



## エムスリー：

# 躍進する業界特化型ポータル事業

注)本ケースは教育機関における経営意思決定をめぐる討議のための資料として作成されたものであり、ケース中の企業、商品、個人についての経営管理の巧拙を論じることを目的とする  
5 もものではありません。

## 1. はじめに

2009年8月のある日、株式会社エムスリー<sup>1)</sup>の創業メンバーである西章彦取締役は、まだ  
10 まだ自社の成長余力は大きいと思う一方で、バーチャルMRが医療関係者に届ける情報の  
価値をいかに保つかについて、思いを巡らせていた。

ネット上でバーチャルMR<sup>2)</sup>が提供する医薬品の情報は、実に多くの医療関係者に影響を  
与えている。エムスリーは、2009年3月末時点で17.4万人に及ぶ全国の医師をはじめと  
15 する44万人の医療関係者に対して、製薬会社が発信する医薬品関連情報など様々な情報を  
届けるプラットフォームを提供している。このプラットフォームによって、多忙な中で情  
報収集をしたい医師と、新薬についての情報や新たに検証されたエビデンス<sup>3)</sup>など、様々  
な情報を届けたいという製薬会社は、時間と空間の制約から解放されることになった。

創業から9年、エムスリーは順調に成長を続けている。創業してわずか半年あまりの  
2001年4月には単月黒字化を達成、2002年8月には累損を解消、2004年9月に東証マザ  
20 ーズに上場、2007年3月には従業員わずか50名で東証一部へ上場市場を変更、現在でも  
売上高経常利益率48.9%(2009年3月期)を誇る優良企業である。

## 2. エムスリーについて

25 エムスリー株式会社は、ソネットエンタテインメント株式会社(So-netのサービス名称で  
ネットワーク関連サービスを提供)を筆頭株主に、2000年9月に設立された。社名のエム  
スリーは、医療(Medicine)、メディア(Media)、変容(Metamorphosis)の3つのMを表  
わしており、インターネットというメディアの力をフルに活かして、医療の世界を変えて  
30 いくことが、創業当時の事業目的である。

35 1) 2009年1月に、株式会社ソネット・エムスリーから株式会社エムスリーへ社名変更。  
2) 現実には存在しないMRという意味ではなく、自らの担当病院を巡回するMRとは違う、「本社MR」とも呼ばれる  
人達のこと。彼らは病院を巡回する代わりに、m3.comの会員医師に対し、本社からネットを通じて情報を届ける  
40 3) 医薬品の効果や副作用についての検証結果。既に臨床で利用されている薬でも、新たなエビデンスが報告される  
ことも多く、医師としては常に最新の情報を入手しておく必要がある。



- 創業の経緯だが、当時大手戦略系コンサルティングファームであるマッキンゼーのパートナーで、医療や保健などヘルスケア業界に長くかかわってきた谷村格現エムスリー社長が、ソネットエンタテインメントと共同で立案した新規事業がMR君であった。結局谷村氏はマッキンゼーの職を辞して、自らが作りあげた事業の責任者として、エムスリーの代表取締役 CEO に就任した。当時外資系製薬会社の経営企画部門に所属していた西取締役は、エムスリー創業前の立ち上げ期に顧客企業の立場から谷村現社長ら創業メンバーに協力したことがあった。大阪のマッキンゼーのオフィスで、ビジネスアイデアについてのブレインストーミングに参加したのである。手書きの画面イメージを見ながら「こんな高いものを一体誰が売するのか？」最初はそう疑問を感じたらしい。しかし、西氏はエムスリーからの誘いを受け、入社を決意したのだった。「ビジネススクールか戦略系コンサルティングファームへの道を考えていたタイミングだったが、エムスリーに入社する方が自分の身になる。」製薬会社勤務時から、谷村氏の名前をよく知っていた西氏はそう考えた。「製薬業界におけるマーケティングの概念について最もまともなことを言っている人だ」という認識があった。」
- 5 5
- 10 10
- 15 15
- こうして、ソネットエンタテインメントの資本を元に、戦略のプロと製薬業界に熟知したメンバーで、当時まだ世の中になかった新たな事業を出発させたのだった。

2000年の創業時から現在にかけて、事業のコンセプト、事業内容は進化を続けているが、2004年8月時点の「新株式発行並びに株式売出届出目論見書」に記載されている同社の事業は基本的には変わっていない。同社の上場に至るまでの業績推移と東証マザーズ上場当時のサービス概要について、主に上記目論見書を元に記載する。

20 20

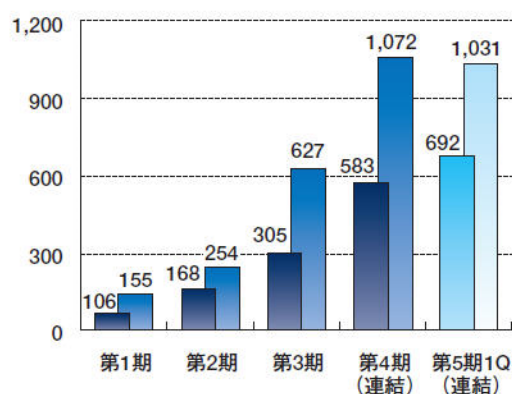
## ■ 業績等の推移

25

売上高  
(単位:百万円)

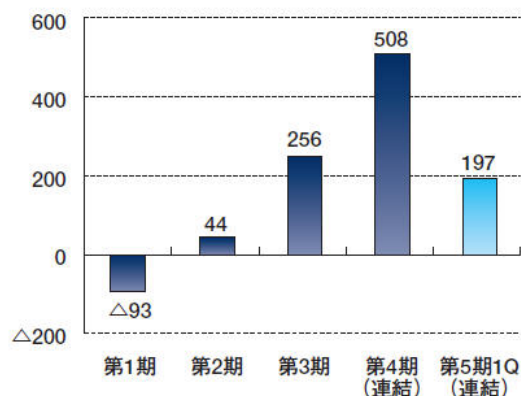


純資産額、総資産額  
(単位:百万円)

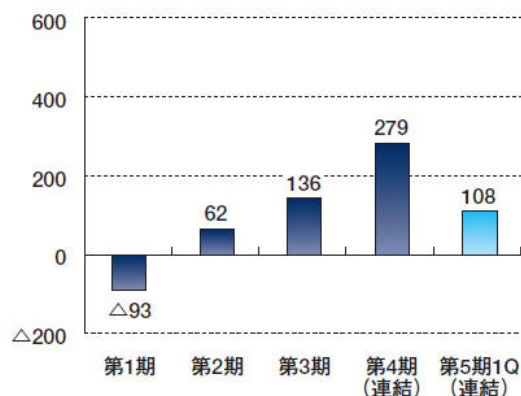




**経常利益又は経常損失(△)**  
(単位:百万円)



**純利益又は純損失(△)**  
(単位:百万円)



| 回次                            | 第1期        | 第2期       | 第3期       | 第4期(連結)    | 第5期第1四半期(連結) |
|-------------------------------|------------|-----------|-----------|------------|--------------|
| 決算年月                          | 平成13年3月    | 平成14年3月   | 平成15年3月   | 平成16年3月    | 平成16年6月      |
| 売上高 (千円)                      | 107,691    | 480,929   | 891,295   | 1,563,918  | 496,910      |
| 経常利益又は経常損失(△) (千円)            | △93,154    | 44,122    | 256,207   | 508,746    | 197,183      |
| 当期(四半期)純利益又は当期純損失(△) (千円)     | △93,333    | 62,057    | 136,728   | 279,018    | 108,763      |
| 持分法を適用した場合の投資損益 (千円)          | —          | —         | —         | —          | —            |
| 資本金 (千円)                      | 200,000    | 200,000   | 200,000   | 200,000    | 200,000      |
| 発行済株式総数 (株)                   | 4,000      | 4,000     | 4,000     | 4,000      | 40,000       |
| 純資産額 (千円)                     | 106,666    | 168,723   | 305,452   | 583,098    | 692,360      |
| 総資産額 (千円)                     | 155,954    | 254,069   | 627,379   | 1,072,539  | 1,031,073    |
| 1株当たり純資産額 (円)                 | 26,666.52  | 42,180.89 | 76,363.08 | 145,774.67 | 17,309.00    |
| 1株当たり配当額 (円)                  | —          | —         | —         | —          | —            |
| (内、1株当たり中間配当額) (円)            | (—)        | (—)       | (—)       | (—)        | (—)          |
| 1株当たり当期(四半期)純利益又は当期純損失(△) (円) | △23,333.47 | 15,514.36 | 34,182.19 | 69,754.54  | 2,719.08     |
| 潜在株式調整後1株当たり当期純利益 (円)         | —          | —         | —         | —          | —            |
| 自己資本比率 (%)                    | 68.4       | 66.4      | 48.7      | 54.4       | 67.1         |
| 自己資本利益率 (%)                   | —          | 45.0      | 57.6      | 62.8       | 17.0         |
| 株価収益率 (倍)                     | —          | —         | —         | —          | —            |
| 配当性向 (%)                      | —          | —         | —         | —          | —            |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー (千円)         | —          | —         | 339,841   | 434,432    | 8,334        |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー (千円)         | —          | —         | △133,213  | △50,593    | △6,180       |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー (千円)         | —          | —         | —         | —          | —            |
| 現金及び現金同等物の期末(四半期末)残高 (千円)     | —          | —         | 267,330   | 649,797    | 652,450      |
| 従業員数 (名)                      | 7          | 15        | 22        | 26         | 25           |



## ■ 事業内容

エムスリーの運営する会員制医療専門サイト「m3.com」では、「医師をはじめとする医療従事者が、『欲しい!』と思った情報に最も迅速かつ的確にたどりつけるサイト」として、専門医療情報に特化したニュース、サーチエンジン、ディレクトリ、文献検索、独自コンテンツ等を提供。2004年7月末時点では、日本国内の医師総数25万人の約1/3に相当する8万人以上の医師をはじめとする、18万人以上の医療従事者がこのサイトに会員登録していた。(2009年3月末現在では、17.4万人の医師を含む44万人の医療従事者が会員登録している。)この医療従事者会員を基礎として、エムスリーでは様々なサービスを提供している。

<m3.com トップページイメージ (2009年4月会社説明資料)>



### 1) 医療関連会社マーケティング支援分野

#### ① 「MR君プラットフォーム」サービス

「MR君」は、製薬会社の医薬情報担当者(MR)等による医師への情報提供をサポートする、インターネットを活用した双方向のコミュニケーションプラットフォームである。

「MR君プラットフォーム」契約を結んだ製薬会社は、会員毎にカスタマイズされた「m3.com」のトップページに、自社のMRの顔写真入りメッセージを表示させることができる。このバナー型メイラーを通じて、新しい医薬情報の提供や、それに対する医師からのフィードバックなど、双方向コミュニケーションが実現できる。ま





た、MR からのメッセージを読んだ医師に、医学書等と交換可能な m3 ポイントを付与することで、コミュニケーションを促進している。

<MR 君 トップページイメージ (2004 年 8 月当時) >



5

## ② 「MR 君 eCSO」 サービス

前述の「MR 君プラットフォーム」サービスでは、メッセージの作成、送信等は各製薬会社が自ら行うのに対し、「MR 君」上での医薬品マーケティング業務の企画から実施までを一括して当社グループで受託、代行するのが「MR 君 eCSO」サービスである。エムスリーが蓄積してきた、インターネット上のコミュニケーション特有のノウハウを活用し、製薬会社のマーケティング戦略の策定から、医師向けに発信するコンテンツの作成、配信業務、問合せへの対応業務、プロモーション結果の分析、報告までを一括して、エムスリーが引き受ける。

10

15

## ③m3.com 提携企業サービス

年間契約を結んだ提携企業向けに、「m3.com」上に専用の情報掲載スペースを設け、提携会社の情報や、専用検索エンジンに連動したバナー表示などのサービスを提供。また、各社の医療従事者限定情報サイトに対し、「m3.com」が資格認証を一括代行することによって、情報を検索する会員にとっての煩雑さを軽減し、かつトラフィックを誘導する。さらにオプションとして、「m3 MT」サービスの名称で、「m3.com」会員向けメール広告等、様々なマーケティングツールを提供する。

20

## 2) 調査分野

25

「MR 君」を活用した調査サービス「リサーチ君」を企画、開発、提供している。

「リサーチ君」では医療従事者を対象とした各種調査を受託し、「m3.com」の登録会員の中から適切なサンプルを選んで、「MR 君」上で調査を実施する。医療関係の特殊なニーズに対応でき、また従来の郵送やファックスによる調査と比較して、大幅な期間短縮を実現。正確でコストパフォーマンスの高い調査を可能にする。



### 3) 会員向け分野

2004年4月より、医療機関と医師のための求人求職支援サービス「m3.com CAREER」を開始。人材紹介会社4社と提携し、インターネットによる情報提供の即時性、効率性と、人材紹介会社の人を介したサービスを組み合わせることで、きめ細かい対応を行っている。

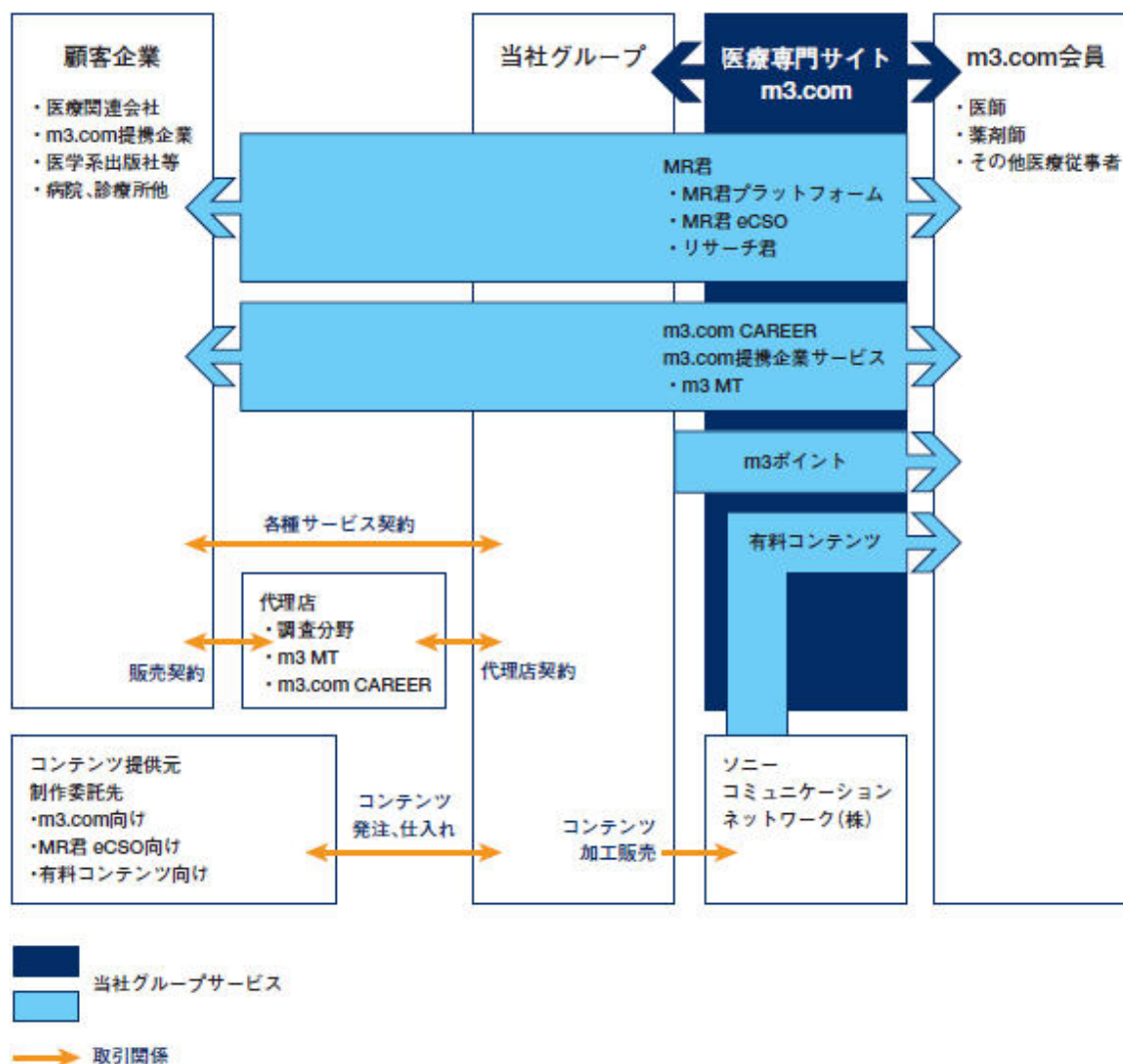
また、ソニーコミュニケーションネットワーク株式会社の有料コンテンツサービス向けに、医薬品便覧や医学事典等、医療従事者向けコンテンツを制作、販売。「m3.com」から同ウェブサイトにて会員を誘導し、同コンテンツの販売を促進している。

さらに、医学系出版社、医療施設開業支援サービス業など、医療に直接関係しないビジネスを行っている会社に対しても、情報掲載等の提携企業サービスを提供している。

<m3.com CAREER トップページイメージ (2004年8月当時) >



20 以上をまとめたエムスリーの事業系統図は、以下の通り。



### 3. 現在の「m3.com」

5

これまで見てきた2004年時点のm3.comと比較すると、医療従事者向けに証券会社やホテル予約サイトなどが情報提供を行う「QOL君 (Quality of Life)」、医療関連ニュースについての意見交換、診療方法のQA、また医師の生活に関するフリートークが活発に行われている「Doctors Community」などがメニューとして加わっている。

10

「Doctors Community」や大学病院の医局から大学外の病院など、医師の転職をサポートする「医師求人」などの利用率が比較的高い。以下が、2009年8月時点のメニューである。

- ・MR君
- ・QOL君
- 15 ・医療ニュース&ジャーナル
- ・医療維新 (m3.com 編集による時事コラム)

このケースは、東勝英(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下作成したものです。(2010年1月)本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、連絡をお願いします。



連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 http://www.waseda.jp/prj-riim/

- ・リサーチ
  - ・医師求人
  - ・開業・経営
  - ・Doctors Community
- 5
- ・Doctors SNS

#### 4. 現在の「MR君」

10 「m3.com」のトップページ右側には、顔写真がいくつか表示されており、その横には顔写真の人物名、その下に x x 製薬と所属が記載されている。これが所謂、バーチャル MR である。

<MR 君イメージ> (エムスリー、ホームページより)

15

- 手軽で便利なアクセス **CHECK!**
- 自ら選択、不要な情報に煩わされません **CHECK!**
- 対話型のインターフェイス **CHECK!**
- もちろん、双方向コミュニケーション **CHECK!**
- 診療に役立つ、さまざまな富んだコンテンツ **CHECK!**



バーチャル MR とは、現実には存在しない MR という意味ではなく、自らの担当病院を巡回する MR とは違う、「本社 MR」とも呼ばれる人達のことである。彼らは病院を巡回する代わりに、m3.com の会員医師に対し、本社からネットを通じて情報を届ける役目を担っているからである。しかし、バーチャルである一方、学会や展示会などのイベントには実際に姿を現すことも多く、医師にとってはバーチャル MR を身近に感じる機会もある。

20 バーチャル MR は、ターゲットとする医師に対し、毎週趣向を凝らしたコンテンツを届けている。例えば、有名俳優も出演する医療ドラマであり、有名漫画家が書き下ろした医療漫画を数週に渡りシリーズで連載するのである。製薬会社は、医師にコンテンツを見ても

25 らうことが自社の医薬品の成約に繋がることを経験的に把握しており、コンテンツへの投





資は惜しまない。前述の通り、エムスリーはこのコンテンツ制作についても、MR君を利用する多くの製薬会社から、受託している。「医学的内容に加えて番組としてのおもしろさも併せ持つコンテンツ制作のノウハウが自社独自のものと、西取締役は語る。

コンテンツの「開封率」は、エムスリーが製薬会社に提供する重要な指標なのである。

- 5 エムスリーが製薬会社に提供する重要な機能として、製薬会社がターゲットとしたい属性の医師にのみ情報を提供するターゲティング機能があげられる。製薬業界各社は、医師の共通データベースを持っており、その番号を利用して、エムスリーにターゲティングを依頼する。「登録会員医師の数が重要なのではなく、重要な医師が登録されているかが問題だ。」西取締役はそう指摘する。医療従事者専門サイトの中では圧倒的な医師会員数を誇るが、m3.comの価値は単純なメディアとしての価値を超えた、MR君が実現する医薬品の成約数であると認識しており、製薬会社ともこの価値観を共有しているのである。

- 10 この価値観は、MR君の料金設定と提供サービスにも反映されている。基本料金は年間7,000万円であり、本社MR2人がそれぞれ2製品、計4製品について、ターゲット医師に対して一定の数だけ情報発信することができる。(追加のeディテール<sup>3)</sup>に対しては従量課金)エムスリーは、医薬品全般に関する豊富な知識と、戦略コンサルティングファーム出身者のスキルを元に、薬のポジショニングマップ作成や薬効についての医師のイメージと実際の薬効とのギャップ分析、薬効を訴えるサブセグメントの設定やエビデンスの出し方など、どこに比重をおいてプロモーションするかまで精緻にアドバイスを行う。これを基本料金の中で実施しているのである。但し、コンテンツ制作に充当するコストが大きく、
- 15 通常1-2製品のプロモーションに留まり、また年間契約金額も1社あたり平均1.5億円から2億円程度に達する。

## 5. 「MR君」の導入実績について

- 25 エムスリーは、2009年3月現在26社の製薬会社にMR君を提供しているが、各製薬会社の取り扱い品目数が数10~数100に対し、重点的に販売に注力する品目数は5から10が一般的である。そして前述通り、その中でも1から2品目について、MR君が活用されるのが実態である。

- 30 「MR君の使われ方は大きく分けて3通りあります。」西取締役によると、MR君は以下の通り製薬会社の営業・マーケティングリソースとして使われている。

1. 新しく出た薬を訴求するための兵力として利用。
- 35 2. (リアルの)MRのリソースを新薬のプロモーションに移す時、既存薬の売上を落とさないようMR君で補う。
3. (リアルの)MRはなしに、完全にMR君だけでプロモーションをする。

- 40 <sup>3)</sup> 医師や薬剤師に対し、MRが自社の製品について説明することを「ディテール」と呼ぶ。これをインターネットで行うことを、「eディテール」と呼ぶ。  
MRは非常に多忙な医師の僅かな時間をもらうために、夕方の病院の廊下では列をなすMR達の姿もよく見られる。しかし、時間をもらえても立ち話や歩きながらのほんの数分であったり、何時間も待った挙句に結局会えないといったケースもよくあることで、そのため1ディテールあたりのコストが非常に高いと言われている。



大日本住友製薬の2009年3月期第2四半期決算資料には、MRのディテール数を減らし、MR君によるeディテール数を増やす施策が、実売に対して大きな成果をもたらしたことが図に示されている。

- 5 医師がリアルMR、MR君などのメディアに影響を受けて医薬品の選定を行ったかという統計調査によると、MR君はリアルMRに匹敵する程の影響力を持っていると言っても過言ではない。多忙な医師のわずかな時間に必要最小限の情報を提供するリアルMRは、「対面」という強みはあるものの、時間と空間に縛られず、リッチなコンテンツを提供できるMR君と比較すると、情報の質では明らかに差をつけられてしまう。
- 10 また、前述の基本料金から換算しても、リアルMRで平均1万円と言われている1ディテール(コンタクト)当たりのコストに対し、MR君利用時には40分の1程度にまで下げられると言われており、コスト削減効果は誰の目からみても明らかである。しかしながら、エムスリーと製薬会社の間で、コスト削減について議論されることはほとんどない。エムスリーでのディテール数、コンテンツの質、開封率等と販売実績の相関が、最も重要な指標となるのである。そして、そこには、明らかに正の相関が存在するのである。その結果、
- 15 26社(2009年3月末時点)もの大手製薬会社が繰り返しMR君を利用するに至っているのである。今では85億円の売上のうち、MR君を中心としたマーケティング支援の売上げは60億円に及ぶ一大サービスに成長している。

20

## 6. 「m3.com」の競合について

- 2000年9月の創業から現在にかけて、医療情報サイト、eディテールサービス、MRの派遣会社など、様々な分野でエムスリーと競合する企業が存在する。それぞれの競合の動きを新聞記事より一部抜粋、以下に列挙する。
- 25

- 2000年7月、ソフトバンク・メディア・アンド・マーケティングと米ウェブエムディが合併を設立。同9月にはサイトを開設、医療機関数十箇所を結んで医療関係ニュースの配信や最新の海外医学誌の翻訳提供のテスト運用を開始。01年2月に本格サービスを開始し、一般消費者向けの医療情報配信も行っていった。しかし、2001年12月には、エムスリーがウェブエムディの買収を発表、経営資源の集中を進めるソフトバンクグループと事業拡大を進めるエムスリーの思惑が一致した結果だが、ウェブエムディは医師から会員費をとるビジネスモデルを取ったため自滅したとの見方もある。エムスリーとしては、自社会員と重複しない会員をウェブエムディが一定数抱えていると判断し、全事業の営業権と従業員の半数にあたる10数人を受け入れた。
- 30
- 35

- 2003年12月、三共は感染症治療に使う抗菌剤を15日に発売したのに合わせ、インターネットで感染症の治療法やこの抗菌剤の薬効、副作用の情報配信を始めた。医療ベンチャー、ケアネット(東京・文京)の情報提供支援サービス「eディテリング」を導入した。
- 40 第一製薬はMRと薬品卸の営業員との情報交換を支援する米系のデンドライトジャパン



(大阪市)のサービスも利用。卸が開業医らから収集したニーズをMRの訪問活動に反映させている。

2004年5月、米系のクインタイルズ・トランスナショナル・ジャパンは国内最大規模の  
5 契約MRを760人抱える。当初は外資系が中心だったが、2001年ごろから日本企業での活用も増加。現在の顧客は外資15社、国内21社と逆転している。自社のMRが少ない兼業メーカーなどが、新薬販促時期にだけ活用する例も目立つ。

2005年7月、ケアネットは、自社運営サイト「ケアネット・ドットコム」で医療関連ニ  
10 ュースの検索サービスを始めた。インターネット上の医療ニュースを自動で検索・更新するシステムを独自開発し、医師ら会員向けに無料提供する。医療ニュースの拡充を通じ現在約7万5千人の会員数の上積みを重ねる。

同2005年7月、IT関連出版大手のインプレスホールディングス(HD)が医療情報を  
15 次の成長分野として位置づけ、出版物とインターネットの両方向から医師の情報武装を支援し、新たな収益の柱に育てる考えで、医師向け新聞発行のメディカルトリビューン(MT)を約39億円を投じて子会社にした。全国に約16万人いる医師のうち、約11万2千人がMTの新聞を年間1万3千円で購読している。インプレスHD傘下の各企業と連携して来春にはネットを通じた情報サービスを開始し、既存の新聞や書籍との「クロスメディア戦略」(塚本社長)を進める。  
20

同2005年7月、リクルートと三井物産は、インターネットを通じて医療情報を一般に提  
供する事業を十二月に共同で始めると発表した。中高年向け情報提供サービスを強化した  
リクルートと、消費者との接点を増やしたい三井物産との思惑が一致した。  
25 「R3Healthcare Planning (アールスリー・ヘルスケア・プランニング)」を8月11日に設立する。資本金は4億9千万円で、リクルートが60%、三井物産が40%を出資する。

2006年8月、医療人材サービスのキャリアブレイン(東京・港、吉岡政晴社長)は2月、  
ブログ(日記風の簡易型ホームページ)と連動させたネット求人広告を始めた。求人  
30 掲載件数は約450。

2007年7月、医学新聞発行のメディカルトリビューンは医師限定の情報検索サイト  
「MTPro」を開設した。同社が蓄積した過去10年分の新聞記事データや医薬品の副作用情  
報などのコンテンツを無料で提供する。専門紙業者ならではの豊富な情報を医師が簡単に  
35 入手できる環境を整え、紙媒体で蓄積したコンテンツを活用してM3に対抗する。

2007年10月、医療情報サイト運営のケアネットの株価がさえない。医薬品の営業担当  
(MR)を支援するサービスが主力。製薬企業と契約し、会員の医師に医薬品情報を提供す  
る。動画や音声を駆使した「コンテンツ制作力が強み」(詫摩直也社長)という。製薬企業  
40 からの年間基本料金のほか、医師の視聴数に応じた出来高払いが収益になる。現在、製薬企業8社と契約、医師会員は7万2千人。2008年3月期は契約企業数は横ばいを見込むが



「一社あたりの利用件数が増える」(詫摩社長)という。医師会員数は7万9千人に拡大する計画だ。主力事業に加え力を入れるのが、医師を対象にした調査事業だ。

その他、1972年創刊の総合医療情報誌「日経メディカル」のスタッフが培ってきた医学・医療情報の収集・整理・分析ノウハウを駆使して運営されている、臨床医のための総合情報サイト「日経メディカル オンライン」が競合としてあげられる。同サイトは「多忙な臨床医の『今知りたい』に答えます」をキャッチフレーズに、「ここしかないコンテンツ」、「パーソナルな情報ニーズに対応」、「コミュニケーション機能(医師会員同士のコミュニケーション支援)」という特徴を持っている。

10

## 7. 現在の「MR君」ができるまで

MR君は、創業以来毎年大きな成長を遂げているものの、必ずしも順風満帆できた訳ではない。そこには試行錯誤の歴史もあった。

15

創業者の谷村現社長は、大手戦略コンサルティングファームのマッキンゼーでパートナーを勤めていた人物であり、製薬業界に対するコンサルティングを長年手がけていた。その中で、MR君に代表されるeディテールを活用した営業の効率化やマーケティング戦略を外資系製薬企業中心に唱えていたこともあり、元々谷村社長の考えを支持していた製薬会社がMR君の最初の顧客となった。

20

実はこの創業時点のMR君は、病院に訪問していたリアルMR本人が、ネット上でもバーチャルに登場し、MRが日中なかなか会うことができなかつた先生と、ネットを介してコミュニケーションができるようにしようというコンセプトであった。「訪問して病院で待つ時間が膨大でコストがかかるので、例えば週に2回通っていたところを1回は実際に通り、1回はネットで、という使い方や、週に2回に加えて週に1回はネットで情報発信するなど競合よりもいかに医師へのディテール数を増やすかがポイントだと考えていた。」(西取締役)

25

つまり、MR個々人の営業効率、コスト効率を上げることが重要な顧客価値と考えていた。この考え方に基づき、MR一人あたりのシステム利用料として年間30万円程度課金するという価格体系をとっていた。しかし、MRに対して利用方法などの研修をいくら行っても、「メールとどう違うんだ?」とMRがなかなか利用してくれず、行き詰まりを感じる時期もあった。

30

大きく流れが変わったのは、「本社MR」という概念を導入してからだ。今までの1対1モデルから、1対多モデルへの移行することにより、多数のMRへの研修が不要となったばかりでなく、「メールとどこが違うんだ?」と言われることも自然となくなった。

35

しかし、本社MRになっても、発信する情報について製薬会社側でなかなか纏まらないことも多かった。eディテールに慣れていない時期でもあり、製薬会社の発信するコンテンツまでエムスリーが踏み込んで提案する必要に迫られた。そこで、提案型でコンテンツを作成するサービスを始め、情報発信というオペレーションまで請け負う現在の形ができあがった。

40





## 8. 戦略君

- もう一つ、会社の飛躍的な成長を支えたのが、「戦略君」と言われるコンサルティングサービスである。前述通り、戦略コンサルティングファーム出身者が販促対象となる薬をど
- 5 のような戦略で販促をかけていくか、精緻にアドバイスを行う。このサービスは、元々ある顧客からの依頼に基づき試しに始めてみると、とても効果的であったと顧客からの評判も上々であったため、MR君の価値を高めるために基本サービスに組み込んで提供するに至った。つまり、手のかかるコンサルティングサービスを、新たな収益源にしようという考えはなかったのである。「薬販売における「成功」が顧客価値であるという考えに基づくも
- 10 のであり、実際に製薬会社の成功、リピート受注のサイクルが生まれている。」(西取締役)

## 9. 人材へのこだわり

- 15 創業からしばらくは西取締役1名で営業をこなし、2004年に一人、最近になって新たに一人を採用した。製薬業界にそれまで欠けていた科学的な営業スキルを持ち、エムスリーのブランドイメージにあう人材にはなかなか巡り合うことはできなかったため、未だに少数精鋭の体制で運営している。独特のこだわりを持って人材の採用、育成にあたっているのだ。
- 20 大きく分けると、概して学歴が高い人に多いタイプだが、問題を解く能力の高い人と、学歴はたとえなくても問題発見能力のある人、この2種類の人材を採用している。「問題発見能力の高い人に技術を教え込むと、パフォーマンスが非常に高い」、「全員のパフォーマンスを少しでも落とすたくないで、最高の人材でチームをつくるようにしている。」西取締役は業務時間の3割の時間を人材関連に充てている。営業力・マーケティング力・業界知識が重要なスキルセットであるが、加えてベンチャー企業を成功させるための資質も必要と考えている。そういった人材を発掘するためには労力は惜しまない。
- 25 また、研修にも力を入れており、エムスリーのブランドを壊さない人材を注意深く育てると共に、次世代の経営者が育つシステムを構築している。社内での議論には必ず参考図書・文献があり、社内では色々な本の情報が行き来している。社員には本のエキスを抽出して考え方をブラッシュアップする習慣が身につけている。
- 30

## 10. 徹底したブランドイメージの維持

- 35 人材やサービス、Webデザインに至るまで、「シンプル、マチュア、とがっている」、3つが揃っていることを採用の条件として徹底している。
- ブランドイメージを少しでも壊す営業活動を行う人は採用の対象から外れ、多数あがってくるサービスアイデアも3拍子揃わないと採用されることはない。とがることは難しいが、とがっていないとおもしろみがないとの考えである。
- 40 このようなブランドイメージへのこだわりは、Webデザインにも反映されている。



現在エムスリーに所属する約100名の人員の大雑把な内訳は、製薬向けビジネスで30名、コンシューマ向けビジネスで10名、人事総務で20名、エンジニアで20名、加えてWebデザインが20名となっている。

Webデザインの中で、利用者の目の導線などを考慮しながら配置設計などを行う

- 5 Infomation Architect と、コーポレートカラーをいかに色彩やデザインなどで出すかを担う Skin の担当でそれぞれ10名ずつとなる。これだけの陣容をもって、徹底してブランドイメージを守り抜きつつ、ユーザビリティの最適化に取り組んでいる。

## 10 11. 改善の積み重ねをより良い人がやること

日々の取組みとして西取締役が語ってくれた取組みは、「問題の構造化+競合他社の動向チェック⇒常に改善」と、「ブランド作り」である。競合他社とも密接な付き合いをする同社に信頼を寄せてもらわないといけない。

- 15 社員は常に高い視点でやるべきことを考えるように教育されており、客先目線でアイデアが次々と生まれてくる。また、「経営にはコツがなく、絶えず小さな改善を続けるのが経営者としての根幹スキルと考えており、それをやる人が次世代経営者となる」とのポリシーに基づき、社員が日々小さな改善を継続している。MR君の開封率、クライアント数などが係数化されて売上と結びついており、各チームがそれらを向上させるように動いている。

- 20 改善にはスピードが大事と考えている。「こういうモデルだったらいいというものを書いて、良く行けば売上はこうで悪く行けばこう、というやり方はやりたくない。」営業が客先でつかんだニーズに対し、プロトタイプをすぐに作る。「クライアントが1社いいねって言うてくれて、1社買ってくれたら赤字にならないものであれば、やってみる。」という割り切りで、スピード感重視で数多くの打ち手にトライしてきた。その結果、使い勝手がよく、サービスラインナップが充実した m3.com、MR君を作り上げ、多くの医師が利用しているの

## 30 12. これからの成長

エムスリーは、最良の人材を資源として、m3.com、そしてMR君のサービス改善に努めてきた。その結果、20億円超の純利益を出す会社にまで育ってきた。今後もまだまだ成長する余地はあるものの、顧客がこれから増えるにつれ、医師が各製薬会社から提供される情報をどの程度見てくれるのか、油断してられない。ディテール当たりのコスト、成約に結びつくディテール数を保っていく必要がある。ネット上でもリアルの世界と同様「病院にMRが並んでいる状況は避けねばならない」(西取締役)つまり、ディテール1回の価値を、減らしてはならないのである。

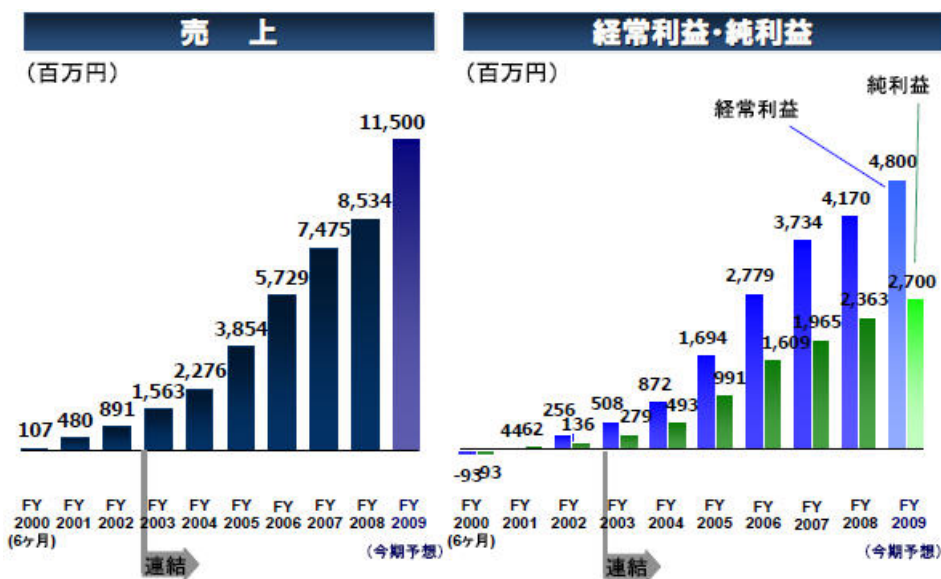
- 40 また、MR君と同じ規模にまで育つようなサービスを開発していかねばならないというのがもっぱらの課題である。業界最多の医療従事者会員基盤と、数多くの製薬会社との取引



関係、そして製菓の営業・マーケティングのノウハウ、これらを生かした新たなサービスは一体どういうものなのか。高い利益率を維持しながらの成長戦略についての悩みはなかなか尽きない。

5

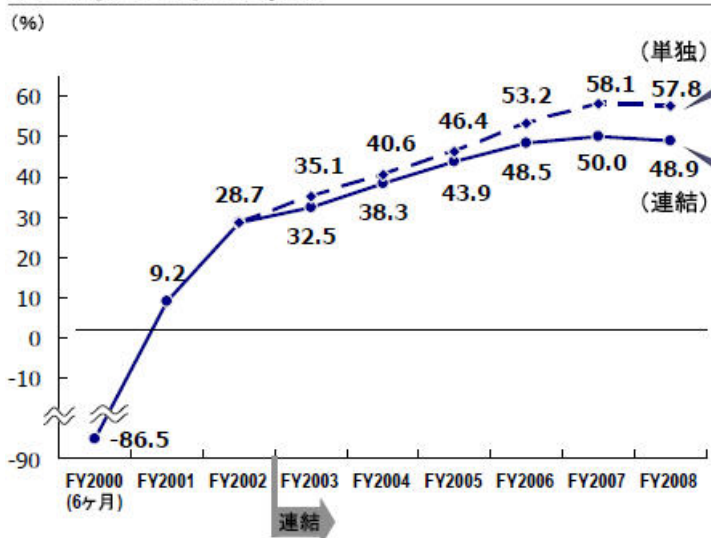
(参考資料)



10

(出所：平成 21 年 3 月期 決算発表資料)

### 売上高経常利益率推移

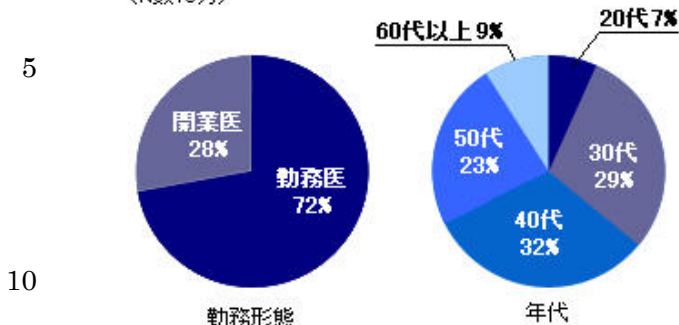


(出所：平成 21 年 3 月期 決算発表資料)



m3.com 医師会員分布  
 2007年6月現在

(N数15万)

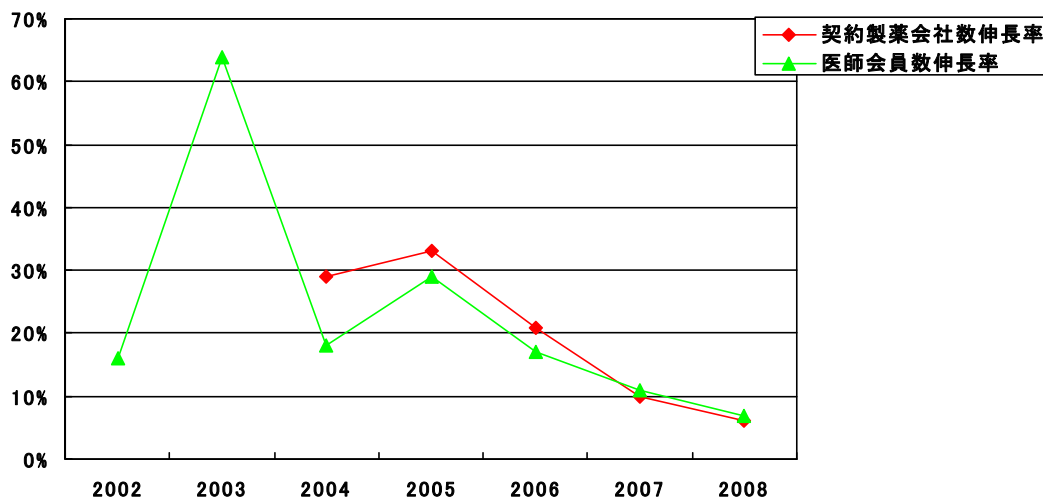


(出所: エムスリー ホームページ)

MR 君売上、契約製薬会社数、医師会員数の推移

|              | 00年度 | 01年度 | 02年度 | 03年度 | 04年度 | 05年度 | 06年度 | 07年度 | 08年度 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| MR君売上(億円)(※) |      |      |      | 13.3 | 18.7 | 32.3 | 47.8 | 57.6 | 60.1 |
| 前年度比増減       |      |      |      |      | 41%  | 73%  | 48%  | 21%  | 4%   |
| 年度末契約社数(※)   |      |      |      | 14   | 18   | 24   | 29   | 32   | 34   |
| 前年度比増減       |      |      |      |      | 29%  | 33%  | 21%  | 10%  | 6%   |
| 年度末会員数(千人)   |      | 43   | 50   | 82   | 97   | 125  | 146  | 162  | 174  |
| 前年度比増減       |      |      | 16%  | 64%  | 18%  | 29%  | 17%  | 11%  | 7%   |

(※マーケティング支援事業の売上高及び契約社数)



(出所: エムスリー 決算発表資料とエムスリーからのヒアリング内容を元に著者が作成)

35 <社長インタビュー>

1. 日経産業新聞、2000年10月25日付

ソネット・エムスリー社長谷村格氏——ネットで無駄省く(談話室)

▽…「現場の医師はここ数年、加速度的に忙しくなっている」と話すのは、ソニー系インターネット接続業者が運営する医療情報サイトのコンテンツ(情報の内容)制作を受け持つソネット・エムスリー(東京・品川)の谷村格社長。ただでさえ人手が足





りないうえに医療関連の情報も高度化しており「自宅でもインターネットにつながっ放しで情報収集にあげられる医師も少なくない」という。

▽…同社が医薬情報担当者(MR)向けに始めた情報提供サービス「MR君」は実地に調査して分かった、MRが医師との面会時間をなかなか確保できない実態を踏まえて開発した。インターネットでMRから医師に情報提供し、日常業務を補完するサービスだ。「あくまで面会が基本」としながらも、「医師に書類を渡すだけで数時間も待つようなムダは省ける」と効率化への効用を説いていた。

## 2. 日経産業新聞、2002年9月18日付

ソネット・エムスリー社長谷村格氏——ネットで営業の改革を(談話室)

▽…「証券業界で松井証券がネット活用で成功したように、薬の営業でも同様の取り組みが出てくる」。ソニー系の医療情報サービス会社、ソネット・エムスリー(東京・品川)の谷村格社長は語る。ネットで製薬会社の医薬情報担当者(MR)と医師を仲介するサービス「MR君」の需要が好調で、「情報提供のスピードが受けている」。

▽…MR君で「ある医薬品の紹介の仕方をクイズ形式に変えたところ、医師側の反応が一気に高まった」という。「ちょっとした工夫と知恵で結果は大きく変わる」と、製薬業界の営業をネットで改革するよう訴えていた。

## 3. 日経産業新聞、2004年4月20日付

ソネット・エムスリー社長谷村格氏——医薬品営業、ネットで支援(我が社の価格戦略) 競合なく料金競争回避

当社はインターネットで製薬企業の営業支援を手掛けている。「MR君」は医薬品の営業を担う医薬情報担当者(MR)が医師に製品情報を提供する業務を効率化するサービスで、現在十五社に利用されている。

平均的な利用料金は一社当たり年間一億円。情報量を増やしたため、サービスを始めた二〇〇一年の六千万—八千万円より高くなった。ただ利用企業と登録医師が増えた結果、医師が情報を検索した件数は大きく伸び、一一三月は前年同期の三倍を超えた。

製薬企業がMR君を利用して一件の情報を医師に伝えた場合の経費は平均約五百円、安い場合は三百円だ。サービスを始めた当時は平均で約七百円だった。来年には平均三百—四百円に下がるだろう。MRが医師を直接訪問して説明すれば、一回の情報提供につき一万—一万五千円の経費がかかるといわれる。

MR君には日本の医師の三分の一に当たる約八万五千人の医師が登録している。医師が好きなMRを選び一対一で情報をやり取りすることもできる。本当の意味での競合会社はまだなく、競争による料金下落も起きていない。

今後は海外展開にも乗り出す。今年夏か秋には米国に進出、現地企業と協力してMR君と同じ営業支援サービスを始める。既に現地子会社を設け、米国人社長を招いた。

MR君の登録医師を対象とした新規事業も拡大する。十七日には自社サイトに医師の求人広告コーナーを設け、転職支援を始めた。病院が支払う広告掲載料金は常勤医師の場合、一カ月につき十万円程度。同じ期間で比較すれば、雑誌に求人広告を掲載



するよりも安く済む。人材紹介を手掛ける四社と提携しているため、転職の相談を受けられる利点もある。(談)

たにむら・いたる 1987年国際基督教大卒、米マッキンゼー入社。2000年ソネット・エムスリー社長。39歳

5

- 10 (参考文献及び参考サイト)
- ・エムスリー ホームページ  
<http://www.so-netm3.co.jp/>
  - ・日経メディカル オンライン ホームページ  
<http://medical.nikkeibp.co.jp/all/info/lp/lp.html>
- 15
- ・根来龍之・小川佐千代「製薬・医療産業の未来戦略～新たなビジネスモデルの探求～」東洋経済新報社、2001年3月
  - ・「SCN、ネットビジネス、医療向け新会社。」  
日本経済新聞、2000年10月2日付朝刊
  - ・「医療サイト相次ぐ——ウェブMD、業界向け情報を配信、SCN、MRと医師個別交流。」  
日経流通新聞、2000年10月5日
- 20
- ・「医薬営業、ネットで効率化——医師に専門情報、戸別訪問頼み脱却（ITストーリー）」  
日本経済新聞、2003年12月22日付朝刊
  - ・「質の高い医薬情報を安く、「MR支援」国内勢も注目——専門各社に商機。」  
日経産業新聞、2004年5月12日付
- 25
- ・「ケアネット、常に最新の医療ニュース検索、医師ら会員に提供。」  
日経産業新聞、2005年7月1日付
  - ・「IT関連出版インプレス、PC解説書失速で新戦略——情報偏在分野に商機見いだした。」  
日経産業新聞、2005年7月8日付
  - ・「リクルートと三井物産、一般向けに医療情報、ネット通じサービス。」  
日経産業新聞、2005年7月29日付
- 30
- ・「医療、広がるネット活用——ブログで病院PR、技術向上へ意見交換。」  
日経産業新聞、2006年8月1日付
  - ・「メディカルトリビューン、医師向け無料情報サイト——専門紙記事、10年分。」  
日経産業新聞、2007年7月5日付
- 35
- ・「ケアネット——業績のブレ、株価に重し（追跡ニューフェース）」  
日本経済新聞、2007年10月23日付朝刊



## 早稲田大学 I T 戦略研究所 作成ケース一覧

- No. 1 株式会社ジャパン・イーマーケット—e マーケットプレイスのビジネスモデル再構築—足代訓史 (2004年3月)
- 5 No. 2 株式会社PTP (パワー・トゥ・ザ・ピープル) 柏陽平 (2004年3月)
- No. 3 OCNとISP各社の競争—価格競争の追従関係— 宮元万菜美 (2004年8月)
- No. 4 ポケットモンスター (1996~1998) 木村誠 (2005年3月)
- No. 5 フォトハイウェイ・ジャパン: 無料ビジネスからの脱皮 鍛地研介 (2005年7月)
- 10 No. 6 株式会社アイスタイル—収益基盤強化のためのリニューアル— 鍛地研介 (2006年6月)
- No. 7 楽天市場のビジネスモデルと情報システム— 楽天市場はどのようにして成功したか?— 前川徹 (2006年6月)
- No. 8 日本の中古車流通産業—新しい事業形態出現の歴史— 呉健柏 (2007年3月)
- No. 9 UniversalCentury.net GUNDAM ONLINE (2000~2006) 木村誠 (2007年4月)
- 15 No. 10 日本のブロードバンドビジネス発展の歴史—本命のFTTHへ— 宇賀村泰弘 (2007年9月)
- No. 11 リテール特化の「コンシェルジュ」バンク: スルガ銀行 角田仁 (2008年3月)
- No. 12 起業時の経営戦略: イー・アクセス 石田雅之 (2008年9月)
- No. 13 ジュピターテレコムが多角化戦略 本多尚彦 (2009年1月)
- No. 14 ポケモンビジネスの10年間 木村誠 (2009年3月)
- No. 15 メガネ21 (トゥーワン) の非常識経営 木村誠 (2009年12月)
- No. 16 エムスリー: 躍進する業界特化型ポータル事業 東勝英 (2010年1月)

入手ご希望の方は下記までご連絡下さい。

連絡先: RIIM-sec@list.waseda.jp

<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

このケースは、東勝英(早稲田大学大学院商学研究科修士課程)が根来龍之(同研究科教授)の指導の下作成したものです。(2010年1月)  
本ケースを、事前の承諾なしに講義、セミナー、研修等で使用することを禁止します。ご使用の際は、連絡をお願いします。  
連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp 早稲田大学IT戦略研究所 <http://www.waseda.jp/prj-riim/>



## **RIIM IT戦略研究所**

Research Institute of Information Technology and Management

事務局:早稲田大学大学院商学研究科 気付  
169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

連絡先:RIIM-sec@list.waseda.jp  
<http://www.waseda.jp/prj-riim/>

**WASEDA UNIVERSITY**