

ノボ ノルディスク 統合報告書 2021年



モーデン クレーセ ヤコブセン (右側) はノボ ノルディスクのシニア ディレクターであり、アナスと結婚しています。持続可能な企業であることがノボ ノルディスクにとって重要な優先事項の一つです。これには多様な人々が互いに個性を認め合う職場を育むことが含まれます。2022年1月より、ノボ ノルディスク は全世界の全ての出産をしない親*に対しても、性別を問わず、生後1年以内に8週間以上の有給育児休暇を付与します。

*出産をしない親とは、父親や養子縁組で親としての責任を担うことになった社員を指します。

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	4
ノボ ノルディスクの概要	5
ビジネスモデル:社会のために私たちが価値を創造する方法	6
業績ハイライト	7

戦略的目標

パーパスと持続可能性 (ESG)	10
イノベーションと重点治療領域	23
販売活動	27
財務	30

主要リスク

リスクマネジメント	38
-----------	----

統合ステートメント

連結財務諸表

損益計算書	40
キャッシュフロー計算書	41
貸借対照表	42
株主資本等変動計算書	43



海外と日本では肥満の考え方が異なります。

世界 (世界保健機関<WHO>) の基準ではBMI 25以上を「過体重 (Overweight)」、BMI 30以上を「肥満 (Obesity)」としています。一方、日本ではBMI 25以上を「肥満」、「肥満」に起因ないし関連する健康障害を合併するか、その合併が予測される場合で、医学的に減量を必要とする病態を「肥満症」といい、疾患単位として取り扱います。本報告書では、特に区別をしていない場合には、海外における肥満も「肥満症」と記載しています。

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1〜38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2022年2月2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。

JP22NNG00012
(2022年4月作成)

ノボ ノルディスク について

- 4 CEOメッセージ
- 5 ノボ ノルディスクの概要
- 6 ビジネスモデル：
社会のために私たちが価値を創造する方法
- 7 業績ハイライト



CEOメッセージ

力強い前進と 新たな知見

2021年、ノボ ノルディスクは予想を上回る業績を達成しました。事業を成長させ、かつてないほど多くの患者さんへ医薬品を提供し、長期的な成功に向けてパイプラインの拡大を実現させることができました。しかし、供給に関する問題で患者さんと医療従事者の皆様に失望させたことも理解しています。将来を展望する上で私たちはここから学ばねばなりません。



新型コロナウイルス感染症の世界的大流行による混乱が続く中で、ノボ ノルディスクが達成した堅調な販売成績は、世界中のノボ ノルディスクの従業員の皆さんと多数のパートナーの方々の粘り強さと協働の精神がなければ実現できていなかったでしょう。

この勢いは当社のGLP-1受容体作動薬ポートフォリオによるものです。セマグルチド製剤のオゼンピック®とリベルサス®錠が2021年にGLP-1受容体作動薬全体における28%の成長率に貢献し、これにより、ノボ ノルディスクの糖尿病領域におけるグローバルなリーダーシップが強化されました。

米国ではセマグルチド製剤であるWegovy®への需要が高く、上市后5週間の処方数は、先行薬であるSaxenda®の上市后4年間の処方数と同じでした。このため、肥満症患者さんにおける高いアンメットニーズが明確になっただけでなく、当社は初めて供給能力という課題に直面することになりました。この問題は、12月に主要パートナーにおいて医薬品および医薬部外品の製造管理、および品質管理の基準(GMP)上の問題があったため、悪化しました。

既に治療を開始した患者さんに対する治療薬の提供に注力する一方で、本年下半期における米国の需要に十分に答え、さらに多くの市場で期待されている上市を可能にするため、ノボ ノルディスクのグローバルな生産体制の中で対策を講じているところです。

重要なのは、今後も世界中で治療を必要としている、さらに多くの患者さんに製品を提供し続けることです。例えば、ノボ ノルディスクの「Changing Diabetes® in Children (糖尿病の子供たちの未来を変える)」というパートナーシップは、低所得国の約3万2,000人の1型糖尿病の子供や青年に対して、無償の総合的な糖尿病ケアを提供しています。ノボ ノルディスクの糖尿病製品は現在、全世界の3,460万人に届けられており、500万人を超える患者さんが当社のケアへのアクセスと低価格化プログラムによって治療薬を手に入れています。

また、私たちは環境への影響を低減することに、これまで以上に取り

組んでおり、CO₂排出量を新型コロナウイルス感染症の世界的大流行前と比較して43%減少させ、当社において最大のCO₂残留源である輸送による排出量のさらなる削減を推進するための行動計画を策定しています。これには、当社で保有する車両を電気自動車に転換することだけでなく、運送パートナーと連携してバイオ燃料を用いた当社製品の輸送を増やすことが含まれます。

私たちには、NASH (非アルコール性脂肪肝炎) や心血管疾患といった周辺の治療領域へ当社の製品パイプラインを多様化させるという大胆な目標があります。これらの領域でもノボ ノルディスクは世界のトップレベルになれると確信しています。幹細胞をベースとした心不全治療に関するHeartseed社との協働は、この取り組みの一環であり、初のヒト臨床試験を本年開始することにより、大きく前進することを期待しています。

疾患の原因となる遺伝子の発現を選択的に抑制するRNA干渉をベースとした治療法を開発しているDicerna社の買収は、ノボ ノルディスクの既存の治療領域と新たな治療領域の両方におけるイノベーションを推進するという意欲を示すものであり、この買収はノボ ノルディスクにとって大きな意味があります。糖尿病領域でのさらなるブレイクスルーに対する私たちのコミットメントは、これまでと同様の強さを維持しています。このイノベーションを推進するためには創造性が必要ですが、私が確信しているのはそれがインクルージョンを通して育まれるということです。このことを可能にするために、私たちはノボ ノルディスクを、新たに雇用される従業員と長く雇用されている従業員の両方にとって潜在能力をフルに発揮できる機会がある、多様な人々が互いに個性を認め合う職場にしていきます。

最後に、今年も厳しい一年となりましたが、世界中のノボ ノルディスクの従業員の皆さんの素晴らしい働きと貢献に感謝申し上げます。取締役会の皆様と株主の皆様の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)

ノボ ノルディスク の概要

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

売上高
1,408億デンマーククローネ

営業利益
586億4,400万デンマーククローネ

フリーキャッシュフロー
293億1,900万デンマーククローネ

全世界の従業員
4万8,478人

製品販売国
168カ国

関連会社
80カ国

研究開発施設
5カ国

ノボ ノルディスクの企業戦略

ノボ ノルディスクの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、そして持続可能なビジネス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。

糖尿病ケア

革新的な治療薬の提供と
治療効果の推進により
リーダーシップを強化する



肥満症ケア

市場開発を通じ、
革新的な治療薬を提供し
治療効果を推進することによって
治療の選択肢を強化する



バイオフーマ

完全なポートフォリオを活用し、
関連領域に拡大することにより、
リーダーとしてのポジションを
確かなものにする



その他の深刻な 慢性疾患

競争力のあるパイプラインと
科学的リーダーシップを構築して
プレゼンスを確立する



ノボ ノルディスク ウェイ

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

持続可能なビジネス

ビジネスモデル

社会のために 私たちが価値を 創造する方法

価値

資源

研究機関の専門家、患者さんおよびパートナーからの知見
公的機関や民間機関の専門知識

財源

能力ある多様な人材
原材料

研究開発

研究開発への投資
419億デンマーククローネ

販売

7,580人の新規雇用の創出を含む
4万8,478人の従業員 (2021年)

製造

物流

気候
CO₂排出量が2019年と
比較して43%減少

直接取引を行うサプライヤー
6万社超

訓練を受けた医療従事者
95万人超*

3,460万人の患者さん
がノボ ノルディスクの
糖尿病製品を使用

409億6,400万デンマーククローネを
ノボ ノルディスク財団およびその他の株主
に配当および自社株買い戻しとして還元

持続可能な納税
総額325億9,300万デンマーククローネの
納税による社会貢献

500万人超の患者さん
にケアへのアクセスと
低価格プログラムを提供

*教育助成金により支援を受けた独立した医学教育活動によって
教育を受けた医療従事者の重複のない人数

2021年の 業績ハイライト

パーパスと持続可能性 (ESG)

社会に付加価値を与える：

- 2021年に3,460万人の糖尿病患者さんに医薬品を提供
- 脆弱性に関するアセスメントを新たに46件実施し、約8万2,000人の糖尿病患者さんのインスリンへのアクセスを可能にした
- 「Changing Diabetes® in Children (糖尿病の子供たちの未来を変える)」プログラムによって18カ国、約3万2,000人の子供たちをサポート

環境への影響をゼロにする目標に向けて前進する：

- CO₂排出量が2019年と比較して43%減少

文化を發展させ、独自の核となる能力を確実なものにする：

- ジェンダーの多様性に関する意欲的な目標を設定する

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：

- 中国においてソルトファイ®およびオゼンピック®が2型糖尿病の治療薬として承認
- セマグルチド2.0mgの承認申請を米国で再提出、EUで2022年1月に承認
- グルコース応答性インスリンの第1相臨床試験が完了

肥満症の優れた治療方法を開発する：

- Wegovy® (セマグルチド2.4mg) が米国で承認、EUで2022年1月に承認
- 肥満症を対象とした経口セマグルチド50mgの第3a相臨床試験を開始

バイオフーマ領域のパイプラインを強化し進展させる：

- 小児成長ホルモン分泌不全症患者さんを対象としたソグルーヤ®の第3相臨床試験プログラムが順調に完了
- 初のMim8第1/2相臨床試験が順調に完了

その他の深刻な慢性疾患領域におけるプレゼンスを確立する：

- 心血管疾患を対象としたziltivekimabならびに非アルコール性脂肪肝炎 (NASH) およびアルツハイマー病を対象としたセマグルチドの第3a相臨床試験を開始

さまざまな治療領域に応用するためDicerna Pharmaceuticals社を買収し、RNA干渉プラットフォームを取得

販売活動

糖尿病領域におけるリーダーシップを強化し、3分の1以上のシェア獲得を目指す：

- 市場シェアが金額ベースで0.8ポイント拡大し30.1% (MAT)

肥満症領域におけるリーダーシップを強化し、売上高を2倍にする：

- 肥満症領域の売上高がCERベースで55%増加の84億デンマーククローネ

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：

- 売上高がCERベースで4%増の192億デンマーククローネ

財務

堅実な売上高と営業利益成長率を達成する：

- 売上高成長率がCERベースで14%
- インターナショナルオペレーションズ (IO) の売上高成長率がCERベースで14%
- 米国の売上高成長率がCERベースで13%となり、売上高の60%が2015年以降に上市した製品による
- 営業利益成長率がCERベースで13%

運用効率を向上させる：

- 生産部門の生産性向上の継続

株主への魅力的な資本配分を可能にする：

- 293億デンマーククローネのフリーキャッシュフロー
- 200億デンマーククローネの自社株買い戻し
- 1株当たり10.40デンマーククローネの配当金と49.6%の配当性向

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実なものにし、文化を發展させる

- 糖尿病治療におけるイノベーションの水準をさらに引き上げる
- 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

- 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

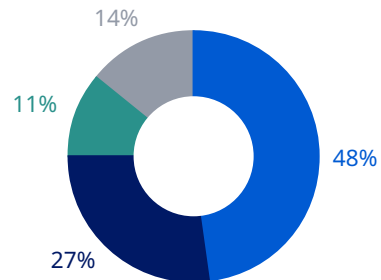
- 堅実な売上高と営業利益成長率を達成する：
 - IOにおいて6～10%の売上高成長率を達成する
 - 米国での売上高の70%を变革する (2015～2022年)
- 将来の成長資産への投資を可能にするためにバリューチェーン全体で運用効率を向上させる
- 株主への魅力的な資本配分を可能にするフリーキャッシュフローを達成する

業績ハイライト

財務ハイライト

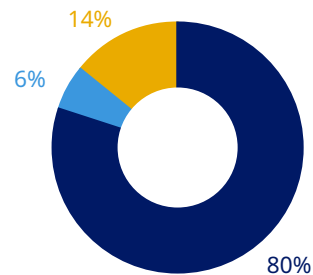
地域別売上高

■ 北米オペレーションズ ■ EMEA
■ リージョン中国 ■ その他の地域



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



100万DKK	2017	2018	2019	2020	2021	2020-21
財務実績						増減率
売上高	111,696	111,831	122,021	126,946	140,800	11%
売上高成長率 (報告値)	(0.1%)	0.1%	9.1%	4.0%	10.9%	
売上高成長率 (恒常為替レート) ¹	2.3%	4.6%	5.6%	6.7%	13.8%	
営業利益	48,967	47,248	52,483	54,126	58,644	8%
営業利益成長率 (報告値)	1.1%	(3.5%)	11.1%	3.1%	8.3%	
営業利益成長率 (恒常為替レート) ¹	4.8%	2.8%	5.6%	6.8%	12.7%	
減価償却費、および減損損失	3,182	3,925	5,661	5,753	6,025	
金融収入および費用	(287)	367	(3,930)	(996)	436	
税引前純利益	48,680	47,615	48,553	53,130	59,080	11%
実効税率 ²	21.7%	18.9%	19.8%	20.7%	19.2%	
純利益	38,130	38,628	38,951	42,138	47,757	13%
無形固定資産の購入 ²	1,022	2,774	2,299	16,256	1,050	(94%)
有形固定資産の購入 ²	7,626	9,636	8,932	5,825	6,335	9%
買収費用	—	—	—	—	18,283	
フリーキャッシュフロー ¹	32,588	32,536	34,451	28,565	29,319	3%
総資産	102,355	110,769	125,612	144,922	194,508	34%
資本	49,815	51,839	57,593	63,325	70,746	12%
財務指標						
売上高総利益 (粗利) 率 ²	84.2%	84.2%	83.5%	83.5%	83.2%	
売上高販売管理費率	25.4%	26.3%	26.1%	25.9%	26.3%	
売上高研究開発費率	12.5%	13.2%	11.7%	12.2%	12.6%	
営業利益率 ²	43.8%	42.2%	43.0%	42.6%	41.7%	
純利益率 ²	34.1%	34.5%	31.9%	33.2%	33.9%	
当期純利益フリーキャッシュフロー比率 ¹	85.5%	84.2%	88.4%	67.8%	61.4%	
純営業資産 (税引後営業) 利益率 ¹	143.2%	116.7%	98.0%	82.8%	69.0%	
配当性向 ²	50.4%	50.6%	50.5%	50.0%	49.6%	
株式パフォーマンス						
1株/ADR当たりの利益 (単位:DKK) ²	15.42	15.96	16.41	18.05	20.79	15%
希薄化後1株/ADR当たりの利益 (単位:DKK) ²	15.39	15.93	16.38	18.01	20.74	15%
株式総数 (12月31日現在、単位:100万株)	2,500	2,450	2,400	2,350	2,310	(2%)
1株当たりの配当金 (単位:DKK)	7.85	8.15	8.35	9.10	10.40 ³	14%
配当金総額 (単位:100万DKK)	19,206	19,547	19,651	21,066	23,711 ³	13%
自社株買い戻し (単位:100万DKK)	16,845	15,567	15,334	16,855	19,447	15%
株価終値 (単位:DKK)	335	298	387	427	735	72%

1. 統合報告書 (英文) の83ページ "Non-IFRS financial measures" (<https://www.novonordisk.com/investors/annual-report.html>) をご参照ください。 2. 統合報告書 (英文) の82ページ "Financial definitions" (<https://www.novonordisk.com/investors/annual-report.html>) をご参照ください。 3. 当期の配当金総額 (80億2,100万DKK) には、2021年8月支払済みの中間配当金 (1株当たり3.50DKK) が含まれています。残りの配当金 (156億9,000万DKK、1株当たり6.90DKK) は、年次株主総会での承認後に支払われる予定です。

戰略的目標

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





パーパスと持続可能性 (ESG)

持続可能な ビジネスを行う

持続可能なビジネスに対する期待が急速に高まっています。新型コロナウイルス感染症の世界的大流行、ケアへのアクセスや気候危機に対して、持続可能なビジネスが社会へどのように付加価値を与え、長期的なリスクを軽減させるのかを示すよう、民間企業に対する要求が高まっています。ヘルスケアエコシステムにおけるノボ ノルディスクの中心的な役割を考慮すると、当社はこの課題の最前線に立っているといえます。そして私たちの全ての活動に持続可能性を組み込んでいくことで、患者さんと社会に対する私たちのコミットメントを強化していきます。

ESGの主要トピック

2021年、私たちは、環境、社会、ガバナンス (ESG) という主要事項の重要性への取り組みと優先順位付けを目的とした綿密な手続きを完了しました。(1) 私たちの活動が社会と地球に対していかに影響を及ぼしているか、(2) 社会と地球が私たちの活動に対していかに影響を及ぼしているかの二つの側面において主要なESGトピックを明らかにしました。影響力と重要性が最も高いESGトピックについては、本統合報告書で取り上げています。他の該当するESGトピックについては全て、関連するESGの基準および枠組みに関する当社の報告を通してカバーされています (21~22ページの「持続可能性に関する基準」のセクションをご覧ください)。

「主要ESGの優先事項」の概要は、今後の当社のESG報告において情報が提供され、定期的に更新されます。総合的に、私たちは、E、SおよびGの側面の全てにわたって信頼を構築し維持するだけでなく、環境への影響をゼロにし、社会に対して付加価値を与えることで高く評価され、独自の核となる能力を確実なものにし、文化を発展させることに向かって前進することを目指しています。

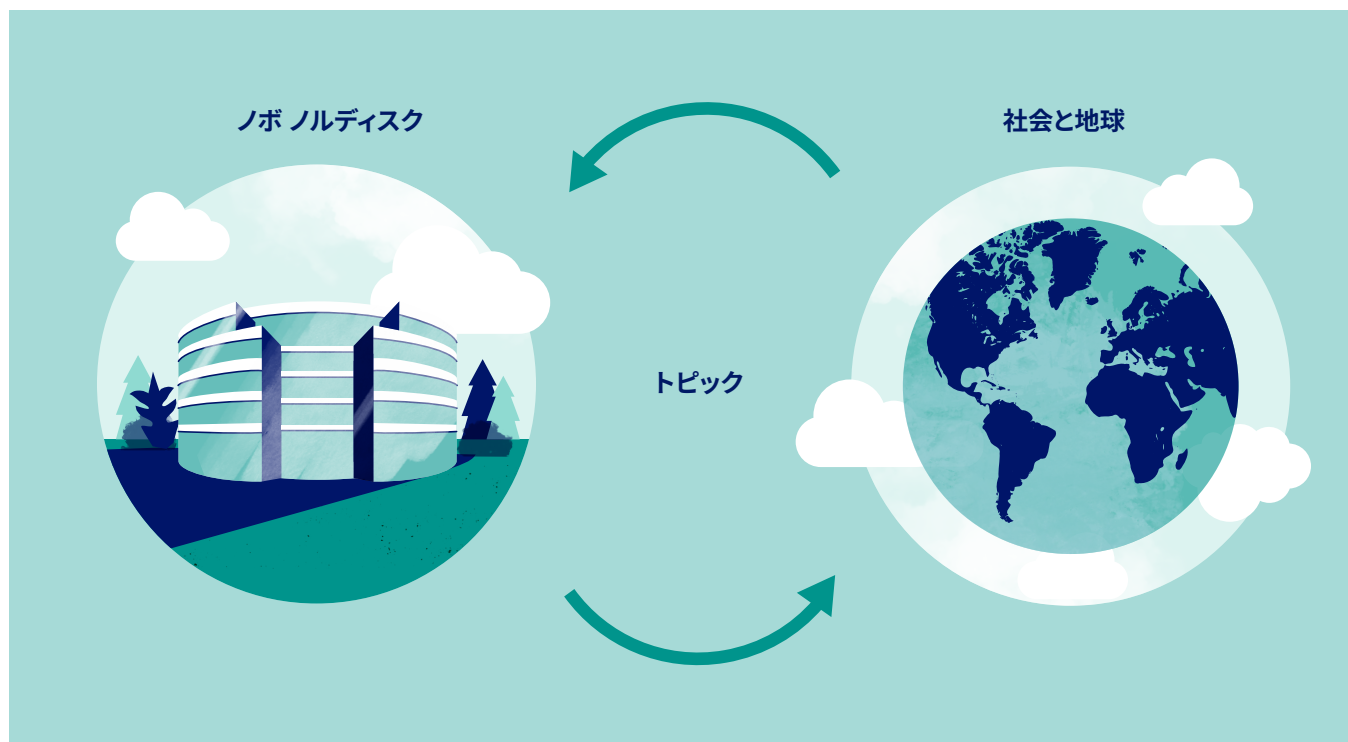
43%

新型コロナウイルス感染症の感染拡大前の
2019年のレベルと比較したCO₂総排出量の減少率

3万1,846人

2021年に「Changing Diabetes® in Children (糖尿病の子供たちの未来を変える)」プログラムを通して当社がサポートした子供たちの人数。2020年と比較して13%の増加





ノボ ノルディスクの環境への責任： 環境への影響をゼロにする目標に向けて前進する

2021年8月からの気候変動に関する政府間パネル第6次評価報告書は、気候変動が生命と暮らしに及ぼす影響について、依然として極めて厳しい警告を提示しています。

そのメッセージは明確で、気候変動は健康の悪化をもたらし、死亡率を高め、世界的な健康格差に拍車をかけているというものです。気候変動は特に、慢性疾患とともに生きる患者さんに悪影響を及ぼします。全世界の医療システムは、排出量削減に対する喫緊のニーズへの取り組みを増加させ、気候変動に対するレジリエンスを高めるために尽力しています。これらは全て、将来の気候シナリオに対してより良く対応し、その影響から人々を守ることを目的としています。2021年秋に世界レベルでこの変革を推進するためにCOP26ヘルスプログラムが始動しましたが、私たちはこれに当社の立場から貢献できていると考えています。

ノボ ノルディスクのように急成長している順調な企業は、気候危機への対処および今日と今後のさらなる世界の温暖化の原因となる、温室効果ガスの排出量の蓄積から脱却するために、義務と重要な役割を担っています。2021年、私たちは、2045年までに当社のバリューチェーン全体で排出量を実質ゼロとする「ネットゼロ」の達成という、明確かつ意欲的な目標を発表しました。

2021年の私たちの環境への取り組みは、全世界で生産量が増えたにもかかわらず、影響を最小限に抑えることによって、2019年と比較して順調な前進が認められました。CO₂排出量および水不足地域における水使用量の削減において特に前進がありました。

主要ESGの優先事項

環境

- CO₂排出量
- エネルギー消費量
- 環境マネジメント
- プラスチック
- 廃棄物と循環
- 水

社会

- アクセスと入手可能性
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 従業員
- 人権
- イノベーション
- 深刻な慢性疾患の予防
- 持続可能な税金

ガバナンス

- 生命倫理
- 企業倫理
- コーポレートガバナンス
- 文化と価値
- 製品の安全性
- 報酬
- リスクマネジメント
- サプライヤー



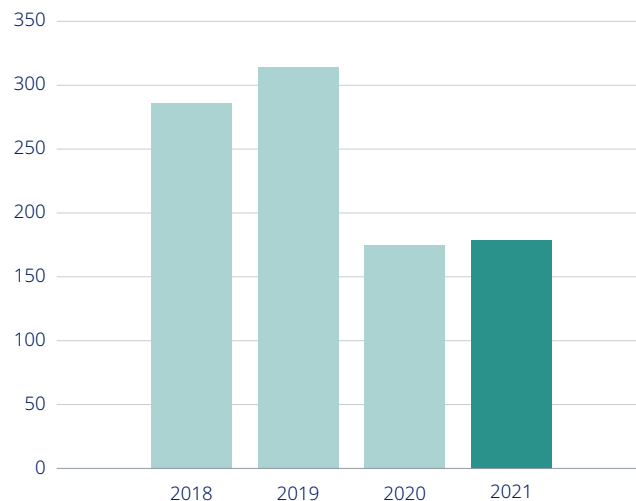
意欲的な排出量削減目標

ノボ ノルディスクは、気候変動がもたらすリスクを評価し備えると同時にリスクを緩和させており、パリ協定の1.5℃目標の指標に基づき、意欲的な排出量削減目標を設定しています。今こそ行動が求められており、そのためノボ ノルディスクは、2030年までの短期から中期的な、気候および環境に向けたいくつかの意欲的な目標を定めています。

2021年、ノボ ノルディスクの社内の事業活動および輸送によるCO₂排出量は2019年のレベルと比較して43%減少し、CO₂総排出量は17万4,000トンに減少しました。この減少は、当社の再生可能エネルギープロジェクトと新型コロナウイルス感染症が、出張に及ぼした影響によるものです。2020年は新型コロナウイルス感染症の世界的大流行による影響を受けたため、2019年をCO₂排出量に関する基準として用いました。

事業活動および輸送によるCO₂総排出量

単位:千トン



事業活動

2020年の大きな出来事として、ノボ ノルディスクの全世界の生産拠点で、100%再生可能エネルギーを使用するという目標の達成がありました。次のステップは、全ての事業活動からマイナスの環境フットプリントを排除するための事業プロセスの変革です。ノボ ノルディスクは、自社の生産施設、世界中のオフィスビルおよび研究所からのCO₂排出量を、2030年までに実質ゼロにする計画を立てており、対前年比で排出量を減少させるよう努力し続けます。

輸送

輸送は環境問題における重要な要因の一つです。ノボ ノルディスクは、2030年までに社用車を100%電気自動車へ切り替えるという目標の達成に向け、順調に前進しており、デンマーク国内市場における車両の50%が、現在、電気自動車またはプラグインハイブリッド車となっています。CO₂ニュートラルな船便での当社製品の輸送事業についてMaersk社と契約を締結したことは、もう一つのマイルストーンでした。可能な限り、あらゆる場面でウェブ会議などのデジタルプラットフォームを利用することにより、航空便での出張に伴うCO₂排出量を最小限に抑える取り組みも行っています。

サプライチェーン

ノボ ノルディスクは、製品生産でも確実に再生可能エネルギーを使用するように、サプライチェーンのパートナーとの協働を進めているところです。現在、サプライチェーンのCO₂排出量の41%を占めている直接取引を行うサプライヤーが、再生可能エネルギーの使用に取り組んでいます。早期に再生可能エネルギーへシフトしたことにより、これらの排出量の18%は既に削減されており、当社のサプライチェーンのCO₂排出量は約5万トン減少しています。2030年までに全ての直接取引を行うサプライヤーが、100%再生可能エネルギーを使用するようになると予想しています。ノボ ノルディスクの全てのサプライヤーが再生可能エネルギーへの転換に成功することで、毎年さらに30万トンのCO₂排出が削減されることになります。

ノボ ノルディスクは、取引を行う全てのパートナーがより大きな環境への



デンマーク国内市場における車両の50%が、現在、電気自動車またはプラグインハイブリッド車となっています。

責任を果たすことを奨励していますが、その一環として、2045年までに当社のバリューチェーン全体で排出量を実質ゼロとする「ネットゼロ」達成という重要なコミットメントを2021年に公表しました。この削減の達成には、例えば、購入した製品やサービス、資本財、従業員の通勤など、スコープ3のCO₂排出量削減に取り組む意欲的な計画が求められます。当社のバリューチェーンには6万社を超えるサプライヤーが存在していますが、これらの全てに対して「ネットゼロ」に向けて前進するよう協働することは、重要な取り組みの一つです。再生可能エネルギーの使用に関して学んだ教訓を周囲と共有するノボ ノルディスクの貢献は、2021年9月のニューヨーク市気候週間 (Climate Week New York City) で表彰され、100%再生可能エネルギーへの世界的な転換を加速する取り組みに対して、当社はRE100キー・コラボレーター・アワードを受賞しました。



プラスチック問題への取り組み

CO₂排出量の削減は、環境への影響ゼロのビジネスを作り出すという、ノボ ノルディスクの意欲的な目標の一部に過ぎません。私たちは、化石由来のプラスチック使用量を最小化する必要があると考えています。ノボ ノルディスクは、糖尿病患者さんにとって毎日欠かせない薬剤であるプレフィルドのペン型注入器を毎年6億本以上製造していますが、これは当社にとって重要な課題の一つです。新製品の導入により、化石由来のプラスチック使用量を最小化する良い解決策を見出し、より持続可能な原料にシフトして、全世界でプレフィルドのペン型注入器のリサイクルの機会を確立させなければなりません。

ノボ ノルディスクは、デバイスの製造において毎年1万2,000トンを超えるプラスチックを使用しています。医療廃棄物であるため、これらはリサイクルが困難です。しかし、デンマークで昨年実施された先駆的な試みである回収イニシアチブは、これらのデバイスの4分の3を構成しているプラスチックの再生や再利用が可能であることを示しています。廃棄されたインスリンペン型注入器から回収された原料は、既に照明器具やオフィス家具の製造に上手く利用されています。今後3年間で、他の市場においても、ペン型注入器のリサイクルを行うパイロット事業を展開することを目指しており、まず英国、フランス、ブラジルから開始する予定です。

またノボ ノルディスクは、回収された炭素の利用も含め、エネルギー供給プロセスから発生する炭素および水素の再利用による、非化石燃料由来のプラスチック開発の可能性を検討しています。

環境への取り組みの報告に関する詳細については、21～22ページの「持続可能性に関する基準」のセクションをご覧ください。

スコープ1、2、3の排出量とは何か？

企業の温室効果ガス排出量は、3つのスコープに分類できます。これらのスコープは企業が排出量にどれだけ直接的に影響を及ぼしているかによって定義されており、スコープ3はモニタリングと対処が最も困難です。ノボ ノルディスクのスコープ3の排出量の報告は、現在、製品の物流と出張に伴う航空便利用によるものに限定されています。これは、当社のバリューチェーンからのスコープ3の排出量のかなりの部分が、以下に示すデータには含まれていないことを意味します。

スコープ1

自社所有および管理下のリソースからの直接排出（製造工程および輸送による排出を含む）

7万7,000
トンのCO₂

スコープ2

公益事業者から購入したエネルギーを発生源とする間接排出（電気、蒸気、冷暖房を含む）

1万6,000
トンのCO₂

スコープ3

報告された企業のバリューチェーンで生じる全ての間接排出でスコープ2に含まれていないもの（上流と下流の両方の排出量を含む）

ノボ ノルディスクのスコープ3の排出量の報告は、現在、製品の物流と出張に伴う航空便利用によるものに限定されています。

8万1,000
トンのCO₂

事業活動および輸送によるCO₂総排出量

17万4,000トン



ノボ ノルディスクの社会的責任： 社会に付加価値を与えることで評価される

ノボ ノルディスクは、糖尿病および肥満症、血友病、成長障害などのその他の深刻な慢性疾患を克服するというパーパスの下、事業を行っています。イノベーションがノボ ノルディスクにとって、この闘いにおける中核的な貢献となる一方で、私たちは医療における複合的な不均衡が依然として最大の障壁であることを理解しています。ノボ ノルディスクは、世界中の慢性疾患とともに生きる患者さんに対して提供する、革新的で入手可能なケアへのアクセスを改善するため積極的な役割を果たし、当社がサービスを提供しているコミュニティに真の変化をもたらすことを目指しています。



レベッカ コマンダはカナダに暮らす
2型糖尿病患者さんです。

世界では約5億3,700万人の成人が糖尿病とともに生きています。対策がとられなければ、2045年までに、7億8,300万人まで増加すると予想されています。私たちの「Defeat Diabetes (糖尿病に打ち克つ)」戦略は、ノボ ノルディスクの社会的責任への取り組みの基盤の一つです。私たちは、患者さんの生活を改善する製品のイノベーションによって、糖尿病の増加を抑制することを目指しています。また、2型糖尿病と肥満の新規患者数の増加を防ぐためにパートナーと協働しています。さらに、全ての国の弱い立場にある患者さんが、必要なケアに確実にアクセスできるように取り組んでいます。このような規模にまで健康問題が増大していることから、糖尿病を克服するにはほど遠い状況であることを理解しています。私たちが取り組んでいるのはまさにこのことに他ならず、幸いなことに、この闘いに取り組んでいるのは私たちだけではありません。

低所得国において人生を変えるケアへのアクセスを改善する

ノボ ノルディスクは、糖尿病および肥満症、血友病、成長障害などのその他の深刻な慢性疾患の患者さんの生活の改善に努めています。そして、私たちは新たな画期的治療法を見つけようとしているだけでなく、患者さんが必要としている医薬品へのアクセスと入手可能性が確保される強力な医療システムのサポートにも取り組んでいます。

入手可能な価格の医薬品へのアクセスは、多くの患者さんにとって課題の一つであり、それは低所得国に限らないということをノボ ノルディスクは理解しています。そのため、当社では全世界の入手可能なケアが十分に受けられない多くの患者さんをサポートするために、イニシアチブとパートナーシップを拡大しています。それぞれのイニシアチブは、各地域の状況、アンメットニーズや医療システムの課題にあわせて策定されています。アクセスと入手可能性に関するノボ ノルディスクの取り組みは、現在、全世界で当社の糖尿病ケア製品を使用する3,460万人の患者さんのうち、500万人に到達しています。

患者さんのケアへのアクセスを達成するだけでなく、持続可能な方法で行われるようにすることは、ノボ ノルディスクのイニシアチブにおける最も重要な検討事項です。そのため、ノボ ノルディスクが全ての活動

500万人以上

の患者さんをアクセスと入手可能性に関する取り組みを通じてサポートしています。これはノボ ノルディスクの糖尿病製品を使用する患者さん全体の

約14%

に相当します。

を実施する上で地域の保健当局、パートナーや市民社会にご参加いただくことを目標としています。当事者意識と関与は、解決策の持続可能性だけでなく、エンドユーザーや医療システムのための価値の創造にとっても極めて重要です。

「Changing Diabetes® in Children (糖尿病の子供たちの未来を変える)」パートナーシップは、この取り組みの一例です。このプログラムではこれまでに低所得国の約3万2,000人の1型糖尿病の子供や青年に対して無償のケアを提供しており、2030年までに貧困な環境にある10万人の子供たちをサポートするという目標達成の過程のほぼ3分の1まで到達しています。2021年にガーナ、インドネシア、パキスタン、ペルーが加わったことにより、このパートナーシップは18カ国で展開されています。2022年初めには、世界糖尿病財団との拡大パートナーシッププロジェクトの一環として、さらに5カ国(モザンビーク、ルワンダ、マラウイ、ヨルダン、レバノン)がこのプロジェクトを始動しています。

1型糖尿病や2型糖尿病とともに生きる、他の多くの弱い立場にある患者さんや、必要なケアへのアクセスに苦労している患者さんに対しては、国ベースの解決策の策定と実施のためにノボ ノルディスクのグローバルな組織を生かすと同時に、現地におけるプレゼンスを活用しています。この一例が、当社のサハラ以南事業部門で始動している「Defeat Diabetes (糖尿病に打ち克つ)」戦略のためのiCAREです。



この戦略では、ケアへのアクセスに対する障壁に対処するために、意欲的かつ総合的なアプローチをとることで、より多くの糖尿病患者さんに医薬品を提供するという目的を当社の事業部門の組織的インセンティブとしています。脆弱性に関するアセスメントが世界的に実施され、2020年は21件でしたが、2021年には合計67カ国での実施に拡大しています。この評価に基づいて、低価格での提供計画が実施され、エチオピア、ガーナ、コートジボワール、ケニア、ナイジェリア、シリア、ペルー、パナマにおいて約8万2,000人の糖尿病患者さんが、糖尿病ケアへアクセスできるようになっています。

世界をリードするインスリン製剤のサプライヤー企業として、ノボ ノルディスクでは弱い立場にある患者さんに対して入手可能な価格のインスリン製剤を確保する「インスリン アクセス コミットメント」への取り組みを再確認しています。このコミットメントの下で、私たちは76カ国ならびに選定された人道組織および人道支援を行っている国連機関に対して、ヒトインスリン製剤を1バイアルあたり上限価格3米ドルで提供しています。現在、10組織との間に長期的な協定が結ばれています。2021年には、このコミットメントにおいて推定170万人の患者さんがケアにアクセスし、さらにコミットメントの対象国以外の国々でも推定220万人の患者さんに上限価格以下で医薬品の提供が行われました。

米国におけるアクセスと入手可能性の改善

医療の提供は、低所得国だけの課題ではありません。米国でもインスリンを含む治療薬への支払いがますます困難になってきていると感じている患者さんが存在します。アクセスと入手可能性の確保は、米国の医療システムに関与する全てのステークホルダーとノボ ノルディスクが共有している責任の一つです。当社では主に三つの信条に重点を置き、私たちの責任を果たす取り組みを行っています。

第一の信条は、高額免責型の医療保険に加入している患者さんと無保険の患者さんの自己負担額を下げる方法を見つけることです。患者さんの入手可能性に関する問題を左右している事柄は複雑で、単一の解決策はありません。2021年には、ノボ ノルディスクは米国に

おける総売上高(2020年)の75%に相当する300億米ドルを売上割引と割戻金の形で提供しましたが、これは主として、ほとんどの患者さんが適切な自己負担額で幅広い処方薬へアクセスできるようにすることに役立ちました。また、一連の低価格での提供プログラムを継続し、これを通して2021年には米国において100万人を超える糖尿病患者さんが、ノボ ノルディスクのインスリン製剤の購入が可能になりました。この低価格での提供プログラムには、次の選択肢があります：

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

NNPIのノーブランド生物学的製剤: Novo Nordisk Pharma, Inc. (NNPI) が販売する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) のノーブランド製品を先発ブランドの定価の半額で提供

ヒトインスリン製剤: ウォルマートやCVSなどの全国展開する薬局で1バイアル約25米ドルで提供。約50万人の米国人が小売業者を通してノボ ノルディスクのヒトインスリン製剤を入手

患者支援プログラム: 年間世帯収入が政府の定義する貧困レベルの400%以下など、一定の基準を満たす困窮者に対する糖尿病治療薬の無償提供。2021年に5万人を超える米国人に本プログラムを通してインスリン製剤を無償提供。新型コロナウイルス感染症の世界的大流行で本プログラムは拡大され、失業の影響を受けた患者さんに対して90日分のインスリン製剤を無償提供

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

自己負担貯蓄カード: 民間保険に加入している患者さんの高額自己負担額の支払いを支援。2021年、ノボ ノルディスクは患者さんに対するインスリン製剤の自己負担額支援に約1億米ドルを提供

プログラムの認知度を確保するためには、患者さんが生活する地域で広めることが非常に重要であるため、当社は大規模な広報への投資を行いました。また、有益なユーザーエクスペリエンスを創出し、患者さんのアクセスと入手可能性をサポートする当社のワンストップのリソースであるNovoCare.comの利便性を強化しました。NovoCare®は10秒に1人の割合で、患者さんを支援するのに役立っています。

第二の信条は、医療システムの長期的な改革に向けて取り組みつつ、システムの簡略化と転換に向けて全てのステークホルダーと協力することです。ノボ ノルディスクは、患者さんにとって医療保険がより良く機能する政策を支持します。これには、長期的な薬物療法に対する自己負担のない保険給付および年間の自己負担額の上限設定や、年度中の費用分担の平滑化、製造業者の値引き分を患者さんに還元するなどのパートD*の変更が含まれます。

*米国の医療保険プログラムのカテゴリーの一つで、処方薬に関するもの。

第三の信条は、将来的に薬価の値上げが行われる場合、値上げ率は必ず年間で一桁のパーセント以下に抑えるということです。

米国の製品ポートフォリオに占める割合¹ 前年からの変化率 (%)

	2017	2018	2019	2020	2021
薬価ベースの変化 - 平均 ²	6.9%	5.0%	5.5%	2.3%	2.0%
価格ベースの変化 - 平均 ²	-9.0%	-8.6%	-13.2%	-16.9%	-12.3%

米国のインスリンポートフォリオ全体に占める割合 前年からの変化率 (%)

	2017	2018	2019	2020	2021
薬価ベースの変化 - 平均 ²	6.3%	4.5%	4.4%	0.2%	0.0%
価格ベースの変化 - 平均 ²	-13.5%	-14.8%	-17.4%	-27.7%	-10.2%

1. ノボ ノルディスクの米国の製品ポートフォリオには、糖尿病、肥満症、バイオファーマ製品を含みます。
2. 変化率 (%) は各年における売上高で加重平均した薬価および売価をそれぞれの前年の価格と比較したもので、個別の薬価の増減の程度が反映されたものではありません。



アレハンドロ・トレビーニョは、メキシコに暮らす肥満患者さんです。



貧しい環境におけるアクセスを改善する

前述の米国での具体的なイニシアチブに加えて、アクセスの改善は科学的方法によっても推進できます。ノボ ノルディスクは貧しい環境にある、より多くの患者さんに命を救う製品を届けるため、研究で得た専門知識を活用しています。人道支援活動の現場や、気候条件が厳しく冷蔵貯蔵の利用が限られた国々で生活している患者さんと医療従事者の方々に対して、アクセスの改善とメリットを提供するために、冷蔵しなくても保存期間が長いインスリン製剤を届けるための取り組みが現在、進行中です。その第一歩として、2021年にノボ ノルディスクの2種類のヒトインスリン製剤について、使用前に最長4週間にわたって冷蔵せずに保存を可能にするためのラベル改良の査定をEMAに申請しました。

疾患予防に関する取り組みを強化する

疾患予防は、糖尿病を克服するための私たちの戦略における極めて重要な課題です。糖尿病と肥満の有病率は、全ての国々で上昇が続いており、個人や家族、職場そして社会に対する負担は大きく、しかも増大しています。ノボ ノルディスクの医薬品にアクセスできるようにすることは、慢性疾患とともに生きる患者さんの負担の軽減に役立ちますが、当社は、まずこれらの疾患予防のために取り組まなければなりません。ノボ ノルディスクが目指しているのは、糖尿病と肥満を予防するために有効な介入方法を見つけ、試験的に導入した後に拡大させることです。この取り組みは、地域に根差した介入、デジタルソリューション、共通の目的を支援する金融サービス関連の事業者との新たな協働について革新を模索するものであり、可能な限り最善の効果をもたらすために、エビデンスに基づき、パートナーシップによって牽引されています。

小児期の過体重と肥満を予防するためのユニセフとの協働はその一例です。一方で、成功している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)」の拡大も継続します。このパートナーシップは、都市部の弱い立場にある人々を対象として糖尿病と肥満の予防に取り組むために計画されたものです。2021年には、「Cities Changing Diabetes (都市に

蔓延する糖尿病を克服する)」は、これまで以上に多くの都市に拡大され、2020年の36都市から増加して、現在、41都市がこのイニシアチブに参加しています。これらの都市の人口は2億2,000万人を超えています。このイニシアチブでは、参加都市の活動の一例として、健康増進活動、新型コロナウイルス感染症への対応、孤立した人々や弱い立場にある人々への医薬品提供を目的としたコミュニティ組織との協働、サイクリングやウォーキングのインフラ改善、健康的な食品へのアクセスに関する課題への対応が行われています。

多様な人々が互いに個性を認め合う職場環境

グローバルな雇用主として、多様な人々が互いに個性を認め合う職場環境の提供は、持続可能なビジネスの一環であるとノボ ノルディスクは考えています。イノベーションを増大させ、多様な考え方を可能にし、全ての従業員に能力を発揮するための公平な機会を提供することによって、従業員の多様性と互いに個性を認め合うためのリーダーシップがノボ ノルディスクの価値を引き上げるということを、ノボ ノルディスクは確信しています。

意欲的な目標を設定する

ノボ ノルディスクでは、ダイバーシティとは、例えば経歴、学歴、経験、民族、人種や年齢、国籍、障害、性的指向など、人々の違いを認め、多様な考え方を可能にするあらゆる側面であると考えています。法的制約により、当社は現在のところダイバーシティのあらゆる側面に関して一貫性のあるグローバルな指標を有していませんが、ジェンダーの多様性については、リーダーによる説明責任の確実な遂行と進歩を加速化させるための意欲的な目標を設定する必要があると理解しています。2021年の時点で、女性はノボ ノルディスクにおける全てのリーダーシップポジションの43%およびシニアリーダーシップポジション¹⁾の36%を占めています。シニアリーダーシップポジションのジェンダーダイバーシティを進展させるために、いくつかのイニシアチブが始動していますが、私たちは現在の状況にまだ満足しておりません。

1. バイス プレジデント、コーポレート バイス プレジデント、シニア バイス プレジデント、経営陣と定義



2021年に、他の二つとともにノボ ノルディスクの意欲的目標が発表されました:

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

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

指導的立場にある女性

	2017	2018	2019	2020	2021
EVP/SVP	14%	13%	18%	24%	28%
CVP	28%	31%	33%	37%	39%
VP	33%	35%	35%	36%	36%
シニアリーダーシップ	31%	32%	33%	35%	36%
ディレクター	42%	41%	43%	41%	44%
マネジャー	40%	40%	40%	42%	43%
全リーダー	40%	40%	40%	41%	43%

ダイバーシティ&インクルージョンの進化を促進する

互いに個性を認め合う職場を創出するために、私たちは継続的にプロセスと方針の見直しを行います。2021年には新たにグローバルな育児休暇制度を発表しました。2022年1月より、ノボ ノルディスクは全世界の全ての出産をしない親[※]に対しても、性別を問わず、生後1年以内に8週間以上の有給育児休暇を付与します。私たちの目標は、全ての出産をしない親が休暇を取得する権利を認めることであり、職場と家庭の両方において親同士が互いに個性を認め合う関係と平等の拡大に繋がります。

※出産をしない親とは、父親や養子縁組で親としての責任を担うことになった社員を指します。

さらに、同一賃金に関する調査を年1回実施して、賃金格差が確認された場合には格差軽減措置をとっています。2021年に賃金検討の対象となった3万4,000のポジション²のうち、1%に同一賃金格差³を認め、是正措置をとりました。同一賃金格差が認められたポジションのうち、152は女性従業員、131は男性従業員によって占められており、賃金支払いの方法において構造的なジェンダーバイアスがないことが示唆されています。

最後に、2021年にノボ ノルディスクは従業員の年次エンゲージメントサーベイの一環として、グローバルな「インクルージョン指標」を導入しました。この指標はノボ ノルディスクにおけるインクルージョンの状況を従業員がどのように評価しているかを示す数値指標です。2021年に従業員の78%がインクルージョンに関するステートメントを好ましいと評価しました。他のエンゲージメントが高い組織を基準として比較すると、このスコアは平均未満となっています。そのため、全てのリーダーに対し、各職場のインクルージョンを改善し、具体的な対策を見つける方法などについて従業員との対話を奨励しています。



マンディ マルクワットは1型糖尿病とともに生きるプロの自転車トラックレース選手です。マンディは、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であるチーム ノボ ノルディスクの一員です。

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



ダイバーシティ&インクルージョンに関する課題と機会は、ノボ ノルディスクが事業を行っている地域の状況や社会によって異なります。地域の状況を検討し、あらゆるレベルにおいて影響を及ぼし、全てのリーダーに進捗についての説明責任を持たせるために、全社の全てのシニアリーダーは、地域のダイバーシティ&インクルージョンに関する目標およびそれらに関連した行動計画を定めるよう求められています。

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

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

取締役会に関するダイバーシティ&インクルージョン目標の詳細については、[novonordisk.com](https://www.novonordisk.com)に掲載されているコーポレートガバナンス報告をご覧ください(英文)。

持続可能な納税アプローチ

ノボ ノルディスクの納税に関する全般的な指針は、「持続可能な納税アプローチ」であり、責任と透明性を持って事業を行うというノボ ノルディスクの価値観に忠実であり続けながら、税金による影響の管理においては事業に軸を置いたアプローチを重視しています。これは、ノボ ノルディスクが、価値が生まれるところに税金を支払い、常に国内外の税制を尊重してい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、これには移転価格税制の規則が適用されます。ノボ ノルディスクは、OECD原則に合致した「プリンシパルストラクチャー」を適用しています。これは、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

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	2021年の法人税	
		生産高 ² 売上高 ³	(単位:10億DKK)
インターナショナルオペレーションズ	🟢	🟢	🟢 9.3
- デンマーク	🟡	🟡	🟡 8.0
- EMEA (デンマークを除く)	🟡	🟡	🟡 0.6
- 中国	🟡	🟡	🟡 0.4
- その他の地域	🟡	🟡	🟡 0.3
北米オペレーションズ	🟡	🟡	🟡 1.3
- 米国	🟡	🟡	🟡 1.2
合計			10.6

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

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を上記の表に示しました。この表はノボ ノルディスクの地域別の法人税を示しています。グループの法人間での利益配分について税務当局間で整合を図るため、ノボ ノルディスクでは全世界の収入の65%前後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。

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

法人税だけでなく、他の税金も納税しています。

人権に関するリスクマネジメント

ノボ ノルディスクは、国連のビジネスと人権に関する指導原則に従って人権の尊重にコミットしています(詳細については、19ページの「ガバナンス」のセクションおよび[novonordisk.com](https://www.novonordisk.com)(英文)をご覧ください)。ノボ ノルディスクは、当社の全ての事業活動および事業上の関係において、引き続き人権リスクを当社のリスクマネジメントのプロセスに組み込んでいきます。



シエラ クラークはカナダに暮らす
グランツマン血小板無力症患者さんです。



ガバナンスの責任：信頼の維持と構築

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

コーポレートガバナンス

ガバナンス構造

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

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

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

財団の所有

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

財団からの出資と株式上場による資金調達という複合的資金源により、業績における短期的な透明性を維持しつつ、長期的で持続可能な戦略に着手することが可能となっています。この財団の子会社である

ことは、当社が商業的に成功することと、社会の幅広いニーズに対応するという両方の至上命令を果たす上での後盾となっています。

ノボ ノルディスク財団の目的は、ノボ ノルディスクならびにノボザイムズが販売および研究活動を行うための安定した基盤を提供することと、広く科学的、人道的および社会的な目的に寄与することにあります。私たちがノボ ノルディスク財団とともにどのようにして社会に対して価値を創造しているかについては、6ページをご覧ください。ノボ ノルディスクの株主構成の詳細については、34ページをご覧ください。

コーポレートガバナンスの報告

ノボ ノルディスクは、外国民間発行体に適用されるNYSEコーポレートガバナンス基準だけでなく、ナスダックコペンハーゲン証券取引所が指定するデンマークのコーポレートガバナンスに関する勧告に従って報告を行っています。2021年にノボ ノルディスクは、勧告を遵守するか、勧告に対する当社のアプローチを説明するかのいずれかにより、デンマークのコーポレートガバナンスに関する勧告を遵守しました。当社のコーポレートガバナンスの実践に関する詳細については、デンマーク財務諸表法のセクション107bに従った2021年度コーポレートガバナンス報告：

www.novonordisk.com/about/corporate-governance.html をご覧ください (英文)。

ノボ ノルディスクは、デンマーク商務省に登録されている取締役会および経営陣のメンバーに2021年に支払われた報酬もしくは2021年に支払い期限があった報酬について記載した別の報酬報告書を作成しています。報酬報告は年次株主総会に提出されて諮問投票に付されています。

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

ダイバーシティに関する報告は、16～18ページの社会的責任に関するセクション他、取締役会についてはコーポレートガバナンス報告にも含まれています。ノボ ノルディスクのダイバーシティの方針については、novonordisk.comをご覧ください (英文)。

チェンジオブコントロール条項に関する開示

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

ノボ ノルディスクは、チェンジオブコントロールが発生した際に、発効、変更、または解約に至る、米国の保険支払者との重大な契約を当グループが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、相手方の裁量次第では、買収契約は解約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。

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



ガバナンスプロセス

ノボ ノルディスク ウェイ

ノボ ノルディスク ウェイは、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。2021年には34件のファシリテーションと8件のスペシャルアサインメントが完了しました。いかなる課題も現地で解決し、包括的な報告書が経営陣と取締役会に提供されます。

2021年には、5部門で、ノボ ノルディスク ウェイに完全に合致した運営がなされていないことが判明しました。これは2020年並みの発生率ですが、依然として懸念の一つとなっています。ほとんどの場合、根本的原因是はノボ ノルディスク ウェイに沿っていないリーダーシップのスタイルと行動にありました。品質や企業倫理に関連したマインドセットについては、問題は報告されていません。

企業の評判

主要なステークホルダー（情報に通じた一般市民、糖尿病患者さん、肥満症患者さん、医療従事者、糖尿病専門医）におけるノボ ノルディスクの評判スコアは、ノボ ノルディスクが社会の期待にどの程度応えているかを測る指標の一つです。

2021年の評判スコアは、0～100点中82.6点でした。厳選された同業者の中での唯一の企業として、ノボ ノルディスクは製品サービスに対して80点を超える評価を受けています。この製品サービスは、全てのステークホルダーの中での評判に関する最も重要な要因であり、そのため全体的な結果をプラスにする主要な原動力となっています。

企業倫理

ノボ ノルディスクの企業倫理に対するアプローチは、誠実に行動し、ノボ ノルディスク ウェイという当社の企業倫理行動規範、国際基準、地域基準を遵守しながら、責任ある事業活動を行うことです。企業

ノボ ノルディスク ウェイ - エssenシャルズ

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

倫理は、当社の製品を使用する患者さん、ビジネス、人材、ステークホルダーに対するあらゆる潜在的リスクの最小化を目的として、人権に関してのみならず、不正防止、贈収賄禁止、適応外使用プロモーション禁止、医療従事者および医療機関との取引における透明性、個人情報保護も対象としています。

ノボ ノルディスクは、新たに雇用される者を含め、全ての従業員に対して企業倫理に関する年1回の教育研修を必須としています。2021年は、対象者の98%が研修を修了してテストに合格し、残りの2%は主に従業員が休暇取得中であつたために未修了となったものでした。2021年は、企業倫理監査を37カ所で実施し、指摘事項は129件でした。2020年は、32カ所で実施し、指摘事項は107件でした。統合監査結果は経営陣と監査委員会に報告されます。

グループの内部監査は企業倫理のコンプライアンスのレベルは健全であると評価しています。管理行動計画および指摘事項に対する改善計画は予定通りに進み、2021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。

2021年にはデータ倫理原則が強化され、この原則は2022年に組織全体で方針および研修を通して実施されます。当社のデータ倫理原則は、バリューチェーン全体でデータを利用する際の倫理的意思決定を支援します。当社ではさらに、データ保護と企業リスクマネジメントプロセスにおける人権リスクの統合をグローバルベースで強化しました。詳細についてはnovonordisk.comをご覧ください（英文）。

製品品質とサプライヤー監査

2020年同様、2021年についても、当社では、関連保健当局から受けた査察のうち、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。ただし、Wegovy®のシリンジ充填業務を行っている委託製造業者が査察で不適合となり、Wegovy®供給の中断が生じました。2020年の査察件数は77件であつたのに対し、2021年は97件でした。年度末時点で86件が合格、残り11件が未決となっています。これは最終査察報告書が受理されていないか、規制当局による最終承認が保留となっているためです。未決の査察のフォローアップは2022年も継続しています。

2021年、ノボ ノルディスクは、サプライヤーに対する監査を計253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。

2021年の市場からの製品リコールは1件でした。

財務およびESGに対するアシュアランス

ノボ ノルディスクは財務およびESGに関する報告が正確なものとなるように全力で取り組んでいます。ノボ ノルディスクの財務報告および財務報告プロセスの内部統制は、年次株主総会で選任された、独立系の監査法人による監査を受けています。ノボ ノルディスクのESGに対する責任の一環として、独立系の外部監査人によるESG報告に対するアシュアランス報告を自主的に統合報告書に含めています。アシュアランス提供者は、ESGの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部門では、主に財務プロセス、ITセキュリティ、企業倫理の内部統制において、独立かつ客観的なアシュアランスを提供します。社内財務監査機能が、経営陣から確実に独立した形で働くようにするため、監査規程、監査計画、予算は監査委員会が承認します。監査委員会は、内部監査機能の委員長の任命、報酬、解任を承認しなければなりません。当社のESGに対する責任の一環として、監査委員会は当社のESG報告も監視します。そのため、当社のESG報告も、当社の財務報告に適用されている強固なガバナンスの対象になっています。

持続可能性に関する基準

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、価値報告財団 (VRF) / 持続可能性説明責任基準審議会 (SASB)、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) およびカーボン・ディスクロージャー・プロジェクト (CDP) の基準を含む、関連する開示基準に従って当社のESGパフォーマンスを報告しています。

VRF / SASBは医薬品業界に適用されるため、ノボ ノルディスクはこれらの開示要件の遵守に努めています。当社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。2021年にアドヒアランスと開示について詳細な評価を行ったところ、現在、25項目の定量指標中23項目で完全または部分的に基準を満たしています。VRF / SASBアドヒアランス文書は当社のESGポータル (novonordisk.com) をご覧ください (英文)。

TCFDの枠組みを利用して、ノボ ノルディスクは重要な環境関連のリスクアセスメントを気候および環境関連のイニシアチブに関するガバナンス、戦略、履行に組み込むために、引き続き段階的なアプローチをとっています。これは、環境関連の事業リスク、すなわち現在進行中か新たに発生する環境および気候関連の訴訟、水や原料などの資源へのアクセスならびに生産中断の原因となる緊急の物理的リスク等の可能性を考慮したものです。TCFDの勧告を受けて、ノボ ノルディスクは当社の事業およびサプライチェーンの中にある短期、中期および長期的な気候関連リスクの特定、評価および軽減に取り組んでいます。

TCFDに加えて、Science Based Targetsイニシアチブ (SBTi) とも長年にわたって協働しており、2030年に向けた当社のCO₂排出量削減目標は妥当性が検証されています。脱炭素の未来に向けて迅速な進歩を確実なものとするためには、外部の妥当性検証と透明性は最も重要な指標であると考えています。そのため、ノボ ノルディスクはSBTiが2021年10月に新たな「ネットゼロ」基準を設けたことを歓迎しており、当社が2045年までにCO₂排出量をネットゼロとする目標について2022年にSBTiから妥当性の検証を受けるよう取り組んでいます。

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ことから、これに全力を注いでいます。

厳選した基準に対するノボ ノルディスクのアドヒアランスの詳細については、継続的に当社のESGポータル上で公開します。具体的には、VRF / SASB、TCFDおよび世界経済フォーラムのステークホルダー資本主義測定指標に適用されます。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)。

ESGの「格付け機関と評価機関」

ノボ ノルディスクのパフォーマンスは、主要な評価機関によると同業者と同レベルとなっていますが、特にS&PグローバルおよびAccess to Medicine Index (医薬品アクセスインデックス) の評価に関しては、改善の余地があります。

 ● 高 ● 中	
	 MSCIによるESG評価は、長期的な原材料に関するESGリスクに対する企業のレジリエンスを測定するために設計されています。ノボ ノルディスクは、過去5年間と同様に引き続きESG評価でAAAのリーダーシップの評価を受けています。
	 Sustainalytics社のESGリスク評価は、1万2,000社を超える企業のESGパフォーマンスを検討して、リスクを「negligible (軽い)」から「severe (厳しい)」で評価しています。ノボ ノルディスクは、ESGリスク評価で24.1 (「中」) と評価されています。ノボ ノルディスクは「医薬品」業界で上位10%に格付けされ、評価対象となった企業1,028社中94位に格付けされました。
	 CDPは、企業を「D」から「A」で評価します。2021年にノボ ノルディスクは、引き続きCDPの気候変動の分野で「A」のリーダーシップ評価、CDPの水セキュリティの分野で「B」の評価を受けました。
	 医薬品アクセスインデックス (ATMI) は、世界最大規模の製薬企業20社を対象として、研究開発等の変革について最大の可能性と責任を有する領域において評価するものです。ノボ ノルディスクは10位にランキングされ、スコアは2.96で、「医薬品アクセスに対するガバナンス」および「製品供給」でパフォーマンスが強固であると評価されました。



私たちは、以下を含めた法的要件、国際基準、勧告およびコミットメントを遵守しています:

基準

- 価値報告財団 / 持続可能性説明責任基準審議会
- 気候関連財務情報開示タスクフォース
- Science Based Targetsイニシアチブ
- 世界経済フォーラムのステークホルダー資本主義測定指標



法的要件

- デンマーク財務諸表法
- 英国贈収賄法
- 英国およびオーストラリアの現代奴隷法
- 米国海外腐敗行為防止法

勧告およびコミットメント

- 国連グローバル コンパクト10原則
- 国連ビジネスと人権に関する指導原則
- 国連ユニバーサル ヘルス カバレッジに関する政治宣言
- 国連持続可能な開発目標
- OECD多国籍企業行動指針

詳細については novonordisk.com をご覧ください (英文)。



規則の遵守

ノボ ノルディスクは、適用されるあらゆる規則の遵守にコミットしています。500人以上の従業員を抱える上場企業として、当社はEUタクソノミー規則の適用対象となっています。現在のところ、当社の中核的な経済活動がEUタクソノミー規則の気候変動の緩和と気候変動への適応に関する技術報告書付属書の適用対象であるとはみなされません。当社の現在の理解や入手可能なデータおよび要件のアセスメントに基づくと、当社の収益、OpexおよびCapexの中には報告すべき要件に該当する活動はありません。EUタクソノミー規則が今後も発展を続けること、当社がその影響と今後の報告義務についても引き続き検討していくことをお伝えします。

報酬

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

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



イノベーションと重点治療領域

患者さんの人生を豊かにする イノベーションを追求する

1923年から、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追求してきました。次の世紀にも引き続き社会のために変革を推進できるように、ノボ ノルディスクでは、当社の歴史上これまでにないほど多くの治療領域において新たな技術プラットフォームを展開しながら、さらに高いレベルのイノベーションを模索しています。その取り組みの中で、糖尿病治療領域での過去の伝統を礎とし、世界一の心代謝性疾患治療薬の企業になるという高い目標に向かって進んでいます。

新型コロナウイルス感染症の世界的大流行により、深刻な慢性疾患とともに生きる何億人もの患者さんにおいて、社会的、経済的および生活上の負担が増大しています。これらの患者さんの弱い立場が顕在化することで感染性疾患と非感染性疾患の複雑な関係が注目され、画期的なイノベーションの必要性が明らかになりました。

ノボ ノルディスクは、糖尿病、肥満症、心血管疾患、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領域において、患者さんの人生を豊かにする製品の幅広いパイプラインを創出することによって、この課題に対処しています。現在私たちが追求しているイノベーションは、特に急速に進展している心代謝性疾患領域において、かつてないほど多くの治療領域と技術を含めたものです。この取り組みにより、糖尿病および血友病領域で数十年にわたってノボ ノルディスクのイノベーションを信頼していただいている患者さんだけでなく、

将来的にはNASHや脂質異常症 (高コレステロール血症) などの疾患リスクがある患者さんにも製品を提供できる可能性があります。

目標を達成するために、タンパク質およびペプチド工学や薬物送達における当社の既存の能力を活用するだけでなく、細胞療法やRNA干渉、ゲノム編集などの新規プラットフォームへも投資します。この取り組みの多くはパートナーシップを通して行われます。

ノボ ノルディスクは、全ての治療領域の後期段階の開発に意欲的に取り組んでいます





包括的かつ統合された医療に向けて

ノボ ノルディスクの研究開発 (R&D) 戦略では、当社の99年の歴史において、かつてないほどの数の患者さんが参加する多くの臨床プログラムを実施できるようになりました。このことを可能にするために、ノボ ノルディスクは研究開発オペレーションを再編し、早期パイプラインを支え、実証する研究・早期開発ユニットおよび患者さんの課題解決に取り組む開発組織を創設し、さらに最も有望な候補薬の開発を進めています。

この取り組みの中で、ノボ ノルディスクは、デジタル化とコネクテッドヘルスケアの力に注目しています。ノボ ノルディスクは、分子中心の製薬企業から、患者さんの課題解決に取り組む企業へと進化しています。この新しい企業形態では、Drug (薬剤)、Device (デバイス)、Digital (デジタル技術)、Diagnostics (診断薬)、Data (データ) を完全に統合した優れた治療方法を患者さんに提供します。この「5D」アプローチは、アプリやその他のシステムを通じてリアルタイムで健康状態をチェックし追跡できる、患者さんにとってより便利でより良い製品やデバイスの提供から、より速くより効率的な製品開発まで、バリューチェーンに沿って改善をもたらすでしょう。

例えば、当社の患者さんとの電子インタラクティブデバイスでは、リアルタイムの臨床試験データ収集が可能です。この技術は、36カ国の4,000人を超える患者さんによって既に利用されており、四つの主要市場において、患者さんが最終時に主軸となる試験実施施設に来院してから4日以内に、新薬の販売承認申請を提出できるようにするという当社の「ムーンショット (月探査ロケットの打ち上げのような壮大な計画)」目標の中心項目の一つとなっています。

これは完了までに時間を要しますが、すでに差別化されたプロジェクト群からなる革新的なパイプラインを構築しており、2030年以降も患者さんに提供する製品の長期的な持続的成長を確保する可能性を秘めています。

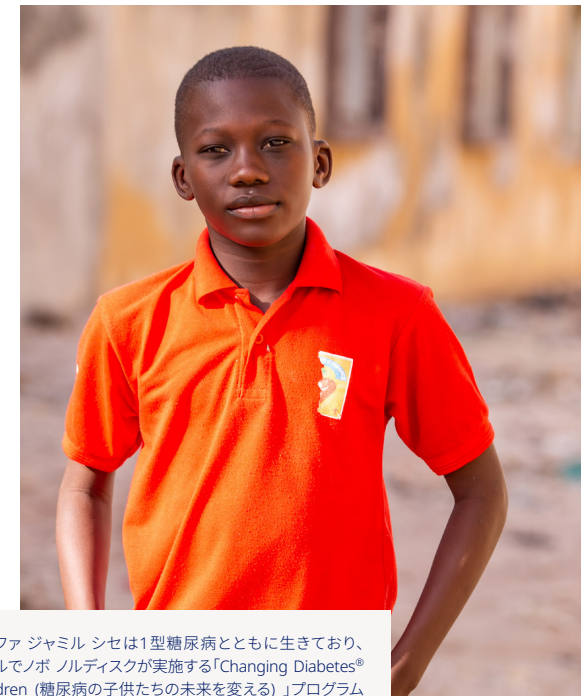
一方で、ノボ ノルディスクの研究開発部門は目覚ましく進歩し続けています。昨年の大きな出来事は、肥満症に対する極めて重要な新治療薬であるWegovy®が米国で承認されたことと、肥満症およびアルツハイマー病の領域で経口セマグルチドを用いた第3相臨床試験が開始されたことでした。

糖尿病治療におけるイノベーションの新たな世紀を迎える

インスリンの発見から101年の間、糖尿病治療では多大な進歩がありましたが、糖尿病とともに生きる患者さんの数はまだ増加し続けています。その結果、糖尿病の負担をさらに軽減するために、より良く、より患者さん中心の治療法に対する緊急のニーズが依然として存在しています。

今後起こりうる治療薬とデバイスのイノベーションは、治療に変革をもたらすかもしれません。これらの中には、週1回投与の基礎インスリン製剤であるinsulin icodecが含まれます。2020年11月に最終段階の第3相臨床試験に入っているこの製剤は、現在の選択肢である1日1回投与の基礎インスリン製剤よりも、大きな利便性を患者さんに提供できる可能性があります。また、グルコース応答性インスリンの開発も進展しています。このインスリンは、血糖値の上昇時に活性化するように設計されており、より優れた疾患コントロールや、低血糖リスクがより低い治療を提供できる可能性があります。

インスリン製剤以外では、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®錠の市場展開を続けており、2型糖尿病に対する週1回投与のセマグルチド2.0mgについて、EUで2021年11月に販売承認を勧告する肯定的な意見が示されました。米国では、2021年3月に米国食品医薬品局 (FDA) から申請受理却下の通知を受けていましたが、申請を再提出しました。また、2型糖尿病における固定用量による併用療法を検討する2件の第2相臨床試験も開始しました。内1件はセマグルチドとcagrilintideの併用 (肥満症患者さんを対象としても検討中)、もう1件はセマグルチドとGIP (グルコース依存性インスリン分泌刺激ポリペプチド) の併用に関するものです。



ムスタファ ジャミル シセは1型糖尿病とともに生きており、セネガルでノボ ノルディスクが実施する「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。

肥満症治療をリードする

肥満症への取り組みでは、ノボ ノルディスクの新たなGLP-1受容体作動薬の注射剤であるWegovy®の米国での上市成功と、さらに大きな体重減少効果が期待される次世代治療薬のパイプライン進捗の両方において、大いに前進しています。



ナディア サディはデンマークで、非アルコール性脂肪肝炎 (NASH) とともに生きています。

セマグルチド2.4mgの週1回皮下投与製剤であるWegovy®は、食事および運動療法に対する補助療法としての肥満症薬物治療を新たなレベルに引き上げ、臨床試験では68週間の試験期間を通してベースラインの体重から平均17~18%の減少⁴が持続しました。肥満症患者さんは、がん、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篤な症状や合併症まで、さまざまな健康リスクに直面していることから、このような体重減少は大きな意味を持つ可能性があります。

ノボ ノルディスクの最終的な目標は、多剤併用療法を通して現在の薬物治療の選択肢と肥満外科手術の間のギャップを埋めることです。Cagrilintideとセマグルチドの併用について検討する大規模な第3相臨床試験の開始が計画されていることから、この取り組みは

来年に大きく前進するでしょう。長時間作用型アミリンアナログであるcagrilintideは、脳へ空腹感を伝える信号を減少させることによって作用し、初期の第1b相臨床試験データからは、セマグルチドとの併用が消化器における忍容性を損ねることなく相加的な体重減少効果をもたらすことが示唆されています。

これと並行して、肥満症に対する経口治療薬として高用量のセマグルチド50mgの第3相臨床試験を開始しています。この試験は患者さんに新たな選択肢を提供すると考えられ、注射に関連する課題に対処できる可能性もあります。

希少疾患におけるイノベーション

ノボ ノルディスクのバイオファーマ部門が対象としている希少血液疾患および希少内分泌疾患は、アンメットニーズが依然として大きい領域です。しかし、当社のパイプラインのいくつかの重要な新製品には進展がみられます。これには、血友病Aに対する次世代の皮下投与型出血予防薬Mim8について計画されている第3相臨床試験が2022年に開始されることが含まれます。また、インヒビター保有および非保有の血友病AまたはBの患者さんを対象としたconcizumabに関する第3相臨床試験の結果を待つ一方で、小児を対象としたconcizumabの有効性および安全性を検討する第3相臨床試験が2022年中に開始される予定です。

さらに、希少疾患に対する次世代治療法を開発するために、ゲノム編集やRNA干渉などの革新的技術を模索していきます。12月には、米国のボストンに本社を置くバイオ製薬企業で、希少疾患およびコモンディージーズに対するRNA干渉治療薬に特化しているDicerna Pharmaceuticals社の買収完了を発表しました。この買収は、肝臓に関連する心血管代謝性疾患に対する選択的遺伝子サイレンシングの治療法をDicerna社の特許技術であるRNA干渉の技術プラットフォームを利用して発見・開発するために、2019年に同社と開始したコラボレーションの成功を基盤とするものです。ノボ ノルディスクは、この革新的な技術について、当社の全ての治療領域での応用を拡大していきます。

深刻な慢性疾患に対する視野を広げる

ノボ ノルディスクは心代謝性疾患における、より総合的なアプローチを探りながら、当社の重点治療領域を積極的に広げていきます。この流れがよくわかる一例として、セマグルチドが多様な疾患で予後を改善させる可能性が挙げられます。

アルツハイマー病の治療は、新規領域開拓のためには特に重要となります。経口セマグルチド14mgについては、2件の第3a相臨床試験が3年間にわたって行われる予定です。また、NASH患者さんを対象としたセマグルチドの第3相臨床プログラムも開始しているほか、2件の大規模な第3相臨床試験でセマグルチドによる心疾患治療の可能性について検討しています。

セマグルチド以外では、当社の抗体薬であるziltekimabがアテローム動脈硬化性心血管疾患 (ASCVD) を適応症とする第3相臨床試験に進んでおり、また、高コレステロール血症を適応とする新規経口薬であるPCSK9iの第2相臨床試験も行っています。一方、Prothena社およびHeartseed社との新たなパートナーシップが心血管疾患を対象とした当社のパイプラインを強化しました。Heartseed社とのパートナーシップでは、細胞療法という刺激的新領域において当社の専門知識が強化されています。

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、特に心臓血管疾患 (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

4. 治療薬estimandに基づく (副次的統計アプローチ): 全ての患者さんが治療を遵守し、他の肥満症治療を開始しなかった場合の治療効果。治療方針estimandでは15~17%の体重減少が報告されました。



研究開発の進展

糖尿病	肥満症	バイオフーマ	その他の深刻な慢性疾患
承認申請 - セマグルチド2.0mgの販売承認申請が2021年5月にFDAに再提出されました。 - オゼンピック2.0mgがEUで承認されました。 - ソルトファイ®が中国で糖尿病治療薬として承認されました。 - オゼンピック®が中国で糖尿病治療薬として承認されました。 - 開封前の冷蔵庫外での保存期間を4週間延長するために Insulatard®とActrapid®の添付文書改訂申請がEMAに提出されました。 臨床開発の進展 - 2型糖尿病患者さんを対象とした、25mgおよび50mgの高用量リベルサス®錠の第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、insulin icodectとセマグルチドの配合注射剤の週1回投与に関する第3a相臨床試験プログラムであるCOMBINE試験が開始されました。 - 1型および2型糖尿病患者さんを対象とした、insulin icodectの週1回投与に関する第3a相臨床試験であるONWARDS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、セマグルチドと新規GIPの併用効果に関する第2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、セマグルチドとcagrilintideの併用効果に関する第2相臨床試験が開始されました。 - グルコース応答性インスリンに関する第1相臨床試験が完了しました。 - 1型糖尿病患者さんを対象とした予防治療における寛容性DNAプラスミド注射に関する第1相臨床試験が開始されました。	承認申請 - 米国において、セマグルチド2.4mg週1回投与 (製品名Wegovy®) が、肥満または過体重で、体重に関連する合併症を1つ以上有する成人の体重管理を目的として承認されました。日本においては、肥満症に対するセマグルチド2.4mgの製造販売承認申請が、厚生労働省に提出され、EUでは承認されました。 - 米国および欧州において肥満または過体重の思春期 (12歳以上18歳未満) への使用を含めたSaxenda®の適応拡大が承認されました。 臨床開発の進展 - 肥満に関連したHFpEF (駆出率の保たれた心不全) が認められる患者さんを対象として、セマグルチド2.4mg週1回皮下投与が身体機能、症状および体重に及ぼす影響を検討する第3a相臨床試験が開始されました。 - 肥満の方を対象とした、経口セマグルチド50mgの第3a相臨床試験であるOASIS-1試験が開始されました。	承認申請 - 成人成長ホルモン分泌不全症患者さんを対象とした、週1回投与の成長ホルモンアナログ製剤ソマブシタンが日本および欧州において承認されました。 - Rebinyn®の予防治療としての適応を裏付ける申請を規制当局に提出しました。 - 分娩後異常出血の女性に対するノボセブン®の新規適応を裏付ける申請を規制当局に提出しました。 臨床開発の進展 - 小児成長ホルモン分泌不全症 (GHD) 患者さんを対象とした週1回投与の成長ホルモンアナログ製剤ソマブシタンに関する第3a相臨床プログラム (REAL 4) の初の結果がまとめられました。 - 低身長症およびSGA性低身長症の小児患者さんを対象とした、第2相臨床試験 (REAL 5) の結果がまとめられました。 - Mim8に関する第1/2相臨床試験の最初の治療群が無事に試験を完了しました。 - 思春期および小児期のGHD診断に用いられる経口診断薬であるmacimorelinに関する第3a相臨床試験が開始されました。	臨床開発の進展 - 非アルコール性脂肪肝炎 (NASH) の患者さんに対するセマグルチドの週1回投与を検討する第3a相臨床プログラムであるESSENCE試験が開始されました。 - アルツハイマー病患者さんに対するセマグルチドの週1回投与を検討する第3a相臨床プログラムであるEVOKE試験が開始されました。 - アテローム動脈硬化性心血管疾患 (ASCVD)、慢性腎臓病 (CKD) および残存炎症リスクを有する患者さんに対するモノクローナル抗体zilvekimabの月1回投与を検討する第3a相臨床心血管アウトカム試験であるZEUS試験が開始されました。 - ギリアド社との共同研究において、NASHによる代償性肝硬変 (F4) の患者さんを対象として、セマグルチドとギリアド社の治療薬FXRアゴニストcilofexorおよびACC阻害薬firsocostatとの併用を検討する第2b相臨床試験が開始されました。 - ASCVDまたは一般的な心血管リスクを有する患者さんを対象として、LDLコレステロール低下に関するPCSK9iの経口投与を検討する第2相臨床試験が開始されました。 - ノボ ノルディスクは、希少心血管疾患であるトランスサイレチン型心アミロイドーシス (ATTR-CM) を対象とした、第2相臨床試験の準備を整えた抗体PRX004をProthena社から買収しました。 - NASH患者さんを対象としたFGF21の週1回投与に関する第2相臨床試験が開始されました。第2相臨床試験の一部として、cagrilintideとセマグルチドの併用治療群を追加しています。 - Staten Biotechnology社とのコラボレーションが終了しました。



販売活動

コマーシャルエクセレンスを維持する

新型コロナウイルス感染症の世界的大流行は、2021年のノボ ノルディスクの販売活動に打撃を与えました。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患者さんの間で、新型コロナウイルスによる重篤な疾患リスクが高まっており、世界中でこのような重篤な疾患の発現率が増加していることから、患者さんにノボ ノルディスクの製品を届けることがこれまで以上に必要とされています。

ノボ ノルディスクでは、患者さん、医療従事者、保険者の皆様に、糖尿病や肥満症、その他の深刻な慢性疾患などとの相互作用のある心代謝性疾患の問題に対する総合的なソリューションを数多く提供しています。このようにノボ ノルディスクは、変革を推進し、社会に付加価値を与えながら、同時に未来に向けて持続可能なビジネスを構築しています。

新型コロナウイルス感染症の世界的大流行によって生じた経済的および社会的な混乱にもかかわらず、ノボ ノルディスクは2021年に重要な新製品の上市とともに市場シェアを成長させることに成功し、当社の戦略的目標の全てにおいて前進することができました。この堅調な業績は、ノボ ノルディスクの糖尿病治療薬および新たな肥満症治療薬Wegovy®に対する強力な需要に支えられたものでした。

ノボ ノルディスクは、2025年までに糖尿病治療領域の金額ベースでの世界市場シェアを3分の1とする目標の達成に向けて努力していきます。また、肥満症治療薬における当社の主導的地位の強化および拡大に取り組み、その一方で、バイオフーマ部門では持続可能な成長のための多様化したプラットフォームを構築しつつあります。

30.1%

糖尿病領域における金額ベースでの市場シェア

84億デンマーククローネ

肥満症領域の売上高





このような異例の状況下でも目標を達成するためには、販売部門が新たなビジネスの方法を迅速に導入し、デジタルツールの使用を増やすことが必要でした。この転換は新型コロナウイルス感染症の世界的大流行によって余儀なくされたものでしたが、今や全組織において標準的な手法となっています。現在、ノボ ノルディスクは、さまざまな場面で顧客とウェブ会議などを行うことにより、マーケットフィットアプローチを適用するにあたって新たなデジタルコンピテンスを高めています。

肥満症治療における転換の年

患者さんとノボ ノルディスクの事業にとって、2021年は肥満症治療における特筆すべき年でした。2021年6月の米国におけるWegovy®の上市は、肥満症治療の新たな時代の始まりとなり、ノボ ノルディスクのイノベーションが社会にもたらすことができる価値が明確に示されました。治療薬に対する需要は予想を遥かに上回るものとなり、肥満症とともに生きる患者さんにおけるアンメットニーズの高さが証明される一方で、これまで認められなかったような体重減少をノボ ノルディスクの医薬品がサポートしたという事実が、メディアに注目されることで大きな拍車をかけました。保険者に受け入れられたことも強い追い風となり、米国の民間医療保険の処方薬リストへの収載率は現在73%前後となっています。

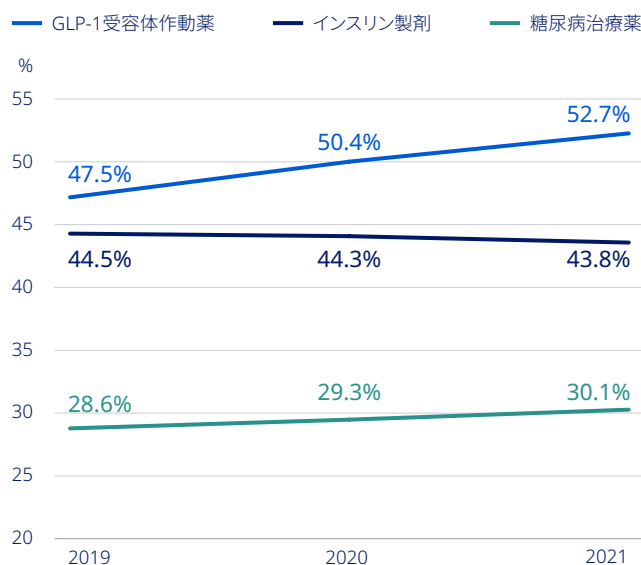
このように大いに注目された結果として、Wegovy®の初期需要は供給を上回り、既に治療を開始していた患者さんの一人ひとりに対して治療の継続を確保するために、慎重な管理が必要となりました。製造量を増加させるために努力していますが、2021年末にさらなるサプライチェーンの問題に遭遇したことにより、2022年下半期まで米国における需要を満たせないことが予想されます。また、その結果、昨年と比較して新規に治療を開始する患者さんの減少が予想されています。

米国以外では、当社の第一世代肥満症治療薬Saxenda®が現在62カ国で販売されています。肥満症への対処の必要性について理解を深めることは、より多くの市場で特定の患者さんの集団を

対象に、医療制度による保険償還を獲得することであり、それにより、肥満症治療薬の販売増加のための強固なプラットフォームを築いていきます。

ノボ ノルディスクは、先発ブランドの販売において金額ベースでの市場シェア77.8%を占める肥満症治療におけるグローバルリーダーであり、今後数年間でさらに成長する大きな余地があります。現在、約6億5,000万人の患者さんが肥満症とともに生きており、今後10年間でその数は10億人に近づく可能性があります。

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

カーラ リチャードソン ホワイトリーは米国で、肥満とともに生きています。カーラはキリマンジャロを3回ハイキングしました。





糖尿病領域における金額ベースでの市場シェアの成長

競争の激しい糖尿病治療薬市場において、ノボ ノルディスクは金額ベースでの市場シェアを0.8ポイント上昇させて30.1%としました。これは北米オペレーションズとインターナショナルオペレーションズにおけるGLP-1受容体作動薬の強力な需要が反映されています。全世界でGLP-1受容体作動薬の使用量増加への明確なシフトがあり、糖尿病治療薬市場全体でこのセグメントが占める金額ベースでの市場シェアは、12カ月前の21.9%から26.5%に増加しました。ノボ ノルディスクは2型糖尿病治療薬リベルサス®錠、オゼンピック®、ビクトーザ®を有し、金額ベースで市場シェア52.7%を占めるグローバル・マーケット・リーダーの地位を維持しています。週1回投与のセマグルチド注射剤であるオゼンピック®は中国を含む69カ国で現在販売されており、経口セマグルチドのリベルサス®錠は30カ国で販売されています。

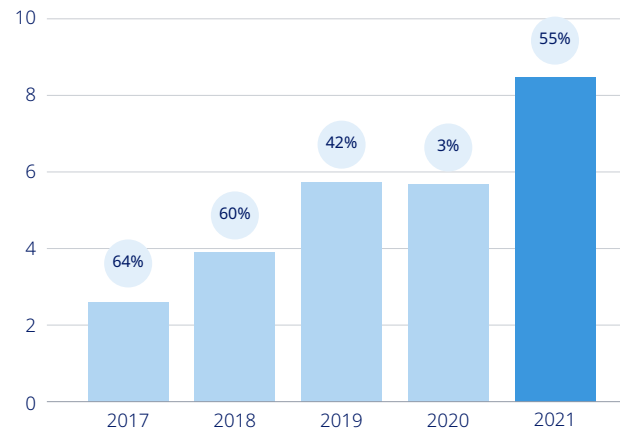
血糖値をコントロールするだけでなく心血管ベネフィットも得られる糖尿病治療薬に対する医療従事者からの需要が次第に増えています。2型糖尿病およびアテローム動脈硬化性心血管疾患 (ASCVD) 患者さんを対象としたプラセボとの比較試験において、オゼンピック®が主要な有害事象である心血管リスクを有意に低下させることが示されているという事実は、この点に関して特に重要です。

2021年のインスリン製剤の売上高は地域により異なり、インターナショナルオペレーションズに牽引された売上高増加は米国での減少によって一部相殺されています。また一方で2021年は、ノボ ノルディスクの糖尿病治療領域におけるデジタルヘルスに関して重要な年となりました。2021年にスウェーデンとドイツで初めて上市されたスマートインスリンペン、2022年1月に英国でも上市されています。スマートインスリンペンはインスリン投与量の情報を自動的に記録し、血糖値のデータと同時に見ることで、患者さんがより正確に糖尿病を管理できるようにします。これは、インスリン製剤を使用する患者さんが血糖値を正常範囲内に維持できる時間を最大化するために、より個別化された治療手段を提供するというノボ ノルディスクの取り組みの重要な点です。

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

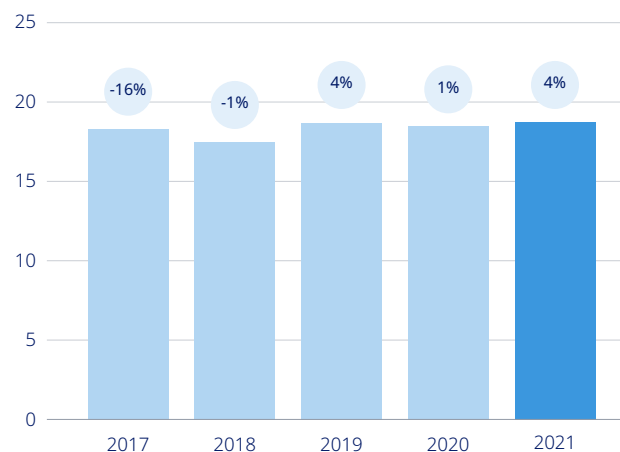
単位: 10億DKK



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

単位: 10億DKK



スマートペンのイニシアチブは、将来、他の治療領域における患者さんの治療過程をデジタル化するための道しるべにもなっています。その目的はシンプルであり、スマートテクノロジーを利用して患者さんが可能な限り普通の生活を送ることができるようサポートすることです。

バイオフーマ領域のさらなる成長

バイオフーマ領域においては、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全体における売上高成長率が、ノボセブン®とノボエイト®だけでなく新たに上市されたイスパロクト®とレフィキシア®を含む希少血液疾患の治療薬によって牽引されました。血友病Aおよび血友病B治療薬の売上高は、それぞれ23%ずつ増加しました。

希少内分泌疾患の治療薬に対する全体的な需要は横ばいであり、インターナショナルオペレーションズの売上高増加は北米オペレーションズの減少によって相殺されました。ノボ ノルディスクは、依然として世界の成長障害治療薬市場におけるリーディングカンパニーであり、当社の製品に対して承認された新しい適応症と次世代注射デバイスのグローバル展開により、金額ベースの市場シェアは前年35.6%に対して36.3%となっています。

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



財務

2021年業績概要および 2022年業績見通し

財務実績

2021年の売上高は、デンマーククローネ (DKK) ベースで前年比11%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14%増加の1,408億DKKでした。国際オペレーションズでの売上高は、DKKベースで前年比12%増加、恒常為替レートベースで前年比14%増加となりました。国際オペレーションズの戦略的目標は、売上高成長率6~10%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10%増加、恒常為替レートベースで前年比14%増加となりました。米国での売上高の70%を変革するという戦略的目標は進捗しており、現在、売上高の60.3%が2015年以降に上市された製品によるものとなっています。

地域別売上高の推移

国際オペレーションズでの売上高は、DKKベースで前年比12%増加、恒常為替レートベースで前年比14%増加となりました。EMEA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12%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14%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14%増加、恒常為替レートベースで前年比19%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10%増加、恒常為替レートベースで前年比14%増加となりました。

治療領域全体の売上高の推移

糖尿病領域の売上高は、DKKベースで前年比11%増加、恒常為替レートベースで前年比13%増加となりました。肥満症ケア製品であるSaxenda®およびWegovy®の売上高は、DKKベースで前年比50%増加、恒常為替レートベースで前年比55%増加となりました。バイオファーマ領域の売上高は、DKKベースで前年比1%増加、恒常為替レートベースで4%増加となりました。

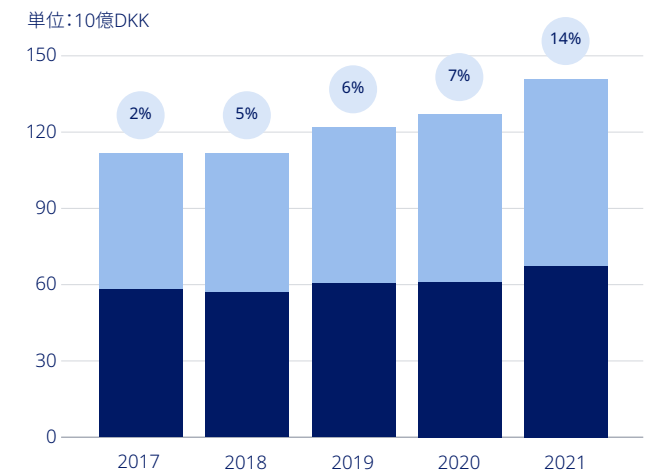
以下の各セクションに記載する市場データは、別途明記する場合を除き、独立データサービス会社IQVIA社の提供による2021年11月と2020年11月からの移動通年合計 (MAT) を基にしています。

糖尿病領域

糖尿病領域の売上高は、GLP-1受容体作動薬に牽引されて、DKKベースで前年比11%増加、恒常為替レートベースで13%増加の1,131億9,700万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、29.3%から30.1%へと改善しました。これは、国際オペレーションズと北米オペレーションズでの市場シェア拡大に牽引されたものです。

財務実績

■ 北米オペレーションズの売上高
■ 国際オペレーションズの売上高 ● 恒常為替レートベースの成長率





2型糖尿病治療におけるGLP-1受容体作動薬

2型糖尿病治療におけるGLP-1受容体作動薬（リベルサス®錠、オゼンピック®、ビクトーザ®）の売上高は、DKKベースで前年比28%増加、恒常為替レートベースで32%増加の535億9,700万DKKとなりました。糖尿病治療薬市場全体では、GLP-1受容体作動薬セグメントが占める市場シェア（金額ベース）が、12カ月前の21.9%から26.5%に増加しました。

リベルサス®錠の売上高は、DKKベースで前年比158%増加、恒常為替レートベースで168%増加の48億3,800万DKKとなりました。売上高の増加は、北米オペレーションズおよびEMEAとその他の地域によっても牽引されました。リベルサス®錠は現在29カ国で販売されています。

オゼンピック®の売上高は、DKKベースで前年比59%増加、恒常為替レートベースで64%増加の337億500万DKKとなりました。売上高の増加は北米オペレーションズと国際オペレーションズにより牽引されました。オゼンピック®は現在72カ国で販売されています。

ビクトーザ®の売上高は、GLP-1受容体作動薬市場が週1回投与型および錠剤タイプに移行しつつあることにより、DKKベースで前年比20%減少、恒常為替レートベースで18%減少の150億5,400万DKKとなりました。この売上高の減少は、北米オペレーションズ、EMEAおよびその他の地域における売上高の減少によるものですが、リージョン中国での売上増加により一部相殺されました。

インスリン製剤の売上高

インスリン製剤の売上高は、DKKベースで前年比1%減少、恒常為替レートベースで前年比1%増加の560億600万DKKでした。恒常為替レートベースでの売上高の増加は国際オペレーションズでの売上増加によるものですが、米国での売上減少により一部相殺されました。

肥満症領域

肥満症ケア製品であるSaxenda®およびWegovy®の売上高は、DKKベースで前年比50%増加、恒常為替レートベースで前年比55%増加の84億DKKでした。売上高の増加は北米オペレーションズと国際オペレーションズによって牽引されました。Saxenda®は65カ国で販売されており、Wegovy®は2021年6月に米国で上市されました。ノボ ノルディスクは現在、肥満症処方薬の先発ブランドのグローバル市場において、77.8%の市場シェア（金額ベース）を占めています。肥満症ケアの戦略的目標は、2019年の売上高（報告値）56億7,900万DKKを基準として2025年までに2倍以上とすることです。

バイオフーマ領域

バイオフーマ領域の製品売上高は、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4%増加の192億300万DKKとなり、バイオフーマ領域における持続的成長という戦略的目標と一致しています。恒常為替レートベースでの売上高の増加は北米オペレーションズと国際オペレーションズにより牽引されました。売上高の増加は希少血液疾患によって牽引されました。

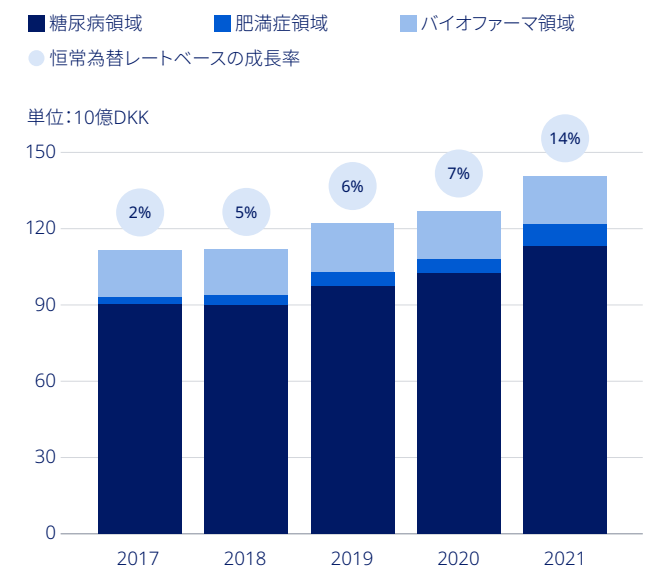
希少血液疾患

希少血液疾患領域の製品売上高は、DKKベースで前年比6%増加、恒常為替レートベースで前年比9%増加の102億1,700万DKKとなりました。売上高の増加は、ノボセブン®とノボエイト®だけでなくイスパロクト®とレフィキシア®の上市によって牽引されました。

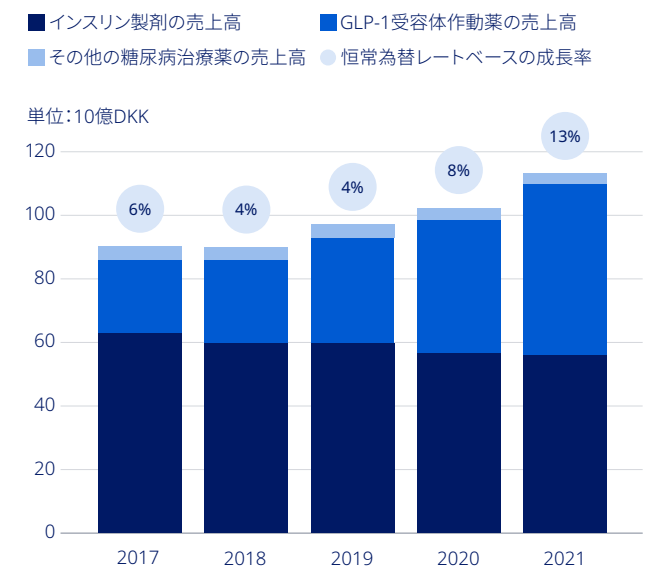
希少内分泌疾患

希少内分泌疾患領域の製品売上高は、DKKベースで前年比5%減少、恒常為替レートベースで前年比2%減少の73億300万DKKとなりました。売上高の減少は、北米オペレーションズの恒常為替レートベース前年比12%減少によるものですが、国際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5%増加であ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、グローバルでの成長障害領域におけるリーディングカンパニーであり、金額ベースの市場シェアは前年35.6%に対して36.3%となっています。

治療領域別売上高



糖尿病領域の売上高





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13%増加、恒常為替レートベースで前年比15%増加の236億5,800万DKKとなりました。その結果、粗利率（DKKベース）は2020年の83.5%に対し83.2%となりました。粗利率の減少は、米国における実勢価格の低下、為替変動による0.2ポイントマイナスの影響および2020年のEmisphere Technologies社の買収に関連した無形資産の償却が反映されています。この粗利率の減少は、GLP-1受容体作動薬の売上高増加および経営効率化推進という戦略的目標下での生産性改善に牽引された製品構成のプラ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12%増加、恒常為替レートベースで前年比15%増加の370億800万DKKとなりました。経費の増加はインターナショナルオペレーションズと北米オペレーションズによるものです。インターナショナルオペレーションズでは、販売促進費はリベルサス®錠およびオゼンピック®の上市活動ならびに肥満症治療薬

の市場開発活動と関連しています。北米オペレーションズでの経費の増加の要因は、リベルサス®錠およびオゼンピック®の販売促進活動ならびに肥満症治療薬の市場開発活動とWegovy®の上市費用によるものですが、インスリン製剤関連の販売促進費が減少したことにより一部相殺されました。

研究開発費は、DKKベースで前年比15%増加、恒常為替レートベースで前年比16%増加の177億7,200万DKKとなりました。その他の深刻な慢性疾患における活動の増加が、心血管疾患と非アルコール性脂肪肝炎（NASH）におけるパイプラインの進展を反映する形で、費用増加に拍車をかけています。この増加は2020年の米国におけるWegovy®に対する優先審査保証の償却の影響を受けています。

一般管理費は、DKKベースで前年比2%増加、恒常為替レートベースで前年比4%増加の40億5,000万DKKで、新型コロナウイルス感染症の影響による事業活動における2020年の経費の減少が反映されています。

その他の営業純損益は、2020年の4億6,000万DKKに対し、2021年は3億3,200万DKKとなりました。

営業利益は、DKKベースで前年比8%増加、恒常為替レートベースで前年比13%増加の586億4,400万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、2020年の9億9,600万DKKの損失に対し、4億3,600万DKKの利益となりました。

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、2020年の7億4,700万DKKの損失に対し、3億4,400万DKKの利益となりました。これは主に米ドルなどのヘッジ通貨での収益を反映しています。

2021年12月末時点での金融契約のマイナスの市場価値約17億DKKが、2022年へ繰り延べられました。

2020年の実効税率が20.7%であったのに対し、2021年の実効税率は19.2%でした。これは主に2020年と2021年の買収による非経常的な影響を反映しています。

純利益は13%増の477億5,700万DKKとなり、希薄化後1株当たり利益は15%増加の20.74 DKKとなりました。

キャッシュフローおよび資本配分

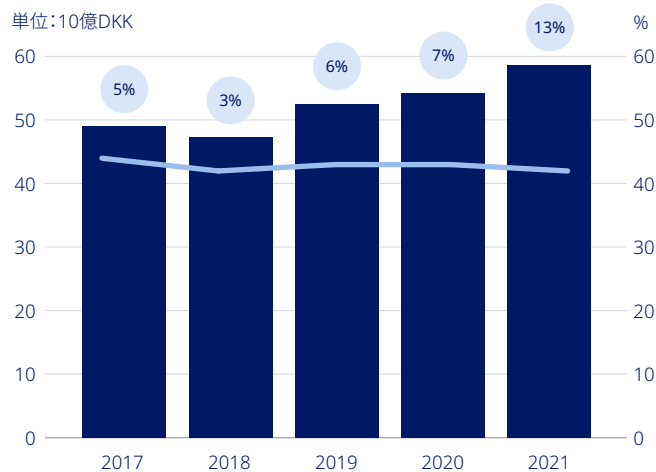
フリーキャッシュフローは、2020年の286億DKKに対し293億DKKとなり、株主への魅力的な資本配分を行うという戦略的目標を支持するものでした。フリーキャッシュフローの増加は、340B薬価設定プログラムのための流通方針の変更を一因とする米国における純利益と割戻金支払い額の増加によるものでした。この増加は、運転資本の増減によるマイナスの影響によって一部相殺されています。

有形固定資産に対する資本支出は、2020年の58億DKKに対し、63億DKKとなりました。

ノボ ノルディスクの金融準備金は2021年12月31日時点で161億DKKで、その内訳は銀行預金、有価証券（活発な取引市場のデータに基づいた公正価値で測定）、当座貸越および12か月以内に返済期限が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

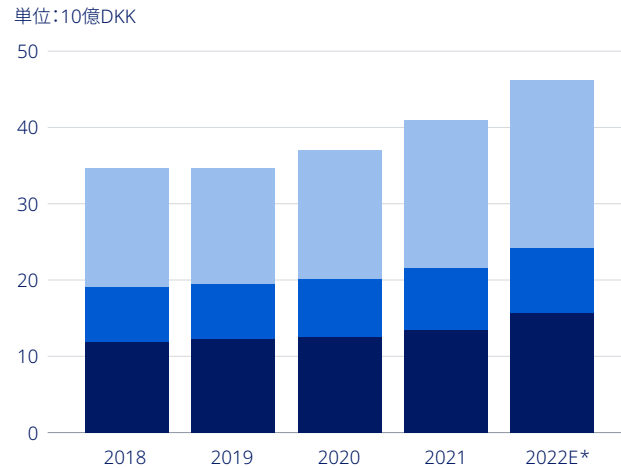
■ 営業利益（左軸）
— 営業利益率（右軸）
● 恒常為替レートベースの成長率





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



*2022年予想

2022年業績見通し

2022年の売上高成長率は、恒常為替レートベースで6～10%と予想しています。本ガイダンスは、糖尿病および肥満症領域によって主に牽引される、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売上高成長の見通しを反映しています。肥満症領域では、本ガイダンスは2022年下半年に米国におけるWegovy®の需要を満たす見通しを反映しています。

糖尿病領域とバイオフィーマ領域における競争の激化だけでなく、中国におけるインスリン製剤の数量ベースでの調達により全世界での売上高成長率が3%程度のマイナスの影響を受けること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マイナスの影響が

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5%程度高くなることが予想されます。

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、売上高成長率の見通しならびに研究開発および販売における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。事業ユニットにおいて、営業活動への投資は、オゼンピック®とリベルサス®錠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Wegovy®の上市に関連したものとなっています。さらに、早期および後期のパイプライン事業活動に資源が配分されます。Dicerna Pharmaceuticals社の買収は、営業費用および無形固定資産の償却費の増加により、営業利益成長率を3%程度低下させています。現在のデンマーククローネ (DKK) 対現地通貨の為替レートを前提とした場合、報告ベース (DKKベース) の営業利益成長率は、恒常為替レートベースより7%程度高くなることが予想されます。

ノボ ノルディスクは、2022年の金融収益および費用を約28億DKKの減益になると予想しています。この金額は主に外国為替ヘッジ契約に関連した損失を反映しています。

2022年の実効税率は、20～22%の範囲になると予想しています。

2022年の資本支出は、約120億DKKになると予想しており、主に、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65億DKKと予想しています。

フリーキャッシュフローは、500～550億DKKになると予想しています。フリーキャッシュフローが2021年と比較して増加したのは2021年のDicerna Pharmaceuticals社買収による影響を反映しています。上記の予想は全て、2022年中に重大な医療保険制度の改革や法改正

だけでなく、米国における340B薬価設定プログラムに関連した訴訟などの訴訟事例の結果による影響など、世界や地域のマクロ経済・政治環境によって、ノボ ノルディスクの事業運営状況に大きな変化が生じず、米ドルをはじめとする現地通貨の対DKK為替レートが現在の水準で推移するという前提に基づいています。また、ガイダンスには2022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。

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

別途明記する場合を除き、各指標は報告ベース

	業績見通し 2022年2月2日
売上高成長率	
恒常為替レートベース	6～10%
報告ベース	恒常為替レートベースより約5%高い値
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7%高い値
金融収益および費用	約28億DKKの減益
実効税率	20～22%
資本支出 (PP&E)	約120億DKK
減価償却費、および減損損失	約65億DKK
フリーキャッシュフロー (事業活動の進展による影響を除く)	500～550億DKK



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2022年2月にSECに提出予定)、ならびに今後ノボ ノルディスクまたはその代理人が書面または口頭で公表する情報には、将来予想に関する記述が含まれている場合があります。今後の事業活動の成果や財務業績に関する記述の中で、「～と思う・考える」、「期待する」、「～の可能性がある」、「～する予定である」、「計画している」、「戦略」、「見込」、「予見する」、「推定する」、「予想する」、「予測する」、「あり得る」、「～のつもりだ・意図している」、「目標」、またはこれらに類する意味を持つ語が用いられていた場合、それらは「将来予想に関する記述」に該当します。以下は将来予想に関する記述の例です (ただしこれらに限りません)。

- 今後の事業活動の目標、計画、目的、または達成目標に関する記述。
ノボ ノルディスクの製品、製品研究、製品開発、製品導入、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、ノボ ノルディスクが依存するサプライチェーンに影響を及ぼす供給や生産の中断 (中断または遅延がもたらす結果を含める)、製品リコール、予期せぬ契約違反や契約解除、政府の指示または市場主導によるノボ ノルディスク製品の価格低下、競合製品の発売、サイバーセキュリティ違反のリスクを含む情報技術 (IT) への依存、ノボ ノルディスクが現行ならびに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、パンデミックおよびその他の公衆衛生上の危機、上述の問題に関連した要因、ここに具体的に明示されていないその他の要因等。

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

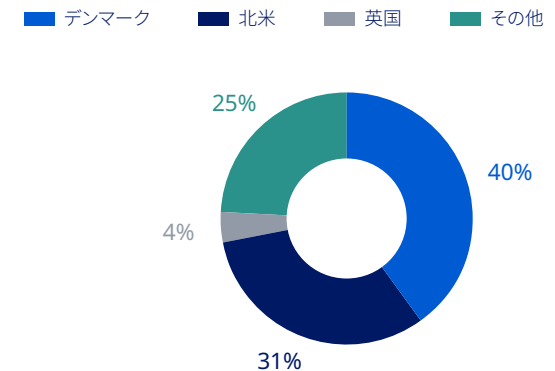
本報告書の配布後に、報告書中の将来予想に関する記述とは異なる新たな情報や未来の事象等が生じた場合においても (またはその他の理由の如何にかかわらず)、法令で義務付けられる場合を除いて、ノボ ノルディスクは将来予想に関する記述を更新または改訂する義務を一切負いません。

株式および資本構成

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

株主の地理的分布¹

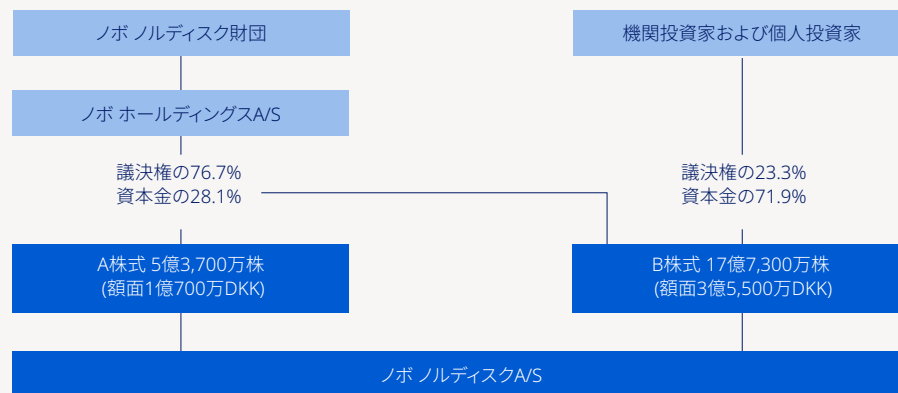
株式資本の保有割合 (%)



1. 株主の分布は法律上の口座名義人の所在地に従って示しました。



株主構成*



* 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。

株式資本および保有状況

ノボ ノルディスクの株式資本4億6,200万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、23億1,000万株になります。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17億7,300万株で構成され、額面は3億5,451万2,800DKK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に、米国預託証券 (ADR) として上場しています。

株主総会は、取締役会に対し、基本定款に従って特別配当および新株発行を行う権限と、与えられた承認に従って自社株買い戻しを行う権限を付与しています。

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/S⁵が保有しています。財団の定款により、A株式は売却不能です。

A株式に付与されている特別の権利には、A株式資本の増資の際の優先的引受権、およびA株式の売り出しの際の優先的購入権があります。一方、B株式は、清算手続きにおいて優先されます。A株式は0.5%未満の配当について優先権があり、B株式は0.5～5%の配当について優先権があります。しかしながら、実際には、A株式およびB株式は1株当たり同額の配当が分配されます。

2021年12月31日時点でノボ ホールディングスA/Sも額面2,210万3,800DKK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1億2,959万1,000DKK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と、2021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。2021年12月31日時点で、ノボ ホールディングスA/S保有分およびノボ ノルディスクの自己株式保有分を除く上場B株式の浮動株比率は、92.01% (このうち約10.1%がADRとして上場) でした。2021年12月31日時点で、ノボ ホールディングスA/Sとノボ ノルディスクの保有株数は1億4,161万8,276株で、額面は2,832万3,655DKK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。

資本構成はノボ ノルディスクによる元本総額13億EURのユーロ債の発行後に調整されています。また、ノボ ノルディスクは2021年11月18日に主に借入により調達される資金180億DKKでDicerna社を買収することを発表しています。



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。2021年3月に支払われた2020年の最終配当は、A株式、B株式およびADRについて、1株当たり5.85DKK (額面0.20DKK) でした。2020年の総配当は、A株式、B株式で1株当たり9.10DKK (額面0.20DKK) で、これは配当性向で50.0%にあたり、2020年の製薬企業群の平均である50.6%と同等です。

2021年8月に支払われた中間配当は、A株式、B株式およびADRについて、1株当たり3.50DKK (額面0.20DKK) でした。2021年について、取締役会は2022年3月に6.90DKKの最終配当を提案しており、これにより2021年の年間配当は10.40DKKとなり、配当性向は49.6%となります。ノボ ノルディスクは2022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、2022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。

2021 / 2022年度の自社株買い戻しプログラム

2021年2月1日からの12カ月間で、ノボ ノルディスクは200億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220億DKKの現金価値に相当します。ただし、プログラムの総額は、2022年に大きな事業開発の機会が発生した場合、減少する可能性があります。ノボ ノルディスクは、新たな

自社株買い戻しプログラムの過半数を、MARが定めたセーフハーバールールに従って実施する予定です。また、2022年3月の年次株主総会において、取締役会は、自己株式3,000万株の消却によって、株式資本総額の約1.3%にあたるB株式資本のさらなる減少を提案します。

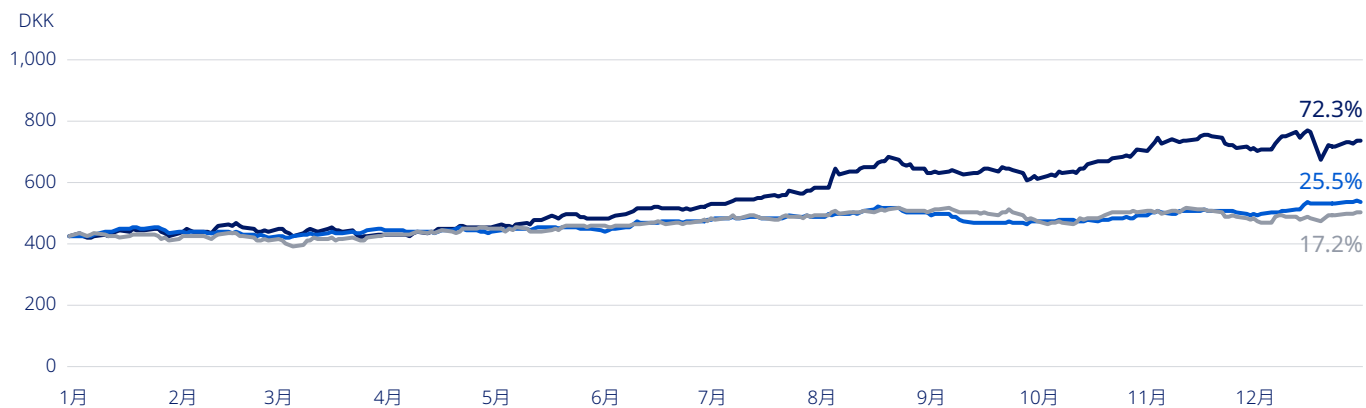
株価推移

ノボ ノルディスクの株価は、2021年中に72.3%上昇し、2021年12月31日時点の終値は735.00DKKでした。2021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、1兆1,987億4,510万7,140DKKでした。

2021年の株価実績

ノボ ノルディスクの株価および参考インデックス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2021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

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%を変革する (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

主要リスク



リスクマネジメント

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

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

戦略的な計画立案におけるリスクへの対処：

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

ケアへのアクセスと入手可能性

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

イノベーションと競争

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

デジタル・ディスラプション

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

生産能力およびサプライチェーンのリスク

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

オペレーショナルリスクのマネジメントプロセス：

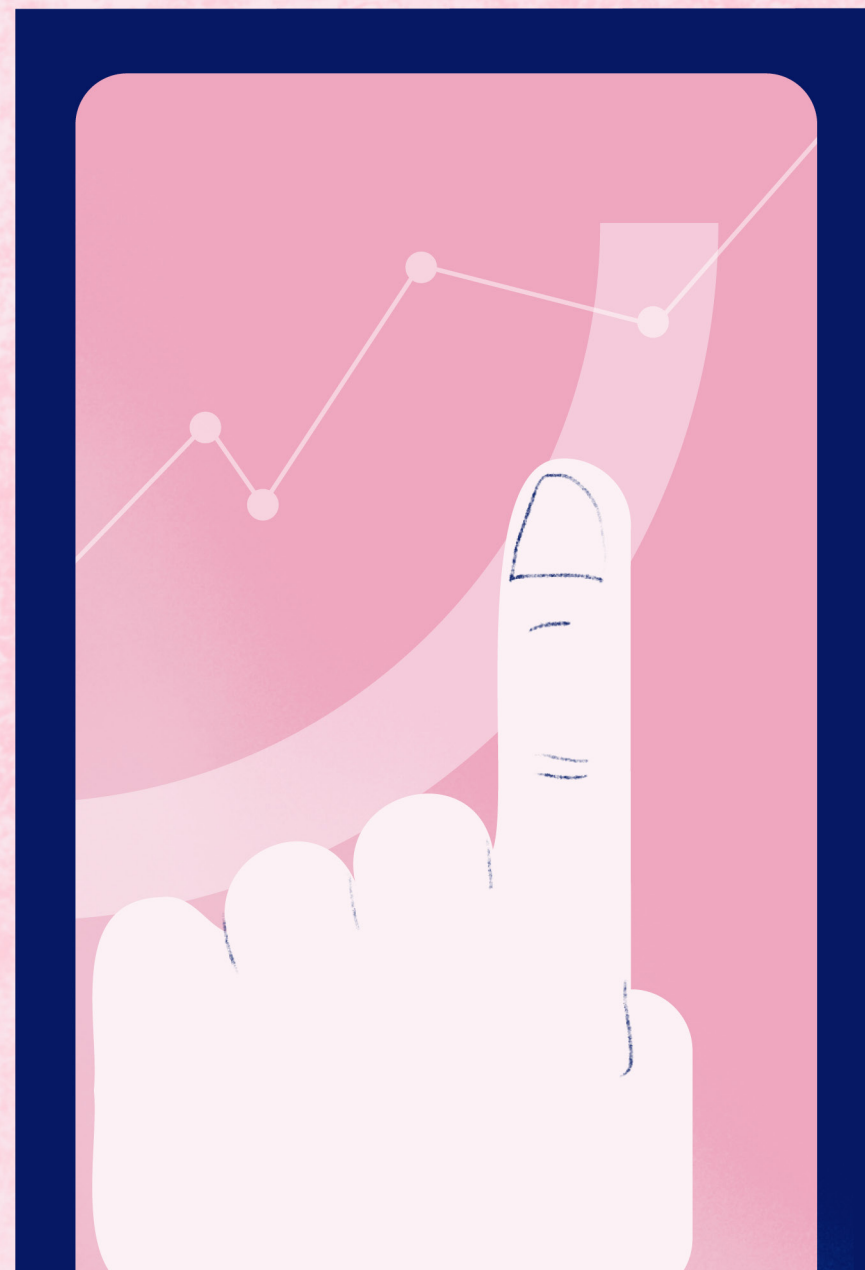
短期から中期では、当社のバリューチェーン全体がリスクにさらされます。一部のリスクは、研究開発パイプラインの開発後期段階にある新薬候補の開発遅延や失敗など、製薬企業に固有のものです。供給停止や競合の脅威などのその他のリスクについては、世界規模で生産しているどのメーカーにおいても周知のリスクです。ノボ ノルディスクは、製品の品質、患者さんの安全、そして企業倫理について決して妥協しません。この3点は、全社をあげてのリスクマネジメントの最重要課題に位置付けられています。また、当社の潜在的な財務損失および評判に対する損害のリスクについても評価を行います。

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

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

統合ステートメント

- 40 損益計算書
- 41 キャッシュフロー計算書
- 42 貸借対照表
- 43 株主資本等変動計算書



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	2021	2020	2019
損益計算書			
売上高	140,800	126,946	122,021
売上原価	(23,658)	(20,932)	(20,088)
売上総利益	117,142	106,014	101,933
販売管理費	(37,008)	(32,928)	(31,823)
研究開発費	(17,772)	(15,462)	(14,220)
一般管理費	(4,050)	(3,958)	(4,007)
その他の営業収入および費用	332	460	600
営業利益	58,644	54,126	52,483
金融収入	2,887	1,628	65
金融費用	(2,451)	(2,624)	(3,995)
税引前純利益	59,080	53,130	48,553
法人税等	(11,323)	(10,992)	(9,602)
当期純利益	47,757	42,138	38,951
1株当たり利益			
基本的1株当たり利益 (単位:DKK)	20.79	18.05	16.41
希薄化後1株当たり利益 (単位:DKK)	20.74	18.01	16.38

100万DKK	2021	2020	2019
包括利益計算書			
純利益	47,757	42,138	38,951
その他の包括利益:			
損益計算書に再分類されない項目:			
退職給付債務に関わる調整額	146	(67)	(187)
損益計算書に再分類される項目:			
子会社への投資における為替レート調整	1,624	(1,689)	226
キャッシュフローヘッジ:			
繰延ヘッジ損益の認識	(1,802)	329	1,677
期間中に発生した繰延ヘッジ損益	(1,755)	1,384	(329)
その他の項目	112	10	9
その他の包括利益に対する税金、収入/(費用)	1,005	(577)	(231)
当期のその他の包括利益 (税抜)	(670)	(610)	1,165
包括利益合計	47,087	41,528	40,116

キャッシュフロー計算書

各年の12月31日まで

100万DKK	2021	2020	2019
キャッシュフロー計算書			
純利益	47,757	42,138	38,951
非資金項目の戻入:			
損益計算書における法人税	11,323	10,992	9,602
減価償却費および減損損失	6,025	5,753	5,661
その他の非資金項目	13,009	7,849	7,032
運転資本の増減	(8,656)	(4,353)	(3,388)
受取利息	241	100	64
支払利息	(261)	(422)	(204)
支払法人税	(14,438)	(10,106)	(10,936)
営業活動によるキャッシュフロー	55,000	51,951	46,782
無形固定資産取得による支出	(1,050)	(16,256)	(2,299)
有形固定資産売却による収入	—	7	4
有形固定資産取得による支出	(6,335)	(5,825)	(8,932)
子会社等買収による支出	(18,283)	—	—
その他の金融資産売却による収入	—	12	148
その他の金融資産取得による支出	(4)	—	(350)
公開株式の購入による支出	(7,109)	—	—
公開株式の売却による収入	1,172	—	—
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入	—	—	(3)
関連会社からの受取配当金	4	18	20
投資活動によるキャッシュフロー	(31,605)	(22,436)	(11,509)

100万DKK	2021	2020	2019
自己株式の取得	(19,447)	(16,855)	(15,334)
配当金支払額	(21,517)	(20,121)	(19,409)
借入による収入	22,160	5,682	81
借入金返済	(6,689)	(950)	(822)
財務活動によるキャッシュフロー	(25,493)	(32,244)	(35,484)
活動によるキャッシュフロー	(2,098)	(2,729)	(211)
現金および現金同等物の期首残高	12,226	15,411	15,629
現金および現金同等物における為替差損益	591	(456)	(7)
現金および現金同等物の期末残高	10,719	12,226	15,411

貸借対照表

12月31日現在

100万DKK	2021	2020
資産		
無形固定資産	43,171	20,657
有形固定資産	55,362	50,269
関連会社への投資	525	582
繰延税金資産	8,672	5,865
その他の未収入金および前払金	267	674
その他の金融資産	916	1,066
非流動資産合計	108,913	79,113
棚卸資産	19,621	18,536
売掛金	40,643	27,734
未収税金	1,119	289
その他の未収入金および前払金	5,037	4,161
公開株式	6,765	—
金融派生商品	1,690	2,332
当座預金	10,720	12,757
流動資産合計	85,595	65,809
資産合計	194,508	144,922

100万DKK	2021	2020
純資産および負債		
資本金	462	470
自己株式	(6)	(8)
利益剰余金	72,004	63,774
別途積立金	(1,714)	(911)
純資産合計	70,746	63,325
借入金	12,961	2,897
繰延税金負債	5,271	2,502
退職給付債務	1,280	1,399
その他の負債	360	—
引当金	4,374	4,526
非流動負債合計	24,246	11,324
借入金	13,684	7,459
買掛金	8,870	5,717
未払税金	3,658	3,913
その他の負債	19,600	17,005
金融派生商品	2,184	1,365
引当金	51,520	34,814
流動負債合計	99,516	70,273
負債合計	123,762	81,597
純資産および負債合計	194,508	144,922

株主資本等変動計算書

12月31日現在

	2021					2020					2019				
100万DKK	資本金	自己株式	利益 剰余金	別途 積立金	合計	資本金	自己株式	利益 剰余金	別途 積立金	合計	資本金	自己株式	利益 剰余金	別途 積立金	合計
期首残高	470	(8)	63,774	(911)	63,325	480	(10)	57,817	(694)	57,593	490	(11)	53,406	(2,046)	51,839
純利益			47,757		47,757			42,138		42,138			38,951		38,951
その他の包括利益			146	(816)	(670)			(67)	(543)	(610)			(187)	1,352	1,165
包括利益合計			47,903	(816)	47,087			42,071	(543)	41,528			38,764	1,352	40,116
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				13	13				326	326					
株主との取引：															
配当			(21,517)		(21,517)			(20,121)		(20,121)			(19,409)		(19,409)
株式報酬			1,040		1,040			823		823			363		363
制限付き株式に関連する税金			245		245			31		31			18		18
自己株式の取得		(6)	(19,441)		(19,447)		(8)	(16,847)		(16,855)		(9)	(15,325)		(15,334)
B株式資本の減資	(8)	8			—	(10)	10			—	(10)	10			—
期末残高	462	(6)	72,004	(1,714)	70,746	470	(8)	63,774	(911)	63,325	480	(10)	57,817	(694)	57,593

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 Pharmatech US, Inc., 米国	100	●
Novo Nordisk Pharma, Inc., 米国	100	●
Novo Nordisk Research Center Indianapolis, Inc., 米国	100	●
Novo Nordisk Research Center Seattle, Inc., 米国	100	●
Novo Nordisk US Bio Production, Inc., 米国	100	●
Novo Nordisk US Commercial Holdings, Inc., 米国	100	●
Novo Nordisk US Holdings Inc., 米国	100	●
Corvidia Therapeutics, Inc., 米国	100	●
Dicerna Pharmaceuticals, Inc., 米国	100	●
Emisphere Technologies, Inc., 米国	100	●
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	●
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	●
Neotope Neuroscience Limited, アイルランド	100	●

会社および国	所有株式の比率	活動
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 dool, 北マケドニア	100	●
Novo Nordisk Pharma SAS, モロッコ	100	●
Novo Nordisk B.V., オランダ	100	●
Novo Nordisk Finance (Netherlands) B.V., オランダ	100	●
Novo Nordisk Pharma Limited, ナイジェリア	100	●
Novo Nordisk Norway AS, ノルウェー	100	●
Novo Nordisk Pharmaceutical Services Sp. z o.o., ポーランド	100	●
Novo Nordisk Pharma Sp.z.o.o., ポーランド	100	●
Novo Nordisk 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 Saudi for Trading, サウジアラビア	100	●
Novo Nordisk Pharma d.o.o. Belgrade (Serbia), セルビア	100	●
Novo Nordisk Slovakia s.r.o., スロバキア	100	●
Novo Nordisk, d.o.o., スロベニア	100	●
Novo Nordisk (Pty) Limited, 南アフリカ	100	●
Novo Nordisk Pharma S.A., スペイン	100	●
Novo Nordisk Scandinavia AB, スウェーデン	100	●
Novo Nordisk Health Care AG, スイス	100	●
Novo Nordisk Pharma AG, スイス	100	●
Novo Nordisk Tunisie SARL, チュニジア	100	●
Novo Nordisk Saglik Ürünleri Tic. Ltd. Sti., トルコ	100	●
Novo Nordisk Ukraine, LLC, ウクライナ	100	●
Novo Nordisk Pharma Gulf FZE, 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	●
リージョン中国		
Novo Nordisk (China) Pharmaceuticals Co., Ltd., 中国	100	●
Novo Nordisk (Shanghai) Pharma Trading Co., Ltd., 中国	100	●
Beijing Novo Nordisk Pharmaceuticals Science & Technology Co., Ltd., 中国	100	●
Novo Nordisk Region China A/S, デンマーク	100	●
Novo Nordisk Hong Kong Limited, 香港	100	●
Novo Nordisk Pharma (Taiwan) Ltd., 台湾	100	●

会社および国	所有株式の比率	活動
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 CV., メキシコ	100	●
Novo Nordisk Pharmaceuticals Ltd., ニュージーランド	100	●
Novo Nordisk Pharma (Private) Limited, パキスタン	100	●
Novo Nordisk Panama S.A., パナマ	100	●
Novo Nordisk Peru S.A.C., ペルー	100	●
Novo Nordisk Pharmaceuticals (Philippines) Inc., フィリピン	100	●
Novo Nordisk Pharma (Singapore) Pte Ltd., シンガポール	100	●
Novo Nordisk India Holding Pte Ltd., シンガポール	100	●
Novo Nordisk Pharma Korea Ltd., 韓国	100	●
Novo Nordisk Lanka (PVT) Ltd, スリランカ	100	●
Novo Nordisk Pharma (Thailand) Ltd., タイ	100	●
Novo Nordisk 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	●
CS Solar Fund XIV, LLC, 米国	99	●

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