



IMAGINATIVE  
FOCUSED  
AMBITIOUS

INNOVATIVE  
HEALTHY

# novo nordisk annual report 2010

Financial, social and environmental performance  
年次報告書 2010 年 日本語抄訳版  
《財務、社会、環境について》



# 2010年 業績ハイライト

	単位	2010	2009	変化率
<b>財務実績</b>				
売上高	100万 DKK	<b>60,776</b>	51,078	19.0%
糖尿病ケア	100万 DKK	<b>45,710</b>	37,502	21.9%
そのうちインスリン アナログ	100万 DKK	<b>26,601</b>	21,471	23.9%
バイオファーマ	100万 DKK	<b>15,066</b>	13,576	11.0%
総利益	100万 DKK	<b>49,096</b>	40,640	20.8%
売上総利益	対売上比 (%)	<b>80.8</b>	79.6	
販売管理費	対売上比 (%)	<b>29.9</b>	30.2	
研究開発費	対売上比 (%)	<b>15.8</b>	15.4	
一般管理費	対売上比 (%)	<b>5.0</b>	5.4	
営業利益	100万 DKK	<b>18,891</b>	14,933	26.5%
純利益	100万 DKK	<b>14,403</b>	10,768	33.8%
実効税率	%	<b>21.2</b>	23.0	
資本支出	100万 DKK	<b>3,308</b>	2,631	25.7%
自己資本率 (ROE)	%	<b>39.6</b>	31.3	
フリーキャッシュフロー	100万 DKK	<b>17,013</b>	12,332	38.0%
<b>長期財務目標</b>				
営業利益伸び率	%	<b>26.5</b>	20.7	
営業利益率	%	<b>31.1</b>	29.2	
投資利益率 (ROIC)	%	<b>63.6</b>	47.3	
ザイモジェネティクス社の株式売却による 一時的影響を除いた投下資本利益率	%	<b>62.4</b>	47.3	
現金収益率 (3年間平均)	%	<b>115.6</b>	111.5	
<b>財務面以外の実績</b>				
寄付	100万 DKK	<b>84</b>	83	1.2%
優遇価格制度に基づいてノボ ノルディスクが インスリンを販売している後発開発途上国 <sup>1)</sup>	%	<b>67</b>	73	12.7%
新規特許 (最初の申請)	件数	<b>62</b>	55	3.9%
従業員	人数	<b>30,483</b>	29,329	8.4%
離職率	%	<b>9.1</b>	8.3	
エネルギー消費量	1,000 GJ	<b>2,234</b>	2,246	(0.5%)
総廃棄物量	トン	<b>20,565</b>	21,019	(2.2%)
<b>財務面以外の目標</b>				
エンゲージング カルチャーの水準を 2014 年まで 4.0 以上に維持すること <sup>2)</sup>	1 ~ 5 の 5 段階	<b>4.3</b>	4.3	
2014 年までに 28 の上級マネジメントチームすべてを多様化 <sup>3)</sup>	%	<b>54</b>	50	
水消費量: 2007 年比で 2011 年までに 11%削減	%	<b>(37)</b>	(34)	
CO <sub>2</sub> 排出量: 2004 年比で 2014 年までに 10%削減	%	<b>(55)</b>	(31)	
<b>株式実績</b>				
希釈後 1 株当たり利益 /ADR	DKK	<b>24.60</b>	17.82	38.0%
一株当たり配当 (予定)	DKK	<b>10.00</b>	7.50	33.3%
株価終値 (B 株式)	DKK	<b>629</b>	332	89.5%
時価総額 (B 株式) <sup>4)</sup>	10 億 DKK	<b>292</b>	159	83.7%

1) ノボ ノルディスクは国連の定める後発開発途上国には西側先進国の平均価格の20%以下でインスリンを提供している

2) 5を最善とする1~5の尺度を用いた従業員調査のeVoiceに基づく

3) 性別および国籍の多様性

4) ノボ ノルディスクのB株式 (自己株式を除く)

財務および財務以外のハイライトおよび財務以外の目標の詳細は英文の報告書を参照してください。

# 2010年業績概要

2010年は、売上高・営業利益とも伸ばし、臨床開発パイプラインでも顕著な進捗が見られ、前年に引き続き好業績を収めることができました。これにより、2008年の事業報告書に記載の長期経営計画の目標を達成することができました。また、1日1回投与のヒトGLP-1アナログ製剤、ビクトーザ®は2009年の発売以来、順調に上市を展開しており、GLP-1製剤による治療の市場拡大に貢献しています。

2010年の連結売上高は、デンマーククローネ(DKK)換算で前年比19%増、各国通貨ベースで13%の増加となりました。糖尿病領域・バイオフィーマ領域ともに売り上げが伸びており、中でもビクトーザ®およびインスリンアナログ製剤が売り上げ増に大きく貢献し、それぞれDKKベースで前年比24%増、各国通貨ベースで18%増でした。このほか、ノボセブン®とノルディトロピン®も好業績を牽引し、売上高はそれぞれ14%増(各国通貨ベースで8%増)、9%増(4%増)でした。

地域別では、北米がDKKベースで前年比29%増(各国通貨ベースで22%増)、インターナショナルオペレーションズ(北米、欧州、日本と韓国を除く地域)が24%増(同15%増)と世界全地域で売り上げを伸ばしました。

ノボ ノルディスクは、トリプルボトムラインを経営に取り入れ、バランスのとれた長期的な視点で経営上の決定を行い、株主価値の保護と改善および社会的価値の創出を目指しています。また、2010年は、業績面での成果だけでなく「働きがいのある職場づくり」、「会社の価値観を遵守した事業活動」などの企業文化、エネルギー消費量・水の使用量・CO<sub>2</sub>排出量の削減などの環境保全活動においても、長期目標を達成することができました。

## 糖尿病ケア

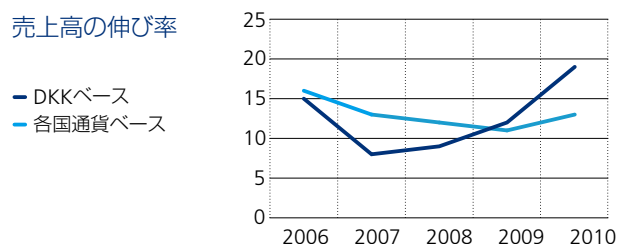
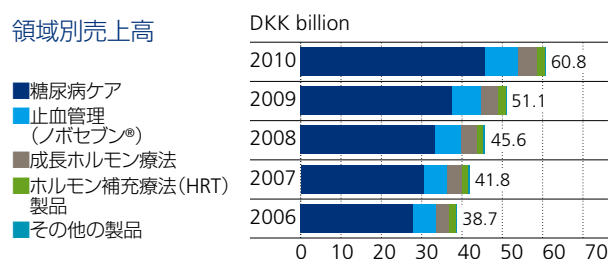
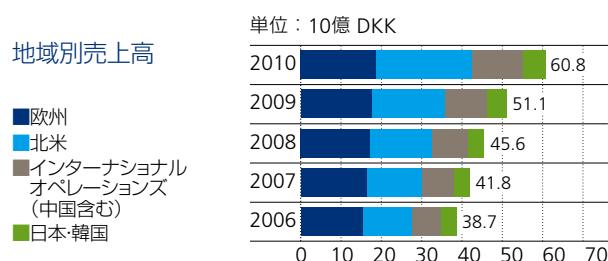
ノボ ノルディスクは糖尿病ケア分野におけるグローバルリーダーとして、世界のインスリン市場で51%、インスリンアナログ市場で46%のシェア(いずれも数

量ベース)を有しています。2010年の糖尿病ケア製品の売上高は、前年比22%増(各国通貨ベースで16%増)の457億1,000万DKKとなりました。

### インスリンアナログ、ヒトインスリン、およびインスリン関連製品

2010年のインスリンアナログ、ヒトインスリン、およびインスリン関連製品の売上高は、前年比17%増(各国通貨ベースで11%増)の406億4,200万DKKとなりました。北米とインターナショナルオペレーションズが最も大きく売り上げを伸ばしました。

インスリンアナログ製剤の売上高は、前年比24%増(各国通貨ベースで18%増)の266億100万DKKとなりました。インスリンアナログ製剤は世界全域で堅調な売り上げ増が続いており、最も業績向上へ寄与しています。売上増加の半分以上を北米の増加分が占め



ており、インターナショナルオペレーションズと欧州がこれに続いています。現在、ノボ ノルディスクのインスリン製剤の売上高の70%をインスリンアナログ製剤が占めています。

## 北 米

2010年の北米の売上高は、インスリンアナログ製剤、すなわちレベミル®、NovoLog®(日本での製品名: ノボラピッド®)、NovoLog®Mix 70/30(同:ノボラピッド® 30ミックス)の市場への浸透が進み、DKKベースで前年比26%増、各国通貨ベースで19%増となりました。ノボ ノルディスクの市場シェアは、全インスリン市場で42%、インスリンアナログ市場で37%で(いずれも数量ベース)、米国No.1のインスリンメーカーの座を維持しています。米国におけるインスリンアナログ製剤の43%(数量ベース)は、フレックスペン®(プレフィルドインスリンペン型注入器)によるものです。

## 欧 州

2010年の欧州の売上高はDKKベースで前年比4%増、各国通貨ベースで2%増となりました。インスリンアナログ製剤が引き続き売り上げを伸ばした一方で、ヒトインスリン製剤の売り上げは減少し、全体では微増となりました。ノボ ノルディスクの市場シェアは、欧州の全インスリン市場で53%、インスリンアナログ市場で51%(いずれも数量ベース)です。欧州ではペン型注入器の普及が非常に進んでおり、ノボ ノルディ

スクのインスリン販売量の95%以上がペン型注入器(主にノボペン®とフレックスペン®)で使用されています。

## インターナショナルオペレーションズ

2010年のインターナショナルオペレーションズの売上高はDKKベースで前年比26%増、各国通貨ベースで17%増となりました。これは主に中国でのインスリンアナログ製剤の売り上げ増が寄与しています。また、同様にヒトインスリン製剤の売り上げ増も中国が牽引しています。

2011年1月1日、中国がインターナショナルオペレーションズから独立して、5番目のリージョンとして、中国・台湾・香港を統括することになりました。ノボ ノルディスクは現在、中国での市場シェアは、インスリン市場で63%、インスリンアナログ市場で70%(いずれも数量ベース)です。

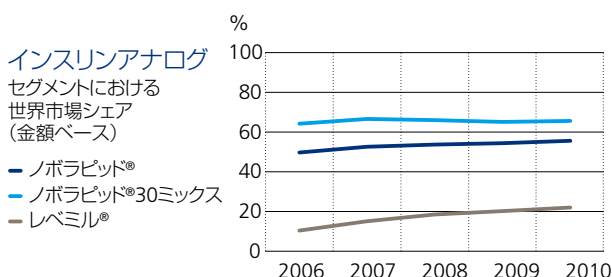
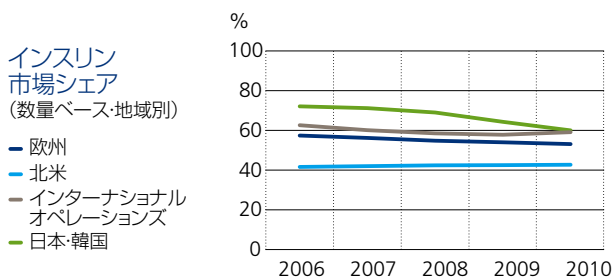
## 日本・韓国

2010年の日本および韓国の売上高はDKKベースで前年比10%増、各国通貨ベースで2%減となりました。インスリンアナログ製剤3種(レベミル®、ノボラピッド®、ノボラピッド® 30ミックス)が売り上げを伸ばした一方で、ヒトインスリン製剤の売り上げが減少したことによりこの結果になりました。

日本では、熾烈な競争が続く中、ノボ ノルディスクの市場シェアはインスリン市場で63%、インスリンアナログ市場で56%(いずれも数量ベース)です。欧州と同様、日本でもペン型注入器の普及が非常に進んでおり、ノボ ノルディスクのインスリンの98%は、主にノボペン®とフレックスペン®で使われています。

## ビクトーザ®(2型糖尿病を適応症とするGLP-1受容体作動薬)

2009年の発売以来、欧州・米国ともに販売が堅調に推移しており、2010年の売上実績は23億1,700万DKKとなりました。2010年からは他の地域にも順次導入を進め、最近ではロシア、アルゼンチン、メキシコ、中東(4カ国)で販売を開始しました。ビクトーザ®は2010年を通じてGLP-1受容体作動薬カテゴリー内でのシェアを伸ばすとともに、また、糖尿病治療薬市場全体に占めるGLP-1カテゴリーのシェアも大幅に拡大しています。



## NovoNorm® / Prandin® / PrandiMet® (経口糖尿病治療薬)

2010年の経口糖尿病治療薬の売上高は、前年比4%増(各国通貨ベースで1%減)の27億5,100万DKKとなりました。中国で売り上げが伸びる一方、ドイツを中心とする欧州でジェネリック医薬品との競合の影響により売り上げが低迷しており、中国での増加分と相殺される形になりました。

## バイオフーマ

2010年のバイオフーマ領域の製品の売上高は、前年比11%増(各国通貨ベースで5%増)の150億6,600万DKKとなりました。

### ノボセブン®(出血性障害領域)

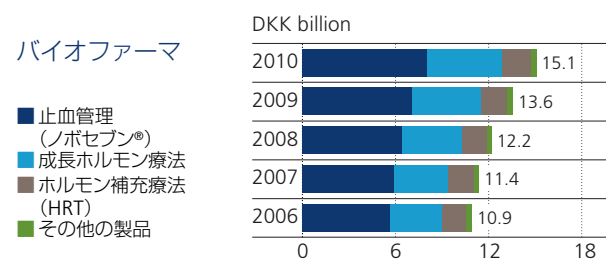
ノボセブン®の売上高は、前年比14%増(各国通貨ベースで8%増)の80億3,000万DKKとなりました。この増加は北米によるものですが、日本・韓国およびインターナショナルオペレーションズも貢献しました。

### ノルディトロピン®(ヒト成長ホルモン領域)

ノルディトロピン®の売上高は、前年比9%増(各国通貨ベースで4%増)の48億300万DKKとなりました。ノボ ノルディスクは、世界の成長ホルモン市場で24%のシェア(数量ベース)があり、世界第2位のメーカーとなっています。

### その他の製品

その他のバイオフーマ領域の製品(大部分がホルモン補充療法関連製品)の売上高は、前年比6%増(各国通貨ベースで1%減)の22億3,300万DKKとなりました。この分野ではVagifem®が引き続き売り上げを伸ばしていますが、ジェネリック医薬品との競合の影響により米国でActivella®の売り上げ減により一部相殺されました。



## 費用および営業利益の推移

2010年の売上原価は116億8,000万DKKとなり、その結果、営業総利益率(粗利率)は前年の79.6%から80.8%に上昇しました。これは、インスリンアナログ製剤とビクトーザ®が売り上げを伸ばすなど良好なプロダクトミックスと、0.4%ポイントの為替のプラス影響をうけて改善しました。

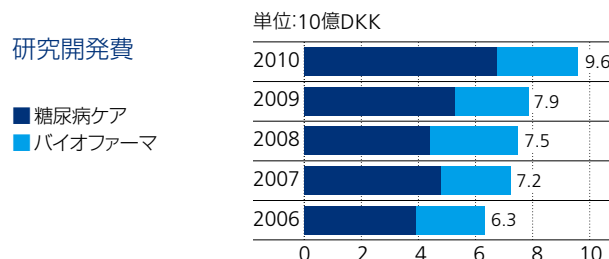
2010年の生産関連以外の費用総額は308億6,200万DKKで、前年比18%増(各国通貨ベースで14%増)となりました。

販売管理費は前年比18%増の181億9,500万DKKとなりました。この増加の要因としては、欧米でのビクトーザ®発売に伴う市場導入費用が発生したこと、欧州、日本、中国、米国で営業社員の増員を進めたこと、訴訟対策費用(準備金)の積み増しを行ったことなどがあげられます。

研究開発費は前年比22%増の96億200万DKKとなりました。開発中の新世代インスリン デグルデクとインスリン デグルデク/インスリン アスパルトの第3相臨床試験への投資が中心となっています。

2010年のライセンス料収入およびその他の営業収入は、前年の3億4,100万DKKから6億5,700万DKKへと増加しました。増加の要因としては、ライセンス料収入が引き続き増加していることや、2010年第1四半期に特許関連の和解金として約1億DKKの経常外収益があったことなどがあげられます。

2010年の営業利益は188億9,100万DKKで、前年比27%増(各国通貨ベースで約16%増)となりました。



「アーチャーはすごい子です。血友病が彼の生活の障害になることはありません」

ケイト・ハンター  
英国、サセックス

ケイトの3歳の息子のアーチャーは血友病の患者さんです。



# 非財務実績の概況

ノボ ノルディスクは、非財務の長期的な目標を定め、糖尿病ケアへのアクセスとその質の向上、人材を引き付けとどめること、および環境への影響を軽減するために資源を効果的に管理することによって社会に最大限貢献するために、さまざまな取り組みを行っています。また、以前より実施している優遇価格制度や、糖尿病ケアへのアクセス拡大の進捗測定を行いました。2010年は、社員エンゲージメントやノボ ノルディスク ウェイ (The Novo Nordisk Way) の遵守に関する目標を達成したほか、経営陣における多様性の目標へ向かって前進しました。環境実績も改善し、エネルギー消費量・水の使用量・CO<sub>2</sub>排出量は削減目標を上回りました。

## 社 会

ノボ ノルディスクは、以下の3項目を重点テーマとして、さまざまな社会活動に取り組んでいます。

1. 人々の医療ニーズに応えケアを向上させること
2. 社員を育成し健全で安全な職場環境を整えること
3. 事業活動を行っている地域社会に貢献すること

## 患者さん

### 臨床試験

ノボ ノルディスクの臨床試験への被験者数は2010年に74%増加しました。インスリン デグルデクとインスリン デグルデク/インスリン アスパルトの第3相臨床試験には、9,000人以上の患者さんが参加したことにより、2010年の被験者数は19,361人となり、2009年の11,130人に比べ74%の増加となっています。

### ケアへのアクセス

ノボ ノルディスクは、糖尿病ケアと治療へのアクセスの拡大に対する取り組みは長く、2001年に世界糖尿病財団(World Diabetes Foundation)を設立しました。2010年には同財団に6,900万DKKの寄付を実施

しました。この寄付金は、途上諸国における糖尿病予防と治療体制の構築と拡充に向けた継続的活動資金を支援するものです。これはインスリンの純売上高の0.18%を寄付金に充てるという株主総会の決議を順守するものです。

ノボ ノルディスクはまた、ノボ ノルディスク血友病財団(Novo Nordisk Haemophilia Foundation)を2005年に設立し支援しています。2010年には1,500万DKKを寄付しました。

### 優遇価格制度

ノボ ノルディスクでは、後発開発途上国(least developed countries: LDC)を対象に、以前からインスリンを優遇価格で提供しています。2010年には、この優遇価格制度を利用した購入量が前年比で30%増加しました。私たちは後発開発途上国と定義されている国々すべてにこの制度が導入されることを目標としています。優遇価格制度により、2010年は後発開発途上国49カ国中の67%に当たる33カ国に、西側先進諸国の平均価格の20%以下の価格でヒトインスリンを販売しました。

### 糖尿病ケア体制の構築

糖尿病の診断と治療レベルの向上のため医療インフラを構築することが、糖尿病ケアへのアクセスや患者さんの健康を持続的に改善するカギとなります。ノボ ノルディスクは、医療関係者の方々を対象とする教育プログラムの支援に力を注いでおり、その規模や対象は数年前から大幅に拡大しています。2002年から2010年までの期間に、ノボ ノルディスクが主催もしくは協賛する教育プログラムへの参加者は、全世界で120万人にのぼります。このほか、糖尿病患者さんに糖尿病のコントロールについての教育プログラムも提供しており、これらの患者さん向けプログラムへの参加者数は、2010年までの累計で約50万人に達しています。

2010年には、1型糖尿病の子供を対象とした「糖尿病の子供たちの未来を変える(Changing Diabetes® in Children)プログラム」を実施し、約800人(累計では1,300人)を登録しました。このプログラムのもと、医

療関係者約100人にも研修も行い13のクリニックを新たに開設しています。このプログラムは、特にアフリカのサハラ砂漠以南の地域を中心に、途上国の子どもたちへの診断および治療を支援するものです。

## 社員

事業の発展は予測通り継続し、北米とインターナショナルオペレーションズを中心に従業員数が増加しました。2010年末現在の全社の従業員数は30,483人、うち30,014人が正社員（常勤従業員）です。従業員数は前年から4%増加しましたが、その一方で従業員の離職率も前年の8.3%から9.1%へと上昇しています。

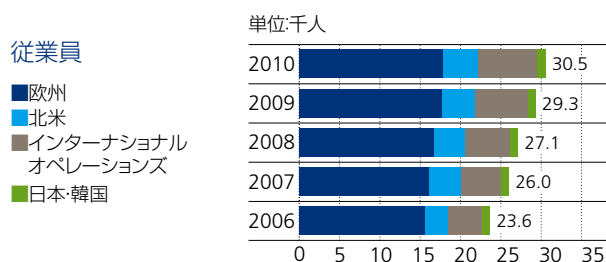
### エンゲージメント

グローバル化の進展を管理し、生産性や革新性を高める能力は、当社で毎年行われる社員意識調査eVoiceのスコアでトラッキングされます。エンゲージメントに関するスコアを5段階で評価し、2009年、2010年はいずれも総合評価で平均4.3という調査結果を得ました。毎年4.0以上を目標としており、2006年以降毎年この目標を達成しています。

### 多様性

私たちは、成果をあげ、革新的な思考風土を養うためには、経営陣や社員の多様化が最適であると考えています。2014年までに全てのシニアマネジメントチームにそれぞれ異なる性別、国籍の社員を参加させるという目標を掲げています。

2010年末現在、性別と国籍についての多様性は28シニアマネジメントチームのうち54%で達成されており前年の50%から増加しています。ノボ ノルディスクは、こうした企業文化に関係する活動については、



進捗状況を年ごとに報告しています。企業文化の変革は、研修、指導育成、人材管理、後継者育成などを必要とする長期的な取り組みです。

ノボ ノルディスクは、デンマークの大手企業という立場から、デンマーク男女平等局 (Ministry of Equality) による女性の経営幹部登用促進についての勧告に賛同し、女性管理職の育成や採用についての目標を定めその達成に責任をもって取り組んでいます。

### 安全衛生

2010年の労働災害発生頻度は前年の100万労働時間あたり4.3件から、4.9件と増加しました。

## クオリティの保証

### クオリティ

ノボ ノルディスクでは、会社の売上規模や生産量を拡大しながらも、監査の指摘事項に基づき判断すると、クオリティレベルは維持されました。2010年には、全生産拠点で行われた監査のうち、105件において「再監査なし、警告文書交付なし」という結果を取りました。

製品リコールの発生件数は2009年が2件、2010年は4件でしたが、各国の保健当局の協力を得て、医師、薬局、患者さんあてに適切な情報伝達を行いました。

### バリュー(価値観)

バリューに基づく経営手法である、ノボ ノルディスク ウェイには、期待される社員の行動がまとめられており、継続的な内部統制活動の一環として、各社員がバリューに従って行動していることを確認するため、「ファシリテーション」と呼ばれる独自のバリューについての監査を実施しています。当社の事業内容と事業環境を熟知しているベテラン社員で構成する「グローバル ファシリテーション チーム」が監査を行います。

2009年10月1日から2010年9月30日までの期間中に、部門別に計58回のファシリテーションが実施され、12,000人以上の社員がその対象になりました。2,800人以上の社員がバリューが組織内でどのように守られているのかについてのインタビューを受けました。コ

コンプライアンスを高レベルで維持するため、2010年のファシリテーションでは、225件の指摘事項が発見され、伝達されました。

## 企業倫理

会社の発展に伴って、ノボ ノルディスク全体で毎年4,000人近くの社員が入社するようになりました。新入社員には、まず、社員としての責任と、バリューに基づく経営指針を理解してもらわなければなりません。このため、私たちは、規制環境の変化など最新動向に対応する新人研修プログラムを策定しています。企業倫理研修は毎年、全社員が対象に行われ、2010年は98%の社員がこの研修を受講しました。

企業倫理についての監査はリスクに基づく手法で実施され、職場での聞き取り調査や業務文書の点検などを行い、各職場で会社の企業倫理手順が順守されていることの確認を行います。2010年は35回監査を実施し、計200件の指摘事項が該当拠点の経営幹部に合意されました。

ノボ ノルディスクでは、何らかの不正の疑いのある行為に気付いたときは必ず会社に報告するよう社員に義務付けています。報告先は上司もしくは法務部としていますが、監査委員会が運営するコンプライアンス ホットラインを通じて、匿名での不正の疑いのある行為の報告も受け付けています。2010年は、ホットラインを通じて計15件の不正の疑いのある事例が報告されました。調査の結果、このうち3件で報告された行為が立証されましたが、いずれも、会社に重大な影響を与えるものではないと判定されました。これら3件の被報告者への措置は、カウンセリングと研修から注意文書までで、いずれも会社に重大な影響を与えるものではないと判定されました。

## 購買監査

ノボ ノルディスクでは、製品の品質管理徹底とサプライチェーン全体にわたるリスク管理を目的として、外部の取引先に対しても、品質管理体制と購買品質責任に関する監査を実施しています。2009年は196件、2010年は192件の監査を実施し、2010年の監査では539件の不適合事例が発見されました。その後、当社の定める手順書に従って、問題の是正措置が取られています。

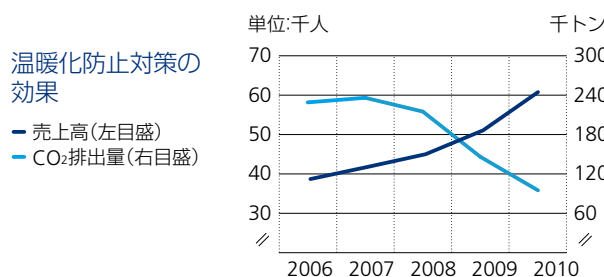
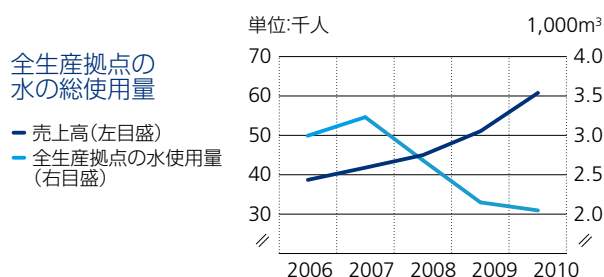
## 環境への取り組み

環境実績は改善し、エネルギー消費量、水の使用量、CO<sub>2</sub>排出量について長期目標を上回りました。

ノボ ノルディスクは、2007年の時点で、生産活動に用いる水とエネルギーの消費量を2011年までにそれぞれ11%削減するという長期目標を設定しました。これに対し、2010年には前者で37%、後で20%の削減を達成することができました。デンマークで導入したインスリン生産体制の最適化が大きな効果を取めたことに加え、その他多くの拠点で実施しているエネルギー・節水プロジェクトも消費量削減に貢献しました。

2010年の総廃棄物量は前年の21,019トンから20,565トンへと減少しました。このうちリサイクルされた廃棄物が占める割合は50%で、この割合については前年並みとなっています。2010年、有害廃棄物は前年から12%減少し、これが全体の排出量減少に主に貢献しました。

2010年は、売上高および生産量ともに前年から増加したにもかかわらず、生産にかかわるCO<sub>2</sub>の排出量を前年比で35%削減することができました。要因としては、インスリンの製造がエネルギー集約型であるとともに、デンマーク国内の全ての活動拠点において電力供給源を再生可能エネルギーに全面的に切り替えたこと、世界の全生産拠点でエネルギー効率が向上したことなどがあげられます。





「ノボ ノルディスクは、社員が力を合わせて患者さんの生活をより良く変えていくことを後押ししています」

ペトラ ヴァン デンバーク  
南アフリカ共和国、ヨハネスブルグ  
ノボ ノルディスクの現地法人のシニア スペシャリス  
トプロダクト アドバイザー。

# ノボ ノルディスク ウェイ (The Novo Nordisk Way)

ノボ ノルディスク ウェイは、ノボ ノルディスクのバリュー（価値観）に基づく経営の根幹になるもので、私たちがどうあるべきか、進むべき方向性や働き方について述べています。ノボ ノルディスク ウェイのもとになる概念は、会社が創立された1920年代に遡ります。その後、時々状況に応じて表現は更新されましたが、その本質は変わりません。

ノボ ノルディスク ウェイの継続の妥当性については2010年に確認されました。2010年は、ノボ ノルディスクがヘルスケアに特化して10周年を迎え、同時にCEOのラース レビアン ソレンセンも就任10年を迎えました。この機会に、ノボ ノルディスク ウェイの見直しを行いました。ソレンセンは、先入観や答えをもちずに、世界の7地域を訪問し、350人以上の社員、100人以上の患者さんや医療関係者を含むその他のステークホルダーと直接会って、ノボ ノルディスク ウェイの中で残すべき部分、改定すべき部分についての意見を聞きしました。

ノボ ノルディスク ウェイに込められたメッセージやバリューについては、地域や部門、社内外を問わず、変えるべきではないという意見で一致していました。その一方で、以前の文言については、経営理念やバリューをもっと反映して欲しいという声が多く見られま

した。その結果、患者さんのニーズとトリプルボトムラインについて反映させ改定しました。経営の基本にバリューを置くことで、強い企業文化が築かれ、それが組織全体において行動する際の指針になります。

会社のバリューは変わりませんが、新しくなったノボ ノルディスク ウェイは短く簡潔になり、社員にとって会社の目標やバリューがよりわかりやすいものになっています。

ノボ ノルディスクが成長し、社員が毎年増加する中、改訂では、会社のバリューをどのように行動に反映させるべきかを具体的に説明した10のエッセンシャルズ(Essentials)を作ることに重点が置かれました。また、ノボ ノルディスク ウェイがどの程度全社で積極的に実践されているかを評価・管理するため、これまでと同様にファシリテーションと呼ばれるフォローアップが行われています。

2011年からは、新たなノボ ノルディスク ウェイが組織全体に展開される予定です。会社の新たな目標を示して企業文化のさらなる統一を図るとともに、今後10年間の会社の方向性をより明確にしていきたいと考えています。

## ノボ ノルディスク ウェイ (The Novo Nordisk Way)

1923年、デンマーク人の創立者が糖尿病を変えるための旅を始めました。ノボ ノルディスクには現在、世界中に数万人もの社員がおり、情熱とスキルと決意を持って、糖尿病の予防、治療、そして最終的には糖尿病を克服するための旅を続けています。

- 私たちの目標は、糖尿病におけるリーダーシップを強固なものにしていくことです。
- 私たちは、私たちが強みを発揮できる領域である血友病、その他の重篤な慢性疾患において可能性を変えることを目指します。
- 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。
- 私たちは、事業を成長させ競合他社より優れた業績を上げることで、患者さんがより良い生活を送ることを助け、株主に魅力的な収益で報い、コミュニティに貢献することができます。
- ノボ ノルディスクの経営理念は、財務、社会、環境への配慮のバランスをとるというもので、私たちはそれを「トリプルボトムライン」と呼んでいます。
- 私たちはオープンかつ正直であり、意欲的で責任を持った行動をとり、すべての人々を尊重します。
- ノボ ノルディスクは、社員に自己の潜在能力を発揮させる機会を提供します。
- 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。

私たちは毎日、患者さんのため、社員のため、株主のために長期的に何が最善なのか常に念頭に置きながら、難しい選択をしなければなりません。


それがノボ ノルディスク ウェイです。

## エッセンシャルズ

ノボ ノルディスク ウェイを実践するにあたって要点を10のエッセンシャルズとしてまとめました。また、それぞれの項目には別途、手引きがあります。手引きには社員や組織としての実践項目が説明されています。

エッセンシャルズは、組織がどれくらいノボ ノルディスク ウェイに従って行動しているか、言い換えると、「言葉」と「行動」がどれくらい一致しているかということ、マネジャーや社員が評価する際の参考となるものです。従って、エッセンシャルズは、組織としての業務のやり方をノボ ノルディスク ウェイの考え方やバリュー（価値観）により沿ったやり方で進めるために役立つ重要なツールです。

- 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
- 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
- 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
- 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
- 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
- 私たちは、すべての人々を尊重します
- 私たちは、一人ひとりの業績や能力開発を重視します
- 私たちは、健全で魅力的な職場環境を整えます
- 私たちは、業務のやり方を最適化し、簡素化していくことを推進します
- 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



「私たちが品質保証のために尽くすことは、患者さんの安全を確かなものにするために重要です」

ガオレイ

中華人民共和国、天津

ノボ ノルディスクの現地法人で製造工程の改善に取り組んでいます。

## Changing Diabetes® (糖尿病を変える)

現在糖尿病を罹患している患者さんのうち数百万人は、画期的な治療法があっても、医療体制が整っていないなかったり治療オプションがないために、治療を受けられずにいます。中でも、所得水準の低い途上国や新興国では患者数が急増しており、世界各国で社会的弱者の立場にある患者さんが最も深刻な状況にさらされており、大きな社会問題になっています。

ノボ ノルディスクには、糖尿病ケアのリーダーとして、私たちの製品やサービスをご利用いただいている患者さんに限らず手を差し伸べ、また糖尿病の治療と

いう最終目標に向けてできる限りのことをするという責任があります。この目的から、ノボ ノルディスクでは、適切な治療を受けられないでいる患者さんだけでなく、糖尿病を発症するおそれのある方にまで活動の範囲を広げています。Changing Diabetes®は、慢性疾患を抱える患者さんの健康と生活の質の向上を図るとともに、差別なく均等に治療機会を享受できる社会の実現へ向けて積極的に貢献することを目指した、私たちの姿勢を表すものです。

Changing Diabetes®では、以下の実現を目指しています。

- すべての糖尿病患者さんにより良い治療を提供する
- 糖尿病の予防・治療対策の必要性を社会に周知させる
- 糖尿病の予防と発見の機会や手段をできる限り増やす

## より良い治療の提供

ノボ ノルディスクでは、糖尿病を予防、発見、治療するより良い方法を見つけ出すことにより、いつかは糖尿病を根絶できると信じています。そのためには、まず患者さんの現状とニーズに対する理解を深めなければなりません。

そういった意味で、第2回DAWN™ (Diabetes Attitudes, Wishes and Needs)は、糖尿病患者さんについての理解を深める取り組みとしては最も重要なものの一つと言えます。2001年に画期的な研究として実施された第1回のDAWN™に続く本調査研究は、世界各国の糖尿病患者さんのニーズを評価し把握するとともに、患者さんの健康に関する知識を深め、より効果的な自己管理を行っていただくことを目的として、今後数年間に実施される予定です。この種の調査としては世界最大の規模を誇るこの新たなDAWN™は、糖尿病患者さんや糖尿病治療に従事する医師のニーズに対する理解を世界的に深めることを目的としており、第1回の調査で得た成果や国際的なネットワークをベースにしていきます。

### 糖尿病ケアへのアクセス拡大

すべての人が健康な生活を送る基本的権利を持つことが世界人権宣言に謳われています。ここに質の高いケアが適正な価格で提供され、それを受けられることができるようにするというノボ ノルディスクの事業活動の基本となる考え方があります。国連のミレニアム開発目標では、2015年までに達成すべき目標として、幼児死亡率の低減、妊産婦の健康状態の改善、社会経済の発展を脅かす重大疾患の克服といった、世界が直面する重要な課題が掲げられており、ノボ ノルディスクはこれらの目標達成に貢献したいと考えています。

私たちは、患者さん一人ひとりのニーズに合った薬剤を提供するだけでなく、患者さんにとってのアクセスの向上や薬剤の購入しやすさの改善に取り組んでいます。ノボ ノルディスクは現在、各地域の政府機関やNGOと持続可能なパートナーシップを築いて、医療

体制の強化や糖尿病のまん延の防止に取り組んでいます。これらは、所得水準の低い途上諸国および新興国の脆弱な経済に二重の重荷を負わせています。

### 購入可能な価格への取り組み

所得水準の低い国でより良い治療を提供するには、医療費が大きな問題となります。ノボ ノルディスクでは、優遇価格制度を長期的に実施しており、国連の定める後発開発途上国(LDC)に対しては、西側先進諸国の平均価格の20%以下の価格でインスリン製品を提供しています。ノボ ノルディスクは現在、34の後発開発途上国でビジネスを展開しており、2010年はこのうちの33カ国の政府機関またはNPOがこの制度により製品を購入しています。2006年以降、後発開発途上国へのインスリン製品の販売量は着実に増加しており、2010年は前年比30%増となりました。

ここで問題となるのは、政府機関による買い上げが予算の変動による制約を受けやすいという点です。低価格で提供した製品が必ずしも当初の意図どおり患者さんのメリットになっていないこともあります。そのため、ノボ ノルディスクは、優遇価格制度の実効性を向上させるために、8つの後発開発途上国でパイロットプロジェクトを行いました。2010年にはサプライチェーン全体の中での問題点を解決するための専任の営業担当者を起用しました。さらに、ガーナ、ナイジェリア、タンザニア、ウガンダの各国では、独立した品質管理システムの監査を実施し、遠隔地でもインスリン治療が受けられるように、在庫管理と流通体制の改善を図りました。

### 途上国の子供たちへの治療を提供

多くの途上国では、小児糖尿病患者さんを治療する施設が整っていません。1型糖尿病に罹患した子供の死亡率はきわめて高く、アフリカのサハラ砂漠以南の一部の国では、平均寿命が1歳にも達していません。ノボ ノルディスクは、1型糖尿病の子供を対象とする「糖尿病の子供たちの未来を変えるプログラム (Changing Diabetes® in Children programme)」を通じて、必要な医療・検査機器を提供し、医療従事者向けの研修を運営し、患者さん向けの教育を実施し、適

「健康と運動は切り離せないものです。  
もし僕が糖尿病でなければ、運動について  
こんなに知ることもなかったでしょう」

ジョナサン チャイルズワース  
南アフリカ共和国、ケープタウン

1型糖尿病患者のチャイルズワースはパーソナルトレーナー。



切なモニタリングやフォローアップの仕組み作りを進めています。また、プログラムの実施期間中、対象となる子供たちにはインスリンや糖尿病治療用消耗品を無償で提供しています。

2008年に、ノボ ノルディスクは、向こう5年以内に10,000人の小児糖尿病患者さんの治療を行うことを目標として、2,500万米ドルを拠出しました。2010年には、上記のプログラムに800人の小児患者さんが登録され、13の医療施設が新たに開設されました。現在、1,300人を超える小児患者さんが治療を受けています。

私たちはまた、小児糖尿病の診断・治療技術の向上を図るため、医療従事者向けの基礎研修マニュアルを作成しました。この取組みについては、アフリカ諸国のステークホルダーとの会議や国際小児思春期糖尿病学会 (ISPAD) の協力を通じて周知されており、このマニュアルはノボ ノルディスクのウェブサイト ([www.changingdiabetesaccess.com](http://www.changingdiabetesaccess.com)) から無料でダウンロードすることができます。

#### 医療体制の改善

ノボ ノルディスクは、医療従事者に対して糖尿病やその合併症の診断や治療に関する教育研修活動を実施することにより、医療体制の強化・改善に取り組んで

います。2002年から現在までに約120万人の医療従事者に対して教育研修または教育研修費用を提供しています。

2010年、ノボ ノルディスクは、ワールド パートナー プロジェクト(WPP: World Partner Project)として行われた2001~2009年のバングラデシュとタンザニアでの活動を対象に、外部機関による評価を依頼しました。レポートでは、WPPを通じてノボ ノルディスクが糖尿病ケアに従事する他の主要関係機関との間にとのようにして積極的かつ生産的な協力関係が構築できたかが報告されています。例えば、バングラデシュでは、医療従事者向けの遠隔学習プログラムを導入・実施したところ、受講者数が大幅に増加し、これまでに3,600人の医療従事者が糖尿病学の講座を受講しています。現在もこのプログラムは継続中であり、現地の学術機関との自主的なパートナーシップの構築や、遠隔地域への治療の普及を目的とした専門医師育成プログラムを進めています。

このほか、医療体制強化に向けた支援活動の一環として、ノボ ノルディスクは世界糖尿病財団への長期的な財政援助を確約しており、2010年には同基金に6,900万DKKを寄付しました。2001年にノボ ノルディスクが設立した独立非営利基金である世界糖尿病財団は、途上諸国における糖尿病の予防と治療を支援しており、これまでに96カ国の253件のプロジェクトに助成しています。世界糖尿病財団の年次活動報告書を含めた詳細については、[www.worlddiabetesfoundation.org](http://www.worlddiabetesfoundation.org)をご覧ください。

## 普及啓発活動

糖尿病のまん延を食い止め糖尿病患者さんのQOLを向上するために、ノボ ノルディスクはChanging Diabetes®のビジョンを共有するパートナーと連携して糖尿病が保健政策の議題にのるよう働きかけ、糖尿病に関する国連決議の施策を推進しています。2005年から開催してきた糖尿病リーダーシップフォーラム

や国・地域レベルの討論会は、延べ77カ国で39回に上り、7,500人を超える重要なステークホルダーに参加いただいております。現状の課題解決や糖尿病改善へ向けた方針についてコンセンサスを得る場を提供しています。

2010年からは、糖尿病が急増しているアフリカサハラ砂漠以南の地域と中東・北アフリカ(MENA: Middle East and North Africa)の2地域を、糖尿病拡大防止の重点地域に指定しています。

これを受けて、2010年に開催されたアフリカ糖尿病リーダーシップフォーラムでは、サハラ砂漠以南の地域における糖尿病の拡大に伴う社会的・経済的課題に焦点が置かれました。かつてこの地域で糖尿病を発症することはほとんどありませんでしたが、現在は1,200万人を超える人々が発症しており、今後20年間でさらに倍増すると予想されています。南アフリカのヨハネスブルグで開催されたこのフォーラムは、南アフリカ厚生省と世界糖尿病基金の主催、ならびに国際糖尿病連盟の後援により行われ、サハラ砂漠以南の32カ国から政府機関、国際機関、患者団体、NGO、民間企業、学術機関、医療機関などの代表者が約260人出席しました。討議の結果、サハラ砂漠以南の地域における医療体制の強化と糖尿病をはじめとする非伝染性疾患対策に向けた具体策に関する共同宣言が取りまとめられ、各国の厚生大臣や上級閣僚より採択されました。ノボ ノルディスクもこのフォーラムに協賛し、共同で運営に参加しています。

一方、MENA地域では、2,600万人を超える人々が糖尿病に罹患しており、2030年までにはこの数が倍増すると予想されています。アラブ首長国連邦のドバイで開催されたMENA糖尿病リーダーシップフォーラムには、延べ22カ国の国際機関、地域団体、報道機関、医療専門家、糖尿病学会の代表者が400人以上出席しました。フォーラムでは、糖尿病拡大に対する対策について討議され、中東・北アフリカ地域における糖尿病および慢性非伝染性疾患に関するドバイ宣言(Dubai Declaration on Diabetes and Chronic Non-Communicable Diseases in the Middle East

and Northern Africa Region)が採択されました。このフォーラムはアラブ首長国連邦厚生省、湾岸協力会議厚生大臣協議会、世界糖尿病財団、世界銀行の共催により行われ、ノボ ノルディスクも協賛し、運営に参加しています。

また、アラブ首長国連邦では、上記フォーラムの開催に併せて、Changing Diabetes® World Tourが到着しました。このツアーは、糖尿病啓発を目的として2006年から5大陸を旅しています。2010年にはステノ糖尿病センターと共同開発した新しいツアーバスが導入され、高品質の検査や一般市民向けに糖尿病に関する情報を提供しています。このツアーは、意識向上と検査と研究開発を同時に展開することにより、糖尿病の早期発見に向けた政策転換を促すことを目的としています。検査データは、糖尿病に関する理解を深め、早期の発見と治療介入を促進する上で役立つことが期待されます。

2010年11月14日の世界糖尿病デーには、57カ国で260万人を超える人々が、糖尿病の理解促進を目的とする検査や教育プログラムなどノボ ノルディスクが協賛する活動に参加しました。

### 職場の健康増進

ノボ ノルディスクでは、NovoHealthという職場健康増進プログラムを通して、2型糖尿病やその他の生活習慣病を予防する目的で、社員の健康な生活づくりを促進・支援しています。このプログラムでは、職場の禁煙化、職場で体に良い食べ物が入手可能なこと、社員の体力増進支援、健康診断の隔年受診の4項目を世界共通テーマとして掲げており、現在80%を超える社員がプログラムに参加しています。また、2010年には、職場の健康増進に関するコンソーシアムであるWorkplace Wellness Allianceの創設にも参加しています。2011年1月の世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）で発足したこのWorkplace Wellness Allianceは、有益なツールやベタープラクティスを紹介することにより、職場の健康増進プログラムの導入を推進することを目的としています。

## 予防と早期発見

ノボ ノルディスクは、糖尿病の予防・発見・治療方法の改善に継続的に取り組む一方で、究極的には治癒の方法を発見するという我々の夢であり希望でもあるテーマも追求しています。ノボ ノルディスクの事業活動の礎となる糖尿病研究には多額の投資を行っているほか、研究開発部門を支える貴重なリソースとして、世界各地の学術機関や臨床研究機関、技術開発機関からなる大規模な世界的ネットワークを過去10年の間に構築してきました。現在は、膵β細胞を再生または再構成することにより将来的に糖尿病の制御を可能にする方法の研究が大部分を占めており、この研究は、ノボ ノルディスクの糖尿病研究部門の設備が集約されたデンマークのハーゲドン研究所で行っています。

### ベストプラクティスの確立支援

ノボ ノルディスクは、糖尿病が個人や社会に及ぼすリスクや、予防・早期発見・治療の重要性を知ってもらうため普及啓発活動を世界各地で展開しています。ノボ ノルディスクのNational Changing Diabetes®プログラムを通じて、医療従事者向けの教育支援や糖尿病検査の普及に取り組むことにより、患者さんの生命を助けるとともに、長期的にはコスト削減にも貢献しています。

2009年には、米国のメディケア（公的医療制度）の加入者で糖尿病発症のリスクのある人を対象とした糖尿病検査を支援する目的で、“Ask.Screen.Know”という教育プログラムを発足させました。メディケアは、2005年から糖尿病リスクのある加入者に無料の糖尿病検査を実施していますが、これまでに検査を受けた人は加入者の10%にも達していません。私たちは、医師が糖尿病発症のおそれがある人に、血糖値について、またライフスタイルの改善について話すことをすすめています。詳細は[Ask.Screen.Know.com](http://Ask.Screen.Know.com)やFacebookの[Ask.Screen.Know page](https://www.facebook.com/Ask.Screen.Know)をご覧ください。

また、2010年からは、米国内の医師と協力し、Diabetes Prevention and Control Alliance（糖尿病予

防コントロール連盟)が運営するプログラムと連携して、糖尿病の啓発と理解促進の活動を展開しています。Diabetes Prevention and Control Allianceは、糖尿病、糖尿病予備軍、肥満の予防と管理につながる地域密着型の治療介入や科学的根拠に基づく治療介入を行うことを目的とした団体です。食生活の改善や運動の奨励をはじめとする生活習慣の改善の支援のほか、研修を受けた薬剤師によるサポートなどの教育活動を通じて、糖尿病リスクのある人の発症予防の助けとなっています。プログラムはすでに米国の6州で導入されており、2012年までには米国全土で導入される予定です。

私たちはまた世界の多くの国でNational Changing Diabetes®プログラムを行い、2型糖尿病の予防における定期的な運動と健康な食事の重要性についての啓発活動も行っています。カナダでは、生徒向け糖尿病改善プログラムであるEveryone Jump...Kids Changing Diabetes®プログラムに6州で10万人を超える生徒が参加しました。2005年にノボ ノルディスクが導入したこのプログラムは、健康的な生活習慣と2型糖尿病の理解促進を支援する目的で教師が横断的学習カリキュラムを作成しています。

### 妊娠中の健康管理の重要性

近年の研究により、女性が妊娠期間中に糖尿病を発症すると、生まれてくる子供も糖尿病を発症するリスクがきわめて高くなるという重要なエビデンスが見つかっています。これには糖尿病を根治する重要なヒントが隠されていると、私たちは信じています。すなわち、妊娠期間中の糖尿病発症を予防できれば、生まれてくる次の世代の糖尿病発症予防もできるかもしれないと考えています。

---

妊娠期間中の糖尿病発症を予防できれば、  
生まれてくる次の世代の糖尿病発症予防も  
できるかもしれない。

---

世界保健機関(WHO)の調査によると、全世界における妊娠糖尿病の有病率は全妊娠女性の3~15%と推定されていますが、インドとアラブ首長国連邦については、この数字は18~22%にまで跳ね上がります。また、糖尿病を新規に発症した女性の約半数が過去に妊娠糖尿病を経験していたことや、妊娠糖尿病の女性から生まれた子供が2型糖尿病を発症するリスクもきわめて高くなることも明らかにされています。妊娠糖尿病はそれと診断されないまま出産に至ってしまうケースが多く、その大部分は、妊婦の栄養状態が悪く、医療へのアクセスが不十分な低・中所得の国で発生しています。

私たちの課題は、妊娠糖尿病を早期に発見する必要性とたとえ発症しても生活習慣のカウンセリングを行うことによって糖尿病を管理できることの理解促進です。特に、出産前の時点で母体の血糖値をコントロールできていれば、乳児の糖尿病併発は概ね避けることができます。90%までの妊娠糖尿病は、食事・運動で適切に管理することができます。生活習慣についての教育は、母子の将来の糖尿病発症を予防するための行動変化を促すことができます。

ノボ ノルディスクでは、妊娠糖尿病の影響について普及啓発し、知識のギャップを埋めて、地域密着型の妊産婦健康管理プログラムを支援し、持続可能な変化を促す活動をすでに始めており、この活動を通じて最終的には糖尿病の検査や治療、そして生活習慣に関する教育を受ける機会が増えることを目指しています。

ここでは、私たちが実際に得た励みになる例を紹介します。インドのタミル・ナドゥ州では、2007年からすべての妊婦に妊娠糖尿病検診を実施するとともに、妊娠中の使用が承認されたノボラピッド®を無償で支給しています。こうした取り組みで良好な結果が得られたことから、州の政策に検診ガイドラインの策定が盛り込まれることとなり、国の治療ガイドラインも制定されました。2011年からは、ノボ ノルディスクの後援により、妊娠糖尿病の長期的な影響の理解を深める目的で、妊娠糖尿病と診断され治療を受けた妊婦とその子供を長期的に追跡する研究が開始される予定です。

「今は自分の体の状態がわかっているので安心してしています。糖尿病は自分でコントロールできますし、今はちゃんと治療を受けていますので、お腹の赤ちゃんにはほとんど影響がないことがわかっています」

セレステ スミス  
南アフリカ ケープタウン

双子を妊娠中に糖尿病と診断され、現在は錠剤とインスリンで治療中。

上記の経験をもとに、現在はニカラグアとコロンビアでも妊娠糖尿病に取り組むべくパートナーシップの構築を進めています。

#### 非感染性疾患に関する国連ハイレベル会合

非感染性疾患の世界的な影響とこれに伴う問題が深刻化している現状を認識して、2011年9月の国連総会では、非感染性疾患の予防と管理に関するハイレベル会合が開催される予定となっています。

このような会合が開かれるのは、これまであまり取り上げられることのなかった慢性疾患の重大な影響が認識されたことの表れであり、喜ばしい動きであると言えます。国連は医療制度を変えることに重点をおいており、ノボ ノルディスクは、国連のそうしたプロセ

スを支援していきます。私たちは、世界、地域、国のレベルで、関係者との連携や自社独自のプログラムや取り組みを通して、支援活動を進めています。

ノボ ノルディスクは、2011年と2012年に開かれる国連ハイレベル会合に伴う活動資金として、世界糖尿病財団に2,500万DKKを寄付することを2010年に約束しています。国連はこの種のハイレベル会合をこれまでに27回開催していますが、特定の疾患が議題になった例は過去にHIV/エイズしかありません。この会合をきっかけに、医療へのライフサイクルアプローチを追求する新しい協力体制が生まれる可能性もあります。

「人生を振り返った時に、自分が人を助ける  
ための仕事をしていたとりたいのです」

リウ ホン-ユー  
中華人民共和国

糖尿病患者であり科学者でもあるリウはノボ ノルディ  
スクでタンパク質製造の最適化に取り組んでいます。  
(表紙写真)

**ノボ ノルディスク ファーマ株式会社**

〒100-0005 東京都千代田区丸の内2-1-1 明治安田生命ビル  
電話 (03) 6266-1000 FAX (03) 6266-1800  
[www.novonordisk.co.jp](http://www.novonordisk.co.jp)

