統合報告書 2022年

エリック ハーゲマンさん (右端) は、デンマークで1型糖尿病とともに生きる高齢者のうちの一人です。写真には同じく1型糖尿病をもつ彼の息子のラースさんと、孫のクララさん、エミリーさん、ホルガーさん (左から順に) が一緒に写っています。

Novo Nordisk A/S – Novo Allé 1, 2880 Bagsværd, Denmark – CVR no. 24256790,
+45 4444 8888 (switchboard), novonordisk.com

03〜43ページ

マネジメントレビュー

03　ノボ ノルディスクについて
04　会長およびCEOメッセージ
06　ノボ ノルディスクの概要
07　私たちの価値の創造
08　業績ハイライト

10　戦略的目標
11　パーパスと持続可能性 (ESG)
27　イノベーションと重点治療領域
31　販売活動
34　財務

42　主要リスク
43　リスクマネジメント

44〜49ページ

統合ステートメント

45　損益計算書および包括利益計算書
46　キャッシュフロー計算書
47　貸借対照表
48　株主資本等変動計算書

2022年に、ノボ ノルディスクは事業活動および輸送によるCO_2排出量を2019年と比較して29%削減させました。

詳細は13ページをご覧ください。

2022年に、ノボ ノルディスクの「入手可能な治療へのアクセス」プログラムを利用した患者さんは550万人近くに達しました。

詳細は15ページをご覧ください。

海外と日本では肥満の考え方が異なります。
世界 (世界保健機関〈WHO〉) の基準ではBMI 25以上を「過体重 (overweight)」、BMI 30以上を「肥満 (obesity)」としています[*1]。一方、日本では脂肪組織に脂肪が過剰に蓄積した状態で、BMI 25以上のものを「肥満」の定義とし、肥満があり、肥満に起因ないし関連する健康障害を合併するか、その合併が予測され、医学的に減量を必要とする病態を「肥満症」の定義としています[*2]。
本報告書では、特に区別をしていない場合には、海外における肥満も「肥満症」と記載しています。

*1 World Health Organization, https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight
*2 日本肥満学会編：肥満症診療ガイドライン2022, ライフサイエンス出版, 2022

本社 (デンマーク)
Novo Nordisk A/S
Novo Allé 1
2880 Bagsværd Denmark
novonordisk.com

日本支社
ノボ ノルディスク ファーマ株式会社
東京都千代田区丸の内2-1-1 明治安田生命ビル
novonordisk.co.jp

配当の支払や株式勘定に関する、株主様のお問い合わせについては、Contact investor relations (https://www.novonordisk.com/investors/contact-investor-relations.html) をご参照ください。

デンマークの財務諸表法で規定されるマネジメントレビューは3〜43ページです。本統合報告書は、デンマーク財務諸表法のセクション149 (1) に基づきノボ ノルディスクが義務として報告する統合報告書の抜粋翻訳版です。原文はデンマークの企業局に提出したもので、ウェブサイト (下記) よりご覧いただけます (英文)。
https://www.novonordisk.com/annual-report.html
完全版の統合報告書は英語のみで発行されています。
本日本語版は、原文の抜粋翻訳版です。内容や解釈については資料の正式言語である英語を優先します。

本統合報告書は2023年2月1日現在の情報に基づきます。最新の情報とは異なる場合がありますのでご了承ください。

JP23NNG00014
(2023年4月作成)

ノボ ノルディスクについて

04 会長およびCEOメッセージ
06 ノボ ノルディスクの概要
07 私たちの価値の創造
08 業績ハイライト

エリック ハーゲマンさんは2歳の時に1型糖尿病と診断されましたが、83歳の今でも元気に過ごしています。エリックさんは、写真の背景に写っているステノ メモリアル病院 (のちにステノ糖尿病センターに改名) で治療を受けました。

会長およびCEOメッセージ

100年間にわたるパーパス志向による成長をさらに拡大する

社長兼最高経営責任者 (CEO) のラース フルアーガー ヨルゲンセン (左側) と取締役会会長のヘルゲ ランド (右側)

ノボ ノルディスクの創立100周年は、当社の発展における重要な節目であり、当社独自のパーパスの永続性と価値を明確に示すものです。

過去100年間、ノボ ノルディスクは一貫して総合的なミッションに従事し、変革を推進し糖尿病やその他の深刻な慢性疾患を克服してきました。現在では、インスリンが発見された100年前と比較して、私たちが自由に使用できる手段は、より幅広く、強力なものへと進化しています。それでも、とりわけ世界におけるヘルスケアの最優先課題の一つである肥満症の増加を考慮すると、ノボ ノルディスクの目的を実現させるためには、さらなるイノベーションがかつてないほど必要とされています。

パーパスと利益の相反について社会的に議論される場合、ノボ ノルディスクは、双方を両立させる方法を示すことができます。人生を変え得る治療薬の開発によりノボ ノルディスクが獲得した経済的報酬を、当社は研究開発に再投資しています。今後数十年にわたって持続可能なビジネスを構築するため、ノボ ノルディスクはこのモデルを引き続き採用していく予定です。

この1年間で、ノボ ノルディスクは北米およびインターナショナルオペレーションズ、そして治療領域において力強い継続的な成長を遂げてきました。これは、市場をリードする、当社のGLP-1受容体作動薬に対する予想を超える需要に牽引されました。そして、この需要の増加により、糖尿病および肥満症の両領域における主要製品の市場シェアの拡大がもたらされました。

しかし、同時にノボ ノルディスクは、ウクライナでの戦争の影響、世界貿易における緊張の高まり、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行の継続的な影響など、マクロ経済環境や地政学的環境によるプレッシャーや問題も経験してきました。

予想を上回る需要と合わせて、当社の一部の生産施設で一時的に生産力が限界を超えたため、肥満症治療薬のWegovy®や、2型糖尿病治療薬のオゼンピック®などの一部の製品では欠品が生じました。

会長およびCEOメッセージ

ノボ ノルディスクは、患者さんの需要を満たすことを最優先事項とし、2022年のみで約127億デンマーククローネを投資して生産力を拡大する一方、世界中の生産施設を年中無休で稼働させました。他の多くの大企業と同じく、ノボ ノルディスクはサプライチェーンを再構築し、変動する世界に対応するためのレジリエンスを高めています。

経済的課題および慢性的な非感染性疾患における負担の増大により、これから数年後にヘルスケアシステムへの圧力が高まることが明らかであるため、ノボ ノルディスクは、当社のパーパスと戦略にこれからも大いに注力する必要があります。

週1回投与のインスリン イコデクや、肥満症および糖尿病の両方に対する新規配合薬候補であるCagriSemaなどのパイプラインプロジェクトの進展は、新境地を切り拓こうとするノボ ノルディスクの決意を表明するものです。また、希少血液疾患や希少内分泌疾患へのコミットメントを拡大し、新たなテクノロジープラットフォームを研究することで、アンメットメディカルニーズが存在する、より広い領域に対応していく方針です。

そのためには、パートナシップおよび事業開発を通じて最高レベルの科学的知識を獲得するとともに、自社の専門知識を深めることに引き続き投資する必要があります。この目的を達成するためのアプローチの一環として、2022年に希少血液疾患を専門とするForma Therapeutics社を買収しました。

また、薬物送達についても、当社のチームは革新的技術をこれからも大いに応用し、治療を支援し最適化するためのスマートデバイスやデジタルツールを用いて改善していきます。

現代社会における企業への期待の中で非常に優先度の高い、環境および社会的課題への取り組みにおいてもイノベーションが中心となります。ノボ ノルディスクは企業規模に対して著しく成長率が高く、生産量や出荷量の増加が必要なため、大きな課題に直面しています。

しかしながら、2020年に、ノボ ノルディスクは世界の自社生産施設で使用するエネルギーを100%再生可能エネルギーに転換することができました。2045年までにノボ ノルディスクのバリューチェーン全体にわたりCO_2排出量ゼロ (ネットゼロ) を達成するために、引き続き取り組んでいきます。また、リサイクル品や新素材を使用することで、当社のペン型注入器に使用される化石由来のプラスチック使用量を最小限に抑えるよう、イノベーションを生み出し続けます。

ノボ ノルディスクの製品を使用している患者さんが世界で約4,000万人に達しました

ノボ ノルディスクの製品を使用している患者さんが世界で約4,000万人に達しました。しかし、500万人を超える患者さんがノボ ノルディスクの「入手可能な治療へのアクセス」を通して人生を豊かにする製品を入手する一方で、入手が困難な患者さんが未だに多く存在します。ここでもイノベーションが果たす役割は大きいものとなります。一例として、ノボ ノルディスクの熱安定性のあるインスリンは、冷蔵なしで最大4週間保存可能なため、低中所得の国におけるアクセスを改善することに役立つでしょう。

今後10年間のノボ ノルディスクの最優先事項は、中核となる治療領域の科学的知見を深め、治療選択肢を広げるとともに、心血管疾患、非アルコール性脂肪肝炎 (NASH) や希少血液疾患などの関連領域のパイプラインを多様化することです。これは、ノボ ノルディスクの主力製品であるGLP-1分子であるセマグルチドをベースとした製品の成功に留まらず、新しい技術を採用することを意味します。

イノベーションを生み出すためには、ノボ ノルディスクの従業員の創造性が必要です。そのため、ノボ ノルディスクは、真に多様な人々が互いに個性を認め合う職場環境を作ることに取り組み続けます。こうした環境を作ることで、従業員が自分たちの能力を発揮でき、有能な人材が私たちとともに歩んでくれるようになるでしょう。

ダイバーシティは、ノボ ノルディスクのより広い組織だけでなく、取締役の選任においても重要な考え方です。そのため、私たちは引き続き、変化の激しい時代において、ノボ ノルディスクを正しく導くための専門知識と先見性を備えた者を取締役会に採用することに注力します。アジアをはじめとする国々で、複数の消費者主導型企業でリーダーシップポジションを多く経験したクリスティーナ ローが選出されたことは大変貴重なことであり、嬉しく思います。

取締役会と経営陣は、これからも信頼性と透明性が確保された協力関係を維持していく考えです。この1年間で対面できる機会が増え、明日のヘルスケアイノベーションを実現するために絶えず努力しているノボ ノルディスクの従業員と関わることで、関係はさらに深まりました。

今年は困難な一年となりましたが、献身的に仕事に取り組んでくださった全世界のノボ ノルディスクの従業員の皆様に感謝申し上げます。また、株主の皆様の継続的なご支援にも感謝申し上げます。

ヘルゲ ランド
取締役会会長

ラース フルアーガー ヨルゲンセン
社長兼最高経営責任者 (CEO)

ノボ ノルディスクの概要

ノボ ノルディスクは、デンマークに本社を置く世界有数のヘルスケア企業です。私たちは、革新的なバイオ医薬品を創出し、世界中の患者さんに届けることに貢献します。

売上高
1,769億5,400万デンマーククローネ

営業利益
748億900万デンマーククローネ

フリーキャッシュフロー
573億6,200万デンマーククローネ

全世界の従業員
5万5,185人

関連会社
80カ国

研究開発施設
5カ国

ノボ ノルディスクの企業戦略

ノボ ノルディスクの事業は「変革を推進し、糖尿病やその他の深刻な慢性疾患を克服する」という明確なパーパスを中心に構築されています。ノボ ノルディスクの重要な貢献は、革新的な治療薬を創出し、世界中の患者さんに届けることです。ノボ ノルディスクは、糖尿病および肥満症の領域におけるリーダーシップと治療選択肢を強化し、希少疾患領域で主導的なポジションを確保し、心血管疾患 (CVD)、非アルコール性脂肪肝炎 (NASH)、慢性腎臓病 (CKD) およびアルツハイマー病 (AD) などのその他の深刻な慢性疾患の領域で強力なプレゼンスを確立することを目指し、当社の細胞治療プラットフォームを基盤とした治療を提供します。

私たちの価値の創造

持続可能なビジネス

私たちは、持続可能な企業であることに努め、社会および将来の事業に対して価値を創造します。私たちはノボ ノルディスク ウェイに基づき、財務、環境、社会に対して責任ある方法で事業を行います。これに成功することにより、私たちは、患者さん、従業員、パートナー、株主の皆様そして社会のために、長期的な価値を創造します。

資源

- **患者さん、研究機関の専門家およびパートナーからの知見**
- **財源**
- **能力ある多様な人材**
- **原材料**

私たちが価値を創造する方法

社会

3,630万人の患者さんがノボ ノルディスクの糖尿病製品を使用

550万人の患者さんに「入手可能な治療へのアクセス」プログラムを提供

6,700人の新規雇用の創出
2021年度比

総額360億デンマーククローネの納税による社会貢献

環境

事業活動と輸送から29%のCO_2排出量削減
感染拡大前の2019年と比較

4カ国でテイクバック (回収) プログラムを開始
ペン型注入器の埋め立て処分を防止

ガバナンス

494億デンマーククローネの配当および自社株買い戻し
株主に還元

100点中82.3点のレピュテーションスコア
主要ステークホルダー内での評価

業績ハイライト

ノボ ノルディスクの戦略的目標の進捗

パーパスと持続可能性(ESG)

2022年の業績ハイライト

環境への影響をゼロにする目標に向けての進捗:
- 事業活動および輸送による二酸化炭素排出量が2019年と比較して29%減少

社会に付加価値を与える:
- 「Defeat Diabetes (糖尿病に打ち克つ)」戦略における進捗
  - 3,630万人の糖尿病とともに生きる人々に医薬品を提供
  - 「Changing Diabetes® in Children (糖尿病の子供たちの未来を変える)プログラムによって約4万1,000人の子供たちをサポート
- 糖尿病および血友病の治療薬をウクライナ保健省に提供
- 冷蔵以外の、より柔軟な保管が可能なヒトインスリン製剤に関するEMAからの肯定的な科学的見解

持続可能な企業として認識される
- シニアリーダーシップポジションにおける女性の割合が2021年の36%から39%に増加

戦略的目標2025[1]

1. 環境への影響をゼロにする目標に向けて前進する
2. 社会に付加価値を与えることで高く評価される
3. 独自の核となる能力を確実なものにし、文化を発展させる

イノベーションと重点治療領域

2022年の業績ハイライト

糖尿病治療におけるイノベーションの水準をさらに引き上げる:
- オゼンピック®2.0mgが米国で承認
- 週1回投与のインスリン イコデクの第3a相臨床試験が順調に完了
- 2型糖尿病を対象とするCagriSemaの第2相臨床試験が順調に完了
- Ideal pump insulinの第1相臨床試験が順調に完了
- 1日1回投与の経口GLP-1/GIPアゴニストおよび週1回投与の経口セマグルチドの第1相臨床試験を開始

肥満症の優れた治療方法を開発する:
- STEP TEENの第3相臨床試験が順調に完了
- 肥満症患者さんを対象とするCagriSemaの第3a相臨床試験を開始
- 経口amycretinの第1相臨床試験を開始

希少疾患領域のパイプラインを強化し進展させる:
- インヒビター保有および非保有の血友病Aまたは血友病Bの患者さんを対象とするコンシズマブの第3相試験の完了
- Mim8の第3a相臨床試験での投与開始
- 鎌状赤血球症を対象とするNDecの第2相臨床試験を開始
- 鎌状赤血球症のパイプライン拡大のためForma Therapeutics社を買収

その他の深刻な慢性疾患領域におけるプレゼンスを確立する:
- 心筋症を対象とするNNC6019の第2相臨床試験を開始
- siRNAプラットフォームを利用したNASHを対象とする第1相臨床試験を開始

戦略的目標2025[1]

1. 糖尿病治療におけるイノベーションの水準をさらに引き上げる
2. 肥満症の優れた治療方法を提供する一流のポートフォリオを作成する
3. 希少疾患領域のパイプラインを強化し進展させる
4. その他の深刻な慢性疾患領域、特に心血管疾患 (CVD)、非アルコール性脂肪肝炎 (NASH)、慢性腎臓病 (CKD) 領域におけるプレゼンスを確立する

販売活動

2022年の業績ハイライト

糖尿病治療領域におけるリーダーシップを強化し、3分の1以上のシェア獲得を目指す:
- 市場シェアが金額ベースで1.8パーセンテージポイント増加し31.9% (MAT)

肥満症領域の売上高を2025年までに250億デンマーククローネ以上にする:
- 肥満症領域の売上高がCERベースで84%増加の169億デンマーククローネ

希少疾患領域における持続的成長の見通しを確保する:
- 希少疾患領域の売上高がCERベースで1%増加の205億デンマーククローネ

戦略的目標2025[1]

1. 糖尿病治療領域におけるリーダーシップを強化し、世界市場シェアの3分の1以上の獲得を目指す
2. 肥満症治療領域における売上高を2025年までに250億デンマーククローネ以上にする
3. 希少疾患領域における持続的成長の見通しを確保する

財務

2022年の業績ハイライト

堅実な売上高と営業利益成長率を達成する:
- 売上高成長率がCERベースで16%
  - インターナショナルオペレーションズ (IO) の売上高成長率がCERベースで13%
  - 米国の売上高成長率がCERベースで19%となり、売上高の73%が2015年以降に上市した製品による
- 営業利益成長率がCERベースで15%

運用効率を向上させる:
- 生産部門の生産性向上の継続

株主への魅力的な資本配分を可能にする:
- 574億デンマーククローネのフリーキャッシュフロー
- 2022年に株主に494億デンマーククローネを還元

戦略的目標2025[1]

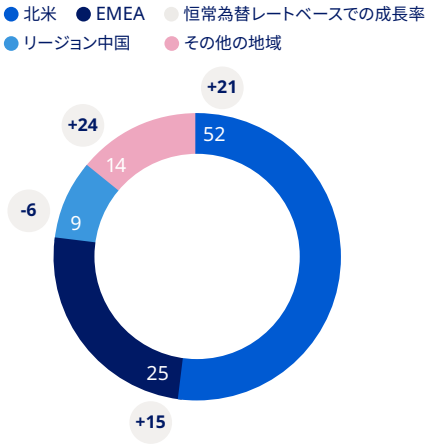
1. 堅実な売上高と営業利益成長率を達成する:
   - IOにおいて6〜10%の売上高成長率を達成する
   - 米国での売上高の70%を変革する (2015〜2022年)
2. 将来の成長資産への投資を可能にするためにバリューチェーン全体で運用効率を向上させる
3. 株主への魅力的な資本配分を可能にするフリーキャッシュフローを達成する

1. 戦略的目標はノボ ノルディスクが目指している目標であり、当社の業績見通しまたは期待される成長率の予測ではありません。四つの各領域に関してノボ ノルディスクの活動をどのように継続的に成長させるかを説明することを意図しています。

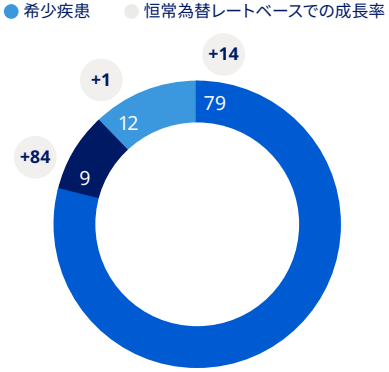
業績ハイライト

財務ハイライト

地域別売上高と成長率 (%)



治療領域別売上高と成長率 (%)



100万DKK	2018	2019	2020	2021	2022	2021-22
財務実績						**増減率**
売上高	111,831	122,021	126,946	140,800	176,954	26%
売上高成長率 (報告値)	0.1%	9.1%	4.0%	10.9%	25.7%	
売上高成長率 (恒常為替レートベース) [1]	4.6%	5.6%	6.7%	13.8%	16.4%	
営業利益	47,248	52,483	54,126	58,644	74,809	28%
営業利益成長率 (報告値)	(3.5%)	11.1%	3.1%	8.3%	27.6%	
営業利益成長率 (恒常為替レートベース) [1]	2.8%	5.6%	6.8%	12.7%	14.6%	
減価償却費、および減損損失	3,925	5,661	5,753	6,025	7,362	
金融収入および費用 (純額)	367	(3,930)	(996)	436	(5,747)	
税引前純利益	47,615	48,553	53,130	59,080	69,062	17%
実効税率[2]	18.9%	19.8%	20.7%	19.2%	19.6%	
純利益	38,628	38,951	42,138	47,757	55,525	16%
無形資産の取得[2]	2,774	2,299	16,256	1,050	2,607	148%
有形固定資産の取得[2]	9,636	8,932	5,825	6,335	12,146	92%
事業取得による支出	—	—	—	18,283	7,075	(61%)
フリーキャッシュフロー[1]	32,536	34,451	28,565	29,319	57,362	96%
総資産	110,769	125,612	144,922	194,508	241,257	24%
資本	51,839	57,593	63,325	70,746	83,486	18%
財務指標						
売上高総利益 (粗利) 率[2]	84.2%	83.5%	83.5%	83.2%	83.9%	
売上高販売管理費率	26.3%	26.1%	25.9%	26.3%	26.1%	
売上高研究開発費率	13.2%	11.7%	12.2%	12.6%	13.6%	
営業利益率[2]	42.2%	43.0%	42.6%	41.7%	42.3%	
純利益率[2]	34.5%	31.9%	33.2%	33.9%	31.4%	
当期純利益フリーキャッシュフロー比率[1]	84.2%	88.4%	67.8%	61.4%	103.3%	
投下資本利益率[1]	116,7%	98.0%	82.8%	69.0%	73.6%	
株式パフォーマンスおよび資本配分						
1株/ADR当たりの利益 (単位:DKK) [2]	15.96	16.41	18.05	20.79	24.51	18%
希薄化後1株/ADR当たりの利益 (単位:DKK) [2]	15.93	16.38	18.01	20.74	24.44	18%
株式総数 (12月31日現在、単位:100万株)	2,450	2,400	2,350	2,310	2,280	(1%)
1株当たりの配当金 (単位:DKK) [3]	8.15	8.35	9.10	10.40	12.40	19%
配当金総額 (単位:100万DKK) [3]	19,547	19,651	21,066	23,711	27,950	18%
配当性向[2]	50.6%	50.5%	50.0%	49.6%	50.3%	
自社株買い戻し (単位:100万DKK)	15,567	15,334	16,855	19,447	24,086	24%
株価終値 (単位:DKK)	298	387	427	735	938	28%

1. 統合報告書 (英文) の87ページ "Non-IFRS financial measures" (https://www.novonordisk.com/investors/annual-report.html) をご参照ください。
2. 統合報告書 (英文) の86ページ "Financial definitions" (https://www.novonordisk.com/investors/annual-report.html) をご参照ください。
3. 当期の配当金総額には、2022年8月支払済みの中間配当金 (96億1,300万DKK、1株当たり4.25DKK) が含まれています。残りの配当金 (183億3,700万DKK、1株当たり8.15DKK) は、年次株主総会での承認後に支払われる予定です。

戦略的目標

1942年に糖尿病と診断された時、エリックさんの両親は彼が数週間の命であると告げられました。しかし、幸いなことにエリックさんはアウグストクロウの医療助成金を得て無料で治療を受けることができ、疾患を乗り越え健康に過ごしています。

11 パーパスと持続可能性 (ESG)
27 イノベーションと重点治療領域
31 販売活動
34 財務

デンマークのバウスヴェアに位置するノボ ノルディスク本社とその自然公園の一部です。公園の水収支は100%であり、この地域に降った雨水は貯留され、灌漑用水として園内の多くの大木や多様な植物のために再利用されます。

パーパスと持続可能性 (ESG)

持続可能性を実現する

持続可能なビジネスに対する定義は常に進化し続けており、社会とノボ ノルディスクの長期的ビジネスの付加価値を高めるためのコミットメントが、その中核となります。このミッションはノボ ノルディスクのビジネスに組み込まれており、2004年から環境、社会、財務に対する責任が基本定款によって定められています。

ノボ ノルディスクは、持続可能性が事業を行うコミュニティや地球にとって歩むべき正しい道というだけでなく、将来性を保証する意味でも必要不可欠な要素であると信じています。企業に対する要求が高まる中、この分野の進歩をさらに加速していきたいと考えています。深刻な慢性疾患の領域におけるヘルスケアをリードするノボ ノルディスクは、現代における最大の課題に最前線で取り組まなくてはならない立場にあります。ノボ ノルディスクは、当社の治療薬へのアクセスを改善し、環境への影響を軽減させることが喫緊であると認識しています。脆弱な環境での使用が可能な熱安定性インスリンの開発から、再生エネルギーの調達、プラスチックリサイクルの実現に至るまでのノボ ノルディスクの事業は、これらのさまざまな要素が絡んだ道筋において、大きな節目を迎えています。

戦略的目標 2025

パーパスと持続可能性 (ESG)

1. 環境への影響をゼロにする目標に向けて前進する
2. 社会に付加価値を与えることで高く評価される
3. 持続可能な企業として認識される

パーパスと持続可能性 (ESG)

二つの重要事項の評価

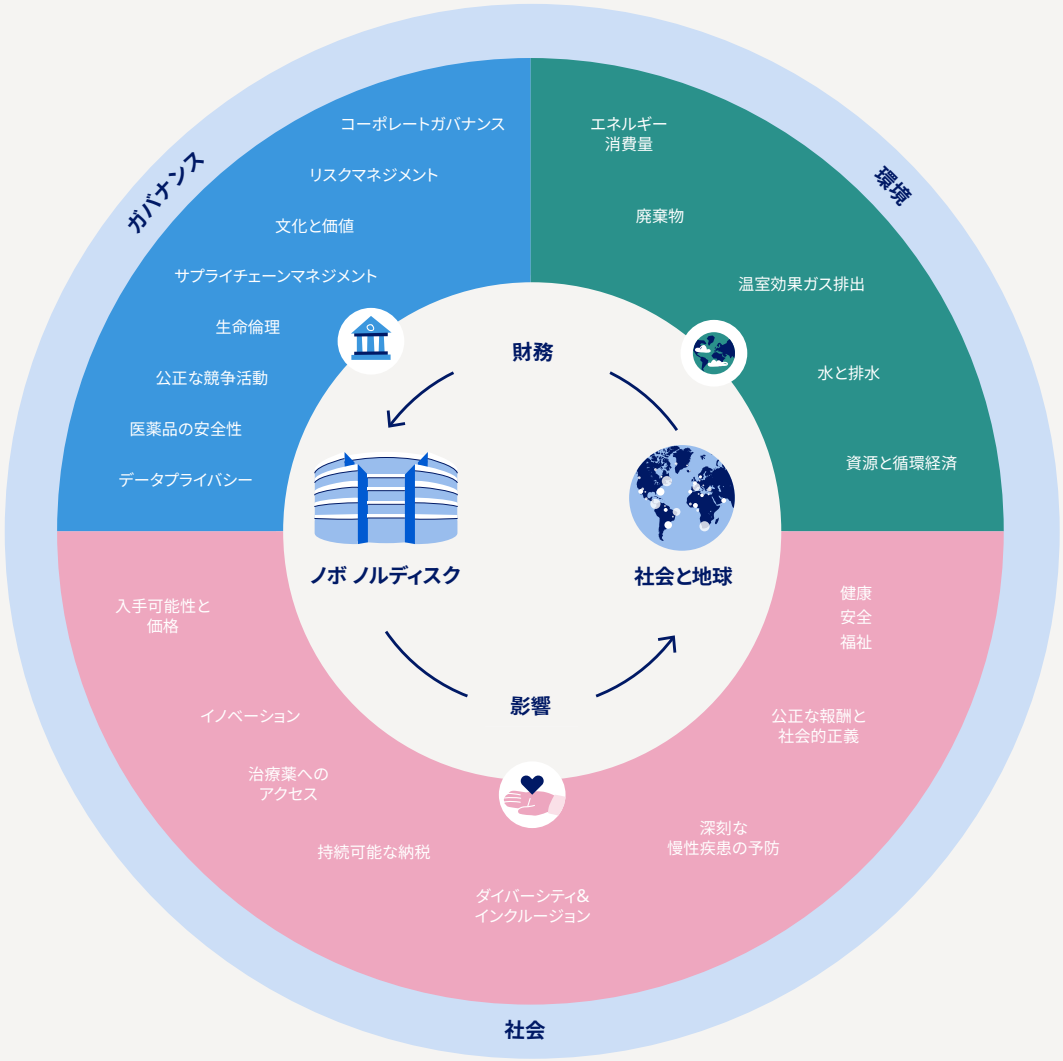
2022年に、ノボ ノルディスクは環境、社会、ガバナンス (ESG) という主要事項の優先順位付けを目的とした二つの重要事項の評価を行いました。二つの重要事項は、(1) ノボ ノルディスクの活動が社会と地球に与えた影響、(2) 社会と地球がノボ ノルディスクの財務的活動に与えた影響として評価しました。

「ノボ ノルディスクのESG主要事項」の概要は、二つの重要事項の評価に基づいています。今後のESG報告書に情報を追加し、定期的に更新していく予定です。総合的に、社会に対して付加価値を与え、環境への影響ゼロに向けて前進している企業として評価され、持続可能な企業として認識され、そしてE、S、Gの全側面において信頼を構築していくことを目指しています。

持続可能性諮問機関

2022年4月、ノボ ノルディスクは持続可能性諮問機関を立ち上げました。この機関は、社会的および環境的持続可能性の専門家からなる外部団体で、持続可能性に関してアウトサイドインによる視点をノボ ノルディスクに提供します。持続可能性とイノベーションを前進させる機会を模索していく上で、現在のノボ ノルディスクのイニシアチブに関して建設的なフィードバックを提供し、当社と議論を行います。諮問委員会の構成員については、novonordisk.comのESGポータルをご覧ください (英文) 。

ノボ ノルディスクの主要なESG優先事項

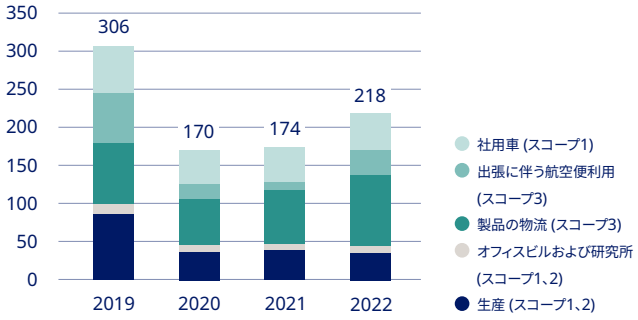


ノボ ノルディスクの環境への責任: 環境への影響をゼロにする

化石燃料による二酸化炭素排出量は増加し続けており、温暖化の警告を発する声も大きくなっています。昨年、エジプトで開催されたCOP27会議のメッセージは明確であり、「気候変動の流れを変えるためには、今こそ断固とした行動、特に民間企業からの行動が必要である」というものでした。

持続可能なビジネスを行うために、2045年までにCO_2排出量を実質ゼロ (ネットゼロ) にするという当社の目標を成し遂げ、CO_2排出量を可能な限り迅速に削減することは私たちの責任です。短期目標では、2030年までに事業活動および輸送によるCO_2排出量ゼロの達成を約束しました。スコープ1とスコープ2のCO_2排出量を2019年のレベルから43%削減したため、当社の排出量の96%がスコープ3にあたります。これは、当社が直接管理できるものではなく、具体的には6万社以上の当社サプライヤーから製品やサービスを調達した結果による排出量が含まれます。

事業活動および輸送による排出量
(単位: CO_2千トン)
2030年目標: 2030年までに事業活動および輸送によるCO_2排出量ゼロ



製品の物流と出張に伴う航空便利用のみに限定された昨年の開示に基づいて、今年はスコープ3の全排出量の報告を提示します。スコープ3の排出量は実質的には推定値を基に算出するため、不確実な数値となっています。

排出量のネットゼロに向けて

人生を変えることのできるノボ ノルディスクの治療薬への需要が急速に増加しており、そのため製造および出荷が拡大する中で排出量を削減することは、本質的に困難な課題です。それでもなお、ノボ ノルディスクのグローバルにおける生産ネットワークを100%再生可能エネルギーに転換し、2カ所の生産施設ではバイオガスを活用することで、この1年間で製品関連のスコープ1およびスコープ2のCO_2排出量を8%削減 (約3,000トンに相当) 、感染拡大前の2019年レベルと比較して58%削減 (約5万トンに相当) することができました。しかし、事業活動および輸送によるCO_2排出量は2022年において2021年より増加しており、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行が部分的に2021年の活動に影響を与えたことを示しています (2019年と比較して2022年の事業活動および輸送によるCO_2排出量は29%削減) 。しかし、これは特に輸送による排出量の増加が原因であり、サプライチェーンの制約により、ノボ ノルディスクの治療薬を世界中の患者さんにタイムリーに届けるために航空便輸送の使用の増加を余儀なくされたためでした。ノボ ノルディスクのサプライチェーンは大規模であり、2030年までに6万社以上の全サプライヤーが当社への供給時に使用するエネルギーを100%再生可能エネルギーに転換することを目指しています。すでに、主要なサプライヤーのうち500社以上が、再生可能エネルギーの調達を表明しています。これは、2019年以降、3万トンを超えるCO_2排出量の削減につながっています (2022年の当社排出量の1%に相当) 。

このようなサプライチェーンの課題に対応するためには、パートナーシップが必要不可欠な要素となります。2022年に、ノボ ノルディスクは航空輸送による排出量を大幅に削減できる持続可能な航空燃料に関して、キューネ アンドナーゲル社およびSkyNRG社と提携しました。例えば、SkyNRG社との協働により、2027年から毎年約1万9,000トンの航空輸送によるCO_2排出量 (2022年の当社排出量の1%に相当) を削減することができます。

官民協働のパートナーシップによる脱炭素化ヘルスシステムの実現

サプライチェーンの課題およびヘルスケアの全体的な脱炭素化に対応するための有望なパートナーシップとして、「Sustainable Markets Initiative (持続可能な市場のためのイニシアチブ) — Health Systems Taskforce (健康システムタスクフォース) 」があります。この官民協働パートナーシップでは、アストラゼネカ社、グラクソ スミスクライン社、メルク社、ロシュ社、サノフィ社などの大手製薬企業のCEOと、世界保健機関 (WHO) 、ユニセフ、英国の国民保険サービス (NHS) 、および大手のヘルスリサーチ機関が協働します。英国のチャールズ3世国王が立ち上げたこのパートナーシップは、全世界で展開されています。

COP27に先立って立ち上げられた一連の具体的なコミットメントとイニシアチブに合意することにより、この団体は、その影響力を活用して、ヘルスケア業界の持続可能性を高めるというニーズに緊急に対応するよう努めています。これには、脱炭素化のほか、疾患の発症予防や治療薬を効率よく届けるための全体的な取り組みも含まれます。

ノボ ノルディスクのスコープ1、2、3の排出量

総排出量 (単位: CO_2千トン)
スコープ1,2,3の総排出量: 2,133
2045年目標: 排出量ネットゼロ

スコープ1
自社所有および管理下のソースからの直接排出

76

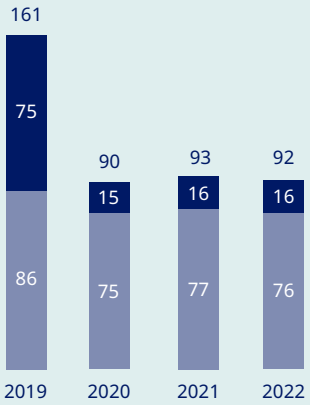
スコープ2
公益事業者から購入したエネルギーを発生源とする間接排出

16

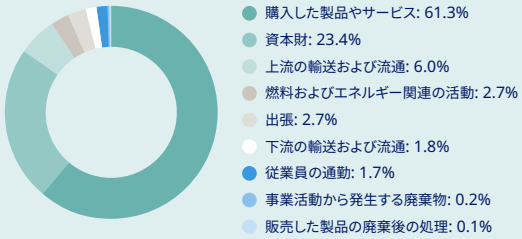
スコープ3[1]
ノボ ノルディスクの上流と下流のバリューチェーンで生じる全ての間接排出 (スコープ2に含まれていないもの)

2,041

スコープ1および2の排出量 (単位: CO_2千トン)



温室効果ガス (GHG) プロトコルのカテゴリー別のスコープ3の排出量の内訳 (%)



1. スコープ3の排出量は、出張を除きCO_2換算 (CO_2e) で測定しました。

同時に、ノボ ノルディスクの目標である2030年までに事業活動および輸送によるCO_2排出量ゼロを達成する取り組みの一環として、当社の生産施設を有機廃棄物由来のバイオガス利用にシフトする予定です。また、2030年までに社用車を100%電気自動車に切り替えることも目指しています。このどちらの取り組みにおいても供給に関する課題が存在します。バイオガスによる生産は今後数年間で大きな拡大が期待されるものの、まだ成長段階にあり、電気自動車と充電インフラの供給力は、多くの国で依然として限定的です。

プラスチック問題への取り組み

環境への影響ゼロのビジネスを作り出すための別の優先課題として、化石由来のプラスチック使用量を最小化することが挙げられます。ノボ ノルディスクは、2022年にプレフィルドのプラスチック製ペン型注入器を7億5,000万本以上製造していますが、これは約1万3,000トンのプラスチックに相当します。ノボ ノルディスクの治療薬の需要増加に応じて、使用量はさらに増えるでしょう。ノボ ノルディスクは、プレフィルド注入器以外の耐久性のある機器に徐々にシフトしていくことでプラスチック使用量の削減に努めるなど、一連の複数のプログラムを並行して進めることで、この課題に取り組んでいます。また、回収された炭素の利用も含め、エネルギー供給プロセスから発生する炭素および水素の再利用などによる非化石燃料プラスチックへのシフトにも取り組んでいます。

また、イニシアチブを強化して、医療廃棄物として分類されるペン型注入器の埋め立て処分を防止する取り組みも行っています。ペン型注入器で使用されているプラスチックの再利用を目的としたテイクバック プログラムがデンマークで実施され、今では国レベルの解決策としての取り組みへと拡大しました。一方で、英国、フランス、ブラジルでは、リサイクルを行う新たなパイロット事業が開始されました。

ノボ ノルディスクの社会的責任: 社会に付加価値を与えることで評価される

フニィンエイントゥさん (左側) は、1型糖尿病とともに生きており、「Changing Diabetes® in Children (糖尿病の子供たちの未来を変える) 」プログラムの一環として、ミャンマーで治療を受けています。姉と一緒に写っている写真です。

糖尿病およびその他の深刻な慢性疾患を克服するというノボ ノルディスクのパーパス実現のためには、イノベーションを起こすだけでなく、必要な治療薬が確実に患者さんの手に渡るようにすることが必要です。そのため、ノボ ノルディスクは、治療薬へのアクセスの障壁がどこに生じようとも、その軽減に積極的な役割を果たすことにコミットしていきます。ノボ ノルディスクは、全ての国で弱い立場にある患者さんが入手可能な価格でケアにアクセスできるよう、意欲的に取り組みます。戦略的イニシアチブとパートナーシップを組み合わせることにより、どこに居住していても、人々が必要とするケアにアクセスできるよう支援することを目指します。

低中所得国において人生を変えるケアへのアクセスを改善する

ノボ ノルディスクの製品を使用している糖尿病とともに生きる患者さんの数は、3,630万人に達しています。2021年から170万人以上増加しており、3,630万人のうち550万人に近い患者さんへのアクセスは、ノボ ノルディスクの「入手可能な治療へのアクセス」イニシアチブを通じて達成されました。ノボ ノルディスクでは、これまでと同様に、供給順位付けの一環として、76カ国の政府にヒトインスリン製剤を1バイアルあたり上限価格3米ドルで提供する「インスリン アクセス コミットメント」を継続します。2022年には、このアクセス コミットメントにおいて推定180万人の患者さんがケアにアクセスしました。

2022年に、ノボ ノルディスクでは引き続き、当社が事業を展開している国々において、弱い立場にある患者さんを特定しヘルスケアへのアクセスと入手可能なインスリン製剤を提供するため、継続的に取り組みました。さまざまな脆弱性に関するアセスメントを完了した結果、アジア太平洋地域 (APAC) 、南欧、東欧、中東およびアフリカ (SEEMEA) 、ラテンアメリカ (LATAM) の各地域で、弱い立場にある人々を支援するための25件の計画が実施されました。

地域の保健当局、パートナーや市民社会と協働することは、アクセスへのアプローチの礎になります。その一例として、「Changing Diabetes® in Children (糖尿病の子供たちの未来を変える) 」というパートナーシップがあります。このプログラムにおいて、低資源国の4万1,033人の1型糖尿病をもつ子供たちを支援しました。昨年と比較して約29%の増加となり、2030年までに10万人の子供たちを支援するという目標達成に向かってプログラムは順調に進んでいます。

ノボ ノルディスクは、糖尿病とともに生きる、弱い立場にある患者さんに対しアクセスをサポートする機会として、耐熱性のプラットフォームを研究するなど、革新的なアプローチおよびプロセスを開拓する課題に取り組んでいます。2022年4月には、30°C未満に保たれる場合、ヒトインスリン製剤のActrapid®およびInsulatard®を冷蔵以外で最大4週間保存可能であることについて、欧州医薬品庁 (EMA) から、肯定的な科学的見解が得られました。また、これらの製剤は世界保健機関 (WHO) の事前認証を受け、その結果、国際連合調達機関などの国際機関が以前よりも簡単に発注できるようになりました。ノボ ノルディスクのこの2製品は事前認証に合格した初めてのヒトインスリン製剤です。入手可能な価格のインスリンへのアクセスを提供することは大きな課題であり、そのためには長期的な多業種間の連携が必要となります。私たちは引き続きパートナーと協働し、2021年にWHOが掲げた重要な問題に対応していきます。これには、規制に関する課題、デバイスの入手可能性およびヘルスケアキャパシティの構築が含まれます。

米国における入手可能な治療へのアクセスの改善

入手可能な治療へのアクセスを確保することは低中所得国だけの問題ではありません。米国でもインスリンを含む治療薬への支払いが困難である患者さんが存在します。ノボ ノルディスクは、このような患者さんを救うためにも、さまざまなイニシアチブに取り組んでいます。薬価の値上げを抑え、保険対象となる幅広い製品を確保し、低価格での提供プログラムをサポートすることで、特に無保険の患者さん、または保険が不十分である患者さんにとって、ノボ ノルディスクは、当社の治療薬が、これまでよりもアクセスの容易な入手しやすい価格となることを目指しています。

2022年に、健康保険に加入している患者さんが保険対象となる製品を確実に入手できるよう、米国における総売上高の75% (2021年と同等) に相当する2,610億デンマーククローネを割引と割戻金の形で提供しました。保険対象となる製品に投資することで、多くの患者さんが適切な自己負担額で購入できるようになります。しかし、一部の患者さんはこの恩恵を受けることはできないため、無保険の患者さんまたは保険が不十分の患者さんには、引き続き一連の幅広い低価格での提供プログラムを実施しました。それにより、2022年には100万人を超える患者さんにとって治療薬が入手しやすい状況になりました。

患者さんによって、経済的ニーズは異なるため、患者さんの入手可能な治療へのアクセスをサポートするNovocare.comのサイト強化に投資し、包括的で利用しやすいリソースにしました。NovoCare®は10秒毎に患者さん一人をサポートしています。

チーム ノボ ノルディスクの一員であるマンディ マルクワットさんは、米国で1型糖尿病とともに生きています。

米国における「入手可能な治療へのアクセス」プログラム

My$99Insulin: 対象となる患者さんにノボ ノルディスクのインスリン製剤セット30日分 (最大3バイアルまたはペン型注入器を2パックまで) を99米ドルで提供

ノーブランド製剤: Novo Nordisk Pharma, Inc.が販売する超速効型インスリン製剤 (NovoLog®)、プレミックスインスリン製剤 (NovoLog® Mix)、長時間作用型インスリン製剤 (トレシーバ®) のノーブランド製剤を先発ブランド品価格から大幅に値下げして提供

ヒトインスリン製剤: ウォルマートやCVSなどの全国展開する薬局で1バイアル約25米ドルで提供。75万2,000人を超える米国人が継続して小売業者を通してノボ ノルディスクのヒトインスリン製剤を入手

患者支援プログラム: 年間世帯収入が政府の定義する貧困レベルの400%以下など、一定の基準を満たす困窮者に対する糖尿病治療薬の無償提供。2022年に約6万3,000人の米国人に本プログラムを通してインスリン製剤を無償提供。新型コロナウイルス感染症の世界的大流行で本プログラムは拡大され、失業の影響を受けた患者さんに対して90日分のインスリン製剤を無償提供

緊急提供プログラム: 経済的な理由からインスリン投与量を制限するリスクがある対象となる患者さんに対してノボ ノルディスクのインスリン製剤を無償で1回限り即時提供 (最大3バイアルまたはペン型注入器を2パックまで)

自己負担貯蓄カード: 民間保険に加入している患者さんの高額自己負担額を援助。2022年、ノボ ノルディスクは患者さんに対するインスリン製剤の自己負担額支援に約6億4,000万デンマーククローネを提供

人道的ニーズに対する責任

欧州ではウクライナでの戦争により、深刻な慢性疾患とともに生きる人々にとって非常に困難な状況となっており、ノボ ノルディスクは製品の寄付で対応する一方で、当社の治療薬の幅広い供給を維持するよう努めています。ノボ ノルディスクは、ウクライナの保健省へ糖尿病と血友病の治療薬を寄付し、人道支援団体とともに、さらなる支援を提供できるよう情勢を注視し続けています。

また、人道的支援プログラムの一環として、ノボ ノルディスクは世界の他の地域の人道支援団体にインスリンとグルカゴン測定キットを引き続き提供し、21万人以上にキットを届けました。ノボ ノルディスクと赤十字社とのパートナーシップである「Partnering for Change (変化のためのパートナーシップ)」は、レバノンで実施段階に達し、この国では、当社のパートナーが慢性期ケアのモデルを現地の活動に取り入れています。さらに、ノボ ノルディスクはエチオピアで「Senselet partnership (Senseletのパートナーシップ)」を設立し、医療サプライチェーンのマネジメントを進めています。

疾患予防に関する取り組みを強化する

疾患予防は、糖尿病やその他の深刻な慢性疾患を克服するためのノボ ノルディスクの戦略において、これまで以上に非常に重要な課題です。全ての国で肥満症と2型糖尿病による負担が増大していることを考慮すると、疾患予防への取り組みは緊急を要します。長期にわたる「Cities Changing Diabetes (都市に蔓延する糖尿病を克服する)」プログラムは、世界45都市の現地のパートナーとともに、糖尿病と肥満の予防および管理のための活動を続けています。また、ノボ ノルディスクは、子供たちの過体重および肥満を予防するためのユニセフとの意欲的なグローバルパートナーシップのような新たなイニシアチブにおいて、その活動範囲を広げています。

OECD諸国では、疾患予防に割り当てられているのは医療予算の3%未満です。これは、疾患予防のために新たな財政的支援が必要であることを示しています。過去2年間に、「Cities Changing Diabetes (都市に蔓延する糖尿病を克服する)」パートナーシップでは、疾患予防のための投資機会の創出をしてきました。一例として、第三者の投資家がサービス拡大のために先行投資額を支払い、予め合意されている成果が達成された場合に市はそれ以降のコストを節減し、その節減分から投資家に分配金を支払うなどのシステムが挙げられます。

デンマークにおける最初の健康関連のソーシャルインパクトボンドは、2型糖尿病とともに生きる市民および重篤な合併症を発症するリスクの高い市民450人に集中的な疾患予防プログラムを提供することを目的として、オーフス市により発行されました。このソリューションは、ノボ ノルディスク、地域の一般開業医、オーフス市ステノ糖尿病センターおよび関連する市政部署間のパートナーシップを軸としています。イニシアチブは、12カ月間、個人、家族、コミュニティのモジュールを組み合わせて実施し、2年間のフォローアップを行います。3年間の支払いに関しては、血糖値 (HbA1c) の低下量を指標として用いる予定です。最初の測定結果は2023年後半に明らかになります。

多様な人々が互いに個性を認め合う職場環境

持続可能な雇用者として、多様な人々が互いに個性を認め合う職場環境を提供することは、持続可能なビジネスの一環です。2022年に、「Best Places to Work」ランキングにより、ノボ ノルディスクは世界において働きがいのある会社として認められました。

イノベーションを増大させ、多様な考え方を可能にし、全ての従業員に能力を発揮するための公平な機会を提供することによって、従業員の多様性と互いに個性を認め合うためのリーダーシップがノボ ノルディスクの価値を引き上げるということを、当社は確信しています。

2022年にコペンハーゲンで開催されたツール ド フランスで「Driving change for healthy cities (健康的な都市への変革を推進する)」が開始されました。

都市開発に関する「Cities Changing Diabetes (都市に蔓延する糖尿病を克服する)」およびC40都市気候リーダーシップグループとの協働

2015年から、ノボ ノルディスクは、気候団体であるC40都市気候リーダーシップグループとパートナーシップを結んでいます。その目的は都市への投資を通じて、どのように都市における気候および健康関連のメリットを増やすことができるか調査し、提唱することです。2019年に、この研究をベースとしたパートナーシップでは、これまでに学んだ知見を応用して、ウォーキングおよびサイクリングのメリットを表すエクセルベースのツールの開発に取り組みました。このツールは、人々の移動手段を非活動状態から活動状態へシフトすることを目的とし、ユーザーは都市への投資がもたらす健康、気候、経済的なメリットを予想することができます。開発以来、20を超える都市がこのツールを採用しています。

このイニシアチブをもとに、ノボ ノルディスクは、全ての新しい都市計画手法を対象に、ユーザビリティを改善するためのツールを拡張しています。新しい都市計画手法には、都市において、近接で行ける範囲を増やすことで移動を少なくしてCO_2排出量を減らすという最新のコンセプトである15分都市の取り組みなどが含まれます。ノボ ノルディスクは、「Cities Changing Diabetes (都市に蔓延する糖尿病を克服する)」ネットワークを通して、都市の気候に関する取り組みに健康を取り入れ、より健康で持続可能な社会に向かって変革を推進し続けます。

パーパスと持続可能性 (ESG) / 社会

ノボ ノルディスクの意欲的な目標

ノボ ノルディスクのダイバーシティ&インクルージョンへのコミットメントを明示し、進展を加速化させ、リーダーによる説明責任を確実に遂行するために、2021年に当社は三つのグローバルな意欲的目標を設定しました:

- 全ての従業員が帰属意識を持ち、能力を発揮するための公平な機会がある互いに個性を認め合う文化を創出する
- 全ての経営層でバランスのとれたジェンダー比率を達成する
- 2025年末までにシニアリーダーシップポジションにおける女性の割合を45%以上、男性の割合を45%以上とする目標を達成する

男女のバランスについては、一部の従業員は性別で分類されることを望まない場合があることを踏まえ、ノンバイナリーのジェンダーも考慮して、男女の割合に最大10%の弾力性を持たせ、45~55%の範囲と定義しています。

2022年にコペンハーゲンで開催されたプライド パレードに参加するノボ ノルディスクの従業員

ジェンダーはダイバーシティの一つの側面でしかなく、ノボ ノルディスクでは、ダイバーシティとは、例えば民族、人種、年齢、国籍、障害、性的指向など、人々の違いを認め、多様な考え方を可能にするあらゆる側面であることを完全に認識しています。法的制約により、当社は現在のところダイバーシティのあらゆる側面に関して一貫性のあるグローバルな指標を有していません。

指導的立場にある女性 (%)

	2018	2019	2020	2021	2022
EVP/SVP	13	18	24	28	29
CVP	31	33	37	39	40
VP	35	35	36	36	40
シニアリーダーシップ	32	33	35	36	39
ディレクター	41	43	41	44	44
マネジャーおよびチームリーダー	40	40	42	43	45
全リーダー	**40**	**40**	**41**	**43**	**44**

2022年末の時点で、女性は全てのリーダーシップポジションの44%であり、シニアリーダーシップポジションの39%を占めました。2021年末は、それぞれ43%と36%でした。

活動中の目標

バイアスを減らすため、ノボ ノルディスクは、継続的に従業員のライフサイクル全体を通してプロセスと方針を見直します。

多様な人材の採用を増やすことを目指し、ノボ ノルディスクは雇用プロセスにおいて、多様な候補者の選出と求人パネルの多様化を確実に実施しています。2022年末では、女性は全ての新規リーダーのうち49%、全ての新規シニアリーダーのうち45%でした。2021年末は、それぞれ48%と50%でした。さらに、ノボ ノルディスクは後継者育成計画と人材プログラムを通じて、多様な才能および個性を認め合うリーダーのパイプラインを強化していきます。

賃金の支払いプロセスと決定におけるバイアスを減らすため、ノボ ノルディスクは、同一賃金に関する調査を年1回実施して、賃金格差が確認された場合には格差軽減措置をとっています。2022年に賃金検討の対象となった4万3,000を超えるポジション[2]のうち、0.6%に同一賃金格差[3]を認め、是正措置をとりました。

ノボ ノルディスクは、引き続き、従来の働き方に関する課題にも取り組んでいます。2022年初めに、ノボ ノルディスクは全世界の全ての出産をしない親に対しても、性別を問わず、生後1年以内に8週間以上の有給育児休暇を付与するグローバルな育児休暇方針を策定しました。ノボ ノルディスクは、出産をしない親の休暇を取得する権利を認めることで、職場と家庭の両方において親同士が互いに個性を認め合う関係と平等の拡大に繋がることを目指しています。

説明責任を有するリーダー

ノボ ノルディスクは、全てのリーダーが補完的な強みを持った多様性のあるチームを築き、多様なスキル、経験および視点を尊重し、全ての従業員が率直に意見を述べられる心理的に安心できる職場環境を作り出すことにより、互いに個性を認め合うリーダーとしての役割を受け入れることを期待しています。

ノボ ノルディスクにおけるインクルージョンの状況を調査するために、当社は従業員の年次エンゲージメントサーベイの一環として、グローバルな「インクルージョン指標」を導入しました。2022年に、調査を完了した3万9,000人を超える従業員のうち82%が、インクルージョンに関するステートメントを好ましいと評価しました。2021年は78%でした。

2. 米国のように地域の規定によりプロセスが既に整っている一部の集団および場所を除く
3. 「Equal Pay gap (同一賃金格差)」は従業員の賃金が当該従業員の職位、在職期間、職種などのパラメータから見込まれる額を著しく上回っている、または下回っていることと定義

パーパスと持続可能性 (ESG) / 社会

ノボ ノルディスクは、全てに通用するアプローチは存在せず、ダイバーシティ&インクルージョンに関する課題と機会は、ノボ ノルディスクが事業を展開している地域の状況や社会によって異なることを認識しています。地域の状況を考慮し、あらゆるレベルにおいて影響を与え、全てのリーダーに進捗についての説明責任を持たせるために、全社のシニアリーダー全てに、地域のダイバーシティ&インクルージョンに関する目標およびそれらに関連した行動計画を定めることが求められています。

最後に、ダイバーシティ&インクルージョンの進歩は、短期と長期の両方のインセンティブプログラムに組み込まれており、定期的にフォローアップと進捗状況の確認を行っています。

デンマーク法下のジェンダー規定の報告

上場企業は、取締役会におけるマイノリティ側のジェンダーの割合について目標設定が要求されています。
2023年1月時点で、上場企業は上級管理職におけるマイノリティ側のジェンダーの割合について、目標設定ならびに方針を設定するように要求されています[4]。

2022年12月31日時点で、取締役のジェンダーの割合は等しいとみなされているため、取締役会に対して法的にジェンダーに関する目標設定は要求されていません[8]。ジェンダーの割合を等しくするための2022年の最も重大な活動の一つは、株主総会にて女性の取締役が選任されたことです。取締役会においてもダイバーシティはこれからも重要であるため、株主投票にて男性3人以上、女性3人以上の取締役メンバーを選任するという2024年の自発的目標が維持されています。

上級管理職におけるマイノリティ側のジェンダーの割合を高めるために、ダイバーシティ&インクルージョン方針を採用しました。ジェンダーに関する目標の達成を掲げたこの方針における最も重大な活動は、18ページに記載されています。2022年に、ノボ ノルディスクA/Sにおける上級管理職の女性の割合は38%であり、目標レベルとなる45%にはまだ達していません。高い目標を設定していますが、2021年と比較して進捗がみられたため、私たちは2025年までに目標は達成されると確信しています。

持続可能な納税アプローチ

ノボ ノルディスクの納税に関する全般的な指針は、「持続可能な納税アプローチ」であり、責任と透明性を持って事業を行うというノボ ノルディスクの価値観に忠実でありながら、税金による影響の管理においてはビジネスに根差したアプローチを重視しています。ノボ ノルディスクの法体制はビジネスに軸を置いた配慮と実態に基づいています。

ノボ ノルディスクA/Sにおけるマイノリティ側のジェンダー割合についての状況と目標 (2022) [5]

	マイノリティ側のジェンダー総数 / 割合 (%)	目標となるマイノリティ側のジェンダー割合 (%) / 目標達成年
取締役[6]	9 / 33%	不要
上級管理職[7]	19 / 38%	最低45% / 2025

ラニア アル ダイリさんは、ノボ ノルディスクのアソシエイト グローバル トライアル マネジャーです (デンマーク)。

4. 参照元. デンマーク会社法、セクション139 (c)　5. 参照元. デンマーク財務諸表法、セクション99 (b)　6. 株主投票によるノボ ノルディスクA/Sの取締役メンバー　7. ノボ ノルディスクA/Sが雇用した最高経営責任者およびエグゼクティブ バイス プレジデント、リーダーシップの責任を有するこれらの役職者の直属の部下を含むノボ ノルディスクA/Sの上級管理職.　8. 参照元. デンマーク会社法、セクション139 (c) (1) (1)

パーパスと持続可能性 (ESG) / 社会

ジェニカ リアさんは英国で鎌状赤血球症とともに生きています。

そのため、ノボ ノルディスクは、価値が生まれるところに税金を支払い、常に国内外の税制を尊重しています。グローバル企業として、ノボ ノルディスクはクロスボーダー取引を行っていますが、これには移転価格税制の規則が適用されます。ノボ ノルディスクは、OECD原則に合致した「プリンシパルストラクチャー」を適用しています。これは、プリンシパルを除く全ての法人はプリンシパルを代表し、契約に基づいてそれぞれの機能を果たすことを意味しています。その結果、プリンシパルと契約する法人には、ベンチマークの利益率に従って活動基準利益が配分されます。この運用モデルによる納税状況を右の表に示しました。この表はノボ ノルディスクの地域別の法人税を示しています。

グループの法人間での利益配分について税務当局間で整合性を図るため、ノボ ノルディスクでは全世界の収益の約65%を占める地理的地域に対して事前確認制度 (Advance Pricing Agreements) および類似の税金規則を適用しています。

ノボ ノルディスクの納税方針は取締役会の承認を得ています。詳細についてはnovonordisk.comをご覧ください (英文) 。

法人税だけでなく、他の税金も納税しています。

地域別の法人税 – 2020～2022年の3年平均

カテゴリーの比率

重要な活動　小規模な活動または活動なし

リージョン	知的財産権[1]	生産高[2]	売上高[3]	法人税 (単位: 10億 DKK)	税金総額 (単位: 10億 DKK)
インターナショナル オペレーションズ	●	●	●	11.0	26.0
デンマーク	●	●	○	9.6	16.4
EMEA (デンマークを除く)	○	○	○	0.7	4.8
中国	○	○	○	0.4	2.2
その他の地域	○	○	○	0.3	2.6
北米オペレーションズ	○	○	●	**1.0**	**5.7**
米国	○	○	●	0.8	5.6
3年平均の合計				**12.0**	**31.7**

1. 知的財産権が所在する地域の売上高に基づいた比率　2. 当該地域内の生産に従事する従業員数に基づいた比率　3. 顧客の所在地に基づいた売上高

人権の尊重

ノボ ノルディスクは、国連のビジネスと人権に関する指導原則に従って人権の尊重にコミットしています (詳細については、21ページの「ガバナンス」のセクションおよびnovonordisk.com (英文) のESGポータルをご覧ください) 。2022年、ノボ ノルディスクは「企業人権ベンチマーク」によって評価され、デンマークの大企業30社のうち、1位を獲得しました。ノボ ノルディスクは、当社の事業とビジネス リレーションシップにおいて、人権デューデリジェンスに関する質と効果を引き続き改善していくための責任を認識しています。ノボ ノルディスクの新しいグローバルな育児休暇方針 (18ページ) は、当社の人権へのコミットメント、特にこの場合では人権報告書 (novonordisk.com (英文) のESGポータルをご覧ください) で定義されている従業員の人権へのコミットメントを示す一例です。

ガバナンスの責任: 信頼の維持と構築

ノボ ノルディスクでは、ガバナンスを三つの側面に分類しています。第一の側面は、ガバナンスと株主構成に関するコーポレートガバナンスです。第二の側面は、ガバナンスの過程で、事業の経営方法を対象とします。第三の側面は、持続可能性に関する基準であり、持続可能性およびESGの課題をどのように監督し、優先順位付けをするかについて対応します。

当社の株主構成によって創造され、拡大した価値

コーポレートガバナンス

ガバナンスの構造

ノボ ノルディスクの株主は、最高運営機関である年次株主総会でその権利を行使します。年次株主総会では、特に基本定款を採択し、統合報告書を承認し、取締役を選任します。

全ての株主が年次株主総会で質問する権利を有しています。決議は、一般的に過半数で採択されます。ただし、定款変更の決議には、デンマーク会社法により、他の採択要件が課されている場合を除き、議決権を行使可能な株主ならびに議決権の3分の2以上が必要です。

ノボ ノルディスクは、取締役会および経営陣からなる2段階のマネジメント構成を有しています。ノボ ノルディスクのガバナンス構造および規則の詳細については、基本定款およびコーポレートガバナンス報告に記載されています。いずれもnovonordisk.comをご覧ください (英文) 。

財団の所有

ノボ ホールディングスA/Sは、ノボ ノルディスク財団の完全子会社であるデンマークの企業で、年次株主総会における議決権の過半数を有しています。

財団からの出資と株式上場による資金調達という複合的資金源により、業績における短期的な透明性を維持しながら、長期的で持続可能な戦略に着手することが可能となっています。この財団の子会社であることは、当社が商業的に成功することと、社会の幅広いニーズに対応するという両方の要請に応える上での支えとなっています。

ノボ ノルディスク財団の目的は、ノボ ノルディスク、ノボザイムズおよびその他の企業が販売および研究活動を行うための安定した基盤を提供することと、科学的、人道的および社会的な目的に寄与することにあります。ノボ ノルディスクがノボ ノルディスク財団とともにどのように社会に対して価値を創造しているかについては、このページの図をご覧ください。ノボ ノルディスクの株主構成の詳細については、39ページをご覧ください。

コーポレートガバナンスの報告

ノボ ノルディスクは、外国民間発行体に適用されるNYSEコーポレートガバナンス基準だけでなく、ナスダックコペンハーゲン証券取引所が指定するデンマークのコーポレートガバナンスに関する勧告に従って報告を行っています。2022年にノボ ノルディスクは、勧告を遵守するか、勧告に対する当社のアプローチを説明するかのいずれかにより、デンマークのコーポレートガバナンスに関する勧告を遵守しました。ノボ ノルディスクのコーポレートガバナンスの実践に関する詳細については、デンマーク財務諸表法のセクション107bに従った2022年度コーポレートガバナンス報告：www.novonordisk.com/about/corporate-governance.htmlをご覧ください (英文) 。

ノボ ノルディスクは、デンマーク商務省に登録されている取締役会および経営陣のメンバーに2022年に支払われた報酬もしくは2022年に支払い期限があった報酬について記載した別の報酬報告書を作成しています。報酬報告は年次株主総会に提出されて諮問投票に付されています。

報酬方針および報酬報告については、www.novonordisk.com/about/corporate-governance.htmlをご覧ください (英文) 。

パーパスと持続可能性 (ESG) / ガバナンス

ダイバーシティに関する報告は、18〜19ページの社会的責任に関するセクション、取締役会についてはコーポレートガバナンス報告に含まれています。ノボ ノルディスクのダイバーシティの方針については、www.novonordisk.com/sustainable-business/esg-portal/principles-positions-and-policies/diversity-inclusion-policy.htmlをご覧ください (英文) 。

チェンジオブコントロール条項に関する開示
EU公開買付指令[4]は、一部デンマーク財務諸表法によって実施されているものであり、上場企業に対し、市場および潜在的公開買付者の関心の対象となる情報、特に、重要な契約におけるチェンジオブコントロール条項の開示に関連する情報を開示するよう求めています。

ノボ ノルディスクは、公開買付後にチェンジオブコントロールが発生した際に、発効、変更、または解約に至る、重大な契約をノボ ノルディスクが有していないことを開示しています。

ノボ ノルディスクA/Sの登録されている経営陣に関し、現在の雇用契約により、ノボ ノルディスクの合併、買収または買付の際は、最大で固定基本給24カ月分の退職金に加えて年金拠出が認められています。

ガバナンスプロセス

ノボ ノルディスク ウェイ
ノボ ノルディスク ウェイは、当社のあらゆる意思決定の裏付けとなっている一連の指針です。ノボ ノルディスクには、誰もが確実にノボ ノルディスク ウェイに沿った行動をするための、ファシリテーションと呼ばれるユニークな体系的アプローチがあります。2022年には36件のファシリテーションと9件のスペシャルアサインメントが完了しました。いかなる課題も現地で解決し、包括的な報告書が経営陣と取締役会に提供されます。

2022年には、5部門で、ノボ ノルディスク ウェイに完全に合致した運営がなされていないことが判明しました。これは2021年並みの発生件数でした。ほとんどの場合、根本的原因はノボ ノルディスク ウェイに沿っていないリーダーシップの能力、スタイルと行動に関連していました。主要な改善機会は次の通りで、主にエッセンシャルズの2と5に関連するものでした。a) より大きく、より複雑な組織を管理するためのリーダーシップチームの能力、b) 明確なコミュニケーションと理解によって団結したビジョンを持つリードユニット、c) 組織変革を成功裡に実施。

企業のレピュテーション
主要なステークホルダー (例: 情報に通じた一般市民、糖尿病とともに生きる人々、肥満症患者さん、医療従事者、糖尿病専門医) におけるノボ ノルディスクのレピュテーションスコアは、ノボ ノルディスクが社会の期待にどの程度応えているかを測る指標の一つです。

2022年のレピュテーションスコアは、0〜100点中82.3点でした。2021年に引き続き、ノボ ノルディスクの製品の質およびサービスの好感度に支えられ、喜ばしいことに同業者よりも良い評価を受けることができました。高い評価を受けることはレピュテーションを高める最も重要な原動力になります。

企業倫理
ノボ ノルディスクの企業倫理に対するアプローチは、誠実に行動し、ノボ ノルディスク ウェイ、当社の企業倫理行動規範、国際基準および地域基準を遵守しながら、責任ある事業活動を行うことです。企業倫理は、当社の製品を使用する患者さん、ビジネス、人材、ステークホルダーに対するあらゆる潜在的リスクの最小化を目的として、人権に関してのみならず、不正防止、贈収賄禁止、適応外使用プロモーション禁止、医療従事者および医療機関との取引における透明性、個人情報保護も対象としています。

ノボ ノルディスク ウェイ - エッセンシャルズ

1. 私たちは、患者さん中心のビジネスアプローチをとることによって価値を創造します。
2. 私たちは、意欲的な目標を設定し、エクセレンスを追求して仕事に取り組みます。
3. 私たちは、財務、環境、社会面における業績に対して責任を持ちます。
4. 私たちは、ステークホルダーの利益となるイノベーションを提供します。
5. 私たちは、主要なステークホルダーと良好な関係を構築し、維持します。
6. 私たちは、全ての人々を尊重します。
7. 私たちは、一人ひとりの業績や能力開発を重視します。
8. 私たちは、健全で魅力的な職場環境を整えます。
9. 私たちは、あらゆる行動においてアジリティとシンプリシティを追求します。
10. 私たちは、クオリティと企業倫理について決して妥協しません。

4. 指令2004/25/EC

パーパスと持続可能性 (ESG) / ガバナンス

ノボ ノルディスクは、新たに雇用される者を含め、全ての従業員に対して企業倫理に関する年1回の教育研修を必須としています。2022年は、対象者の99%が研修を修了してテストに合格し、残りの1%は主に従業員が休暇取得中であったために未修了となったものでした。2022年は、企業倫理監査を35カ所で実施し、指摘事項は98件でした。2021年は、37カ所で実施し、指摘事項は129件でした。統合監査結果は経営陣と監査委員会に報告されます。

グループの内部監査は企業倫理のコンプライアンスのレベルは健全であると評価しています。管理行動計画および指摘事項に対する改善計画は予定通りに進み、2022年末時点で未完了の管理行動や指摘事項の改善はありませんでした。

ノボ ノルディスクは、当社の国際倫理およびコンプライアンスフレームワーク (Global Ethics and Compliance Framework) において、一連のデータおよび人工知能の倫理原則を施行しました。これらの原則は、グループ全体におけるノボ ノルディスクの倫理的データ管理を定義し、ノボ ノルディスク内および全てのビジネスパートナーとの関係において、健全な倫理的データカルチャーを促進することを目的としています。倫理的データ管理は、データ使用に関係する決定およびプロセスに対する透明性と説明責任を含みます。

製品品質とサプライヤー監査

2021年末、Wegovy®のシリンジ充填業務を行っている委託製造業者がFDAの査察で不適合となり、2022年にWegovy®供給の中断が生じました。

委託製造業者の施設でのコンプライアンスレベルを改善する取り組みを実施した後に、Wegovy®の生産は再開されました。2021年の査察件数は97件であったのに対し、2022年は150件でした。年末の時点で113件が合格、残り37件が未決となっています。これは最終査察報告書が受理されていないか、規制当局による最終承認が保留となっているためです。未決の査察のフォローアップは2023年も継続しています。

2022年、ノボ ノルディスクは、サプライヤーに対する監査を計294件実施しました。この監査は、ノボ ノルディスクがサプライヤーに求める基準に対する適合性の評価を目的としたものです。

2022年の市場からの製品リコールは3件でした。

財務およびESGに対するアシュアランス

ノボ ノルディスクは財務およびESGに関する報告が正確なものとなるように全力で取り組んでいます。ノボ ノルディスクの財務報告および財務報告プロセスの内部統制は、サーベンス オクスリー法に従って年次株主総会で選任された、独立系の監査法人による監査を受けています。ノボ ノルディスクのESGに対する責任の一環として、独立系の外部監査人によるESG報告に対するアシュアランス報告を自主的に統合報告書に含めています。アシュアランス提供者は、ESGの統合ステートメントが正確に提示されているかを検証しています。

ノボ ノルディスクの内部監査部門では、主に財務プロセス、ITセキュリティ、企業倫理の内部統制において、独立かつ客観的なアシュアランスを提供します。2022年時点で、ノボ ノルディスクの内部監査部門はESG報告の内部統制においても、アシュアランスを提供しています。ノボ ノルディスクのESGに対する責任の一環として、監査委員会は当社のESG報告も監視します。そのため、ノボ ノルディスクのESG報告も、当社の財務報告に適用されている強固なガバナンスの対象になっています。社内監査機能が、経営陣から確実に独立した形で働くようにするため、監査規程、監査計画、予算は監査委員会が承認します。監査委員会は、内部監査機能の委員長の任命、報酬、解任を承認しなければなりません。

統合的な報告アプローチ

持続可能性に関するフレームワークとパフォーマンス

ノボ ノルディスクは、カーボン ディスクロージャー プロジェクト (CDP) および現在は国際財務報告基準 (IFRS) 財団に統合されている価値報告財団 (VRF) / 持続可能性説明責任基準審議会 (SASB) の枠組みを含む、関連する開示枠組みに従って当社のESGパフォーマンスを報告しています。今年、ノボ ノルディスクは米国の製品ポートフォリオおよび米国のインスリンポートフォリオをESGステートメントに組み込み、これらの薬価および売価の平均価格の開示を強化しました。

ノボ ノルディスクは、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) の勧告に引き続き取り組んでおり、段階的なアプローチにより、重要な環境関連のリスクアセスメントを気候および環境関連のイニシアチブに関するガバナンス、戦略、履行に組み込むようにしています。勧告を受けて、ノボ ノルディスクは、洪水、高潮、地震、竜巻および山火事などの生産の中断を引き起こしかねない当社の事業およびサプライチェーンに存在する短期、中期および長期的な気候関連リスクの特定、評価および軽減に取り組んでいます。毎年、一番低いリスクから一番高いリスクまでのリスクレベルを特定しています。割り当てられたリスクレベルに基づいて軽減計画が製造施設レベルで実施されます。

パーパスと持続可能性 (ESG) / ガバナンス

シャーリー スチュワートさんは米国で2型糖尿病とともに生きています。ニューオリンズに住んでいた頃、ハリケーン カトリーナが直撃し全てが破壊されました。

1.5°C

ノボ ノルディスクは「Science Based Targetsイニシアチブ (SBTi) 」とも長年にわたって協働しており、2030年に向けた当社のCO_2排出量削減目標は、地球温暖化を1.5°Cまでに抑えるという目的に沿って、その妥当性が検証されています。

TCFDに加えて、「Science Based Targetsイニシアチブ (SBTi) 」とも長年にわたって協働しており、2030年に向けた当社のCO_2排出量削減目標は、地球温暖化を1.5°Cまでに抑えるという目的に沿って、その妥当性が検証されています。

毎年CDPに基づいて、ガバナンス、リスクと機会、戦略と影響の領域における気候変動と水セキュリティのパフォーマンスを開示しています。これによりノボ ノルディスクでは、環境スチュワードシップに関する当社の進捗状況をモニタリングすることができます。

厳選した枠組みに対するノボ ノルディスクのアドヒアランスの詳細については、継続的にnovonordisk.com (英文) のESGポータル上で公開します。ノボ ノルディスクの持続可能性ガバナンスに関する詳細については、ESGの統合ステートメントおよびnovonordisk.comでご覧ください (英文) 。

報酬

報酬報告で説明されている通り、経営陣の報酬は財務だけでなく非財務 (例: イノベーション、持続可能性) のパフォーマンスに関連しています。

パーパスと持続可能性 (ESG) / ガバナンス

格付け機関と評価機関の状況

MSCI ESG RATINGS AAA

MSCI: MSCIによるESG評価は、長期的な原材料に関するESGリスクに対する企業のレジリエンスを測定するために設計されています。ノボ ノルディスクは、過去5年間と同様に引き続きESG評価でAAAのリーダーシップの評価を受けています。

MORNINGSTAR | SUSTAINALYTICS

Sustainalytics社: Sustainalytics社のESGリスク評価は、1万2,000社を超える企業のESGパフォーマンスを検討して、リスクを「negligible 軽い)」から「severe (厳しい)」で評価しています。ノボ ノルディスクは、ESGリスク評価で「(中)」と評価され、「医薬品」業界の中で1,008社中132位に格付けされました。

CDP A LIST 2022 CLIMATE

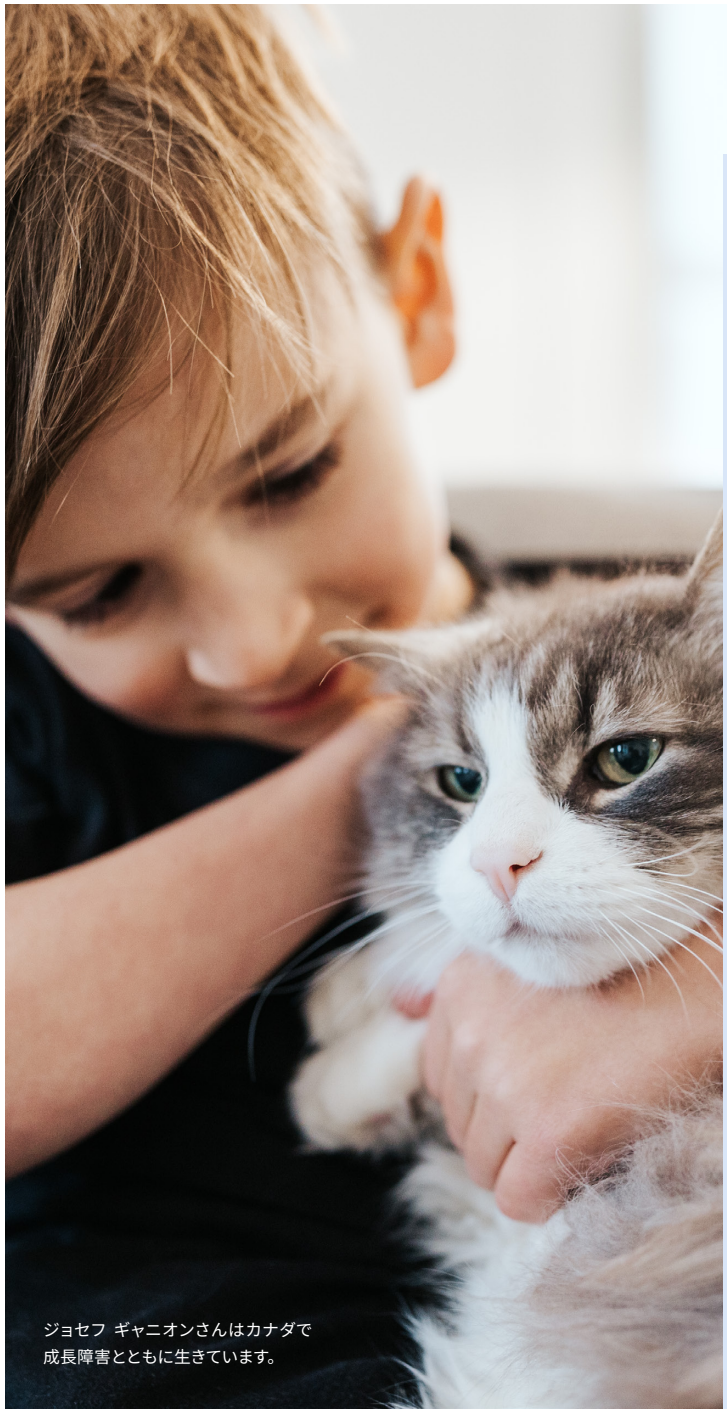
CDP: CDPは、企業を「D-」から「A」で評価します。2022年にノボ ノルディスクは、引き続きCDPの気候変動の分野で「A」のリーダーシップ評価を受け、CDPの水セキュリティの分野では前回の「B」から「A-」のリーダーシップ評価に改善されました。

access to medicine FOUNDATION

ATMI: 医薬品アクセスインデックス (ATMI) は、世界最大規模の製薬企業20社を対象として、変革について最大の可能性と責任を有する領域において評価するものです。ノボ ノルディスクは11位にランキングされ、「医薬品アクセスに対するガバナンス」でパフォーマンスが強固であると評価され、スコアは5点中4.43点を達成しました。

S&P Global ESG Score 2022 58 /100

S&P CSA: S&Pグローバルによるコーポレート サステナビリティ (CSA) 評価は、企業のコーポレート サステナビリティを開示します。2022年末、ノボ ノルディスクは製薬企業群において87パーセンタイルにランキングされ、スコアは58点 (100点中) でした。製薬企業群における平均スコアは29点でした。



ジョセフ ギャニオンさんはカナダで
成長障害とともに生きています。

私たちは、以下を含めた国際基準、
勧告およびコミットメントを遵守するよう努めています:

基準
- 価値報告財団/持続可能性説明責任基準審議会 (現在は国際財務報告基準財団に統合)
- 気候関連財務情報開示タスクフォース
- Science Based Targetsイニシアチブ
- 世界経済フォーラムの「中核」ステークホルダー資本主義測定指標
- 世界経済フォーラムのグッドワークのフレームワーク

勧告およびコミットメント
- 国連グローバル コンパクト10原則
- 国連ビジネスと人権に関する指導原則
- 国連ユニバーサル ヘルス カバレッジに関する政治宣言
- 国連持続可能な開発目標 (SDGs)
- OECD多国籍企業行動指針
- デンマークのコーポレートガバナンスに関する勧告

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

SASB STANDARDS Now part of IFRS Foundation

SCIENCE BASED TARGETS DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

EUタクソノミー

EUタクソノミー[5]は欧州の持続可能性について分類するフレーワークです。企業が投資家に、自社のどの事業活動がサステナブルとみなされる可能性がある、すなわち「Taxonomy-eligible (タクソノミー適格)」かどうか、または実際にサステナブルである「Taxonomy-aligned (タクソノミー適合)」かどうかを示すことができます。関連するそれぞれの事業活動に関して、企業は売上高、営業費用 (OpEx) および資本的支出 (CapEx) がどの程度であれば、適格または適合とみなされるかを開示しなければなりません。

EUタクソノミーが現在公開している、気候変動の緩和、気候変動への適応に関する環境目標は、直接的に製薬企業群には適用されません。しかし、ノボ ノルディスクでは関連する事業活動を調査し、当社の中核的ビジネスに対する適用性を評価しました。ノボ ノルディスクの事業活動の性質により、売上高についてはタクソノミー適格となる事業活動はありません。営業費用に関しては適用外とするため報告値は0になります。しかし、資本的支出では、二つの経済活動についてタクソノミー適格資本的支出を13%として報告することができます。タクソノミーとの適合性に関する根拠はあいまいであり、技術的スクリーニング基準へのアドヒアランスを確認するために必要となる情報が不足していることを考慮し、今年はタクソノミーとの適合性については開示していません。

EUタクソノミーの適格性および適合性

経済活動	総額 (単位: 100万DKK)	適格 (単位: 100万DKK)	適格 (%)	適合 (単位: 100万DKK)	適合 (%)
売上高	**176,954**	**0**	**0**	**0**	**0**
営業費用	**23,348**	**0**	**0**	**0**	**0**
資本的支出	**23,961**	**3,173**	**13%**	**0**	**0**
7.1 新規建物の建設の項目		1,166	5%	0	0
7.2 既存建物の改築の項目		2,007	8%	0	0

適格性および適合性

ノボ ノルディスクの現在のタクソノミーの開示にあたり、2段階のプロセスを実施しました。最初の段階として、タクソノミー規則をスクリーニングして、タクソノミー適格となる可能性のある経済活動をリスト化しました。各経済活動の内容について、ノボ ノルディスクがどのようにその経済活動を実施しているかを基準に評価しました。次に、重要な検討項目を採用した後、経済活動の「7.1 新規建物の建設の項目」および「7.2 既存建物の改築の項目」について、タクソノミー適格である資本的支出を報告することに決定しました。二つ目の段階として、タクソノミー適格である、あらゆる資本的支出についてタクソノミー適合に分類できるか否かを評価しました。

会計方針

資本的支出:

総資本的支出は固定資産の追加分 (ファイナンシャルリースを含む) および無形資産からなります。企業合併による追加分も含まれます。のれんは、IAS 38に準拠すると無形資産として定義されないため資本的支出に含まれません。資本的支出KPIはタクソノミー適格資本的支出 (分子) を総資本的支出 (分母) で除した数値として定義されます。

営業費用:

営業費用は研究開発、建物改築、短期賃貸借、メンテナンスや修理および有形固定資産の日々の維持管理に関するその他の直接支出に関連した非資本的直接経費から成ります。営業費用KPIは、EUタクソノミー適格営業費用 (分子) を総営業費用 (分母) で除した数値として定義されます。

ダブルカウント:

ノボ ノルディスクには複数の目標に寄与している活動はありません。資本的支出および営業費用の割り当てについて、気候委任法において該当する購入および手段ならびに主要関連経済活動を特定しました。そのため、ダブルカウントしている資本的支出または営業費用は存在しないことを確証します。減価償却に関して、研究開発費用を調整し、これらの費用をダブルカウントしないようにしています。減価償却も前年度まで資本的支出の一部とされている可能性があるためです。

KPIの内訳:

特定された経済活動において、KPIの内訳は必要とされていません。

資本的支出KPIについての補足情報:

新規建物の建設の項目および既存建物の改築の項目に関するタクソノミー適格の資本的支出は、収益拡大を目的とした新施設の建築や既存施設の改築による生産能力の拡大に主に関連しています。

先を見据える

EUタクソノミーについては、今後、業界に直接適用される規則が制定されることが予測されるため、ノボ ノルディスクでは引き続きEUタクソノミーの要求事項の進展に注視していきます。

5. 規則 (EU) 2020 / 852

イノベーションと重点治療領域

大規模なイノベーションを実現するパイプライン

深刻な慢性疾患による負担が増え続け、より良い治療法が緊急に必要とされています。ノボ ノルディスクはこの問題に対処するために当社のパイプラインを拡大しています。ノボ ノルディスクには、現在、社内の科学者達が有する専門知識や広がり続ける外部パートナーとのネットワークにより、多数の疾患に対するイノベーションを実現するための幅広い機会があります。

ノボ ノルディスクは創立100周年を迎えましたが、これまで通りイノベーションを主軸として、深刻な慢性疾患がもたらす人間的、社会的、経済的な困難や負担を軽減するために貢献し続けています。また、それだけでなく、糖尿病に重点をおいた企業から、肥満症、心血管疾患 (CVD)、非アルコール性脂肪肝炎 (NASH)、慢性腎臓病 (CKD) および希少疾患など、その他の深刻な慢性疾患に広く対応する企業へと発展しています。

重要なこととして、高いレベルのイノベーションを追求するというノボ ノルディスクのレピュテーションにより、当社が学術グループ、バイオ企業、テクノロジー企業の最適なパートナーとして、より強く認識されるようになっていることが挙げられます。

アンヌ=ソフィー ウィークス ハルドさんは1型糖尿病とともに生きています。写真では2人の娘と一緒に写っています。

イノベーションと重点治療領域

過去1年の間に、ノボ ノルディスクは従来の方法である疾患に特化した事業提携、および従来の方法とは多少異なる提携により、パートナーシップの強化に取り組んできました。後者の提携には、人工知能とビッグデータを用いて研究開発を加速させるマイクロソフト社との戦略的なパートナーシップ、ならびに肥満症、心代謝疾患、希少疾患の全領域でベンチャー企業群の科学的専門知識を活用するフラグシップ パイオニアリング社との協働が含まれます。

広範囲に及ぶ研究開発の取り組みでは、結果も伴っています。ノボ ノルディスクは多様なパイプラインをさらに拡大させており、初期段階の新薬候補の数は過去3年間で2倍に増えています。後期段階の開発においては、ノボ ノルディスクの既存のポートフォリオの範囲内で、適応症を拡大させることに重点的に取り組んでおり、異なる含量での分子能力の限界について継続的に試験を行っています。薬剤の開発プロセスを最適化する、この継続的な取り組みにより、安全性や品質で妥協しない遥かに迅速なパイプラインおよびプロジェクトの推進が期待できます。

デジタル化ならびにリボ核酸 (RNA) 干渉、細胞療法およびゲノム編集などの次世代の技術プラットフォームへの投資により、タンパク質およびペプチド工学でノボ ノルディスクの核となる能力を構築することが、これらの試みの主軸になります。ノボ ノルディスクは、疾患および患者データを活用するための新しい機会に注力することにより、Drug (薬剤) 、Device (デバイス) 、Digital (デジタル技術) 、Diagnostics (診断法) 、Data (データ) を完全に統合した患者志向のソリューションの提供に向けて取り組んでいます。ノボ ノルディスクは、この「5D」アプローチを初期および後期段階のプロジェクトに適用することで、患者ひいては社会のために、より便利で良質な製品およびデバイスを提供できるようになると考えています。

戦略的目標 2025

イノベーションと重点治療領域

1. 糖尿病治療におけるイノベーションの水準をさらに引き上げる
2. 肥満症の優れた治療方法を提供する一流のポートフォリオを作成する
3. 希少疾患領域のパイプラインを強化し進展させる
4. その他の深刻な慢性疾患領域、特に心血管疾患 (CVD) 、非アルコール性脂肪肝炎 (NASH) 、慢性腎臓病 (CKD) 領域におけるプレゼンスを確立する

糖尿病治療におけるイノベーションの水準をさらに引き上げる

最初のインスリン製剤の商品化から1世紀が経ちますが、世界中で糖尿病とともに生きる人々の数がさらに拡大していることから、ノボ ノルディスクは、糖尿病治療に対するイノベーションの水準を継続的に引き上げています。ノボ ノルディスクの次世代GLP-1受容体作動薬の注射剤および経口薬が数百万の人々に希望をもたらす一方で、患者さんの治療目標を達成するために、デジタルツールを用いて糖尿病とともに生きる人々に新たな水準のサポートを提供しています。

週1回投与のインスリン イコデクは、第3相臨床試験であるONWARDSプログラムを順調に完了し、インスリンで治療したことがない2型糖尿病をもつ人を対象に1日1回投与の基礎インスリンであるインスリン デグルデクおよびインスリン グラルギンと比較して優れた血糖低下効果を示したため、ノボ ノルディスクはインスリン イコデクの可能性について大いに期待しています。

週1回投与のGLP-1受容体作動薬の注射剤であるオゼンピック®は、米国で2.0mgの用量が可能となり、患者さんの選択肢が増えました。一方で、リベルサス®錠は糖尿病治療薬の経口投与の領域で選択肢を増やし続けています。また、将来の予定に関しては、2型糖尿病を対象とした新たな実験的な治療薬であるCagriSemaは、確立されたGLP-1受容体作動薬であるセマグルチドおよび長時間作用型アミリンアナログcagrilintideの配合剤であり、第2相臨床試験で良好な結果を得た後に、2023年に第3相臨床試験に移行する予定です。

2.0 mg

週1回投与のGLP-1受容体作動薬の注射剤であるオゼンピック®2.0mgが米国で上市され、患者さんの選択肢が増えました。

肥満症の優れた治療方法を提供する一流のポートフォリオを作成する

肥満症への取り組みに関しては、Wegovy®の上市により、ノボ ノルディスクは著しく前進しており、肥満症を治療可能な慢性疾患として再定義することで、肥満症のこれまでの文脈を変えるように促しています。新型コロナウイルス感染症の世界的大流行がもたらした肥満症とともに生きる人々に対する不均衡な影響により、確実に持続的に体重を減少させることができる、より良い治療薬の必要性が強調されました。

ノボ ノルディスクのパイプラインには、より大幅なレベルの体重減少について優れた有効性を示す可能性があると当社が考える、研究段階にある治療薬が含まれています。これには、前述の配合剤であるCagriSemaも含まれ、現在、肥満症を対象にした大規模な第3相臨床試験を開始しています。Cagrilintideは、脳の特定の箇所を標的として食欲を減退させ、セマグルチドに相加的な効果を与えることで作用します。

また、肥満症のさらなる治療選択肢の候補として、1日1回投与の経口セマグルチド50mgの第3相臨床試験を引き続き実施しています。

イノベーションと重点治療領域

希少疾患領域のパイプラインを強化し進展させる

ノボ ノルディスクは、既存事業の成長、中核ビジネスの拡大を目的とした戦略を取っており、希少血液疾患、希少腎疾患および希少内分泌疾患からなる希少疾患領域において、新領域への参入を進め、主要製品の開発を推進しています。

これには、血友病Aに対する次世代の皮下投与型出血予防薬であるMim8の開発に関する第3相臨床試験の開始、ならびに先進的なRNA干渉 (RNAi) の薬剤候補となるnedosiranの申請が含まれます。Nedosiranは、腎臓や肝臓に影響を与える希少遺伝性疾患である原発性高シュウ酸尿症 (PH) の治療薬候補として開発されました。

また、ノボ ノルディスクは、Forma Therapeutics社の買収により、鎌状赤血球症 (SCD) およびサラセミアなどのヘモグロビン異常症の領域でもプレゼンスを強化しています。Forma Therapeutics社の主要品目であるetavopivatは、研究段階にある治療薬で、このような命にかかわる疾患を持つ人々を対象に、貧血を改善し赤血球の状態を改善させるようにデザインされた1日1回投与の経口選択的ピルビン酸キナーゼR (PKR) 活性剤です。また同時に、ノボ ノルディスクでは次世代の週1回投与の成長ホルモン剤であるソグルーヤ®ならびに血友病治療薬のコンシズマブおよびMim8を含む競合的な開発後期相のパイプラインを最適化しています。

その他の深刻な慢性疾患領域、特に心血管疾患 (CVD) 、非アルコール性脂肪肝炎 (NASH) 、慢性腎臓病 (CKD) 領域におけるプレゼンスを確立する

患者さんの多くは糖尿病、肥満症と、その他の心血管代謝疾患を併発しています。そのため、ノボ ノルディスクは当該領域におけるこれまでの経験を活用することで、関連領域におけるプレゼンスを確立できる有利な立場にあります。CVD、アルツハイマー病、NASHなどの新しい疾患領域へ参入するために、社内外のイノベーションを検討することで、この計画は牽引されています。

ノボ ノルディスク初のCVD領域に特化したアセットであるziltivekimabは、現在、アテローム動脈硬化性心血管疾患 (ASCVD) 、CKDおよび負荷の高い炎症性疾患を適応症とした第3相臨床試験の開発段階にあります。

世界で約1億人が罹患していると推定されるアルツハイマー病は、アンメットニーズが大きい領域です。ノボ ノルディスクは、アルツハイマー病による軽度認知障害または軽度アルツハイマー型認知症のある患者さんを対象として、経口セマグルチド14mgの有効性と安全性を検討しています。

また、病態進展の初期段階においてほとんど症状を呈することのない「沈黙」の肝臓疾患と表現されるNASHの治療についても、ノボ ノルディスクは大きな課題の一つとして取り組んでいます。この課題への取り組みとして、診断を専門とするエコセンス社と提携し、罹患率が世界人口の6.5%にものぼると推定される当疾患に対する早期診断の啓発および推進を進めています。

CagriSema

配合剤であるCagriSemaは現在、肥満症を対象とした大規模な第3相臨床試験を開始しています。Cagrilintideは脳の特定の箇所を標的にして食欲を減退させ、それによりセマグルチドに相加的な効果を与えることで作用します。

オレ テルキッドセンさんはデンマークで慢性心不全とともに生きています。

イノベーションと重点治療領域

研究開発の進展

糖尿病ケア

承認申請

- オゼンピック® 2.0mgの用量がEMAによって承認されました。
- 2型糖尿病 (T2D) のある成人患者さんの治療薬としてリベルサス®錠の販売承認申請がNMPAに提出されました。
- Insulatard®とActrapid®がWHOの必須医薬品の事前認証対象となりました。
- 開封前の冷蔵以外での保管期間延長に関するInsulatard®とActrapid®の添付文書改訂についてEMAから肯定的な見解が得られました。

臨床開発の進展

- 1型糖尿病 (T1D) および2型糖尿病 (T2D) のある人を対象とした、基礎インスリン製剤インスリン イコデクの第3a相臨床試験であるONWARDS試験が完了しました。
- T2Dのある人を対象とした、セマグルチドとcagrilintideの併用効果に関する第2相臨床試験が完了しました。
- T2Dのある人を対象とした、セマグルチド8.0mgおよび16.0mgの皮下投与による効果に関する第2相臨床試験が開始されました。
- T1Dのある人を対象とした、Pumpsulinの第1相臨床試験が完了しました。
- T2Dのある人を対象とした、セマグルチドとGIPの固定用量配合剤の効果に関する第1相臨床試験が完了しました。
- T2Dのある人を対象とした、セマグルチドとSGLT2阻害薬のダパグリフロジンの併用効果に関する第1相臨床試験が開始されました。
- T2D治療のための経口セマグルチドの週1回投与に関する第1相臨床試験が開始されました。
- 現在、錠剤による投与を行っている薬剤の経口投与に関して、SOMAデバイスを検討する第1相臨床試験が開始されました。
- T2Dにおけるinsulin 965の効果に関する第1相臨床試験が完了しました。プロジェクトは終了しました。
- T2D治療のための経口GLP-1/GIPコアゴニストに関する第1相臨床試験が開始されました。

肥満症ケア

承認申請

- Wegovy®は、肥満症のある成人の体重管理において、食事と運動の補助療法としてEUで承認されました。
- 10代の患者 (12歳以上) を対象に、肥満症の治療薬としてWegovy®が米国で承認されました。思春期を対象とした、最初で唯一の週1回投与配合剤の肥満症治療薬となりました。

臨床開発の進展

- 肥満症の方を対象とした、cagrilintideとセマグルチドの週1回併用投与に関する第3a相臨床試験プログラムであるREDEFINE試験が開始されました。
- 中間解析後、治験実施計画書に準拠してSELECT試験の心血管アウトカム試験を継続しています。
- 肥満症の治療として経口amycretinの1日1回投与に関する第1相臨床試験が開始されました。
- 長時間作用型GDF15アナログの第1相臨床試験が完了しました。プロジェクトは終了しました。

希少疾患

承認申請

- 重度分娩後異常出血の女性を対象としたノボセブン®の使用がEMAによって承認されました。
- インヒビター保有の血友病AまたはBの治療薬としてコンシズマブの承認に向けて販売承認申請をFDAおよびPMDAに提出しました。
- 原発性高シュウ酸尿症の治療薬としてnedosiranの承認に向けて販売承認申請をFDAに提出しました。
- 小児を対象とした成長ホルモン分泌不全症の治療薬としてソマプシタンの承認に向けて販売承認申請をEMA、FDAおよびPMDAに提出しました。
- 血友病Bの治療における予防薬としてRebinyn®がFDAによって承認されました。また、小児を対象とした予防薬としてカナダの保健省によって承認されました。

臨床開発の進展

- インヒビター保有および非保有の血友病AまたはBの患者さんを対象としたコンシズマブの予防的投与に関する第3a相臨床試験が完了しました。
- 小児の成長ホルモン分泌不全症以外の適応を目的とするソマプシタンの第3a相臨床試験が開始されました。
- 血友病Aの患者さんを対象としたMim8の効果に関する第1/2相臨床試験が完了しました。第3相臨床試験プログラムが開始されました。
- 鎌状赤血球症の患者さんを対象としたNDecの第2相臨床試験が開始されました。
- ノボ ノルディスクは、Forma Therapeutics Holdings社を買収し、鎌状赤血球症およびサラセミアの治療のための第3相臨床試験のアセットとなるリード化合物etavopivatを取得しました。

その他の深刻な慢性疾患

臨床開発の進展

- 希少心疾患であるトランスサイレチン型心アミロイドーシス (ATTR-CM) の患者さんを対象とした、ATTR-CM抗体の第2相臨床試験が開始されました。
- 経口PCSK9iの用量反応性について検討した第2相臨床試験が完了しました。プロジェクトは終了しました。
- NASH治療のためのsiRNA MARC1の第1相臨床試験が開始されました。
- NASH治療のためのsiRNA LXRaの第1相臨床試験が開始されました。
- Staten Biotechnology社とのコラボレーションが終了しました。

シモーナ チリーノさんはメキシコシティで肥満症とともに生きています。

販売活動

想定外の状況におけるコマーシャルエクセレンス

一連の地政学的な課題や医療上の課題に直面する中で、ノボ ノルディスクは効果的な販売活動を維持し、当社の事業の推進力を高めています。ノボ ノルディスクの販売チームは、これまで以上に多くの患者さんに当社の治療薬を届けることに関して、アジリティおよび創造力を発揮してきました。その結果、ノボ ノルディスクは、市場シェアを拡大し、主要製品を上市することで、販売活動に関する戦略的目標に向かって大きく前進しました。

しかし、それは容易なことではありませんでした。ノボ ノルディスクのGLP-1受容体作動薬などに予想を超えた高い需要がある中で、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行やウクライナでの戦争が世界のサプライチェーンに悪影響を与え、当社の製造施設における生産力の一時的な限界により、主力製品であるGLP-1受容体作動薬のオゼンピック®やWegovy®などの一部製品での断続的な供給制限がありました。2023年もこの状態が引き続き起こることが予想されます。

ノボ ノルディスクは全世界の製造施設を年中無休で稼働させ、生産量の増加で対応してきました。また、生産力を拡大させるために、2022年のみで約127億デンマーククローネを投資してきました。その結果、有効成分含量の異なる全てのWegovy®製品が米国で入手可能となり、インターナショナル

販売活動

オペレーションズにおいては、これまで販売活動をしていなかった新たな市場で製品が入手可能となりました。

ロシアでは、ノボ ノルディスクはマーケティングにおける投資を中断しており、新薬の上市および臨床開発への投資から焦点を移し、患者さんが必要不可欠なインスリン治療薬に確実にアクセスできるよう供給を確保するように注力しています。ノボ ノルディスクのロシアの工場はロシア国内の患者さんのみにインスリン製剤を供給しています。

このような前例のない問題の発生にもかかわらず、ノボ ノルディスクは強力な製品ラインナップに牽引されて、グローバルオペレーションズ全体で、恒常為替レートベースで16%の売上高成長率を達成しました。これは、製薬業界において最も高い数値です。この成長率をさらに加速させるため、ノボ ノルディスクは糖尿病、肥満症およびその他の深刻な慢性疾患という三つの治療領域をベースとする新しいグローバルな営業戦略組織を創設しました。これにより、ノボ ノルディスクの拡大しつつあるポートフォリオ全体に、これまで以上に注力できるようになります。重要なこととして、各部門は治療領域の戦略および目標、早期計画、アクセス、営業戦略、上市準備およびデジタルソリューションを含めた全機能に責任を負うことになります。

これらの取り組みは、2025年までに糖尿病領域における世界市場シェアの3分の1を獲得し、肥満症の売上高で250億デンマーククローネ以上を達成するというノボ ノルディスクの目標に向けて当社が前進していることを意味しています。また、その一方で、ノボ ノルディスクの希少疾患領域は、強力なパイプラインや期待されている新製品のラインナップによって牽引され、当社の目標である持続可能な成長に向けて前進し続けています。

戦略的目標 2025

販売活動

1. 糖尿病治療領域におけるリーダーシップを強化し、世界市場シェアの3分の1以上の獲得を目指す
2. 肥満症治療領域における売上高を2025年までに250億デンマーククローネ以上にする
3. 希少疾患領域における持続的成長の見通しを確保する

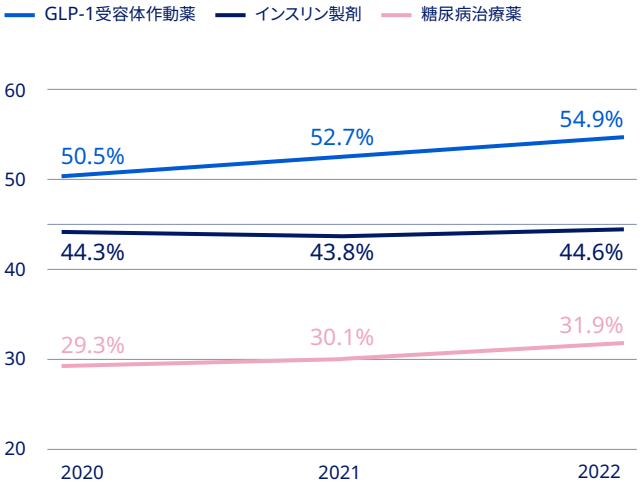
糖尿病治療領域におけるリーダーシップを強化する
– 世界市場シェアの3分の1以上の獲得を目指す

糖尿病領域においては、GLP-1受容体作動薬の力強い成長に牽引され、北米オペレーションズとインターナショナルオペレーションズ全体で市場シェアが1.8%増加して31.9%になりました。地域によって増加率は大きく異なるものの、世界中で起きているGLP-1受容体作動薬への大きなシフトにより、ノボ ノルディスクは引き続き利益を得ています。GLP-1受容体作動薬の使用が最も多い米国では、ノボ ノルディスクはオゼンピック®の上市後に糖尿病治療領域におけるパラダイムシフトを目の当たりにしました。現在、ノボ ノルディスクの週1回投与の注射剤であるオゼンピック®は米国で最も販売されている糖尿病治療薬です。

競争が激しい時代になっていますが、ノボ ノルディスクの2型糖尿病治療薬であるリベルサス®錠、オゼンピック®、ビクトーザ®により、当社はGLP-1受容体作動薬セグメントにおけるグローバルマーケットリーダーの地位を維持しています。現在、オゼンピック®は75カ国で上市しており、ノボ ノルディスクの経口GLP-1受容体作動薬であるリベルサス®錠は43カ所の市場で入手可能です。これらの新規治療薬は、ビクトーザ®の売上の落ち込みを相殺して余りある力強い成長を遂げており、当社のGLP-1受容体作動薬の金額ベースでの市場シェアは、1年前から2.2%増えて54.9%となりました。

両オペレーションズで売上高が減少したインスリン製剤については状況が異なります。それでも、ノボ ノルディスクのインスリン製剤の金額ベースでの市場シェアは、過去12カ月の間に43.8%から44.6%に増加しました。北米でのインスリン製剤の売上高は、米国におけるバイオシミラーの競争激化およびチャネルとペイヤーミックスに連動した割戻金増額への需要、ならびに売上高が横ばいから減少に転じた医薬品クラスの製品の増加による、実勢価格の低下に起因した打撃を受けました。どの種類の製品よりもインスリン製剤を遥かに多くの人々に提供しているインターナショナルオペレーションズでは、インスリン製剤の売上高が新興国で成長しています。しかし、中国では、ボリュームベースの調達が要因となって売上高は減少し、EMEAでも減少しました。

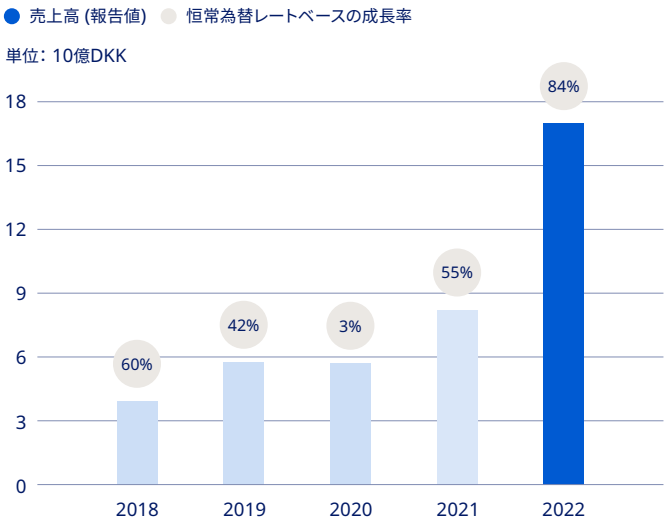
糖尿病領域における金額ベースでの市場シェア (%)



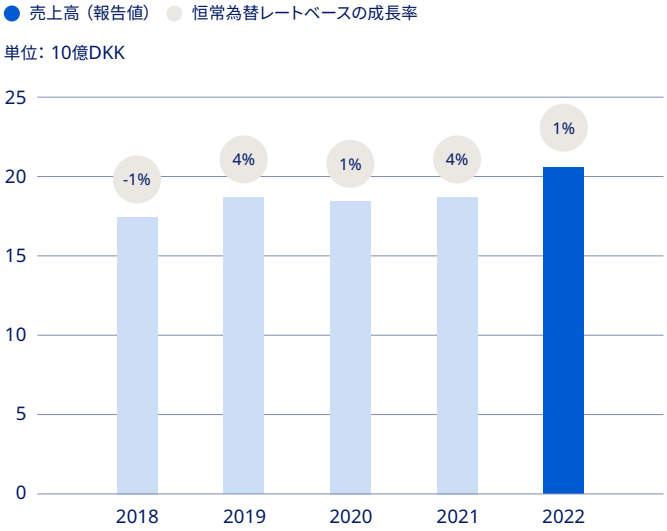
出典：IQVIA MAT、2022年11月

販売活動

肥満症ケア領域の売上高



希少疾患領域の売上高



このような商業的な逆風にもかかわらず、ノボ ノルディスクは、インスリン領域においてイノベーションに取り組み続けています。スマートフォンと連携できるインスリンペン型注入器の継続的な展開や、臨床試験の最終段階を順調に完了した週1回投与のインスリン イコデクの開発を通して、治療薬の有効性を高め、患者さんに便利さを提供してきました。

2022年に、ノボ ノルディスクはZegalogue®の開発および商品化のためライセンスイン契約を通じて、糖尿病のある患者さんへの提供を強化してきました。Zegalogue®は、重篤な低血糖に対する治療薬である次世代グルカゴンです。

肥満症治療領域における売上高を2025年までに250億デンマーククローネ以上にする

肥満症領域のダイナミックな市場において、Wegovy®に影響を与える供給制限にもかかわらず、ノボ ノルディスクの製品は力強く成長し続けています。Wegovy®の有効性により、医師および患者さんの両方において肥満症治療における常識が明らかに変化しつつあります。この事実は、米国でのWegovy®の需要において予想を上回る形で反映されました。心強いことに、肥満症治療薬の入手可能性は世界で改善されてきており、現在では米国の市販製剤の約80%はアクセス可能であり、その他の約15カ国ではさまざまな水準の医療費償還を受けています。

肥満症領域の世界市場が加速していく中で、Wegovy®の供給制限の回復に伴い、ノボ ノルディスクは成長市場の大部分を取り込みつつあり、2023年には、それを重要な足掛かりとする予定です。肥満症治療薬の先発ブランドの世界市場において、売上高成長率は数量ベースで63%でした。米国市場以外では、ノボ ノルディスクの第一世代GLP-1受容体作動薬の肥満症治療薬であるSaxenda®が引き続き堅調な売上高となりました。2023年では、Wegovy®の上市とともに、インターナショナルオペレーションズにおける、より多くの国々でこれを足掛かりとして躍進していきます。

肥満の世界的な流行は、7億5,000万人を超える人々に影響を及ぼすと推定されます。重要なことに、ノボ ノルディスクのパイプラインには、より大きな減量効果を提供する可能性のある新しい製品が含まれています。

希少疾患領域における持続的成長の見通しを確保する

希少疾患領域において、ノボ ノルディスクの成長は、希少血液疾患の治療薬によって牽引され、ノボセブン®や新しく上市したイスパロクト®とレフィキシア®の需要により加速しました。血友病Aおよび血友病Bの治療薬の売上高はそれぞれ6%および16%増加しました。希少内分泌疾患領域における製品の売上高は全体的に横ばいで、米国の実勢価格の低下により収益は抑えられました。しかし、市場シェアは金額ベースで35.2%と昨年と同程度であり、ノボ ノルディスクはこれまで通り、成長障害領域の世界市場におけるリーディングカンパニーであり続けています。

ノボ ノルディスクは、希少疾患ポートフォリオにおいて、目前に迫った新製品の到来に期待を寄せています。これには、当局による承認後、2023年に上市が予定されている、小児成長ホルモン分泌不全性低身長症を対象とした週1回投与の注射剤であるソグルーヤ®、および次世代の希少血液疾患治療薬であるコンシズマブやMim8が含まれます。

深刻な慢性疾患に重点を置く

ノボ ノルディスクの主軸となる確立した事業の枠を超えて、当社の取り組みはその他の深刻な慢性疾患の領域へと拡大しています。これらの深刻な慢性疾患の多くは、糖尿病と肥満症に関連しています。短期的な取り組みにおいて、ノボ ノルディスクは潜在的に幅広い適応症を持つセマグルチドを活用し、単独での心血管疾患治療薬への参入の道筋としてプライマリーケアにおける足掛かりを構築します。

心血管疾患 (CVD)、非アルコール性脂肪肝炎 (NASH)、慢性腎臓病 (CKD)、アルツハイマー病などの疾患領域における新規治療薬創出への参入は、ノボ ノルディスクにおける重要な課題となっており、今後10年での後半以降も勢いを維持しつつ、営業戦略の基盤を構築します。

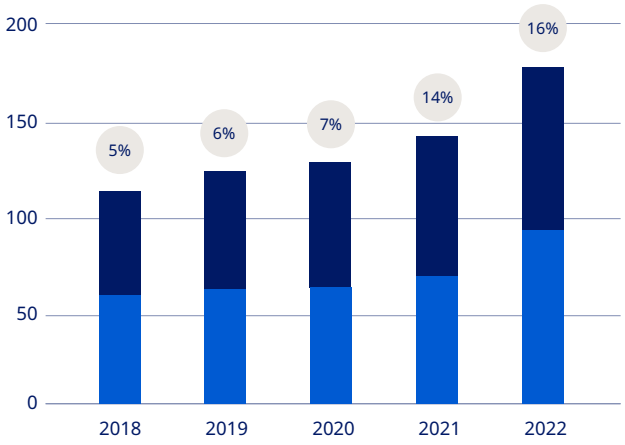
財務

2022年 業績概要および 2023年 業績見通し

財務実績

- 北米オペレーションズの売上高
- インターナショナルオペレーションズの売上高
- 恒常為替レートベースの成長率

単位:10億DKK



財務実績

2022年の売上高は、デンマーククローネ (DKK) ベースで前年比26%増加、為替レートの変動による影響を除外した場合 (恒常為替レートベース) で前年比16%増加の1,769億5,400万DKKでした。恒常為替レートベースで算出されたノボ ノルディスクの2022年の売上高および営業利益は、2022年11月に提示された範囲内でした。フリーキャッシュフロー、実効税率、資本的支出ならびに減価償却費、減損損失は全てガイダンスに沿ったものです。

地域別売上高の推移

インターナショナルオペレーションズでの売上高は、DKKベースで前年比17%増加、恒常為替レートベースで前年比13%増加となりました。EMEAでの売上高は、DKKベースで前年比17%増加、恒常為替レートベースで前年比15%増加となりました。リージョン中国での売上高は、DKKベースで前年比1%増加、恒常為替レートベースで前年比6%減少となりました。その他の地域での売上高は、DKKベースで前年比28%増加、恒常為替レートベースで前年比24%増加となりました。

北米オペレーションズでの売上高は、DKKベースで前年比35%増加、恒常為替レートベースで前年比21%増加となりました。

治療領域全体の売上高の推移

糖尿病領域の売上高は、DKKベースで前年比23%増加、恒常為替レートベースで前年比14%増加となりました。肥満症ケア製品であるSaxenda®およびWegovy®の売上高は、DKKベースで前年比101%増加、恒常為替レートベースで前年比84%増加となりました。希少疾患領域の売上高は、DKKベースで前年比7%増加、恒常為替レートベースで1%増加となりました。

以下の各セクションに記載する市場データは、別途明記する場合を除き、独立データサービス会社IQVIA社の提供による2021年11月と2022年11月からの移動通年合計 (MAT) を基にしています。

糖尿病領域

糖尿病領域の売上高は、GLP-1受容体作動薬の売上成長に牽引されて、DKKベースで前年比23%増加、恒常為替レートベースで14%増加の1,395億4,800万DKKとなりました。ノボ ノルディスクの過去12カ月間の糖尿病領域の世界市場シェア (金額ベース) は、30.1%から31.9%へと拡大しました。これは、インターナショナルオペレーションズと北米オペレーションズでの市場シェア拡大に牽引されたものです。

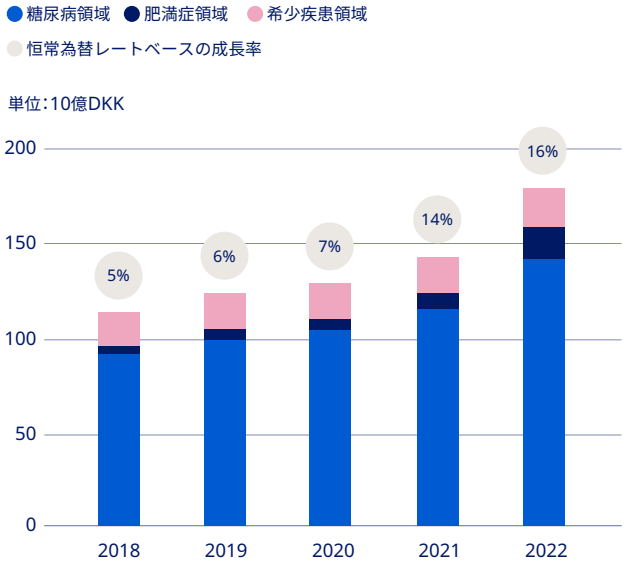
戦略的目標 2025

財務

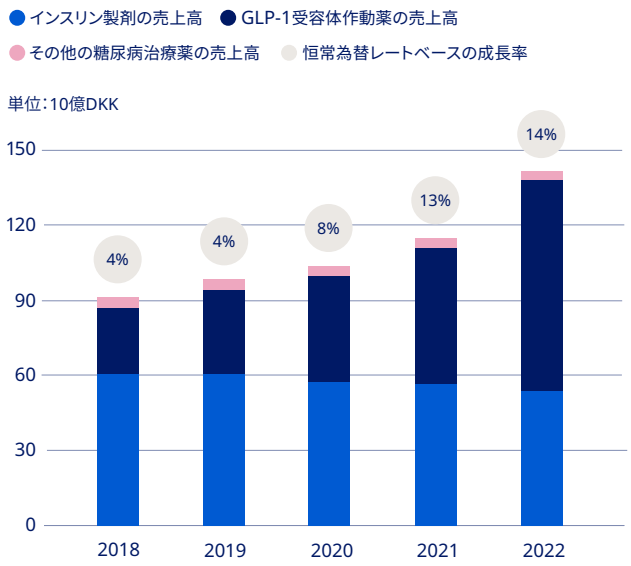
1. 堅実な売上高と営業利益成長率を達成する:
   - インターナショナルオペレーションズにおいて6〜10%の売上高成長率を達成する
   - 米国での売上高の70%を変革する (2015〜2022年)
2. 将来の成長資産への投資を可能にするためにバリューチェーン全体で運用効率を向上させる
3. 株主への魅力的な資本配分を可能にするフリーキャッシュフローを達成する

財務

治療領域別売上高



糖尿病領域の売上高



2型糖尿病治療におけるGLP-1受容体作動薬

2型糖尿病治療におけるGLP-1受容体作動薬 (リベルサス®錠、オゼンピック®、ビクトーザ®) の売上高は、DKKベースで前年比56%増加、恒常為替レートベースで42%増加の833億7,100万DKKとなりました。糖尿病治療薬市場全体では、GLP-1受容体作動薬セグメントが占める市場シェア (金額ベース) が、12カ月前の26.5%から33.5%に増加しました。ノボ ノルディスクは、引き続きGLP-1受容体作動薬セグメントにおけるグローバル マーケット リーダーの立場を維持し、市場シェアにおいては12カ月前と比較して2.2パーセンテージポイント増加し、54.9%となりました。

リベルサス®錠の売上高は、DKKベースで前年比134%増加、恒常為替レートベースで114%増加の112億9,900万DKKとなりました。売上高の増加は、北米オペレーションズおよびその他の地域とEMEAによっても牽引されました。リベルサス®錠は現在43カ国で販売されています。

オゼンピック®の売上高は、DKKベースで前年比77%増加、恒常為替レートベースで61%増加の597億5,000万DKKとなりました。売上高の増加は北米オペレーションズとインターナショナルオペレーションズにより牽引されました。オゼンピック®は現在75カ国で販売されています。売上高の増加により、全ての地域で断続的な供給制限が発生し、製品不足が通達されました。

ビクトーザ®の売上高は、GLP-1受容体作動薬市場が週1回投与型および錠剤に移行しつつあることにより、DKKベースで前年比18%減少、恒常為替レートベースで24%減少の123億2,200万DKKとなりました。この売上高の減少は、北米オペレーションズとインターナショナルオペレーションズにおける売上高の減少によるものでした。

インスリン製剤の売上高

インスリン製剤の売上高は、DKKベースで前年比5%減少、恒常為替レートベースで11%減少の529億5,200万DKKでした。恒常為替レートベースでの売上高の減少は米国、リージョン中国およびEMEAでの売上減少によるものでした。

肥満症領域

肥満症ケア製品であるSaxenda®およびWegovy®の売上高は、DKKベースで前年比101%増加、恒常為替レートベースで前年比84%増加の168億6,400万DKKでした。売上高の増加は北米オペレーションズとインターナショナルオペレーションズによって牽引されました。Saxenda®は現在71カ国で上市、Wegovy®は米国、デンマーク、ノルウェーで上市されています。肥満症治療薬の先発ブランドのグローバル市場において、販売量成長率は53%でした。

希少疾患領域

希少疾患領域の製品売上高は、DKKベースで前年比7%増加、恒常為替レートベースで1%増加の205億4,200万DKKとなりました。

希少血液疾患

希少血液疾患領域の製品売上高は、DKKベースで前年比15%増加、恒常為替レートベースで7%増加の117億600万DKKとなりました。売上高の増加は、ノボセブン®だけでなくイスパロクト®とレフィキシア®の上市によって牽引されました。

希少内分泌疾患

希少内分泌疾患領域の製品売上高は、DKKベースで前年比2%減少、恒常為替レートベースで前年比6%減少の71億3,800万DKKとなりました。売上高の減少は、北米オペレーションズの恒常為替レートベースでの前年比18%減少、およびインターナショナルオペレーションズの恒常為替レートベースでの前年比1%減少によるものでした。また、この売上高の減少は、米国の実勢価格の低下ならびに2022年の第4四半期における供給制限によるものでした。

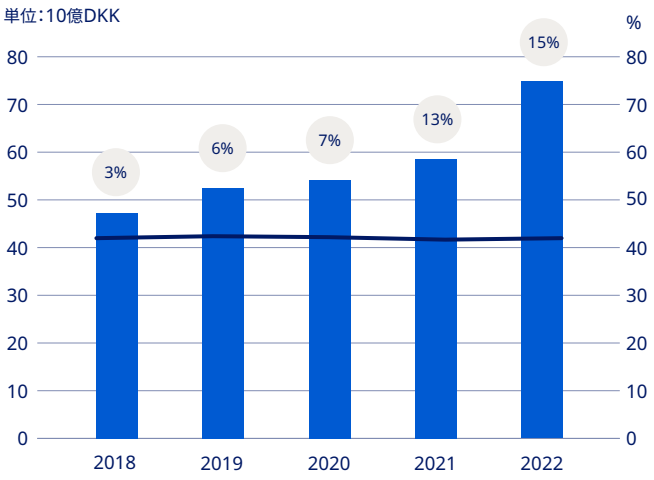
財務

ノボ ノルディスクは、引き続きグローバルでの成長障害領域におけるリーディングカンパニーであり、金額ベースの市場シェアは35.1%となっています。

費用および営業利益の推移

売上原価は、DKKベースで前年比20%増加、恒常為替レートベースで前年比15%増加の284億4,800万DKKとなりました。その結果、粗利率(DKKベース)は2021年の83.2%に対し83.9%となりました。粗利率の増加は、GLP-1受容体作動薬の売上高増加、為替変動によるプラスの影響および生産性改善に牽引された製品構成のプラスの影響が反映されています。この粗利率の増加は、主に米国、およびリージョン中国における実勢価格の低下によって一部相殺されています。

営業利益と営業利益率の推移



販売管理費は、DKKベースで前年比25%増加、恒常為替レートベースで前年比16%増加の462億1,700万DKKとなりました。販売管理費の増加はインターナショナルオペレーションズと北米オペレーションズによるものです。インターナショナルオペレーションズにおける販売管理費の増加は、オゼンピック®およびリベルサス®錠の販売促進活動ならびに肥満症治療薬の市場開発活動と関連しています。北米オペレーションズにおける販売管理費増加の要因は、オゼンピック®の販売促進活動、ならびに肥満症治療薬の市場開発活動によるものです。また、販売管理費の増加には流通費の増加が反映されています。

研究開発費は、DKKベースで前年比35%増加、恒常為替レートベースで前年比29%増加の240億4,700万DKKとなり、2021年と比較して後期臨床試験の増加が反映された形となりました。また、その他の深刻な慢性疾患およびGLP-1受容体作動薬における活動の増加、および2021年の第4四半期に買収したDicerna Pharmaceuticals社に関連した営業費用および償却費が研究開発費用の増加に拍車をかけています。また、研究開発費用の増加には、コストベースに対するインフレーションの影響も反映されています。

一般管理費は、DKKベースで前年比10%増加、恒常為替レートベースで前年比6%増加の44億6,700万DKKとなりました。

その他の営業純損益は、2021年の3億3,200万DKKに対し、2022年は10億3,400万DKKとなりました。主な要因は、Dicerna Pharmaceuticals社に関連したパートナーシップからの利益によるものです。

営業利益は、DKKベースで前年比28%増加、恒常為替レートベースで前年比15%増加の748億900万DKKでした。営業利益成長率は、2021年のDicerna Pharmaceuticals社の買収により2パーセンテージポイント程度低下しました。

金融損益および税金

金融損益は、2021年の4億3,600万DKKの利益に対し、57億4,700万DKKの損失となりました。

ノボ ノルディスクの財務方針に従って、主に外国為替先物予約を通じて、ノボ ノルディスクにとって最も重要な外国為替リスクに対するリスクヘッジを行いました。為替差損益は、2021年の3億4,400万DKKの利益に対し、46億5,100万DKKの損失となりました。これは主に米ドルなどのヘッジ通貨での損失を反映しています。

2022年12月末時点での金融契約のプラスの市場価値約10億DKKが、2023年へ繰り延べられました。

2021年の実効税率が19.2%であったのに対し、2022年の実効税率は19.6%でした。これは主に買収による非経常的な影響を反映しています。

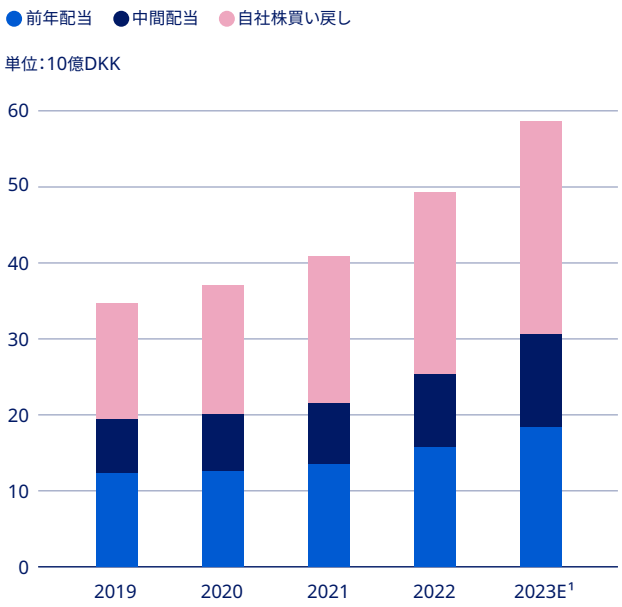
純利益は16%増加の555億2,500万DKKとなり、希薄化後1株当たり利益は18%増加の24.44 DKKとなりました。

キャッシュフローおよび資本配分

フリーキャッシュフローは、2021年の293億DKKに対し574億DKKとなり、株主への魅力的な資本配分を行うという戦略的目標を支持するものでした。2022年のキャッシュ コンバージョンは、米国における340Bの流通方針の改定に関連した規定など、米国の割戻金支払いの時期によってプラスの影響を受けました。340B薬価設定プログラムによる利益の一部が財務諸表に計上されています。

財務

キャッシュフローおよび資本配分



1. 2023年予想

有形固定資産に対する資本的支出は、2021年の63億DKKに対し、121億DKKとなりました。

2023年業績見通し

売上高成長率は、恒常為替レートベースで13～19%と予想しています。現在のデンマーククローネ (DKK) 対現地通貨の為替レートを前提とした場合、報告ベース (DKKベース) の売上高成長率は、恒常為替レートベースより4パーセンテージポイント程度低くなることが予想されます。

本ガイダンスは、糖尿病および肥満症領域のGLP-1受容体作動薬の数量ベースでの売上高成長によって主に牽引され、希少疾患領域での供給制限による売上高減少によって一部相殺された、北米オペレーションズとインターナショナルオペレーションズの売上高成長の見通しを反映しています。また、糖尿病領域における競争の激化や継続的な価格へのプレッシャーは本ガイダンスに含まれています。

ガイダンスの範囲は、糖尿病治療薬であるGLP-1受容体作動薬の数量ベースでの売上高成長レベルおよび、米国でのWegovy®の再上市に伴い予想されるインターナショナルオペレーションズでの段階的な展開後の肥満症治療薬の市場拡大ペースに関する不確実性を反映しています。

業績見通しには、オゼンピック®などのGLP-1受容体作動薬の、この数年における予想以上の数量ベースでの売上高成長、継続的な売上高成長予想、一部の製造施設における生産力の限界が考慮されています。また、断続的な供給制限に伴う一部製品および地域における製品不足の通達の予測も反映されています。供給力は段階的に拡大されています。

営業利益成長率は、恒常為替レートベースで13～19%と予想しています。現在のデンマーククローネ (DKK) 対現地通貨の為替レートを前提とした場合、報告ベース (DKKベース) の営業利益成長率は、恒常為替レートベースより5パーセンテージポイント程度低くなることが予想されます。営業利益の成長見通しは、売上の成長ならびに研究開発と、販売における将来および現在の成長要因への継続投資を主に反映しています。研究開発においての投資は継続的なパイプライン拡大と関連しています。営業活動への投資は、主に米国でのWegovy®の再上市、インターナショナルオペレーションズにおける肥満症治療薬の市場開発活動ならびに、オゼンピック®とリベルサス®錠の販売促進活動に関連したものとなっています。最終的に、本ガイダンスはコストベースに対するインフレーションの影響が反映されています。

ノボ ノルディスクは、金融損益を約24億DKKの収入 (純増) になると予想しています。この金額は主に外国為替ヘッジ契約に関連した収入を反映しています。

2023年の実効税率は、19～21%の範囲になると予想しています。

2023年の資本的支出は、約250億DKKになると予想しており、ノボ ノルディスクが進めているイノベーションベースの成長戦略を反映しています。資本的支出の増加は主に、現在および将来の注射剤と経口薬の原薬 (API) の生産力と充填行程の増強への投資に関連するものです。今後数年間で、売上高に対する資本的支出の割合は二桁台前半になると予想しています。

減価償却費、減損損失は約80億DKKと予想しています。

フリーキャッシュフローは、600～680億DKKになると予想しており、売上高成長および資本的支出への投資、ならびに米国の割戻金による好ましい影響を反映しています。

上記の予想は全て、2023年中にエネルギーやサプライチェーンの中断、重大な医療保険制度の改革や法改正だけでなく、米国における340B薬価設定プログラムに関連した訴訟などの訴訟事例の結果による影響など、世界や地域のマクロ経済政治環境によって、ノボ ノルディスクの事業運営状況に大きな変化が生じず、米ドルをはじめとする現地通貨の対DKK為替レートが現在の水準で推移するという前提に基づいています。また、ガイダンスには2023年における重要な事業開発取引による財務への影響および無形資産の重大な減損損失は含まれていません。最後に、エネルギー供給やサプライチェーンなどに、ロシアのウクライナ侵攻による影響が拡大する可能性があり、そのため、ノボ ノルディスクの業績見通しや事業実績に不確実性が生じる可能性があります。

財務

別途明記する場合を除き、各指標は報告ベース	**業績見通し 2023年2月1日**
売上高成長率	
恒常為替レートベース	13～19%
報告ベース	恒常為替レートベースより約4パーセンテージポイント低い値
営業利益成長率	
恒常為替レートベース	13～19%
報告ベース	恒常為替レートベースより約5パーセンテージポイント低い値
金融収入および費用 (純額)	約24億DKKの収入
実効税率	19～21%
資本的支出 (PP&E)	約250億DKK
減価償却費、および減損損失	約80億DKK
フリーキャッシュフロー (事業活動の進展による影響を除く)	600～680億DKK

ノボ ノルディスクは、一部請求通貨において予想されるネットキャッシュフローに対する為替ヘッジ予約を行っています。

将来予想に関する記述

ノボ ノルディスクが、本報告書に続いて、米国証券取引委員会 (SEC) に提出または提供する報告文書 (本報告書およびフォーム20-Fを含む、いずれも2023年2月にSECに提出予定) 、ならびに今後ノボ ノルディスクまたはその代理人が書面または口頭で公表する情報には、将来予想に関する記述が含まれている場合があります。今後の事業活動の成果や財務業績に関する記述の中で、「～と思う・考える」、「期待する」、「～の可能性がある」、「～する予定である」、「計画している」、「戦略」、「見込」、「予見する」、「推定する」、「予想する」、「予測する」、「あり得る」、「～のつもりだ、意図している」、「目標」、またはこれらに類する意味を持つ語が用いられていた場合、それらは「将来予想に関する記述」に該当します。以下は将来予想に関する記述の例です (ただしこれらに限りません) 。

- 今後の事業活動の目標、計画、目的、または達成目標に関する記述。ノボ ノルディスクの製品、製品研究、製品開発、製品発表、製品承認、およびこれらに関連する連携協力に関する記述を含む。
- 収益、費用、利益 (または損失) 、1株当たり利益、資本的支出、配当、資本構成、金融収入、費用およびその他の財務指標に関する見通しや目標を含む記述。
- 未来の景気動向、未来の行動、および偶発的な事象 (例：訴訟等) の結果に関する記述。
- 上記の各記述の根拠となる、またはこれらに関連する想定、仮定、前提条件に関する記述。

本報告書では、上記の例のような将来予想に関する記述が「戦略的目標」に関連したセクションなどに含まれています。

これらの記述は、現時点の計画、推定、予想に基づいています。一般的に、将来予想に関する記述には、固有のリスクと不確実性が伴います。さまざまな重要な要素 (本報告書に明記するものを含みます) によって、将来の予想と実際の結果が大きく異なる可能性がありますので、ご留意ください。

将来の実績に影響を与える可能性のある要素の例 (ただしこれらに限りません) ：世界および各国の政治・経済の状況 (金利や為替レートの変動など) 、研究・開発関連のプロジェクトの遅延や失敗、予定外の特許喪失、ノボ ノルディスクが依存するサプライチェーンに影響を及ぼす供給や生産の中断 (中断または遅延がもたらす結果を含める) 、供給品の不足 (電力の供給不足を含む) 、製品リコール、予期せぬ契約違反や契約解除、政府の指示または市場主導によるノボ ノルディスク製品の価格低下、競合製品の発売、サイバーセキュリティ違反のリスクを含む情報技術 (IT) への依存、ノボ ノルディスクが現行ならびに将来の製品を市場投入し実績を上げる能力、製造物責任リスク、訴訟リスク、査察リスク、法令の改正とそれに伴う法解釈の変更 (医療費償還や知的財産保護に関する法改正、試験・承認・製造・販売に関する規制の変更を含む) 、倫理的販売慣行に対する遵守義務違反 (違反とみなされた場合を含む) 、国内外の企業への投資およびこれらの売却、原価・費用の予期せぬ高騰、ストライキやその他の労働市場の争議、適切な人材の採用・確保の失敗、コンプライアンス文化の維持状況の悪化、エピデミック、パンデミックおよびその他の公衆衛生上の危機、国内または国際的な危機による影響、市民暴動・戦争・その他の紛争、上述の問題に関連した要因、ここに具体的に明示されていないその他の要因等。

財務

ノボ ノルディスクの業績、または本報告書の将来予想に関する記述の正確性にマイナスの影響を与える可能性のあるリスクの一部については、本報告書の「リスクマネジメント」のリスク要因の概要をご参照ください。

本報告書の配布後に、報告書中の将来予想に関する記述とは異なる新たな情報や未来の事象等が生じた場合においても (またはその他の理由の如何にかかわらず) 、法令で義務付けられる場合を除いて、ノボ ノルディスクは将来予想に関する記述を更新または改訂する義務を一切負いません。

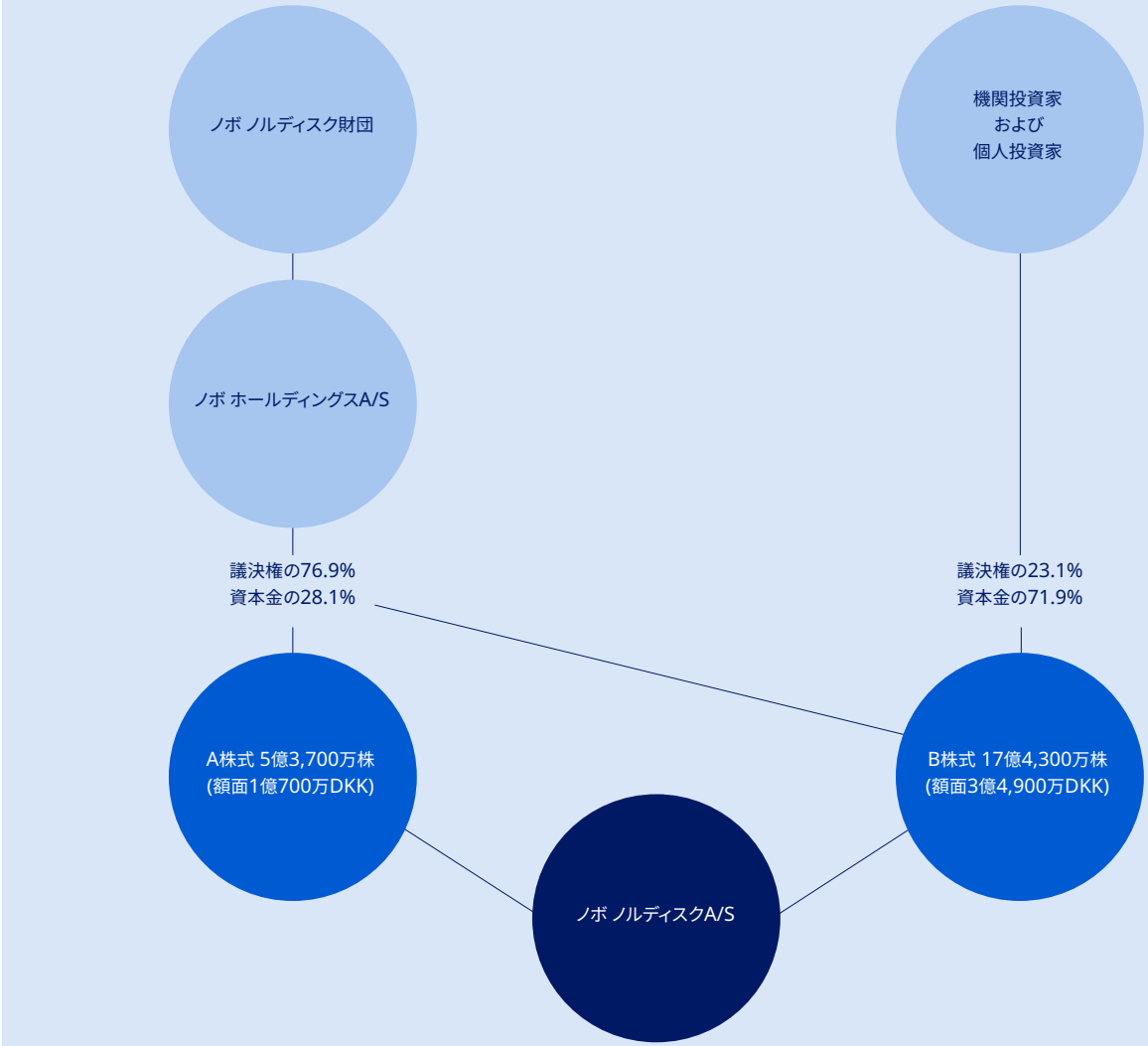
株式および資本構成

オープンかつ積極的なコミュニケーションを通じて、公正かつ効率的な株価設定のための基盤づくりを目指します。

株式資本および保有状況

ノボ ノルディスクの株式資本4億5,600万DKKはA株式資本とB株式資本に分けられます。A株式およびB株式は、0.20DKKの単位で計算され、22億8,000万株になります。A株式資本は5億3,700万株で構成され、額面は1億700万DKK、B株式資本は17億4,300万株で構成され、額面は3億4,900万DKKです。A株式は1株200票、B株式は1株20票の議決権を付与されています。ノボ ノルディスクのB株式は、ナスダックコペンハーゲン証券取引所およびニューヨーク証券取引所に、米国預託証券 (ADR) として上場しています。株主総会は、取締役会に対し、基本定款に従って特別配当および新株発行を行う権限と、与えられた承認に従って自社株買い戻しを行う権限を付与しています。

株主構成[1]



1. 自己株式は株式資本に含まれますが、自己株式の議決権は行使されません。

財務

2023年の財務カレンダー

2023年3月23日
年次株主総会2023

2023年3月24日
権利落ち日

2023年3月27日
権利確定日

2023年3月28日
支払い日、B株式

2023年4月4日
支払い日、ADR

2023年5月4日
2023年第一四半期財務諸表

2023年8月10日
2023上半期財務諸表

2023年8月18日
権利落ち日

2023年8月21日
権利確定日

2023年8月22日
支払い日、B株式

2023年8月29日
支払い日、ADR

2023年11月2日
2023年、第三四半期財務諸表

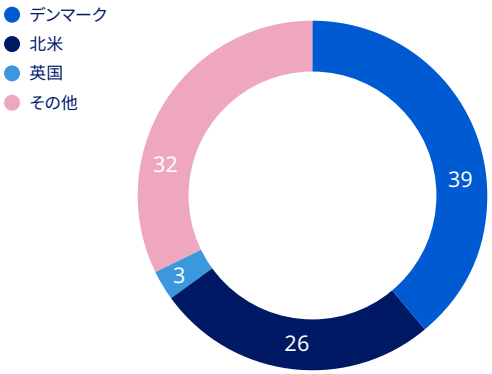
2024年1月31日
2023年財務諸表および
統合報告書2023年

ノボ ノルディスクのA株式は上場しておらず、ノボ ノルディスク財団の完全子会社である、デンマークの公開有限責任会社ノボ ホールディングスA/S[2]が保有しています。財団の定款により、A株式は売却不能です。A株式に付与されている特別の権利には、A株式資本の増資の際の優先的引受権、およびA株式の売り出しの際の優先的購入権があります。一方、B株式は、清算手続きにおいて優先されます。A株式は0.5%未満の配当について優先権があり、B株式は0.5～5%の配当について優先権があります。しかしながら、実際には、A株式およびB株式は1株当たり同額の配当が分配されます。

2022年12月31日時点でノボ ホールディングスA/Sも額面2,000万DKKのB株式資本を所有しています。A株式と合わせると、ノボ ホールディングスA/Sの総保有株式は額面で1億2,800万DKKとなります。ノボ ホールディングスA/Sの所有権の状況は39ページの「株主構成」の図の通りです。

全株主の完全な記録は存在しませんが、入手可能な情報に基づくと、2022年12月31日時点の株式の地理的分布は、「株主の地理的分布」の通りです。2022年12月31日時点で、ノボ ホールディングスA/S保有分およびノボ ノルディスクの自己株式保有分を除く上場B株式の浮動株比率は、92.41% (このうち約10.93%がADRとして上場) でした。2022年12月31日時点で、ノボ ホールディングスA/Sとノボ ノルディスクのB株式の保有株数は1億3,220万7,875株で、額面は2,600万DKKとなっています。

株主の地理的分布[3]
株式資本の保有割合 (%)



資本構成

ノボ ノルディスクの取締役会および経営陣は、ノボ ノルディスクの現在の資本および株式の構成が、株主およびノボ ノルディスクの利益に資するものと考えています。ノボ ノルディスクの資本構成戦略は、長期的な株主価値の創造と競争力のある短期的な株主還元との間のバランスをもたらします。

2021年、資本構成はノボ ノルディスクによる元本総額13億EURのユーロ債の発行後に調整されました。2022年、ノボ ノルディスクは総額15億EURのユーロ債を発行しました。2022年の発行済みのユーロ債の総額は28億EURとなりました。

配当方針

ノボ ノルディスクの配当方針では、製薬業界のベンチマークを適用して、競争力の高い配当性向を確保し、これを自社株買い戻しプログラムで補足しています。2022年3月に支払われた2021年の最終配当は、A株式、B株式およびADRについて、1株当たり6.90DKK (額面0.20DKK) でした。2021年の総配当は、A株式、B株式で1株当たり10.40DKK (額面0.20DKK) で、これは配当性向で49.6%にあたり、2021年の製薬企業群の平均である50.5%と同等です。

2. ノボ ホールディングスA/Sの登記住所：Tuborg Havnevej 19, DK-2900 Hellerup, Denmark
3. 株主の分布は法律上の口座名義人の所在地に従って示しました。

財務

2022年の株価実績

ノボ ノルディスクの株価および参考インデックス[4] (%)

4. OMXC25および製薬企業群は2022年1月時点のノボ ノルディスク株価に基づき新たに設定されています。
5. アッヴィ、アムジェン、アストラゼネカ、バイオジェン・アイデック、ブリストル-マイヤーズ スクイブ、イーライリリー、ギリアド サイエンシズ、グラクソ スミスクライン、ジョンソン エンド ジョンソン、ルンドベック、メルク、ノバルティス、ファイザー、ロシュ、サノフィ アベンティス

2022年8月に支払われた中間配当は、A株式、B株式およびADRについて、1株当たり4.25DKK (額面0.20DKK) でした。2022年について、取締役会は2023年3月に8.15DKKの最終配当を提案しており、これにより2022年の年間配当は12.40DKKとなり、配当性向は50.3%となります。ノボ ノルディスクは2023年8月に中間配当の分配を予定しています。この中間配当に関する詳細な情報については、2023年上半期の財務報告との関連で発表する予定です。配当金は分配可能な積立金から支払われます。ノボ ノルディスクは自己株式保有分について配当を支払いません。

2022/2023年度の自社株買い戻しプログラム

2022年2月2日からの12カ月間で、ノボ ノルディスクは240億DKK分の株式買い戻しを実施しました。自社株買い戻しプログラムは基本的にEU市場阻害行為規則 (MAR) [6]のセーフハーバールールに従って実施されています。

次の12カ月間で、ノボ ノルディスクは新しい自社株買い戻しプログラムを実施することを決定しました。見込まれるB株式の買い戻し総額は最高で280億DKKの現金価値に相当します。ただし、プログラムの総額は、2023年に大きな事業開発の機会が発生した場合、減少する可能性があります。ノボ ノルディスクは、新たな自社株買い戻しプログラムの過半数を、MARのセーフハーバールールに従って実施する予定です。また、2023年3月の年次株主総会において、取締役会は、自己株式2,500万株の消却によって、株式資本総額の約1.1%にあたるB株式資本のさらなる減少を提案します。

株価推移

2021年12月末から2022年12月30日までの期間に、ノボ ノルディスクの株価は735DKKから27.6%上昇して938DKKになりました。2022年12月30日時点で、ノボ ノルディスクのB株式の時価総額は、自己株式およびノボ ホールディングスA/S保有株を除き、1兆5,105億1,404万5,250DKKでした。

6. 規則 (EU) 596/2014.

主要リスク

写真は、エリック ハーゲマンさん (左側) が糖尿病と診断された直後に撮影されたものです。100年前、糖尿病の診断は死の宣告を意味しました。しかし、ノボ ノルディスクの創設者たちはこの現実を変えるため事業を起こしました。それ以来、創設者たちの情熱と決意が原動力となり、ノボ ノルディスクは世界中の何百万人もの人々のために、困難な問題をプラスの変化とするよう常に取り組んできました。

43 リスクマネジメント

リスク マネジメント

ノボ ノルディスクが持続可能な企業となるためには、当社をとりまく環境を予測し、それに適応し、新しい戦略的機会を創造しなくてはなりません。リスクを厳密かつ組織的に管理することは、ノボ ノルディスクが価値を創造し、守るために重要です。

ノボ ノルディスクはリスクマネジメントにデュアル・レンズ・アプローチを適用しています。これは、短期から中期計画にとって脅威となるオペレーショナルリスクと、長期的に当社の企業戦略実現能力を低下させかねない戦略的リスクの両方を特定して軽減させることを意味しています。

戦略的な計画立案におけるリスクへの対処

シナリオやリスクを想定することは、ノボ ノルディスクの戦略的な計画立案の一部です。これには、市場動向、気候変動およびノボ ノルディスクの事業にとって、リスクまたは好機となる社会経済および政治の動向に関する分析が含まれます。ノボ ノルディスクの経営陣および取締役会は、年1回、戦略的リスクプロファイルの見直しを行います。

主要な戦略的リスクとは：

入手可能な治療へのアクセス
慢性疾患による負担が増加し続ける中で、医療保険制度が質の高いケアを持続可能な費用で提供しようと苦心しており、入手可能な治療へのアクセスは世界的な課題となっています。入手可能な治療へのアクセスの確保は、医療に関与する全ての人々とノボ ノルディスクが共有しているリスクであり責任でもあります。当社の力だけでは深刻な慢性疾患に打ち克つことはできないと認識していますが、リスクを軽減させるために、関連するステークホルダーと協力して解決策を見つけるための行動を加速化させることは可能です。

イノベーションと競争
ノボ ノルディスクはサイエンスに基づく企業であり、その将来はイノベーションの水準を上げることに基盤を置いています。将来において競争力を維持し、それによってイノベーションリスクを軽減するべく、当社は患者さんがより良い治療を確実に受けられるようにするために、内部および外部のパイプラインの機会に多額の投資を行っています。

デジタル・ディスラプション
新しいデジタル技術により、新たな競合他社の製薬業界への参入が可能となりました。これは私たちのステークホルダーに対して、より優れた価値を提供し、患者さんが疾患による制限なく、自由に生活することを支援する機会にもなります。ただし、デジタルヘルスソリューションは、特にデータ規制とプライバシーに関わる新たなリスクだけでなく、品質に対する潜在的なリスクももたらします。ノボ ノルディスクは関連するパートナーと緊密に協力してこれらのリスクの監視と軽減に取り組んでいます。

生産力およびサプライチェーンのリスク
需要変動や資源不足、貿易摩擦、品質保証、各地域の生産上の課題はいずれもグローバルサプライチェーンに圧力をかけることが懸念されます。さらに、生産力の拡大は複雑な過程であり、長いリードタイムを伴います。そのため、当社のサプライチェーンと生産計画および管理は、このリスクを軽減する上で重要です。

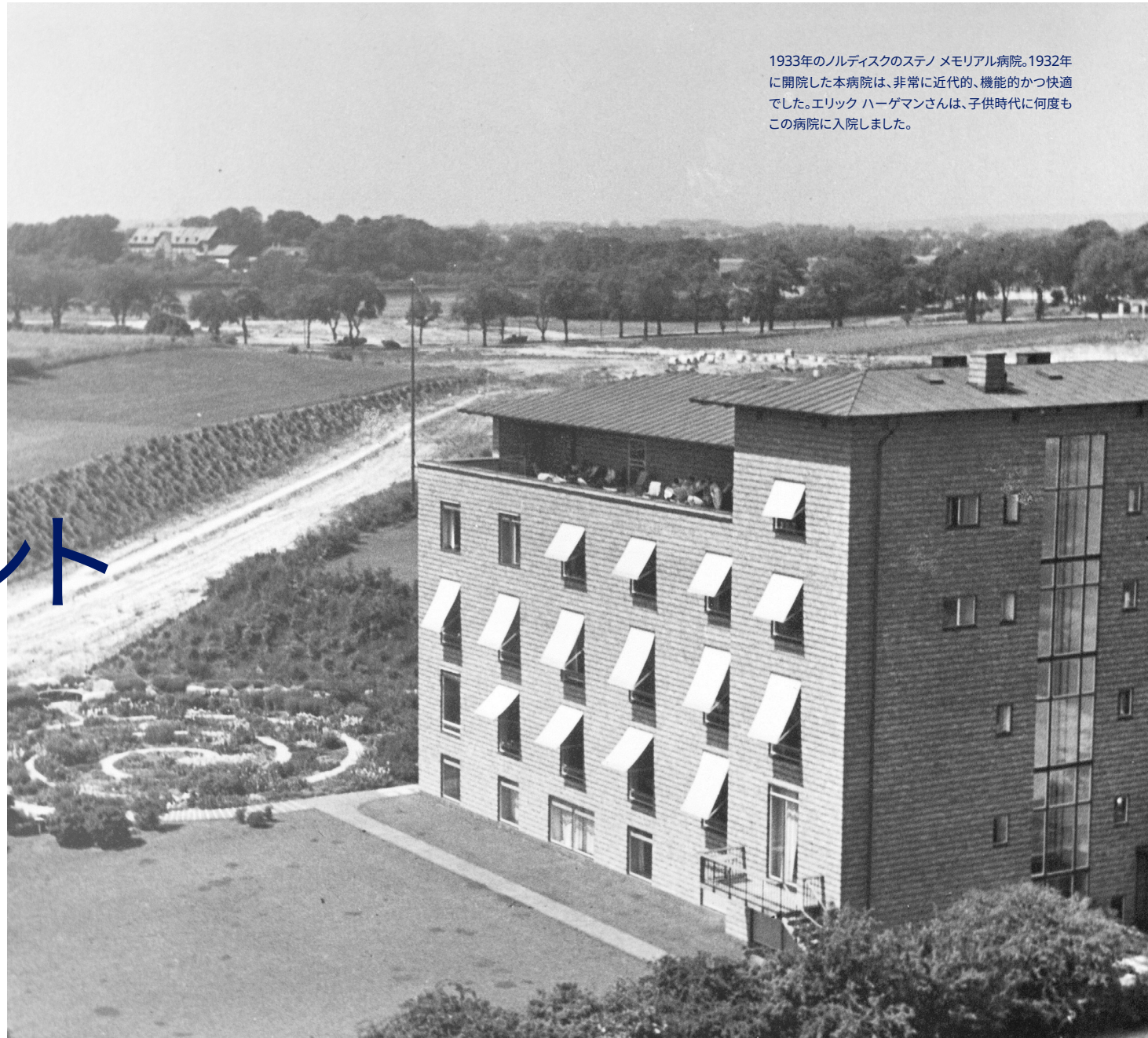
オペレーショナルリスクのマネジメントプロセス

短期から中期では、当社のバリューチェーン全体がリスクにさらされます。一部のリスクは、研究開発パイプラインの開発後期段階にある新薬候補の開発遅延や失敗など、製薬企業に固有のものです。地政学的な不安定性、供給停止や競合の脅威などのその他のリスクについては、世界規模で生産しているどのメーカーにおいても周知のリスクです。ノボ ノルディスクは、製品の品質、患者さんの安全、そして企業倫理について決して妥協しません。この3点は、全社をあげてのリスクマネジメントの最重要課題に位置付けられています。また、当社の潜在的な財務損失およびレピュテーションに対する損害のリスクについても評価を行います。

ノボ ノルディスクの経営陣、取締役会および監査委員会は、6カ月毎に最大のオペレーショナルリスクに関する「リスクグリッド」の見直しを行います。このグリッドは、組織全体のマネジメントチームから得られた知見に基づいて作成され、向こう3年間において事業に大きな混乱をもたらすおそれのあるリスクについて記載されています。

詳細について
www.novonordisk.com/about/corporate-governance.html のコーポレートガバナンスレポートをご覧ください (英文) 。

統合ステートメント



1933年のノルディスクのステノ メモリアル病院。1932年に開院した本病院は、非常に近代的、機能的かつ快適でした。エリック ハーゲマンさんは、子供時代に何度もこの病院に入院しました。

損益計算書および包括利益計算書

各年の12月31日まで

100万DKK	2022	2021	2020
損益計算書			
売上高	176,954	140,800	126,946
売上原価	(28,448)	(23,658)	(20,932)
売上総利益	148,506	117,142	106,014
販売管理費	(46,217)	(37,008)	(32,928)
研究開発費	(24,047)	(17,772)	(15,462)
一般管理費	(4,467)	(4,050)	(3,958)
その他の営業収入および費用	1,034	332	460
営業利益	74,809	58,644	54,126
金融収入	239	2,887	1,628
金融費用	(5,986)	(2,451)	(2,624)
税引前純利益	69,062	59,080	53,130
法人税等	(13,537)	(11,323)	(10,992)
当期純利益	**55,525**	**47,757**	**42,138**
1株当たり利益			
基本的1株当たり利益 (単位:DKK)	24.51	20.79	18.05
希薄化後1株当たり利益 (単位:DKK)	24.44	20.74	18.01

100万DKK	2022	2021	2020
包括利益計算書			
純利益	55,525	47,757	42,138
その他の包括利益:			
損益計算書に再分類されない項目:			
退職給付債務に関わる調整額	615	146	(67)
損益計算書に再分類される項目:			
子会社への投資における為替レート調整	2,289	1,624	(1,689)
キャッシュフローヘッジ:			
繰延ヘッジ損益の認識	1,740	(1,802)	329
当期に発生した繰延ヘッジ損益	1,026	(1,755)	1,384
その他の項目	(3)	112	10
その他の包括利益に対する税金 (純額)	(889)	1,005	(577)
その他の包括利益	**4,778**	**(670)**	**(610)**
包括利益合計	**60,303**	**47,087**	**41,528**

キャッシュフロー計算書

各年の12月31日まで

100万DKK	2022	2021	2020
キャッシュフロー計算書			
純利益	55,525	47,757	42,138
非資金の費用項目:			
法人所得税費用	13,537	11,323	10,992
減価償却費および減損損失	7,362	6,025	5,753
その他の非資金項目	22,310	13,009	7,849
運転資本の増減	(5,336)	(8,656)	(4,353)
受取利息	276	241	100
支払利息	(272)	(261)	(422)
法人所得税等の支払額	(14,515)	(14,438)	(10,106)
営業活動によるキャッシュフロー	**78,887**	**55,000**	**51,951**
無形資産取得による支出	(2,607)	(1,050)	(16,256)
有形固定資産売却による収入	—	—	7
有形固定資産取得による支出	(12,146)	(6,335)	(5,825)
事業取得による支出	(7,075)	(18,283)	—
その他金融資産売却による収入	—	—	12
その他金融資産取得による支出	(169)	(4)	—
公開株式取得による支出	(9,566)	(7,109)	—
公開株式売却による収入	6,645	1,172	—
関連会社への投資	—	—	(392)
関連会社からの配当金受取額	—	4	18
投資活動によるキャッシュフロー	**(24,918)**	**(31,605)**	**(22,436)**

100万DKK	2022	2021	2020
自己株式取得による支出	(24,086)	(19,447)	(16,855)
配当金支払額	(25,303)	(21,517)	(20,121)
借入による収入	11,215	22,160	5,682
借入金返済による支出	(13,623)	(6,689)	(950)
財務活動によるキャッシュフロー	**(51,797)**	**(25,493)**	**(32,244)**
活動によるキャッシュフロー	**2,172**	**(2,098)**	**(2,729)**
現金および現金同等物の期首残高	10,719	12,226	15,411
現金および現金同等物に係る換算差額	(238)	591	(456)
現金および現金同等物の期末残高	**12,653**	**10,719**	**12,226**

貸借対照表

12月31日現在

100万DKK	2022	2021
資産		
無形資産	51,416	43,171
有形固定資産	66,671	55,362
関連会社への投資	327	525
繰延税金資産	13,427	8,672
その他の未収入金および前払金	206	267
その他の金融資産	1,016	916
非流動資産合計	**133,063**	**108,913**
棚卸資産	24,388	19,621
売掛債権	50,560	40,643
未収税金	940	1,119
その他の未収入金および前払金	6,005	5,037
公開株式	10,921	6,765
金融派生商品	2,727	1,690
現金および現金同等物	12,653	10,720
流動資産合計	**108,194**	**85,595**
資産合計	**241,257**	**194,508**

100万DKK	2022	2021
資本および負債		
資本金	456	462
自己株式	(6)	(6)
利益剰余金	80,587	72,004
別途積立金	2,449	(1,714)
資本合計	**83,486**	**70,746**
借入金	24,318	12,961
繰延税金負債	7,061	5,271
退職給付に係る債務	762	1,280
その他の非流動負債	100	360
引当金	4,590	4,374
非流動負債合計	**36,831**	**24,246**
借入金	1,466	13,684
仕入債務	15,587	8,870
未払税金	7,091	3,658
その他の流動負債	23,606	19,600
金融派生商品	2,903	2,184
引当金	70,287	51,520
流動負債合計	**120,940**	**99,516**
負債合計	**157,771**	**123,762**
資本および負債合計	**241,257**	**194,508**

株主資本等変動計算書

12月31日現在

	2022					2021					2020				
100万DKK	資本金	自己株式	利益剰余金	別途積立金	**合計**	資本金	自己株式	利益剰余金	別途積立金	**合計**	資本金	自己株式	利益剰余金	別途積立金	**合計**
期首残高	462	(6)	72,004	(1,714)	70,746	470	(8)	63,774	(911)	63,325	480	(10)	57,817	(694)	57,593
純利益			55,525		55,525			47,757		47,757			42,138		42,138
その他の包括利益			615	4,163	4,778			146	(816)	(670)			(67)	(543)	(610)
包括利益合計			56,140	4,163	60,303			47,903	(816)	47,087			42,071	(543)	41,528
キャッシュフローヘッジ剰余金から無形資産への振替				—	—				13	13				326	326
株主との取引:															
配当			(25,303)		(25,303)			(21,517)		(21,517)			(20,121)		(20,121)
株式報酬			1,539		1,539			1,040		1,040			823		823
制限付き株式に関連する税金			287		287			245		245			31		31
自己株式の取得		(6)	(24,080)		(24,086)		(6)	(19,441)		(19,447)		(8)	(16,847)		(16,855)
B株式資本の減資	(6)	6			—	(8)	8			—	(10)	10			—
期末残高	456	(6)	80,587	2,449	**83,486**	462	(6)	72,004	(1,714)	**70,746**	470	(8)	63,774	(911)	**63,325**

ノボ ノルディスク グループ会社一覧

活動:　● 販売およびマーケティング　● 製造　● 研究開発　● サービス/投資

会社および国	所有株式の比率	活動:
親会社		
Novo Nordisk A/S, デンマーク		● ● ● ●
地域別子会社		
会社および国	**所有株式の比率**	**活動:**
北米オペレーションズ		
Novo Nordisk Canada Inc., カナダ	100	●
Novo Nordisk Inc., 米国	100	●
Novo Nordisk North America Operations A/S, デンマーク	100	●
Novo Nordisk Pharmaceutical Industries LP, 米国	100	●
Novo Nordisk Pharmatech US, Inc., 米国	100	●
Novo Nordisk Pharma, Inc., 米国	100	●
Novo Nordisk Research Center Indianapolis, Inc., 米国	100	●
Novo Nordisk Research Center Seattle, Inc., 米国	100	●
Novo Nordisk US Bio Production, Inc., 米国	100	●
Novo Nordisk US Commercial Holdings, Inc., 米国	100	●
Novo Nordisk US Holdings Inc., 米国	100	●
Corvidia Therapeutics, Inc., 米国	100	●
Dicerna Pharmaceuticals, Inc., 米国	100	●
Emisphere Technologies, Inc., 米国	100	●
Forma Therapeutics, Inc., 米国	100	●
インターナショナルオペレーションズ		
Novo Nordisk Pharmaceuticals A/S, デンマーク	100	●
Novo Nordisk Pharma Operations A/S, デンマーク	100	● ●
Novo Nordisk Region AAMEO and LATAM A/S, デンマーク	100	●
Novo Nordisk Region Europe A/S, デンマーク	100	●
Novo Nordisk Region Japan & Korea A/S, デンマーク	100	●
リージョンEMEA (欧州・中東・アフリカ)		
Aldaph SpA, アルジェリア	100	● ●
Novo Nordisk Pharma GmbH, オーストリア	100	●
S.A. Novo Nordisk Pharma N.V., ベルギー	100	●
Novo Nordisk Pharma d.o.o., ボスニア・ヘルツェゴビナ	100	●
Novo Nordisk Pharma EAD, ブルガリア	100	●
Novo Nordisk Hrvatska d.o.o., クロアチア	100	●
Novo Nordisk s.r.o., チェコ	100	●
Novo Nordisk Denmark A/S, デンマーク	100	●
Novo Nordisk Pharmatech A/S, デンマーク	100	● ●
Novo Nordisk Egypt LLC, エジプト	100	●
Novo Nordisk Egypt Pharmaceuticals Ltd., エジプト	100	●
Novo Nordisk Farma OY, フィンランド	100	●
Novo Nordisk, フランス	100	●
Novo Nordisk Production SAS, フランス	100	●
Novo Nordisk Pharma GmbH, ドイツ	100	●
Novo Nordisk Hellas Epe., ギリシャ	100	●
Novo Nordisk Hungária Kft., ハンガリー	100	●
Novo Nordisk Limited, アイルランド	100	●
Novo Nordisk Ltd, イスラエル	100	●
Novo Nordisk S.P.A., イタリア	100	●
Novo Nordisk Kazakhstan LLP, カザフスタン	100	●
Novo Nordisk Kenya Ltd., ケニア	100	●
Novo Nordisk Pharma SARL, レバノン	100	●
UAB Novo Nordisk Pharma, リトアニア	100	●
Novo Nordisk Farma dooel, 北マケドニア	100	●
Novo Nordisk Pharma SAS, モロッコ	100	●
Novo Nordisk B.V., オランダ	100	●
Novo Nordisk Finance (Netherlands) B.V., オランダ	100	●
Novo Nordisk Pharma Limited, ナイジェリア	100	●
Novo Nordisk Norway AS, ノルウェー	100	●
Novo Nordisk Pharmaceutical Services Sp. z o.o., ポーランド	100	●
Novo Nordisk Pharma Sp.z.o.o., ポーランド	100	●
Novo Nordisk Portugal, Lda., ポルトガル	100	●
Novo Nordisk Farma S.R.L., ルーマニア	100	●
Novo Nordisk Limited Liability Company, ロシア	100	● ●
Novo Nordisk Production Support LLC, ロシア	100	●
Novo Nordisk Saudi for Trading, サウジアラビア	100	●
Novo Nordisk Pharma d.o.o. Belgrade (Serbia) , セルビア	100	●
Novo Nordisk Slovakia s.r.o., スロバキア	100	●
Novo Nordisk, d.o.o., スロベニア	100	●
Novo Nordisk (Pty) Limited, 南アフリカ	100	●
Novo Nordisk Pharma S.A., スペイン	100	●
Novo Nordisk Scandinavia AB, スウェーデン	100	●
Novo Nordisk Health Care AG, スイス	100	● ● ●
Novo Nordisk Pharma AG, スイス	100	●
Novo Nordisk Tunisie SARL, チュニジア	100	●
Novo Nordisk Saglik Ürünleri Tic. Ltd. Sti., トルコ	100	●
Novo Nordisk Ukraine, LLC, ウクライナ	100	●
Novo Nordisk Pharma Gulf FZ-LLC, アラブ首長国連邦	100	●
Novo Nordisk Holding Limited, 英国	100	●
Novo Nordisk Limited, 英国	100	●
Novo Nordisk Research Centre Oxford Limited, 英国	100	●

会社および国	所有株式の比率	活動:
リージョン中国		
Novo Nordisk (China) Pharmaceuticals Co., Ltd., 中国	100	● ●
Novo Nordisk (Shanghai) Pharma Trading Co., Ltd., 中国	100	●
Novo Nordisk Region China A/S, デンマーク	100	●
Novo Nordisk Hong Kong Limited, 香港	100	●
Novo Nordisk Pharma (Taiwan) Ltd., 台湾	100	●
Beijing Novo Nordisk Pharmaceuticals Science & Technology Co., Ltd., 中国	100	●
その他の地域		
Novo Nordisk Pharma Argentina S.A., アルゼンチン	100	●
Novo Nordisk Pharmaceuticals Pty. Ltd., オーストラリア	100	●
Novo Nordisk Pharma (Private) Limited, バングラデシュ	100	●
Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda., ブラジル	100	●
Novo Nordisk Farmacêutica do Brasil Ltda., ブラジル	100	●
Novo Nordisk Farmacéutica Limitada, チリ	100	●
Novo Nordisk Colombia SAS, コロンビア	100	●
Novo Nordisk India Private Limited, インド	100	●
Novo Nordisk Service Centre (India) Pvt. Ltd., インド	100	●
PT. Novo Nordisk Indonesia, インドネシア	100	●
Novo Nordisk Pars, イラン	100	● ●
Novo Nordisk Pharma Ltd., 日本	100	● ●
Novo Nordisk Pharma (Malaysia) Sdn Bhd, マレーシア	100	●
Novo Nordisk Pharma Operations Sdn Bhd, マレーシア	100	●
Novo Nordisk Mexico S.A. de C.V., メキシコ	100	●
Novo Nordisk Pharmaceuticals Ltd., ニュージーランド	100	●
Novo Nordisk Pharma (Private) Limited, パキスタン	100	●
Novo Nordisk Panama S.A., パナマ	100	●
Novo Nordisk Peru S.A.C., ペルー	100	●
Novo Nordisk Pharmaceuticals (Philippines) Inc., フィリピン	100	●
Novo Nordisk Pharma (Singapore) Pte Ltd., シンガポール	100	●
Novo Nordisk India Holding Pte Ltd., シンガポール	100	●
Novo Nordisk Pharma Korea Ltd., 韓国	100	●
Novo Nordisk Lanka (PVT) Ltd, スリランカ	100	●
Novo Nordisk Pharma (Thailand) Ltd., タイ	100	●
Novo Nordisk Vietnam Ltd., ベトナム	100	●
その他の子会社ならびに関連会社		
NNE A/S, デンマーク	100	●
NNIT A/S, デンマーク	18	●
CS Solar Fund XIV, LLC, 米国	99	●

重要な活動を行っていない会社は、リストに含まれていません。
NNE A/Sの子会社は、リストに含まれていません。

Novo Nordisk A/S – Novo Allé 1, 2880 Bagsværd, Denmark – CVR no. 24256790,
+45 4444 8888 (switchboard), novonordisk.com