療の世界を変えていくことが、当社の設立の志です。
この目的の実現に向けて、6つのセグメントを設け、グローバルで様々な事業を推進しています。

2025年3月期売上収益　2,849億円



メディカルプラットフォーム P40

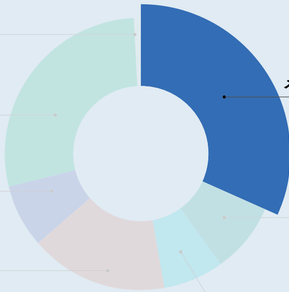
主要事業・サービス

製薬企業向け事業
- マーケティング支援
- 医療従事者向け調査

医療現場DX事業
- クラウド型電子カルテ「エムスリーデジカル」
- 診療支援システム「デジスマ診療」

ホワイト・ジャック・プロジェクト
- EBHS、がん防災、ホワイト・ジャック M3PSP
- 健診予約・実施、従業員健康データ管理支援
- 福利厚生プラットフォーム「WELBOX」*

*2025年4月の株式会社イーウェル子会社化に伴い、2026年3月期より参入



エビデンスソリューション P45

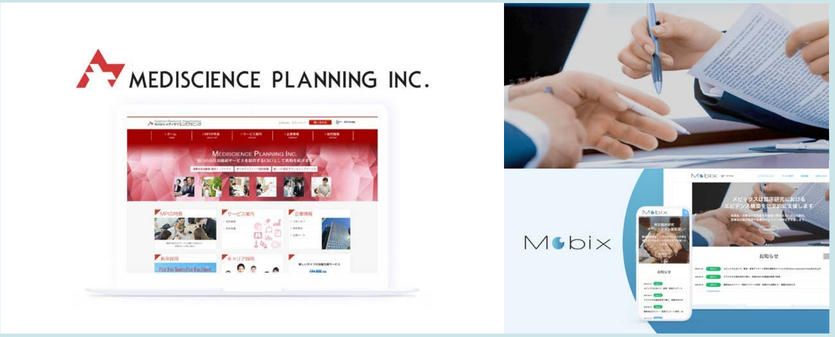
主要事業・サービス

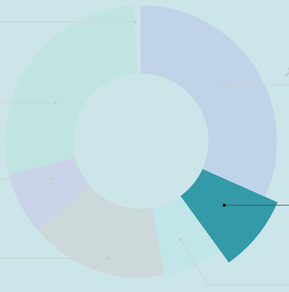
CRO事業（Contract Research Organization）
- 臨床開発業務支援
- 大規模臨床研究支援

SMO事業（Site Management Organization）
- 治験実施施設における治験業務全般の管理・運営支援

PRO事業（Patient Recruitment Organization）
- 被験者募集および周辺業務支援

DCT事業（Decentralized Clinical Trial）
- リモート治験の実施支援





キャリアソリューション

P47

主要事業・サービス

医療人材サービス

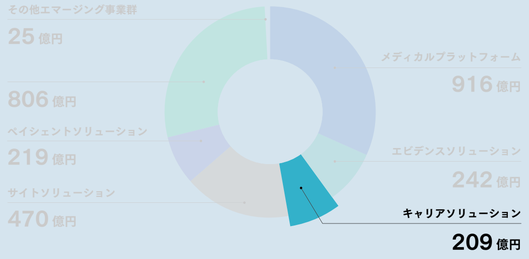
医師向け人材紹介「m3.com CAREER」他

薬剤師向け人材紹介「薬キャリ」他

採用・経営支援サービス

産業保健・健康経営サービス

産業医派遣他



サイトソリューション

P49

主要事業・サービス

医療機関事業

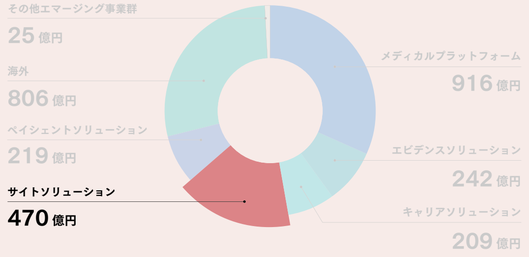
経営支援

北米での足病・静脈疾患クリニック運営

ホスピス事業

居宅訪問看護事業

メディカルケアレジデンス事業



ペイシェントソリューション*

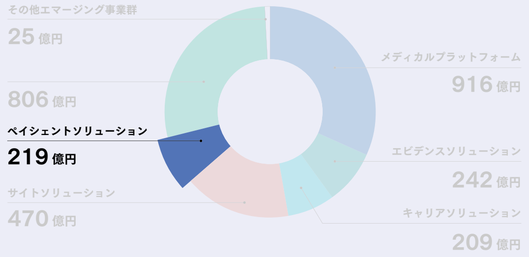
P51

主要事業・サービス

患者サポート事業

CS（Care Support）セットの提供

*2024年10月の株式会社エラン子会社化に伴い、2025年3月期より新設



海外

P53

主要事業・サービス

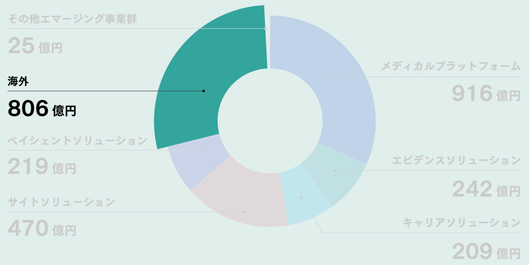
医師向けサービス事業

医師向けサイト「MDLinx」「Doctors.net.uk」等の運営 他

ビジネス・インテリジェンス事業

治験事業

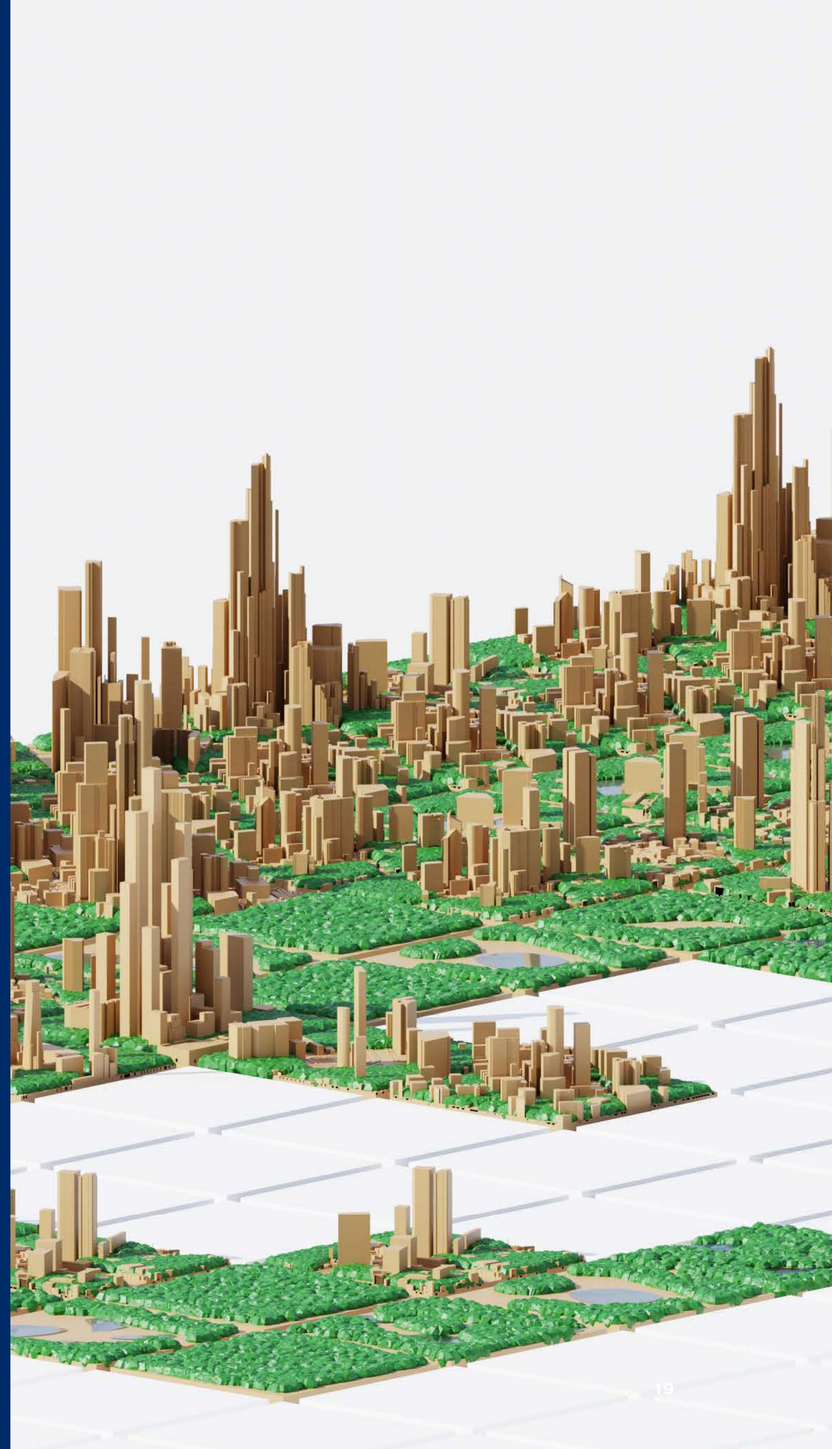
医師キャリア事業



02

Growth Strategy

成長戦略



GROWTH STRATEGY

エムスリーの事業マップ：

ユーザー × 事業ポートフォリオ

- MP メディカルプラットフォーム
- ES エビデンスソリューション
- CS キャリアソリューション
- SS サイトソリューション
- PS ペイシェントソリューション
- OS 海外セグメント
- EMG その他エマージング事業群

医療従事者

- MP m3.comのプラットフォーム
- MP 開業・経営サービス
- CS 医療人材サービス
- OS 医師向けサイト運営／医療人材サービス

医療機関

- MP 電子カルテ等クリニック向けサービス
- CS 医療人材サービス
- SS 医療機関経営支援
- PS 患者サポート事業
- OS 電子カルテ等／医療人材サービス

患者・一般ユーザー

- MP 「ホワイト・ジャック・プロジェクト」事業
- SS ホスピス・居宅訪問看護サービス等
- PS 患者サポート事業
- EMG コンシューマー向けサービス

三大リソース

プラットフォーム
Platform
P9

課題解決力
Problem solving capability
P11

テクノロジー
Technology
P10

マーケティング部門

- MP マーケティング支援／調査
- MP CSO事業
- OS マーケティング支援／ビジネス・インテリジェンス

製薬企業

研究開発部門

- ES CRO事業／SMO事業／PRO事業
- OS 治験支援事業

一般企業

- MP 健康経営支援
- MP 一般企業向けマーケティング支援
- CS 産業医サービス

エムスリーのトリプル成長エンジン

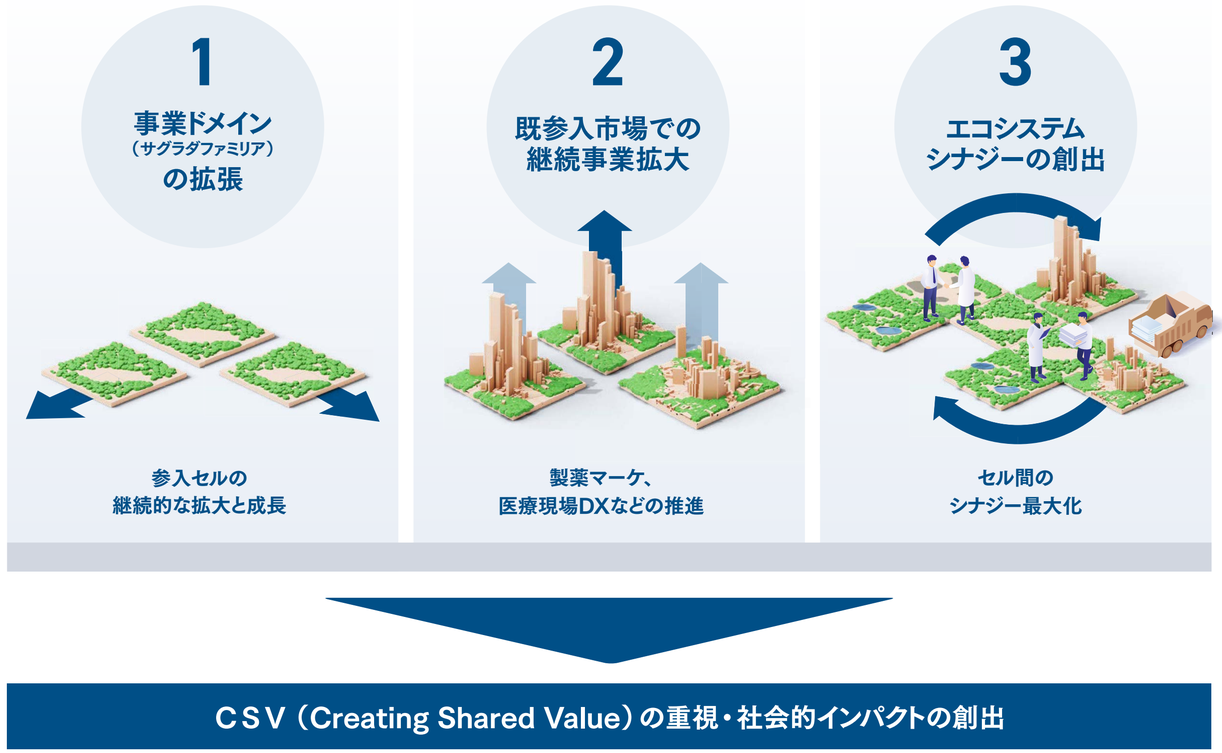
「インターネットを活用し、健康で楽しく長生きする人を1人でも増やし、不必要な医療コストを1円でも減らすこと」。
エムスリーは、この実現に向けた壮大な長期ビジョンを、建築が100年以上続くスペイン・バルセロナのサグラダファミリアになぞらえています。

私たちが取り組む「医療版サグラダファミリア」の建築は始まったばかりです。ここでは、私たちがサグラダファミリアの拡張＝事業の成長に不可欠と考える**3つの成長エンジン**と、その基盤に当たる**「CSVの考え方」**についてご説明します。

エムスリーが取り組む「医療版サグラダファミリア」の建築では、新規事業開発や買収を通じて参入セルを**継続的に拡大（→1事業ドメインの拡張）**し、事業拡張を図るとともに、すでに参入しているセルについてもユニークなサービス・プロダクトを通じて更なる成長**（→2既参入市場での継続事業拡大）**を実現していきます。
また、エムスリー独自の成長エンジンとして、1と2により拡がった事業ドメイン同士を掛け合わせることで、新たなシナジーを連鎖的に生み出す**（→3エコシステムシナジーの創出）**ことも可能です。

これら**3つの成長エンジン**により、医療産業において価値を感じていただける**ユニークなサービス・プロダクト**を提供し続けるとともに、**継続的な差別化**を図ります。

なお、3つの成長エンジンを支える基盤には、社会貢献のための特別な取り組みではなく、本業を通じて社会課題の解決を目指し、その解決により社会的なインパクトを創出していく**「CSV（Creating Shared Value）」**の考え方があります。
エムスリーは、提供するサービス・プロダクト一つひとつを通じて医療課題を解決し、すべての事業活動を通じて社会的なインパクトを創出することを目指しています。



プログラマティックM&A戦略で事業ドメイン（医療版サグラダファミリア）の拡張を目指す

トリプル成長エンジンの1つ「事業ドメイン（サグラダファミリア）の拡張」の実現に向けて重要視しているのが、プログラマティックM&Aの実行です。プログラマティックM&A戦略は、比較的中小規模の買収案件を高頻度で実施することにより、累積で大きなリターン獲得を目指す手法です。買収規模をコントロールすることで、リスクを抑えつつ実現性の高い案件の検討・実行が可能になり、高いリターン水準が期待できます。エムスリーにとっても、現在の10～20倍以上ある成長ポテンシャルの実現に向け、非常に有用な戦略と考えています。

事業拡張の構造的な良循環

案件創出・検討

国内外10名超のプロフェッショナルで構成されるインハウスリソース

買収・投資

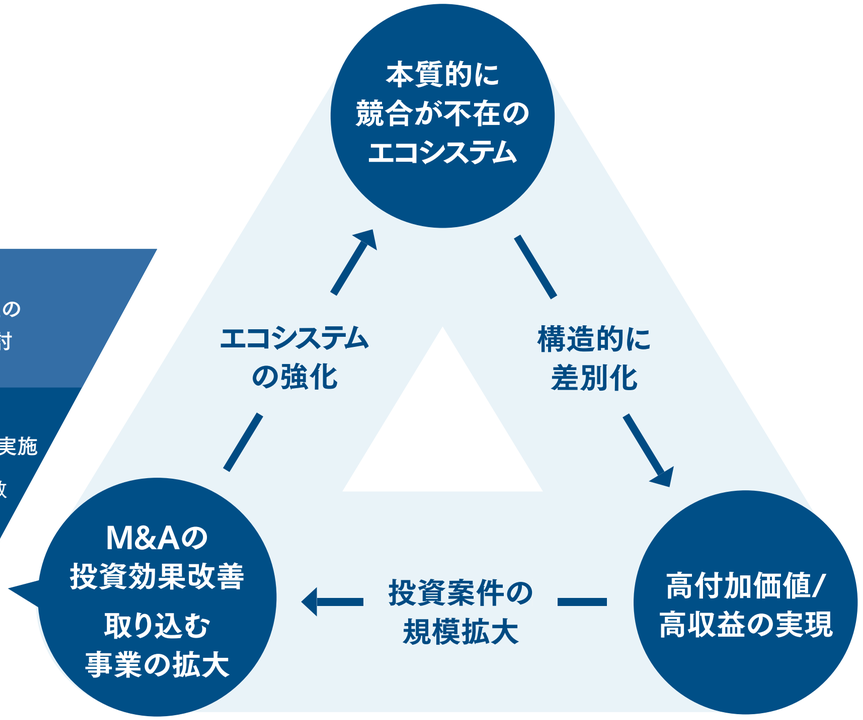
グループ会社化後、1年以上経過した時点での利益は平均で約4倍に成長（2025年3月期）

毎年約300件以上の買収・投資を検討

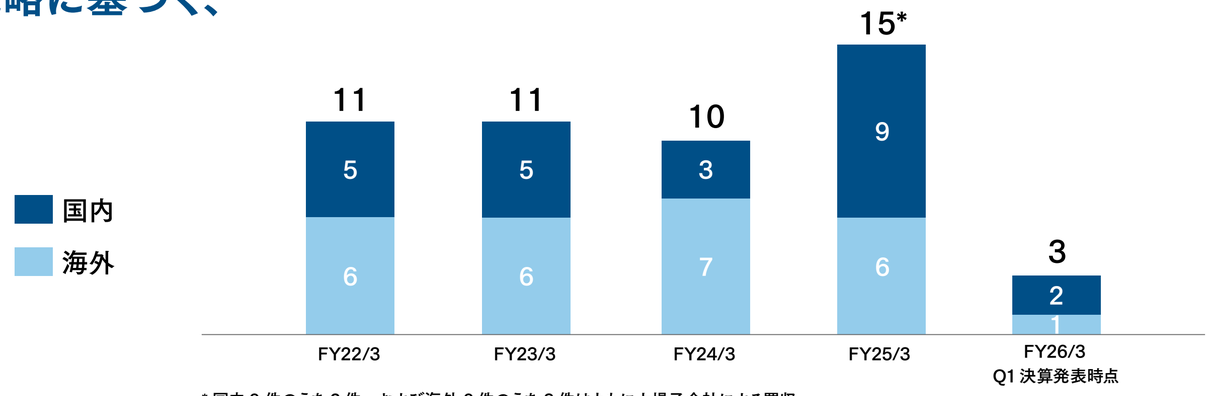
毎年約10件の買収を実施

過年度の買収件数

FY22/3	11
FY23/3	11
FY24/3	10
FY25/3	15
FY26/3（Q1時点）	3



プログラマティックM&A戦略に基づく、年間M&A件数の推移（M3グループ全体の実施数）



* 国内 9 件のうち 2 件、および海外 6 件のうち 3 件はともに上場子会社による買収

主なM&A（2021年3月期～2025年3月期）

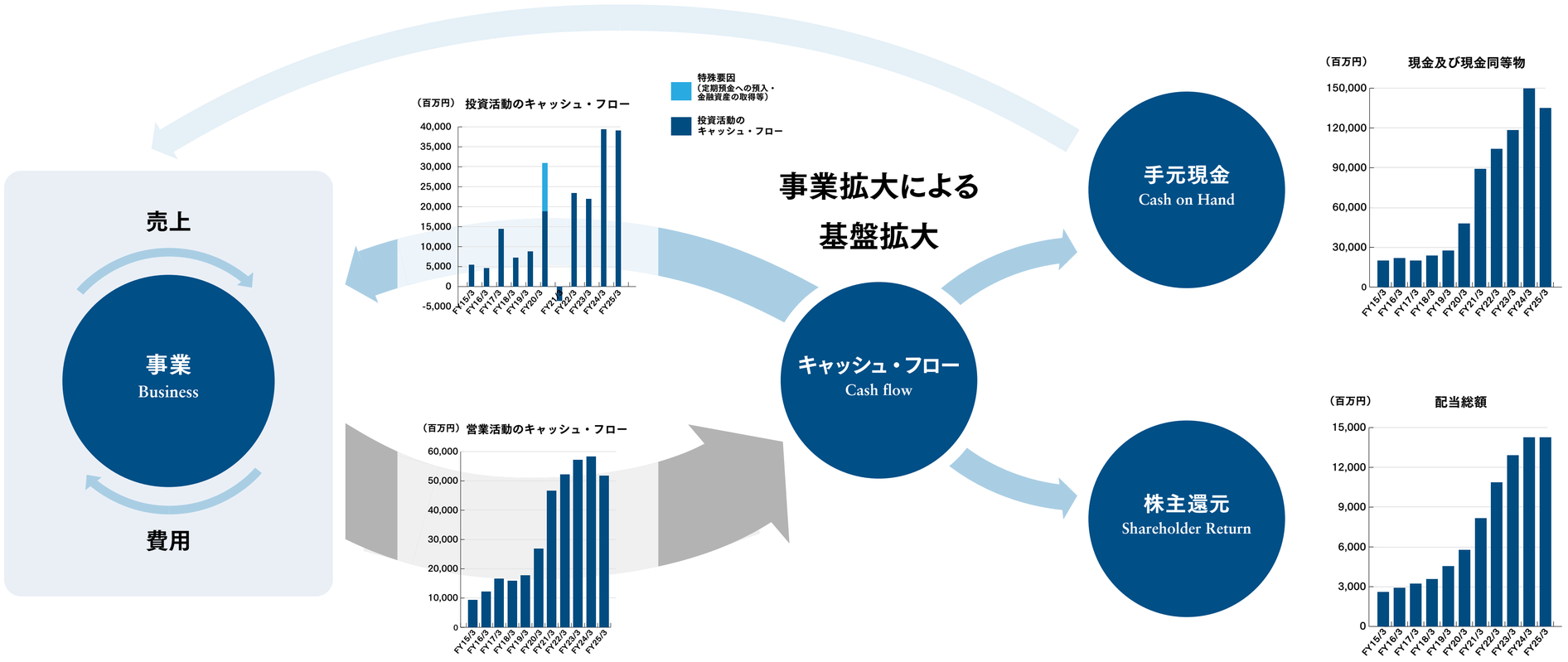
	買収時期	実施主体	買収金額（億円）*1	持分比率（%）	売上高（億円）*2	営業利益（億円）*2	
iDoctus	2022年 5月	M3 Medical Holdings	非開示	100%	非開示	非開示	スペインおよびメキシコを含むラテンアメリカの医師に、処方情報と臨床判断支援サービスを提供 P53
Kantar Group（事業譲受）	2023年 7月	M3 USAおよび M3 Medical Holdings	非開示	100%	非開示	非開示	欧米を中心とするグローバル医療従事者調査パネル事業や、米国でのヘルスケア業界向けレポートサービスを提供 P54
Albaron Podiatry	2024年 1月	CUC America	100	79%	$22.6M	▲$2.0M	公開買付けを通じて連結子会社化。病院や介護施設での入院・入所生活に必要な日常生活用品等を日額定額制でレンタルする主力事業の「CS セット」を通じて、年間延べ約 550 万人のユーザーにサービスを提供 P51
エラン	2024年10月	M3	347	55%	414	37	
イーウェル	2025年 4月	M3	102	51%	117	9	ホワイト・ジャック・プロジェクトの強化を目的に、東急不動産から取得。法人向け福利厚生サービスが主力事業。同時に M3 グループは東急不動産と業務提携契約を締結 P43

*1 買収金額はM&A関連費用を含まない　*2 買収公表時点の最新数値

資本政策・資源配分方針

事業拡大・企業価値向上の実現に向けて

エムスリーの資本政策にかかる基本的な方針としては、業績の拡大・成長を最優先としつつ、事業投資等の資本効率の高い使途に資金を配分し、その結果として ROEをはじめとする資本収益性指標も向上させることを目指しています。
財務戦略は、下図の通り、経営基盤を強化し新たな事業展開に備えることを目的に、利益を内部留保し、再投資することを基本に、資金需要動向とキャッシュ・フローの状況とを総合的に勘案し、株主還元の水準を決定しています。
今後も、業績の拡大を最優先に、資本効率の高い使途に資金を配分することで、企業価値の拡大と資本収益性指標の向上を目指していきます。



*上記配当金に加え、2025年5月に上限200億円の自己株式取得を公表

製薬マーケティング支援事業のこれまでとこれから

P40

課題解決型提案と患者フローへのアプローチで新たな成長軌道へ

エムスリー株式会社　執行役員

片山 洋一

当社グループの中核を担う事業の筆頭である製薬マーケティング支援事業。
コロナ禍を経て市場環境が変化する中
同事業は今、次なる成長に向けて大きな変革期を迎えています。
このセクションでは事業の現状と強み、そして未来の展望について
事業責任者の一人である片山洋一からご説明します。

エムスリーならではの3つの強みと、クライアントとの揺るぎない信頼関係

—まず、製薬マーケティング支援事業の概要と、競合に対する優位性についてお聞かせください。

製薬マーケティング支援事業は、製薬企業のマーケティング活動、特にMR（医薬情報担当者）が薬剤情報を医師に届けるプロセスをデジタルの力で支援する事業です。具体的には日本の医師の9割以上が会員になっているm3.comを通じて、この「医師に届けるプロセス」全体を様々な角度から支援しています。私たちの事業では、日本の主要な製薬企業ほぼ全てに何らかの形でサービスを提供しています。その中で、デジタルを活用したマーケティングに積極的な姿勢のクライアントとは、当社が有する強みを生かし、クライアントが抱えている課題を新しいアプローチで解く方法を共に模索する形でプロジェクトを推進する機会が多いです。一方で、すでに効果が一定実証されたサービスを希望するクライアントには別の角度からプロジェクトを提案することもあり、それぞれのニーズに合わせて様々なサービスを提供しています。

当社の強みは、大きく3つあると考えています。

1.圧倒的なプラットフォーム力:
当社の医師会員基盤は日本の医師の9割以上をカバーしており、国内最大級の規模を誇ります。また、コロナ禍で医療現場が未曽有の事態に対処しなければならない中で医師向けに有益な情報を無償で提供し続けるなど、医師が知りたい情報を知りたいタイミングで届けることを目指したサイト運営を行っており、その成果として毎年医師のアクティブ度も向上しています。この2つが掛け合わさり、医師プラットフォームはエムスリーの大きな強みとなっています。

2.「データ×テクノロジー」による独自の価値創出:
エムスリーはAI事業も手掛けており、社内に優秀なAIサイエンティストを多数擁していることも大きな特徴です。これらと、リアルワールドデータ、プラットフォームを活用した医師アンケート、またプラットフォーム上のユーザーアクティビティに基づいたビッグデータなどを掛け合わせることで、診療動向や実態などを様々な角度から高い精度で推計することが可能となります。これらは製薬企業の営業マーケティングの生産性をさらに大きく向上させるポテンシャルがあり、製薬企業の戦略的パートナーとして新たな付加価値を提供するための大きな強みとなっています。

3.質の高い人材による課題解決力:
プラットフォームやデータを「武器」として持つだけでなく、それを使いこなし、クライアントの薬剤が抱える本質的な課題を解決できる人材が揃っていることが3つ目の強みです。クライアントからは有難いことに「エムスリーは我々の戦略に寄り添って議論ができるパートナーだ」という評価をいただきます。単なるサービスベンダーではなく、クライアントの事業インパクト創出に貢献できる課題解決力こそが、当社が選ばれる理由だと考えています。

「課題解決型の提案」への変革とその確かな手応え

—リーダーに就任されてから約1年、特に注力されてきたことは何でしょうか。

この1年は、クライアントである製薬企業の「薬剤の課題」に徹底して向き合い、解決策を提案する「課題解決型の提案」を組織全体で強化することに注力してきました。

コロナ禍では需要が急増し、サービスの安定供給（デリバリー）を課題の第一に置いていた時期があります。その期間に参画したメンバーも多く、コロナ禍の需要急拡大期前に蓄積していたナレッジ・ノウハウ継承の優先度が相対的に劣後してしまった結果、当社の原点である課題解決型の提案スタイルが、一部のメンバーには十分に浸透していない状況が生じ、これはさらなる事業拡大に当たっても課題として認識していました。

昨年度1年間で、創業当時から重視してきた、顧客の課題解決支援とその意識、必要なスキルセットを組織全体で向上させる取り組みを、”Back to the basic”として進めてきた結果、下期から徐々にメンバーの意識・スキル面で成果が見え始め、実際に課題解決型提案を行う機会も大きく増えています。また業績面でも、事業全体の売上から見ればまだ小さな規模ですが、この課題解決型提案から生まれた案件ですでに十億円単位の規模になるなど、確かな手応えも感じています。

1つ事例を挙げるとすれば、あるクライアントの経営層向けに、当社が有するデータに基づいた課題抽出と打ち手を提案した際のことです。こちらからの提案に対し、その視点に基づき先方から逆提案があり、それを踏まえ当社で再分析・再提案を行ったところ、両社納得する形でプロジェクトの着手に合意し、トップダウンで新しい施策の実行が決まりました。逆提案をいただいてから当社の再提案、先方のトップマネジメントによる意思決定まではわずか2週間ほどのスピード感でした。このように、当社の課題解決型提案に対して、クライアントからも前向きなご反応をいただけるケースが増えてきています。

既存のコスト構造見直しは不可逆な流れ。真のデジタルマーケティング市場の成長はこれから

—投資家の中には、製薬企業のマーケティング予算の先行きを懸念する声もあります。

そのようなご懸念は私が投資家様とお話しする際も聞かれますが、その際に強調するのは、市場環境のこれまでのトレンド、今後起こり得るシナリオをウォッチするのも重要だということです。コロナ禍初期の2020年頃、製薬企業のMRの活動が制限され、マーケティングのアプローチがオフラインからデジタルに大きくシフトしました。この変化を通じて、デジタルのチャネルとデータ活用に対する製薬企業の考えも変わり、デジタルの役割が「MR活動をサポートする」補助的存在から、MRだけが担える役割と明確に分担され「デジタルにしかできないことを担う」存在に変化しています。また両者の力が合わさることによる相乗効果も見込まれます。MRによるデジタルツール活用が進むことで、データ蓄積も一層進展することから、これらのデータを活用しデータドリブンマーケティングの推進も可能となる…、というように、製薬営業マーケティングの分野での大きな変革点になったと感じています。

他方でコロナ禍のピーク時には、既存のコスト構造を一定維持したまま追加的にデジタルへ予算が投じられたため、営業マーケティング費用は通常よりも大きな状態が続いていたのではないかと思います。これがその後MRの早期退職やデジタルも含めた予算引き締めにつながったと考えていますが、コロナ禍の平常化に伴って過剰感も解消されてきた印象もあり、今後は成長トレンドに回帰できると考えています。当社が実施した医師向けのアンケートでも、コロナ禍を経て、デジタルアプローチに対する医師の親和性の高まりとその継続意向が確認できており、医師目線で本当に必要なMR訪問頻度はコロナ禍前の数分の一という結果でした。また製薬企業の目線でも、今後営業マーケティングの生産性を一層向上する必要があり、この点では当社ならではの提供価値である、デジタルデータを活用した新たな貢献余地は大きいと思っています。この分野のパイオニアとして、製薬企業のマーケティング生産性向上に引き続き貢献していきたいと考えています。

「患者フロー」全体を捉えれば、提供価値は何倍にもなる。課題解決アプローチの拡大は始まったばかり

—最後に、今後の事業の展望と投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

昨今強化している課題解決提案の取り組みと、当社独自のリアルワールドデータを通じて、患者さんの治療フローの各ステップである来院、診断、治療、治療継続において様々な課題が存在することが改めて見えてきました。それぞれの段階で、そもそも捕捉できていなかったり、離脱してしまったりしている方が一定数いるのです。これは、本来のあるべき医療を受けられていない患者さんが多数存在することを意味します。これまで私たちは、製薬企業から医師へのアプローチ段階を主な対象としてサービスを提供していましたが、このステップの前後にある、医師からつながる患者さんへのアプローチは間接的なものにとどまっていました。裏を返せば、後者の接点にも潜在的な課題解決ニーズが膨大にあるということです。

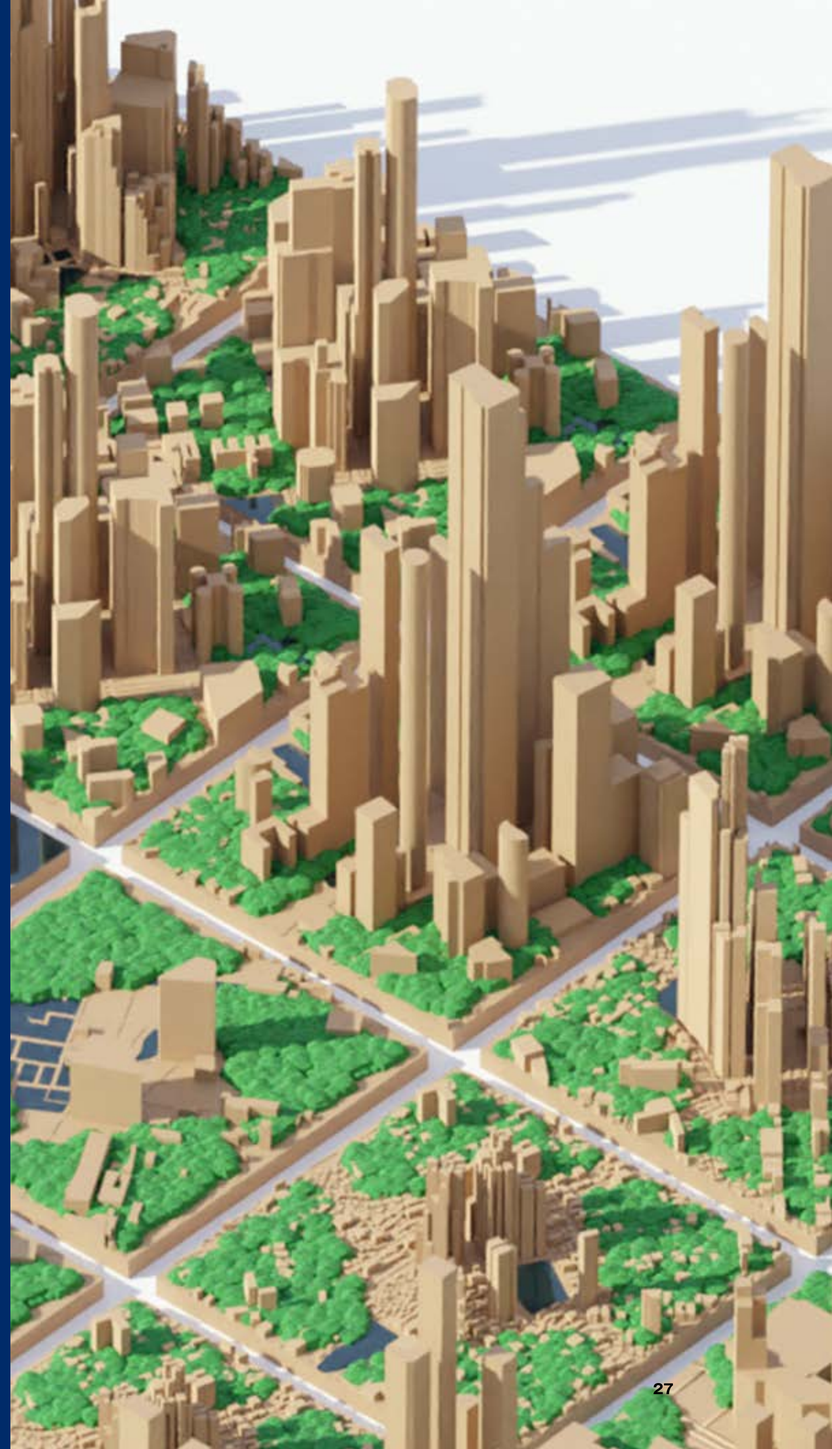
来院、診断、治療、治療継続の各段階における課題をそれぞれ解決できれば、私たちが社会や患者さん、そしてクライアントに提供できるインパクトは、単純計算で何倍にも拡大するポテンシャルがあります。この広大な「アンメットソリューションスペース」こそ、私たちの次の挑戦領域です。

製薬マーケティング支援事業は、エムスリーのコア事業の一つであり、今後も大きな成長ポテンシャルを秘めています。対面からデジタルへのシフトという大きな潮流と、「患者フロー」という新たな視点での価値提供。この両輪の課題解決アプローチで、私たちは医療に、そして社会に、より大きなインパクトをもたらすことができると確信しています。今後も新たな価値を創造し、成長を続けていく当事業の進化に、ぜひご期待いただければと思います。

03

Sustainability & Corporate Governance

サステナビリティ & コーポレートガバナンス



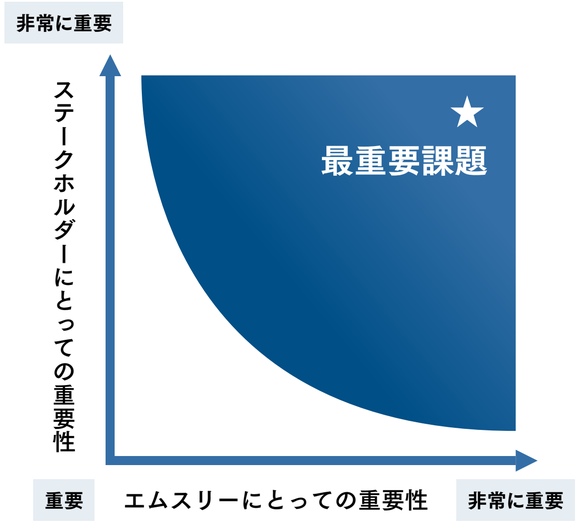
M3グループのマテリアリティ：重要課題

M3グループは、「インターネットを活用し、健康で楽しく長生きする人を1人でも増やし、不必要な医療コストを1円でも減らすこと」の実現を通じ、すべての人の健康と福祉の充実、および社会の持続的な発展に貢献していきたいと考えています。
こうした価値創造の活動を支える重要な資本として、M3グループが有する人的資本・プラットフォーム・経営基盤を一層強化・整備していくことが重要と考えており、取締役会等においても、サステナビリティやESGの方針・取り組みについて定期的に議論を行ってきました。こうした動きをふまえ、サステナビリティの重要課題として、2022年に9つのマテリアリティを特定しました。
今後も、ステークホルダーの皆様からの信頼に基づいて、期待を上回る価値を提供することに加え、医療分野が抱える課題の解決に貢献し、社会と当社グループのサステナビリティの実現を目指していきます。

M3グループのサステナビリティ関連規程整備体制

M3グループの全従業員に適用される「エムスリーグループ行動規範」を2015年に策定し、エムスリーと連結子会社で採択しました。また、2025年1月には、特に重要な以下の7分野を対象に、より具体的な考え方を定める個別の基本方針類を策定しました。

エムスリーグループ行動規範
https://corporate.m3.com/m3_code_of_conduct.pdf
エムスリーグループ基本方針類およびESG関連情報
https://corporate.m3.com/esg



	マテリアリティ（重要課題）	SDGs	ページ	対応する基本方針類
E	GHG排出	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに / 13 気候変動に具体的な対策を	p.29	環境基本方針
	エネルギー管理			
S	顧客のプライバシー/データセキュリティ	9 産業と技術革新の基盤をつくろう / 12 つくる責任 つかう責任	p.31	情報セキュリティ基本方針
	医療アクセスの拡大	3 すべての人に健康と福祉を / 9 産業と技術革新の基盤をつくろう	p.41	
	サービス・製品の品質と安全性	3 すべての人に健康と福祉を		
	労働慣行および従業員の健康と安全	8 働きがいも経済成長も	p.30	人権基本方針
	従業員エンゲージメント、多様性とインクルージョン	5 ジェンダー平等を実現しよう / 8 働きがいも経済成長も		人的資本基本方針
G	ビジネスモデルの優位性・柔軟性	8 働きがいも経済成長も / 9 産業と技術革新の基盤をつくろう	p.12	
	経営倫理	12 つくる責任 つかう責任	p.31	汚職・贈収賄防止基本方針 通報体制基本方針 調達基本ならびにサプライヤー行動指針

環境への取り組み

M3グループは、事業の継続には地球環境の維持・保全が不可欠な要素であること、また地球環境は持続可能性・成長性の基盤であると認識しています。この考えのもと、トップマネジメントを含めた適切なマネジメント体制を構築・維持し、あらゆる事業活動において、環境負荷低減のため、温室効果ガス排出量削減、再生可能エネルギーの積極的導入、エネルギーや資源の使用量削減といった各種取り組みを推進しています。
事業を展開する国や地域内外での環境保全に関する法規制等の遵守はもちろん、気候変動対応や生物多様性の保全等の重要性についても認識をしており、必要なアクションを実行していきます。
また、こうした取り組みをサプライチェーン全体にも拡大するため、「エムスリーグループ 調達基本方針およびサプライヤー行動指針」を定め、サービス・製品等の調達においても、地球環境への配慮を重視しています。
また、2021年には、気候変動に対する取組の一環として、TCFD提言への賛同、TCFDコンソーシアムへの入会を取締役会にて決議しました。

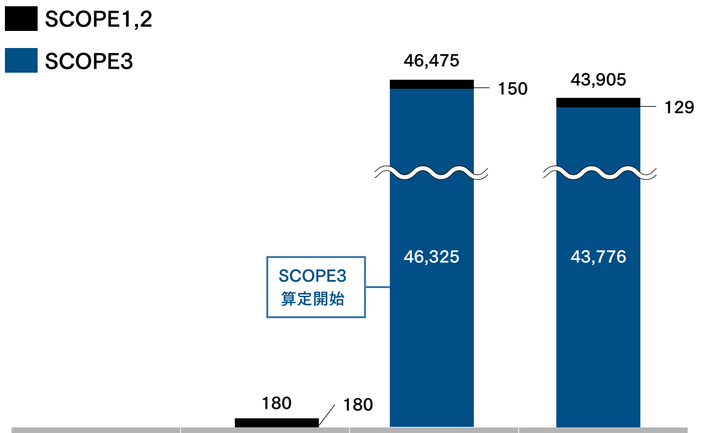
エムスリーグループ 環境基本方針
https://corporate.m3.com/esg/policy_environment.pdf

エムスリーグループ 調達基本方針ならびにサプライヤー行動指針
https://corporate.m3.com/esg/policy_procurement-and-supplier.pdf

環境負荷の低い事業内容と運営体制を軸に今後も環境への取り組みを推進

M3グループのビジネスは、インターネットを活用したサービス提供が中心であり、
固定資産の保有も限定的なため、環境負荷の小さい事業です。
また、電子契約や社内書類の電子化によるペーパーレス化推進、リモートワーク推進、
エネルギー効率のよいサーバ等の調達をはじめとする省エネ推進等の取り組みを進めています。

温室効果ガス排出量（tCO2）



SCOPE別の内訳（tCO2）	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
SCOPE1,2	180	150	129
SCOPE3	算定開始前	46,325	43,776
合計	180	46,475	43,905

* 算定対象はエムスリー単体
* エムスリーがオフィスビル共用部およびテナント専用部で使用する電力は、2022年4月より、全て再生可能エネルギー由来に切り替わりました
* SCOPE3 カテゴリ15（投資）の算定対象は、連結子会社や関連会社等を除く純投資先のみとなります
* 更新日時点で入手可能な情報から合理的な算定を行い算出しておりますが、第三者による保障・認証を受けているものではありません

人権尊重の取り組みと、成長を支える人材戦略

人権尊重に対する考え方

M3グループは、「インターネットを活用し、健康で楽しく長生きする人を1人でも増やし、不必要な医療コストを1円でも減らす」ことを事業目的としていますが、他者の人権を尊重し、倫理的に行動することはこの達成のために不可欠な要素です。
全従業員に適用されるエムスリーグループ行動規範のなかでも、不当な差別や、強制労働・児童労働の禁止、また雇用・労働の健全性の確保を宣言しています。また、「エムスリーグループ人権基本方針」では、取締役会や経営会議のコミットメントのもと、人権に関する国際規範や国際基準に基づいて行動し、労働者を含む全ての人の人権を尊重して企業活動を行うことを定めています。

エムスリーグループ 人権基本方針 https://corporate.m3.com/esg/policy-human-rights.pdf

多様な人材の活躍に向けた戦略

M3グループの持続的成長と企業価値向上に向けた価値創造プロセスでは、人材をコアアセットの一部であると考えています。これをふまえ、性別、年齢、国籍、人種、宗教、障害の有無にとらわれない採用方針を掲げるなど多様な価値観を尊重していることに加え、人材が活躍できる働きがいのある安全・快適な職場環境の実現を目指すとともに、社員一人ひとりの強みや個性・Willを尊重した能力開発機会を提供しています。

人的資本関連指標	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
女性取締役比率 *1, 2	44%（9名中4名）	33%（12名中4名）	36%（11名中4名）
女性管理職比率 *3	37%	39%	38%
女性従業員比率 *3	57%	57%	60%
有給休暇取得率 *1	84%	80%	75%

*1 エムスリー単体
*2 期中に行われた株主総会での選任結果を反映
*3 エムスリー単体及び連結子会社における比率

エムスリーグループ 人的資本基本方針
https://corporate.m3.com/esg/policy_human-capital.pdf

「独自の文化と価値観が、人と事業の成長を加速させる」

事例：エムスリー株式会社 M3, Inc.

ユニークな文化と価値観を形成する3つの行動規範

エムスリーでは3つの行動規範を掲げており、これがユニークな文化や価値観を形成し、人材戦略の基盤となっています。

- **「クライアント、良い仕事に対する執着心を持つ」**
- **「社長意識で仕事に取り組む」**
- **「他のスタッフをプロフェッショナルとして尊重する」**

優秀な人材が集まるフラットな組織

エムスリーのユニークな文化と価値観は、社長から若手まで全員がお互いを「さん」付けで呼び合う風土にも表れています。**フラットな組織**で、レイヤーが少ない分**意志決定も非常にスピーディ**です。また、**「誰が言うかではなく、何を言うか」**が重視されており、またこうした職場環境を実現することで、**優秀な人材が自然と集まるというポジティブなサイクル**も生じています。

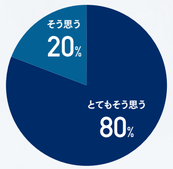
従業員向けに実施した職番環境に関する社内サーベイの回答結果（2025年3月実施、n＝169）

エムスリーはフラットかつ正論が通る環境だと思う

自由回答欄のコメント抜粋

- ロジックが通ってさえいれば、面倒な**しがらみ抜きの意思決定**が行われる
- **意見を言いにくいなぁと思う上司もいなければ、そういう空気もない**
- **年齢・経験・経歴一切関係なく**自分の意見を言うことができ、かつそれを**ちゃんと聞いてもらえる環境**がある
- 5年以上先輩でも**意見が非常に言いやすく**、上司にも理由なく指示されることはない

エムスリーには優秀なスタッフが多いと思う



自由回答欄のコメント抜粋

- ほとんどのメンバーが常に**「顧客のためになるか？」という思考を持っており、ステークホルダーの方を向いて**仕事している
- **多様なバックグラウンドを持つ色々なタイプの優秀な人材**がおり、誰と接しても学びがある
- プロフェッショナルとしての豊富な知識・経験だけでなく、**「地頭がよい＝言語運用能力・数理能力が高い」**人が多い
- 優秀＝**ドライではなく、自身のミッションに関わらない場合でも助けてくれる人が多い**

柔軟でスピード感のある「ベンチャー企業」であり続ける

どれだけ事業規模が大きくなろうと、エムスリーは「**ベンチャー企業**」であり続けます。各自が大きな裁量権を持ち、自らが立てた戦略を自ら実践する。100%の完成度を求めてサービスローンチに1年かけるくらいなら、60%の完成度でもいいから3か月で市場に出す。市場のフィードバックを得て、高速でPDCAを回しサービスを改善し続ける。場合によっては事業撤退の判断を自ら下す。こうした**リアルスタディ**を通じて、**ケーススタディだけでは得られない貴重な経験と知見**を身に付けることができる環境を提供しています。

リスクマネジメント体制と経営倫理の取り組み

汚職・贈収賄防止に関する考え方

M3グループは、誠実で透明性の高い事業活動を徹底するため、全従業員に適用されるエムスリーグループ行動規範において、公正な競争・取引に関する全ての法令および規則を遵守すること、また、政府役人に対するものも含め、不適切な利益の授受を禁止することを宣言しています。また、その考え方を明確化するために**「汚職・贈収賄防止基本方針」**を定め、国内外の適用法令・規則を遵守して誠実かつ倫理的に事業活動を行うこと、ならびに、**取締役会、経営会議のコミットメント**のもと、経営倫理実践のための取り組みを今後も推進していくことを表明しています。
汚職・贈収賄の防止に向けた具体的な取り組みとしては、接待・贈答等の利益提供や寄付・協賛に際しての厳格な承認手続きと記録管理の義務付けや、違反行為を通報できる社内通報制度の運用等を行っています 。

エムスリーグループ 汚職・贈収賄防止基本方針
https://corporate.m3.com/esg/policy_prevention-of-corruption-and-bribery.pdf

内部通報体制

法令類や社内規則・方針類を厳格に遵守し、誠実で倫理的な事業活動を推進することを目的に、**通常の指揮命令系統から独立した社内通報制度を構築**し、**「通報体制基本方針」**に基づいた運用を行っています。
この制度は、法令や会社の規程等に反する行為、ハラスメントを含むコンプライアンス上の問題行為を役職員が知り得た場合に、通常の指揮命令系統から独立した所定の窓口、または取締役・執行役員に対して、直接、秘密が保持された通報を行うことができる仕組みです。通報者が一切の不利益を被ることなく、匿名での通報も可能な環境を整備することで、不正行為等の早期発見と是正を図り、組織全体の健全性と透明性の確保を目指します。新入社員研修を含む定期的な周知活動も行い、グループ全体の意識向上に努めています。

エムスリーグループ 通報体制基本方針
https://corporate.m3.com/esg/policy_reporting-system.pdf

情報セキュリティリスクの管理体制

顧客や医療現場から預かった個人情報やその他の情報資産は極めて重要な経営資源と認識しており、これらをあらゆる脅威から保護するため**「情報セキュリティ基本方針」**を定めています。
経営陣のコミットメントのもと、情報セキュリティ委員会をトップとする体制でリスクアセスメントを定期的に実施し、評価結果に基づいた多層的な安全管理措置を講じています。また、ビジネスパートナーや調達先に対しても適切な情報管理を要請し、全役職員への継続的な教育を通じて情報セキュリティ意識の向上を徹底することで、情報の機密性・完全性・可用性を確保し、信頼性の高いサービス提供を推進しています。

エムスリーグループ 情報セキュリティ基本方針
https://corporate.m3.com/esg/policy_information-security.pdf

個人情報の取り扱いについて
https://corporate.m3.com/privacy

サプライチェーンマネジメント

M3グループでは**「調達基本方針ならびにサプライヤー行動指針」**を定め、ビジネス上の利益に基づいた公正で客観的な基準に則った調達先選定を宣言するとともに、当社グループのリスクマネジメントや経営倫理をサプライチェーン全体でも実現していくことを目指し、取り組みを推進しています。
具体的には、M3グループの全ての事業において、サプライヤーの皆様に対し、法令遵守、人権尊重、環境配慮、公正な労働慣行、品質・安全性、健全な経営等について定めたM3グループの指針の実践を要請することで、単に法令を遵守するだけではなく、高い倫理基準に基づいた**責任あるサプライチェーンの構築**に努めています。

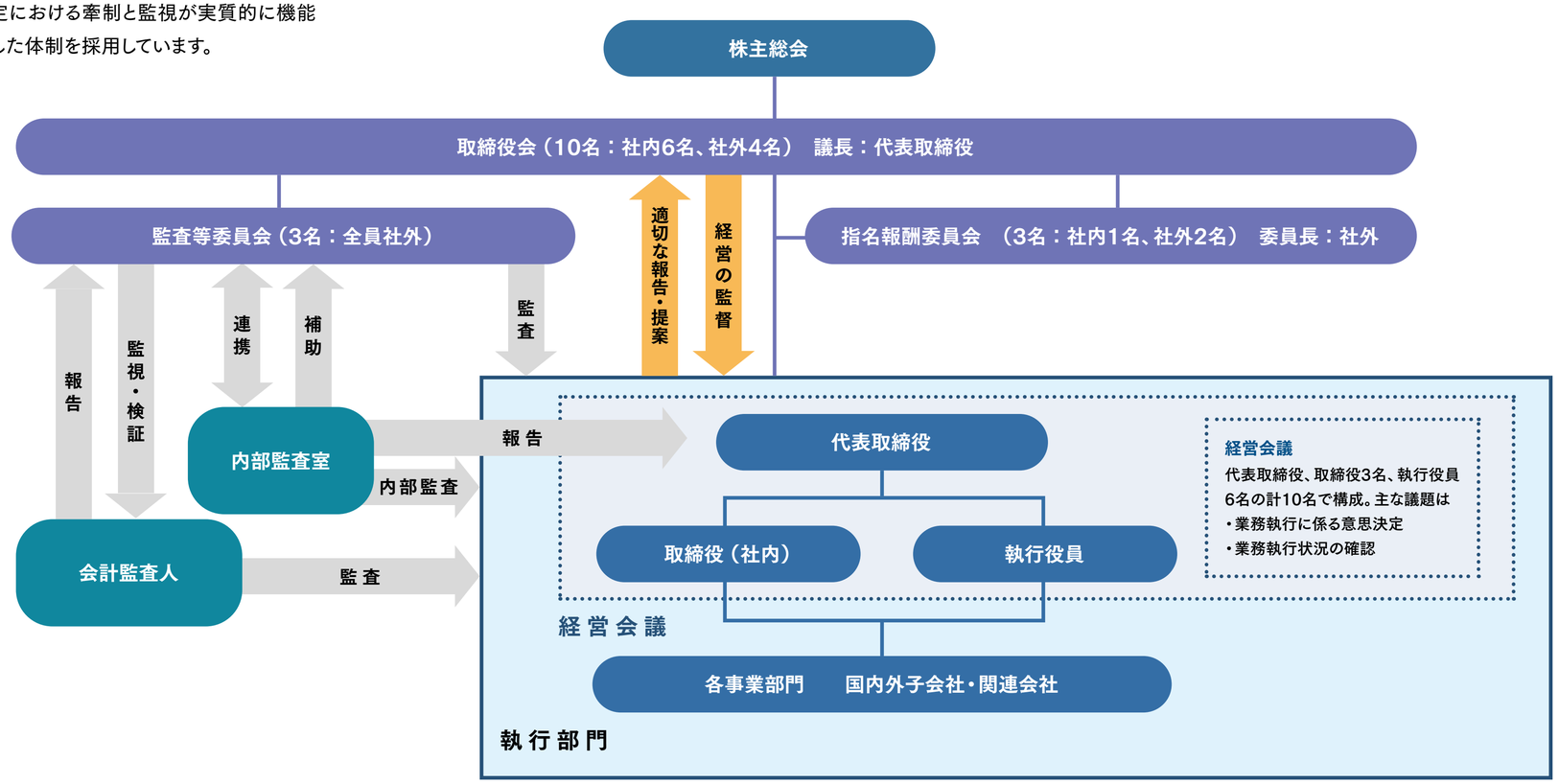
エムスリーグループ 調達基本方針ならびにサプライヤー行動指針
https://corporate.m3.com/esg/policy_procurement-and-supplier.pdf

エムスリーのコーポレートガバナンス

M3グループは、社会的インパクトを創出し、医療課題を解決することを目指し、事業機会の拡大と価値あるサービスやプロダクトの開発を目指しています。
このような価値創造活動を支える重要な資本として、当社グループが有する人的資本・プラットフォーム・経営基盤の一層の強化・充実が重要と考えています。
コーポレートガバナンスの充実に当たっても、上記に照らして、経営の公正性・透明性を確保し、当社グループの経営のさらなる健全化を目指していきます。

コーポレートガバナンス体制（機関構成）

当社決裁規程に基づき、意思決定における牽制と監視が実質的に機能するよう、会議体での決裁を重視した体制を採用しています。



2025年6月30日現在

取締役の報酬

報酬体系の基本的な考え方

業務執行を担う取締役の報酬については、下記の基本的な考え方を踏まえることとしています。

- 単年度および中長期の業績との連動性が高く、持続的な企業価値の向上を重視した報酬体系とする
- 毎月定額を支給する「基本報酬（金銭報酬）」および当社の中長期的な業績向上や株主を重視した経営に対するインセンティブを目的として付与する「新株予約権（非金銭報酬）」から構成される
- 上記の割合は、報酬体系の目的を考慮して定めることとする
- 報酬全体の水準は、マーケットの水準も踏まえ優秀な人材確保に必要な報酬水準とする
- 業務執行を行わない取締役の報酬については、その職務に鑑み、基本報酬（金銭報酬）のみから構成されることとする

取締役の個人別報酬の内容等の決定プロセス

当社は、以下のとおり取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬について決定します。
なお、監査等委員である取締役の個人別の報酬については、株主総会決議により承認を得た報酬等の上限額の範囲内で、監査等委員である取締役の協議により決定します。
また、当社は、取締役の指名・報酬等に係る取締役会機能の独立性・客観性および説明責任の強化や役員報酬の制度設計等を目的に、独立社外取締役が過半数を占め、且つ委員長を独立社外取締役とする任意の指名報酬委員会を設置しています。

- 各取締役の個人別の基本報酬については、株主総会決議により承認を得た報酬等の上限額の範囲内で、取締役会決議に基づき代表取締役社長にその具体的な支給額の決定を委任することとする
- 代表取締役社長は、指名報酬委員会の意見を踏まえて、取締役としての職責に応じて、連結営業利益・連結当期利益・株価等の会社業績および他社の役員報酬データ等を総合的に勘案して、個人別の基本報酬の額を最終的に決定する
- 取締役の報酬としての新株予約権については、株主総会決議により承認された内容に基づく時価型ストックオプション（権利行使時の払込金額を時価を基準として決定するもの）または株式報酬型ストックオプション（権利行使時の払込金額を1株当たり1円とするもの）を付与する。また、取締役（業務執行を行わない取締役を除く）に対し、業績との連動性を持つ株式報酬型ストックオプションを交付することがある。これは、評価期間における当社または当社グループの業績、業務目標等の達成度に応じて、行使可能となる新株予約権の数を変動させるものである
- 各取締役（業務執行を行わない取締役を除く）に 付与される新株予約権の個数については、株主総会決議により承認を得た範囲内で、指名報酬委員会の意見を踏まえて、取締役としての職責、業績等を総合的に勘案して、取締役会の決議により決定する

当社の役員の報酬等に関する株主総会決議

固定報酬にかかる決議年月日：2016年6月29日
固定報酬にかかる決議内容：

a．取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬限度額（新株予約権の発行による報酬を除く）は年額 1,000百万円（うち社外取締役50百万円以内）とする
b．監査等委員である取締役の報酬限度額は、年額50百万円とする

ストックオプションにかかる決議年月日：2021年6月25日
ストックオプションにかかる決議内容：
各事業年度にかかる定時株主総会の日から1年以内の日に、取締役（監査等委員である取締役を除く）に割り当てることができる新株予約権の上限個数は次の通りとする

a．時価型ストックオプション　12,000個（うち社外取締役600個）
b．株式報酬型ストックオプション　7,200個（うち社外取締役360個）

（注）
1　当社は定款に取締役（監査等委員である取締役を除く）の員数は12名以内、監査等委員である取締役の員数は3名以内とする旨を定めています。
2　当該新株予約権の目的である株式の種類は普通株式であり、各新株予約権1個当たりの目的である株式の数は100株です。
3　割当日後、当社が当社普通株式につき、株式分割（当社普通株式の株式無償割当てを含む）又は株式併合を行う場合には、付与株式数を次の算式により調整し、調整の結果生じる1株未満の端数は切り捨てます。
調整後付与株式数＝調整前付与株式数×分割・併合の比率
上記のほか、割当日後、付与株式数を調整すべきやむを得ない事由が生じた場合にも、合理的な範囲で付与株式数を調整します。
4　（注）3に記載の付与株式数を調整すべき事由が生じた場合には、割り当てることができる新株予約権の上限個数について、付与株式数の調整に準じて合理的に調整するものとします。

役員紹介

2025年6月27日現在

谷村 格

代表取締役

生年月日　1965年2月10日
保有株式数　19,473,800株

1987年 4月　マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2000年 9月　当社代表取締役（現任）

都丸 暁彦

取締役

生年月日　1972年10月29日
保有株式数　400,600株

1996年 4月　マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2003年 1月　当社入社
2003年 10月　So-net M3 USA Corporation（現 M3 USA Corporation）取締役（現任）
2012年 6月　当社取締役（現任）

槌屋 英二

取締役

生年月日　1964年12月13日
保有株式数　54,600株

1987年 4月　朝日生命保険相互会社入社
2000年 2月　デロイト・トーマツコンサルティング（現 アビームコンサルティング株式会社）入社
2001年 9月　株式会社GMDコーポレートファイナンス（現 株式会社KPMG FAS）入社
2006年 8月　当社入社
2012年 8月　当社執行役員
2016年 6月　当社取締役（現任）

中村 利江

取締役

生年月日　1964年12月16日
保有株式数　21,000株

1988年 4月　株式会社リクルート入社
1998年 1月　株式会社ハークスレイ入社
2001年 3月　株式会社キトプランニング代表取締役（現任）
2001年 7月　夢の街創造委員会株式会社（現 株式会社出前館）取締役
2002年 1月　同社代表取締役社長
2009年 11月　同社代表取締役会長
2009年 12月　カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社 CHRO（最高人事責任者）
2010年 6月　同社取締役
2010年 6月　株式会社富士山マガジンサービス取締役
2011年 3月　株式会社オプト（現 株式会社デジタルホールディングス）取締役
2011年 11月　夢の街創造委員会株式会社（現 株式会社出前館）取締役会長
2012年 11月　同社代表取締役社長
2020年 6月　同社代表取締役会長
2021年 4月　株式会社日本M&Aセンター（現 株式会社日本M&Aセンターホールディングス）専務執行役員CCO
2021年 8月　レオス・キャピタルワークス株式会社社外取締役
2022年 3月　当社執行役員
2022年 3月　エムスリーソリューションズ株式会社代表取締役社長
2022年 6月　当社取締役（現任）
2024年 4月　SBIレオスひふみ株式会社社外取締役（現任）
2025年 4月　関西大学ビジネスデータサイエンス学部客員教授（現任）
2025年 4月　エムスリーソリューションズ株式会社代表取締役会長（現任）

田中 良直

取締役

生年月日　1962年10月18日
保有株式数　—

1986年 4月　マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
1997年 4月　株式会社ニューロマジック入社　同社取締役
2002年 10月　同社取締役副社長
2006年 4月　株式会社ビジネス・アーキテクツ取締役
2016年 7月　当社入社　業務執行役員
2016年 10月　当社執行役員
2023年 6月　当社取締役（現任）

山崎 聡

取締役

生年月日　1978年8月9日
保有株式数　—

2003年 4月　文部科学省メディア教育開発センター研究開発部事務補佐員
2004年 4月　独立行政法人メディア教育開発センター研究開発部業務補佐員
2005年 4月　有限会社ダブリュウ・オー・エンタープライズ入社
2006年 4月　株式会社ランドフューチャー（現 株式会社船井総研ITソリューションズ）入社
2008年 4月　メビックス株式会社入社
2017年 6月　当社入社
2018年 4月　当社業務執行役員
2019年 11月　当社執行役員
2023年 6月　当社取締役（現任）
2024年 6月　エムスリーテクノロジーズ株式会社代表取締役（現任）

津川 友介

取締役
独立社外役員

生年月日　1980年4月15日
保有株式数　—

2005年 4月　聖路加国際病院内科勤務
2010年 9月　Beth Israel Deaconess Medical Center/Harvard Medical School一般内科リサーチフェロー
2013年 7月　世界銀行グループ 保健医療専門官
2016年 6月　ハーバード公衆衛生大学院 Research Associate
2017年 7月　UCLA医学部（内科）、公衆衛生大学院（医療政策管理学）Assistant Professor
2018年 10月　日本医療政策機構　理事（現任）
2021年 7月　UCLA医学部（内科）、公衆衛生大学院（医療政策管理学）Associate Professor（現任）
2021年 10月　UCLA Department of Medicine Statistics Core, Data Core, Director（現任）
2023年 6月　当社取締役（現任）

山崎 繭加

取締役（監査等委員）
独立社外役員

生年月日　1978年1月23日
保有株式数　—

2000年 4月　マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2002年 6月　東京大学先端科学技術センター特任助手
2006年 11月　ハーバード・ビジネス・スクール日本リサーチセンターアシスタント・ディレクター
2010年 9月　東京大学大学院医学系研究科特任助教（兼務）
2017年 1月　株式会社ダイヤモンド社DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー特任編集委員（現任）
2017年 3月　華道家（IKERU主宰）（現任）
2019年 6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）
2021年 6月　株式会社レノバ社外取締役（現任）
2022年 11月　株式会社良品計画社外取締役（現任）

江端 貴子

取締役（監査等委員）
独立社外役員

生年月日　1959年12月22日
保有株式数　—

1982年 4月　富士通株式会社入社
1992年 7月　マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
1998年 2月　アムジェン株式会社入社
2005年 7月　東京大学特任助教授
2006年 4月　アステラス製薬株式会社社外取締役
2007年 12月　民主党東京10区総支部総支部長
2009年 9月　衆議院議員
2012年 4月　シンバイオ製薬株式会社社外取締役
2016年 4月　ジョンソン・エンド・ジョンソン日本法人グループコーポレートガバメントアフェアーズ & ポリシー統括責任者
2021年 4月　株式会社アルファパーチェス社外取締役（現任）
2022年 1月　日本マイクロソフト株式会社政策渉外・法務本部政策渉外シニア・アドバイザー
2022年 6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）
2023年 9月　リガク・ホールディングス株式会社社外取締役（現任）

鈴木 智子

取締役（監査等委員）
独立社外役員

生年月日　1977年11月17日
保有株式数　—

1999年 4月　日本ロレアル株式会社入社
2006年 9月　株式会社ポストン・コンサルティング・グループ（現 ポストン・コンサルティング・グループ合同会社）入社
2011年 9月　京都大学大学院 経営管理研究部 講師
2016年 4月　京都大学大学院 経営管理研究部 准教授
2017年 4月　一橋大学大学院 経営管理研究科国際企業戦略専攻 准教授
2020年 5月　株式会社ローソン社外取締役
2022年 6月　スタンレー電気株式会社社外取締役（現任）
2023年 9月　一橋大学大学院 経営管理研究科国際企業戦略専攻 教授（現任）
2024年 6月　当社社外取締役（監査等委員）（現任）

取締役のスキルマトリクス

当社取締役会は、法令・定款に定められた事項の他、取締役会規程及び決裁規程に基づき重要な業務執行に係る意思決定を行うとともに、各取締役の業務執行の状況を監督しています。
このような機能を踏まえ、知識や経験・スキルのバランス、多様性を勘案の上、高度な専門的知識・経験、高い見識、高潔な倫理観を持つ取締役を選任しています。

	スキル分野	企業経営	グローバル経験・グローバルビジネス	業界経験・専門的知識	IT・DX・テクノロジー	M&A	財務会計・資本市場との対話	SDGs・ESG・多様性	学識経験
氏名	求める知見 / 当社における役職	企業価値の継続的な向上を図るため、経営全般に関する本質的な議論を主導し、かつ監督できる知見	グローバルな事業展開状況を踏まえ、各国の商慣習、法規制、医療制度および地政学的リスクを深く理解し、国際的な事業戦略の策定と実行を監督できる知見	多様なステークホルダーが存在する医療業界において、国内・海外それぞれの市場特性を深く理解し、医療産業全体における事業機会を特定・最大化できる専門的知見	デジタル技術やデータサイエンスを最大限に活用し、医療課題解決におけるイノベーティブなサービス開発・事業展開を牽引・監督できる知見	持続的な成長戦略の一環として、効果的かつ規律あるM&Aや資本提携等の施策を実行・監督できる知見	強固な財務基盤の維持と資本効率の最大化のため、財務戦略、会計基準、税務に関する深い専門性を持ち、国内外の資本市場との積極的な対話を通じて、最適な資本政策の構築・実行を監督できる知見	サステナビリティの視点を取り入れた経営を推進し、多様性を尊重した組織文化の醸成を通じて、中長期的な社会的価値と企業価値の創造の両立を監督できる知見	医療および関連分野や経営学分野における最新の学術的知見と研究動向を経営に反映させ、長期的な視点でのイノベーション創出と戦略的意思決定を客観的に監督できる知見
谷村 格	代表取締役	○	○	○	○	○	○		
都丸 暁彦	取締役	○	○	○	○	○			
槌屋 英二	取締役	○	○	○		○	○		
中村 利江	取締役	○			○	○	○	○	
田中 良直	取締役	○		○	○				
山崎 聡	取締役			○	○				
津川 友介	取締役 独立社外役員		○	○	○				○
山崎 繭加	取締役 監査等委員 独立社外役員	○	○					○	○
江端 貴子	取締役 監査等委員 独立社外役員	○	○	○				○	
鈴木 智子	取締役 監査等委員 独立社外役員	○	○					○	○

企業価値最大化に向けたグループガバナンス

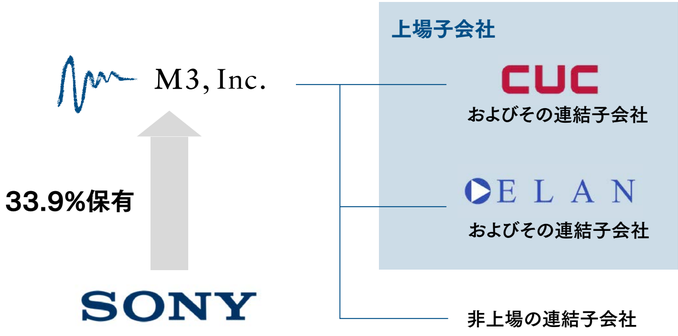
当社は、少数株主を含むすべてのステークホルダーの利益を考慮し、透明性の高い経営を実践するとともに、グループ全体の持続的な企業価値向上を目指しています。
その上で、経営の独立性の確保、少数株主利益の保護、利益相反防止に向けた適切な管理を特に重視しています。
当社の株式を33%超保有する筆頭株主、ソニーグループ株式会社（以下、ソニー）との関係、ならびに当社が株式を保有する上場子会社2社との関係について、コーポレートガバナンスの観点から説明します。

ソニーとの関係性

	ソニーグループ株式会社
保有株式数（被所有）（2025年3月末現在）	230,458千株（持株比率33.9%）
業務上の連携	ソニーと当社の合弁会社の設立や、ホワイト・ジャック・プロジェクト関連の提携などを通じて、必要に応じた連携を行っています。
取引	ソニーと当社との間には医療・ヘルスケア領域における協業に関する取引がありますが、同社と当社との間の年間取引額が当社及び同社の連結売上高に占める比率はいずれも1%未満です。
人的交流	2025年3月31日現在、当社取締役吉田憲一郎は、ソニーの代表執行役を兼任していましたが、これは、その専門性並びに株主の視点により当社グループの経営力を高めるべく、当社より就任を要請したものです。 なお、同氏は、2025年6月26日開催予定の定時株主総会の終結の時をもって退任となりました。 上記以外の人的交流はありません。

グループ全体の構造

当社グループの連結子会社の数：173社（2025年3月末時点）



上場子会社との関係性

	株式会社シーユーシー
保有株式数（2025年3月末現在）	18,600千株（持分比率63.5%）
業務上の連携	シーユーシーの運営する事業と、その他当社グループの事業と様々な形で連携を行っています。これにより、当社グループ全体で創出されるエコシステムシナジーの連携可能性が一層拡大しています。
取引	シーユーシーと当社が取引を行う場合には、同社少数株主の利益を損なうことのないよう、シーユーシーが同社の「関連当事者取引管理規程」に則った意思決定を行うとともに、当社もそれを尊重しています。
人的交流	当社の執行役員1名がシーユーシーの取締役を兼任していますが、これは当社グループとの連携の促進及びシナジーの追求ならびにシーユーシーグループのコーポレート機能を中心とした経営力の強化を企図する同社からの就任要請に基づくものです。

	株式会社エラン
保有株式数（2024年12月末現在）	33,329千株（持分比率55.0%）
業務上の連携	当社グループの既存顧客への共同営業やをはじめ、様々な面での連携を開始しています。
取引	エランと当社グループとの取引が発生した場合に、少数株主の利益を確保するため、独立社外取締役を構成員とする取締役会の任意の諮問機関として特別委員会を設置しています。
人的交流	エランとの資本業務提携契約にて、当社はエランとの間で、当社がエランを連結子会社としている限りにおいて、当社は、同社の非常勤の取締役2名（このうち、監査等委員である取締役を1名）を指名する権利を有し、エランの独立社外取締役及び当社が指名するエランの取締役の合計数は、エランの取締役の半数以上とすることを合意しております。 また当社の業務執行役員1名、執行役員1名がそれぞれエランの取締役を兼任していますが、業務執行役員については、マーケティングやプロダクト設計、プロジェクトマネジメント等における豊富な知識を活かし、当社グループとの連携やシナジーの創出を企図して、執行役員については、経営管理、会計及び法務・コンプライアンスなどの業務に関連する豊富な知識を活かし、コーポレート機能を中心とした経営力の強化を企図して、いずれもエランの経営基盤の強化を担えると判断し選任されています。

社外取締役インタビュー

山崎 繭加 やまざき・まゆか

東京大学経済学部、ジョージタウン大学国際関係大学院卒業。マッキンゼー・アンド・カンパニー、東京大学助手を経て、ハーバード・ビジネス・スクール（ハーバード大学経営学大学院）で日本の企業・ビジネスリーダーのケース作成、日本でのフィールド授業の企画運営に従事。2017年に華道家として独立。同時に、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー特任編集委員、エムスリーを含む上場企業3社の社外取締役などを務める。

エムスリーの本質：変わってきていることと変わらないこと

エムスリーの社外取締役に就任してから6年ほど経ちますが、企業としての本質的な強みの部分は変わらない一方で、必要な部分は確実に変わってきたと感じています。エムスリーの企業価値につながる本質的な強みと、この数年の変化、そしてこれからについて、感じていることをお話しします。

本質的な強み：
自律的なプロフェッショナル集団と、それを支える企業文化

エムスリーの競争優位の根幹には、社員一人ひとりの圧倒的なプロフェッショナリズムの高さがあります。個々の社員が高い倫理観に基づき自律的に考えて動いているので、がちがちの管理や監視の仕組みがなくとも、業務遂行が自ずと適切に行われています。その結果、事業を生み出し改善していくことに、会社のリソースを全投入できます。これはエムスリーの大きな強みだと思います。

様々な要因が重なり合ってこうしたエムスリーの組織としてのあり方につながっていますが、とりわけ3つの要素がエムスリーをエムスリーたらしめていると考えています。
1つ目が、採用へのこだわり。エムスリーの文化や価値観を理解しそれを日々の仕事でも体現しているトップマネジメントが採用プロセスに深くコミットし、プロフェッショナリズムと能力が高い人材の採用を徹底しています。

2つ目が、性善説での事業運営が可能な企業文化。社員の自律性と倫理観が高いため、監視や管理、報告のための報告などが必要ありません。マイクロマネジメントを回避でき、本質的な業務に集中できる環境が整っています。

3つ目が、リーダー層の「インテグリティ」と健全な人間関係。インテグリティは内面の価値観と外側に向けた行動や発言が一致している誠実さ、人間としての成熟度を指し、リーダーシップの分野で重視されているテーマです。代表取締役の谷村さんをはじめ、事業を率いる中核人材の方々のインテグリティがとても高いと感じています。そのため、人間関係に起因する問題がエムスリーではほとんど起こらず、それも社員が全力で業務遂行に向き合える環境につながっています。

ただ、あらゆる強みは弱みと表裏一体です。エムスリーも上記のような強みがあるがゆえの課題や弱みも当然あります。例えば「この規模の会社であれば〇〇するべき」という常識を鵜呑みにせず「なぜ必要なのか」ということをとことん突き詰めるため、結果として事業に直結しない取り組みの意思決定に時間がかかる場面や、事業を進めることに重きを置いた結果ルールが後追いになる場面もあります。コーポレートガバナンスに関する取り組みでも、「他の会社もやっているから」という理由での意思決定はまずなく、エムスリーとしてその取り組みを行った方がよい合理的な理由が求められるため、社外取締役としては「それはエムスリーぐらいの会社ならとりあえずやったらいいのでは」と思うことも正直あります。しかし一度その必要性が肚落ちすれば、過去の議論に固執することなく即座に行動へ移す柔軟さも持ち合わせていますし、関連する部門の社員も、必要な変革に至るまでの議論を社内でいかにスムーズに進めてい

けるかを意識して動いています。何より、社員自身が組織の課題に気づき、それを諦めずに解決していこうとする文化があることが素晴らしいと感じています。

最近の変化：視野を拡げ、社会・市場からの期待に応える

エムスリーは取り組むべき事業に全力投球して成長する、その結果として企業価値が高まる、それがステークホルダーへの責任を果たすことになるという考え方を貫いてきました。それは引き続き基本スタンスではありますが、環境の変化や企業規模や領域が拡大してきた中で変化してきた部分もあります。とりわけコロナ禍での株価の上昇、その後の低迷を経験する中で、従来持っていた事業成長への意識の高さに加え、社会・市場からの期待にいかに応えていくか、いかにエムスリーの企業としての社会的責任を果たすか、という方向にも目線が向いてきました。取締役会における議論の内容からも、この変化を肌で感じています。

その象徴のひとつが、サクセッションプラン（後継者計画）の具体化です。かつては取締役会の場ではほとんどのエネルギーが事業に関する議論に割かれていて、サクセッションプランのような組織の長期的なアジェンダは後回しになりがちでした。現在は指名報酬委員会が設置され、そこで代表取締役の谷村さんだけではなく、次世代リーダー層のサクセッションについての議論を行うようになりました。私は委員会の委員長を務めていますが、委員の皆さんと一緒に形式的ではない、率直かつ建設的な議論を重ねることができています。

コーポレートガバナンス：エムスリーの特徴と改善余地

エムスリーのガバナンスについては、教科書的な視点で評価すると多少いびつで、改善できるポイントはまだまだあると思います。例えば社外取締役の比率や、スキルマトリクスのバランスなどがその典型ですが、その改善も含めて中長期目線で「エムスリーにとってのあるべき取締役会とは」という議論がなされるようになってきたのも直近数年での変化です。

そう思うと、コロナ禍の初期に株価が急上昇しその後低迷していることは、もちろん決して良いこととは言えないのですが、同時にエムスリーにとっては変革を促すカンフル剤にもなったのではないかと思っています。今までは、事業に邁進さえしていれば株価も含めてすべてがついてくるという考えが強くありましたが、必ずしもそのロジックが通らない場面も出てきており、会社としてガバナンスのあり方や株式市場とのコミュニケーションなどを振り返り、必要な変革を始めています。

取締役会における議論にも変化が起きています。例えばエムスリーの成長の源泉の一つのため比較的多く付議される企業買収の議題では、従来も行われてきた個別の案件のROIや妥当性の議論が中心ではありますが、長期的なエムスリーの成長戦略の中でどのように位置づけられるのか、という議論もなされるようになりました。私もできるだけ、なぜエムスリーとしてその事業や買収をやるのかという根源的な理由を問う質問を心がけています。結果として、取締役会における議論の時間も増えました。

こうした最近の変化は、社外取締役の発言や質問でもたらされているだけでなく、社内から取締役会に付議される議案そのものがより中長期目線になっているのも大きな要因です。エムスリー自身の変化として、短期的な事業運営やPLの観点だけでなく、より長く、より広範にもたらせる社会的インパクトを意識するようになってきたことの現れではないでしょうか。

また取締役会に新しいメンバーが入ってくることで、それぞれの方が持つ知見、新たな視点が加わりそれが議論の活性化につながっています。例えば医療経済学の世界的な研究者である津川さん参画後は、グローバルな医学・健康領域におけるトレンドを踏まえた新たな事業の可能性やリスクの指摘、CTO/CAIO*の山崎聡さんが入ってからは、AIなどのテクノロジーを使った新事業や組織再編の可能性も議論されるようになりました。またビジネスと政府の関係に詳しい江端さん参画後からは、規制当局側の視点を踏まえた指摘も行われるようになり、取締役会の実効性に対する本質的な強化や広い意味でのガバナンスの改善にもつながっていると思います。

* Chief AI Officer

なお、取締役会のあり方に関する一般的な議論の中で、事業の意思決定と監督機能が一体化した「マネジメント・ボード」から、監督機能に軸足を置く「モニタリング・ボード」への移行が課題になっています。エムスリーの場合、モニタリング・ボードへの移行の重要性は認識されているものの、現状の取締役会はマネジメント・ボードに近いです。社内においては昇進した先に取締役になるというイメージがまだ強くあるため、取締役は社内で優れた人がなるという側面と経営陣を監督するという側面が絡まってしまっている印象があります。この絡まりについては取締役会としても認識があり、指名報酬委員会でも議論が始まっています。これだけ事業と領域、展開国を拡大してきたエムスリーがどういった体制をとるといいのかという組織全体の構成の議論ともつながるため、少し時間がかかるとは思いますが、監督機能に軸足を置くモニタリング・ボードへの移行も必ず起きていくと感じています。

今後に向け感じること：非連続な成長の実現と自分が果たすべき役割

今注目しているのは、強固なプラットフォームを核に置きながら、製薬マーケティング、治験、医療人材事業、医療・介護機関運営など、様々な領域への展開をしているエムスリーにしかできない「エコシステムシナジー」です。これはプラットフォームやデータを基盤に、異なる事業領域間のシナジーを起こしていくこ

とを指し、自律的に考え動く一人ひとりの社員が自ら領域やプロジェクトの垣根を越えてつながり新しい事業をボトムアップで発見して生み出すという動きが社内で大きくなってきています。偶発的に新しいアイディアが生まれさらにそれが連鎖していくタイプの予見しづらいイノベーションであるため、外部に前もって説明しづらいのが歯がゆいところでもあるのですが、まさにこの世界で今のエムスリーにしかできない「生き物」のような価値創造です。この動きを加速させるためにも、偶発的な出会いや発想のぶつかりが生まれるような仕組みを組織に仕込んでいくことが必要なのではないかと思っており、それを自分の立場からサポートできないか考えています。

サステナビリティの観点で言うと、今後の事業拡大に向けては、「何のためにエムスリーはこの世にあるのか」というパーパス、存在意義からぶれずに事業を営んでいくのが最も肝要だと思っています。何が世のため・人のためになるのか、収益性と社会的意義が両立するところを見極めて事業を構築していくことができる能力の高さがエムスリーの特徴だと思いますし、この点が維持、そして強化できているかを常に目を配りたいと思っています。

私自身、社外取締役として、エムスリーのステークホルダーの皆様、特に機関投資家の方を中心に対話の機会をいただくことがあります。どの方とお話ししても学びが多いですし、皆様エムスリーへのリスペクトを持ってくださっていて、「今後も引き続き応援したいからこそ」と、期待している、果たしてほしい役割についてご意見をいただくこともあります。社外取締役として、自分が拠って立つべきは株主、ひいては社会であり、それが最終的にはエムスリーの企業価値向上にもつながるということをリマインドしていただけるので、とてもパワーをいただける場でもあります。

この6年間エムスリーに関わってきて、エムスリーが組織としてユニークで、そのユニークさが常に更新されていく会社であるという印象は変わりません。また、社員のプロフェッショナリズムと自律性の高さから、ルールでがんじがらめにせずとも、また人間関係にエネルギーを割くことなく、事業創造と適切な業務執行が行われるという、稀有な会社だと思っています。このようなエムスリーの強みと特徴が維持されるよう感度高くウォッチして必要な働きかけをしていくことを通じて、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に沿えるよう役割を果たしていきたいです。

04

Business Overview

事業紹介

メディカルプラットフォーム：製薬マーケティング支援

To Whom and What　誰のどんな課題を解決するのか

- 1人でも多くの患者さんを、より適切な医療へ導く
- この実現に向け、製薬企業や医療機器企業のマーケティング活動における戦略的パートナーとして各企業の課題を解決
- 医療現場が適切かつ正確な情報がデジタルを通じて効率的に受け取れるためのソリューションを提供

How and Why M3　どう解決するのか/何がユニークか

- 国内の医師34万人以上が登録する「m3.com」のプラットフォームを活用し、医療従事者への情報提供を実施
- M3グループが蓄積しているリアルワールドデータやテクノロジーなども活用することで、医療現場の「アンメットソリューションスペース」を捉えた課題解決を実現

What Impact　どんな社会的インパクトを創出しているか

- 医療従事者全会員への最新医療情報提供（2025年3月期）
  - Web講演会などの視聴者数延べ約980万人
  - 7,000万回以上のeディテールを実施し、製薬企業の営業生産性の改善に貢献

製薬マーケティング支援事業では、国内の医師34万人以上が登録する「m3.com」のプラットフォームを活用し、会員医師が主体的、継続的に高頻度で情報を受け取れる「MR君」ファミリーの各種サービスや、次世代MR「メディカルマーケター」の提供、エムスリーが蓄積してきたデータを活用し医療従事者へのより効率的なアプローチを可能にするデータドリブンマーケティング支援などを行なっています。
エムスリーが有する圧倒的なプラットフォーム力・世界最高水準のテクノロジー・各界のスペシャリストが集まることによって可能となる高い課題解決力を複合的に組み合わせ、医療産業における課題を紐解き、それを解決し社会的なインパクトをもたらしています。

主要なサービス事例

MR活動DX化支援

次世代MR「メディカルマーケター」などを通じて、製薬企業のMRによる情報提供活動にエムスリーの医師プラットフォームを活用することで、時間的ロスを最小限に抑えた効率的な双方向コミュニケーションが可能

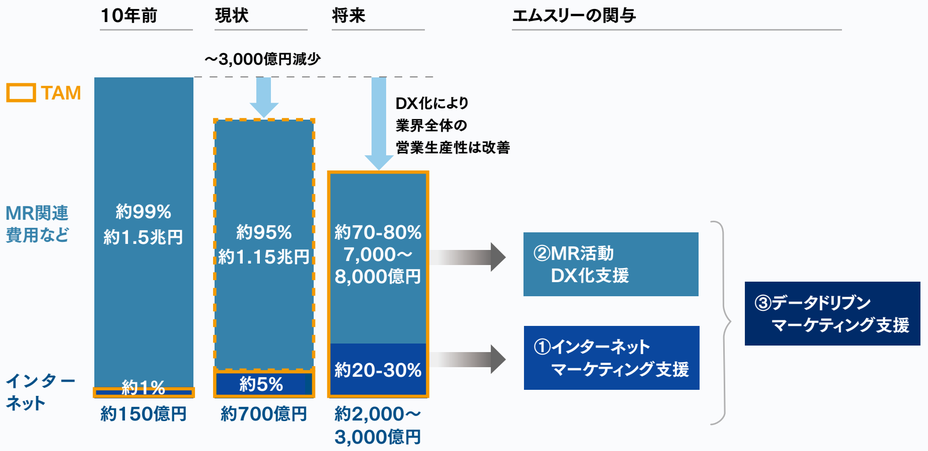
インターネットマーケティング支援

m3.com上からアクセス可能な「MR君」ファミリーや「Web講演会」の各種サービスなどを通じて、多くの医療従事者に適切な情報を適切なタイミングで届けることが可能

データドリブンマーケティング支援

エムスリーが有するリアルワールドデータ、医師プラットフォーム、AI・テクノロジー力といった強みを活用することで、医師に対して最適な情報提供が可能

製薬企業の営業コスト配分とエムスリーのサービスで支援可能な分野



メディカルプラットフォーム：医療現場DX事業

To whom and what　誰のどんな課題を解決するのか

- 患者さん目線：待ち時間や伝えたいことがうまく伝わらないなど、医療を受けるときの不便を解消
- 医療機関目線：人材不足によるオペレーション面の負担増／収益性の改善など、医療機関の「経営課題」解決をサポート

How and Why M3　どう解決するのか/何がユニークか

- クラウド型電子カルテ「エムスリーデジカル」と、医療機関と患者さんをつなぐワンストップソリューション「デジスマ診療」を中心に、医療機関・患者さん双方の負担を減らし有限のリソースの「ムダ」をなくすDX化サービスを展開
- 「エムスリーデジカル」はクリニック向け電子カルテシェアNo.1　ソース：m3.com上でのアンケート調査
- デジスマ診療と併用することで医療機関での患者さんの待ち時間を大きく短縮可能

What Impact　どんな社会的インパクトを創出しているか

- 診療の支援
  - 管理するカルテ枚数は約3億4,000万枚（2025年3月末時点）
  - 四半期デジスマ診療利用ユーザー数が、2024年10-12月（2025年3月期第3四半期）に200万人を突破*

*月別UUの四半期別総和

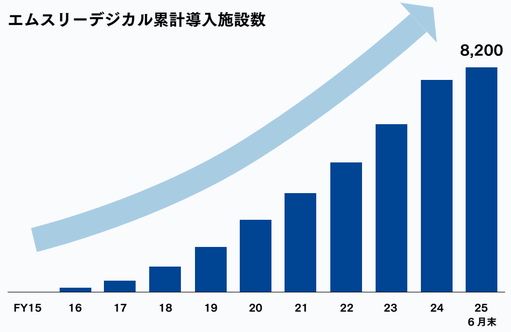
私たちが豊かな生活を営むために欠かせない医療現場。その重要性はいつの時代も変わらない一方で、テクノロジーの進化とともに、治療法や医療機関の運営方法もどんどん進化し、より高度で効果的な診療、治療が可能になってきています。
M3グループの医療現場DX支援事業では、クリニック向け電子カルテシェアNo.1のクラウド型電子カルテである「エムスリーデジカル」と、医療機関と患者様をつなぐワンストップソリューションの「デジスマ診療」を中心に、クリニックなどの医療現場にテクノロジーを広めています。これにより、医療機関が患者様の診療・治療に専念でき、受付での待ち時間など患者様の負担も減らせるサービスを展開しています。コロナ禍以降、医療従事者の皆様の負担が増している一方で、効率化による負担低減の余地も多く残されています。医療機関の負担を軽減しつつ、患者様の満足度も高められるようなデジタルソリューションを提供し、社会課題の解決を目指します。

主要なサービス事例

エムスリーデジカル

クリニック向け電子カルテシェアNo.1のクラウド型電子カルテです。日々の診療を効率化する豊富な機能に加え、レセプト作成までワンストップで対応。どこからでも安全にアクセスでき、医療従事者の負担を軽減することで質の高い医療提供を支援します。

エムスリーデジカル累計導入施設数



デジカルスマート診療（デジスマ診療）

患者さんの利便性を高めるデジタル診察券サービスです。スマートフォンで予約・受付から会計案内までスムーズに行え、待ち時間のストレスを軽減。医療機関側も受付や会計業務を効率化し、患者さんの来院体験向上と医療現場の負担低減の双方に貢献します。

エムスリーデジカルとデジスマ診療の連携による導入効果イメージ

メディカルプラットフォーム：WHITE JACK project

To Whom and What　誰のどんな課題を解決するのか

- ひとりひとりの健康寿命を伸ばし、実際の寿命に近づける
- 個人の健康リテラシー向上の取り組みや、企業の従業員向けを中心とする多様なサービスを展開

How and Why M3　どう解決するのか/何がユニークか

- 「EBHS」や「企業向けがん防災プログラム」など、様々なニーズに応える幅広いプログラムを提供
- エコシステムシナジーを鍵に、多様な事業を有するM3グループだからこそ提供可能な幅広いサービスが強み

What Impact　どんな社会的インパクトを創出しているか

- 従業員健康データ管理サービス*のID数は2023年3月期～2025年3月期の2年間で約2.3倍、産業医派遣サービス*の派遣先事業場数は約1.8倍に拡大
- 従業員の健康実態や施策効果の見える化により企業の健康経営を推進し、M3グループのミッションである「1人1円」の実現を目指す

*M3ヘルスデザインが提供する「ハピネスパートナーズ」　*M3キャリアが提供

M3グループは、「疾病発症後の治療」分野で、これまで多くのサービスを展開してきました。今後グループのミッションをさらに強く推進していくにあたり、重点領域を予防医療分野にも拡大し、社会的要請の大きい課題である医療費削減をさらに川上から実現するための取り組みを2022年に開始。病気を治す天才「ブラック・ジャック」に対し、人を病気にさせない天才という意味を込めて、「ホワイト・ジャック・プロジェクト」と名付けました。私たちはこのプロジェクトを通じて、病気になる人を減らし、誰もが楽しく健康に働くことができる世界を作っていくことを目指します。

“誰もが楽しく健康に働ける世界へ”

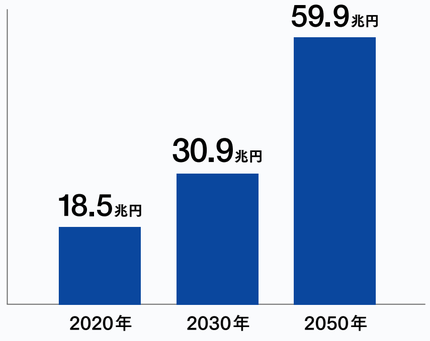
平均余命と大きく乖離する健康余命を1日でも長くし、不必要な医療コストを1円でも減らすことを目標に、わたしたちエムスリーは、医療現場とビジネスの場をシームレスにつなぎ、「健康」を成長への可能性に変えていきます。

新しい健康社会の実現に向けた政府の動き

「国民の健康増進」「持続可能な社会保障制度構築への貢献」「経済成長」の同時実現に向けて、ヘルスケアにおける国内外の需要を喚起し、新たな投資を促す好循環を目指すことを日本政府は目指しています。経済産業省の健康・医療新産業協議会は、新しい健康社会の実現に向けた「アクションプラン2023」を公表し、①予防・健康づくりへの投資促進、②予防・健康づくりの信頼性確保、③デジタルヘルスの推進、④イノベーション・エコシステムの強化、⑤介護領域における課題への対応といったプランを掲げました。こうした健康保持・増進に働きかけるヘルスケア産業の市場は、最新の議論において2050年には59.9兆円*に拡大すると見込まれるなど、大きな成長機会のある市場であると考えています。

ヘルスケア産業の市場規模

（健康保持・増進に働きかけるもの）*



含まれる市場

知	ヘルスケア関連書籍・雑誌、アプリ・サービス等	予防	衛生用品、予防接種等
測	検査・検診サービス、計測機器等	遊・学	ヘルスツーリズム
健康経営	検診事務代行、メンタルヘルス対策等	癒	エステ・リラクゼーションサービス等
食	サプリメント・健康食品、OTC・指定医薬部外品等	住	健康志向家電・設備等
運動	フィットネスクラブ、フィットネスマシン等	機能補完	眼鏡、コンタクトレンズ等
睡眠	機能性寝具等	民間保険	第三保険等

* 経済産業省 第6回 健康・医療新産業協議会

川上への事業ドメインの拡大

「病気になってから治療を行うこと」にとどまらず、「そもそも病気になることをできるだけ予防する」ことで、M3グループのミッションをより川上の段階から実現していくことを目指します。

メディカルプラットフォーム：WHITE JACK project
ホワイト・ジャック・プロジェクトの持続的な拡大

主なサービス

ハピネス パートナーズ
Happiness Partners

健康診断サービス
健康データの管理・分析・活用をワンストップで出来るクラウドツール

EBHS Life

健康指標サービス
「自分が今どんな状態か」をメンタル・ボディ両面から総合的に評価する新しい指標

WHITE JACK M3PSP

医療サポートサービス
日々の健康管理から重大疾患のセーフティネットまで、6つの医療相談サービスを1つにしたプログラム

M3 Career

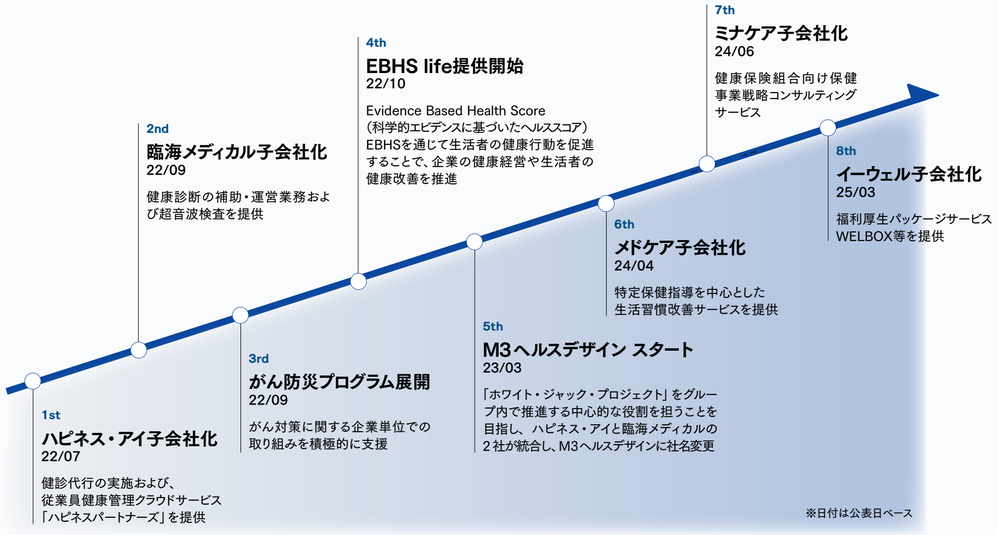
産業医サービス
日本の医師の約9割が登録するデータベースからさまざまな専門性やキャリアをもつ産業医をご紹介します

*キャリアソリューションセグメントに含まれる

AskDoctors　M3がん防災　職場のストレスチェックplus

ホワイト・ジャック・プロジェクトのプラットフォーム拡大の歩み

エムスリーでは、新サービスの展開やM&Aを通じて、ホワイト・ジャック・プロジェクトのサービス基盤を拡大してきました。
2025年3月末時点で第8弾まで公表しており、今後も継続的に基盤の拡大を行っていきます。



M&A TOPICS

2025年3月に公表、4月より イーウェルを連結子会社化

ホワイト・ジャック・プロジェクトの強化を目的に、東急不動産から取得。法人向け福利厚生サービスが主力事業。同時にM3グループは東急不動産と業務提携契約を締結。

Ewel

イーウェルの主な事業

福利厚生サービス事業
大企業・中小企業に対し、福利厚生パッケージサービス WELBOX等を提供

健康支援サービス事業
健康保険組合・企業に対し、健診事務代行サービス・健康経営推進支援サービス等を提供

マーケティング支援事業
顧客満足度向上支援サービスの提供

メディカルプラットフォーム

単位：百万円	2024年3月期	2025年3月期	前期比（%）
セグメント売上収益	93,414	91,566	▲2.0%
セグメント利益	38,626	34,105	▲11.7%

2025年3月期実績

医療現場のDX化支援等の事業が堅調に推移した一方で、製薬企業の継続的な予算圧縮及び新型コロナウイルス関連プロジェクトの減少影響により利益率の高い製薬マーケティング支援関連の売上が前期比で減少したため、セグメント売上収益は91,566百万円（前期比2.0％減）、セグメント利益は34,105百万円（前期比11.7％減）となりました。

セグメントのトピック

2024年 4月 医療機関向けに夜間休日往診代行サービスを展開する株式会社当直連携基盤、健康保険組合向けに生活習慣改善サービスを展開するメドケア株式会社を子会社化
医師に特化した不動産情報提供サービスを行うエムスリーリアルエステート株式会社を設立

2024年 6月 健康保険組合向け支援事業を展開する株式会社ミナケアを子会社化

2024年 9月 医療データの調査・情報発信を目的としたシンクタンク「エムスリー総合研究所（M3総研）」発足

2024年11月 ホワイト・ジャック・プロジェクトの推進に向け、ソニーフィナンシャルグループとM3グループの業務提携を発表

2025年 3月 福利厚生事業を展開する株式会社イーウェルの子会社化を公表
クリニック向けクラウド電子カルテ「エムスリーデジカル」の累計導入件数が全国で約7,700件に到達

2025年 5月 医療従事者専門サイト「m3.com」の医師会員数が34万人を突破

エビデンスソリューション

To Whom and What　誰のどんな課題を解決するのか

- 新薬を待っている患者さんに1日でも早く届けられるよう、製薬会社の医薬品開発の効率化・スピードアップ、研究開発コスト低減を実現するサービスを提供

How and Why M3　どう解決するのか/何がユニークか

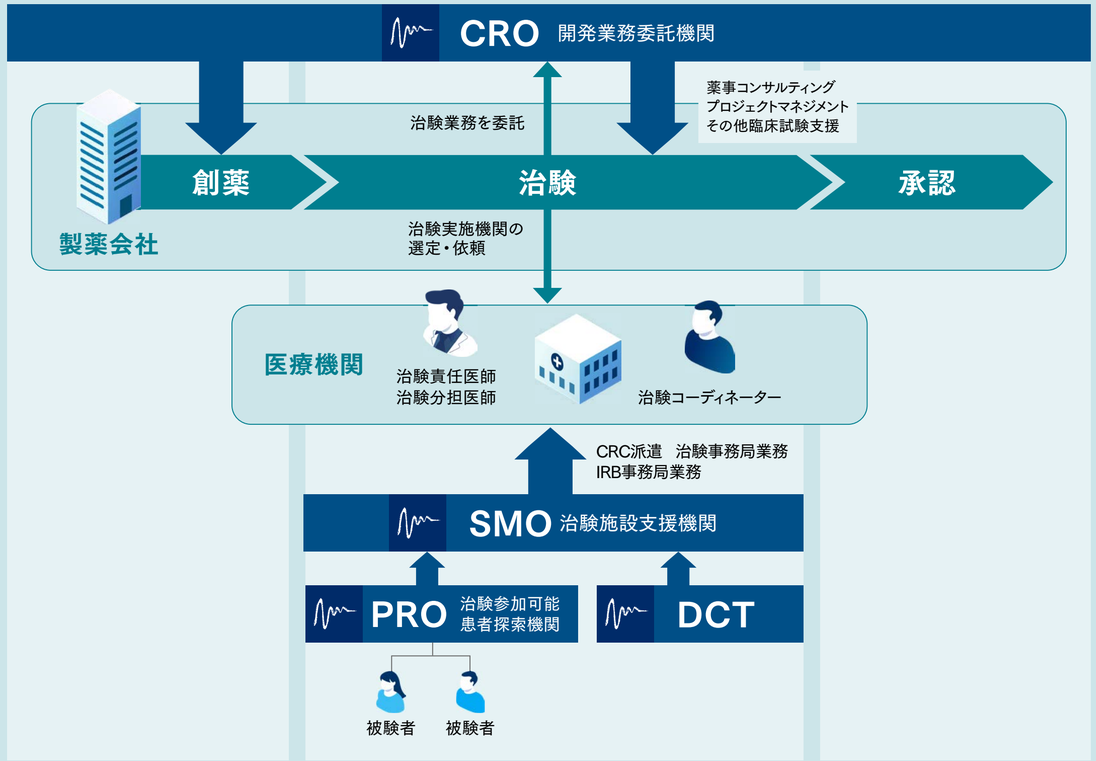
- CRO・SMO・PROの活発な連携によるワンストップのソリューション提供
- 薬事コンサルのような川上から、臨床試験に必要な時間の短縮等具体的なオペレーションのフェーズまで、M3グループならではの付加価値を提供
- 単なるソリューションの提供にとどまらず、治験の主体としての役割も担う

What Impact　どんな社会的インパクトを創出しているか

- 革新的な新薬開発の支援を通じて患者さんのQOL向上や医療費削減に貢献
- M3グループの患者パネルを利用した症例数：約2,500例（2025年3月期）

エビデンスソリューション事業では、臨床開発業務の支援および大規模臨床研究の支援を行うCRO、治験実施医療機関において治験業務全般の管理・運営を支援するSMO、臨床開発・臨床研究等の実施に必要な被験者の募集ならびに周辺業務の支援を行うPRO等の事業を、グループ各社を通じて展開しています。
治験計画の複雑化や難治性疾患の治験へのシフトにより、製薬会社において必要症例数を確保できず治験が遅延する事例も生じています。M3グループがこれらのサービスを提供することで、製薬会社における医薬品の開発スピードを高めるとともに、開発コストを低減し、一つでも多くの医薬品を生み出すことに貢献することを目指しています。

創薬のプロセスと、エムスリーの手がける領域

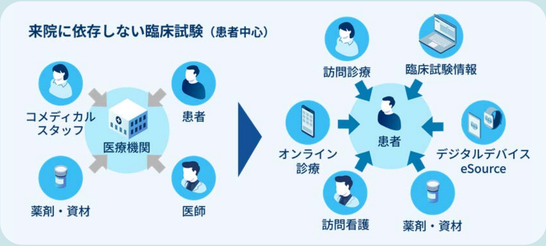


CRO事業　M3グループのCRO事業をメインで担うメディサイエンスプラニング（MPI）およびMebixでは、様々なサービスを幅広く提供し、医薬品開発の初期段階から製造販売後に至るまで、顧客の要望にワンストップで応える体制を提供

SMO事業　M3グループのSMO事業をメインで担うノイエスは、SMOの先駆者として、治験実施体制の構築支援から業界トップレベルのCRCによる被験者来院対応まで、治験業務をトータル支援

PRO事業　臨床開発・臨床研究等の実施に必要な被験者の募集ならびに周辺業務の支援

DCT　Decentralized Clinical Trialの略で、参加する患者の来院に依存しない形で行う臨床試験を指す。海外で先行して拡大しており、コロナ禍を経て日本国内のプロジェクトも増加中



エビデンスソリューション

単位：百万円	2024年3月期	2025年3月期	前期比（%）
セグメント売上収益	26,700	24,244	▲9.2%
セグメント利益	6,698	4,345	▲35.1%

2025年3月期実績

新型コロナウイルスに関連した治験プロジェクト等の貢献が前期比で減少したことに加え、上期を中心に全体的な受注動向がやや低調に推移したことにより、セグメント売上収益は24,244百万円（前期比9.2％減）、セグメント利益は4,345百万円（前期比35.1％減）となりました。

セグメントのトピック

2024年6月 ノイエスを存続会社とする形で、同社と3H CTSが合併

2024年7月 3Hメディソリューションを存続会社とする形で、同社と3Hクリニカルトライアルが合併

2025年5月 メディサイエンスプラニングが、パリ協定に基づく温室効果ガス削減目標「Science-based targets（SBT）」の認定取得に向けて、認定機関「SBTイニシアティブ（SBTi）」にコミットメントレターを提出

2025年5月 メディサイエンスプラニングが、Risk-based approachの取組み強化等を目的にPM・RBQM推進室を発足

2025年6月 3Hメディソリューションが開発したePRO（電子患者報告アウトカム）アプリ「3H P-Guardian」を用いた喘息管理に関する研究論文が医学雑誌に掲載

キャリアソリューション

To Whom and What　誰のどんな課題を解決するのか

- 転職を希望する医師・薬剤師に一般の転職市場と同様にエージェントを活用したマッチングサービスを提供することで、旧来型のネットワークに基づかない、新たなキャリア形成機会を提供する
- 病院やドラッグストア等の医療機関等の採用力強化を支援し、医師・薬剤師の確保に貢献する
- あらゆる企業が抱える、産業保健や健康経営に関する課題解決をサポートする

How and Why M3　どう解決するのか/何がユニークか

- 日本の医師の約9割、34万人以上が登録する「m3.com」の強力なプラットフォームを活用した採用のベストマッチング
- 医療機関等向けの採用支援サービスや、一般企業向けの産業医派遣等の産業保健・健康経営推進サービスなど、多数の事業を有するM3グループだからこそ実現可能なワンストップの幅広いサービスを提供し、健康社会の実現に貢献

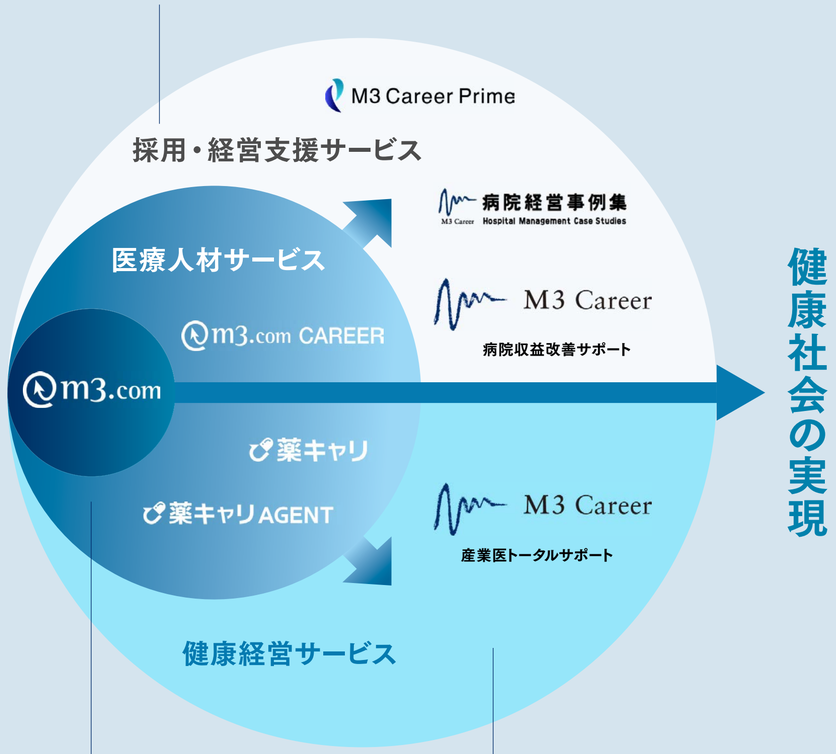
What Impact　どんな社会的インパクトを創出しているか

- 医療従事者のキャリア形成や医療機関等の採用活動の支援を通じて医療に貢献し、イキイキと働く医療従事者をひとりでも増やすこと、ならびに日本中の全ての人が安心して暮らせる社会の実現を目指す

キャリアソリューション事業では、グループ会社であるエムスリーキャリア（以下、M3C）を中心に、M3グループがもつ「m3.com」の圧倒的なプラットフォーム力を基盤として、医師・薬剤師向けの医療人材サービス、医療機関等向けの採用・経営支援サービス、そして一般企業向けの産業保健・健康経営サービスといった各種事業を展開しています。
M3Cでは、「イキイキと働く医療従事者をひとりでも増やし医療に貢献する」というミッションを掲げ、「医療人材不足・偏在をなくす」、「医師の過重労働をなくす」、「病院の経営や組織を改善する」、「健康社会の実現を加速させる」の4つの取り組みを通じて医療に貢献することで、医療従事者がイキイキと働けることはもちろん、日本中の全ての人が安心して暮らせる社会の実現を目指しています。

採用・経営支援サービス

医師・薬剤師を確保したい病院・薬局/ドラッグストアの採用力強化を支援しています。また、病院の収益向上に貢献する実行支援型の経営コンサルティング等も提供しています。



医療人材サービス

転職を希望する医師・薬剤師と、採用ニーズのある病院や薬局・ドラッグストアをつなぐ人材紹介プラットフォームを提供しています。求職者と医療機関の双方へのアプローチを通じて、ベストマッチングを目指します。

産業保健・健康経営サービス

産業医紹介サービスでは、顧客企業の事業場のニーズに基づき、要件に合わせて従業員数や産業医の訪問頻度などを選択できる支援サービスを提供しています。また、従業員の健康情報を管理するクラウドシステムやコンサルティング等、健康経営の実現に向けて多方面からアプローチ可能なサービスを提供しています。

キャリアソリューション

単位：百万円	2024年3月期	2025年3月期	前期比（%）
セグメント売上収益	16,642	20,914	+25.7%
セグメント利益	4,781	5,656	+18.3%

2025年3月期実績

医師向け及び薬剤師向けの求人求職支援サービスがいずれも好調に推移したことを主因に、セグメント売上収益は20,914百万円（前期比25.7％増）、セグメント利益は5,656百万円（前期比18.3％増）となりました。

セグメントのトピック

2024年 4月 2年連続で経済産業省と日本健康会議が共同で選定する健康経営優良法人を取得
厚生労働省委託事業「優良募集情報等提供事業者認定制度」で認定事業者（第1号類型）に認定される

2024年12月 外国人宿泊客向けオンライン診療サービス「HOTEL de DOCTOR 24」をテストローンチ

2025年 2月 2027年卒以降の全学年の薬学生を対象とする年度統合版『薬キャリ1st』をリリース
自治体職員・教職員向けメンタルヘルスケアサービス「いつでもどこでも相談室」をローンチ

2025年 3月 厚生労働省委託事業「医療・介護・保育分野における適正な有料職業紹介事業者の認定制度」の更新を認定される
3年連続で健康経営優良法人を取得するとともに、「健康経営優良法人ホワイト500」に初めて認定される

2025年 4月 「HOTEL de DOCTOR24」の全国展開を本格始動

2025年 6月 女性活躍に関する厚労省の認定、えるぼし（2段階目）を取得

サイトソリューション

To whom and what　誰のどんな課題を解決するのか

- 医療の提供場所を病院から在宅へ切り替えることで、医療費抑制を民間から推進
- 医療費の適正化や自宅で最期を迎えたい患者様のサポート、また従来の医療提供の中では満たしきれなかった患者様のニーズをより広く満たし、あらゆる方向から医療の課題解決を目指す

How and Why M3　どう解決するのか/何がユニークか

- 病院経営支援から訪問診療クリニック支援、居宅訪問看護、ホスピスなど、垂直的に連携された幅広いサービスをワンストップで提供
- コロナ禍においては、ワクチン接種支援サービス・在宅治験・健康観察支援サービスなど行政機関・企業と連携した事業を新たに創出し、迅速な対応を実現

What Impact　どんな社会的インパクトを創出しているか

- 国内支援先医療機関数：150拠点*1
- 運営する拠点数：190拠点*2
- 居宅訪問看護における延べ総ケア時間：1,220千時間*3

*1 2025 年 3 月時点　*2 医療機関事業（米国）、ホスピス事業、居宅訪問看護事業、メディカルケアレジデンス事業の運営拠点合計。メディカルケアレジデンス事業において、同一敷地内の複数施設は 1 拠点とする。　*3 看護師およびセラピストが利用者にサービスを提供した時間の合計（2025 年 3 月期）

サイトソリューション事業では、グループ会社であるシーユーシー（以下CUC）を中心に、医療機関事業、ホスピス事業、居宅訪問看護事業、メディカルケアレジデンス事業の4つの事業領域を展開しています。右図に示している通り、病院から在宅まで垂直的に医療機関をカバーする独自のプラットフォームを拡大しており、支援先医療機関および運営するホスピス、訪問看護ステーションやメディカルケアレジデンス間の密な連携を通じて、効率的な事業運営を行っています。

医療の提供に係る多様な事業を垂直統合

入院治療

病院経営支援
透析クリニック経営支援
訪問診療経営支援

CUC 医療機関事業

支援先医療機関に対し、運営支援から売上成長支援まで様々なソリューションをワンストップで提供

市場の課題
- 医師への大きな負担
- M&A・病床転換等の収益成長に係るノウハウの獲得
- 運営の効率化
- マーケティング等の経営戦略機能の強化

在宅医療

居宅訪問看護事業　Sophiamedi

グループ会社ソフィアメディを通じた居宅訪問看護サービスの提供

市場の課題
- 医療費の増加を抑制するため在宅医療が拡大
- 現状は小規模ステーションが多く、安定運用が可能な大規模事業所へのニーズが高まっている状況

終末期ケア

メディカルケアレジデンス事業

2024年10月にグループ会社化したノアコンツェルを通じた要介護の患者様が入居する住宅型有料老人ホームおよびサービス付き高齢者向け住宅等の運営

市場の課題
- 医療依存度、要介護度が高い高齢者の受け皿が限定的
- 医療・介護業界における人材不足により、DXを活用した省人化や効率化が必要

ホスピス事業　CUC HOSPICE

グループ会社シーユーシー・ホスピスを通じたホスピス型住宅の運営等

市場の課題
- 看取り難民の増加が予想
- がんや難病の患者様に対して十分なケアを提供できるホスピスの定員数が不足

垂直統合による強み

医療ネットワーク
高度急性期病院の幅広いネットワーク（KOL*および患者様へのアクセス）

採用と人材確保
当社グループの採用能力とグループ内異動の強化、従業員に多様なキャリア機会を提供

患者紹介
当社グループと支援先医療機関間の患者紹介増加

キャピタル・アロケーション
医療機関支援で創出したキャッシュ・フローをホスピスの設備投資に充当可能

*Key Opinion Leaderの略。医療業界において多方面に大きな影響力を持つ人物を指す

サイトソリューション

単位：百万円	2024年3月期	2025年3月期	前期比（%）
セグメント売上収益	33,025	47,043	+42.4%
セグメント利益	3,735	5,422	+45.2%

2025年3月期実績

医療機関事業では、M&A支援報酬の増加等が貢献しました。また、ホスピス事業における既存施設の稼働率上昇や新規開設に加え、米国足病事業や株式会社ノアコンツェル等の買収による業績寄与、居宅訪問看護事業における利用者数と利用者当たりケア時間の増加等により、セグメント売上収益は47,043百万円（前期比42.4％増）、セグメント利益は5,422百万円（前期比45.2％増）となりました。

セグメント（CUC）のトピック

2024年 6月　米国で足病治療クリニックを運営するAnkle & Foot Surgery, LLCを子会社化
2024年 8月　京都府内で訪問看護リハビリステーションおよびケアプランセンターを展開するKEEPを子会社化
2024年 9月　札幌市で住宅型有料老人ホームおよびサービス付き高齢者向け住宅等を運営するノアコンツェルを子会社化
2024年10月　米国で足病治療クリニックを運営するCentral DuPage Foot and Ankle Associatesを子会社化
2025年 7月　医療・ヘルスケアM&A仲介会社 CUC Advisory Partnersを設立

ペイシェントソリューション

To Whom and What　誰のどんな課題を解決するのか

● CSセットの導入によって、患者様や施設の抱える課題を解決

・入院準備、入院着の選択・補充等に負担を感じている患者様：手ぶらで入院・面会が可能

・人手不足や業務改善に悩みを抱えている病院・介護施設：本業に集中し、経営の安定化を図ることが可能

How and Why M3　どう解決するのか/何がユニークか

● 入院セットの組織的なビジネス展開を始めたパイオニアであり、過去より蓄積した高いノウハウを有する

● M3グループがもつtoB、toCの顧客接点を生かした新たな付加価値の提供が可能

What Impact　どんな社会的インパクトを創出しているか

●月間で50万人弱*1、年間で約550万人*2が利用

●導入施設において、洗濯に係る時間、洗濯回数、作業時間（たたみ、セッティングなど）、消毒液の量を大幅に削減。本来の看護、介護業務への専念を可能に

*1：2025年1～3月の平均（延べ人数）　*2：2024年4月～2025年3月の平均（延べ人数）

ペイシェントソリューション事業は、2024年10月にエランを連結子会社化したことに伴い2025年3月期から新設した事業セグメントです。

エランの提供する「CSセット」を通じて入院・入所生活に必要な衣類やタオルのレンタル、紙おむつや日常生活用品の提供等を行い、入院患者様や介護施設利用者様をサポートします。また、CSセットを通じた患者様や入所者様との直接の接点を活かし、今後M3グループの様々な事業との連携を行い、エコシステムシナジーの実現を目指していきます。

CS（Care Support）セットについて

CSセットとは、Care Supportセットの略で、入院・入所生活に必要な衣類やタオルのレンタルと紙おむつや日常生活用品の提供を組み合わせたサービスです。

ELAN

CSセットの特徴

● 着替えの回数や配布枚数ではなく、決まった日額料金で提供

● 患者様・入所者様・ご家族様および、病院・介護施設等の準備や洗濯・補充などの負担を軽減し、「手ぶらで入院・入所」「手ぶらで面会」「手ぶらで退院・退所」を実現

● 急な入院でもその日からすぐに利用可能

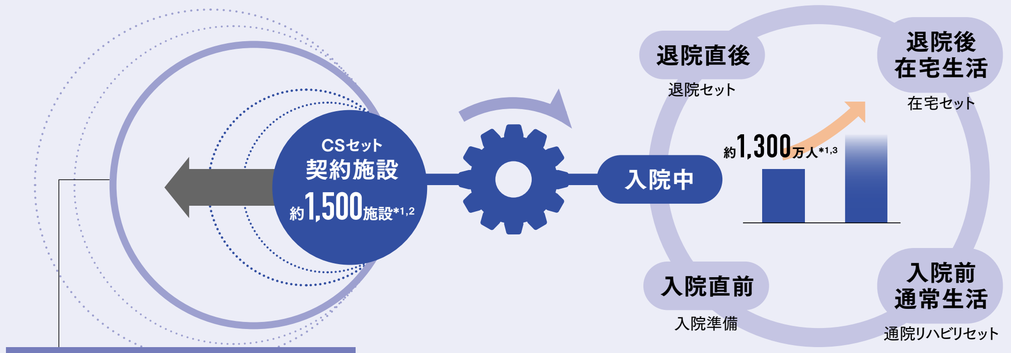
	Aプラン 日額：700円	Bプラン 日額：500円	Cプラン 日額：300円
タオル類	バスタオル・フェイスタオル・おしぼり		
日常生活用品	コップ・ティッシュ・シャンプー・スリッパ等		
	口腔ケア商品一式		
衣類	病衣またはトレーナー上下		
	肌着・靴下		
	介護腹巻き・食事用エプロン		

*「CSセット」の標準的なプランの一例　※記載の日額は参考価格です

M3グループのエコシステムの拡大

エラン・エムスリー相互の顧客紹介により、取引施設数の拡大を目指すとともに、CSセットの提供を通じた入院時の患者様との直接の顧客接点を起点に、退院後・再入院前等の様々なステージにおいて、M3グループのサービスをより多くのエンドユーザーに直接届けていくことを目指します。

施設数のカバレッジ増　　**エンドユーザーのカバレッジ増**



M3グループ商材導入施設
約6,000施設*1

*1 2024年12月現在
*2 CSセット契約施設数は50床以上の施設が対象
*3 エムスリー：約800万人、エラン：約500万人（のべ人数）

親和性の高いグループ商材

ホワイト・ジャック M3PSP、AskDoctors、在宅看護、ホスピス、治験支援事業、オンライン診療、オンライン服薬指導　等

ペイシェントソリューション

単位：百万円	2024年3月期	2025年3月期	前期比（%）
セグメント売上収益	-	21,919	-
セグメント利益	-	824	-

2025年3月期実績

2024年10月に完了した当社による株式会社エランの公開買付及び子会社化に伴い、当連結会計年度からセグメントとして新設した結果、セグメント売上収益は21,919百万円、セグメント利益は824百万円となりました。なお、本セグメントには、公開買付に関連する費用も含まれております。

セグメント（エラン）のトピック

2024年10月 公開買付を通じて、エランを子会社化
2024年12月 顧客満足マネジメントシステムの国際規格「ISO 10002」の第三者意見書を取得
2025年 1月 ベトナムで大手病院向けランドリーサービス等を展開するTMC VIET NAM TRADING AND SERVICE JOINT STOCK COMPANYを子会社化
2025年 3月 代表取締役会長CEO（当時）の櫻井英治氏が取締役を退任し、同社相談役に就任。同時に、代表取締役社長COO（当時）の峯崎友宏氏が代表取締役社長CEOに就任
2025年 7月 メディカルアパレルの企画・開発・販売を行うクラシコの株式を取得し、持分法適用会社化

海外：医師向けサービス

To Whom and What　誰のどんな課題を解決するのか

- 北米、欧州、APAC地域を中心に展開する医師会員基盤を活用し、医療関連の最新情報を提供。医師向けの情報発信と、医師の情報収集の双方の効率化に寄与
- プラットフォームサービスに加え、欧州での電子カルテサービスや、インドでの医師・医学生向けの教育事業等の関連事業も展開し、様々な領域で医療分野に貢献

How and Why M3　どう解決するのか/何がユニークか

- それぞれの国・地域に密着した医師会員基盤プラットフォームを形成し、多様な法制度・業界慣習・顧客や生活者の志向に基づいたローカルニーズに対応
- 既参入国・事業とのエコシステムシナジー創出が期待できる新規事業への投資やM&Aを積極的に実施し、持続的な事業エリアの拡大・付加価値向上を実現

What Impact　どんな社会的インパクトを創出しているか

- グループ全体で、世界の医師の約50%、700万人以上の医師をカバー
- 日本での事業展開で培ったノウハウをグローバルレベルでも実現し、特に高齢化が進み医療費削減ニーズが高い国々を中心に、デジタルの活用により様々な医療分野の効率化に貢献

医師向けサービス事業では、M3グループが北米、欧州、APAC地域を中心に世界各地で展開する医師向けプラットフォームを活用し、医師向けに多様なサービスを提供しています。
M3グループは、日本において、m3.comのプラットフォームを軸にインターネットを活用したサービスを提供し、様々なヘルスケア関連領域で効率化・生産性向上に貢献してきました。そのノウハウや知見を活かし、日本同様、高齢化が進行し医療費削減や医療現場効率化ニーズが高い国々を中心に、医師向けの情報発信の効率化や、医師が抱える様々な課題を解決するソリューションを提供しています。

主要なサービス事例

医師向けプラットフォーム運営

北米、欧州、APAC地域を中心に、医師を中心とする医療従事者に対して効率的かつ継続的に最新の医薬品や治療に関する専門情報、およびニュースや生涯学習についての情報を提供するプラットフォームを運営。また、医師カバレッジの基盤を活かし、主に製薬企業向けにマーケティング支援事業も提供

Doctors.net.uk　iDoctus　VIDAL GROUP　MDLinx　thelimbic　MEDI:GATE　M3 India

クリニック向けDX事業

主にフランスにおいて、VIDAL Groupを中心に、SaaS型電子カルテ「Weda」をはじめとするクリニック向けソフトウェアを提供

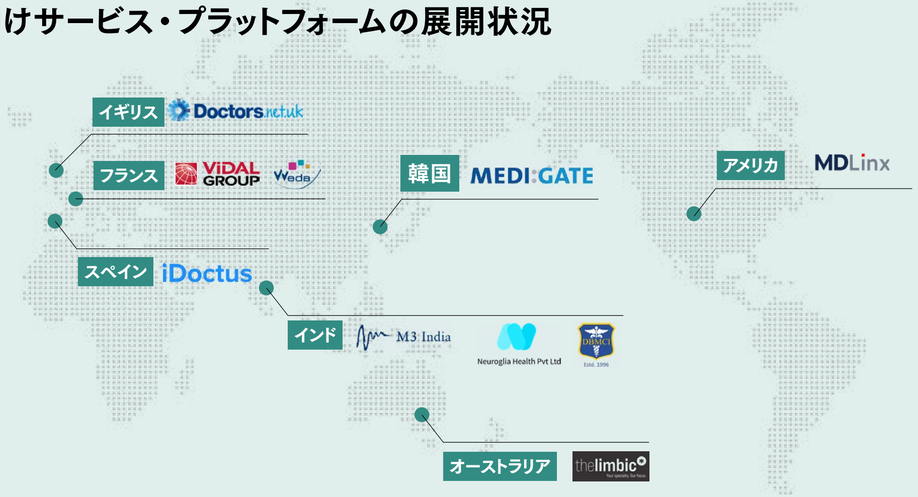
VIDAL GROUP　Weda

医師・医学生向け教育事業

主にインドにおいて、専門医コース統一入試対策として学習アプリ「Marrow」と学習予備校事業を行う「DBMCI」を運営、オンライン・オフラインを組み合わせたハイブリッド型の学習機会を提供

Neuroglia Health Pvt Ltd　DBMCI Estd. 1996

医師向けサービス・プラットフォームの展開状況



海外：ビジネス・インテリジェンス

To Whom and What　誰のどんな課題を解決するのか

- 製薬企業等に対し、医療従事者に関するデータ・リサーチサービスならびに医薬品等の市場調査や現状分析を提供

How and Why M3　どう解決するのか/何がユニークか

- 世界各国でヘルスケア関連の定量・定性調査をワンストップで提供
- 世界最大級の医師会員を抱えており、希少疾患を含めた幅広いテーマの調査や、複数国での一斉調査にもスピーディに対応

What Impact　どんな社会的インパクトを創出しているか

- 世界の医師の約半分、700万人以上という世界最大規模の医師カバレッジ
- グローバル規模でヘルスケア業界や患者さんの課題解決に貢献

ビジネスインテリジェンス事業では、北米や欧州に拠点を持つグループ会社、M3 Global Researchを中心に、世界各国で製薬企業の医薬品市場調査・現状分析をサポートしています。
同事業はマーケットリーダーとして、北米、欧州、APACなどの地域で平日24時間体制でサービスを提供しており、世界トップクラスの医師のパネルを支える独自のマルチパネル技術を駆使しながら、継続的なM&Aを通じて事業を拡大しています。
また、規模の拡充に加え、顧客のニーズに合わせてカスタマイズしたパネルを構築しており、経験豊富なプロジェクト・データ分析チームとの連携を通じて、高品質なリサーチを提供しています。その結果として、グローバルな調査プロジェクトにおいてシームレスかつ正確・迅速な実行が可能となっています。

M3グループの強み

Global Panel
グローバル最大級の医師パネル

Project Team
業界知見豊富なチームがクライアントニーズに柔軟に対応

Data Quality
コンプライアンスの追求とテクノロジーの活用により、高品質なパネル・データを提供

Technology
効率的なデリバリーを可能にするテクノロジーとリサーチを支えるデータ分析チーム

提供サービス例

定性調査
対面・オンラインのインタビュー等による質的調査

事例：アジア複数地域での治験に関するリサーチ

- 製薬会社の治験マネジメント戦略の再評価と再定義のため、治験に参加する患者のペインポイントを把握する調査を実施
- アジアでは文化的・プライバシー上の理由で参加者の確保が難しいなか、患者の自宅や医療従事者の職場近くでのエスノグラフィー調査（行動観察調査）を実施
- 英語でのインタビュー、複数国・複数都市にわたる複雑なロジスティクス、複数の対象者や治療領域にわたる大規模なサンプルサイズの確保を、スケジュールと予算に沿って実現

定量調査
アンケート等による定量データ分析

事例：大規模ブランドロイヤリティ調査

- 製薬会社による複数国での市場調査における、ターゲットオーディエンスの選定
- 各製薬会社が医療従事者のニーズをどの程度満たしているかを把握し、調査依頼主が提供するサービスの改善に役立てることを目的に調査を実施
- 対象市場の多さ、治療分野における対象者選定条件の厳しさが求められる中、動的サンプリングツールを用いた質の高い対象者を選定し、実用的なデータの取得を実現

海外：治験

To Whom and What　誰のどんな課題を解決するのか

- 米国で治験実施医療機関を運営し、製薬企業やCROサービス提供企業の治験実施を支援
- 治験参加患者獲得支援を通じて、製薬企業やCROサービス提供企業の負担を軽減し、効率的な治験実施に貢献

How and Why M3　どう解決するのか/何がユニークか

- 10を超える治験実施施設等のネットワークを活用し、幅広い疾患領域の患者エンロールメントに寄与
- M3グループが保有する患者パネルとも連携し、治験の効率化とスピードアップのボトルネックとなっている治験参加患者獲得を支援

What Impact　どんな社会的インパクトを創出しているか

- 治験実施プロセス全体の効率化に貢献することで、新薬を必要としている患者さんに対する、1日でも早い新たな治療法の提供を後押し
- 50以上のコロナ関連のワクチン・治療薬の治験プロジェクトを支援（2021年3月期からの累計）し、グローバルな医療の発展にも貢献

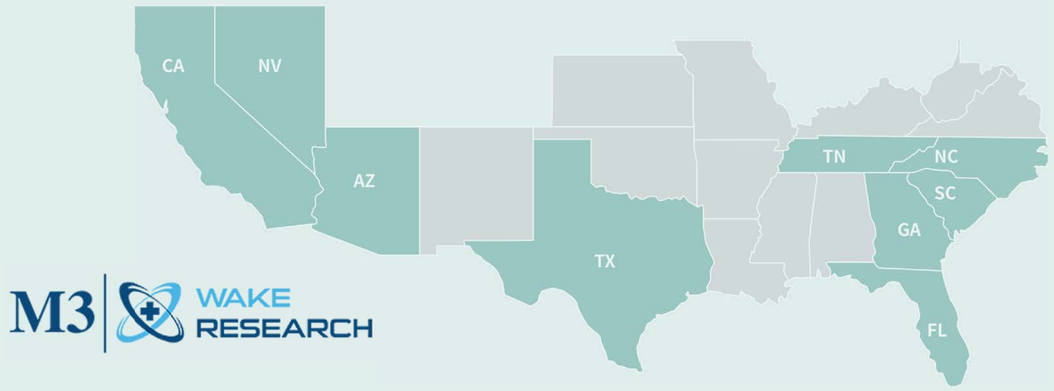
海外セグメントの治験事業では、グループ会社であるM3 Wake Researchを中心に、米国において製薬企業やCROサービス提供企業の治験実施を支援する治験サイトを運営しています。
北米や欧州に拠点を持つM3 Global Researchが保有する患者パネルとの連携による治験参加患者の効率的な獲得など、グループ内のシナジーを発揮することで、効率的な治験施設サービスを実現しています。これにより、治験実施に係る製薬企業やCROサービス提供企業の負担を軽減することはもちろん、治験の効率化とスピードアップの支援を通じて、1日でも早い新たな治療法の提供を後押しし、米国、およびグローバルでの医療の発展や公衆衛生の向上にも貢献しています。

10を超える幅広い疾患領域に対応

この他にも、
10程度の幅広い
疾患領域をカバー

米国での広範な治験サイトネットワーク

米国において、組織化された10を超える治験実施施設等を運営し、広範な地域をカバー。
また、各地域の病院との提携を通じて、数十万人の患者へのアクセスが可能。



海外：医師キャリア

To Whom and What　誰のどんな課題を解決するのか

- 北米と欧州地域で、医師を中心に医療人材サービス事業を展開。医療従事者に最適なキャリア形成機会を効率的に提供
- 医師をはじめとする医療従事者不足問題に対応するソリューションを提供し、各国における最適な医療人材アロケーションをサポート

How and Why M3　どう解決するのか/何がユニークか

- 医師の転職支援サービスから、医師と医療機関を繋ぐマッチングプラットフォーム、医師を中心とする医療人材の採用データベース、採用マーケティング支援まで、多様なサービスを通じて幅広いキャリア関連の課題解決を実現
- 各事業がそれぞれの強みを発揮するだけでなく、サービス同士のシナジー創出を通じて、付加価値の高いサービスを提供可能

What Impact　どんな社会的インパクトを創出しているか

- 北米におけるリーディングプレーヤーとして、医療従事者の転職支援事業および医療機関等の採用活動支援を通じ、医療従事者の最適なキャリア形成や、安定的した医療人材の確保を支援
- 医療従事者と医療機関の効率的なマッチングや、DXソリューションの提供を通じて、より働きやすい環境づくりや持続的な医療体制の実現に貢献

海外セグメントの医師キャリア事業では、複数のグループ会社を通じて、北米と欧州地域で、医師を中心に医療人材サービスを提供しています。各事業がそれぞれの強みを発揮するだけでなく、多様なサービス同士のシナジー創出を通じて、幅広いキャリア関連の課題解決を実現しています。
主な事業展開地域である北米や欧州を中心に、特に先進諸国の間では、医療費の増加と同様、医療人材不足は喫緊の社会的課題です。M3グループは、幅広く展開するキャリア関連事業に加え、保有するグローバルな医師会員基盤の力も活用し、これらの課題解決に取り組んでいます。

主要なサービス事例

医療人材の転職支援サービスをはじめ医師を中心に様々な医療人材の採用支援ソリューションを提供

The Medicus Firm
米国各地の約450の医療機関に対して、リーディングプレイヤーとして医師転職支援サービスを提供

PracticeMatch
医療人材データベース、求人サイト、採用イベント開催等の様々な採用マーケティングサービスを提供

NAS RECRUITMENT INNOVATION
人材募集広告会社として、主に医療機関を対象に、採用ブランディングやメディア戦略支援を提供

英国の国民健康サービスであるNHS（National Health Service）が抱える医療人材不足の問題に対応するため、主にNHSに対し様々なソリューションを提供

RotaMaster
就業時間スケジュールソフトウェアを提供
シフト作成自動化等を実現し、医療現場の効率化を促進

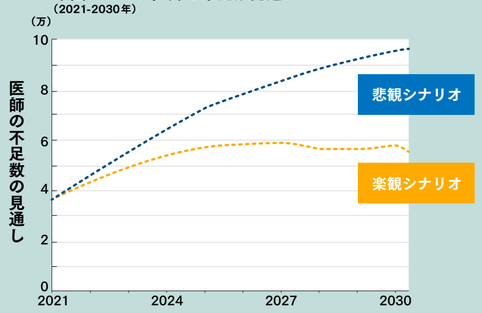
Remedium
成功報酬型の医師の転職支援事業等を提供
海外医師の紹介事業等で豊富な実績を保有

Messly
パートタイム契約医師と人材紹介会社とのマッチングを行うリクルーティングプラットフォームを提供

米英両国における医師不足の見通し

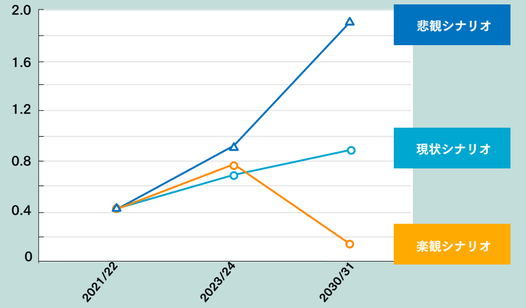
M3グループが主に事業を展開する米英両国では、今後も需給状況の悪化により医師不足は加速する見込みとなっており、M3グループは上述のようなソリューションの提供を通じてヘルスケア業界が抱える人材面の課題解決に取り組んでいきます。

米国における医師の不足数見通し
（2021-2030年）



ソース　Association of American Medical Colleges発行のレポート（2024年3月）をもとにエムスリー作成
https://www.aamc.org/media/75231/download?attachment

英国（イングランド）における有資格常勤一般医の不足数の見通し
（2021/22 - 2030/31、数値は四捨五入）



ソース　The Health Foundation発行のレポート（2022年7月）をもとにエムスリー作成
https://www.health.org.uk/sites/default/files/upload/publications/2022/GP%20workforce%20projections_July_2022_Website%20version_UPDATED.pdf

海外

単位：百万円	2024年3月期	2025年3月期	前期比（%）
セグメント売上収益	69,868	80,570	+15.3%
セグメント利益	11,695	14,745	+26.1%

2025年3月期実績

主に欧州・その他地域の堅調な実績や前年度に買収した事業の新規連結効果により、セグメント売上収益は80,570百万円（前期比15.3％増）となりました。セグメント利益は、北米治験事業の売上減少が前年度から継続したこと、及び2023年に英国で発生した医療従事者による全国規模のストライキ長期化等の事業環境悪化を主因に、同国の医師向けキャリア事業において減損損失を計上したこと等の影響を受けたものの、前年度に計上した北米治験事業における減損損失の剥落により、14,745百万円（前期比26.1％増）となりました。

セグメントのトピック

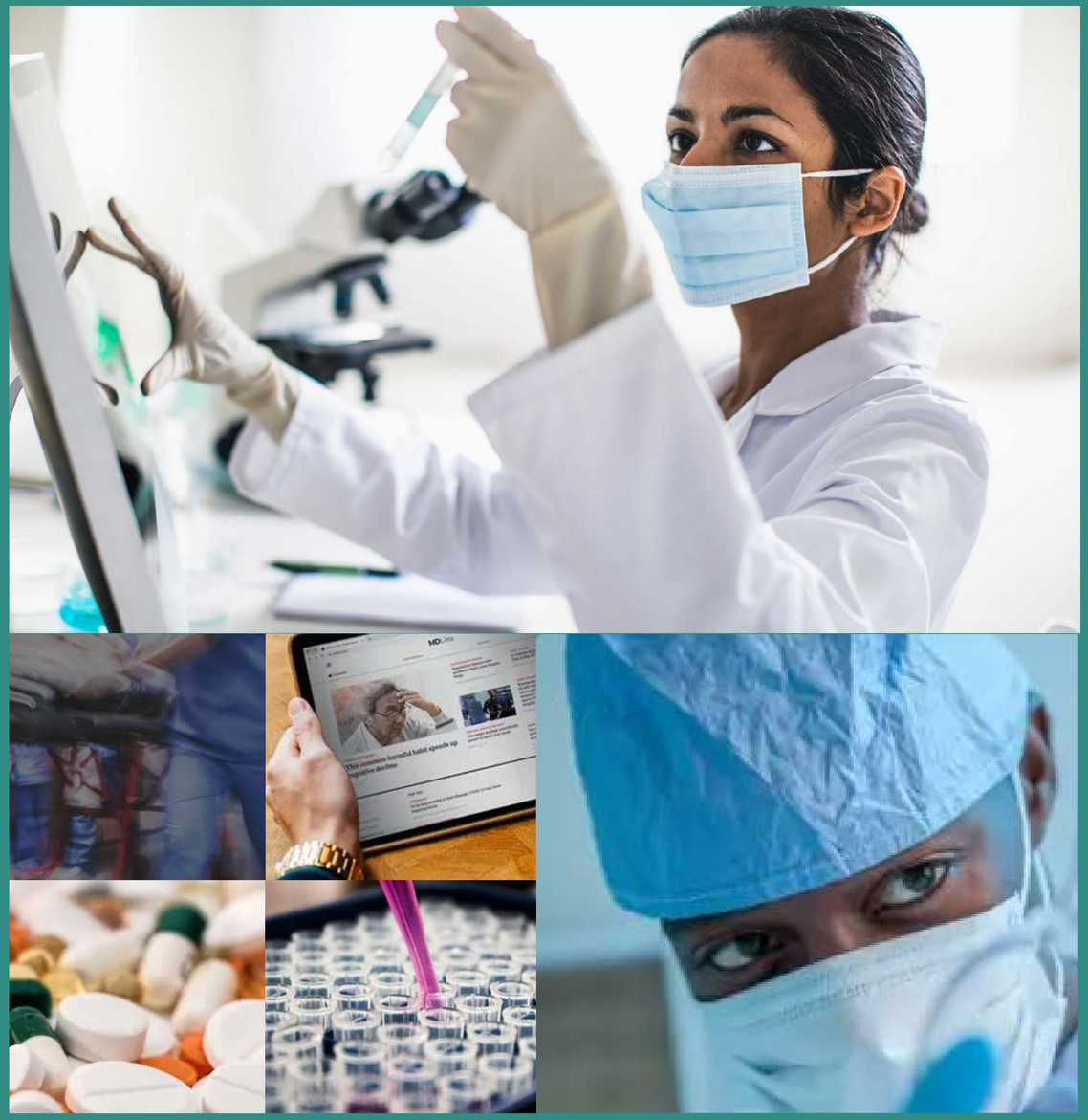
2024年 8月 インドでの医学生向け教育事業において、オンラインとオフラインを組み合わせたハイブリッド型医学生向け教育サービス「DBMCI One」をローンチ

2024年11月 グループ会社のVIDAL Groupを通じて、フランス全土で医療従事者向けイベントを運営するAgence C.C.C.を子会社化

2025年 2月 オーストラリアで医師向けプラットフォームを運営するLimbic Digital Mediaを子会社化

2025年 6月 グループ会社のM3 USAおよびM3 Medical HoldingsがSBTi認定を獲得

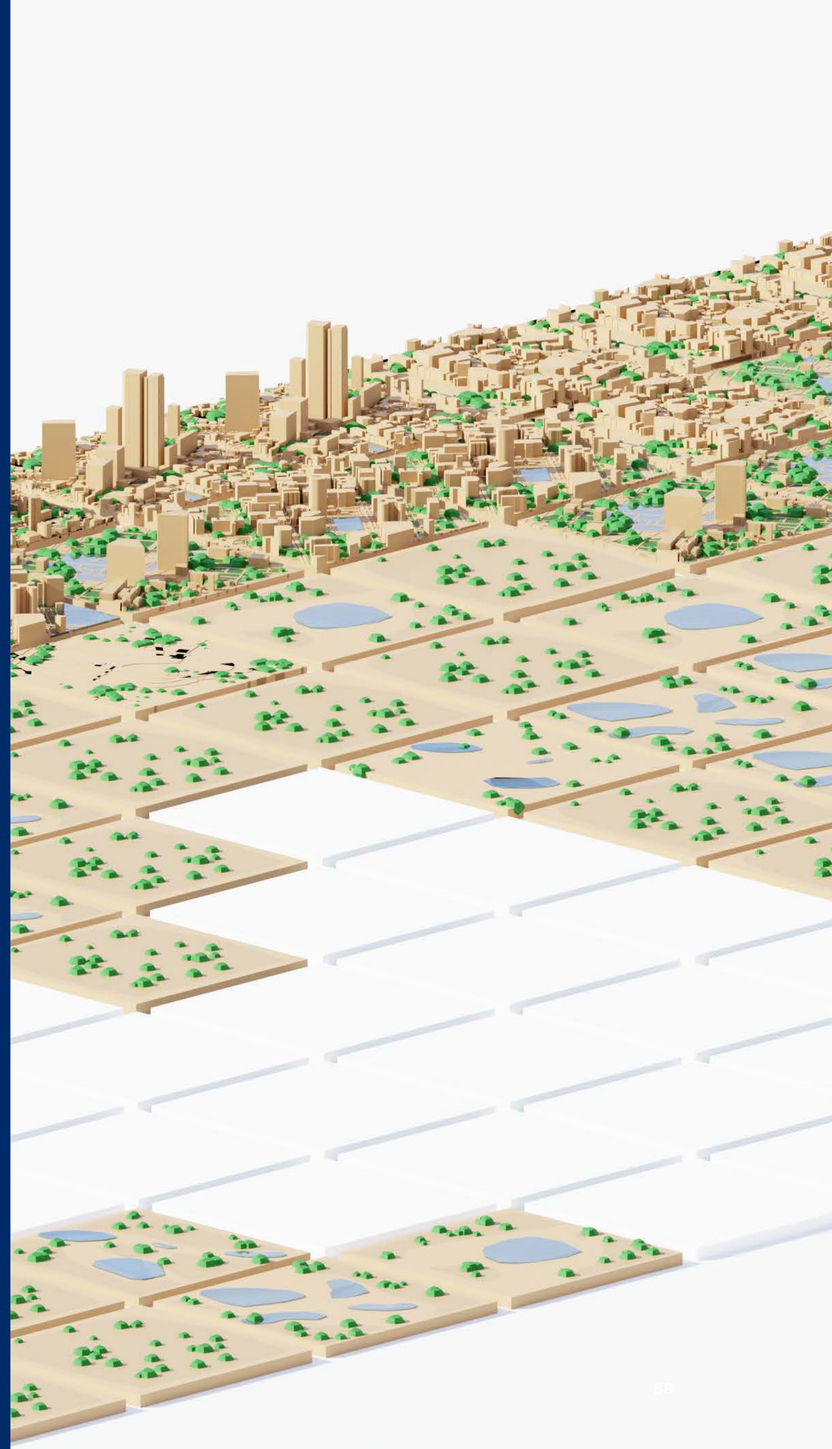
2025年 7月 グループ会社のVIDAL Groupを通じて、フランスで腎不全治療の処方支援ツールを提供するGPRを子会社化



05

Data

データ



過去10か年の連結財務データ

会計基準		IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS
決算期		2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期
売上収益	(百万円)	64,660	78,143	94,471	113,059	130,973	169,198	208,159	230,818	238,883	284,900
営業利益	(百万円)	20,022	25,050	27,486	30,800	34,337	57,972	95,141	71,983	64,381	62,971
税引前当期利益	(百万円)	19,950	24,959	27,472	30,942	34,610	58,264	96,187	74,318	68,840	64,785
当期利益	(百万円)	13,493	16,938	19,225	21,346	24,153	41,198	66,108	51,983	48,549	44,340
親会社の所有者に帰属する当期利益	(百万円)	12,508	16,004	18,127	19,577	21,635	37,822	63,845	49,028	45,271	40,484
親会社の所有者に帰属する当期包括利益	(百万円)	12,134	14,962	18,517	19,686	19,917	40,064	68,379	59,893	60,490	38,295
親会社の所有者に帰属する持分	(百万円)	54,889	67,064	82,484	98,733	166,111	199,813	257,840	302,630	351,915	378,436
総資産額	(百万円)	73,642	95,546	116,441	137,306	221,839	273,123	345,981	400,645	490,780	581,741
1株当たり親会社所有者帰属持分	(円)	84.47	103.22	126.97	151.97	244.24	293.64	378.75	444.22	516.49	555.07
親会社の所有者に帰属する基本的1株当たり当期利益	(円)	19.33	24.72	27.99	30.22	31.89	55.73	94.06	72.22	66.68	59.62
親会社の所有者に帰属する希薄化後1株当たり当期利益	(円)	19.31	24.70	27.97	30.20	31.88	55.68	93.98	72.17	66.63	59.60
親会社所有者帰属持分比率	(%)	74.5	70.2	70.8	71.9	74.9	73.2	74.5	75.5	71.7	65.1
親会社所有者帰属持分当期利益率	(%)	27.3	26.2	24.2	21.6	16.3	20.7	27.9	17.5	13.8	11.1
株価収益率	(倍)	73.3	55.9	85.4	61.4	100.2	135.9	47.5	45.7	32.1	28.5
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	12,136	16,555	15,913	17,749	26,789	46,627	52,108	57,113	58,310	51,743
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△4,607	△14,490	△7,281	△8,783	△49,883	3,592	△23,407	△21,933	△39,456	△39,149
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△5,267	△3,897	△4,761	△5,008	43,400	△11,615	△16,371	△22,837	9,432	△27,165
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	21,975	20,095	23,732	27,538	47,948	89,144	104,253	118,319	149,661	134,933
従業員数 [ほか、平均臨時雇用者数]	(名)	3,556 [451]	4,370 [661]	5,165 [910]	6,024 [1,358]	7,127 [1,519]	8,249 [1,458]	9,384 [1,426]	10,533 [1,485]	12,100 [1,819]	15,360 [3,007]

(注)

- 売上収益には、消費税等は含まれておりません
- 2019年3月期よりIFRS第9号(金融商品)の規定を適用しており、2018年3月期に遡って修正再表示を行っています
- 2018年10月1日付で1株につき2株の株式分割を行いましたが、2016年3月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり親会社所有者帰属持分、親会社の所有者に帰属する基本的1株当たり当期利益及び親会社の所有者に帰属する希薄化後1株当たり当期利益を算定しています

連結財政状態計算書

（単位｜百万円）

	前連結会計年度（2024年3月31日）	当連結会計年度（2025年3月31日）
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	149,661	134,933
営業債権及びその他の債権	51,928	65,047
その他の金融資産	30,167	31,820
その他の流動資産	8,983	11,626
流動資産合計	240,739	243,425
非流動資産		
有形固定資産	26,446	48,609
のれん	95,511	111,635
無形資産	51,573	94,884
持分法で会計処理されている投資	49,073	49,945
公正価値で測定する金融資産	13,067	15,120
その他の金融資産	2,598	3,442
繰延税金資産	5,521	7,774
その他の非流動資産	6,253	6,907
非流動資産合計	250,041	338,316
資産合計	490,780	581,741

（単位｜百万円）

	前連結会計年度（2024年3月31日）	当連結会計年度（2025年3月31日）
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	38,877	49,941
借入金	2,031	3,078
未払法人所得税	8,491	9,017
ポイント引当金	2,210	2,220
その他の金融負債	3,433	5,073
その他の流動負債	12,127	12,786
流動負債合計	67,169	82,114
非流動負債		
借入金	16,483	21,342
その他の金融負債	14,742	24,618
繰延税金負債	20,328	35,118
その他の非流動負債	5,358	5,751
非流動負債合計	56,910	86,829
負債合計	124,079	168,942
資本		
資本金	29,317	29,351
資本剰余金	26,616	28,753
自己株式	△37	△37
その他の資本の構成要素	32,449	30,521
利益剰余金	263,570	289,848
親会社の所有者に帰属する持分合計	351,915	378,436
非支配持分	14,786	34,363
資本合計	366,701	412,799
負債及び資本合計	490,780	581,741

連結損益計算書

（単位｜百万円）

	前連結会計年度 自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日	当連結会計年度 自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日
売上収益	238,883	284,900
売上原価	△98,352	△130,536
売上総利益	140,531	154,364
販売費及び一般管理費	△75,003	△92,946
持分法による投資損益（△は損失）	1,357	2,672
その他の収益	4,096	1,395
その他の費用	△6,600	△2,514
営業利益	64,381	62,971
金融収益	4,850	2,531
金融費用	△391	△717
税引前当期利益	68,840	64,785
法人所得税費用	△20,291	△20,444
当期利益	48,549	44,340
当期利益の帰属		
親会社の所有者	45,271	40,484
非支配持分	3,278	3,856
合計	48,549	44,340

（単位｜円）

1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益	66.68	59.62
希薄化後1株当たり当期利益	66.63	59.60

連結包括利益計算書

（単位｜百万円）

	前連結会計年度 自 2023年4月 1日 至 2024年3月31日	当連結会計年度 自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日
当期利益	48,549	44,340
その他の包括利益（税引後）		
純損益に振り替えられることのない項目		
確定給付制度に係る再測定	△7	12
公正価値で測定する金融資産の公正価値の純変動	198	△60
純損益に振り替えられることのない項目合計	191	△48
純損益に振り替えられる可能性のある項目		
在外営業活動体の換算差額	11,749	△2,286
持分法適用会社におけるその他の包括利益に対する持分	3,569	△322
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	15,318	△2,608
その他の包括利益（税引後）合計	15,509	△2,656
当期包括利益合計	64,058	41,685
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	60,490	38,295
非支配持分	3,567	3,389
合計	64,058	41,685

主要連結子会社

2025年3月末時点

メディカルプラットフォーム

株式会社インサイト・アイ
株式会社インフロント
エダンズ株式会社
エムスリーソリューションズ株式会社
エムスリーデジカル株式会社
エムスリーデジタルコミュニケーションズ株式会社
エムスリーヘルスデザイン株式会社
エムスリーマーケティング株式会社
株式会社エムプラス
株式会社QLife
コスモテック株式会社
株式会社ジャメックス
Scribendi Inc.
東和産業株式会社
株式会社当直連携基盤
株式会社日本アルトマーク
リノ・メディカル株式会社
株式会社ロジック

エビデンスソリューション

3Hメディソリューション株式会社
ノイエス株式会社
株式会社メディサイエンスプラニング
メビックス株式会社

キャリアソリューション

エムスリーキャリア株式会社

サイトソリューション

株式会社A & N
株式会社シーユーシー
株式会社シーユーシー・ホスピス
株式会社シーユーシー・フーズ
株式会社シーユーシー・プロパティーズ
CUC Podiatry Holdings, LLC
ソフィアメディ株式会社
株式会社ネイチャー
株式会社ノアコンツェル
株式会社ゆう

ペイシェントソリューション

株式会社エラン

株式会社エランサービス

その他エマージング事業群

エムスリーエデュケーション株式会社

海外セグメント

Dr. Bhatia eGurukul Coaching Institute Private Limited
eDoctores Soluciones, S.L.
M Panels Research Services Private Limited
M3 (EU) Limited
M3 Medical Holdings LTD
M3 USA Corporation
M3 Wake Research, Inc.
Medi C&C Co., Ltd.
Michael Allen Company, LLC
NAS Recruitment Innovation, Inc.
Neuroglia Health Private Limited
One Health Communications Ltd
PERQ/HCI, LLC
PracticeMatch Corporation
Qualitative and Quantitative Fieldwork Service AB
The Medicus Firm, Inc.
VIDAL France S.A.S.
Vidal MMI Germany GmbH
Weda SAS

会社概要・株式情報

M3, Inc.

社名
エムスリー株式会社
（英文表記 M3, Inc.）

設立
2000年9月

資本金
293億51百万円
（2025年3月31日現在）

上場取引所
東京証券取引所　プライム市場
（証券コード 2413）

従業員数
704名
（2025年3月31日現在）

連結従業員数
15,360名
（2025年3月31日現在）

所在地
〒107-0052
東京都港区赤坂1丁目11番44号
赤坂インターシティ10階

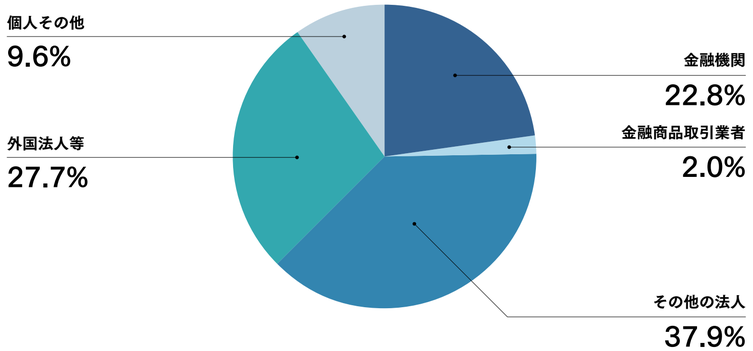
株式情報（2025年3月31日現在）

発行可能株式総数	2,304,000,000株
発行済株式数	679,032,629株（自己株式45,271株除く）
株主数	73,223名

大株主の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率
ソニーグループ株式会社	230,458	33.9%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社	94,365	13.9%
株式会社日本カストディ銀行	56,744	8.4%
株式会社NTTドコモ	20,200	3.0%
谷村 格	19,474	2.9%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	13,545	2.0%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505025	11,924	1.8%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	10,003	1.5%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	8,585	1.3%
OASIS JAPAN STRATEGIC FUND Y LTD.	8,463	1.2%

株式分布



M3 Report for Investors 2025

M3, Inc.

copyright © 2025 M3.Inc All rights reserved
2025.10.20