

ノボ ノルディスク

統合報告書

2020年



全員が糖尿病患者で構成されている世界初のプロサイクリングチーム、チーム ノボ ノルディスクは、インスリンの発見から100周年を記念した「100」のロゴ入りジャージを身につけてレースを戦っています。
Novo Nordisk A/S - Novo Allé 1, 2880 Bagsværd, Denmark - CVR no. 24256790

目次



マネジメントレビュー

ノボ ノルディスクについて

CEOメッセージ	3
ノボ ノルディスクの概要	5
ビジネスモデル	6
業績ハイライト	7

戦略的目標

パーパスと持続可能性	9
イノベーションと重点治療領域	18
販売活動	22
財務	25

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント	30
株式および資本構成	31
コーポレートガバナンス	33
ガバナンスの実践	35

統合ステートメント

連結財務諸表

損益計算書	37
キャッシュフロー計算書	38
貸借対照表	39
株式資本状況	40

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
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1~36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2021年2月3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。

JP21NNG00003
(2021年4月作成)

CEOメッセージ

パーパスの力

新型コロナウイルス感染症の世界的大流行は世界中に極めて大きな打撃を与えましたが、その痛みは平等に分ち合われていません。基礎疾患を持つ患者さんはこのウイルスによって困難な状況におかれています。この現実により、「変革を推進し、糖尿病やその他の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が、かつてないほど意味のあるものとなっています。

今日、世界の11人に1人が糖尿病とともに生きており、増加を食い止めるための行動を起こさなければ、その数字は2045年までに、9人に1人に増加すると予想されています¹。新型コロナウイルス感染症が糖尿病や肥満症患者さんにもたらしたリスクは明らかな警鐘です。私たちはこれらの疾患に取り組むためにさらに努力を続けなければなりません。そうしなければ、何百万人もの人々の生活だけでなく、社会や経済全体にも将来的に莫大なダメージを与えるリスクを冒すことになります。

2025年に向けた戦略的目標の中で、糖尿病やその他の深刻な慢性疾患との闘いに、私たちがどの程度貢献できるかを示しています。2020年という前代未聞の1年が過ぎ、世界がインスリン発見100周年を認知する中で、現状にふさわしい第一の目標は「パーパスと持続可能性」です。

この1年で、Defeat Diabetes (糖尿病に打ち克つ)という新たな社会的責任戦略の開始によって、私たちはパーパス達成に向けた取り組みを強化しました。この戦略では、2型糖尿病の予防を加速し、全ての国々の弱い立場にある患者さんに対して入手可能なケアへのアクセスを提供し、生活を改善するためにイノベーションを推進するという私たちの目標を明確に示しています。

深刻な慢性疾患に打ち克つだけでなく、私たちは環境への影響をゼロにすることも目指しています。2020年に、私たちは世界中の生産拠面で100%再生可能エネルギーを使用するという目標の達成によって重要な一歩を踏み出しました。これは、2030年までに全ての事業活動と輸送によるCO₂排出量をゼロにするという目標に向かう道程の中での重要な出来事でした。

1. IDF Diabetes Atlas, 9th edition, 2019



現在、直接取引をしているサプライヤーが私たちに資材を供給する際に、再生可能エネルギーのみを使用するという目標を2030年までに達成していただくこともお願いしています。素晴らしいことに、一部の大手サプライヤーは既にこれに取り組み、目標を達成しています。

このような順調な進展も見られますが、私たちがパーパスを達成し、社会に付加価値を与えていると評価されるためには、科学的革新という中核的な貢献を果たしていかなければなりません。対象を絞った投資を行うという戦略の結果、ノボ ノルディスクの科学者たちは現在、ノボ ノルディスクの歴史においてかつてないほど多くの治療領域で、高いレベルのイノベーションを追求しています。その結果、私たちは現在、短期、中期そして長期的な成功に向けて好位置にあると考えています。

糖尿病領域では、世界初の1日1回投与の経口GLP-1受容体作動薬であるリベルサス[®]錠の本格展開とともに、パイプラインを強化し進展させている一方で、インスリン発見100周年にあたり新しいインスリン製剤の開発にも取り組み、イノベーションの水準を引き上げています。ノボ ノルディスクの研究開発部門は肥満症領域において体重減少率を高めることにも取り組んでおり、2020年にはSTEP第3相臨床試験においてセマグルチド2.4mgの可能性を示しました。

重要なこととして、2020年に私たちは技術プラットフォームも拡大し、非常に大きなアンメットニーズが存在し患者さんや家族、社会にも大きな負担となる領域である、心血管疾患や非アルコール性脂肪肝炎(NASH)、アルツハイマー病などを含む周辺の疾患領域に研究対象を広げました。

外部パートナーとのイノベーションに注力し続けてきたことで、Corvidia Therapeutics社とEmisphere Technologies社の大規模な買収に至り、心血管疾患治療薬とドラッグデリバリーというそれぞれの最先端の領域においてノボ ノルディスクのポジションが強化されています。販売面では、都市封鎖が医師の診察時間を減少させ、新規



オリビア アカは1型糖尿病とともに生きており、コートジボワールでノボ ノルディスクが展開する「Changing Diabetes[®] in Children (糖尿病の子供たちの未来を変える)」プログラムに参加しています。

治療開始が減少する結果となったことから、2020年は困難な1年でした。それにもかかわらず、私たちは糖尿病市場では売上高において主導的な立場をさらに強化し、2025年までに3分の1以上のシェアに到達するという目標に向かって順調に進捗しています。糖尿病関連の売上高はGLP-1受容体作動薬(ビクトーザ[®]、オゼンピック[®]、リベルサス[®]錠)の販売によって牽引され、これはインスリン製剤に関する複雑な市場状況を相殺しました。また、より多くの肥満症とともに生きる患者さんを支援すべく取り組みを続けています。また、その一方で、私たちの成長ホルモンと新規の血友病治療薬に対する強力な需要によって、パイオファーマ部門で持続的な成長を確保するという目標に向けて前進しています。

2020年の新型コロナウイルス感染症の世界的大流行下で、何百万人もの患者さんのニーズに応えられたことは、私たちの極めて明快なパーパスと長年にわたり築いてきた企業価値の結果であると私は考えています。しかし、現在も何百万人もの患者さんが治療にアクセスできない状況がありますので、

私たちのすべきことはまだ多く存在します。ですから、今こそ私たちは人材と組織への投資を続け、従業員が成長し、可能性を十分に発揮するための平等な機会を持つ、多様な人々が互いに個性を認め合う安全な職場環境を創り出すときなのです。

将来の展望については、世界が新型コロナウイルス感染症の世界的大流行からの回復への長い道程を歩み続ける中で、私たちは明確な企業戦略により、社会に評価されるパートナーとなることを確信しています。

最後に、世界中のノボ ノルディスクの従業員の皆さんに対し、この極めて困難な数年間における皆さんのアジリティとコミットメントに感謝申し上げます。私たちのパートナーと協力者の皆様にも心より感謝申し上げます。皆様がいなければ私たちの成功はあり得ませんでした。取締役会の皆様にも、継続的な支援と組織に対する前向きな問題提起に心より感謝申し上げます。最後になりましたが、株主の皆様のご継続的なご支援にも感謝申し上げます。

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)

「この1年で、Defeat Diabetes (糖尿病に打ち克つ) という新たな社会的責任戦略の開始によって、私たちはパーパス達成に向けた取り組みを強化しました。この戦略では、2型糖尿病の予防を加速し、全ての国々の弱い立場にある患者さんに対して入手可能なケアへのアクセスを提供し、生活を改善するためにイノベーションを推進するという私たちの目標を明確に示しています。」

ノボ ノルディスクの概要

ノボ ノルディスクは、デンマークを本拠とするグローバル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。私たちは、事業を行う全ての疾患領域をリードすることを目指しています。

1,269億4,600万デンマーククローネの純売上高

541億2,600万デンマーククローネの営業利益

285億6,500万デンマーククローネのフリーキャッシュフロー

世界に4万5,323人の従業員

169カ国で製品を販売

80カ国に関連会社

5カ国に研究開発施設

ノボ ノルディスクの企業戦略

ノボ ノルディスクの企業戦略には四つの明確な重点領域があり、それぞれで事業を展開しています。この戦略は私たちのパーパス、ノボ ノルディスク ウェイ、そして持続可能な事業を行うという目標に基づいたものです。

私たちは、糖尿病ケアおよび肥満症ケアの領域におけるリーダーシップと治療選択肢を強化し、

バイオフィーマ領域で主導的なポジションを確保し、非アルコール性脂肪肝炎 (NASH) や心血管疾患、アルツハイマー病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ています。これに成功することがノボ ノルディスクの持続可能な成長の原動力となるでしょう。



4億6,300万人が糖尿病とともに生きています¹

6億5,000万人が肥満症とともに生きています²

45万人が血友病とともに生きています³

1. IDF Diabetes Atlas, 9th edition, 2019
2. WHO, Obesity and overweight, fact sheet, 2020
3. World Federation of Hemophilia, Annual Survey, 2018

ビジネスモデル

ノボ ノルディスクのビジネスは、「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」というパーパスを中心に成り立っています。ノボ ノルディスクの主要な貢献は、革新的なバイオ医薬品を開発し、世界中の患者さんに提供することです。

私たちは持続可能なビジネスを行い、社会と私たちの将来のビジネスに付加価値を生み出すことを目指しています。私たちは、財務・経済、環境、社会に対して責任をもって事業を行っていますが、その指針となっているのがノボ ノルディスク ウェイです。これらを実行することで、私たちは患者さん、従業員、パートナー、株主、そして社会に対して長期的な価値を創造します。

バイオロジーに対する確固とした理解に基づき、アイデアの探求や基礎研究の先駆者となる

慢性疾患領域において主力となるバイオ医薬品を設計・開発する

特に酵母を利用したバイオ医薬品の大規模生産を行う

効率的なサプライチェーンを介して量産したインスリン製剤やGLP-1受容体作動薬などを提供する

マーケットフィットアプローチを用いて販売活動を行い、患者さんが確実にアクセスできるようにする

資源

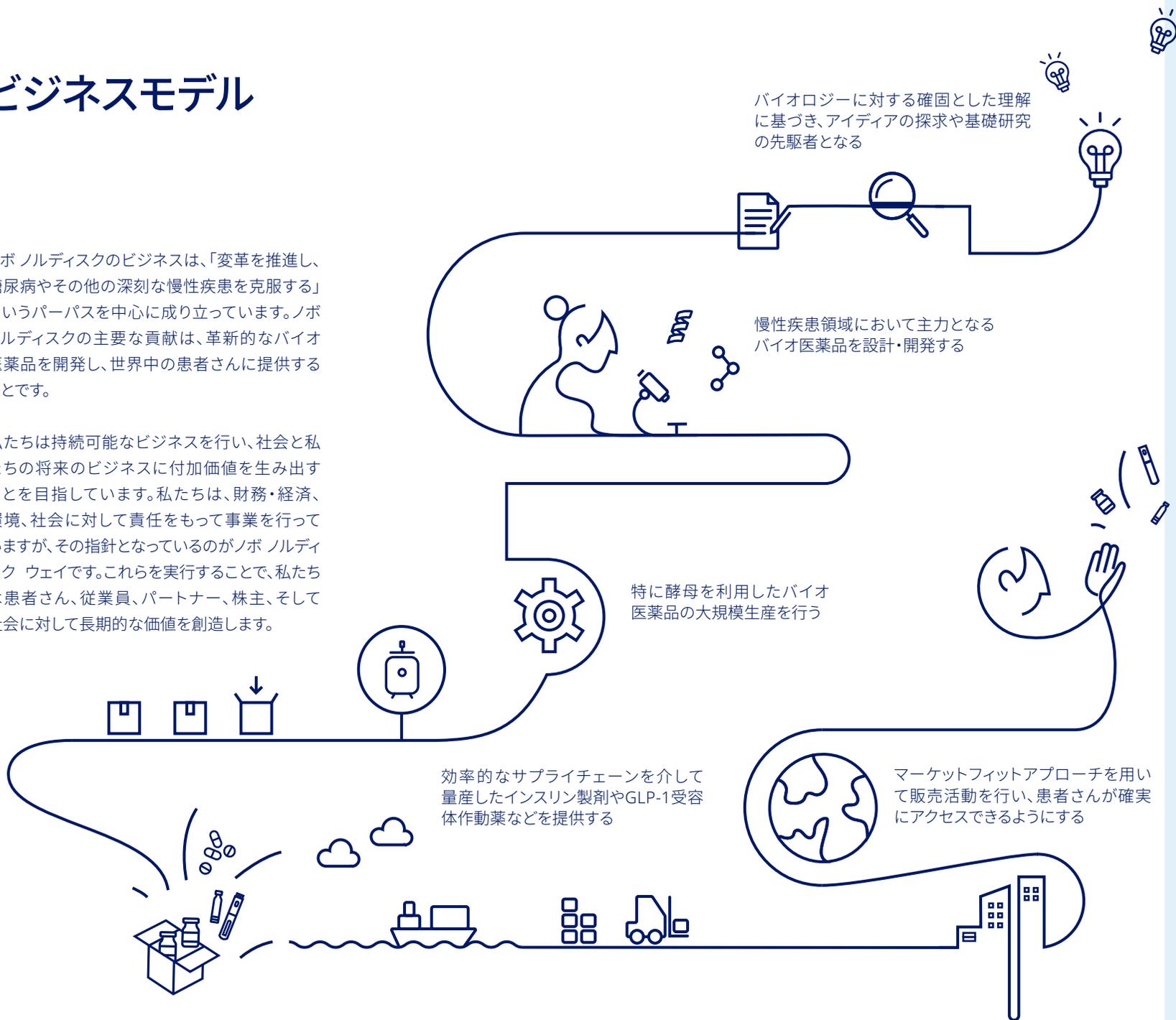
さまざまな段階で私たちのビジネスモデルに投入される資源:

- 研究機関の専門家、患者さんおよび外部のパートナーからの知見
- 公的機関や民間機関の専門知識
- 能力ある多様な人材
- 原材料
- 財源

価値

ノボ ノルディスクのビジネスから創造される価値:

- 3,280万人がノボ ノルディスクの糖尿病製品を使用
- 4万3,500人の患者さんがノボ ノルディスクの治験に参加
- 5,446人の新規雇用の創出を含む4万5,323人の従業員 (2020年)
- 6万社の直接取引を行うサプライヤー
- 総額計263億7,600万デンマーククローネの納税による社会貢献
- 369億7,600万デンマーククローネの配当および自社株買い戻しとして株主に還元



業績ハイライト

戦略的目標2025

ノボ ノルディスクの全疾患領域および全地域での幅広い側面を反映させるために、将来の成長への意欲を表す「2025年に向けた戦略的目標」という統合的なアプローチを2019年に導入しました。この戦略的目標は、財務見通しや成長予想ではなく、ノボ ノルディスクが実現に向けて取り組む目標です。

パーパスと持続可能性

戦略的目標2025

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

2020年のハイライト

- 社会に付加価値を与える:**
- Defeat Diabetes (糖尿病に打ち克つ)という新たな社会的責任戦略の開始
 - 米国における低価格での提供の拡大
 - 新型コロナウイルス感染症拡大下での社会的貢献
 - 76カ国におけるヒトインスリン製剤の上限価格の引き下げ
- 環境:**
- 全生産拠点における電力の再生可能エネルギー使用比率100%
 - 2030年までにサプライヤーの再生可能エネルギー使用比率を100%とする目標の設定
- 独自の能力を確かなものにし、文化を発展させる**
- ダイバーシティ&インクルージョンの課題だけでなくデジタル化へも対応

イノベーションと重点治療領域

戦略的目標2025

- 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
- 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
- バイオファーマ領域のパイプラインを強化し進展させる
- 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

2020年のハイライト

- 糖尿病:**
- セマグルチド2.0mgの第3b相臨床試験が順調に完了
 - 週1回投与のinsulin icodectの第3相臨床試験プログラムが開始
 - リベルサス®錠が欧州、英国および日本で承認
- 肥満症:**
- セマグルチド2.4mgの承認申請を米国食品医薬品局(FDA)および欧州医薬品庁(EMA)に提出
 - AM833+セマグルチド2.4mgの第1相臨床試験が順調に完了
- バイオファーマ:**
- Mim8の第1/2相臨床試験が開始
 - concizumabの第3相臨床試験が再開
- その他の深刻な慢性疾患:**
- ziltivekimabおよび非アルコール性脂肪肝炎(NASH)を対象としたセマグルチドの第2相臨床試験が順調に完了

販売活動

戦略的目標2025

- 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
- 肥満症治療領域におけるリーダーシップを強化し、報告ベースでの売上高を2019年の2倍にする
- バイオファーマ領域における持続的成長の見通しを確保する

2020年のハイライト

- 糖尿病領域の売上高がCER¹ベースで8%増加**
- 市場シェアが金額ベースで0.7パーセントポイント拡大し29.3%
- 肥満症領域の売上高がCERベースで3%増加の56億デンマーククローネ**
- バイオファーマ領域の売上高がCERベースで1%増加**

財務

戦略的目標2025

- 堅実な売上高と営業利益成長率を達成する:
 - IO²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%を革新する(2015~2022年)
- 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
- 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

2020年のハイライト

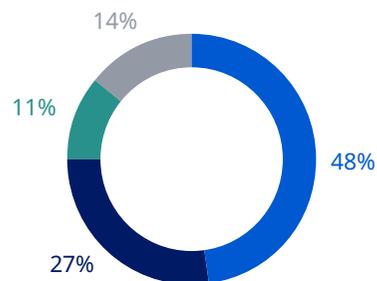
- 営業利益がCERベースで7%増加の541億デンマーククローネ**
- 売上高がCERベースで7%増加の1,269億デンマーククローネ**
- IOの売上高成長率がCERベースで10%
 - NAO³の売上高成長率がCERベースで3%となり、米国の売上高の48%を2015年以降に上市した製品に革新
- フリーキャッシュフローが286億デンマーククローネとなり、370億デンマーククローネを株主に還元**

1. CER: 恒常為替レート
 2. IO: インターナショナルオペレーションズ
 3. NAO: 北米オペレーションズ

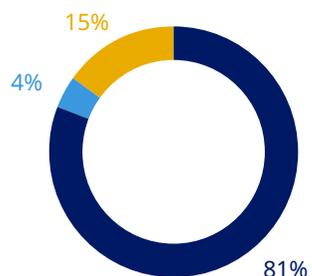
業績ハイライト

財務ハイライト

地域別売上高



治療領域別売上高



100万DKK	2016	2017	2018	2019	2020	2019-2020
財務実績						増減率
純売上高	111,780	111,696	111,831	122,021	126,946	4%
売上高成長率(報告値)	3.6%	(0.1%)	0.1%	9.1%	4.0%	
売上高成長率(恒常為替レート) ¹	5.5%	2.3%	4.6%	5.6%	6.7%	
営業利益	48,432	48,967	47,248	52,483	54,126	3%
営業利益成長率(報告値)	(2.0%)	1.1%	(3.5%)	11.1%	3.1%	
営業利益成長率(恒常為替レート) ¹	0.2%	4.8%	2.8%	5.6%	6.8%	
減価償却費、および減損損失	3,193	3,182	3,925	5,661	5,753	
金融収益および費用	(634)	(287)	367	(3,930)	(996)	
税引前純利益	47,798	48,680	47,615	48,553	53,130	9%
実効税率 ²	20.7%	21.7%	18.9%	19.8%	20.7%	
純利益	37,925	38,130	38,628	38,951	42,138	8%
無形固定資産の購入 ²	1,199	1,022	2,774	2,299	16,256	607%
有形固定資産の購入 ²	7,068	7,626	9,636	8,932	5,825	(35%)
フリーキャッシュフロー ¹	39,991	32,588	32,536	34,451	28,565	(17%)
総資産	97,539	102,355	110,769	125,612	144,922	15%
資本	45,269	49,815	51,839	57,593	63,325	10%
財務指標						
売上高総利益(粗利)率 ²	84.6%	84.2%	84.2%	83.5%	83.5%	
売上高販売管理費率	25.4%	25.4%	26.3%	26.1%	25.9%	
売上高研究開発費率	13.0%	12.5%	13.2%	11.7%	12.2%	
営業利益率 ²	43.3%	43.8%	42.2%	43.0%	42.6%	
純利益率 ²	33.9%	34.1%	34.5%	31.9%	33.2%	
当期純利益フリーキャッシュフロー比率 ¹	105.4%	85.5%	84.2%	88.4%	67.8%	
純営業資産(税引後営業)利益率 ¹	150.2%	143.2%	116.7%	98.0%	82.8%	
配当性向 ²	50.2%	50.4%	50.6%	50.5%	50.0%	
株式パフォーマンス						
1株/ADR当たりの利益(単位:DKK) ²	14.99	15.42	15.96	16.41	18.05	10%
希薄化後1株/ADR当たりの利益(単位:DKK) ²	14.96	15.39	15.93	16.38	18.01	10%
株式総数(12月31日現在、単位:100万株)	2,550	2,500	2,450	2,400	2,350	(2%)
1株当たりの配当金(単位:DKK)	7.60	7.85	8.15	8.35	9.10 ³	9%
配当金総額(単位:100万DKK)	19,048	19,206	19,547	19,651	21,066 ³	7%
自社株買い戻し(単位:100万DKK)	15,057	16,845	15,567	15,334	16,855	10%
株価終値(単位:DKK)	255	335	298	387	427	10%

1. 統合報告書(英文)の79ページ"Non-IFRS financial measures"(https://www.novonordisk.com/content/dam/nncorp/global/en/investors/irmaterial/annual_report/2021/Novo-Nordisk-Annual-Report-2020.pdf)をご参照ください。
 2. 統合報告書(英文)の78ページ"Financial Definition"(https://www.novonordisk.com/content/dam/nncorp/global/en/investors/irmaterial/annual_report/2021/Novo-Nordisk-Annual-Report-2020.pdf)をご参照ください。
 3. 当期の配当金総額(75億7,000万DKK)には、2020年8月支払済みの中間配当金(1株当たり3.25DKK)が含まれています。残りの配当金(134億9,600万DKK、1株当たり5.85DKK)は、年次株主総会での承認後に支払われる予定です。

パーパスと持続可能性

社会と私たちの今後のビジネスに付加価値を与える

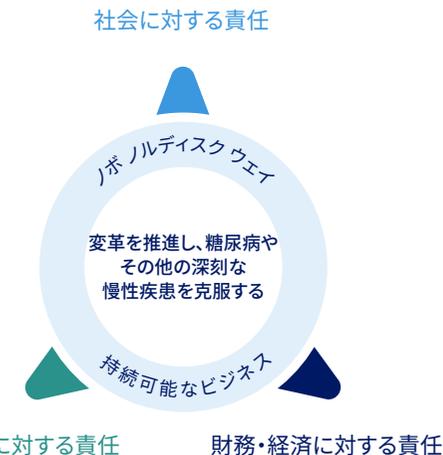
世界が深刻な課題に直面しているのに伴い、企業に対する要求は急速に変化しています。新型コロナウイルス感染症の世界的大流行や気候変動などの脅威は「平常通りのビジネス」がもはや選択肢の一つにはならないことを意味しています。大きなリスクがある中、私たちは社会と私たちの今後のビジネスに付加価値を与えることによって、持続可能な企業となることを目指しています。

新型コロナウイルス感染症への対応

2020年を通して、新型コロナウイルス感染症により、世界中に重要なニーズが連鎖的に発生しましたが、ノボ ノルディスクは専門知識や資源、グローバルな事業展開を活用してその対応に貢献しました。私たちの最優先事項は、従業員の安全を確保し、命を救う医薬品が途切れることなく患者さんに提供されるようにすることでした。また、世界中での支援への取り組みに私たちの資源を寄付することに重点を置き、デンマーク政府からの支援要請を受けて当社の研究開発組織を新型コロナウイルス感染症検査の実施のために稼働させました。

持続可能なビジネスをリードする

私たちのパーパスは、「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」ことです。プラスの影響を最大化するためには、非感染性疾患の増加、入手可能な価格の治療へのアクセスの不足、気候変動の影響といった世界的な社会課題に取り組むために、医薬品に留まらないソリューションを提供する必要があります。



戦略的目標2025

パーパスと持続可能性

- 社会に付加価値を与えることで高く評価される
- 環境への影響をゼロにする目標に向けて前進する
- 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

2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大により、糖尿病や肥満症などの慢性疾患とともに生きる患者さんが危険にさらされていることが浮き彫りになりました。一方で、気候変動も依然として喫緊の課題の一つとなっています。これらの課題に対して、企業が率先して主導的役割を果たし、解決策を提供し実施していくことが必要です。

2020年に私たちは、世界中でノボ ノルディスクの医薬品へのアクセスを拡大し、環境への影響をゼロとする目標を追求し、より持続可能で従業員が互いに個性を認め合う職場の創出に向けて前進することによって、これらの課題に対応してきました。

ノボ ノルディスクは持続可能な企業であり続けることを目指しています。私たちにとって、それは社会と将来のビジネスに付加価値を与えることを意味しています。この目標を達成するために、定款とノボ ノルディスク ウェイに明記されているように、私たちは、財務・経済、環境、社会に対して責任を持って事業を行っています。このアプローチは、戦略や行動など、意思決定を行うあらゆる場面に組み込まれており、患者さん、株主、従業員、ノボ ノルディスクが事業を展開する地域のコミュニティ、そして私たちが属するグローバル社会にとって長期的に何が最善なのかを常に念頭に置くように配慮されています。

これを指針として、私たちはパーパスと持続可能性を中心に戦略的目標に向かって進んでいます。

これが私たちにとってESG -環境、社会、ガバナンス-が意味するものです。

ESGの詳細については次項からのセクションをご覧ください。

パーパスと持続可能性

ノボ ノルディスクの 環境への責任

毎年、何十億個ものノボ ノルディスクの錠剤やバイアル、ペン型注入器が患者さんに届けられており、その需要は増加しています。そのため、気候変動、水や資源の不足、大気汚染、プラスチック廃棄物などの非常に困難な環境問題の最前線に置かれています。私たちの目標は大胆かつシンプルです。それは、環境への影響をゼロにすることです。

この目標を達成するために、私たちは循環型の考え方、すなわち、再利用やリサイクルが可能な製品設計、ビジネスの手順を見直すことによる消費の最小化と廃棄物の削減、そして志を同じくするサプライヤーとの協働に取り組んでいます。ノボ ノルディスクの環境戦略「Circular for Zero –循環型ビジネスで環境負荷ゼロを実現する–」では、資源利用、排出物、廃棄物を指標として進捗状況を測定しています。この「Circular for Zero」戦略は、当社のバリューチェーン全体を視野に入れており、循環型供給、循環型企業および循環型製品の三つで構成されています。

循環型供給

循環型調達に切り替える目標の一環として、サプライヤーと協力して持続可能な調達による原料への切り替えを促進し、環境への影響を低減します。2020年に私たちは、直接取引をする全てのサプライヤーが2030年までに100%再生可能エネルギーに基づく製品供給に移行するという意欲的な目標を掲げ

ました。この目標を達成するために、サプライヤーと協働して、再生可能エネルギーへの切り替えを支援します。6万社のサプライヤーが切り替えを完了すると、直接取引をするサプライヤーから排出されるCO₂を毎年約30万トン削減することができます。

循環型企業

ノボ ノルディスクでは、事業活動および輸送のあらゆる領域において環境への影響の低減に取り組んでいます。2020年の事業活動および輸送におけるCO₂総排出量は17万トンで、2019年から44%減少しました。その主な理由としては、再生可能エネルギーへの転換が完了したこと、ならびに新型コロナウイルス感染症により出張などの移動が減少したことが挙げられます。

事業活動によるCO₂排出量には、全ての生産施設、世界中の事業所および研究施設が含まれます。2020年の製造によるCO₂排出量は3万7,000トンで、主に、さまざまな再生可能エネルギープロジェクトの実施により、2019年から57%減少しました。これらのプロジェクトには、デンマークのカロンボーにおける再生可能な熱および蒸気発電、フランス、アルジェリア、ロシアにおける風力発電、ならびに米国における太陽光発電の導入が含まれます。事業所および研究施設からのCO₂排出量は8,000トンで、主には、省エネルギープロジェクトおよび新型コロナウイルス感染症によるオフィスの閉鎖により、2019年から38%減少しました。

新型コロナウイルス感染症の影響で、2020年のビジネスフライトによるCO₂排出量は1万9,000トンで、2019年から71%減少しました。2021年には、従業員およびステークホルダーの双方においてウェブ会議などの推進を通して、出張による排出量を最小化することに重点的

環境戦略「Circular for Zero –循環型ビジネスで環境負荷ゼロを実現する–」と2030年の目標



循環型供給:

バリューチェーン全体で環境への影響を低減するための循環的思考を浸透させ、循環的な調達に切り替えるためにサプライヤーと積極的に協働します



循環型企業:

ノボ ノルディスクの事業活動による環境フットプリントを削減することを目指し、環境への影響をゼロにするために会社全体で循環型企業への移行を推進します



循環型製品:

循環原則に基づき既存製品の改良と新製品の設計を行い、再利用することで使用済み製品の廃棄物の課題を解決します



北海のホーンズ レフ3洋上風力発電所は、私たちが再生可能エネルギーの供給を受けている発電所の一つです

に取り組みます。2020年の社用車からのCO₂排出量は4万5,000トンで、主に新型コロナウイルス感染症の影響で対面での会議と出張が減ったことにより、2019年から27%減少しました。ノボ ノルディスクはEV100のメンバーであり、2030年までに社用車を100%電気自動車に切り替えることに取り組んでいます。2020年の物流によるCO₂排出量は6万1,000トンで、主に、製品輸送を航空便から船便に移行する最適化プロジェクトにより、2019年から24%減少しました。

年初に、新たな太陽光発電施設から米国の全オペレーションに電力の供給を開始したことにより、世界中の生産施設で100%再生可能エネルギーを使用する目標を達成しました。これにより、私たちは再生可能エネルギーイニシアチブ「RE100」加盟国の中で、この目標を達成した初の製薬企業となりました。



環境への取り組み

170カ国

事業活動および輸送によるCO₂排出量
(単位:千トン)
2019年から44%削減

100%

生産拠点における電力の
再生可能エネルギー使用比率
2019年から24パーセントポイント増加

<1%

生産拠点から廃棄場に送られる
廃棄物の割合
2019年からの変化0%

2020年の事業活動におけるエネルギー消費量は319万1,000GJで、主にノースカロライナの新たな生産拠点が設置されたことで、2019年から7%増加しました。生産拠点で2020年に実施された省エネルギープロジェクトにより、年間9万4,000GJが節約できると見込まれています。

ノースカロライナの新たな生産拠点により、生産拠点における水消費量は336万8,000m³で、2019年から7%増加しました。中国とブラジルを含む4カ所の生産施設は、水ストレスまたは季節変動が大きい地域にあります。これらの施設での水消費量は2020年の総水消費量の11%を占めていますが、新たな生産施設を追加したにもかかわらず、2020年のこれらの施設での水消費量は15%減少しました。引き続き、これらの施設における水消費量削減に重点的に取り組みます。

ノボ ノルディスクは廃棄物の削減に取り組んでおり、2030年までに生産拠点から廃棄場に送られる廃棄物をゼロとする目標を掲げています。2020年の生産拠点における廃棄物は全体で14万1,000トンで、カロンボーにおける生産量の増加により2019年から14%増加しました。

生産拠点からの廃棄物の93%がリサイクルされており、バイオガス生産や、廃棄物発電プラントでの燃焼に利用されています。2020年は、総廃棄物量の1%未満(1,000トン)が廃棄場へ送られました。

循環型製品

ノボ ノルディスクは、既存製品および新製品が循環型に適合するよう取り組んでおり、デバイスによる環境フットプリントを削減するために研究開発部門内で循環デザインガイドラインを策定しています。

「Circular for Zero」の一環として、多くの医療機器の使用後の課題への対応に努めています。2020年末には、将来的に全世界に拡大することを目的として、医療機器のパイロット回収計画をデンマークで開始しました。生産拠点における廃棄物のリサイクルを通して、ペン型注入器のリサイクルに成功し、照明器具やオフィス家具の原料として提供しています。デバイスの再利用やリサイクル拡大を推進し、今後数年間でこれを達成することを目指しています。

「リサイクルに適した貴重な材料で製造された使用済みインスリンペン型注入器による、環境への影響の低減を目的とした、この重要な回収プロジェクトに参加できることを、デンマーク薬局協会は非常に嬉しく思っています。リサイクルすることで、これらの資材を一般廃棄物として焼却することによる環境への悪影響を回避することができます。」

-ビルテソルダーガード、デンマーク薬局協会

環境への取り組みの詳細についてはnovonordisk.comをご覧ください(英文)。

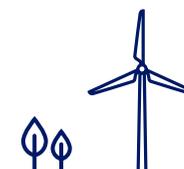
環境への影響をゼロにすることが私たちの目標です。この目標を達成するために、以下の2030年サプライヤー目標を設定しました



2030年までに

6万社の

直接取引をするサプライヤーが
ノボ ノルディスクへの供給に際して
再生可能エネルギーを利用し



30万トンのCO₂が

毎年ノボ ノルディスクが直接取引をする
サプライヤーから排出されなくなる

パーパスと持続可能性

ノボ ノルディスクの社会的責任

ノボ ノルディスクは、社会に付加価値を提供することで評価される企業になることを目指しています。ノボ ノルディスクは、私たちが属するコミュニティに付加価値を与え、患者さんに革新的なソリューションを提供し、多様な従業員が互いに個性を認め合う安全で倫理的な職場環境を整えることで、これを達成することを目指しています。

今日、世界の11人に1人が糖尿病とともに生きており、行動を起こさなければ2045年までに9人に1人に増加すると予想されています¹。糖尿病は健康保険制度に大きな負担をかけており、私たちは保健当局やその他のパートナーと協力して、糖尿病の予防と治療に取り組んでいます。2020年には、最大の課題の一つである糖尿病に対して社会が立ち向かう支援をするために「Defeat Diabetes (糖尿病に打ち克つ)」という長期的な社会的責任戦略を発表しました。私たちの力だけでは糖尿病に打ち克つことはできないと認識していますが、解決策を見つけるため、私たちの行動を加速させることは可能です。

イノベーション

ノボ ノルディスクの主要な貢献は、革新的なバイオ医薬品を開発し、世界中の患者さんに提供することです。2020年に私たちの糖尿病ケア製品を使用する患者数は推定で3,280万人に達し、2019年から9%増加しました。

以下によって糖尿病を克服するための変革を推進しています...



...糖尿病の増加を食い止めるための予防を加速...



...全ての国の弱い立場にある患者さんに入手可能なケアへのアクセスを提供...



...生活を改善するためのイノベーションを推進

1. IDF Diabetes Atlas, 9th edition, 2019

詳細は「イノベーションと重点治療領域」のセクションをご覧ください。

アクセスと入手可能性

私たちは、医薬品の入手可能性が課題となり得ることを認識しており、米国の糖尿病患者さんの一部には、私たちの糖尿病治療薬を含め、医療費の支払いがますます困難になっていることを認識しています。入手可能なケアへのアクセスを確保することは、医療に関わる全ての人々が共有する責任です。2020年、私たちは以下の取り組みを通じて、ノボ ノルディスクのインスリン製剤の購入が困難な米国の患者さんを支援してきました：

- 後続ブランド：超速効型インスリン製剤 (Novolog®) およびプレミックスインスリン製剤 (Novolog® Mix) のノーブランドバイオ医薬品を先発ブランドの定価の半額で提供
- 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
- 患者支援プログラム：年間世帯収入が政府が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。新型コロナウイルス感染症の状況下で本プログラムは拡大されました
- 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
- 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の支払いを支援

2020年、私たちは米国において低価格製剤の提供により100万人を超える患者さんを支援しました

また、全ての国に弱い立場にある患者さんが存在することも認識しています。これらの患者さんの集団を特定するために、既に低価格での提供プログラムを拡大している米国を除き、事業活動を展開している地域で脆弱性の評価を開始します。これは、入手可能なケアへのアクセスとキャパシティの構築を強化する方法を特定するために実施します。2020年に行った21カ国の評価に基づいて、19カ国で低価格での提供計画を策定しています。

弱い立場にある患者さんの集団には、人道的危機の影響を受けている人々や医療制度が不十分な過疎地域や世界の貧困地域に暮らす人々、子供や高齢者などの弱い立場にある集団が含まれます。

2020年には、76カ国においてヒトインスリン製剤の上限価格 (コミットメント内での最高価格) を1バイアル当たり4米ドルから3米ドルに下げることにより、ノボ ノルディスクの「インスリン アクセス コミットメント」を強化しました。これは国際連合が定める後発開発途上国、世界銀行が定める他の低所得国、多くの低所得者層が十分な健康保険補償を受けられていない中所得国および選定された人道支援組織を対象としています。

2020年には、推定320万人の患者さんが、このコミットメントによりインスリン治療を受けました。2020年に、このコミットメントの下で販売されたインスリン製剤の平均価格は1バイアル当たり2.9米ドルで、患者さん一人当たり1日11.6米セントに相当します。本活動以外に、ノボ ノルディスクはその他の国々においてもヒトインスリン製剤を上限価格以下で販売し、2020年にはさらに推定310万人にインスリン製剤を提供しました。「インスリン アクセス コミットメント」は一つの要素に過ぎず、私たちの力だけでは成立しません。弱い立場にある患者さん入手可能なケアへのアクセスを提供する私たちの取り組みにおいては、サプライチェーンの改善とキャパシティの構築も重要です。

詳細については、novonordisk.comの「インスリン アクセス コミットメント」をご覧ください(英文)。

キャパシティの構築をさらに進めるために、人道的危機の中で慢性疾患とともに生きる患者さんに対するケアの改善を目的とした赤十字国際委員会(ICRC)およびデンマーク赤十字社(DRC)との「Partnering for Change (変革のためのパートナーシップ)」プログラムを拡大し、1型糖尿病が原因で亡くなる子供をなくすという目標を掲げました。これを達成するために、2030年までに10万人の子供たちに手を差し伸べることを目指して「Changing Diabetes® in Children(糖尿病の子供たちの未来を変える)」プログラムを拡大しました。2020年には、2,601人の小児患者さんが新たにこのプログラムに参加しました。2009年以降、計469人の医療従事者を訓練し、222の診療所を設立し、14カ国、2万8,296人の小児患者さんが本プログラムの一環としてケアを受けることができました。

予防

患者さんの生活に対する影響に加えて、糖尿病は最大の社会的課題の一つでもあります。社会がこの課題に立ち向かうことを支援するために、ノボ ノルディスクは私たちの専門知識が最大限発揮できる糖尿病と肥満症の予防に力を注ぎます。私たちが目指しているのは、糖尿病と肥満症を予防するのに有効な介入方法を見つけ、試験的に導入した後に拡大することで、都市部における早期介入と健康格差から取り組みを始めています。

早期介入においては、メキシコとコロンビアで小児期の肥満と肥満症を予防するためにユニセフと協働で取り組んでいる事業が、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行にもかかわらず進展しており、小児期の栄養障害に関する世界的なアドボカシー活動も継続しています。

都市部における健康格差においては、都市部の弱い立場にある人々を対象とした糖尿病の予防および治療への取り組みを目的とした官民協働のパートナーシップである、「Cities Changing Diabetes(都市に蔓延する糖尿病を克服する)」プログラムに取り組んでいます。2020年には、36都市でこのプログラムを実施し、2019年の25都市から増加しました。五大大陸を網羅し、官民セクターの100を超える現地パートナーが参加しています。

寄付およびその他の貢献

2020年の寄付金額は増加しました。新型コロナウイルス感染症への対応のためが一因です。主な寄付先は以下となります：

「Changing Diabetes® in Children(糖尿病の子供たちの未来を変える)」プログラムを拡大して2030年までに

10万人の
子供たちに手を差し伸べる



1. 株式投資に分類されているため、損益計算書には計上されていない

- 薬剤耐性菌研究(AMR)アクションファンドに1億6,500万デンマーククローネ¹。このファンドは、薬剤耐性の研究開発に関する重要な研究を支援するために設立された、これまでで最大規模の集団基金です。
- 世界糖尿病財団(WDF)に1億3,800万デンマーククローネ(2020年の5,000万デンマーククローネの1回の特別寄付を含む)
- ノボ ノルディスク血友病財団に2,000万デンマーククローネ

社会の新型コロナウイルス感染症対応への支援

新型コロナウイルス感染症の感染拡大以降、社会の支援にこれまで以上に注力してきました。

ノボ ノルディスクが本拠を置くデンマークでは、国の検査能力を高め、コペンハーゲン大学がウイルス研究に使用するため新型コロナウイルス抗体検査を開発することで、国の医療システムを支援しました。

また、低中所得国の人道的支援活動を支援するために、UNRWAや赤十字組織を含む従来から支援を行っている人道支援組織に対して6カ月間インスリン製剤を無償提供しました。

従業員

ノボ ノルディスクは多様な人々が互いに個性を認め合い、安全で倫理的な、全ての従業員が能力を発揮するチャンスを公平に得られる職場環境を提供する、魅力的な雇用者になることを目標としています。

2020年末時点の総従業員数は4万5,323人で、このうち正社員は4万4,723人(前年比5%増)となっています。この増加は主にインターナショナルオペレーションズに起因するものです。

ダイバーシティ&インクルージョン

私たちの戦略的目標を達成するには、取締役会を含む全てのレベルで多様な人々が相互に認め合う組織となることが極めて重要です。従業員の多様性と互いに個性を認め合うリーダーシップが、ノボ ノルディスクの価値を引き上げるとするのが私たちの根本的な考え方です。

私たちのダイバーシティ&インクルージョンの目標の要素の一つは、全ての管理職でバランスのとれたジェンダー比率を達成することです。ダイバーシティ&インクルージョンを加速し、ジェンダー比率に取り組むためにいくつかのイニシアチブが始まっていますが、まだ変化の初期段階で、依然として改善の余地があります。2020年における管理職の男女の割合は、男性59%、女性41%で、2019年は女性40%でした。上級管理職¹では、2020年は男性76%、女性24%となり、2019年は女性18%でした。取締役会の62%が男性で38%が女性です。

ダイバーシティ&インクルージョンを加速させ、進化を促進させていくことの説明責任を果たすために、2020年に組織のあらゆる階層でローカルのアクションプランが実施されています。さらに、2020年にダイバーシティ&インクルージョンは短期および長期のインセンティブプログラムに組み込まれています。ダイバーシティ&インクルージョンに対するこのような確固とした姿勢は、ローカルアクションプランの継続的な進展の実現に重点を置いて2021年も継続します。



社会への取り組み

3,280万人の

患者さんに糖尿病ケア製品を提供
2019年から9%増加

1億5,800万
デンマーククローネを

世界糖尿病財団および
ノボ ノルディスク血友病財団に寄付
2019年から50%増加

世界に
4万5,323人の

従業員
2019年から5%増加

1. エグゼクティブバイス プレジデントおよびシニアバイス プレジデントと定義

人権と労働

ノボ ノルディスクでは、労働者の権利を含む人権尊重の責任を、業務遂行の最低限の基準として、全ての活動と事業上の関係において果たすよう取り組んでいます。

詳細については、novonordisk.comの「人権への取り組み」をご覧ください(英文)。

2014年より、ノボ ノルディスクは、外部のグローバル非営利ビジネスネットワークおよびコンサルタント企業とともに生活賃金プログラムに加入しています。その目的は、生活賃金、すなわちノボ ノルディスクが事業を行っている国での生活賃金の計算に基づいて、基本的な生活水準の達成に必要な商品やサービスを購入するのに十分な賃金が全従業員に支払われるようにするためです。2020年に74カ国についてデータを分析して2019年の12カ国と比較を行い、その結果としてアクションプランが実施されています。

労働者の権利の詳細については、novonordisk.comの「グローバル労働者行動規範」をご覧ください(英文)。

従来のグローバルスタンダードやプログラムにより、既に対処してきた問題以外で、重大な人権問題に対する取り組みに関しても進展がみられました。2020年に行った管理職と従業員を対象とした人権研修は、これらの問題に対する意識を強化しました。この研修はあらゆる人権と企業活動をカバーしたものです。2020年には、患者さんの安全と健康に対する権利のために、自社のウェブサイトにて安全性報告を行う仕組みを提供するノボ ノルディスクの子会社の割合が96%を超えました。健康に対する権利の入手の機会と低価格化の側面については、上記の進捗状況をご覧ください。

前臨床研究で用いられるヒトの生体サンプルの搾取リスクを軽減し、十分な説明を受けた上での自由意志による合意に対するドナーの権利を尊重するために、ノボ ノルディスクは強化されたリスクベースのデューデリジェンスのプロセスを実施しました。

各地域における生産プロジェクトについては、ハイリスクな全ての新たな事業パートナーに対し、強化された人権デューデリジェンス要件を施行しました。サプライチェーンについては、監査人のツールボックスを更新し、外部専門機関と訓練を実施することにより、サプライヤーの監査を人権面で強化しました。

現代の労働リスクにおけるノボ ノルディスクのデューデリジェンスの詳細についてはnovonordisk.comをご覧ください(英文)。

健康と安全および事故報告

安全な行動は私たちの企業価値観の一部です。2020年の休業労働災害の平均発生率は、100万労働時間当たり1.3件で、2019年の2.2件から減少しています。2020年は2019年と同じく業務上の死亡事故が1件ありました。ノボ ノルディスクは、無事故の精神で事業を展開し、安全性の継続的改善に長期的に取り組んでいきます。

社会への取り組みの詳細についてはnovonordisk.comをご覧ください(英文)。

パーパスと持続可能性

持続可能なビジネスを行う

ノボ ノルディスクでは持続可能性への配慮が、ビジネスや意思決定、ガバナンス構造の中に組み込まれています。ノボ ノルディスクは、私たち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ある、ノボ ノルディスク ウェイに沿った責任ある方法で事業を行うように努めています。

ノボ ノルディスク ウェイ

ノボ ノルディスク ウェイは、私たち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。2020年に実施されたファシリテーションは26件で、新型コロナウイルス感染症による出張制限のため、2019年の32件から減少しました。いかなる課題も現地で解決し、統合的な知見が経営陣と取締役会に情報共有されます。また、ノボ ノルディスク ウェイは、パフォーマンス管理とインセンティブプログラムの土台となっています。

ノボ ノルディスク ウェイでは、全ての人々を尊重することを明記しており、これは差別やハラスメントが容認されないことを意味しています。匿名での報告ホットラインを含め、差別やハラスメント、報復があった場合に報告を促すプロセスを設けています。全ての管理職と従業員に対し、問題について率直な対話を行うことを奨励しています。

会社の信用

糖尿病患者さん、一般開業医、糖尿病専門医などの主要なステークホルダーのノボ ノルディスクへの信頼のレベルは、ノボ ノルディスクがステークホルダーの期待にどの程度応えているかを測る指標となります。

2020年の信頼度スコアは0~100点中80.6点で、2019年の78.2点から上昇しました。この上昇は2020年の医薬品業界の信頼度スコアの中で最も大きな改善となりました。

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、企業倫理行動規範、そして国際基準および地域基準を責任ある事業活動のために遵守することです。企業倫理は、私たちのビジネス、従業員、社会に対するあらゆる潜在的リスクの最小化を目的として、贈収賄禁止や腐敗行為禁止、データ保護、人権をカバーしています。

ノボ ノルディスクは、新たに雇用される者を含めた全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。2020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でした。2020年は、企業倫理監査を32カ所で実施し、指摘事項は107件でした。2019年は、34カ所で行われ、指摘事項は87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。

新型コロナウイルス感染症の影響で、デンマーク国外の監査は全てオンラインで実施されました。2020年はアプローチが変更されたものの、グループの内部監査は企業倫理コンプライアンスのレベルは健全であると

ノボ ノルディスク ウェイに含まれるノボ ノルディスク 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ル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。

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、2020年12月31日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。

2020年に、ノボ ノルディスクはデータ倫理原則の策定を開始しました。そして、責任ある持続可能なデータ利用を確保するために、これらの原則を実施していきます。さらに、データ保護と人権のリスクを2020年のグローバル企業倫理リスク報告プロセスに組み込みました。

製品品質とサプライヤー監査

2019年同様、2020年についても受けた査察のうち、年内に査察が完了したもので、不適合となったものはありませんでした。2019年の査察件数は66件であったのに対し、2020年は77件でした。年末時点で59件が完了し、残り18件が未完了となっています。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。未完了の査察のフォローアップは2021年も継続しています。

2020年、ノボ ノルディスクは、サプライヤーに対する監査を計177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。規制廃棄物の取り扱いに関する品質監査に関連して1件の重大な指摘事項がありました。これについては、その後フォローアップ監査が行われ、十分な是正措置がとられたとして対応が完了しています。

市場からの製品リコールは、2019年は4件であったのに対し、2020年は発生しませんでした。

コーポレートガバナンス

当社の株主構成は、財団の子会社として持続可能な企業であり続けることができるように、組成されています。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至上命令を果たす上での後ろ盾となっています。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があるという事実は、業績における短期的な透明性を維持しつつ、長期的な戦略に着手することを可能にしています。

ノボ ノルディスク財団の目的は、ノボ ノルディスクが販売ならびに研究活動を行うための安定した基盤を提供することと、広く科学的、人道的、社会的な目的に寄与することです。

ビジネスのマネジメントに加え、運営組織は指針を定め、ビジネス上の決定で持続可能性が確実に実現されるようにしています。それに従って、2020年には科学的革新と持続可能性という、いずれも企業の将来にとって極めて重要な二つの一貫性のある事項が取締役会の議題の中で優先すべき事項として取り上げられました。

詳細については、本報告書の「コーポレートガバナンス」のセクションをご覧ください。

報酬

経営陣の変動報酬は、持続可能な企業であるための当社の戦略、パーパスおよび目標に一致したパフォーマンスを促進するように策定されています。

詳細については、本報告書の「コーポレートガバナンス」のセクションをご覧ください。

持続可能な納税アプローチ

ノボ ノルディスクの税に関する全般的な指針は持続可能な納税アプローチ(納税方針)をとるというもので、責任と透明性を持って事業を行うという私たちの価値観に忠実でありながらも、税金の影響に対処する商業アプローチに重点を置いています。これは、ノボ ノルディスクが価値の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るということを意味しています。

グローバル企業として、私たちはクロスボーダー取引を行っていますが、これには振替価格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、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し、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ることを意味しています。この運用モデルによる納税状況は、右記の通りです。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を図るため、ノボ ノルディスクでは全世界の収入の65%以上を占める地理的地域に対して事前確認制度(Advance Pricing Agreements)を利用しています。



ロシーニはインドで、1型糖尿病とともに生きています。

私たちの持続可能な納税アプローチは取締役会の承認を得ています。詳細については、novonordisk.comの「持続可能な納税アプローチ」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 - 3年平均

● カテゴリーの比率

リージョン	知的財産権 ¹	生産高 ²	売上高 ³ (単位:10億DKK)	法人税
インターナショナルオペレーションズ	●	●	●	8.4
- デンマーク	●	●	○	7.2
- EMEA (デンマークを除く)	○	○	○	0.9
- 中国	○	○	○	0.2
- その他の地域	○	○	○	0.1
北米オペレーションズ	○	○	●	1.5
- 米国	○	○	●	1.4
合計				9.9

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. 当該地域内の製造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

財務およびESGに対するアシュアランス

ノボ ノルディスクの財務報告および財務報告プロセスの内部統制は、年次株主総会で選任された、独立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、独立した外部監査人によるESG報告に関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。アシュアランスの提供者は、ESGの実績に関する情報が、重要と考えられる側面を網羅しているかどうかを評価するとともに、報告された情報に対する内部統制のプロセスを検証しています。

ノボ ノルディスクの内部監査は、主に財務プロセス、ITセキュリティおよび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。社内財務監査機能が、経営陣から確実に独立して働くようにするため、監査規程、監査計画および予算は、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、報酬および解任を承認しなければなりません。

詳細については、本報告書の「コーポレートガバナンス」のセクションをご覧ください。

重要課題

ノボ ノルディスクには確固とした重要課題の特定プロセスが整備されており、重要な課題に対する決定と再評価が経営陣によって毎年行われています。

ノボ ノルディスクが将来的に価値を創造していく上で影響を及ぼす可能性がある最も重大なリスク要因として、経営陣により以下の三つが挙げられています：

- 製品品質と患者さんの安全性
- 研究開発パイプラインと規制当局の承認における進捗
- 価格設定と市場アクセス環境



ガバナンスへの取り組み

ノボ ノルディスク ウェイに関する

26件の

ファシリテーションを実施
2019年から6件減少

企業の信頼度

80.6%

2019年から3%上昇

32カ所の

企業倫理監査を実施
2019年から2件減少

177件の

サプライヤー監査を実施
2019年から59件減少

詳細については、本報告書の「リスクマネジメント」のセクションをご覧ください。

持続可能性に関する基準とパフォーマンス

ノボ ノルディスクは関連する開示基準に従って、当社のESGパフォーマンスについて報告するよう努めています。その一つが気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)です。このタスクフォースにおいては、重要な気候関連の情報開示を統合報告書に組み込むために段階的なアプローチをとっています。気候変動に関連したリスクにノボ ノルディスクがどのように対処しているかの概要については、novonordisk.comおよびCDP開示報告書をご覧ください(英文)。ノボ ノルディスクは患者さんへの安定的な医薬品の提供を確保するために、TCFDからの推奨に従い、製造やサプライチェーンにある短期、中期、長期的リスクを特定する、パリ協定の目標(代表濃度経路‘RCP 2.6’)および4°Cの高排出(RCP 8.5) RCPに合致した、2°Cの気候変動のシナリオを取りまとめています。

ノボ ノルディスクは、医薬品業界に適用されるサステナビリティ会計基準審議会(SASB)の開示基準の遵守に努めています。私たちの事業活動の透明性と説明責任に対するコミットメントを証明するものとしてこれを行っています。ノボ ノルディスクは25項目の定量指標中20項目で完全または部分的に基準を満たしています。2021年にはアドヒアランスと開示についてさらに詳しい評価を行います。

国連の持続可能な開発目標(SDGs)については、目標3の「すべての人に健康と福祉を」と目標12の「つくる責任つかう責任」がSDGsに対してノボ ノルディスクのプラスの影響を最大化できる部分であると考えことから、これらに注力しています。

私たちは、以下に挙げる国際基準やコミットメント、勧告を遵守しています：

- Access to Medicines Index (医薬品アクセスインデックス)
- CDP
- 持続可能性説明責任基準審議会
- 気候関連財務情報開示タスクフォース
- 英国贈収賄法
- 英国現代奴隷法
- 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
- 米国海外腐敗行為防止法

詳細については、novonordisk.comをご覧ください(英文)。

持続可能性ガバナンスの詳細についてはnovonordisk.comをご覧ください(英文)。

イノベーションと重点治療領域

深刻な慢性疾患に対する希望となる パイプラインを優先する

戦略的目標2025

○+ イノベーションと
重点治療領域

- 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
- 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
- バイオフィーマ領域のパイプラインを強化し進展させる
- その他の深刻な慢性疾患領域、特に心血管疾患、非アルコール性脂肪肝炎、慢性腎臓病領域におけるプレゼンスを確立する

ほぼ一世紀にわたり、ノボ ノルディスクは深刻な慢性疾患において科学的な革新を果たす先駆けとなりました。社会に対して価値を提供し続けられるよう、ノボ ノルディスクの歴史上のどの時点よりも多くの患者さんやパートナーとともに、より多くの治療領域と技術プラットフォームにおいて、これまで以上に高いレベルのイノベーションを追求しています。

深刻な慢性疾患の治療方法の発見はかつてないほど重要となっています。新型コロナウイルス感染症の世界的大流行では、糖尿病や肥満症、その他の深刻な慢性疾患とともに生きる何億人もの弱い立場にいる患者さんの存在が明らかになり、これらの患者さんのアンメットニーズへの対応の緊急性が明確に示されました。

ノボ ノルディスクは、糖尿病治療における成功実績を踏まえて困難に対処することで、肥満症やその他の深刻な慢性疾患と闘うための革新的アプローチを追求するとともに、治療領域を拡大させています。これらのアプローチは、当社の最先端のタンパク質およびペプ

チド技術だけでなく、バイオ医薬品の経口投与や幹細胞、RNA干渉 (RNAi)、遺伝子編集などの新規の技術プラットフォームも拠り所としながら、ノボ ノルディスクの革新的パイプラインを長期的成功へ導くでしょう。

将来の成長のためにギアを入れ替える

ノボ ノルディスクの研究開発 (R&D) 戦略は、革新的製品や技術プラットフォームを対象を絞った投資によって牽引され、100年近い当社の歴史のどの時点よりも多くの外部パートナーとともに、より多くの治療領域において、これまで以上に高いレベルのイノベーションをもたらしています。ますます競争が激しくなるバイオ医薬品業界の中で、このようなギアシフトはノボ ノルディスクが21世紀の医薬品変革に向け、これまでになかったイノベーションが起きている科学面での主導的な立場を確実に維持するために不可欠です。

過去10年間、ノボ ノルディスクは毎年平均一つの新規製品を開発しており、私たちのビジネスは力強く成長しています。将来の成長プラットフォームを確保するために、ノボ ノルディスクは短期および中期的な機会への研究開発での投資を増やす予定です。臨床試験の専門知識や大規模なタンパク質生産拠点、コマーシャルエクセレンスといったノボ ノルディスクの核となる能力を高めることにより、私たちは今後数年間でより多くの製品を上市できるように努めています。

2020年にノボ ノルディスクの第1相から第4相までの臨床試験に参加した患者さんは、4万3,500人を超えました。これは当社の歴史のどの時点よりも多い人数でした。また、新型コロナウイルス感染症によってもたらされた社会や医療システムの混乱にもかかわらず、ノボ ノルディスクは患者さんのリモートモニタリングや、可能な場合には治験実施施設を介してではなく、



アウグストとマリー クロウ夫妻が100年前に発見された画期的な革新的な産物であるインスリンをデンマークに持ち帰った後、ノルディスク インスリン研究所によりインスリンの生産が商業化されました。

直接治療薬を届けることにより、重要な臨床試験を安全に実施し続けました。

昨年中の承認申請にかかわる重要なマイルストーンとしては、初の経口GLP-1受容体作動薬であるリベルサス®錠の欧州、英国および日本における承認があり、糖尿病領域における当社の主導的立場を強化しています。1日1回投与の薬剤は、2型糖尿病患者さんにとって大きな技術的進歩となっており、現在九つの市場で販売されています。

糖尿病研究のレベルを上げる

糖尿病患者さんの数は現在の4億6,300万人から2045年には7億人に増加すると推定されており、革新的でより簡便な治療へのニーズが依然として喫緊の課題となっています。この課題には、今から100年前の1921年に発見された分子であるインスリンの新しい形の開発も含まれます。その一つがinsulin icodecであり、2020年に第2相臨床試験において良好な有効性および忍容性が認められました。現在の基礎インスリン製剤の投与回数を選択肢は1日1回または2回ですが、それよりもはるかに少ないこの週1回投与のインスリン製剤が、いつの日か患者さんに提供できるかもしれません。

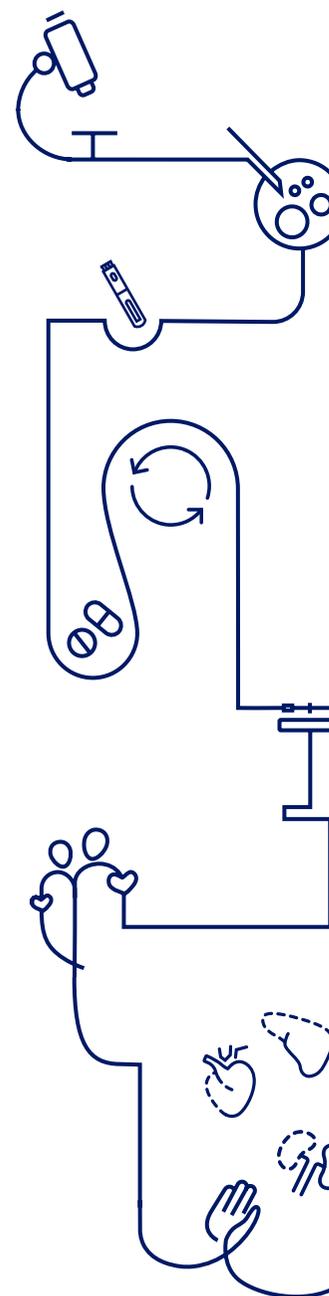
GLP-1受容体作動薬では、糖尿病合併症に対するベネフィットを実証することにより、高い有効性と予後の改善を実現させる単独および併用療法の開発を行うことで、既存製品の強化を図っています。

しかし、糖尿病研究におけるノボ ノルディスクの取り組みはこれに留まりません。2020年の終わりには、グルコース応答性インスリンの候補物質の安全性を証明するための第1相臨床試験を開始しました。このような治療薬が将来、血糖値を感知して反応することにより、体内での生理的なインスリン分泌を模倣するようになることを期待しています。さらに、マサチューセッツ工科大学と共同で、将来インスリンを錠剤で投与できるようにすることを最終的な目標とし、亀の甲羅から着想を得た、自己定位性経口デバイス「SOMA」を含む高分子の経口投与を可能にするシステムの開発で、進展を続けています。

肥満症治療の未来を形作る

ノボ ノルディスクは肥満症に対する新たな治療の発見においても主導的な役割を果たしています。肥満症患者さんは、がんや2型糖尿病、心疾患から新型コロナウイルス感染症による重症化や合併症まで、他のさまざまな健康リスクに直面しているという事実にもかかわらず、それが深刻な慢性かつ進行性の疾患であるとはまだ広く認識されていません。昨年の大きな進展の一つは第3相臨床開発プログラムSTEP (Semaglutide Treatment Effect in People with obesity) であり、GLP-1受容体作動薬セマグルチド2.4mgの週1回皮下投与により、糖尿病を合併していない肥満症の被験者において68週間で平均17~18%の体重減少(治療薬estimand)が認められました(治療方針estimandでは15~17%の体重減少が報告されました)。GLP-1受容体作動薬セマグルチドによる治療を活用して、肥満症患者さんの大幅な体重減少を達成し、それを維持する可能性の最大化を目指しています。私たちの目標は、ノボ ノルディスクのペプチドの革新に基づく治療法を組み合わせることで、現在の薬物治療の選択肢と肥満症治療手術の間のギャップを埋めることです。

リベルサス®錠とオゼンピック®の有効成分でもあるセマグルチドは、心代謝疾患に対する、より総合的なアプローチという医学における重要なトレンドを例示しています。2型糖尿病、肥満症、心血管疾患、慢性腎臓病、非アルコール性脂肪肝炎(NASH)の間の密接な関連は、疾患の症状を一つひとつ治療するという従来のサイロ化されたアプローチは打破されつつあり、セマグルチドのような分子には、多くの異なる治療領域がターゲットとなる可能性があることを意味しています。



その他の深刻な慢性疾患

その結果、セマグルチドは単一の分子の中にさまざまな機会を有するパイプラインとなりつつあります。糖尿病と肥満症で認められた結果に加え、NASHの患者さんを対象とした最近の第2相臨床試験では、セマグルチドによる治療によってNASHの寛解を達成した患者さんの割合がプラセボと比較して有意に高いことと、セマグルチドによる治療が疾患の進行予防において重要な役割を果たしている可能性があることが示されています。さらに、初期段階の研究結果は、セマグルチドを早期アルツハイマー病の治療薬として開発していくことを裏付けるものとなっています。経口セマグルチドを用いた、主軸となる第3相臨床プログラムが2021年の前半に開始されますが、このような分子が全ての科学者の夢である一方で、患者さんの利益のためのノボ ノルディスクの長期的なイノベーションはセマグルチドを超えるものでなければなりません。

この目標とともに、私たちはノボ ノルディスクの核となる能力を土台として、新たな医薬品領域に進出しようとしています。心血管疾患治療領域には、抗IL-6モノクローナル抗体やPCSK9ペプチド阻害薬などのいくつかのアプローチがあり、後者は既存の強力なコレステロール低下療法に代わるものとなるでしょう。この分子については第1相臨床試験が完了したところです。

外部パートナーのイノベーションを活用する

2020年に米国を本拠とするバイオテクノロジー企業 Corvidia Therapeutics社を買収したことで、当社のパイプラインがさらに強化されました。抗IL-6モノクローナル抗体 ziltivekimabは、アテローム動脈硬化性心血管疾患と慢性腎臓病の患者さんの炎症性バイオマーカーについて、第2相臨床試験で有望な結果を示しました。

このような戦略的投資には、糖尿病や肥満症、血友病、成長障害の領域と同様に、新たな周辺の疾患治療領域でも主導的なプレゼンスの確立を目指す私たちの目標が反映されています。2020年に Emisphere Technologies社も買収したことにより、リベルサス®錠に用いられている Eligen®SNACテクノロジーを含む、治療薬の錠剤化を可能にする独自技術を取得しました。

さらなる多くの外部パートナーとの協働や、幹細胞研究、RNA干渉 (RNAi) 治療薬、遺伝子編集などの新しい技術プラットフォームへの投資を継続することにより、ノボ ノルディスクはかつてないほどの多くの種類の深刻な慢性疾患にイノベーションをもたらすことを目指しています。これらの技術は医療の可能性に革命をもたらしており、これまでにない将来のイノベーションに力を与えるでしょう。

バイオファーマ領域のパイプラインを進展させる

ノボ ノルディスクのバイオファーマビジネス、すなわち、アンメットニーズが依然として高い血液系希少疾患および内分泌系希少疾患の領域を包含する専門治療ユニットの進展においても、外部のイノベーションは重要な役割を果たしています。ノボ ノルディスクのパイプラインには、血友病Aの次世代治療薬である Mim8、血友病AおよびBの治療薬である concizumab、成長障害の治療薬である週1回投与のソマプタンが含ま

れています。また、血友病などの遺伝性疾患に対する次世代の *in vivo* ゲノム編集治療の開発におけるバイオニアである bluebird bio社とも提携しています。

将来を見据えて

幹細胞を用いた再生医療への投資は、パーキンソン病や萎縮型加齢黄斑変性、慢性心不全といった新しい治療領域へのさらなる拡大の土台を構築します。言うまでもなく、幹細胞療法は1型糖尿病の根治への道を拓いてくれる可能性があります。これは「糖尿病や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の中心にある目標です。

ノボ ノルディスクのイノベーション戦略全体に共通する一つのことは、データおよびデジタル技術の可能性を最大化したいという意欲であり、これに対して、2020年を通して従業員の採用や外部との協働という方法で投資をしました。アナリティクスの進歩や実臨床のエビデンスによるデータ主導型開発が新薬発見の主役になるにつれ、デジタルサイエンスにおける卓越性が、バイオロジーにおける専門知識と同様に21世紀のバイオ医薬品研究開発での成功にとって、極めて重要なことがますます明らかになってきました。



シャーリー スチュワートは米国で、2型糖尿病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

糖尿病

承認申請

- グルカゴン様ペプチド1 (GLP-1) アナログの経口剤であるリベルサス®錠の成人2型糖尿病治療薬としての販売が、欧州、英国および日本において承認されました。
- 中国では、LEADER試験に基づいてビクトーザ®の適応を心血管(CV)疾患に拡大することが承認されました。さらに、セマグルチドおよびインスリン デグルデク/リラグチド配合剤の新薬承認申請(NDA)が、中国国家薬品监督管理局に提出されました。

臨床開発の進展

- 第3b相臨床試験のSUSTAIN FORTEが無事に完了し、強化療法を必要とする2型糖尿病患者さんへの週1回皮下投与では、セマグルチド2.0mgはセマグルチド1.0mgと比較してHbA1cの優れた低下効果を示しました¹。
- 2型糖尿病と末梢動脈疾患を有する患者さんを対象とした、セマグルチド皮下投与の効果を検討する第3b相臨床試験が開始されました。
- 2型糖尿病患者さんを対象とした、25mgおよび50mgの高用量経口セマグルチドの第3b相臨床試験が2021年上半期に開始されました。
- 週1回投与の基礎インスリンアナログ製剤であるinsulin icodecに関する第2相臨床試験は無事に完了し、第3a相臨床試験プログラムであるONWARDS試験が開始されました。
- icosemaおよびinsulin 965の第1相臨床試験は無事に完了しました。
- 1型糖尿病に対するグルコース応答性インスリン 週1回投与のsema-GIP配合剤およびDNA免疫療法のヒト初回投与試験が開始されました。

肥満症

承認申請

- 成人肥満症の体重管理を目的とした週1回皮下投与のセマグルチド2.4mgの新薬承認申請が優先審査保証制度を利用して米国食品医薬品局に提出されました。また、肥満症に対するセマグルチド2.4mgの販売承認申請が欧州医薬品庁に提出されました。
- これらの申請は、4,500人を超える肥満または肥満症の成人を対象とした第3a相臨床開発プログラムSTEPの結果に基づいて行われています。STEPプログラムにおいて、肥満症患者さんに対するセマグルチド2.4mgの週1回投与は、プラセボと比較して、統計的に有意な体重減少を達成しました。糖尿病を合併していない被験者を対象とした試験であるSTEP1、3および4では、セマグルチド2.4mgを投与された被験者において、17~18%の体重減少(治療薬estimand)が認められました(治療方針estimandでは15~17%の体重減少が報告されました)。
- 米国において、肥満または肥満症の青年期(12歳以上18歳未満)への使用を含めたSaxenda®の適応拡大承認を取得しました。

臨床開発の進展

- ノボ ノルディスクは週1回皮下投与のアミリンアナログ(AM833)に関する2つの臨床試験が無事に完了したことを発表しました。AM833単独療法を行う第2相臨床試験およびAM833と週1回皮下投与のセマグルチド2.4mgの併用療法を行う第1b相臨床試験では、有望な結果が得られています。

バイオフィーマ

承認申請

- 成人成長ホルモン分泌不全症(AGHD)治療に対する週1回投与の成長ホルモンアナログ製剤であるソマブシタン(製品名ソグルーヤ®)が、米国および日本において承認されました。欧州のヒト用医薬品委員会(CHMP)からは、ソグルーヤ®のAGHD治療に関して、肯定的な意見が示されました。

臨床開発の進展

- インヒビター保有血友病患者さんを対象とした第2相 proof-of concept試験(Explorer 4)が無事に完了しました。中断されていた第3相臨床開発プログラム(Explorer 6、7、8)が再開され、インヒビター保有および非保有の血友病A、B患者さんを対象として、concizumab皮下投与による出血予防治療を検討しています。
- インヒビター保有および非保有の血友病A患者さんの出血予防を目的とした皮下投与による次世代型血液凝固第VIII因子模倣薬である二重特異性抗体Mim8の第1/2相臨床継続試験が開始されました。単回投与で良好な結果が得られ(第1相臨床試験パート)、反復投与(第2相臨床試験パート)に移行しました。
- 鎌状赤血球症に対するEPI-01の第1相臨床試験は無事に完了しました。

その他の深刻な慢性疾患

臨床開発の進展

- 非アルコール性脂肪肝炎(NASH)に対するセマグルチドの1日1回皮下投与を検討した第2相臨床試験が無事に完了し、セマグルチドは米国でブレイクスルーセラピーの指定を受けました。NASHに対するセマグルチドの第3a相臨床試験が2021年中に開始されます。
- ノボ ノルディスクとギリアド サイエンシズ社はNASHの第2相 proof-of-concept試験(POC)の結果を発表しました。この5群の臨床試験では、NASHの患者さんを対象としてセマグルチドとギリアド社のFXRアゴニストcilofexorおよび/またはACC阻害薬firsocostatの併用を評価しました。
- ノボ ノルディスクは後期臨床開発段階にあるリード化合物ziltivekimabを有するCorvidia Therapeutics社を買収しました。ziltivekimabはインターロイキン-6(IL-6)に対する完全ヒトモノクローナル抗体です。買収後、ziltivekimabの第2b相臨床試験は無事に完了しました。ziltivekimabは、アテローム動脈硬化性心血管疾患と炎症を併発した慢性腎臓病患者集団においてプラセボとの比較で炎症性マーカーを低下させました。第3相臨床心血管アウトカム試験が2021年中に開始される予定です。
- 長期間にわたるLDLコレステロール低下効果を示すPCSK9i模倣ペプチドの第1相臨床試験で良好な結果が報告されました。

1. メトホルミンおよび/またはスルホニル尿素薬への追加薬として

注記: 臨床試験についての詳細は、novonordisk.comにて、2020年のノボ ノルディスクの会社発表およびプレスリリースをご覧ください(英文)。

販売活動

新型コロナウイルス感染症の世界的大流行に直面した患者さんにイノベーションを届ける

新型コロナウイルス感染症の世界的大流行によって生じた困難な状況にもかかわらず、ノボ ノルディスクの世界中の販売チームは、患者さんに革新的な医薬品を届ける取り組みを継続しました。デジタル技術の力を利用することにより、患者さんや顧客のニーズに応えつつ、市場シェアを拡大させ、主要な新製品の上市活動を継続的に行うことが可能であることを販売チームは示してきました。これには、GLP-1受容体作動薬の経口剤であるリベルサス®錠の上市活動の展開に成功したことが含まれます。その結果として、2020年に糖尿病治療領域の世界市場シェア(金額ベース)を0.7パーセントポイント拡大して29.3%とし、2025年までに同シェアの3分の1に到達する目標に向かって順調に進んでいます。肥満症治療薬の売上高は2020年に新型コロナウイルス感染症の世界的大流行の影響を受けましたが、これも2019年から2025年までに倍増させる目標に向かって順調に進んでいます。また、バイオフーマ部門は持続可能な成長のためのプラットフォームを構築しています。

アジリティの勝利

このような異例の状況下でも効果的な販売活動を維持するノボ ノルディスクの能力は、新規性、シンプルティ、アジリティを追求する私たちの意欲を反映しています。新型コロナウイルス感染症の世界的大流行に見舞われる前から、医療におけるデジタル化の到来による機会やノボノルディスクの医薬品の入手可能性を確保するという課題に対処するための戦略を既に採用しています。新型コロナウイルス感染症の影響により、これらの全ての重要な活動が「早送り」されることになり、2020年はかつてないほどビジネス手順の適応化と展開への迅速な取り組みが従業員に促されました。

糖尿病や肥満症の患者さんは新型コロナウイルス感染症による重症化や予後リスクの高さから、今回の危機では、これらの患者さんのための予防と疾患管理への取り組み強化の重要性が明確に示されています。何百万人も患者さんがノボ ノルディスクの医薬品を使用しているため、患者さんのニーズを満たすことができないという選択肢はあり得ません。

オンラインでのコミュニケーションを取り入れる

製薬企業において、今回の新型コロナウイルス感染症の世界的大流行は医薬品のイノベーションを届ける従来の方法が、もはや継続できないという前代未聞の環境を創り出しました。2020年のかなりの期間において、多くの国々では患者さんと医師の間であれ、企業と顧客の間であれ、対面での接触がほぼ不可能となりました。都市封鎖が広がる中で新たな治療を開始できる患者さんの数が少なくなり、フォローアップのためのクリニックの受診が遅れるため、ノボ ノルディスクの一部の事業、特に市場動向に関連する部門において問題が生じました。

しかし、医療従事者や顧客との間で、オンラインでの対話を行うなどノボ ノルディスクは迅速に新しいコミュニケーション方法を採用しました。はるかに高いレベルのオンラインでのコミュニケーションだけでなく、ノボ ノルディスクの販売資料の大部分をデジタル化し、グループプレゼンテーションをオンラインでの実施に変更しました。このオンラインプレゼンテーションは中国で特に人気のあるアプローチの一つです。また、専門家による教育イベントのラインアップもデジタル化し、2020年には、多くのイベントをオンラインで実施しました。

戦略的目標2025

販売活動

- 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
- 肥満症治療領域におけるリーダーシップを強化し、報告ベースでの売上高を2019年の2倍にする
- バイオフーマ領域における持続的成長の見通しを確保する

世界中で、糖尿病やその他の深刻な慢性疾患とともに生きる患者さんは急増しており、改良された治療法を提供することは極めて重要です。しかし、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行が社会と経済を混乱させたことから、2020年にはストックホルムから上海、ニューヨーク、ナイジェリアに至るまで、必要としている全ての患者さんに命を救う医薬品を確実に届けるための新たな事業活動が強く求められるようになりました。



レオナルドはメキシコで、1型糖尿病とともに生きており、高校で学び、トリアスロンをしています。

この一連の変化により、米国や英国などの主要市場のプライマリケアと一部のセカンダリケアにおいて遠隔医療の利用が劇的に増加したことだけでなく、国際的な学会がフィジカルなものからオンライン開催へ移行されました。幸いなことに、対面での会議が開催できないことにより、通常であれば直接出席できなかった多数の医療専門職がリモート会議に参加して、それぞれの分野の最新の進捗情報を学ぶことが可能になりました。

糖尿病治療薬の一流のポートフォリオ

糖尿病領域では、2020年はノボ ノルディスクの最新のGLP-1受容体作動薬にとって飛躍の進歩を遂げた1年



オゼンピック®は現在

52カ国で
上市されています

リベルサス®錠は現在

9カ国で
上市されています

でした。週1回皮下投与のオゼンピック®は、現在52カ国で上市されており、セマグルチドの経口剤であるリベルサス®錠は、現在9カ国で上市されています。2型糖尿病治療薬のGLP-1受容体作動薬(ビクトーザ®、オゼンピック®、リベルサス®錠)の総売上高は、DKKベースで前年比25.9%増加、恒常為替レートベースで28.7%増加しました。

GLP-1受容体作動薬による治療は現在、何百万人もの糖尿病患者さんの疾患管理をサポートしており、糖尿病ケア市場全体の中で、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)は、1年前の47.5%から50.4%に増加しました。このGLP-1受容体作動薬の成果は、ノボ ノルディスクがほぼ1世紀にわたって糖尿病に関わる中で、いかにして患者さんに有意義な進歩を提供し続けているかを示しています。

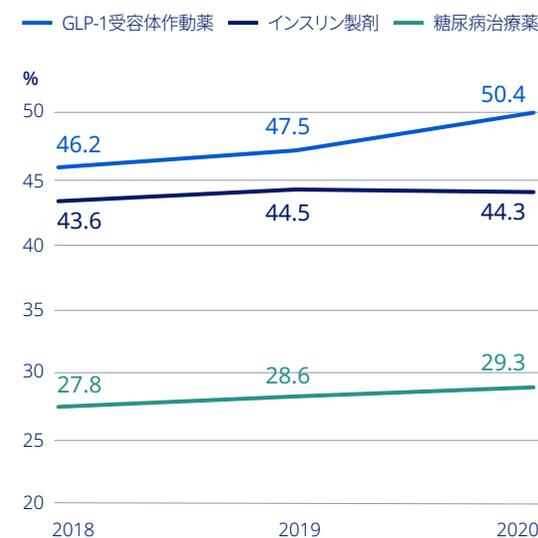
グローバル市場におけるインスリンの売上高はさまざま、インターナショナルオペレーションズにおける成長は、販売奨励金の増加による実勢価格の低下、低価格化プログラムの開始、メディケアパートDカバレッジギャップ法の改正を原因とする米国における売上高減少によって相殺されています。数量ベースでは、ノボ ノルディスクは依然として世界のインスリン供給のリーダーです。

世界中のインスリン市場では、ますます競争が激しくなっており、私たちはそれぞれの市場のニーズに適合するように販売アプローチを調整しています。課題はあるものの、ノボ ノルディスクの核となる強みの一つは、さまざまな価格帯の製品で構成される幅広い製品ポートフォリオです。ガラス製バイアルに入ったヒトインスリンからフレックスタッチ®プレフィルドペンに入ったトレシーバ®やライゾデグ®などの新たなインスリン製剤まで提供し

ています。また、さまざまな市場のニーズに包装方法も適合させています。例えば、毎月や3カ月毎の薬剤の購入が困難な患者さんが存在するインドなど、医療費が自己負担となる市場向けの、より小さい包装サイズの製品を提供しています。

また、米国でもインスリンの購入が困難な患者さんがいることを認識しており、これらの患者さんの支援のためにさまざまな選択肢を提供しています。経済的に困難な状況かつ失業が増加する中で、新型コロナウイルス感染症によって健康保険を失った、対象となる患者さんに、90日分のインスリンを無償提供する患者支援プログラムなどの利用可能な選択肢を確実に知ってもらうため、低価格での製品提供とアクセス支援を行うノボケア®の認知度向上のために投資しました。

糖尿病領域における金額ベースでの市場シェア (%)



出典: IQVIAデータ

肥満症による世界的な疾病負担

6億5,000万人の
成人が肥満症に罹患¹

1億2,400万人の
子供と青年が肥満症に罹患²



ビャーネ ルネロブはデンマークで、肥満症とともに生きています。

1. WHO, Obesity and overweight, fact sheet, 2020
 2. Lancet, Worldwide trends in body-mass index, underweight, overweight, and obesity from 1975 to 2016: a pooled analysis of 2416 population-based measurement studies in 128.9 million children, adolescents, and adults (2017)
 3. BMIが35以上で心血管リスクを有する

肥満症領域をリードする

肥満症は2型糖尿病と密接に関連した深刻な慢性疾患で、がんや心疾患から新型コロナウイルス感染症による重い予後まで、他のさまざまな健康リスクをもたらします。私たちの目標は、それが広く認識されるようにすること、肥満症の有効な管理を支援するための薬物治療を提供することです。イタリアやドイツ、英国、スイスなど、2020年中に肥満症を慢性疾患の一つとして認識し、対処するための手段を講じている政府が増えているのを目にして勇気づけられます。しかし、肥満症に対する認識を高め、肥満症に関するスティグマおよび偏見と闘うためには、依然としてなすべきことが数多く存在します。

Saxenda®の2020年の売上高は、恒常為替レートベースで前年比3.3%増加、DKKベースで前年比1.3%減少となりました。売上高成長率は、治療を開始する患者さんの数が減少したことで新型コロナウイルス感染症による悪影響を受けました。2020年10月に英国国立医療技術評価機構 (NICE) は特定の肥満症患者さんにSaxenda®を推奨しましたが³、医療費は保険償還されないことが多く、患者さんの自費で支払われています。ブラジルやサウジアラビア、韓国などの国々では、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行が長引くと同時に患者さんが個人消費を控えたことにより、Saxenda®の処方数が減少しました。一方、米国では、医師の診察件数が著しく減少し、治療を開始する患者さんの数が減少したことで売上高成長率は悪影響を受けました。

しかしながら、ノボ ノルディスクは肥満症患者さんの肥満改善に対して依然として自信を持っており、肥満症に対して一つの製品しか提供されていない現状を将来的には治療ポートフォリオが提供できるように変えたいとの目標を持ち、高まる需要に対応する上で

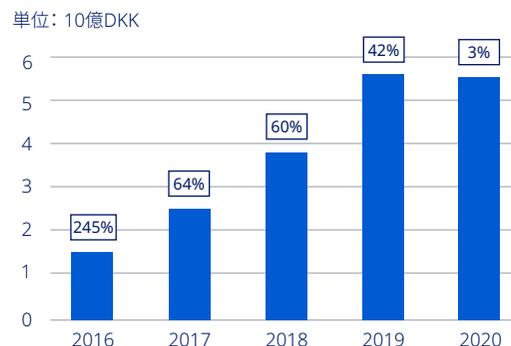
確固たる地位を築いています。肥満症治療に関する直近の進展としては、糖尿病を合併していない肥満症の被験者において17~18%の体重減少(治療薬estimand)が認められました(治療方針estimandでは15~17%の体重減少が報告されました)。この結果により、セマグルチド2.4mgの有効性が認められ、肥満症に対する革新的治療を牽引する可能性があることが期待されています。

バイオフーマ領域を強化する

バイオフーマ領域の製品の売上高は、恒常為替レートベースで前年比0.7%増加、DKKベースで前年比1.3%減少となりました。恒常為替レートベースでの成長率は、一部の国々で競合製品に供給上の問題があったこともあり、成長ホルモン製剤のノルディトロピン®に対する需要の増加を受けて上昇しています。しかし、血友病治療薬のノボセブン®は販売が低迷しました。その原因の一部としては、新型コロナウイルス感染症

肥満症領域の売上高

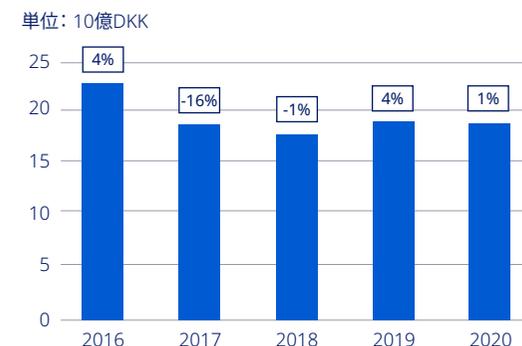
■ 売上高(報告値) □ 恒常為替レートベースの成長率



による都市封鎖中に手術と術中出血が減少したことが挙げられます。この販売低迷は新規の血友病治療薬イスパロクト®とレフィギシア®の上市活動の展開成功によってある程度相殺されました。

バイオフーマ領域の売上高

■ 売上高(報告値) □ 恒常為替レートベースの成長率



財務

2020年業績概要および 2021年業績見通し

戦略的目標2025

財務

- 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%を变革する(2015~2022年)
- 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
- 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

財務実績

2020年の売上高はデンマーククローネ (DKK) ベースで前年比4%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7%増加の1,269億4,600万DKKでした。売上高成長率は、新型コロナウイルス感染症の影響により、治療を開始する患者さんの数が減少したことによるマイナスの影響を受けました。2020年のノボ ノルディスクの売上高および営業利益は、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2020年10月発表時の見通しの範囲内となりました。実効税率、資本支出だけでなく、減価償却費および減損損失は全ておおむねガイダンスと一致していました。フリーキャッシュフローは2020年10月に示された範囲を下回りましたが、これは2020年第4四半期のEmisphere Technologies社の買収を反映したものです。

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7%増加、恒常為替レートベースで前年比10%増加となりました。売上高成長率は全ての地理的地域で上昇しました。EMEAでの売上高は、DKKベースで前年比6%増加、恒常為替レートベースで前年比9%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10%増加、恒常為替レートベースで前年比11%

増加となりました。その他の地域での売上高は、DKKベースで前年比6%増加、恒常為替レートベースで前年比12%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1%増加、恒常為替レートベースで前年比3%増加となりました。2020年に、米国の売上高の48%は2015年以降に上市した製品によるもので、2020年までにそれを70%に到達させることを目標としています。

治療領域全体の売上高の推移

恒常為替レートベースでの売上高成長率は糖尿病領域が8%、肥満症領域が3%、バイオファーマ領域が1%でした。

糖尿病および肥満症領域

糖尿病領域の売上高の推移

糖尿病領域の売上高は、GLP-1受容体作動薬の伸びに牽引されて、DKKベースで前年比5%増加、恒常為替レートベースで前年比8%増加の1,024億1,200万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、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の両方で市場シェア拡大により、28.6%から29.3%へと改善しました。

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2020年11月と2019年11月からの移動通年合計(MAT)を基にしています。

インスリン製剤

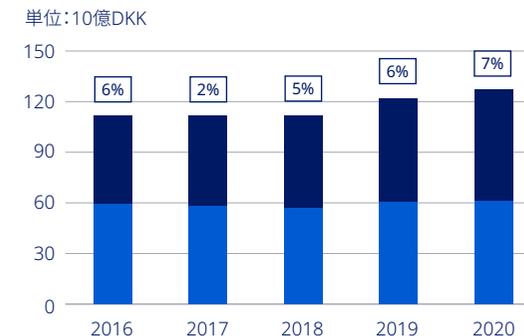
インスリン製剤の売上高は、DKKベースで前年比5%減少、恒常為替レートベースで前年比3%減少の565億5,000万DKKでした。売上高の減少は、米国での売上減少によるものですが、インターナショナルオペレーションズでの売上増加により一部相殺されました。

持効型インスリン製剤の売上高は、DKKベースで前年比11%減少、恒常為替レートベースで前年比9%減少の184億3,900万DKKでした。ノボ ノルディスクの持効型インスリンセグメントの過去12カ月の世界市場シェア(数量ベース)は、32.4%から32.8%へと拡大しました。恒常為替レートベースでの売上高の減少はレベミル®およびトリーバ®の売上減少によるものですが、ゾルトファイ®の売上増加により一部相殺されました。現在、トリーバ®は、91カ国で販売されており、ゾルトファイ®は、42カ国で販売されています。

プレミックスインスリン製剤の売上高は、DKKベースで前年比3%増加、恒常為替レートベースで前年比6%増加の109億2,500万DKKでした。ノボ ノルディスクは、プレミックスインスリンセグメントにおいて、世界市場シェア(数量ベース)65.2%を占めるマーケットリーダーであり、シェアは12カ月前の64.2%から増加しています。売上高の増加はライゾデグ®とノボミックス®の両方の売上増加により牽引されました。ライゾデグ®は、現在37カ国で販売されています。

財務実績

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



速効型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前年比3%減少の183億1,300万DKKでした。ノボ ノルディスクは、速効型インスリンセグメントにおけるマーケットリーダーであり、世界市場シェア(数量ベース)は過去12カ月間で50.7%から51.7%に増加しています。売上高の減少はノボラピッド®によるものですが、フィアスプ®の売上増加により一部相殺されました。フィアスプ®は、現在41カ国で販売されています。

ヒトインスリン製剤の売上高は、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2%増加の88億7,300万DKKでした。

2型糖尿病治療におけるGLP-1受容体作動薬

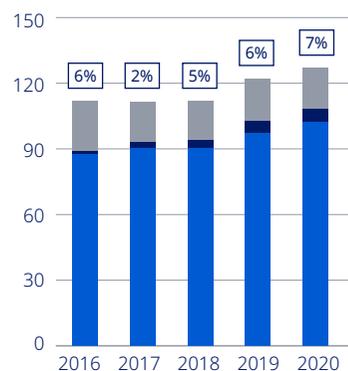
2型糖尿病治療におけるGLP-1受容体作動薬(オゼンピック®、ピクトーザ®、リベルサス®錠)の売上高は、DKKベースで前年比26%増加、恒常為替レートベースで前年比29%増加の418億3,100万DKKとなりました。オゼンピック®は、現在52カ国で販売され212億1,100万DKKを売り上げており、リベルサス®錠は9カ国で販売され18億7,300万DKKを売り上げています。糖尿病治療薬市場全体では、GLP-1受容体作動薬セグメントが占める市場シェア(金額ベース)は12カ月前の18.0%から22.0%に増加しました。ノボ ノルディスクは引き続き、GLP-1受容体作動薬セグメントの世界的なマーケットリーダーであり、市場シェア(金額ベース)は12カ月前から2.9ポイント増加して50.4%となっています。売上高成長率は新型コロナウイルス感染症によるマイナスの影響を受けました。

肥満症領域の売上高の推移

Saxenda®の売上高は、DKKベースで前年比1%減少、恒常為替レートベースで前年比3%増加の56億800万DKKでした。Saxenda®の恒常為替レートベースの売上

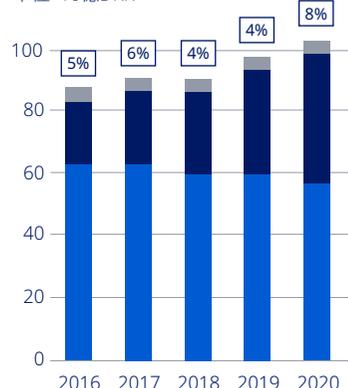
治療領域別売上高

■ 糖尿病ケア ■ 肥満症ケア
■ バイオファーマ
□ 恒常為替レートベースの成長率
単位:10億DKK



糖尿病領域の売上高

■ インスリン製剤の売上高(報告値)
■ GLP-1受容体作動薬の売上高(報告値)
■ その他の糖尿病治療薬の売上高(報告値)
□ 恒常為替レートベースの成長率
単位:10億DKK



増加は、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が、北米オペレーションズによって一部相殺されました。売上高成長率は、新型コロナウイルス感染症により治療を開始する患者さんの数が減少したことによるマイナスの影響を受けました。Saxenda®は現在55カ国で販売されています。ノボ ノルディスクは現在、肥満症の処方薬のグローバル市場において、64.7%の市場シェア(金額ベース)を占めています。

バイオファーマ

バイオファーマ領域の売上高の推移

バイオファーマ領域の製品売上高は、DKKベースで前年比1%減少、恒常為替レートベースで前年比1%増加の189億2,600万DKKとなりました。恒常為替レートベースの売上増加は、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。売上高成長率は成長障害の他に新規血友病治療薬の上市によって牽引されましたが、ノボセブン®の売上減少により相殺されました。売上高成長率は、新型コロナウイルス感染症により需要が減少したことからマイナスの影響を受けました。

血友病

血友病領域の製品売上高は、DKKベースで前年比6%減少、恒常為替レートベースで前年比4%減少の96億6,200万DKKとなりました。売上高の減少はノボセブン®によるものでしたが、血友病Aおよび血友病B製剤の売上高はイスパロクト®とレフィキシア®が世界中で展開されたことにより増加しました。

ノボセブン®の売上高は、DKKベースで前年比11%減少、恒常為替レートベースで前年比9%減少の72億300万DKKとなりました。売上高の推移は北米オペレーションズ、その他の地域およびEMEAにおける売上減少によるものでしたが、出荷時期を反映したリージョン中国における

売上増加により一部相殺されました。売上高の減少には、新型コロナウイルス感染症により手術と術中出血が減少したことが一部反映されています。

ノボエイト®の売上高は、DKKベースで前年比4%減少、恒常為替レートベースで前年比1%減少の14億6,200万DKKでした。売上高の減少は、EMEAおよび米国での売上減少によるものですが、その他の地域での売上増加により一部相殺されました。ノボエイト®の売上高の減少は、現在19カ国で販売されている長時間作用型血友病A治療薬イスパロクト®により相殺されました。

レフィキシア®の売上高は、5億1,800万DKKに増加しました。売上高の増加は、その他の地域とEMEAだけでなく、北米オペレーションズでも売上の伸長が続いたことによるものです。レフィキシア®は25カ国で販売されています。

成長障害(ノルデイトロピン®)

ノルデイトロピン®の売上高は、DKKベースで前年比6%増加、恒常為替レートベースで前年比8%増加の77億400万DKKでした。売上高の増加は、インターナショナルオペレーションズにおいて恒常為替レートベースで前年比16%増加となったことにより牽引されましたが、北米オペレーションズにおいて恒常為替レートで前年比4%減少となったことにより一部相殺されました。ノボ ノルディスクは、世界の成長障害市場におけるリーディングカンパニーであり、新しい適応症と次世代デバイスのグローバルな上市活動の展開により、金額ベースの市場シェアは前年33.0%に対して36.0%となっています。売上高成長率は、一部の国々で競合製品に供給上の問題が発生したことによる需要増加により、好影響を受けました。

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4%増加、恒常為替レートベースで前年比5%増加の209億3,200万DKKと堅調な伸びとなりました。その結果、粗利率（DKKベース）は、2019年の83.5%から変化はありませんでした。変化がなかった粗利率は、生産性の改善およびGLP-1受容体作動薬の売上増加に牽引された製品構成によるプラスの影響が反映されています。これは米国における実勢価格の低下によるマイナスの影響と為替変動による0.3ポイントマイナスの影響によって一部相殺されています。

販売管理費は、DKKベースで前年比3%増加、恒常為替レートベースで前年比6%増加の329億2,800万DKKとなりました。経費の増加は北米オペレーションズによるもので、リベルサス®錠の上市活動とオゼンピック®の販売促進活動継続が反映されたものですが、インスリン製剤関連における販売促進費用が減少したことにより一部相殺されました。インターナショナルオペレーションズでは、販売促進費用はオゼンピック®およびリベルサス®錠の上市活動ならびにSaxenda®の上市活動の展開と関連しています。新型コロナウイルス感染症は販売促進活動の低迷と遅延をもたらしました。

研究開発費は、DKKベースで前年比9%増加、恒常為替レートベースで前年比10%増加の154億6,200万DKKとなりました。経費の増加は、2020年第3四半期の肥満症におけるセマグルチド2.4mgの優先審査保証の償却によるものです。その他の深刻な慢性疾患における活動が増え、心血管疾患と幹細胞プロジェクトにおける早期パイプラインの進展ならびに現在進行中の心血管アウトカム試験であるSOUL試験およびSELECT試験の被験者募集に関わる費用を増加させています。

一般管理費は、DKKベースで前年比1%減少、恒常為替

レートベースで前年比1%増加の39億5,800万DKKであり、一般管理費の領域全体では経費が概して無変化であったことが反映されています。

その他の営業純損益は、2019年の6億DKKに対し、2020年は特許使用料収入の減少を受けて4億6,000万DKKとなりました。

営業利益は、DKKベースで前年比3%増加、恒常為替レートベースで前年比7%増加の541億2,600万DKKでした。

金融収益、費用および税金

金融収益および費用は、2019年の39億3,000万DKKの純損失に対し、9億9,600万DKKの純損失となりました。

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、2019年の32億1,200万DKKの純損失に対し、7億4,700万DKKの純損失となりました。これは、いくつかの新興市場国通貨の大幅な下落による非ヘッジ通貨での損失を反映していますが、ヘッジ通貨での収益によって一部相殺されています。

2020年12月末時点での金融契約のマイナスの市場価値である約18億DKKが、2021年の減損認識として繰り延べられました。

2019年の実効税率が19.8%であったのに対し、2020年の実効税率は20.7%でした。2019年にスイスで税制改革法案が可決し、繰延税金資産の非経常的な増加によって実効税率にプラスの影響をもたらしました。

キャッシュフローおよび資本配分

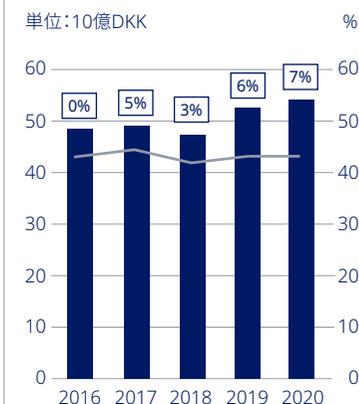
有形固定資産に対する資本支出は、2019年の89億DKKに対し、58億DKKとなりました。資本支出の減少は、主に、現在建設の最終段階にある糖尿病領域の各種原薬の新規生産施設（米国ノースカロライナ州クレイトン）への投資の減少に関連しています。

フリーキャッシュフローは、2019年の345億DKKに対し286億DKKとなりました。この減少は、主にCorvidia Therapeutics社とEmisphere Technologies社の買収に関連した163億DKKの無形資産の購入を反映しています。

ノボ ノルディスクの金融準備金は2020年12月31日時点で288億DKKで、その内訳は銀行預金、当座貸越および12カ月以内に返済期限の到来する銀行借入金を除く融資未実行残高です。

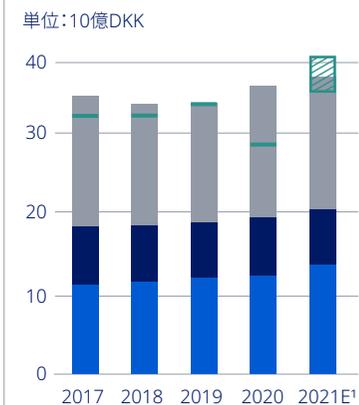
営業利益と営業利益率の推移

■ 営業利益（左軸）
— 営業利益率（右軸）
□ 恒常為替レートベースの成長率



キャッシュフローおよび資本配分

■ 前年配当
■ 中間配当
■ 自社株買い戻し
■ フリーキャッシュフロー



1. 2021年予想

2021年業績見通し

2021年業績見通しの概要は本ページの「2021年業績見通し」の表の通りです。

2021年の売上高成長率は、恒常為替レートベースで5～9%と予想しています。このガイダンスは、成長率6～10%とした戦略的目標に沿った国際オペレーションズの継続的売上高成長だけでなく、北米オペレーションズの成長見通しも反映しています。主にGLP-1受容体作動薬のオゼンピック®およびリベルサス®錠によって牽引される糖尿病領域における売上高の成長と肥満症領域における成長見通し、加えて、糖尿病領域とバイオファーマ領域の両方における競争の激化もガイダンスに反映しています。また、特に米国では、糖尿病領域における価格への継続的なプレッシャーによる売上高への悪影響が予想されます。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%程度低くなるのが予想されます。

営業利益成長率は、恒常為替レートベースで4～8%と予想しています。この見通しは、全事業ユニットにおける売上成長率と、現在および将来の成長要因への継続投資を主に反映しています。これにはオゼンピック®とリベルサス®錠の上市活動の展開の継続だけでなく、肥満症治療薬の市場構築への世界的規模の投資および米国で予定されているセマグルチド2.4mgの上市などが含まれます。さらに、2021年に予定されているいくつかの第3a相臨床試験プログラムの開始を含む、早期および後期のパイプライン活動に資金が配分されます。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6%ポイント程度低くなるのが予想

されます。これは主に、2020年の米ドルのスポットレートが615米ドルであったのに対して平均レートは654米ドルであったことによります。

現在の新型コロナウイルス感染症の世界的大流行は、治療を開始する患者さんの数や、医療保険のカバレッジに影響を及ぼす米国の失業率などの社会的影響に関する見通しを、不確実なものとしています。この見通しは新型コロナウイルス感染症による影響の深刻さと持続期間に関連した多数の仮定に基づいています。そのため、四半期決算の見通しが変動する可能性があります。

ノボ ノルディスクは、2021年の金融収益および費用を約7億DKKの収益になると予想しています。この金額は、主にヘッジ期間を11カ月とした米ドルの11億DKKの予想ヘッジ利益および関連ヘッジコストを反映しています。

2021年の実効税率は、20～22%の範囲になると予想しています。

2021年の資本支出は、約80億DKKと予想しています。主に、糖尿病領域の既存生産施設における原薬 (API) 生産能力増強への投資に関連するものです。予想されている資本支出の増加は、経口薬の技術プラットフォームに基づいた研究開発プロジェクトの進展を反映しています。

減価償却費、減損損失は約60億DKKと予想しています。2021年の減価償却費および減損損失の増加は、糖尿病領域の各種原薬の新規生産施設 (米国ノースカロライナ州クレイトン) の減価償却を反映しています。フリーキャッシュフローは、360～410億DKKになると予想しています。フリーキャッシュフローが2020年と比較して増加したのは、2020年の買収による影響を反映しています。

上記の予想は全て、2021年中に重大な医療保障制度改革による影響など、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2021年の残りの期間中の重要な事業開発取引による財務への影響は含まれていません。

2021年業績見通し

2021年業績見通しの概要は下の表の通りです:

別途明記する場合を除き、各指標は報告ベース	2021年2月3日現在
売上高成長率	
恒常為替レートベース	5～9%
報告ベース	恒常為替レートベースより約4%低い値
営業利益成長率	
恒常為替レートベース	4～8%
報告ベース	恒常為替レートベースより約6%低い値
金融収益および費用	約7億DKKの増益
実効税率	20～22%
資本支出 (PP&E)	約80億DKK
減価償却費、および減損損失	約60億DKK
フリーキャッシュフロー	360～410億DKK

ノボ ノルディスクは、各種請求通貨において予想される正味キャッシュフローに対する為替ヘッジ予約を既に行っています。

将来予想に関する記述についての注意事項

ノボ ノルディスクが、本2020年報告書に続いて、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2021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 (口頭の場合は文言。以下同様) 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」、「～の可能性はある」、「～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、製品導入、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、資本支出、配当、資本構成、金融収益、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、具体的な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、将来の予想数字と実際の業績が大きく異なる可能性がありますので、その点にご留意ください。

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を含む)、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、供給や生産の中断、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、情報技術 (IT) への依存、ノボ ノルディスクが現行ならびに開発中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、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、エビデミック、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行およびその他の公衆衛生上の危機等。

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悪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。

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が、ノボ ノルディスクが短期、中期、そして長期にわたって価値を創造し、守るために重要です。

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訓練は、戦略的な計画立案プロセスの一部です。これには、市場動向およびノボ ノルディスクのビジネスにとって、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。

アクセスと入手可能性

短期的および中期的に、入手可能なケアや革新的治療へのアクセスは、世界の多くの地域の患者さんにとって重要な課題の一つとなっています。慢性疾患による負担が増加し続ける中で、医療保険制度が持続可能な費用で質の高いケアを提供しようとしていることから、入手可能なケアへのアクセスは世界的な課題です。アクセスと入手可能性の確保は、医療に関わる全ての人々とノボ ノルディスクが共有している責任です。私たちの力だけでは糖尿病に打ち克つことはできないと認識していますが、関係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に、私たちの行動を加速させることは可能です。

デジタル・ディスラプション

医療における新しいデジタル技術により、個別化医療とより優れた慢性疾患の管理が可能となります。これは、私たちのステークホルダーに対し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となります。自社製品を含めた新たなデジタルヘルスソリューションは、データ規制とデータプライバシーだけでなく品質や信頼性へのリスクにおいても、さらなるリスクをもたらし得ます。ノボ ノルディスクは、関連するパートナーと協力してデジタルヘルスソリューションの開発に取り組んでいます。また、私たちはオープンイノベーションや、知識と経験の共有が重要であると考えています。

環境リスク

ノボ ノルディスクは気候変動により生じるリスクと機会に備えています。気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)の勧告に従い、短期的、中期的、長期的リスクを特定する、リスク管理プロセスの中に気候変動のシナリオを組み込んでいます。

人権と労働リスク

ノボ ノルディスクは、人身売買や強制労働、奴隷労働、児童奴隷、児童の危険労働などの現代奴隷がどの産業やセクターでも起こり得ることを認識しつつ、人権および労働者の権利のリスク管理を当社のリスク管理プロセスに組み込むために積極的に取り組んでいます。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を尊重します。

リスクマネジメントのプロセス

企業のリスク管理への厳密なアプローチは、ノボ ノルディスクの資産価値の保持、向上を支持します。ノボ ノルディスクは、早期の将来性のある新規分子の発見から、医薬品を製造し患者さんに提供するまで、バリューチェーン全体にわたって常にリスクにさらされています。一部のリスクは、研究開発

パイプラインの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あります。供給停止や競合品の脅威などその他のリスクは、世界規模で製造しているメーカーにはよく知られているものです。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と位置付けられています。財務損失やノボ ノルディスクの評判に対する損害のリスクについても相互的に評価を行います。

ノボ ノルディスクの経営陣および取締役会は、6カ月毎に最も重大なリスクに関する「ヒートマップ」の見直しを行います。このマップは、組織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年間にビジネスに深刻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。以下の概要には主要リスクの詳細を示しています。

詳細については、www.novonordisk.com/about/corporate-governance/recommendations-and-practices.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)。

主要リスク

主要リスクをまとめたものを下図に掲載しました。6カ月毎に取締役会と経営陣が主要リスクと下記の「ヒートマップ」におけるマッピングを見直します。

- ① 研究開発リスク
- ② 製品供給、品質および安全性のリスク
- ③ 販売リスク
- ④ ITセキュリティのリスク
- ⑤ 財務リスク
- ⑥ 法的大およびコンプライアンスリスク

ヒートマップ

高			
影響			
低	可能性がある		高

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4億7,000万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、23億5,000万株になります。A株式資本は5億3,700万株で構成され、額面は1億748万7,200DKK、B株式資本は18億1,300万株で構成され、額面は3億6,251万2,800DKK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 (NYSE) に、米国預託証券 (ADR) として上場しています。

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/S¹が保有しています。当財団の目的は二つあり、ノボ グループに属する各企業が販売業務ならびに研究活動を行うための、安定した基盤を提供すること、科学および人道上の目的に寄与することです (ノボ グループに属する企業のうち、ノボ ノルディスクが最大です)。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株式は一株当たり同額の配当が分配されます。

2020年12月31日時点でノボ ホールディングスA/Sも額面2,434万7,800DKK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1億3,183万5,000DKK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「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、2020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。2020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、91.2% (このうち約10.0%がADRとして上場) でした。2020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株式保有数は同数の1億5,927万7,660株で、額面は3,185万5,532DKKとなっています。

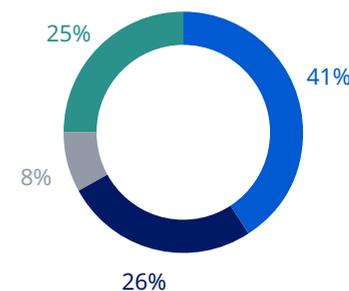
資本構成

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。

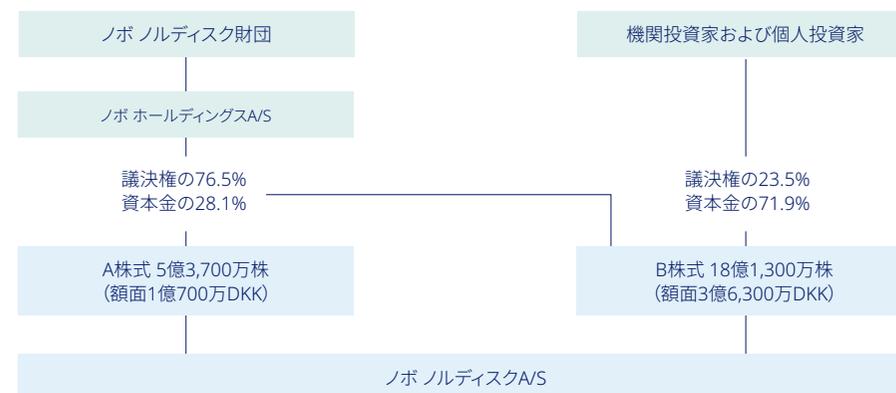
株主の地理的分布²

資本金の%

■ デンマーク ■ 北米
■ 英国 ■ その他



株主構成³



1. ノボ ホールディングスA/Sの登記住所: Tuborg Havnevej 19, DK-2900 Hellerup, Denmark
2. 株主の登録されている国
3. 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。

資本構成は、負債による資金調達でEmisphere Technologies社を18億米ドルで買収(2020年12月8日に完了)した結果として調整されています。

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。2020年3月に支払われた2019年の最終配当は、A株式、B株式およびADRについて、一株当たり(額面0.20DKK) 5.35DKKでした。2019年の総配当は、A株式、B株式で一株当たり(額面0.20DKK) 8.35DKKで、これは配当性向で50.5%にあたり、2019年の製薬企業群の平均である53.5%と同等です。

2020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、一株当たり(額面0.20DKK) 3.25DKKでした。2020年について、取締役会は2021年3月に5.85DKKの最終配当を提案しており、これにより2020年の年間配当は9.10DKKとなり、配当性向は50.0%となります。ノボ ノルディスクは、2021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、2021年1~6月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。

2020/2021年度の自社株買い戻しプログラム

2020年2月1日からの12カ月間で、ノボ ノルディスクは170億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)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

170億DKKの現金価値に相当します。ただし、プログラムの総額は、2021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、MARのセーフハーバールールに従って新たな自社株買い戻しプログラムの過半数を実施する予定です。また、2021年3月の年次株主総会において、取締役会は、自己株式4,000万株の消却によって、株式資本総額の約1.7%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

ノボ ノルディスクの株価は、2019年末の386.65DKKから、2020年末の426.65DKKへと、10.3%上昇しました。参考までに、2020年中にデンマークのOMXC25株価指数は33.7%上昇、製薬企業群の平均は2.4%減少しています。2020年12月31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、7,053億7,461万7,388DKKでした。

株価実績 2020

ノボ ノルディスクの株価および参考インデックス¹

— ノボ ノルディスク — 製薬企業群² — OMXC25



1. OMXC25および製薬企業群は2020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。

2. アストラゼネカ、プリストルマイヤーズ、スクイブ、イーライリリー、グラクソ・スミスクライン、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

コーポレートガバナンス

株主

主要な責任	株主は、ノボ ノルディスクに対する最終的な決定権を有しており、年次株主総会における決議を行うにあたり、その権利を行使します。年次株主総会において、株主は、統合報告書の承認およびノボ ノルディスクの定款の変更を承認します。株主は、取締役会メンバーおよび独立の監査人の選任も行います。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 ホールディングスA/Sは、年次株主総会における議決権の過半数を有しています。ただし、戦略およびオペレーションに関わるあらゆる事項は、全て取締役会および経営陣が決定しています。
--------------	---	--

取締役会

主要な責任 取締役会委員会： - チェアマンシップ - 監査委員会 - 指名委員会 - 報酬委員会 - 研究開発委員会	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。これらの二つの組織は、独立したものであって、メンバーの兼任はありません。 取締役会： - ノボ ノルディスクを専門分野に焦点を絞った持続可能なグローバル製薬企業として発展させる - 経営陣を監督する - 経営陣のメンバーを任命し、その報酬を決定する - ノボ ノルディスクの全体的な戦略を決定し、その実施および業績を監視する - 適切なマネジメントおよび組織を確保する - 基本定款に従って特別配当および新株発行を行うことができる - 2020年の年次株主総会で株主が付与し、議事録 (novonordisk.com) に記録された承認に基づき、自社株買い戻しを行うことができる (英文)	構成と独立性 2020年12月31日現在、取締役会は13名のメンバーで構成されています。そのうち9名は株主により、4名はデンマーク国内の従業員により選任されました。メンバーは、70歳に達した後、最初の年次株主総会で退任しなければなりません。 株主により選任された取締役会メンバーの任期は1年で、再任もあります。2020年は9名のメンバー全員が年次株主総会で再任されました。株主により選任された取締役会メンバーの内2人は、主要株主であるノボ ホールディングスA/Sと関係があることから独立メンバーではなく、ノボ ホールディングスA/S ¹ の利益を代表していると考えられますが、残りの7名のメンバーは独立のメンバーです。 デンマーク国内の従業員は、株主により選任された全取締役メンバーのうち、半数にあたる取締役を選出することができます。社員により選出された取締役の任期は法令で定められた4年間 (次回選出は2022年) で、株主によって選任された取締役と同じ権利を有し、同じ職務および責任を負います。
--	---	--

経営陣

主要な責任	経営陣は、日々の総合的な経営管理、社内組織、リソースの配分、戦略および方針の決定と実施、方向付け、取締役会やステークホルダーに対するタイムリーな報告と情報提供の確保に責任を負っています。 戦略の組織的な実行を確保するため、経営陣は、CEO、エグゼクティブ バイス プレジデント、シニア バイス プレジデントからなるマネジメント ボードを設立しています。	構成と会議 2020年12月31日の時点で、経営陣はCEOを含めて9名のメンバーで構成されていました。2020年に経営陣の構成には変更がありませんでした。経営陣は少なくとも月1回会合を開きます。新型コロナウイルス感染症により、かなりの数の会合やその他の活動がウェブ会議などで実施されました。デンマーク国外を拠点とし、バイオファーマビジネス、インターナショナルオペレーションズ、北米オペレーションズをそれぞれ担当する3名の役員については、デンマーク事業登録機関では、役員として登録されていません。
--------------	---	---

1. ノボ ホールディングスA/Sの取締役会または経営陣のメンバーとして関係

取締役会委員会¹

	チェアマンシップ	監査委員会	指名委員会	報酬委員会	研究開発委員会
主要な責任 取締役会を補佐する：	- 取締役会の会合の計画 - 経営陣の雇用、インセンティブ報酬およびパフォーマンスの評価 - 対外的に取締役会を代表する	- 外部監査人 - 内部監査機能 - コンプライアンスホットラインを通して報告された苦情への対処 - 財務報告、社会および環境面の報告 (ESG報告) - 財務報告およびESG報告の内部統制 - 企業倫理コンプライアンス - ITセキュリティおよび保険の補償	- 取締役会のコンピテンシープロフィールおよび構成 - 取締役会メンバーおよび取締役会委員会メンバーの指名 - 取締役会の年1回の評価 - ノボ ノルディスクのコーポレートガバナンス	- 報酬方針 - 取締役会メンバー、取締役会委員会および経営陣の実際の報酬額	- 研究開発戦略 - パイプライン - 研究開発組織
メンバー (取締役会によって任命)	会長と副会長で構成されており、両名は株主総会で株主により直接選出されます。 2020年の年次株主総会において、ヘルゲルトが会長に、イエペ クリスティアンセンが副会長に再選出されました。	- リズ ヒューイット (委員長) - ローレンス ドップラー - アンドレアス フィビヒ - シルビ グレゴリー - ステイ ストーベック	- ヘルゲルト (委員長) - シルビ グレゴリー - カシム クタイ - ムッテ プーヤ イェンセン	- イェペ クリスティアンセン (委員長) - プライアン ダニエルス - リズ ヒューイット - アンネ マリー クバーネランド	- マーティン マッケイ (委員長) - プライアン ダニエルス - シルビ グレゴリー - カシム クタイ - トーマス ラントサウ
2020年の主要な活動	2020年、会長の任務として、特に、治療領域およびさまざまな市場における戦略実行、デジタル化、外部のイノベーションを活用するためのパートナーとの連携や買収、人材とリーダーシップの開発の他に、継承への準備、コアコンピタンス、企業文化の醸成、新型コロナウイルス感染症の世界的大流行の影響に重点を置いて取り組みました。	2020年、監査委員会は、内部監査人および外部監査人が実施した業務に重点を置き、リスクと内部統制に特化した会合を開きました。また、売上高のリポートに関する条件、生産の間接的コスト、および係争中の税務訴訟や法的訴訟、減損などの重要な会計上の事項についても議論しました。さらに、情報セキュリティ、企業倫理コンプライアンス、コンプライアンスホットライン案件についてレビューしました。最後に、2021年に選出される外部監査人としてデロイトを推薦しました。	2020年、指名委員会は、特に取締役会の構成の再検討や候補者の選定と面接、長期承継計画の検討に重点的に取り組みました。また、取締役会に求められる能力について再考しました。	2020年、報酬委員会は、特に新型コロナウイルス感染症の世界的大流行を考慮した経営陣の報酬、2021年の経営陣に対する短期および長期的なインセンティブプログラムの設計および構造の評価ならびに報酬報告を行う上での透明性の強化に重点的に取り組みました。	2020年、研究開発委員会は、臨床試験結果のレビューに特に重点を置き、皮下投与および経口投与のGLP-1受容体作動薬におけるさらなる機会を模索するための追加的な研究開発活動の可能性や、競合薬のイニシアチブについて協議しました。また、軽度認知障害および軽度認知症におけるアンメットニーズに取り組む機会の可能性について協議しました。さらに、外部との共同研究や買収の可能性についても検討しました。

1. 取締役会委員会の詳細な説明、2020年の取締役会委員会のメンバーおよび全報告書については、<https://www.novonordisk.com/about/corporate-governance/recommendations-and-practices.html> の2020年コーポレートガバナンス報告書をご覧ください(英文)。

ガバナンスの実践

指名

指名委員会は、株主により選出された取締役会メンバーの選任または再選に関する提案を取締役に提示します。取締役会が指名する候補者を推薦する際、指名委員会は新任者と留任者のバランス、望ましい能力と経験、各取締役会メンバーの業績、ダイバーシティに関する目標、ならびに独立性などの事項について考慮します。

取締役会は株主により選出される取締役会メンバーのコンピテンシープロフィールを決定しています。取締役会メンバーには、清廉性、説明責任、公平性、財務リテラシー、献身そしてイノベーション意欲がなければなりません。さらに、以下のコンピタンスと経験を提示する必要があります: グローバルなビジネスマネジメント、戦略的な事業活動とガバナンス、ヘルスケア業界と市場へのアクセス、研究開発、テクノロジーとデジタル化、M&Aと外部へのイノベーション委託、リーダーシップ、変更管理、財務会計。

コンピテンシープロフィールはnovonordisk.comをご覧ください(英文)。

取締役会のダイバーシティ

2016年に取締役会はダイバーシティに関する目標を修正し、2020年までに株主により選任される取締役会メンバーのうち、少なくとも2名が北欧の国籍を有し、2名が北欧以外の国籍を有すること、また、男女それぞれ3名以上で構成されることを目指して、新たな目標を作成しました。

2020年12月31日時点で、株主により選出された取締役会メンバーは、北欧の国籍のメンバー2人と北欧以外の国籍

のメンバー7人の構成となっています。これらの内、3人が女性で6人が男性です。このように、取締役会は2016年に定めたジェンダーおよび国籍に関する目標を達成しました。取締役会はジェンダーと国籍において多様であることは引き続き重要であると考えており、そのため、2020年に、このジェンダーおよび国籍に関する目標を2024年まで継続することとしました。社員により選出された取締役会メンバーを含めると、6人が北欧の国籍で、7人が北欧以外の国籍です。これらの内、5人が女性で8人が男性です。

デンマーク財務諸表法のセクション99bおよび107dに基づき、ノボ ノルディスクは、本報告書の「ノボ ノルディスクの社会的責任」においてダイバーシティに関する現在の実績を開示しています。ノボ ノルディスクのダイバーシティの方針についてはそのセクションをご覧ください。

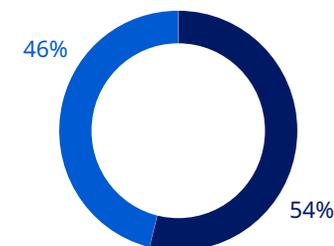
評価

取締役会は年1回の評価を行います。評価の対象には取締役会と経営陣の全てのメンバーが含まれます。評価には会長が全ての責任を負い、指名委員会と連携して評価を行います。3年に1回、社外のコンサルタントによる評価が行われ、このコンサルタントが取締役会と経営陣の全てのメンバーと面接を行います。その後の2年間は、指名委員会の主事によって、書面での質問票を用いて実施されます。評価には、取締役会の業績、有効性、構成と継承性、チェアマンシップおよび取締役会委員会の業績、さらに取締役会内および取締役会と経営陣間の協力などの事項が含まれます。取締役会と経営陣のそれぞれのメンバーには、個々の業績について、取締役会および経営陣の他のメンバー全員からフィードバックが行われます。

2020年の取締役会の評価は、取締役会の有効性に特化したレビューを行っているコンサルタントによる外部評価が行われました。全体的に、取締役会の業績は良好であり、取締役会と経営陣の間の連携も良好であるとの評価が下されました。この評価から、取締役会の文化や新たな取締役会メンバー就任の展開、取締役会の文書作成とプレゼンテーション、取締役会のコンピテンシープロフィールならびに新型コロナウイルス感染症による影響を受けた取締役会メンバー間の非公式な交流の時間について、引き続き重点が置かれることとなりました。

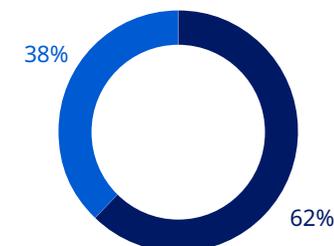
国籍 - 取締役会メンバー

■ 北欧以外 ■ 北欧



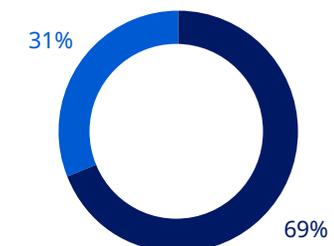
ジェンダー - 取締役会メンバー

■ 男性 ■ 女性



株主/社員により選任された取締役会メンバー

■ 株主による選任 ■ 社員による選任



報酬

2020年に取締役会および経営陣の報酬を定めた新たな報酬方針が年次株主総会で採択されました。この方針はノボ ノルディスクの報酬原則に代わるもので、変更されたEU法に従うために導入されました。この新たな方針は、取締役会の報酬については2020年から、経営陣の報酬については2021年からそれぞれ適用されます。その結果として、報酬原則が適用されるのは、取締役会の報酬については2019年まで、経営陣の報酬については2020年までの期間となります。報酬方針および報酬原則については、<https://www.novonordisk.com/about/corporate-governance/remuneration.html>をご覧ください(英文)。

ノボ ノルディスクは、デンマーク事業登録機関に登録されている取締役会および経営陣のメンバーに2020年に支払われた報酬もしくは2020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ました。本報告書は年次株主総会に提出されて諮問投票に付されます。本報酬報告書については、<https://www.novonordisk.com/about/corporate-governance/remuneration.html>をご覧ください(英文)。

コーポレートガバナンス・コードの遵守

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(NYSE)に、米国預託証券(ADR)として上場しています。

現時点で、ノボ ノルディスクは、「デンマークのコーポレートガバナンスに関する勧告の中で遵守されていない条項」で示されている以下の五つの条項を除き、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全ての勧告(2017年)を遵守しています。

また、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も遵守しています。ノボ ノルディスクのコーポレートガバナンスの実践が、NYSEコーポレートガバナンス基準と異なる重要な点についてのサマリーは、ノボ ノルディスクの2020年度コーポレートガバナンス報告に記載されています。

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の定めにより該当するコーポレートガバナンス・コードに対するノボ ノルディスクの遵守状況およびその説明については、デンマーク財務諸表法のセクション107bに従っています。www.novonordisk.com/about/corporate-governance/recommendations-and-practices.htmlをご覧ください(英文)。

デンマークのコーポレートガバナンスに関する勧告の中で遵守されていない条項

3.3.2

取締役会メンバーに関する追加情報の開示:本年の持株数や変更数などの事項に関する情報は2020年報酬報告書において開示され、マネジメント コメントリーに含めない。

3.4.2

取締役会の独立性:指名委員会および報酬委員会のメンバーのそれぞれ過半数が、独立の立場ではない。

3.4.6

指名委員会の任務:後継者の育成および経営陣候補者の推奨の責任は、指名委員会ではなく議長の任務である。

3.4.7

報酬委員会の任務:一般の従業員に適用される報酬方針の責任は、報酬委員会ではなく経営陣にある。

4.1.5

退職金:2008年より前に締結された1名のエグゼクティブの雇用契約で、24カ月分の固定基本給を上回る退職金および年金拠出を認めている。このため、告知期間に関連する報酬と退職金の総額は、2年分の報酬を上回った。

チェンジオブコントロールの開示

EU公開買付指令は、一部デンマーク財務諸表法に基づき施行されていますが、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、チェンジオブコントロールが発生した際に、発効、変更、または破棄に至る、米国の保険支払者との重大な契約を1件有していることを開示しています。この契約が発効した場合、取得者の考え次第では、株式の買い付けによって、その契約は破棄に至る可能性があります。ノボ ノルディスクの株主構成を考えると、リスクはごくわずかであると考えられます。

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36カ月分の退職金に加えて年金拠出が認められています。

ノボ ノルディスクの株主構成については、「株式および資本構成」をご覧ください。

損益計算書

および各年の12月31日までの包括利益計算書

100万DKK	2020	2019	2018
損益計算書			
純売上高	126,946	122,021	111,831
売上高原価	20,932	20,088	17,617
総利益	106,014	101,933	94,214
販売管理費	32,928	31,823	29,397
研究開発費	15,462	14,220	14,805
一般管理費	3,958	4,007	3,916
その他の純営業利益	460	600	1,152
営業利益	54,126	52,483	47,248
金融収益	1,628	65	2,122
金融費用	2,624	3,995	1,755
税引前純利益	53,130	48,553	47,615
法人税等	10,992	9,602	8,987
当期純利益	42,138	38,951	38,628
1株当たり利益			
基本的1株当たり利益(単位:DKK)	18.05	16.41	15.96
希薄化後1株当たり利益(単位:DKK)	18.01	16.38	15.93

100万DKK	2020	2019	2018
包括利益計算書			
純利益	42,138	38,951	38,628
その他の包括利益:			
<i>損益計算書に再分類されない項目:</i>			
退職給付債務に関わる調整額	(67)	(187)	87
<i>損益計算書に再分類される項目:</i>			
子会社への投資における為替レート調整	(1,689)	226	491
キャッシュフローヘッジ:			
繰延ヘッジ損益の認識	329	1,677	(2,027)
期間中に発生した繰延ヘッジ損益	1,384	(329)	(1,677)
その他の項目	10	9	(27)
その他の包括利益に対する税金、利益/(費用)	(577)	(231)	755
当期のその他の包括利益(税抜)	(610)	1,165	(2,398)
包括利益合計	41,528	40,116	36,230

キャッシュフロー計算書

各年の12月31日まで

100万DKK	2020	2019	2018
キャッシュフロー計算書			
純利益	42,138	38,951	38,628
非現金項目の戻入:			
損益計算書における法人税	10,992	9,602	8,987
減価償却費および減損損失	5,753	5,661	3,925
その他の非現金項目	7,849	7,032	6,098
運転資本の増減	(4,353)	(3,388)	(3,370)
受取利息	100	64	51
支払利息	(422)	(204)	(89)
支払法人税	(10,106)	(10,936)	(9,614)
営業活動によるキャッシュフロー	51,951	46,782	44,616
無形固定資産の購入	(16,256)	(2,299)	(2,774)
有形固定資産売却による収入	7	4	13
有形固定資産購入	(5,825)	(8,932)	(9,636)
その他の金融資産による収入	12	148	178
その他の金融資産の購入	—	(350)	(248)
関連会社への投資	(392)	(97)	—
グループおよび関連会社の売却による収益	—	(3)	368
関連会社からの受取配当金	18	20	19
投資活動によるキャッシュフロー	(22,436)	(11,509)	(12,080)

100万DKK	2020	2019	2018
自己株式の取得	(16,855)	(15,334)	(15,567)
配当金支払額	(20,121)	(19,409)	(19,048)
借入金返済	(950)	(822)	—
借入による収入	5,682	81	94
財務活動によるキャッシュフロー	(32,244)	(35,484)	(34,521)
活動によるキャッシュフロー	(2,729)	(211)	(1,985)
現金および現金同等物の期首残高	15,411	15,629	17,158
財務活動への当座貸越の組替	—	—	412
現金および現金同等物における為替差損益	(456)	(7)	44
現金および現金同等物の期末残高	12,226	15,411	15,629

貸借対照表

12月31日現在

100万DKK	2020	2019
資産		
無形固定資産	20,657	5,835
有形固定資産	50,269	50,551
関連会社への投資	582	474
繰延税金資産	5,865	4,121
その他の未収入金および前払金	674	841
その他の金融資産	1,066	1,334
固定資産合計	79,113	63,156
棚卸資産	18,536	17,641
売掛金	27,734	24,912
未収税金	289	806
その他の未収入金および前払金	4,161	3,434
金融派生商品	2,332	188
当座預金	12,757	15,475
流動資産合計	65,809	62,456
資産合計	144,922	125,612

100万DKK	2020	2019
純資産および負債		
資本金	470	480
自己株式	(8)	(10)
利益剰余金	63,774	57,817
別途積立金	(911)	(694)
純資産合計	63,325	57,593
借入金	2,897	3,009
繰延税金負債	2,502	80
退職給付債務	1,399	1,334
繰入金	4,526	4,613
固定負債合計	11,324	9,036
借入金	7,459	1,474
買掛金	5,717	6,358
未払税金	3,913	4,212
その他の負債	17,005	15,085
金融派生商品	1,365	734
繰入金	34,814	31,120
流動負債合計	70,273	58,983
負債合計	81,597	68,019
純資産および負債合計	144,922	125,612

株式資本状況

12月31日現在

	2020					2019					2018				
	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
100万DKK															
期首残高	480	(10)	57,817	(694)	57,593	490	(11)	53,406	(2,046)	51,839	500	(11)	48,887	439	49,815
純利益			42,138		42,138			38,951		38,951			38,628		38,628
その他の包括利益			(67)	(543)	(610)			(187)	1,352	1,165			87	(2,485)	(2,398)
包括利益合計			42,071	(543)	41,528			38,764	1,352	40,116			38,715	(2,485)	36,230
キャッシュフローヘッジ剰余金の無形固形資産への振替				326	326										
株主との取引:															
配当			(20,121)		(20,121)			(19,409)		(19,409)			(19,048)		(19,048)
株式報酬			823		823			363		363			414		414
制限付き株式に関連する税金			31		31			18		18			(5)		(5)
自己株式の取得		(8)	(16,847)		(16,855)		(9)	(15,325)		(15,334)		(10)	(15,557)		(15,567)
B株式資本の減資	(10)	10			—	(10)	10			—	(10)	10			—
期末残高	470	(8)	63,774	(911)	63,325	480	(10)	57,817	(694)	57,593	490	(11)	53,406	(2,046)	51,839

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

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 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 ●
Emisphere Technologies, 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 ●

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 Farma OY, フィンランド	100 ●
Novo Nordisk, フランス	100 ●

会社および国 所有株式の比率 活動

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 Biopharm Limited, アイルランド	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 doel, 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 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 Comércio Produtos Farmacêuticos 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 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 ● ●
Ziyo 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 Region China A/S, デンマーク	100 ●
Beijing Novo Nordisk Pharmaceuticals Science & Technology Co., Ltd., 中国	100 ●
Novo Nordisk Hong Kong Limited, 香港	100 ●
Novo Nordisk Pharma (Taiwan) Ltd., 台湾	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 Farmacêutica 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 (Business Area) 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 Investment Pte Limited, 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	93 ●
Novo Nordisk Venezuela Casa de Representación C.A., ベネズエラ	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 ●
Churchill Stateside 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。