

Novo Nordisk NEWS LETTER

1
2017

[ノボ ノルディスク ニュースレター]



INTERVIEW

時代を先取りしてきた ノボ ノルディスクの経営

ノボ ノルディスクについて、製品や業績だけでなく、より深く知っていただくためのニュースレターをお届けします。第1回目では、企業の社会性を重視する、新たな経営スタイルを提唱する名和高司 一橋大学大学院特任教授をお招きして、オーレ ムルスコウ ベック社長と経営理念について語り合っていました。

ノボ ノルディスク ファーマ代表取締役社長

オーレ ムルスコウ ベック × 一橋大学大学院特任教授 名和高司

Photograph : Masato Kato

名和高司 一橋大学大学院特任教授（以降、名和）：ノボ ノルディスクさんにご縁をいただいたのは、私が経営コンサルタントとしてクライアント企業の提携先を探していた二十数年前のことでした。そのとき私がもっとも驚いたのは、糖尿病にかかわる日本の医師たちから御社が、単に薬を売る会社ではなく、ともに糖尿病と向き合う「仲間」とみなされているということでした。

オーレ ムルスコウ ベック（以降、ベック）：ありがとうございます。当社は糖尿病治療薬の分野で世界をリードしていますが、創業の目的はそもそも「できるだけ薬をたくさん売ること」ではなく「患者さんを助けること」だったのです。ですから私たちの仕事は、糖尿病が重症化しないようにサポートすること、そして糖尿病や合併症で苦しむ人ができるだけ少なくなるように、糖尿病予防のための啓発活動をするのだと考えています。おそらくそこが、糖



オーレ ムルスコウ ベック

ノボ ノルディスク ファーマ株式会社
代表取締役社長。1959年、デンマ
ーク出身。コペンハーゲン大学医学
部卒業、スカンジナビア国際経営研
究所MBA取得。オーフス大学薬理学
部でのリサーチフェロー、病院でのイ
ンターンを経て、1990年にノボ ノ
ルディスクに入社した。さまざまな
領域で数々の役職を歴任し、2016
年1月1日より現職

尿病ケアのコミュニティで私たちが仲間として受け
入れていただけている理由ではないかと思えます。

名和：しかし、啓発によって患者が少なくなることは御社のビジネスにとってマイナスでは？

ベック：たしかに患者が増えたほうが売上が増える
だろうに、とよくいぶかしがられます。しかし現在、
糖尿病患者は世界で4億人以上、2040年には6億
人を超えると予測されます。それだけの医療費を社
会は負担しきれません。こうした状況で私たちのす
べきことは、糖尿病に新たにかかる人の数を減らし、
かかってしまった人には、手に入る最高の薬を提供
することだと思います。それが糖尿病の人々にとっ
て最適な医療となるだけでなく、社会にとっても医
療費抑制の一助となり、同時に私たちのビジネスも
より確実なものにしてくれると考えています。

名和：なるほど、社会の利益と自社の利益とが一致
していますね。御社は以前から、経済面だけでなく
社会面、環境面からも自社の業績を評価するため
に「トリプルボトムライン」(TBL) というフレー
ムワークを採用されていますが、それがこうした考
え方のベースになっていることがよくわかりました。
では、環境面に強くコミットされるのはなぜなの
でしょう。御社の事業は環境にそう大きなダメージを
与えてはいないように思いますが。

ベック：天然資源を使い尽くすような事業運営をし
ていたら、いつかは私たちも事業を継続できなくな

ります。自社のためにも、そして社会全体のため
にも、環境面での努力はきわめて重要なものだと考
えています。すでにデンマークの工場で使用する電力
はすべて再生可能エネルギーで賄われていますし、
現在の全世界の工場の再生可能エネルギー率は78
%となっています。日本では郡山に工場がありますが、
昨年、使用する電力では二酸化炭素排出量ゼロ
を達成できました。2020年までには日本を含め
た世界のすべての自社工場を電力を100%再生可
能エネルギーにするという目標を掲げています。

**世界一幸せな国の企業経営が
世界をリードする**

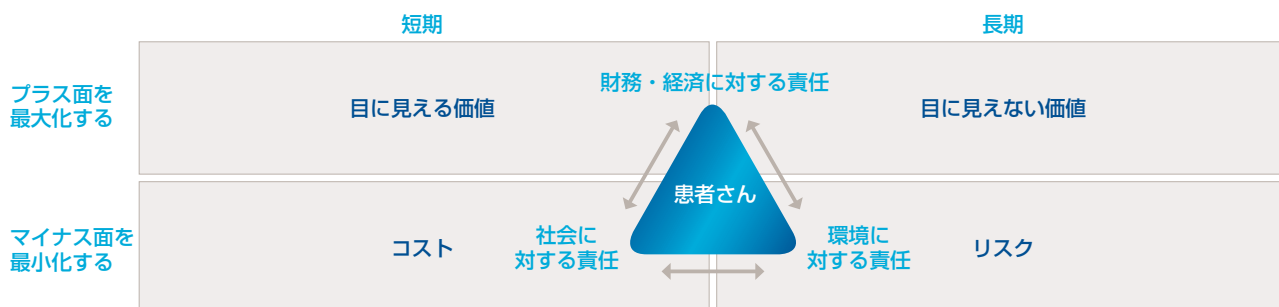
名和：デンマークは国連の世界幸福度ランキングで
何度も1位を獲得していますが、ベックさんはその
理由はどこにあると思われますか？

ベック：「デンマークは気候も税率も最悪なのに」
とよく言われます（笑）。しかしデンマークでは、
医療、教育、老後は国が面倒を見てくれますから、
人々は将来の心配をする必要がありません。仕事を
選ぶときにも何を決めるにも、本当に自分がしたい
ことを基準に考えることができる。これが大きな理
由の一つではないでしょうか。

名和：従来、高負担・高福祉の「ソーシャルイズム」
と自由競争・自助努力を旨とする「キャピタリズム」
は対立する概念だと思われてきましたが、最近では
目先の利益を追求する資本主義が少し修正され、ソ
ーシャルな方向へとシフトしようとしています。企
業経営の世界ではいま、自社だけ勝てればよいとい
うのではなく、環境、社会、企業統治の三方向に
目配りをして経営をする「ESG (Environmental,
Social and Governance) 経営」が注目を浴びて
います。御社はずいぶん前からこれを、TBLとい
うフレームで実践してこられたんですね。

ベック：そうですね、それが自社のサステナビリ
ティ（持続可能な経営）につながっていると思っ
ています。糖尿病の分野ではまだ満たされていない
多くのニーズが残されていますし、当社はそこで貢
献できます。長期的に事業を運営し続けることが、
自社のためにも社会のためにも大事なことだと思っ
ています。

名和：しかし、株主（投資家）からは「社会貢献も



いいが、まずは利益を出すことを優先しろ」と言われませんか？

ベック：実は、投資家の方々からは、財務に関する質問より、社会・環境面に関する質問を受けることがますます増えています。投資家の多くは企業が長期にわたって繁栄を続けていけるかどうかを重視しています。そのカギは、企業の製品を買うお客さまが握っているのですから、投資家は何より消費者の行動を注視します。そしていま、消費者の行動は変わってきています。社会的な責任に無頓着な企業の製品に対しては、不買運動が起きることも珍しくなくなりました。そうした消費者の行動の変容を企業自身も感じて変化しつつありますし、投資家もそこを見ているのだと思います。

「長期」と「短期」をつなぐ視点

名和：御社が経営理念を説明する資料の中に、4つの視点の組み合わせで自社の価値をとらえる図（P2下）があり、非常に興味深く拝見しました。短期のマイナスとしては「コスト」が、短期のプラスとしてはたとえば利益などの「目に見える価値」があり、長期のマイナスとしては「リスク」がある。そして長期のプラスとして「目に見えない価値」がある、とされています。この「目に見えない価値」とは何を指しているのでしょうか？

ベック：一言でいうなら「企業ブランド」です。当社では自分たちが社外から、そしてすべてのステークホルダーから見てどうあるべきかという目標を策定し、実際にどのように見られているかを常にモニターしています。企業ブランドの維持や向上にはコストがかかります。短期的に見れば「赤字」になることもあるかもしれませんが。しかしこれは当社が長期にわたって事業を行なっていくための「投資」だと考えています。

名和：たしかに、「短期的な利益」と「無形の価値を築くための長期的投資」を対立するものにとらえるのは狭い考え方ですね。長期と短期、そして自社と社会・環境はつながっている。その「つながり」を意識した経営をされている点で、御社はきわめて先進的だと思います。日本にも昔は近江商人の「三方良し」のように、自分も相手も世間も満足する商売がよい、という哲学が息づいていたのですが、この精神を思い出すべきだと思いますね。

ベック：日本に来てもっとも驚いたのは、銀座のようにたくさんの人が行き交う交差点でも、誰一人としてぶつかることなく歩いていることでした。スマートフォンを見ながら歩いているときでもです。デンマーク出身の私には、まるで神業のように思えます。誰もが常に周りの人に目配りをしているからで

名和高司

一橋大学大学院国際企業戦略研究科特任教授。東京大学法学部卒、ハーバード・ビジネス・スクール修士。三菱商事、マッキンゼーを経て2010年6月より現職。近著に『CSV経営戦略』（東洋経済新報社）、『成長企業の法則』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）など



きることなのでしょうね。こうした細やかな目配りは、お客さまや株主はもちろん、関係先や従業員、工場の近隣に住む人まで、すべてのステークホルダーへの目配りが重要ないまの時代の企業経営においても、強みとなる美質ではないかと思います。

社会との対話と議論でも日本に貢献したい

名和：「三方良し」とセットになる考え方で「陰徳善事」というものがあります。自分がなした善事をことさらに言い立てるのはよくない、という美意識ですが、デンマークにもそれとよく似た「ジャンテの法則」というものがあるそうですが。

ベック：ええ、自分の善行を宣伝するものではない、という文化があります。日本人とデンマーク人には共通するマインドも多々ありますね。ただ、いまの環境問題や糖尿病ケアは世界全体で共有すべき課題ですから、企業はむしろベストプラクティスを発信し、企業と企業、企業と政府、企業と個人が対話を重ねていかなくは解決に近づいていけないと思います。当社はそうした対話と議論という面でも、日本に貢献したいと思っています。

名和：おっしゃる通りです。日本にも、いいことをしているのに発信が足りない企業がたくさんある。その面でも日本の企業にとって、ノボ ノルディスクさんはいいお手本になってくれるのではないかと期待しています。

（構成・江口絵理）



INTERVIEW

世界最大のインスリン工場は環境対応の先進例 ノボ ノルディスク カルンボー工場

デンマークの首都であるコペンハーゲンから車で西へ約1時間半、西に海を望む自然豊かな地に、ノボ ノルディスク カルンボー工場があります。全世界で生産されるインスリンの約50%を供給しているこの工場では、インスリンの製造から充填、注入デバイス等の組み立て、パッケージまでを一貫して行なっているほか、世界各地の工場にインスリンを供給しています。

カルンボー工場は、ノボ ノルディスクの環境へのコミットメントを示す好例です。風力発電の利用によって、使用する電力はすべて再生可能エネルギーとなっており、2019年中にバイオマスによ

る蒸気と熱を導入してCO₂排出量ゼロを達成する見込みです。また、ノボ ノルディスクが全世界の生産設備から排出するCO₂も45%削減する計画です。

工場のあるカルンボー地区は「産業シンバイオシス（共生）」を実現した先進的なエコ産業団地として世界で注目を集めています。その理由は、近隣の異業種の工場同士が企業の枠を超えて築き上げてきた“共生”関係。ある工場の廃棄物が、別の業種の工場では原材料として使える場合があります。ここではそうした出入りをうまく調整して、まるで自然界の共生のように互いに相手を利用することで、エネルギーや資源の節約、環境負

カルンボー工場のインスリン製造施設



荷の低減を図っているのです。

カルンボー工場での取り組みに加え、このような他工場と連携した努力によって、カルンボー工場は、二酸化炭素排出量をはじめとする環境への影響を削減させながら、売上を伸ばすことに成功。環境への責任と社会や経済への責任を両立させるというノボ ノルディスクのポリシーを体現する場となっています。

柔軟な働き方を推進する「テレワーク・デイ」に参加します

「テレワーク・デイ」とは、働き方改革の一環としてテレワーク（時間や場所にとらわれない勤務形態）を定着させようと、国が企業や団体に参加を呼び掛けているプロジェクトです。今年から東京オリンピック・パラリンピック開催予定日の7月24日に行なわれ、2020年の東京大会期間中は、都内の混雑回避効果も期待されています。

ノボ ノルディスクは、東京本社および郡山工場の従業員を対象に、このプロジェクトに参加します。

同時に、長期的に多様なニーズを持つ社員が働き続けられる環境を整えることを目的に「柔軟な働き方推進プロジェクト」を社内内で立ち上げました。

テレワーク・デイへの参加は、本プロジェクトにおける業務影響分析の一環で、

テレワークへの参加率やオフィスの電力削減量、就労環境の変化等の効果を測定し、その結果を国に還元するとともに、具体的な効果や課題を整理・検証し、社内人事制度の改定を図っていきます。

ノボ ノルディスクは、事務職及び営業職（MR）のフレキシブルな働き方も視野に入れ、長期的に働き方改革を推進していきます。

糖尿病患者によるプロサイクリングチーム「チーム ノボ ノルディスク」が漫画に

「チーム ノボ ノルディスク」は、1型糖尿病患者のみで構成された世界初のプロサイクリングチーム。映画原作となった『シュート！』などのスポーツ漫画で人気の大島司さんが、チーム ノボ ノルディスクと出会うことで1型糖尿病を受け入れられた少年の実話を元に描いた『Ride Your Dream（ライド・ユア・ドリーム）』という作品が誕生しました。

作品を通して、「糖尿病をコントロールしながら自転車レースに挑戦することで、糖尿病とともに生きる人々を勇気づける」というチーム ノボ ノルディスクのメッセージを届けます。

6月28日（水）発行の「週刊少年マガジン」（講談社）に掲載されるほか、以下でもご覧いただけます。

http://www.club-dm.jp/tnn/ride_your_dream.html



「Ride Your Dream」© 大島司 / 講談社

2017年6月発行

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

www.novonordisk.co.jp

All Rights Reserved.

031-001011-26 (2017年6月作成)