

# 統合報告書 2023年

# マネジメントレビュー

- 3 ノボ ノルディスクについて
- 4 会長および CEO メッセージ
- 6 ノボ ノルディスクの概要
- 7 私たちの価値の創造
- 8 業績ハイライト

## 10 戦略的目標

- 11 パーパスと持続可能性
- 23 イノベーションと重点治療領域
- 28 販売活動
- 32 財務

## 38 リスク

- 39 リスクマネジメント

# 連結財務諸表

## 40 連結財務諸表

- 41 損益計算書および包括利益計算書
- 42 キャッシュフロー計算書
- 43 貸借対照表
- 44 株主資本等変動計算書

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<sup>\*1</sup>。一方、日本では脂肪組織に脂肪が過剰に蓄積した状態で、BMI 25 以上のものを「肥満」の定義とし、肥満があり、肥満に起因ないし関連する健康障害を合併するか、その合併が予測され、医学的に減量を必要とする病態を「肥満症」の定義としています<sup>\*2</sup>。本統合報告書では、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。

<sup>\*1</sup> World Health Organization, <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

<sup>\*2</sup> 日本肥満学会編: 肥満症診療ガイドライン2022, ライフサイエンス出版, 2022

2023年6月に発表された欧州肝臓学会国際肝臓会議コンセンサスステートメントにより、本統合報告書では、NASHの疾患名をMASH (metabolic dysfunction-associated steatohepatitis) に変更しています。日本でも、この変更に賛同することが決定され、日本語訳が検討されています。

### 本社 (デンマーク)

Novo Nordisk A/S  
Novo Allé 1  
2880 Bagsværd Denmark  
[novonordisk.com](http://novonordisk.com)

### 日本支社

ノボ ノルディスク ファーマ株式会社  
東京都千代田区丸の内2-1-1 明治安田生命ビル  
[novonordisk.co.jp](http://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 (英文)。

デンマークの財務諸表法で規定されるマネジメントレビューは3~39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、ウェブサイトで (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2024年1月31日現在の情報に基づきます。最新の情報は異なる場合がありますのでご了承ください。

JP24NNG00005  
(2024年4月作成)



# ノボ ノルディスク について

- 4 会長および CEO メッセージ
- 6 ノボ ノルディスクの概要
- 7 私たちの価値の創造
- 8 業績ハイライト

◎ クレシャ ヌルさんは、ケニアのモンバサ近郊の村の出身です。彼女は7歳の時に1型糖尿病と診断され、それが原因で差別を受けていました。彼女の住んでいる地域の人々は、彼女が学校に通ったり、活動的になることはできないと言いました。彼女が人生において何かを成し遂げることは、ほとんど期待されていなかったのです。そのような考えが間違っていることを証明しようと彼女は決心しました。卒業後、クレシャさんは非侵襲血糖値測定器を開発するスタートアップを共同で設立しました。彼女はまた、糖尿病とともに生きる若い女性に力を与える組織「Diabetes Champions (糖尿病リーダーの会)」を立ち上げました。若い女性を教育することが、地域全体を教育することになる、と彼女は述べています。

[クレシャさんのストーリーの全文はこちらから](#)



社長兼CEOのラース フルアーガー  
ヨルゲンセン(左側)と取締役会  
会長のヘルゲ ランド(右側)

#### 会長およびCEOメッセージ

## イノベーション、成長、 影響力における飛躍の年

どのような企業にとっても、創立100周年を迎えることは、この上ない名誉です。そして、この節目を力強く迎えることは、さらに誇らしいことです。深刻な慢性疾患を克服するために変革を推進してきた100年間を振り返り、私たちが今後目指す目標に到達するには、当社をこれまで導いたものだけでは十分ではないということを認識しています。

ノボ ノルディスクにとって極めて重要な今この瞬間にする選択が、長期的なビジョンを形作る上で鍵となります。私たちの長期的なビジョンとは、中核となる治療領域でのリーダーシップポジションの強化だけにとどまらず、世界中の人々の健康を改善する原動力となることにまで及びます。

ノボ ノルディスクのビジネスが成長し続けるにつれて、社会における役割も大きくなります。深刻な慢性疾患による世界的な負担の影響は大きく、インパクトがありながらも持続可能で革新的な、まったく新しい解決策が求められています。この闘いにおけるノボ ノルディスクの主な貢献は依然として、業界をリードする治療薬の革新であり、2023年には深刻な慢性疾患とともに生きる4,000万人以上の人々に恩恵をもたらしました。さらにノボ ノルディスクは、治療を行う疾患の根本原因を理解し対処しようとする一方で、疾患予防にも、より注力しています。

2型糖尿病と肥満症におけるアンメットニーズは日々増大しています。これらの密接に関連しあう、世界中の健康に対する脅威が徐々に増加していることにより、当社のGLP-1受容体作動薬に対する需要が急増しています。このためノボ ノルディスクの100年の歴史上、どの時点よりも多くの患者さんに治療薬を提供することができるようになり、北米および国際的なオペレーションズ全体での売上高の大幅な成長に貢献しました。しかし、サプライチェーンへの圧力も増大し、需要に対応するため取り組む一方で、ポートフォリオ全体において断続的に制約が生じています。

ノボ ノルディスクは、世界中でさらに数百万人の患者さんへ医薬品を提供することを目的とし、生産能力の拡大に多額の投資を行うことで対応してきました。2023年だけでも、世界中の生産拠点の拡大に総額750億デンマーククローネを超える投資をしたことを発表しました。これらのプロジェクトは現在進行中であるため、既存の施設を24時間年中無休で稼働し、人生を変え得る多くの医薬品をこれまで以上に生産できるよう努めています。

供給の課題に対するノボ ノルディスクの対応は、それだけにとどまりません。ノボ ノルディスクは製品の発売と流通の方法も改善し、既存の患者さんが適切な治療を受けられるようにすることに明確に重点を置き、責任ある方法で変更を行います。この改善したアプローチの最近の例としては、英国とドイツでのウゴービ®の発売が挙げられます。ノボ ノルディスクは保健当局と協働して、医療介入を最も必要としている患者さんが私たちの主力製品である肥満症治療薬に確実にアクセスできるように取り組んでいます。

健康の公平性を推進することは、依然としてノボ ノルディスクの患者さんへのコミットメントの礎であり、世界中でケアへのアクセスを向上させるために真剣に取り組んでいます。ノボ ノルディスクと南アフリカの製造企業であるアスペン ファーマシューティカルズ社との新たな生産提携により、入手可能な価格でのインスリンのアフリカ大陸への供給が大幅に増加しました。また、「Changing Diabetes® in Children (糖尿病の子供たちの未来を変える)」や、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」などの長年にわたり確立されたイニシアチブにより、低中所得国における弱い立場にある患者さんへの支援が継続されています。米国では、深刻な慢性疾患とともに生きる患者さんの数が増えています。ノボ ノルディスクは、低価格ヒトインスリン製剤、患者支援プログラムなど、ノボ ノルディスクが提供する幅広い低価格での提供プログラムにアクセスできるようになりました。

これらの努力にもかかわらず、慢性疾患による医療保険制度への負担は増大する一方であり、革新的な治療法を追求する上で新たな境地を開拓する必要に迫られています。この目的を達成するために、ノボ ノルディスクは世界レベルの社内研究開発能力と、社外イノベーションと事業開発へのさらなる取り組みとの相互作用を活用し、幅と深みのあるパイプラインを構築しています。ノボ ノルディスク財団が議決権の過半数を所有する独自の株主構造により、私たちは投資や戦略において長期的な視点を持つために必要な安定性を得ています。

過去1年間で、ノボ ノルディスクのパイプラインは目覚ましい進歩を遂げました。SELECT試験では、セマグルチド 2.4mg 投与群で肥満症がある患者さんの主要心血管イベントのリスクが、プラセボと比較して20%の減少を示したことにより、ウゴービ®の適応拡大の申請に至りました。また、セマグルチドの腎アウトカム臨床試験であるFLOW試験は、中間解析データで示された有効性の結果を受けて早期終了しました。新規配合薬 CagriSema は、2型糖尿病と肥満症を対象とした第3相臨床試験に移行しました。世界初の週1回投与の基礎インスリンとなる可能性のあるインスリンイコデクは規制当局による承認待ちとなっています。また、ノボ ノルディスクは、コントロール不良の高血圧症の治療薬であるオセデュレノンの取得により心血管疾患領域への

足掛かりを拡大し、血友病におけるMim8と鎌状赤血球症におけるetavopivatの第3相臨床試験により、希少血液疾患の開発後期相のパイプラインを強化しました。

さらに、最近のパートナーシップや革新的な技術プラットフォームへの投資の恩恵を引き続き受け、ノボ ノルディスク初のRNAi治療薬のRivfloza™が米国で承認されました。世界的に有名なライフサイエンスクラスターであるグレートボストンエリアにおけるノボ ノルディスクの研究開発のプレゼンスの拡大は、創薬と開発の取り組みが加速する過程で、さらに多くのコラボレーションの機会を提供する可能性があります。

それでもなお、疾患に重点を置く企業から、社会全体の利益のために、より広範な人々の健康を優先する企業へと移行するには、医薬品の提供以上のものが必要であることを私たちは理解しています。先駆的な「Cities Changing Diabetes (都市に蔓延する糖尿病を克服する)」プログラムから得た10年分の知見を活用して、ノボ ノルディスクは疾患予防の取り組みを強化し、小児肥満に対処するためにユニセフとのパートナーシップを拡大しました。さらに、肥満症の世界的大流行に対して拡張性のある、予防のためのソリューションを提供する「Transformational Prevention Unit (革新的予防ユニット)」を設立しています。

私たちの製造生産高が過去最高を記録する状況下で、2045年までにバリューチェーン全体にわたりCO<sub>2</sub>排出量ゼロ (ネットゼロ) を達成するというノボ ノルディスクの目標において、イノベーションは同様に重要な役割を果たしています。すでに全ての自社生産拠点では、100%再生可能エネルギーで稼働しており、現在、サプライチェーン全体にわたりCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減するため、6万社を超えるサプライヤーのネットワーク間でも同様の転換を働きかけています。

成長を続ける世界中の従業員のレジリエンスと献身的な努力は、前例のない需要に直面しているノボ ノルディスクの事業規模の拡大において重要な役割を担っています。これまで以上に多くの従業員が加わる中で、ノボ ノルディスクを、より多様な人々が互いに個性を認め合う職場にし、オープンで、自身の仕事に責任を持ち、他者を尊重する文化を育むことに注力しています。何よりもノボ ノルディスクは糖尿病で培った知識や経験を基に、変革を推進し深刻な慢性疾患を克服するという明確なパーパスのもと事業を行う企業であり続けます。進歩的なグローバルビジネスの先駆者としての今日のノボ ノルディスクのポジションは、パーパスが強固に受け継がれてきた証であり、世界中の従業員に原動力とモチベーションを与えています。

特に厳しかった一年、揺るぎないコミットメントと貴重な貢献をしてくださった全ての従業員の皆様に感謝申し上げます。また、株主の皆様の当社への継続的なご支援にも感謝申し上げます。

ヘルゲ ランド  
取締役会会長

ラース フルアーガー ヨルゲンセン  
社長兼最高経営責任者 (CEO)

# ノボ ノルディスク の概要

ノボ ノルディスクは、1923年創立の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。

# 4,160 万人

ノボ ノルディスクの製品を使用する糖尿病や肥満症とともに生きる人々

売上高	営業利益	フリーキャッシュフロー
2,322 億	1,025 億	683 億
6,100 万	7,400 万	2,600 万
デンマーククローネ	デンマーククローネ	デンマーククローネ
全世界の従業員	関連会社	研究開発施設
6万 4,319 人	80 カ国	5 カ国

## ノボ ノルディスクのパーパスと企業戦略

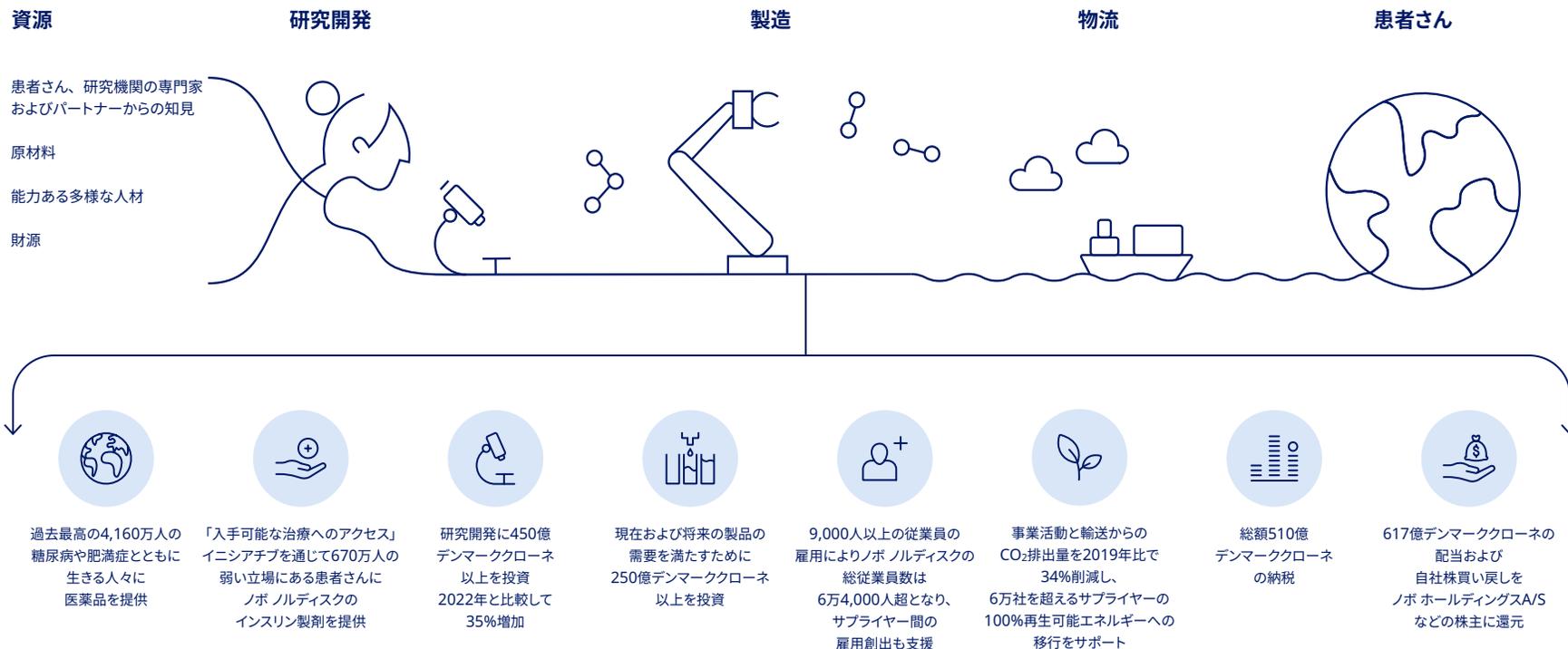
ノボ ノルディスクの事業はノボ ノルディスク ウェイ、持続可能なビジネス、そして患者さんを中心にした明確なパーパスである「変革を推進し、深刻な慢性疾患を克服する」によって構築されています。ノボ ノルディスクの重要な貢献は、革新的な治療薬を創出し、世界中の患者さんに届けることです。ノボ ノルディスクは、糖尿病および肥満症の領域におけるリーダーシップを強化し、希少疾患および心血管疾患 (CVD) の領域で主導的なポジションを確保します。また、MASH、慢性腎臓病 (CKD) およびアルツハイマー病 (AD) などの新疾患領域でプレゼンスを確立することを目指し、疾患修飾療法や根治療法に取り組んでいきます。



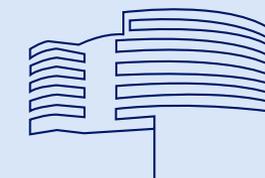
1. その他の深刻な慢性疾患 (OSCD) は、心血管疾患が重要な戦略的優先事項であることから、心血管疾患および新疾患領域 (CETA) に名称変更されています。

# 私たちの価値の創造

私たちは、持続可能なビジネスを推進することにより、社会と将来の私たちのビジネスに価値をもたらします。私たちはノボ ノルディスク ウェイに基づき、財務・経済、環境、社会に対して責任ある方法で事業を行います。これに成功することにより、私たちは、慢性疾患の患者さん、従業員、パートナー、株主の皆様そして社会に対して、長期的な価値を創造します。



## 長期的な価値の創造



ノボ ノルディスク財団は、ノボ ホールディングスA/Sを通じてノボ ノルディスクA/Sの議決権の77.1%と株式の28.1%を保有しています。



ノボ ノルディスク財団は、健康、持続可能性、ライフサイエンスのエコシステムの三つの戦略的領域で助成金を提出しています。2023年には90億デンマーククローネ以上の助成金が付与されました。

業績ハイライト

# ノボ ノルディスクの戦略的目標の進捗

## 戦略的目標 2025

## 進捗

 <p>パーパスと 持続可能性</p>	<p>環境への影響をゼロにする目標に向けて前進する</p> <p>社会に付加価値を与えることで高く評価される</p> <p>持続可能な企業として認識される</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動および輸送によるCO<sub>2</sub>排出量が2019年と比較して34%減少 (2022年と比較して8%減少)</li> <li>4,050万人の糖尿病とともに生きる人々に医薬品を提供</li> <li>「Changing Diabetes<sup>®</sup> in Children (糖尿病の子供たちの未来を変える)」プログラムによって約5万2,000人の子供たちをサポート</li> <li>冷蔵以外の、より柔軟な保管が可能なヒトインスリン製剤が29カ国で承認</li> <li>アスペン社とのパートナーシップによりアフリカの糖尿病とともに生きる人々に提供するヒトインスリンを生産</li> <li>シニアリーダーシップポジションにおける女性の割合が2022年の39%から41%に増加</li> </ul>
 <p>イノベーションと 重点治療領域</p>	<p>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</p> <p>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</p> <p>希少疾患領域のパイプラインを強化し進展させる</p> <p>心血管疾患および新疾患領域、特に心血管疾患 (CVD)、MASH、慢性腎臓病 (CKD) 領域におけるプレゼンスを確立する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EU、米国、中国における週1回投与のインスリン イコデクの承認申請</li> <li>高用量の経口セマグルチドの第3相臨床試験が順調に完了</li> <li>2型糖尿病を対象とするCagriSemaの第3a相臨床試験の開始</li> <li>腎アウトカム臨床試験であるFLOW試験が中間解析データで示された有効性の結果を受けて早期終了</li> <li>IcoSemaの第3相臨床試験が順調に完了</li> <li>経口セマグルチド50mgの第3相臨床試験が順調に完了</li> <li>心血管アウトカム試験であるSELECT試験が順調に完了</li> <li>HFpEFを対象とした第3相臨床試験であるSTEP試験が順調に完了</li> <li>Inversago Pharma社の買収およびINV-202の第2相臨床試験、INV-347の第1相臨床試験を開始</li> <li>経口amycretinの第1相臨床試験が順調に完了</li> <li>ソマブシタンが米国、EU、日本で小児を対象とする成長ホルモン分泌不全症の治療薬として承認</li> <li>心不全とパーキンソン病を対象とする細胞治療薬の第1相臨床試験を開始</li> <li>高血圧治療薬のオセデュレノンの獲得</li> <li>ANGPTL3i mAbの第1相臨床試験を開始</li> <li>MASHを対象とするVAP-1iの第1相臨床試験を開始</li> </ul>
 <p>販売活動</p>	<p>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</p> <p>肥満症治療領域における売上高を2025年までに250億デンマーククローネ以上にする</p> <p>希少疾患領域における持続的成長の見通しを確保する</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場シェアが金額ベースで1.9パーセンテージポイント増加し33.8% (MAT)</li> <li>肥満症領域の売上高がCERベースで154%増加の416億デンマーククローネ</li> <li>希少疾患領域の売上高がCERベースで15%減少の172億デンマーククローネ</li> </ul>
 <p>財務</p>	<p>堅実な売上高と営業利益成長率を達成する</p> <p>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</p> <p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高成長率がCERベースで36%</li> <li>営業利益成長率がCERベースで44%</li> <li>売上高成長率を反映した運用リバレッジ</li> <li>683億デンマーククローネのフリーキャッシュフロー</li> <li>株主に617億デンマーククローネを還元</li> </ul>

## 業績ハイライト

## 財務ハイライト

100万DKK	2019	2020	2021	2022	2023	2022-23
<b>財務実績</b>						<b>増減率</b>
売上高	122,021	126,946	140,800	176,954	232,261	31%
売上高成長率 (報告値)	9.1%	4.0%	10.9%	25.7%	31.3%	
売上高成長率 (為替レートの影響を除外) <sup>1</sup>	5.6%	6.7%	13.8%	16.4%	35.6%	
営業利益	52,483	54,126	58,644	74,809	102,574	37%
営業利益成長率 (報告値)	11.1%	3.1%	8.3%	27.6%	37.1%	
営業利益成長率 (為替レートの影響を除外) <sup>1</sup>	5.6%	6.8%	12.7%	14.6%	43.7%	
減価償却費、償却費および減損損失	5,661	5,753	6,025	7,362	9,413	28%
EBITDA <sup>1,2,3</sup>	58,144	59,879	64,669	82,171	111,987	36%
金融収入および費用 (純額)	(3,930)	(996)	436	(5,747)	2,100	
税引前純利益	48,553	53,130	59,080	69,062	104,674	52%
実効税率 <sup>3</sup>	19.8%	20.7%	19.2%	19.6%	20.1%	
純利益	38,951	42,138	47,757	55,525	83,683	51%
有形固定資産の取得 <sup>3</sup>	8,932	5,825	6,335	12,146	25,806	112%
無形資産の取得 <sup>3</sup>	2,299	16,256	1,050	2,607	13,090	402%
事業取得による支出	—	—	18,283	7,075	—	
フリーキャッシュフロー <sup>1</sup>	34,451	28,565	29,319	57,362	68,326	19%
総資産	125,612	144,922	194,508	241,257	314,486	30%
資本	57,593	63,325	70,746	83,486	106,561	28%

100万DKK	2019	2020	2021	2022	2023	2022-23
<b>財務指標</b>						<b>増減率</b>
売上高総利益 (粗利) 率 <sup>3</sup>	83.5%	83.5%	83.2%	83.9%	84.6%	
売上高販売管理費率	26.1%	25.9%	26.3%	26.1%	24.4%	
売上高研究開発費率	11.7%	12.2%	12.6%	13.6%	14.0%	
営業利益率 <sup>3</sup>	43.0%	42.6%	41.7%	42.3%	44.2%	
純利益率 <sup>3</sup>	31.9%	33.2%	33.9%	31.4%	36.0%	
当期純利益フリーキャッシュフロー比率 <sup>1</sup>	88.4%	67.8%	61.4%	103.3%	81.6%	
投下資本利益率 <sup>1</sup>	98.0%	82.8%	69.0%	73.6%	88.5%	
<b>株式パフォーマンスおよび資本配分</b>						
1株/ADR当たりの利益 (単位:DKK) <sup>3,5</sup>	8.21	9.03	10.40	12.26	18.67	52%
希薄化後1株/ADR当たりの利益 (単位:DKK) <sup>3,5</sup>	8.19	9.01	10.37	12.22	18.62	52%
株式総数 (12月31日現在、単位:100万株) <sup>3,5</sup>	4,800	4,700	4,620	4,560	4,510	(1%)
1株当たりの配当金 (単位:DKK) <sup>3,4,5</sup>	4.18	4.55	5.20	6.20	9.40	52%
配当金総額 (単位:100万DKK) <sup>4</sup>	19,651	21,066	23,711	27,950	41,987	50%
配当性向 <sup>3,5</sup>	50.5%	50.0%	49.6%	50.3%	50.2%	
自社株買い戻し (単位:100万DKK)	15,334	16,855	19,447	24,086	29,924	24%
株価終値 (単位:DKK) <sup>3,5</sup>	194	214	368	469	698	49%

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. EBITDAは、「法人税等」、「金融損益」、「減価償却費および償却費」、「減損損失」で調整した「純利益」と定義。 3. 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。 4. 当期の配当金総額には、2023年8月支払済みの中間配当金 (134億3,000万DKK、1株当たり3.00DKK) が含まれています。残りの配当金 (285億5,700万DKK、1株当たり6.40DKK) は、2024年3月の年次株主総会での承認後に支払われる予定です。 5. 2023年9月13日のNASDAQコペンハーゲンに上場しているノボ ノルディスクB株と、ニューヨーク証券取引所 (NYSE) に上場しているADRの取引単位が0.20DKKから0.10DKKに変更され、数値は取引単位の変更を反映し再表示されています。

# 戦略的目標

- 11 パーパスと持続可能性
- 23 イノベーションと重点治療領域
- 28 販売活動
- 32 財務

◎ ジェニカリアさんは鎌状赤血球症とともに生きています。非常にまれな病気ですが、耐え難い痛みや数え切れないほどの合併症を引き起こします。13歳の時、ジェニカさんは脳卒中を、また、その3年後には肺虚脱を発症しました。これが転機となり、彼女は鎌状赤血球症とともに生きる知られざる物語を語ろうと決心しました。ジェニカさんは児童書を執筆し、現在はポッドキャストを主催してこの疾患に相応な注目が集まるようになっています。彼女は、目に見えないものを見えるようにすることを追求しています。

[ジェニカさんのストーリーの全文はこちらから](#)

## パーパスと持続可能性

# 持続可能な未来に向けて 変革を推進する

社会や環境に関する喫緊の課題に直面している世界において、ノボ ノルディスクは健康格差と気候変動との闘いにおいて積極的な役割を果たしています。変革を推進し深刻な慢性疾患を克服するというパーパスと、社会、環境、財務・経済に対する責任への確固たるコミットメントに導かれ、ノボ ノルディスクは進歩的なグローバル企業の最前線で、その水準を引き上げています。

人々の健康は、健康格差、気候変動、生物多様性の損失という最悪の状況によって脅威にさらされています。世界中の患者さんに治療薬を提供することに尽力するヘルスケアのリーディングカンパニーとして、これらの課題に対処する上で、ノボ ノルディスクは重要な役割を担っています。社会的責任に対するノボ ノルディスクのコミットメントと、環境への影響を最小限に抑えることは、パーパスと持続可能性の目標を達成するために重要であり、当社の長期的な成功に不可欠です。

そのため、ノボ ノルディスクは世界中で弱い立場にある患者さんが入手可能な価格でケアにアクセスできるよう改善に努めています。例えば、糖尿病とともに生きる人々の4分の3以上が低中所得国に住んでおり、その数は世界で現在の推定5億3,700万人から2030年までに6億4,300万人に増加すると予測されるため、罹患率がさらに増加する可能性が高くなっています。ノボ ノルディスクは現在、これまで以上に多くの糖尿病とともに生きる人々に治療薬を提供し、昨年は対象とする人々を400万人以上増やし、合計4,050万人にまで拡大しましたが、さらなる取り組みが必要であることを認識しています。

社会に対するノボ ノルディスクの主な貢献は、依然として治療薬を革新することです。しかし、深刻な慢性疾患を克服するには医薬品の提供を超えるものがが必要です。このニーズは肥満症において特に喫緊であり、医療保険制度を崩壊させる恐れのある世界的な流行を食い止めるには、ウゴビー®の

ような治療薬による医学的介入に加えて、予防策を講じる必要があります。このため、ノボ ノルディスクは官民パートナーシップへの重点的な取り組みを強化し、肥満症の予測と予防に役立つ拡張可能なソリューションの提供を担当する、専門の「Transformational Prevention Unit (革新的予防ユニット)」を設立しました。

また、サプライチェーンのCO<sub>2</sub>排出量に焦点を当て、環境への影響を低減する取り組みも強化しています。すでに2020年に自社の生産拠点では、100%再生可能エネルギーの調達に転換しており、現在は、2045年までにバリューチェーン全体にわたりCO<sub>2</sub>排出量ゼロ(ネットゼロ)を達成することを目指し、同様の移行により6万社を超えるサプライヤーをサポートすることに注力しています。

持続可能性をノボ ノルディスクの中核ビジネスに確実に組み込むために、当社は環境、社会、財務・経済に対する責任を定款に盛り込み、一連のガバナンス対策を強化しています。これには、2022年に設立された持続可能性諮問機関が含まれます。持続可能性諮問機関は、ノボ ノルディスクの目標に関して学術機関、公共政策、患者さんの権利擁護団体などの外部の専門家からの意見を提供する組織です。また、持続可能性目標の進捗に直接関係する経営陣の報酬の一括提案も含まれます。

**戦略的目標2025**

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

環境 社会 ガバナンス

## 二つの重要事項の評価

2023年、ノボ ノルディスクは環境、社会、ガバナンス (ESG) の主要事項の優先順位付けを目的とした二つの重要事項の評価を行いました。この評価では、ノボ ノルディスクのビジネスが社会と環境に与える影響 (影響の重要事項) とESG問題が当社に与える影響 (財務の重要事項) を検討しました。この評価には、ノボ ノルディスク社内の専門家やリーダーに加え、患者団体、サプライヤー、投資家などの外部のステークホルダーからの意見も含めました。

本評価の目的は、2024年の企業サステナビリティ報告指令 (CSRD) の施行に向けて準備することです。本評価では、CSRDで定義されている全ての主要事項と、ノボ ノルディスクに関連するその他のESG主要事項が対象になります。右の表は、事前評価の集計結果を示しており、短期、中期、長期の観点から、現在のESG主要事項および潜在的なESG主要事項の両方が含まれています。ESG主要事項は、2024年以降の当社のESG報告の準備に役立ちます。

重要なESG主要事項の事前評価の多くは、ノボ ノルディスクが戦略的持続可能性に重点を置いていることを反映しています。社会的な主要事項には、安全性や品質を損なうことなく命を救う医薬品へのアクセスを提供し、患者さんの生活の質を向上させ、回復力のある医療保険制度をサポートするための取り組みが含まれます。ノボ ノルディスクの社内および社外事業における従業員の福利厚生は、適切な労働条件を尊重しながら、従業員にとって重要で魅力的な職場環境を維持することの重要性を反映しています。また、ノボ ノルディスクが事業活動を展開しているコミュニティへの影響も考慮し、価値が生み出される場所に納税します。

重要な環境の主要事項の事前評価は、CO<sub>2</sub>排出量を削減し、プラスチック問題などの循環経済を促進するノボ ノルディスクの環境イニシアチブを反映しています。生物多様性や水などのESG主要事項は、ノボ ノルディスクの自然資源への依存を反映しています。このためノボ ノルディスクは、すでに自然と生物多様性に直接関連する持続可能性への取り組みを強化しています。さらに、

ノボ ノルディスクは事業活動に起因する汚染などのマイナスの影響を抑えるよう努めています。

事業活動は、生命倫理を含む最高の倫理基準を遵守するためのノボ ノルディスクの取り組みを反映しています。総合的に、ノボ ノルディスクは社会への貢献を高く評価され、持続可能性への取り組みを通じて信頼を築くことを目指しています。

### 重要なESG主要事項の事前評価

環境	社会	ガバナンス
気候変動	患者さんを保護すること <sup>1</sup> と生活の質	事業活動
資源の使用と循環経済	自社の従業員	生命倫理
水と海洋資源	バリューチェーンの従業員	
生物多様性とエコシステム	持続可能な納税	
汚染	影響を受けるコミュニティ	

1. 消費者とエンドユーザーに関連する主要事項を含みます。

環境

# サプライヤーと協力してCO<sub>2</sub>排出量を削減する

世界保健機関によると、気候変動は人類が直面する最大の健康上の脅威です。ノボ ノルディスクは、患者さんをケアすることは地球をケアすることを意味すると認識しており、ヘルスケア業界全体で世界のCO<sub>2</sub>排出量の約5%を占めていることから、当社の環境への影響を深刻に受け止めています。ノボ ノルディスクは、長期的に持続可能かつ健全な環境を創造する役割を果たすことを決意しており、環境への影響をゼロにするという当社の目標は大胆かつシンプルです。

この目標を達成するために、ノボ ノルディスクの重要な課題の一つは、当社のビジネスの成長をCO<sub>2</sub>換算 (CO<sub>2</sub>e) 排出量から切り離すことです。そうしなければ、治療薬を提供する患者さんが増えるにつれて、カーボンフットプリントが増加し続けることになります。

*“自分たちの活動のみに注力するだけでは十分ではありません。私たちは、6万社を超えるサプライヤーがこの変革において自らの役割を果たすようにしなければなりません”*

この点において、ノボ ノルディスクは、当社のCO<sub>2</sub>排出量の削減において大きな進歩を遂げてきました。2020年以降、ノボ ノルディスクの全生産拠点は100%再生可能エネルギーを調達しており、2030年までに事業活動と輸送によるCO<sub>2</sub>e排出量ゼロの達成を目指しています。

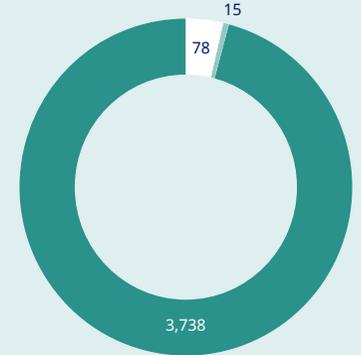
しかし、自分たちの活動だけに注力するだけでは不十分です。6万社を超えるサプライヤーがこの変革において自らの役割を果たすようにしなければなりません。サプライヤーの事業活動がノボ ノルディスクの総CO<sub>2</sub>e排出量の大部分を占めており、2023年には98%に達したためです。ノボ ノルディスクの目標は、サプライヤーの全ての製品とサービスを、2030年までに100%再生可能エネルギーで対応することです。

ノボ ノルディスクは、インパクトの大きい領域においてサプライヤーと協力し、脱炭素化に対する新たなアプローチにより共同でCO<sub>2</sub>排出量を削減する方法を把握しています。これには、再生可能な電力を用いてグリーン燃料や低炭素化学物質を生産したり、有機性廃棄物を用いてバイオ燃料を生産したりする革新的なPower-to-Xソリューションへの取り組みが挙げられます。

最近の例としては、持続可能な航空燃料施設の拡大を支援するためのSustainable Aviation Buyers Alliance (SABA) への加盟や、海上輸送用の低CO<sub>2</sub>排出燃料に関する世界的物流企業Maersk社との提携などが挙げられます。これらの投資により、革新的なグリーンテクノロジーの世界的な普及に貢献しています。

2023年スコープ1、2、3の排出量  
(単位:CO<sub>2</sub>e千トン)

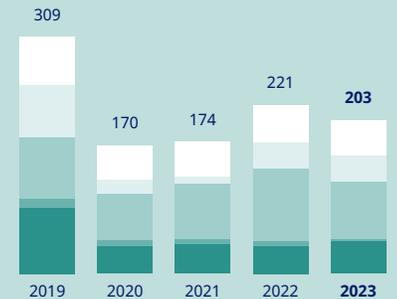
- スコープ1:  
自社所有または管理下のソースからの直接排出
- スコープ2:  
公益事業者から購入したエネルギーを発生源とする間接排出
- スコープ3:  
ノボ ノルディスクの上流と下流のバリューチェーンで生じる全ての間接排出 (スコープ2に含まれていないもの)



2045年目標:ノボ ノルディスクのバリューチェーン全体でCO<sub>2</sub>e排出量を実質ゼロ(ネットゼロ)にする

事業活動および輸送による排出量  
(単位:CO<sub>2</sub>千トン)<sup>1</sup>

- 社用車 (スコープ1)
- 出張に伴う航空便利用 (スコープ3)
- 製品の物流 (スコープ3)
- オフィスビルおよび研究所 (スコープ1、2)
- 生産 (スコープ1、2)



2030年目標: 事業活動および輸送によるCO<sub>2</sub>e排出量ゼロ

1. 2023年の排出量はCO<sub>2</sub>換算 (CO<sub>2</sub>e) で測定しました。

## 環境

## プラスチックフットプリントを削減する

化石燃料由来のプラスチックの使用を最小限に抑えることは、ノボ ノルディスクにとっての優先事項であり、当社の医療用注入器の需要が急速に成長している現状での大きな課題となっています。ノボ ノルディスクは現在、毎年8億本以上のプラスチック製のプレフィルドのペン型注入器を製造していますが、これは1万4,000トンのプラスチックに相当します。ノボ ノルディスクが製品を提供する患者さんの数は増加し続けているため、断固とした行動をとらなければ、その数は著しく増加するでしょう。

ノボ ノルディスクでは、「削減、変更、回避」という三つのアプローチを用いて、プラスチック問題に多方面から取り組んでいます。これには、再利用可能な機器への変更によりプラスチック消費量を削減すること、当社の機器製造において非化石燃料由来プラスチックの使用に変更すること、プラスチックが最終的に埋め立て地に送られることを避けるためにリサイクルを活用することなどが含まれます。

*“2023年にノボ ノルディスクは、デンマークでペン型注入器をリサイクルする、世界初の業界に特化したソリューションを確立しました”*

この課題は単純ではありません。リサイクルに関して言えば、使用済みのペン型注入器は医療廃棄物として分類されているため、家庭でのその他のリサイクル品と同じように扱うことはできませんが、ほとんどの国には医療廃棄物を処理する設備がありません。この課題に対処するために、ノボ ノル

ディスクは一連の先駆的な回収プログラムをデンマーク、英国、フランス、ブラジルに拡大し、2023年にはデンマークでペン型注入器をリサイクルする、世界初の業界に特化したソリューションを確立しました。イーライリリー社、サノフィ社、メルク社などの製薬企業も全て、このイニシアチブに参加しており、デンマークで4社が販売したペン型注入器の25%を最初の12カ月以内にリサイクルするという目標を共有しています。

もう一つの重要なイニシアチブは、使い捨ての機器から再利用可能な機器（平均寿命が最長5年の機器）への切り替えであり、医薬品の投与方法について再考することです。過去1年間、ノボ ノルディスクは多くの国でいくつかの製品の切り替えを実施してきましたが、2024年にはさらに多くの製品の切り替えを行う予定です。また、新薬の開発に向けて機器の耐久性も着実に強化しています。多くの製品の投与回数が毎日から週1回に移行する傾向があり、長期的には患者さん一人あたりのプラスチック使用量の削減に貢献することが期待されます。

さらにノボ ノルディスクは、より持続可能なプラスチックの生産方法を模索しています。その良い例として、ノボ ノルディスクは、2024年にデンマークで世界初の大規模生産工場が稼働開始する際に、ヨーロッパアンエナジー社からe-メタノールを購入するというレゴグループとの新しい合意書に署名しました。再生可能な電力、水、回収された生物由来のCO<sub>2</sub>から作られているe-メタノールは、医療機器に用いる低炭素プラスチックの製造に役立ちます。

社会

## より多くの糖尿病とともに生きる人々を支援する

世界中の糖尿病とともに生きる成人の数は、現在の5億3,700万人から2030年までに6億4,300万人に増加すると予測されており、最も弱い立場にある人々こそ、必要な治療薬にアクセスすることが最も困難な状況にあります。昨年、ノボ ノルディスクは、2022年に比べて420万人多い4,050万人以上に糖尿病治療薬を提供しましたが、さらに多くの人に提供する必要があると認識しています。そのため、ノボ ノルディスクは弱い立場にある人々のために入手可能な価格となるよう改善し、サプライチェーンを強化することで入手可能性を高め、世界中で糖尿病の診断能力と管理能力の向上に取り組んでいます。

過去1年でノボ ノルディスクは「入手可能な治療へのアクセス」イニシアチブを通じて、世界中で糖尿病とともに生きる670万人の人々に当社のインスリン製剤を提供し、「Changing Diabetes® in Children (糖尿病の子供たちの未来を変える)」プログラムを通じて5万2,000人を超える1型糖尿病とともに生きる子供たちへの支援を拡大しました。米国では、140万人が入手可能な価格のインスリン製剤にアクセスできるようにし、GLP-1受容体作動薬に關するイニシアチブを通じてさらに280万人を支援しました。

アフリカ大陸では、インスリン製剤へのアクセスを改善するというノボ ノルディスクのコミットメントをさらに強化し、南アフリカの医薬品製造企業アスペン ファーマシューティカルズ社と新たなパートナーシップを確立し、地域全体に販売するための生産量を増やしました。このパートナーシップは、現地製造による品質保証された入手可能な価格の医薬品への持続可能なアクセスを求める世界保健機関の要請により、2026年までに6,000万本以上の生産を目指しています。これは約400万人分の年間必要量に相当し、現在提供している50万人に対して大幅な増加となります。サハラ以南のアフリカには現在、推定2,400万人の糖尿病とともに生きる成人がいます。

この協働により製造されたヒトインスリン製剤は、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」の一環として低価格で販売され、2023年には240万人に提供しました。このプログラムでは、世界中の77の低所得国において、1本あたり3米ドルの上限価格が保証されています。

しかし、インスリン製剤の入手可能性を高めるだけでは十分ではありません。サハラ以南のアフリカにおける公平なケアへのアクセスを強化するために、ノボ ノルディスクはビジネス統合モデルiCAREを構築し、現在49カ国で活動しています。官民パートナーシップを通じて、糖尿病治療薬の生産力を向上させ、インスリン製剤の価格を改善し、糖尿病とともに生きる人々に力を与えることを目指しています。ノボ ノルディスクの目標は、2030年までにサハラ以南のアフリカで糖尿病とともに生きる200万人以上の弱い立場にある人々に糖尿病治療薬を提供することです。

ノボ ノルディスクが糖尿病治療薬を提供した人々 (単位:百万人)



カライレホ シルバー バヘンデカさんは、ウガンダのカンバラにあるセント フランシス サンビア病院の糖尿病・内分泌内科の医師です。



メキシコの子アバス州で遊ぶ少女たち。メキシコはノボ ノルディスクがユニセフとのパートナーシップを開始した国の一つであり、メキシコシティは、「Cities Changing Diabetes (都市に蔓延する糖尿病を克服する)」に参加した最初の大都市でした。

写真: ユニセフ

## 社会

# 小児期から始める 肥満症予防

肥満症の世界的な流行は世界の健康に対する最大の脅威の一つであり、現在世界中で8億1,300万人以上の成人に影響を与え、毎年500万人が死亡しています。さらに、肥満症は医療保険制度の持続可能性と経済生産性に影響を与えます。この闘いにおけるノボ ノルディスクの主な貢献は依然として治療薬を革新することであり、2023年には世界中で110万人以上に治療薬を提供しましたが、肥満症を克服するには医薬品だけでは決して十分ではないことを私たちは認識しています。したがって、ノボ ノルディスクは予防へと重点を拡大することで、この疾患に総合的に対処することに取り組んでいますが、この取り組みは小児期ほど喫緊となっています。

2030年までに3億1,000万人以上の子供や青年が肥満症とともに生きることになると予想されており、弱い立場にある人々ほどそのリスクは高くなります。弱い立場にある人々は早期に2型糖尿病を発症する可能性が高く、幼少期の体重も成人後の肥満症や心臓代謝性疾患の強力な予測因子となる可能性があります。

ノボ ノルディスクは、子供たちの肥満症の予防は社会共通の責任であり、体系的な変革が必要であると考えています。世界的な流行を引き起こすリスク因子の多くは個人が管理できる範囲外にあり、急速な都市化とそれに起因する、運動不足から脂肪、糖分、塩分を多く含む食品の普及に至る健康問題を反映しています。

子供たちの肥満症に関するノボ ノルディスクとユニセフのパートナーシップは、2023年に拡大され、世界中の1,000万人の子供たちに治療薬を提供することを目指していますが、子供たちの栄養、福祉、発達に直接影響を与える政策、プログラム、実践を通じて、まさにこの重要な問題に焦点を当てています。

2019年に開始されて以来、このパートナーシップはラテンアメリカとカリブ海地域の270万人以上の子供たちと養育者の生活にプラスの影響を与えてきました。現在、その範囲を拡大し、実証済みのアプローチを新たな地域に拡大し、国家レベルでの政策の変革と都市レベルでの活動の推進に一層注力していきます。

ノボ ノルディスクは、ローカルエンゲージメントと業界を越えた協働を通じて、明らかな実績がある介入に取り組んでいます。これらには、ブラジルでの健康的な学校給食の提供制度の提唱、メキシコにおけるオンラインでの子供向けの不健康な食品マーケティングへの対処、インドネシアでの都市部の食品小売環境を改善するための革新的な措置の試行などがあります。

このパートナーシップでは、現在、世界47都市で活動しているノボ ノルディスクの「Cities Changing Diabetes (都市に蔓延する糖尿病を克服する)」プログラムから得られた知見を活用し、過去10年にわたり、都市環境における2型糖尿病と肥満の増加の根底にある体系的な問題に取り組んできました。ノボ ノルディスクの広範な肥満症予防の取り組みは、最近設立された組織である「Transformational Prevention Unit (革新的予防ユニット)」によって強化されます。この組織は、肥満症とその予後の予測および予防が可能で、効果が高く拡張可能でアクセスしやすいソリューションを提供する、多分野の専門家からなる半自律的なチームです。

社会

## 多様な人々が互いに個性を認め合う職場環境を通じて 従業員に力を与える

ダイバーシティ&インクルージョンはノボ ノルディスクのビジネスとパーパスの中心にあるものです。ノボ ノルディスクは急速に成長する組織において、全従業員が評価されていると感じ、自分の潜在能力を発揮する平等な機会を与えられ、治療薬を提供する患者さんや地域社会の多様性をよりよく反映するようなインクルーシブな文化の構築を目指しています。多様な視点を持つことを奨励し、包括的なリーダーシップを促進することにより、従業員の最大限の能力を引き出し、新しいアイデアを育み、イノベーションを促進することで、ノボ ノルディスクに価値を付与します。

ノボ ノルディスクの目標は、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%以上とし、あらゆる経営層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。やるべきことは数多くありますが、私たちは大幅に進歩しています。2023年末時点のシニアリーダーシップポジションの女性の割合は41%でしたが、1年前は39%でした。

ジェンダーは多様性の一つの要素にすぎません。ノボ ノルディスクでは、思想の多様性はもちろんのこと、民族、人種、年齢、国籍、障害の有無、性的指向など、あらゆる側面にわたって、より代表的な従業員構成にしたいと考えています。ノボ ノルディスクは、求人と採用から人材開発とリーダーシップ研修に至るまで、人事プロセスと従業員の実績には、これらの重要なパラメーターを全体的に組み込むようにしています。

ノボ ノルディスクのグローバルな組織の急速な成長を考えると、これは決して小さくない功績です。ノボ ノルディスクは、2023年に9,000人以上を増員して

新従業員の新たな役割のための研修とスキルアップに重点を置きつつ、オープンで、自身の仕事に責任を持ち、他者を尊重するという基本的な価値観に基づいて構築された職場文化を育むために多大な努力を払ってきました。この点におけるノボ ノルディスクの成功は、毎年行われる全社でのEvolve調査で従業員のエンゲージメントを追跡することで測定されています。2023年の全体的なエンゲージメントスコアは86%を記録し、2022年の85%から上昇し、最もエンゲージメントの高い企業の上位4分の1に初めてランクインしています。

指導的立場にある女性 (%)

	2019	2020	2021	2022	2023
EVP/SVP	18	24	28	29	36
CVP	33	37	39	40	41
VP	35	36	36	40	42
シニアリーダーシップ	33	35	36	39	41
ディレクター	43	41	44	44	47
マネージャーおよびチームリーダー	40	42	43	45	46
全リーダー	40	41	43	44	46



ミシェル デ ギャ グスタフソンさんは、デンマークのソーボルグにある臨床デジタルシステムチームを牽いています。

社会

## デンマーク法下のジェンダー規定の報告

取締役会におけるジェンダーの割合が平等でない上場企業は、マイノリティ側のジェンダーの割合について目標設定が要求されています。2023年1月1日時点で、上場企業は上級管理職におけるマイノリティ側のジェンダーの割合について、目標設定ならびに方針を設定するように要求されています<sup>1</sup>。

### マイノリティ側のジェンダー割合 (2023年)<sup>2</sup>

	マイノリティ側のジェンダー割合		目標となるマイノリティ側のジェンダー割合
	2022	2023	
取締役 <sup>3</sup>	33% (3/9)	38% (3/8)	不要
上級管理職 <sup>4</sup>	38% (19/50)	42% (19/45)	2025年までに最低45%

2023年12月31日時点で、取締役のジェンダーの割合は等しいとみなされているため、法的にジェンダーに関する目標設定は要求されていません<sup>5</sup>。取締役会においてもダイバーシティはこれからも重要であるため、株主投票にて男性3人以上、女性3人以上の取締役メンバーを選任するという2025年の自発的目標が維持されています。

2023年12月31日時点で、ノボ ノルディスクA/Sの上級管理職におけるマイノリティ側のジェンダー割合は42%です。したがって、当社はデンマーク会社法で定められている通り、ジェンダー比率を等しくする目標を達成しています。しかし、目標レベルの45%にはまだ達していないため、ダイバーシティ&インクルージョンの方針を維持して進歩し続けます。この方針は、ダイバーシティ&インクルージョンが多様な考え方を可能にし、イノベーションを促進し、より良い意思決定に導くことにより、ノボ ノルディスクに価値をもたらすという強い信念を表明するものです。

また、この方針は、バイアスの軽減、あらゆる多様性が受け入れられる職場環境の構築、リーダーによるロールモデルの提示という三つの主な推進力に注力しています。その最も重要な活動には、毎年同一賃金に関する調査、ジェンダーに中立的な世界的な育児休暇方針、全ての管理職レベルでのジェンダー比率の追跡、意欲的なジェンダー多様性の目標などがあります。

ノボ ノルディスクのダイバーシティ&インクルージョンの方針は、www.novonordisk.com/sustainable-business/esg-portal/principles-positions-and-policies/diversity-inclusion-policy.htmlをご覧ください (英文)。

## 持続可能な納税アプローチ

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

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

グループの法人間での利益配分について税務当局間で整合を図るため、ノボ ノルディスクでは全世界の収益の約70%を占める地理的地域に対して事前確認制度 (Advance Pricing Agreements) および類似の税金規則を適用しています。

ノボ ノルディスクの納税方針は取締役会の承認を得ています。詳細についてはwww.novonordisk.com/sustainable-business/esg-portal/principles-positions-and-policies/tax-policy.html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 (2021~2023年の3年平均)

リージョン	知的財産権 <sup>6</sup>	生産高 <sup>7</sup>	売上高 <sup>8</sup>	法人税 (単位: 10億DKK)	税金総額 (単位: 10億DKK)
インターナショナルオペレーションズ				14.2	32.8
デンマーク				12.2	21.6
EMEA (デンマークを除く)				1.0	5.4
中国				0.6	2.6
その他の地域				0.4	3.2
北米オペレーションズ				1.1	7.1
米国				1.0	7.0
<b>3年平均の合計</b>				<b>15.3</b>	<b>39.9</b>

小規模な活動または活動なし カテゴリの比率 重要な活動

1. 参照元. デンマーク会社法、セクション139 (c) 2. 参照元. デンマーク財務諸表法、セクション99 (b) 3. 株主投票によるノボ ノルディスクA/Sの取締役メンバー 4. ノボ ノルディスクA/Sが雇用了最高経営責任者およびエグゼクティブバイスプレジデント、リーダーシップの責任を有するこれらの役職者の直属の部下を含むノボ ノルディスクA/Sの上級管理職 5. 参照元. デンマーク会社法、セクション139 (c) (1) (1) 6. 知的財産権が所在する地域の売上高に基づいた比率 7. 当該地域内の生産に従事する従業員数に基づいた比率 8. 顧客の所在地に基づいた売上高

## ガバナンス

## ビジネスの方法について 高い基準を設定する

ノボ ノルディスクに対する社会的関心が大幅に高まるにつれ、私たちのビジネスは、特にGLP-1受容体作動薬に関して、過去1年間でますます厳しい調査を受けるようになりました。

こうした背景を踏まえて、ノボ ノルディスクは高い倫理基準を維持し、さまざまな当局の規制要件を遵守するというコミットメントを堅持してきました。ノボ ノルディスクの医薬品、特にGLP-1受容体作動薬に対する前例のない需要に直面し、医薬品の承認された適応症に限定した販売促進に、より注力するようになりました。

しかし、時には私たちの目標を達成することが困難になることもありました。例えば英国では、ノボ ノルディスクが業界自主規制の実施基準に違反していると貿易機関が認定したことを受けて、2023年に英国製薬工業協会 (ABPI) により2年間の会員資格停止処分を受けました。この違反は、医療従事者向けの第三者機関である臨床トレーニング提供企業による体重管理コースへのノボ ノルディスクのスポンサーシップに関する情報の提供が不十分であったことに関連していました。

間違いがあったとき、私たちはそこから学びます。過去1年間、一般の人々あるいは医療従事者どちらに向けても常に正しいメッセージを確実に届けることを目的として、従業員向けの堅固なトレーニングに多大なリソースを投資してきました。また、ノボ ノルディスクは地域の倫理およびコンプライアンス委員会を通じて主要関連会社のガバナンスプロセスを強化しており、2024年には内部チェックとレビューの数を大幅に増やすことで監視の取り組みを強化する準備ができています。

さらに広い意味では、ノボ ノルディスクのグローバルな新基準は、基本原則と、従業員と協力者に求められる行動指針を定めています。それは、私たちの行動全てに方向性を与え、情報を提供する一連の基本的な指針であるノボ ノルディスク ウェイ エssenシャルズにしっかりと根差したものです。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 エssenシャルズに沿った行動をするための、ファンリテーションと呼ばれるユニークな体系的アプローチがあります。2022年には36部門で約1,700人の従業員のファシリテーションが実施されたのに対し、2023年には42部門で約2,300人のファシリテーションが実施されました。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。

また、その他のいくつかのガバナンスプロセスにより、社会の期待にどの程度応えているかを測ります。これらには、主要なステークホルダーによるノボ ノルディスクのレピュテーションスコア、定期的な製品品質とサプライヤーの監査、内部および外部の両方の監査プロセスにより当社の財務およびESG報告の正確性を確保する永続的な取り組みが含まれます。ノボ ノルディスクの財務報告および関連プロセスは、サーベンス オクスリー法に従って年次株主総会で選任された独立系の監査法人による監査を受けており、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。

### ノボ ノルディスク ウェイ エssenシャルズ

- 1 私たちは、患者さんを中心とした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、それを達成するためにエンパワーされています。
- 3 私たちは、財務・経済・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、好奇心を持ち、患者さんと社会全体の利益となるイノベーションを創出します。
- 5 私たちは、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、多様性を尊重し、すべての人に敬意を持って接します。
- 7 私たちは、業績と一人ひとりの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。

## ガバナンス

## コーポレートガバナンス

## ガバナンスの構造

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

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

ノボ ノルディスクは、取締役会および経営陣からなる2段階のマネジメント構成を有しています。ノボ ノルディスクのガバナンス構造および規則の詳細については、基本定款およびコーポレートガバナンス報告に記載されています。いずれも[www.novonordisk.com](http://www.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、ノボ ノルディスクA/Sの年次株主総会における議決権の過半数を有しています。財団からの出資と株式上場による資金調達という複合的資金源により、業績における短期的な透明性を維持しながら、長期的で持続可能な戦略に着手することが可能となっています。この財団の子会社であることは、当社が商業的に成功することと、社会の幅広いニーズに対応するという両方の要請に応える上での支えとなっています。

ノボ ノルディスク財団の目的は、ノボ ノルディスクおよびノボ 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、科学的、人道的および社会的な目的に寄与することです。どのように価値を創造しているかについては、7ページのセクションをご覧ください。ノボ ノルディスクの株主構成の詳細については、36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。

2023年にノボ ノルディスクは、勧告を遵守するか、勧告に対する当社のアプローチを説明するかのいずれかにより、デンマークのコーポレートガバナンスに関する勧告を遵守しました。ノボ ノルディスクのコーポレートガバナンスの実践に関する詳細については、デンマーク財務諸表法のセクション107bに従った2023年度コーポレートガバナンス報告：[www.novonordisk.com/about/corporate-governance.html](http://www.novonordisk.com/about/corporate-governance.html)をご覧ください (英文)。

## 報酬

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。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2023年に支払われた報酬もしくは2023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](http://www.novonordisk.com/about/corporate-governance.html)をご覧ください (英文)。

## チェンジオブコントロール条項に関する開示

EU公開買付指令<sup>1</sup>は、一部デンマーク財務諸表法によって実施されているものであり、上場企業に対し、市場および潜在的公開買付者の関心の対象となる情報、特に、重要な契約におけるチェンジオブコントロール条項の開示に関連する情報を開示するよう求めています。

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

## データ倫理

ノボ ノルディスクは、データ使用時の倫理的な意思決定をサポートするために、一連のデータ倫理原則を採用しています。2023年に、ノボ ノルディスクは人工知能に関連するリスクを特定して対処するために拡張した当社のデータ倫理原則について、従業員をトレーニングしました。デンマーク財務諸表法のセクション99dに従ったこれらの原則の詳細については、[www.novonordisk.com/data-privacy-and-user-rights/data-ethics.html](http://www.novonordisk.com/data-privacy-and-user-rights/data-ethics.html)をご覧ください (英文)。



1924年、アウグスト クロウはインスリン製剤の販売による利益は公益のために使用されるものであると表明しました。2023年、ノボ ノルディスク財団は創立100周年を迎えました。

1. 指令 2004/25/EC

ガバナンス

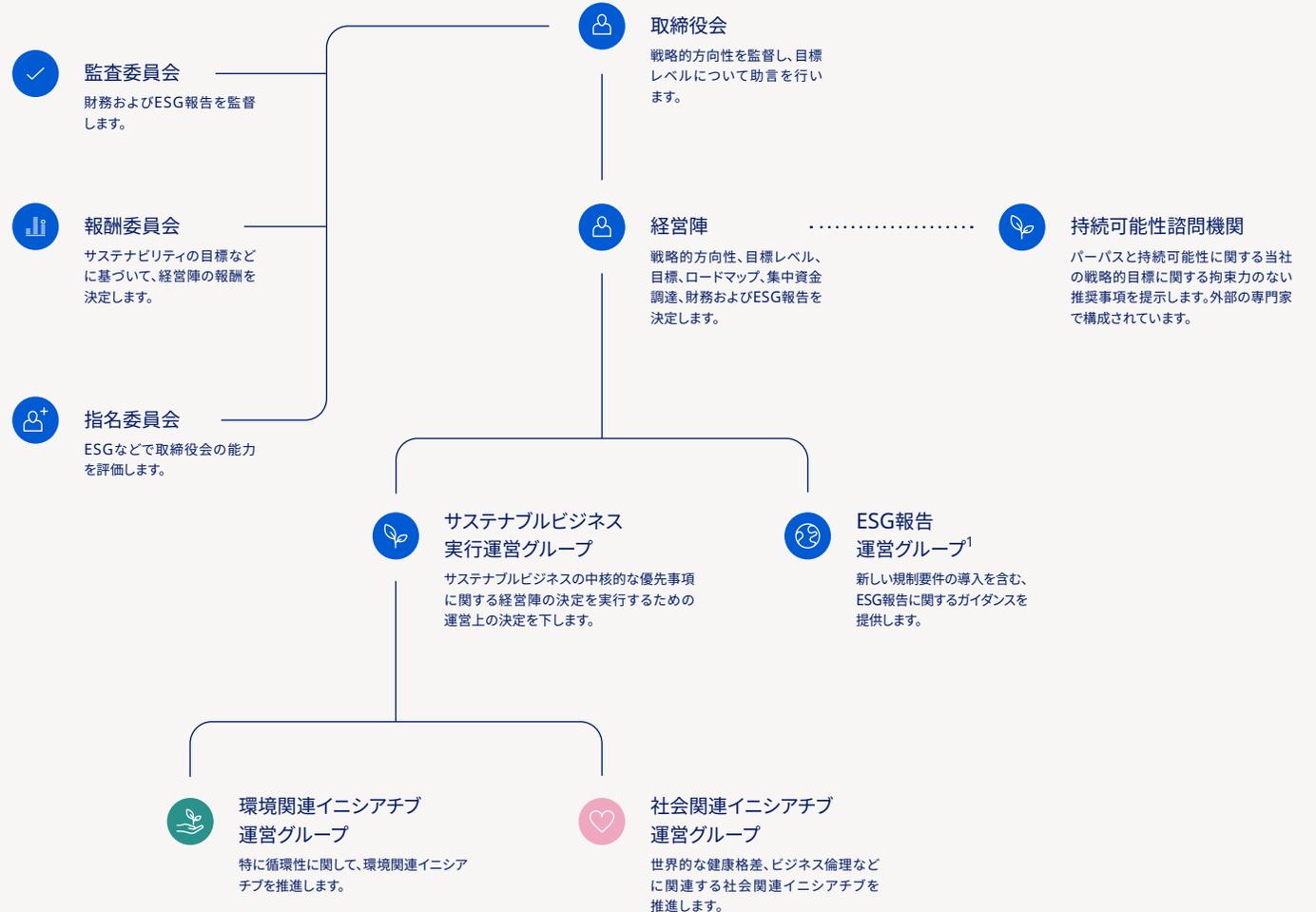
# ESGガバナンス

ノボ ノルディスクは、財務・経済、環境、社会に対して責任のある方法でビジネスを行うよう努めています。この目標を達成し、ノボ ノルディスクの戦略と中核的ビジネスにおいて持続可能性が考慮されるように、組織全体の関連ガバナンス機関でESGを定着させ、議論しています。

ノボ ノルディスクのESGガバナンスモデルには、経営陣が設定した戦略的方向性や目標レベルなどのESGに関する取締役会および取締役会委員会の監督と助言が含まれています。取締役会および取締役会委員会の監督には、ノボ ノルディスクのESG報告や変動報酬コンポーネントなどの承認も含まれます。

経営上の意思決定は、サステナブルビジネス実行運営グループの経営陣レベルで行われます。この組織は、ノボ ノルディスクのコマーシャルストラテジー&コーポレート アフェアーズのエグゼクティブ バイス プレジデントと、北米および国際オペレーションズの代表を含むその他の持続可能性関連シニアリーダーからなります。サステナブルビジネス実行運営グループは、基盤となる運営グループのサポートを受けて、ノボ ノルディスクの社会および環境関連のイニシアチブの実施に関するガイダンスを提供します。

バランスの取れたガバナンス体制を確保するために、ノボ ノルディスクは持続可能性諮問機関を通じて外部からの意見を積極的に求めています。さまざまな領域の専門家で構成されるこの独立機関は、持続可能性への取り組みを継続的に改善するためにノボ ノルディスクが挑戦する貴重な視点を提供します。持続可能性諮問機関はノボ ノルディスクの現在のイニシアチブについて建設的なフィードバックを提供し、将来に向けた革新的な機会を模索することを助けます。持続可能性諮問機関とそのメンバーの詳細については、[www.novonordisk.com/sustainable-business/esg-portal.html](http://www.novonordisk.com/sustainable-business/esg-portal.html)をご覧ください(英文)。



1. ESGの連結財務諸表の責任は財務部門にあります。

## ガバナンス

## EUタクソミー

EUタクソミーは欧州の持続可能性について分類するフレームワークです。企業がステークホルダーに、自社のどの事業活動がサステナブルとみなされる可能性があるか、すなわち「Taxonomy-eligible (タクソミー適格)」かどうかを示し、適格な活動がサステナブルとみなされるためのEUの要件をどの程度満たしているか、すなわち「Taxonomy-aligned (タクソミー適合)」かどうかを報告することができます。関連するそれぞれの事業活動に関して、企業は売上高、営業費用 (OpEx) および資本的支出 (CapEx) がどの程度であれば、適格または適合とみなされるかを開示しなければなりません。

2023年に、ノボ ノルディスクは公開している6つの環境目標に基づいて適格な経済活動を特定しました。各経済活動については、タクソミー適格の割合に基づいて評価し、「気候変動の緩和」および「気候変動への適応」の環境目標に関連する経済活動については、タクソミー適合の割合にも基づいて評価しました。その結果、2023年のタクソミー適格の売上高、資本的支出、営業費用はそれぞれ100%、60%、5%であると報告しています。

## 適格性および適合性

ノボ ノルディスクのタクソミーの開示にあたり、2段階のプロセスを実施しました。最初の段階として、EUタクソミーで定義されている経済活動をスクリーニングして、ノボ ノルディスクのビジネスモデルに関連するものを特定しました。ノボ ノルディスクの調査と重要性の検討に基づいて、環境目標である「汚染の予防と管理」における「1.2 医薬品の製造」という2023年に報告すべき新たな経済活動の一つ特定しました。さらに、2022年と同様に、環境目標である「気候変動の緩和」の経済活動における「7.1 新規建物の建設の項目」および「7.2 既存建物の改築の項目」について、タクソミー適格である資本的支出を報告します。

次の段階として、経済活動7.1および7.2について、タクソミー適格である資本的支出のいずれかをタクソミー適合として分類できるかどうかを評価しました。技術的なスクリーニング基準を満たすようにはなりませんが、プロジェクトの設計段階の特定の要件が完全には満たされていません。その結果、既存のプロジェクトは2023年の適合基準を満たしていないということになりました。2024年に特定のプロジェクトが適合するように努めています。さらに、2024年に経済活動のいくつかについて適合の報告をすることを目標に、「医薬品の製造」という活動の適合を報告するための資本的支出計画を含む要件の調査を開始しました。

## 会計方針

総売上高は、IFRSで定義されている製品の販売による総収益からなります。売上高KPIは、タクソミー適格である売上高を総売上高で除した数値として定義されます。

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

総営業費用は研究開発、建物改築、短期貸借、メンテナンスや修理および有形固定資産の日々の維持管理に関するその他の直接支出に関連した非資本的直接経費からなります。営業費用には減価償却と減損は含まれません。営業費用KPIは、EUタクソミー適格営業費用を総営業費用で除した数値として定義されます。

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

EUタクソミーの適格性および適合性<sup>1</sup>

	環境目標	経済活動 <sup>2</sup>	売上高				資本的支出				営業費用			
			2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023				
			(単位: 100万DKK)	(%)	(単位: 100万DKK)	(%)	(単位: 100万DKK)	(%)	(単位: 100万DKK)	(%)	(単位: 100万DKK)	(%)		
総売上高、総資本的支出、総営業費用			176,954	100%	<b>232,261</b>	<b>100%</b>	23,961	100%	<b>44,498</b>	<b>100%</b>	23,348	100%	<b>31,115</b>	<b>100%</b>
タクソミー不適格活動 (B.)			N/A	N/A	<b>0</b>	<b>0%</b>	20,788	87%	<b>17,996</b>	<b>40%</b>	23,348	100%	<b>29,646</b>	<b>95%</b>
気候変動に対する低減措置	7.1. 新規建物の建設の項目		0	0%	0	0%	1,166	5%	6,010	14%	0	0%	0	0%
		7.2. 既存建物の改築の項目	0	0%	0	0%	2,007	8%	2,406	5%	0	0%	0	0%
汚染防止および管理	1.2. 医薬品の製造		N/A	N/A	232,261	100%	N/A	N/A	18,086	41%	N/A	N/A	1,469	5%
適格であるが適合でない (A.2. / A.1.+ A.2.) <sup>3</sup>			0	0%	<b>232,261</b>	<b>100%</b>	3,173	13%	<b>26,502</b>	<b>60%</b>	0	0%	<b>1,469</b>	<b>5%</b>
適格かつ適合 (A.1.)			0	0%	<b>0</b>	<b>0%</b>	0	0%	<b>0</b>	<b>0%</b>	0	0%	<b>0</b>	<b>0%</b>

1. A.1.、A.2.、A.1.+A.2.およびB.は、2023年6月27日付の欧州委員会委任規則 (EU) 2023/2486の附属書Vを参照しています。非開示データは全て0またはN/Aで示しています。 2. 報告した経済活動はいずれも実現可能または移行的なものではなく、「気候変動への適応」、「水」、「循環経済」、または「生物多様性」に実質的に貢献する経済活動はありません。 3. 資本的支出と営業費用を経済活動に割り当てる際には、環境目標に直接貢献し、特定の技術的スクリーニング基準が設定されているものを優先します。次に、主要な経済活動の「1.2 医薬品の製造」に関連する資本的支出と営業費用を関連付けます。

## KPIについての補足情報

ノボ ノルディスクの収益は全て医薬品の製造に関連しているとみなします。タクソミー適格であるとして、製造プロセスに直接関連するか、建物の建設または改築に関連する資本的支出のみが含まれるため、無形資産は除外されます。これが、報告された適格性が100%に満たない主な理由です。適格な資本的支出は主に生産能力の拡大に関連し、有形固定資産の追加で構成されます。適格な営業費用は、主に製造プロセスに直接関連する研究開発に関連します。EUタクソミー営業費用の定義が狭いことが、適格性が低いと報告されている主な理由です。

イノベーションと重点治療領域

# 長期的なイノベーションに向けたパイプラインの拡大

世界が増大する深刻な慢性疾患の課題に取り組んでいる中、ノボ ノルディスクは、この世界的な健康課題に正面から取り組むために研究開発の取り組みを強化しています。糖尿病、肥満症、心血管疾患、希少血液疾患などの疾患は、人々の健康と社会に重大な脅威をもたらしており、緊急の対応が求められています。

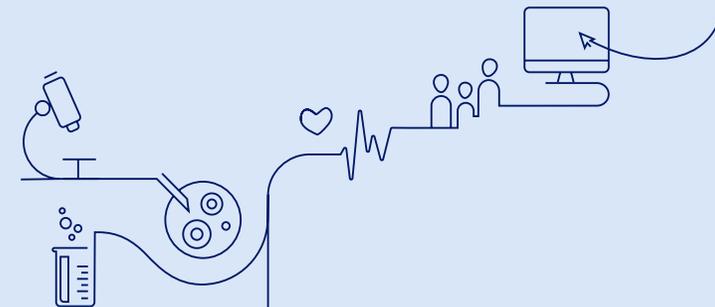
変革を推進し深刻な慢性疾患を克服するというノボ ノルディスクのパーパスに従って、当社は、革新的であると同時に包括的なアプローチで、新しい治療薬候補のパイプラインを拡大しています。タンパク質およびペプチド工学における100年の伝統を基盤として、ノボ ノルディスクは新しい研究テクノロジープラットフォームの力を利用し、最先端のデータサイエンスツールを活用し、新しい戦略的パートナーシップを構築しています。この多面的なアプローチにより、研究活動を加速し、複数の疾患領域への足掛かりを拡大することができます。

糖尿病に注力する組織から、より広範な心臓代謝性疾患に注力する企業へと進化し続ける中、ノボ ノルディスクはアンメットニーズが最も高い分野、そして当社が競争において最も有利な立場にある領域に注目し続けています。糖尿病と肥満症の両方におけるリーダーシップポジションを強化することが引き続き最優先事項である一方、心血管疾患や希少血液疾患におけるノボ ノルディスクのプレゼンスを拡大することも重点事項です。

ノボ ノルディスクは、これらの領域への投資を強化して業界をリードするパイプラインを構築および維持し、自社の専門知識を外部のイノベーションで補完する新たな機会を模索しています。過去1年間、この事業開発を重視し、さまざまな心臓代謝性疾患に応用可能な新しい治療薬を開発している企業である Inversago Pharma社やEmbark社の二つのバイオテクノロジー関連企業を買収しました。

ノボ ノルディスクの能力をさらに拡大するために、当社はイノベーションと最先端の科学技術の世界的に有名な拠点であるグレーターボストンエリアで大きなプレゼンスを確立しました。テクノロジー企業のValo Health社やBroad Institute of MIT and Harvardなどとの戦略的パートナーシップを通じて、ノボ ノルディスクは創薬と開発の取り組みを加速し、ヒトデータ、人工知能、機械学習の利用を拡大し、パートナーの革新的な遺伝学およびゲノミクスツールを活用することを目指しています。

こうした広範囲にわたる取り組みは、最先端の細胞療法やsiRNA (短鎖干渉RNA) 治療薬の臨床試験の開始など、すでにプラスの結果をもたらしています。増え続ける新しい研究開発ツールを備え、ノボ ノルディスクは、より多くのプロジェクトをより速いペースで臨床試験に移行させ、安全性や品質を損なうことなくプロジェクトあたりのコストを削減することを目指しています。



## 戦略的目標2025

1. 糖尿病治療におけるイノベーションの水準をさらに引き上げる
2. 肥満症の優れた治療方法を提供する一流のポートフォリオを作成する
3. 希少疾患領域のパイプラインを強化し進展させる
4. 心血管疾患および新疾患領域、特に心血管疾患、MASH、CKD領域におけるプレゼンスを確立する

糖尿病

## 新たな標準治療となる 週1回投与のインスリン製剤

ノボ ノルディスクはインスリン製剤の創薬と生産を土台として設立され、インスリン製剤のイノベーションに向けて限界に挑み続けています。ノボ ノルディスクの開発段階にある週1回投与のインスリン イコデクは、インスリン治療領域において近年大きく前進し、糖尿病とともに生きる人々の基礎インスリンに対する認識を変える可能性があります。

*“承認されれば、インスリン イコデクは  
糖尿病とともに生きる成人の人々にとって  
初の週1回投与の  
基礎インスリン製剤の選択肢となり、  
週あたりの注射の回数を7回から  
わずか1回に減らすことが  
可能になります”*

インスリン イコデクは、インスリン治療をしたことがない2型糖尿病とともに生きる人を対象とした臨床試験において、1日1回投与の基礎インスリン製剤であるインスリン デグルデクおよびインスリン グラルギンU100と比較して、血糖値の指標であるHbA1cの低下で優越性を示し、重大な低血糖の発現が減少することが示されました。この第3a相臨床試験を受けて、米国、EU、中国の規制当局に承認申請されています。インスリン イコデクが承認されれば、糖尿病とともに生きる成人の人々にとって初の週1回投与の基礎インスリン製剤の選択肢となり、週あたりの注射回数を7回からわずか1回に減らすことが可能になります。

長期的に、ノボ ノルディスクはインスリン製剤に関する技術のさらなる改善に取り組んでいきます。これには、体内のグルコースレベルが上昇し始めたときにのみ活性化するグルコース感受性インスリンの開発を引き続き追求することなどが挙げられます。

糖尿病

肥満症

## CagriSemaにより糖尿病治療を 次の段階へ引き上げる

糖尿病治療の水準を引き上げるというノボ ノルディスクの決意は、現在、大規模な第3相臨床試験に移行した2型糖尿病の新しい候補薬であるCagriSemaに象徴されます。この一つで二種類の作用を有する薬剤は、セマグルチドとアミリンアナログであるカグリリンチドの配合剤であり、2型糖尿病とともに生きる人々の血糖管理を改善することを目的とした新しいメカニズムにより腸脳軸に影響を与えます。カグリリンチドは、空腹感を軽減し、脳への満腹シグナルを増加させる作用により、セマグルチド単剤と比べてさらなる効果を示します。

第3相臨床試験への移行の決定は、CagriSemaの週1回の皮下投与により長期の血糖値の指標であるHbA1cが2.2パーセンテージポイント低下し、体重減少においてCagriSemaの個々の成分を上回る効果を示した第2相臨床試験の結果を受けてのことです。CagriSemaは、安全性と忍容性の高いプロファイルを示しており、すでに、肥満症を対象とした大規模な第3相臨床試験を2022年に開始しました。これは複数の治療領域にわたる幅広い可能性を反映しています。



レベッカ コマンダさんは、  
カナダのオンタリオ州で  
2型糖尿病とともに生きています。



ファン パブロ ビリャセニョールさんは、  
メキシコシティで肥満と  
心血管疾患とともに生きています。

肥満症

## ランドマーク研究によりセマグルチドの 心血管疾患への効果が明確に示される

ノボ ノルディスクの画期的な心血管アウトカム試験であるSELECT試験の成功は、心血管疾患の既往を有し、過体重または肥満とともに生きる人々の治療薬としてのセマグルチドの有効性と臨床的重要性を強く裏付けるものとなりました。

本試験はノボ ノルディスクがこれまでに完了した試験の中では最大規模のものであり、心血管疾患の既往を有し、糖尿病の既往歴のない過体重または肥満とともに生きる45歳以上の成人の1万7,500人以上が参加しました。本試験の結果により、セマグルチド2.4mgの投与を受けた人では、プラセボと比較して主要心血管イベント (MACE) が20%減少することが示され、セマグルチドが体重減少に寄与するだけでなく、心血管疾患アウトカムも改善することが認められています。

本試験のデータにより、この効果は年齢、性別、人種、開始時のBMI (body mass index) に関係なく一貫しており、心臓発作、心血管疾患による死亡、脳卒中において明らかなリスク低下が認められました。重要なのは、この効果が投与開始直後から認められ、体重減少だけではMACEのリスク低減におけるセマグルチド2.4mgの効果を完全には説明できない可能性が示唆されたことです。

毎年、約2,100万人が心血管疾患で死亡しており、心血管疾患は世界中で障害と死亡の主な原因となっています。過去20年間で心血管疾患による死亡率

は減少しましたが、肥満に関連する心血管疾患による死亡は大幅に増加しました。肥満は心血管疾患の罹患率と死亡率の増加につながり、高血圧や炎症などのリスク因子と関係しています。

*“承認された体重管理薬が  
心臓発作、脳卒中、心血管疾患による  
死亡のリスクを低減することが  
示されたのは初めてのことです”*

承認された体重管理薬が心臓発作、脳卒中、心血管疾患による死亡のリスクを低減することが示されたのは初めてのことです。ノボ ノルディスクは、これらの結果に基づいて米国およびEUでウゴビー®の適応拡大を申請しており、2024年に決定が下される予定です。米国食品医薬品局は、ノボ ノルディスクの申請に対して優先審査を適用しました。

## 心血管疾患および新疾患

## 心血管疾患領域における 足掛かりを拡大する

心血管疾患は、現代における最大の健康課題の一つです。世界中で推定6億2,000万人が罹患しており、生活の質を大きく低下させ、現在世界中で主な死因となっています。

ノボ ノルディスクは、心血管疾患とともに生きるリスクと負担を軽減することを決意し、この1年間、大きなアンメットニーズがあるこの領域での取り組みを拡大するために十分な措置を講じてきました。

2023年10月、ノボ ノルディスクは最大13億ドル相当の契約でオセデュレノンを取得し、心血管疾患のパイプラインを強化しました。この成熟した候補薬は、心血管イベント、心不全、慢性腎臓病 (CKD)、および若年死亡の主なリスク因子である、コントロール不良の高血圧を対象としています。

現在までに、9件のオセデュレノンの臨床試験が実施されており、現在、CKDとともに生きる人を対象に、コントロール不良の高血圧の治療を目的とした第3相臨床試験を実施しています。ノボ ノルディスクは、その可能性を最大限に引き出すために、数年以内にさらなる第3相臨床試験を開始する予定です。

一方、ノボ ノルディスク初の心血管疾患領域に特化した化合物であるziltivekimabiは、現在、CKDとともに生きる人を対象に、アテローム性動脈硬化性心血管疾患の治療を目的とした第3相臨床試験を実施しています。このZEUS試験には38カ国の6,000人以上が参加し、2025年後半に終了する予定です。

## 希少疾患

## 希少血液疾患の 次世代治療薬

希少血液疾患および希少内分泌疾患の治療薬からなるノボ ノルディスクの希少疾患部門では、大きなアンメットメディカルニーズがある希少血液疾患に対する二種類の候補薬を含む、期待される製品のパイプラインが拡大しています。

現在、血友病Aを対象として、ノボ ノルディスクの次世代二重特異性抗体であるMim8の第3相臨床試験を実施しています。Mim8は、欠損している血液凝固第VIII因子の機能を模倣して作用する、皮下投与の出血予防薬として試験されています。

開発中の1日1回投与の経口薬etavopivatの第3相臨床試験も実施しています。Etavopivatは、赤血球が変形することによって引き起こされ、重篤かつ生命を脅かす症状が現れる、鎌状赤血球症 (SCD) とともに生きる人への効果が期待されています。2022年に米国に本拠を置くForma Therapeutics社を買収し事業開発契約の一環として取得したこの薬剤は、赤血球の健康状態を調節して、SCDとともに生きる人々の貧血、疼痛、輸血、脳卒中を軽減するように設計されています。



梅原昌宏さん(左側)は、血友病Aとともに東京で生きています。息子さんと愛犬と一緒に撮影されました。

# 研究開発の進展

## 糖尿病

### 承認申請

- リベルサス<sup>®</sup>錠 (経口セマグルチド) が第一選択薬としてFDAに承認されました。
- リベルサス<sup>®</sup>錠 (経口セマグルチド) の処方変更およびPIONEER PLUS試験の結果がEMAに提出されました。
- 1型糖尿病 (T1D) および2型糖尿病 (T2D) の治療薬としてインスリンイコデク<sup>®</sup>の製造販売承認申請がEMA、FDA、CDEおよびPMDAに提出されました。
- 重症低血糖の治療薬としてダシグルカゴンの製造販売承認申請がEMAに提出されました。

### 臨床開発の進展

- T2Dのある人を対象とした、経口セマグルチド25.0mgおよび50.0mgの第3b相臨床試験であるPIONEER PLUS試験が完了しました。
- T2Dがあり、心筋梗塞 (MI) および脳卒中の既往のない人を対象とした、経口セマグルチドの第3b相臨床試験であるASCEND PLUS試験が開始されました。
- T2Dおよび慢性腎臓病 (CKD) のある人を対象とした、セマグルチド2.4mgの週1回皮下投与に関する第3b相腎アウトカム試験であるFLOW試験が中間解析データで示された有効性の結果を受けて早期終了しました。
- T2Dのある人を対象とした、セマグルチドとカグリリンチドの週1回投与と配合剤の第3a相臨床試験であるREIMAGINE試験が開始されました。
- 糖尿病のある人を対象とした、セマグルチドとGIPの配合剤の第2相臨床試験が完了しました。プロジェクトは終了しました。
- T2Dのある人を対象とした、セマグルチドとSGLT2阻害薬のダバグリフロジンの併用効果に関する第1相臨床試験が完了しました。プロジェクトは終了しました。
- 薬剤の経口投与に関して、SOMAデバイスを検討する第1相臨床試験が完了しました。
- T2Dの治療薬として経口GLP-1/GIPコアゴニストの第1相臨床試験が完了しました。ノボ ノルディスクはGLP-1/GIPコアゴニストの注射剤に関する第2相臨床試験を開始する予定です。

## 肥満症

### 承認申請

- ウゴービ<sup>®</sup> (セマグルチド2.4mg) が思春期の肥満症の治療薬としてEMAに承認されました。
- ウゴービ<sup>®</sup> (セマグルチド2.4mg) は、肥満症のある成人の体重管理に使用する、食事と運動の補助薬としてPMDAに承認されました。
- 第3b相心血管アウトカム試験 (CVOT) であるSELECT試験の結果がFDAおよびEMAに提出されました。

### 臨床開発の進展

- セマグルチド2.4mgの週1回皮下投与に関する第3b相心血管アウトカム試験 (CVOT) であるSELECT試験が完了しました。
- HFpEFのある患者さんを対象とした、セマグルチド2.4mg週1回皮下投与の第3a相臨床試験であるSTEP HFpEF試験が完了しました。
- 肥満症のある人を対象とした、経口セマグルチドの第3a相臨床試験であるOASIS 1試験が完了しました。
- 肥満症のある人を対象とした、NNC0165-1875とセマグルチドの併用投与に関する第1/2相臨床試験が完了しました。プロジェクトは終了しました。
- ノボ ノルディスクは、主要アセットとしてINV-202 (肥満症治療の第2相臨床試験が可能なアセット) およびINV-347 (肥満症治療の第1相臨床試験が可能なアセット) を有するInversago Pharma社を買収しました。

## 希少疾患

### 承認申請

- インヒビター保有の血友病AまたはBの治療薬としてコンシズマブの製造販売承認申請がEMAに提出されました。
- コンシズマブの製造販売承認申請に対する回答として、追加情報を求める審査完了報告通知をFDAから受け取りました。
- アレモ<sup>®</sup> (コンシズマブ) がインヒビター保有の血友病AまたはBの治療薬としてPMDAに承認されました。
- ソグルーヤ<sup>®</sup> (ソマブスタン) が小児を対象とした成長ホルモン分泌不全性低身長症の治療薬としてFDA、EMAおよびPMDAに承認されました。
- Rivfloza<sup>™</sup> (ネドシラン) が原発性高シュウ酸尿症1型の治療薬としてFDAに承認されました。

### 臨床開発の進展

- 鎌状赤血球症の成人および思春期の患者さんを対象としたetavopivatの安全性および有効性を検討する、シームレス第2/3相臨床試験であるHIBISCUS試験において、第2相臨床試験から第3相臨床試験の段階へ移行しました。

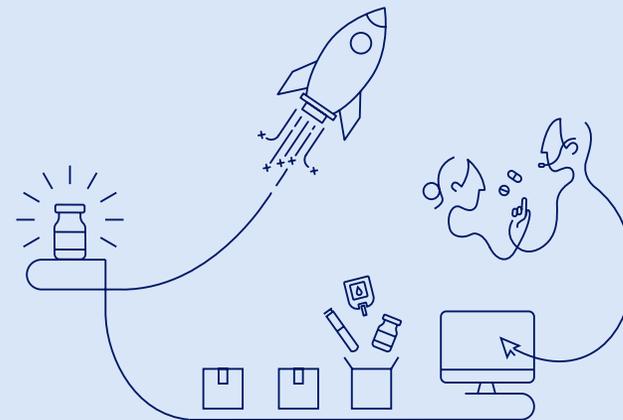
## 心血管疾患および新疾患

### 臨床開発の進展

- HFpEFのある患者さんを対象とした、zilivekimabの第3a相臨床試験であるHERMES試験が開始されました。
- ノボ ノルディスクは、コントロール不良の高血圧症および進行したCKDの患者さんの治療薬として、第3相臨床試験にある低分子非ステロイド型ミネラルコルチコイド受容体拮抗薬の経口投与剤であるオセデュレノンを取得しました。
- 進行した心不全の患者さんを対象とした、心機能を回復するHS-001細胞治療の効果を検討する第1/2相臨床試験が、Heartseed社と共同で開始されました。
- 心血管疾患のある患者さんを対象としたANGPTL3モノクローナル抗体の第1相臨床試験が開始されました。
- パーキンソン病患者さんの脳の失われたドパミン神経細胞を補充するSTEM-PD細胞治療の効果を検討する第1相臨床試験が、 Lund大学と共同で開始されました。
- 腫瘍関連免疫細胞のある患者さんを対象としたSTAT3の第1相臨床試験が開始されました。
- MASH患者さんを対象としたVAPI-1の第1相臨床試験が開始されました。

## 販売活動

# 前例のない需要に対し、より多くの患者さんに製品を提供できるよう体制を強化



肥満症の世界的な流行とGLP-1市場の予想を超える成長により、ノボ ノルディスクの医薬品の需要が急増しています。その結果、記録的な数の人々がノボ ノルディスクの医薬品によって治療を受けている一方で、供給に制約が生じています。このためノボ ノルディスクは生産力を大幅に強化し、製品を広範かつ公平に販売できるよう、明確な優先順位付けの原則を導入しました。

ノボ ノルディスクが100周年を迎えるにあたり特筆すべきことは、当社の医薬品に対する世界的な需要急増による驚異的な成長です。このような前例のない状況に直面して、ノボ ノルディスクの医薬品を頼りにしている記録的な数の患者さんにできる限り治療薬を提供するために、販売活動戦略を再構築しました。治療薬を最も必要としている患者さんへの供給を確保しながら、世界中の深刻な慢性疾患とともに生きる人々に革新をもたらし続けることで、ノボ ノルディスクは財政的責任と社会的責任の両立を目指しています。

私たちが生み出す価値と目指す価値を一致させるには、通常の商慣行を根本的に変えるとともに、営業スタッフの考え方を変える必要がありました。限られた供給品をさまざまな地域や患者さんのグループ間で公平に販売することを重視することにより、ノボ ノルディスクは、多くの点で従来の製品発売の規則を変更してきました。

ノボ ノルディスクの最優先事項は、当社の医薬品による治療を現在、受けている患者さんが引き続き適切な治療選択肢にアクセスできるようにすることです。また、世界中のできるだけ多くの患者さんにイノベーションを届けるという揺るぎないコミットメントに沿って、より慎重な方法で新規治療薬を新たな市場に導入することにも注力しています。

同時に、ノボ ノルディスクはデンマークやその他の国々で新たな生産施設や、既存施設の改良に多額の投資を行い、当社の治療薬に対する現在および

将来の需要に対応できる能力を高め、持続可能で長期的な成長の基盤を築いています。

投資の一例として、過去最高となる420億デンマーククローネを投じた、デンマークのカロンポーにあるノボ ノルディスクの主要生産拠点の拡張が挙げられます。同拠点ではすでに世界の全インスリン供給量の半分を生産しています。デンマーク国外では、フランスのシャルトルにある長い歴史のある既存施設の生産拠点を2倍以上に拡大しましたが、投資総額は170億デンマーククローネでした。いずれのプロジェクトにも、現在および将来の製品とプロセスに対応するための最先端の多製品製造施設が含まれます。

これらの大規模な拡張プロジェクトは現在構築中であり、ノボ ノルディスクは世界中で施設を24時間年中無休で稼働できるよう努めています。過去1年、ノボ ノルディスクはこれまで以上に、多くの患者さんに多くの製品を提供してきましたが、需要規模が大きいため、定期的な供給への制約は2024年まで続く予想されます。

## 戦略的目標2025

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

糖尿病領域における金額ベースでの市場シェア (%)

●●● GLP-1 受容体作動薬    - - - インスリン製剤    — 糖尿病治療薬の合計



出典: IQVIA MAT, 2023年11月

糖尿病領域の売上高 (単位:10億DKK)

● 売上高 (報告値)    ○ 恒常為替レートベースの成長率



糖尿病

## GLP-1 受容体作動薬の力強い成長により 糖尿病領域でのリーダーシップを強化する

ノボ ノルディスクは糖尿病ケア領域におけるリーダーシップを拡大し、2023年には市場シェアが1.9パーセンテージポイント増加して33.8%となりました。これは北米および国際オパレーションズでのGLP-1受容体作動薬のオゼンピック®およびリベルサス®錠の大幅な売上高の増加に後押しされたものです。

オゼンピック®は現在、世界で最も多く売上を上げている糖尿病治療薬です。週1回投与の注射剤であり、2型糖尿病治療薬の大きなシフトに貢献しています。同時に、経口GLP-1受容体作動薬であるリベルサス®錠が、2型糖尿病とともに生きる人に注射なしで治療介入できることによって普及しつつあります。これら二つの製品の需要は前例のないレベルにまで成長し、供給の制約と第一世代のGLP-1受容体作動薬ピクトーザ®の需要の減少にもかかわらず、史上最大の売上高の成長をもたらしました。

競争は激化しているものの、ノボ ノルディスクのGLP-1受容体作動薬の市場シェアは54.8%であり、2022年の市場シェア54.9%と比較するとほぼ安定しており、当社は依然としてGLP-1市場のリーダーです。

ノボ ノルディスクのGLP-1受容体作動薬に対する需要の高まりは、医療従事者、患者さん、医療保険支払者の間でこのクラスの製品の重要性に対する理解が高まっていることに一部、後押しされています。

これは、特定のGLP-1受容体作動薬が血糖値の管理に非常に効果的な選択肢であるだけでなく、体重や心血管リスクの軽減という点でも大きな効果をもたらす可能性があるという認識によるものであり、そのプラスの効果は現在、国際的な治療ガイドラインに反映されています。

一部の地域における価格圧力と販売量の減少を反映して、主要市場でのインスリン製剤の売上高は減少しているにもかかわらず、ノボ ノルディスクのインスリン製剤の市場シェアは、2022年の44.6%と比較して、12カ月前とほとんど変わらない43.9%となっています。

国際オパレーションズ全体では、インスリン製剤は依然として重要な成長セグメントですが、2022年半ばのポリウムベースの調達の導入以来、中国でのインスリン製剤の売上高はマイナスの影響を受けています。また、米国でも、チャネルとパイヤーミックス、割戻金の増額により、全体の売上高が減少し、実勢価格が低下しました。

それにもかかわらず、GLP-1受容体作動薬の大きな成長によって牽引される世界の糖尿病市場において、ノボ ノルディスクはこの領域でのリーダーシップを維持、強化できる独自のポジションにあり、2025年までに少なくとも市場シェアの3分の1を確保するという目標をすでに達成しています。

肥満症

## 市場をリードする 肥満症治療薬の計画的な上市

ノボ ノルディスクの画期的な肥満症治療薬ウゴービ<sup>®</sup>に対する需要の急増、供給の制限、そして世界中のメディアによる前例のないほどの注目により、大きな課題が生まれたと同時に長期的な機会も期待されます。

ウゴービ<sup>®</sup>の需要は、その最初の発売市場である米国で依然として大きく成長しています。ノボ ノルディスクは他の主要市場においても、この治療薬を最も必要とする患者さんに届けることを目標に、供給制約が続いている中で管理、制限された展開を実施するために積極的な措置を講じてきました。

“ノボ ノルディスクは  
新たな発売市場ごとに、  
製品を購入する費用を自己負担  
できない患者さんのためにも、  
ウゴービ<sup>®</sup>の供給分を確保しています”

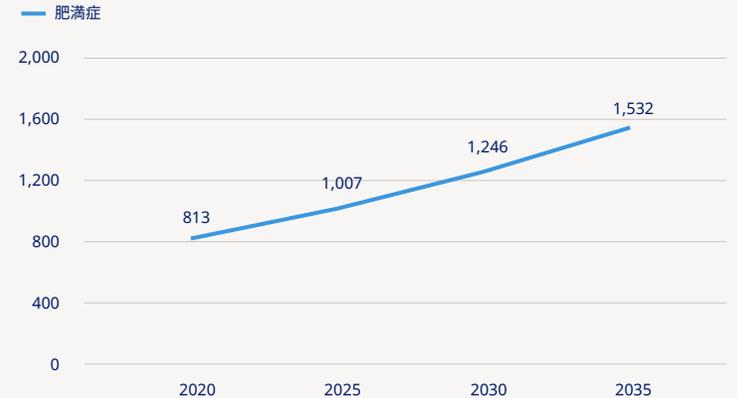
例えば英国では、ウゴービ<sup>®</sup>は現在、厳格な基準を満たす人々を対象とした国民保健サービスの専門家による体重管理支援において、または登録された医療専門家を通じて非公開で入手可能です。英国の医師は責任を持って処方することが求められており、ノボ ノルディスクは新たな発売市場ごとに、製品を購入する費用を自己負担できない患者さんのためにも、ウゴービ<sup>®</sup>の供給分を確保しています。

第一世代の肥満症治療薬であるGLP-1受容体作動薬Saxenda<sup>®</sup>での経験に基づき達成されたウゴービ<sup>®</sup>の成功により、ノボ ノルディスクが肥満症市場の成長のほとんどを占め、肥満症市場で明確なリーダーシップポジションを獲得したことが示されました。この領域は依然として非常にダイナミックであり、肥満症を治療する医薬品には公衆衛生の向上と、長期的な医療費削減の可能性があるという認識が高まる中、新規企業が続々とこの領域への参入を目指しています。

世界の肥満症とともに生きる人々の数は1975年以来ほぼ3倍に増加し、2030年までに成人では12億人以上に達すると予想されています。肥満症の原因は複雑であり、糖尿病だけでなく、心疾患や肝疾患、癌など、その他のさまざまな疾患をもたらすことが非常に多く、その影響は広範囲に及びます。

現在、肥満症とともに生きる人の中で専門的な医療を求めているのは10人に1人に限られ、そのうち体重管理薬による治療を受けているのは5人に1人のみです。しかし、人々の意識は急速に変化しています。過去2年間の特徴は、肥満症治療の緊急の必要性について医療従事者および一般の人々の間で理解が深まり、積極的に支援を求める肥満症とともに生きる人々の数が増えたことです。ノボ ノルディスクは、肥満症とともに生きる人々の道のりと、健康増進に向けた長期的な進歩の維持を支援し続ける方法について、より理解を深めたいと考えています。

世界中の成人における肥満症有病率 (単位:百万人)



出典: Obesity Atlas, 2023年

肥満症領域の売上高 (単位:10億DKK)



希少疾患

## 希少疾患領域での 持続可能な成長を目指す

ノボ ノルディスクの希少疾患部門は、当社の長年確立されている成長障害治療薬であるノルディトロピン<sup>®</sup>が一時的な生産量の減少による供給制限の影響を受け、売上高が15%減少し、厳しい年となりました。一方、希少血液疾患製品の売上高は、ノボセブン<sup>®</sup>およびノボエイト<sup>®</sup>の売上高の減少が、当社の新しい血友病Aおよび希少B治療薬であるイスパロクト<sup>®</sup>およびレフィキシア<sup>®</sup>の需要の増加によって相殺され、1%増加しました。

2023年はさまざまな課題に直面しましたが、希少疾患領域における豊富なパイプラインによって成長を軌道に戻すことができると引き続き確信しています。新しい治療薬のラインナップには、希少血液疾患領域および希少内分泌疾患領域の両方における目覚ましい進歩が認められます。血友病治療薬のMim8やアレモ<sup>®</sup>などの次世代治療薬は、中期的に成長を促進する一方、社内イノベーションと社外事業開発の加速により、鎌状赤血球症などのアンメットニーズが高い他の希少疾患領域でのプレゼンスを高めています。

希少内分泌疾患領域において、当社の週1回投与のソグルーヤ<sup>®</sup>は、毎日の注射の負担をなくし、有効性が認められている、成長ホルモン欠乏症とともに生きる人々にとって新たな機会となる治療薬です。

希少疾患領域の売上高 (単位:10億DKK)

● 売上高 (報告値) ○ 恒常為替レートベースの成長率



生産

## 需要に応じて 生産力を拡大する

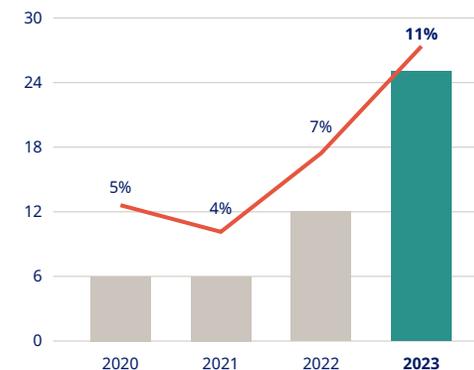
ノボ ノルディスクにとって、製品の需要増大に対応できないという供給の課題に取り組むことは最優先事項です。ノボ ノルディスクは生産力を増強するためにさらなる努力が必要であることを認識しており、当社の生産部門の従業員は、より多くの製品を供給し、患者さんの元へ届けるために24時間体制で働いています。

過去1年、ノボ ノルディスクは、デンマークのカロンボーとフランスのシャルトルにある当社施設の大規模な拡張や、アイルランドのアスローンにある利用されなくなった工業用地の開発および生産拠点の買収など、世界の生産拠点ネットワーク全体の生産力の拡大に総額750億デンマーククローネ以上の投資を行うことを発表しました。しかし、これらの投資を行っても、迅速により多くの医薬品を製造し、出荷できる状態にするには限界があります。医薬品の生産は可能な限り最高の基準に準拠する必要があり、スピードのために安全性と品質に妥協することはありません。一方で、ノボ ノルディスクは現在の生産拠点の生産量を最大化するために、世界中の製造施設を24時間年中無休で稼働させるよう努めています。

また、サプライチェーンのボトルネックを解消する方法についても戦略的に考えています。例えば、ノボ ノルディスクは医薬品に毎日投与ではなく週1回投与の製剤を導入することで注入器供給への圧力を軽減しようと努めており、使い捨ての注入器への依存を減らす方法を模索しています。

資本的支出 (単位:10億DKK)

● 資本的支出 — 売上高に対する資本的支出の比率



## 財務

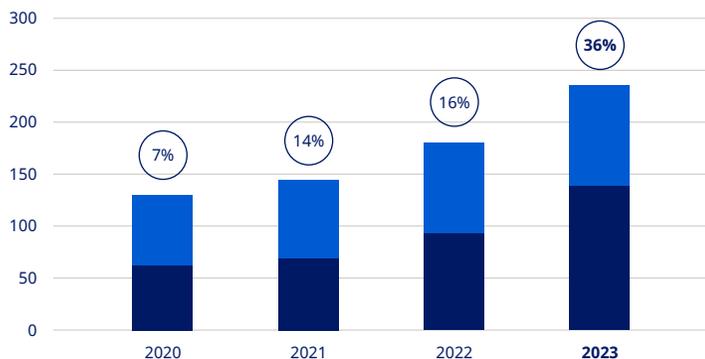
# 2023年業績概要および 2024年業績見通し

## 財務実績

2023年の売上高は、デンマークローネ (DKK) ベースで前年比31%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36%増加の2,322億6,100万DKKでした。恒常為替レートベースで算出されたノボ ノルディスクの2023年の売上高および営業利益は、2023年11月に提示された範囲内でした。フリーキャッシュフロー、実効税率、資本的支出ならびに減価償却費、償却費および減損損失は全てガイダンスに沿ったものです。

### 財務実績 (単位:10億DKK)

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



## 地域別売上高の推移

北米オペレーションズでの売上高は、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54%増加となりました。

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11%増加、恒常為替レートベースで前年比16%増加となりました。EMEAでの売上高は、DKKベースで前年比15%増加、恒常為替レートベースで前年比17%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3%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11%増加、恒常為替レートベースで前年比15%増加となりました。

## 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24%増加、恒常為替レートベースで前年比29%増加となりました。肥満症ケア製品であるウゴービ®およびSaxenda®の売上高は、DKKベースで前年比147%増加、恒常為替レートベースで前年比154%増加となりました。希少疾患領域の売上高は、DKKベースで前年比16%減少、恒常為替レートベースで前年比15%減少となりました。

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2022年11月と2023年11月からの移動通年合計 (MAT) を基にしています。

### 戦略的目標2025

1. 堅実な売上高と営業利益成長率を達成する
2. 将来の成長資産への投資を可能にするためにバリューチェーン全体で運用効率を向上させる
3. 株主への魅力的な資本配分を可能にするフリーキャッシュフローを達成する

## 糖尿病領域

糖尿病領域の売上高は、GLP-1 受容体作動薬の売上成長に牽引されて、DKKベースで前年比24%増加、恒常為替レートベースで前年比29%増加の1,734億6,600万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、31.9%から33.8%へと拡大しました。

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での市場シェア拡大に牽引されたものです。

### 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®、ピクトーザ®) の売上高は、DKKベースで前年比48%増加、恒常為替レートベースで前年比52%増加の1,231億3,200万DKKとなりました。世界の糖尿病治療薬の全処方に占めるGLP-1受容体作動薬の割合は、推定で12カ月前の4.5%から6.0%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におけるグローバルマーケットリーダーの立場を維持し、市場シェアにおいては54.8%となりました。

リベルサス®錠の売上高は、DKKベースで前年比66%増加、恒常為替レートベースで前年比71%増加の187億5,000万DKKとなりました。売上高の増加は、北米オペレーションズおよびEMEAとその他の地域によっても牽引されました。

オゼンピック®の売上高は、DKKベースで前年比60%増加、恒常為替レートベースで前年比66%増加の957億1,800万DKKとなりました。売上高の増加は北米オペレーションズとインターナショナルオペレーションズにより牽引されました。売上高の増加により、全ての地域で断続的な供給制限が発生し、製品不足が通達されました。

ビクトーザ®の売上高は、GLP-1受容体作動薬市場が週1回投与型および錠剤に移行しつつあることにより、DKKベースで前年比30%減少、恒常為替レートベースで前年比28%減少の86億6,400万DKKとなりました。この売上高の減少は、主に北米オペレーションズにおける売上高の減少によるものでした。

インスリン製剤の売上高

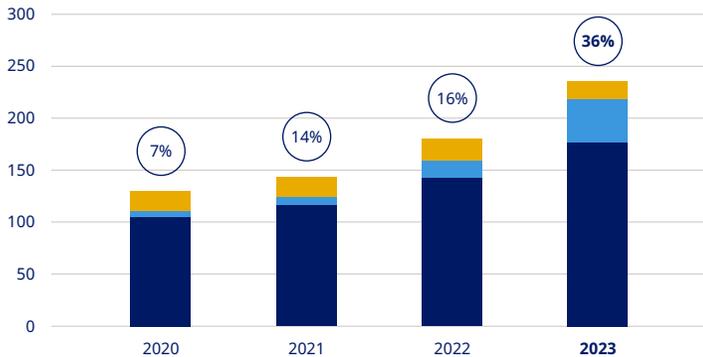
インスリン製剤の売上高は、DKKベースで前年比9%減少、恒常為替レートベースで前年比6%減少の480億2,200万DKKでした。恒常為替レートベースでの売上高の減少は米国およびリージョン中国での売上減少によるものでした。

肥満症領域

肥満症ケア製品であるウゴービ®およびSaxenda®の売上高は、DKKベースで前年比147%増加、恒常為替レートベースで前年比154%増加の416億3,200万DKKでした。売上高の増加は北米オペレーションズとインターナショナルオペレーションズによって牽引されました。ウゴービ®は現在、米国、デンマーク、ノルウェー、ドイツ、英国、アイスランド、スイス、アラブ首長国連邦で上市されています。2023年の肥満症治療薬の先発ブランドのグローバル市場において、販売量成長率は116%でした。

治療領域別売上高 (単位:10億DKK)

- 糖尿病領域
- 肥満症領域
- 希少疾患領域
- 恒常為替レートベースの成長率



希少疾患領域

希少疾患領域の製品売上高は、DKKベースで前年比16%減少、恒常為替レートベースで前年比15%減少の171億6,300万DKKとなりました。

希少血液疾患

希少血液疾患領域の製品売上高は、血友病BおよびAの半減期延長型製剤によって牽引され、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%増加の117億7,600万DKKとなりましたが、ノボセプン®によって一部相殺されています。

希少内分泌疾患

希少内分泌疾患領域の製品売上高は、生産量の減少を反映して、DKKベースで前年比46%減少、恒常為替レートベースで前年比47%減少の38億3,600万DKKとなりました。ノボ ノルディスクは、希少内分泌疾患領域の製品の供給体制の再構築に取り組んでいます。ソグルーヤ®は現在5カ国で上市されており、患者さんや医師からの最初のフィードバックは心強いものです。ノボ ノルディスクの成長障害領域の世界市場における市場シェアは、19.3% (MAT) です。

費用および営業利益の推移

売上原価は、DKKベースで前年比26%増加、恒常為替レートベースで前年比28%増加の357億6,500万DKKとなりました。その結果、粗利率 (DKKベース) は2022年の83.9%に対し84.6%となりました。粗利率の増加は、GLP-1受容体作動薬の売上高増加による製品構成のプラスの影響が反映されています。この粗利率の増加は、進行中の生産力拡張に関連するコスト、為替変動によるマイナスの影響、主に米国とリージョン中国における実勢価格の低下によって一部相殺されています。

販売管理費は、DKKベースで前年比23%増加、恒常為替レートベースで前年比26%増加の567億4,300万DKKとなりました。販売管理費の増加は北米オペレーションズとインターナショナルオペレーションズによるものです。北米オペレーションズにおける販売管理費増加の要因は、ウゴービ®の再上市とオゼンピック®の販売促進活動によるものです。インターナショナルオペレーションズにおける販売管理費の増加は主に、リベルサス®錠の販売促進活動、ならびに肥満症治療薬の市場開発活動と関連しています。また、販売管理費の増加は、法規定遵守のための調整の影響を受けています。

研究開発費は、DKKベースで前年比35%増加、恒常為替レートベースで前年比37%増加の324億4,300万DKKとなり、2022年と比較して後期臨床試験の増加と初期研究活動の増加が反映された形となりました。2022年のForma Therapeutics社とInversago Pharma社の買収によっても研究開発費が増加しました。

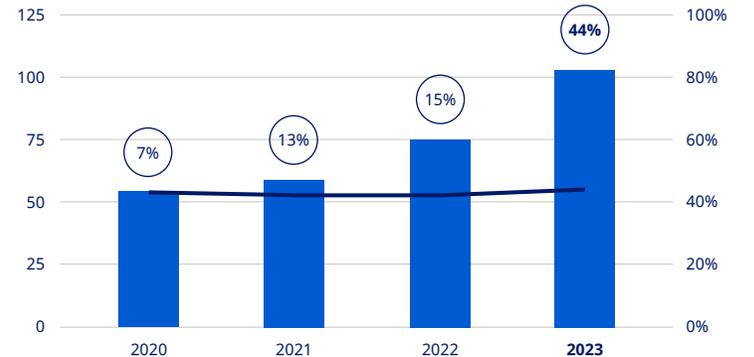
一般管理費は、DKKベースで前年比9%増加、恒常為替レートベースで前年比11%増加の48億5,500万DKKとなりました。

その他の営業純損益は、2022年の10億3,400万DKKに対し、1億1,900万DKKとなりました。主な要因は、Dicerna Pharmaceuticals社に関連したパートナーシップからの利益が減少したことによるものです。

営業利益は、売上高の増加を反映して、DKKベースで前年比37%増加、恒常為替レートベースで前年比44%増加の1,025億7,400万DKKとなりました。

営業利益と営業利益率の推移 (単位:10億DKK)

- 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



## 金融損益および税金

金融損益は、2022年の57億4,700万DKKの損失に対し、主に米ドルでのヘッジ通貨での利益を反映して、21億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、2022年の46億5,100万DKKの損失に対し、16億5,200万DKKの利益となりました。

2023年12月末時点での金融契約のプラスの市場価値約16億DKKが、2024年へ繰り延べられました。

2022年の実効税率が19.6%であったのに対し、2023年の実効税率は20.1%でした。

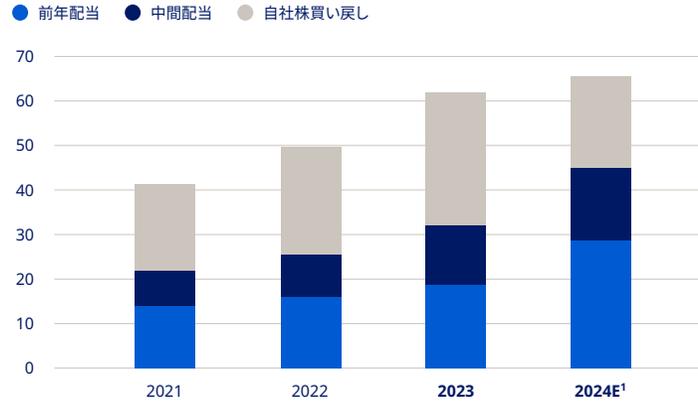
純利益は51%増加の836億8,300万DKKとなり、希薄化後1株当たり利益は52%増加の18.62DKKとなりました。

## キャッシュフローおよび資本配分

2023年に実現したフリーキャッシュフローは、2022年の574億DKKに対し683億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。2023年のキャッシュ コンバージョンは、米国における340Bの流通方針の改定に関連した引当金など、米国の割戻金支払いの時期によってプラスの影響を受けました。340B薬価設定プログラムによる利益の一部が財務諸表に計上されています。

有形固定資産に対する資本的支出は、主に現在および将来の注射剤と経口薬の原薬(API)の生産力と充填工程の増強への投資を反映し、2022年の121億DKKに対し、258億DKKとなりました。無形資産に対する資本的支出は、事業開発活動を反映して、2022年の26億DKKに対し、2023年は131億DKKとなりました。

キャッシュフローおよび資本配分 (単位:10億DKK)



1. 2024年予想

## 2024年業績見通し

売上高成長率は、恒常為替レートベースで18~26%と予想しています。現在のデンマーククローネ (DKK) 対現地通貨の為替レートを前提とした場合、報告ベース (DKKベース)の売上高成長率は、恒常為替レートベースより1パーセンテージポイント程度低くなることが予想されます。本ガイドランスは、肥満症および糖尿病領域のGLP-1受容体作動薬の数量ベースでの売上高成長によって主に牽引された北米オペレーションズとインターナショナルオペレーションズの売上高成長の見通しを反映しています。また、糖尿病および肥満症領域における競争の激化や継続的な価格へのプレッシャーは本ガイドランスに含まれています。

業績見通しには、オゼンピック<sup>®</sup>やウゴービ<sup>®</sup>などのGLP-1受容体作動薬の、この数年における予想以上の数量ベースでの売上高成長、継続的な売上高成長予想、一部の製造施設における生産力の限界が考慮されています。また、断続的な供給制限に伴う一部製品および地域における製品不足の通達の予測も反映されています。ノボ ノルディスクは、短期および長期ともに供給を増やすために社内および社外の実産力に投資しています。ノボ ノルディスクは、2024年1月から米国で低用量のウゴービ<sup>®</sup>の供給量を徐々に増やし始めました。インターナショナルオペレーションズでの数量に上限を設けたウゴービ<sup>®</sup>の段階的な上市は本ガイドランスに含まれています。

営業利益成長率は、恒常為替レートベースで21~29%と予想しています。現在のデンマーククローネ (DKK) 対現地通貨の為替レートを前提とした場合、報告ベース (DKKベース)の営業利益成長率は、恒常為替レートベースより2パーセンテージポイント程度低くなることが予想されます。営業利益の成長見通しは、売上高成長ならびに研究開発と販売における将来および現在の成長要因への継続投資を主に反映しています。研究開発においての投資は初期および後期段階のパイプラインの継続的な拡大と進歩に関連しています。営業活動への投資は、主に肥満症領域の市場開発活動および糖尿病領域のGLP-1受容体作動薬に関連する支出の増加に関連しています。

ノボ ノルディスクは現在、金融損益を約13億DKKの収入 (純増) になると予想しています。この金額は主に外国為替ヘッジ契約に関連した収入、ならびに現金および有価証券の利息を反映しています。

2024年の実効税率は、19~21%の範囲になると予想しています。

2024年の資本的支出は、約450億DKKになると予想しており、以前に発表したデンマークのカロンボーとヒレレス、およびフランスのシャルトルにある製造施設の拡張を含むサプライチェーンの拡大を反映しています。カロンボーでの投資はその大半が医薬品原薬(API)生産力に対してであり、APIの製造から包装までのグローバルバリューチェーン全体にわたって生産力が増強されます。API製造施設は、現在および将来のプロセスに柔軟に対応できる多製品製造施設として設計されます。本投資により、ヒレレスでの心血管疾患および新疾患領域でのAPIの生産力が増強されます。シャルトルの製造施設の拡張は、無菌生産および最終製品プロセスの増強に関連しています。今後数年間で、売上高に対する資本的支出の割合は依然として二桁台前半になると予想しています。

減価償却費、償却費および減損損失は約100億DKKと予想しています。

フリーキャッシュフローは、640～740億DKKになると予想しており、売上高成長および資本的支出への投資により相殺された米国の割戻金による好ましい影響を反映しています。

上記の予想は全て、2024年中にエネルギーやサプライチェーンの中断、重大な医療保険制度の改革や法改正だけでなく、米国における340B薬価設定プログラムに関連した訴訟などの訴訟事例の結果による影響など、世界や地域のマクロ経済や政治環境によって、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2024年における新規の重要な事業開発取引による財務への影響および無形資産の重大な減損損失は含まれていません。

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

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 2024年1月31日
売上高成長率	
恒常為替レートベース	18～26%
報告ベース	恒常為替レートベースより 約1パーセンテージポイント低い値
営業利益成長率	
恒常為替レートベース	21～29%
報告ベース	恒常為替レートベースより 約2パーセンテージポイント低い値
金融収入および費用（純額）	約13億DKKの収入
実効税率	19～21%
資本的支出（PP&E）	約450億DKK
減価償却費、償却費および減損損失	約100億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）	640～740億DKK

## 将来予想に関する記述

ノボ ノルディスクが、本報告書に続いて、米国証券取引委員会（SEC）に提出または提供する報告文書（本報告書およびフォーム20-Fを含む、いずれも2024年1月にSECに提出予定）、ならびに今後ノボ ノルディスクまたはその代理人が書面または口頭で公表する情報には、将来予想に関する記述が含まれている場合があります。今後の事業活動の成果や財務業績に関する記述の中で、「～と思う・考える」、「期待する」、「～の可能性がある」、「～する予定である」、「計画している」、「戦略」、「見込」、「予見する」、「推定する」、「予想する」、「予測する」、「あり得る」、「～のつもりだ、意図している」、「目標」、またはこれらに類する意味を持つ語が用いられていた場合、それらは「将来予想に関する記述」に該当します。以下は将来予想に関する記述の例です（ただしこれらに限りません）。

- 今後の事業活動の目標、計画、目的、または達成目標に関する記述。ノボ ノルディスクの製品、製品研究、製品開発、製品発表、製品承認、およびこれらに関連する連携協力に関する記述を含む。
- 収益、費用、利益（または損失）、1株当たり利益、資本的支出、配当、資本構成、金融収益、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。

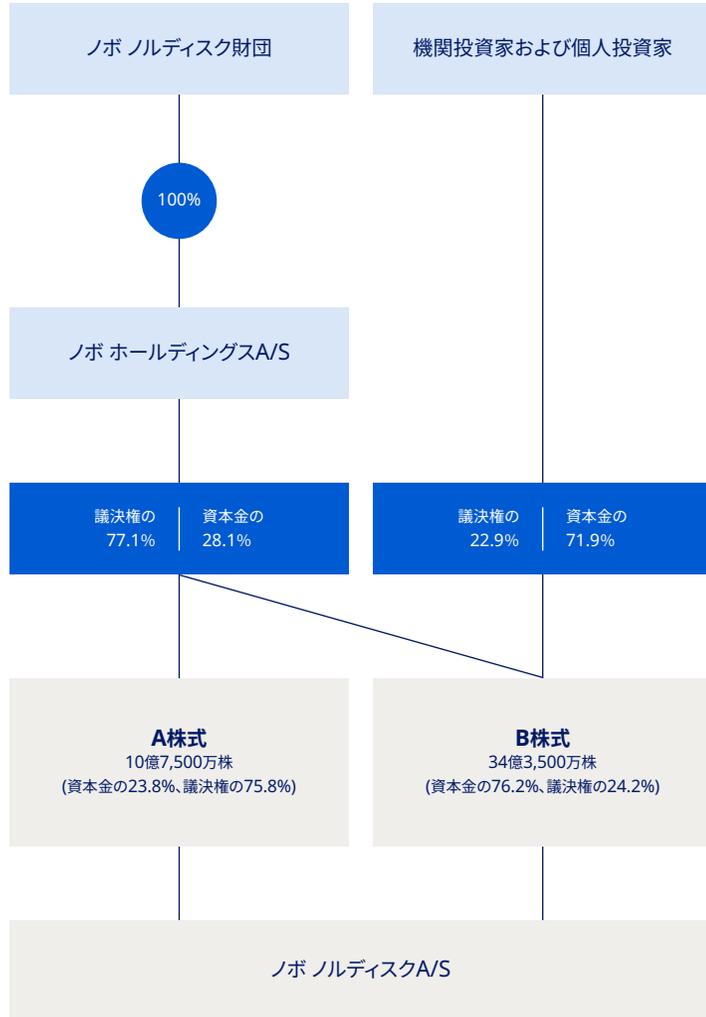
本報告書では、上記の例のような将来予想に関する記述が「戦略的目標」に関連したセクションなどに含まれています。これらの記述は、現時点の計画、推定、予想に基づいています。一般的に、将来予想に関する記述には、固有のリスクと不確実性が伴います。さまざまな重要な要素（本報告書に明記するものを含みます）によって、将来の予想と実際の結果が大きく異なる可能性がありますので、その点にご留意ください。

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など）、研究・開発関連のプロジェクトの遅延や失敗、予定外の特許喪失、ノボ ノルディスクが依存するサプライチェーンに影響を及ぼす供給や生産の中断（中断または遅延がもたらす結果を含める）、供給品の不足（電力の供給不足を含む）、製品リコール、予期せぬ契約違反や契約解除、政府の指示または市場主導によるノボ ノルディスク製品の価格低下、競合製品の発売、サイバーセキュリティ違反のリスクを含む情報技術（IT）への依存、ノボ ノルディスクが現行ならび

に将来の製品を市場投入し実績を上げる能力、製造物責任リスク、訴訟リスク、査察リスク、法令の改正とそれに伴う法解釈の変更（医療費償還や知的財産保護に関する法改正、試験・承認・製造・販売に関する規制の変更を含む）、倫理的販売慣行に対する遵守義務違反（違反とみなされた場合を含む）、国内外の企業への投資およびこれらの売却、原価・費用の予期せぬ高騰、ストライキやその他の労働市場の争議、適切な人材の採用・確保の失敗、コンプライアンス文化の維持状況の悪化、エビデミック、パンデミックおよびその他の公衆衛生上の危機、国内または国際的な危機による影響、市民暴動・戦争・その他の紛争、上述の問題に関連した要因、ここに具体的に明示されていないその他の要因等。

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。

株主構成<sup>1</sup>



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

株式および資本構成

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

株式資本および保有状況

ノボ ノルディスクの株式資本4億5,100万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、0.10DKKの単位で計算され、45億1,000万株になります。A株式資本は10億7,500万株で構成され、額面は1億748万7,200DKK、B株式資本は34億3,500万株で構成され、額面は3億4,351万2,800DKKです。額面0.10DKKのA株式は1株100票、額面0.10DKKのB株式は1株10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。

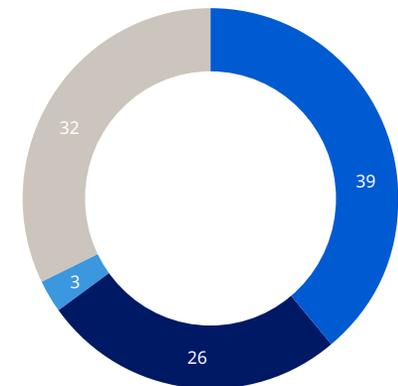
ノボ ノルディスクのA株式は上場しておらず、ノボ ノルディスク財団の完全子会社である、デンマークの公開有限責任会社ノボ ホールディングスA/S<sup>2</sup>が保有しています。財団の定款により、A株式は売却不能です。A株式に付与されている特別の権利には、A株式資本の増資の際の優先的引受権、およびA株式の売り出しの際の優先的購入権があります。一方、B株式は、清算手続きにおいて優先されます。A株式は0.5%未満の配当について優先権があり、B株式は0.5~5%の配当について優先権があります。しかしながら、実際には、A株式およびB株式は1株当たり同額の配当が分配されます。

2023年12月31日時点でノボ ホールディングスA/Sは額面1,901万8,300DKK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1億2,650万5,500DKK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、2023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。2023年12月31日時点で、ノボ ホールディングスA/Sおよびノボ ノルディスクの株式保有分を除く上場B株式の浮動株比率は、92.96% (このうち約12.18%がADRとして上場) でした。2023年12月31日時点で、ノボ ホールディングスA/Sとノボ ノルディスクのB株式の保有株数は2億4,189万5,054株で、額面は2,418万9,505DKKとなっています。

株主の地理的分布<sup>3</sup> (株式資本の保有割合 (%))

- デンマーク
- 北米
- 英国
- その他



1. 自己株式は株式資本に含まれますが、自己株式の議決権は行使されません。 2. ノボ ホールディングスA/Sの登記住所: Tuborg Havnevej 19, DK-2900 Hellerup, Denmark 3. 株主の分布は法律上の口座名義人の所在地に従って示しました。

## 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にバランスをもたらします。

2021年、資本構成はノボ ノルディスクによる元本総額13億EURのユーロ債の発行後に調整されました。2022年、ノボ ノルディスクは総額15億EURのユーロ債を発行しました。2023年の発行済みのユーロ債の総額は28億EURとなりました。

## 配当方針

ノボ ノルディスクの配当方針では、製薬業界のベンチマークを適用して、競争力の高い配当性向を確保し、これを自社株買い戻しプログラムで補足しています。2023年3月に支払われた2022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4.08DKK (額面0.10DKK) でした。2022年の総配当は、A株式、B株式で1株当たり6.20DKK (額面0.10DKK) で、これは配当性向で50.3%にあたります。2022年の製薬企業群の平均は46.5%でした。

2023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3.00DKK (額面0.10DKK) でした。2023年について、取締役会は2024年3月に6.40DKKの最終配当を提案しており、これにより2023年の年間配当は9.40DKKとなり、配当性向は50.19%となります。ノボ ノルディスクは2024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、2024年上半期の財務報告との関連で発表する予定です。配当金は分配可能な積立金から支払われます。ノボ ノルディスクは自己株式保有分について配当を支払いません。

4. 規則 (EU) 596/2014

## 2023/2024年度の自社株買い戻しプログラム

2023年2月1日からの12カ月間で、ノボ ノルディスクは300億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) <sup>4</sup>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。2024年から12カ月間に見込まれるB株式の買い戻し総額は最高で200億DKKの現金価値に相当します。ただし、プログラムの総額は、2024年に大きな事業開発の機会が発生した場合、減少する可能性があります。ノボ ノルディスクは、新たな自社株買い戻しプログラムの過半数を、MARのセーフハーバールールに従って実施する予定です。また、2024年3月の年次株主総会において、取締役会は、自己株式4,500万株の消却によって、株式資本総額の約1.0%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

額面0.20DKKのB株式のノボ ノルディスクの株価は、2022年12月末時点で938.00DKKでした。2023年9月の1対2の株式分割後、額面0.10DKKのB株式の株価は2023年12月末時点で698.10DKKになりました。額面0.10DKKのB株式の株価は、2022年末と2023年末でそれぞれ469.00DKKと698.10DKKとなり、48.8%上昇しました。2023年12月29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保有株式を除き、2兆2,299億2,543万4,103DKKでした。

### 2023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<sup>5</sup> (%)

— ノボ ノルディスク — OMXC25 — 製薬企業群<sup>6</sup>



5. OMXC25および製薬企業群は2023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。 6. 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

### 2024年の財務カレンダー

2024年投資家向け説明会	2024年3月7日
2024年 年次株主総会	2024年3月21日
権利落ち日	2024年3月22日
権利確定日	2024年3月25日
支払い日、B株式	2024年3月26日
支払い日、ADR	2024年4月2日
2024年第一四半期決算発表	2024年5月2日
2024年上半期決算発表	2024年8月7日
権利落ち日、B株式 権利落ち日および権利確定日、ADR	2024年8月15日
権利確定日、B株式	2024年8月16日
支払い日、B株式	2024年8月19日
支払い日、ADR	2024年8月26日
2024年第三四半期決算発表	2024年11月6日
2024年通期決算発表および2024年統合報告書公開	2025年2月5日

# リスク

## 39 リスクマネジメント

◎ オーリーアンドレアソンさんは肥満とともに生きています。彼はその体格のせいで、学校でいじめに遭い、怠け者、愚か者、自制心が欠如しているなどと言われることがしばしばありました。彼は今、以前より自分に自信を持っており、恩返ししたいと考えています。フリースタイルのラップのセッション中に、オーリーさんは肥満とともに生きることについて語り、ステイグマやいじめに苦しむ子供たちと心を通わせています。彼は、ファットシェイミング(体型のことを揶揄されること)に対して、全員が小さな変化を起こすことができると思っています。

[オーリーさんのストーリーの全文はこちらから](#)

# 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、進化する期待に常に対応し、戦略的機会が発生したときにはそれを捉え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、守るために極めて重要です。

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おいて脅威となるオペレーショナルリスクと、長期的にノボ ノルディスクの企業戦略達成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、市場動向の分析のほか、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、環境、地政学、政治的發展による影響に関する分析が含まれます。ノボ ノルディスクの経営陣および取締役会は、年1回、戦略的リスクプロファイルの見直しを行います。主要な戦略的リスクとして以下が挙げられます：

### イノベーションと競争

ノボ ノルディスクは、複数のブランドが医薬品有効成分であるセマグルチド化合物に依存しているため、リスクの集中に直面しています。長期的に競争力を維持し、それによってイノベーションリスクを軽減すべく、ノボ ノルディスク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獲得の機会に投資を行っています。

### 生産力およびサプライチェーンのリスク

需要変動、資源不足、地政学的不安定性、貿易摩擦、各国の製造要件は、いずれもグローバルサプライチェーンに圧力をかけることが懸念されます。さらに、生産力の拡大は複雑な過程であり、長いリードタイムを伴います。そのため、ノボ ノルディスクの生産力の計画・管理とサプライチェーンは、このリスクを軽減する上で重要です。

### 入手可能な治療へのアクセス

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

### 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、患者さんが制限の少ない生活を送れるよう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、品質に関する潜在的な問題ももたらします。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。

### 環境への影響

ノボ ノルディスクは環境に影響を与えており、気候変動はノボ ノルディスクの事業に影響を与える可能性があります。「環境への影響をゼロにする」という私たちの目標の一環として、ノボ ノルディスクはバリューチェーン全体でこれらのリスクの評価、監視、および軽減を行います。

### 倫理とコンプライアンス

倫理とコンプライアンスに対するノボ ノルディスクの取り組みは、引き続き全ての事業活動の最前線にあります。当社の倫理基準を遵守できない場合、レピュテーションに影響を及ぼし、マーケットアクセスや価格交渉を左右する可能性があります。ノボ ノルディスクウェイに凝縮された価値観は、私たちが下すあらゆる意思決定の指針となり、ノボ ノルディスクの行動規範であるOneCodeにより、責任を持って事業活動を遂行することが可能になります。これらのガイドラインにより、私たちは誠実さを維持することができ、パーパスを効果的に達成できるようになります。

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

ノボ ノルディスクの経営陣、取締役会および監査委員会は、6カ月毎に最大のオペレーショナルリスクに関する「リスクグリッド」の見直しを行います。このグリッドは、組織全体のマネジメントチームから得られた知見に基づいて作成され、潜在的な環境、社会、ガバナンス (ESG) リスクを含む、向こう3年間に於いて事業に大きな混乱をもたらすおそれのある、あらゆる種類の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](http://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)。

# 連結財務諸表

## 41 連結財務諸表

◎ ドクター シェリー モリスさん (AO) は、受賞歴のあるオーストラリア出身のシンガーソングライターです。音楽ワークショップ、疾患予防のための健康教育、地域社会への参加を通じて、先住民族コミュニティの健康増進に尽くす組織「Uncle Jimmy Thumbs Up!」の一員でもあります。音楽は癒しと教育のツールであり、先住民族が自分たちの物語や経験を伝えるために長い間、用いてきたものであるとシェリーさんは信じています。人々をつなぐとき、シェリーさんはいつも白紙の状態から始めます。

# 損益計算書および包括利益計算書

## 各年の12月31日まで

100万DKK	2023	2022	2021
<b>損益計算書</b>			
売上高	232,261	176,954	140,800
売上原価	(35,765)	(28,448)	(23,658)
売上総利益	196,496	148,506	117,142
販売管理費	(56,743)	(46,217)	(37,008)
研究開発費	(32,443)	(24,047)	(17,772)
一般管理費	(4,855)	(4,467)	(4,050)
その他の営業収益および費用	119	1,034	332
営業利益	102,574	74,809	58,644
金融収益	2,945	239	2,887
金融費用	(845)	(5,986)	(2,451)
税引前純利益	104,674	69,062	59,080
法人税等	(20,991)	(13,537)	(11,323)
<b>当期純利益</b>	<b>83,683</b>	55,525	47,757
<b>1株当たり利益</b>			
基本的1株当たり利益 (単位:DKK)	18.67	12.26	10.40
希薄化後1株当たり利益 (単位:DKK)	18.62	12.22	10.37

100万DKK	2023	2022	2021
<b>包括利益計算書</b>			
純利益	83,683	55,525	47,757
<b>その他の包括利益:</b>			
退職給付債務に係る調整額	13	615	146
損益計算書に再分類されない項目	13	615	146
為替換算調整勘定	(1,404)	2,289	1,624
キャッシュフローヘッジ:			
繰延ヘッジ損益の認識	(1,026)	1,740	(1,802)
当期に発生した繰延ヘッジ損益	1,612	1,026	(1,755)
その他の項目	4	(3)	112
上記の項目に関連する法人税	(359)	(889)	1,005
損益計算書に再分類される項目	(1,173)	4,163	(816)
<b>その他の包括利益</b>	<b>(1,160)</b>	4,778	(670)
<b>包括利益合計</b>	<b>82,523</b>	60,303	47,087

# キャッシュフロー計算書

## 各年の12月31日まで

100万DKK	2023	2022	2021
<b>キャッシュフロー計算書</b>			
純利益	83,683	55,525	47,757
非資金の費用項目:			
法人所得税費用	20,991	13,537	11,323
減価償却費、償却費および減損損失	9,413	7,362	6,025
その他の非現金項目	32,382	22,310	13,416
運転資本の増減	(12,245)	(5,336)	(9,063)
受取利息	1,072	276	241
支払利息	(491)	(272)	(261)
法人税等の支払額	(25,897)	(14,515)	(14,438)
<b>営業活動によるキャッシュフロー</b>	<b>108,908</b>	<b>78,887</b>	<b>55,000</b>
無形資産取得による支出	(13,090)	(2,607)	(1,050)
有形固定資産取得による支出	(25,806)	(12,146)	(6,335)
事業取得による支出	—	(7,075)	(18,283)
その他金融資産売却による収入	33	—	—
その他金融資産取得による支出	(271)	(169)	(4)
有価証券取得による支出	(13,018)	(9,566)	(7,109)
有価証券売却による収入	8,260	6,645	1,172
関連会社からの配当金受取額	—	—	4
<b>投資活動によるキャッシュフロー</b>	<b>(43,892)</b>	<b>(24,918)</b>	<b>(31,605)</b>

100万DKK	2023	2022	2021
自己株式取得による支出	(29,924)	(24,086)	(19,447)
配当金支払額	(31,767)	(25,303)	(21,517)
借入金の借入による収入	—	11,215	22,160
借入金の返済による支出	(1,467)	(13,623)	(6,689)
<b>財務活動によるキャッシュフロー</b>	<b>(63,158)</b>	<b>(51,797)</b>	<b>(25,493)</b>
<b>活動によるキャッシュフロー</b>	<b>1,858</b>	<b>2,172</b>	<b>(2,098)</b>
現金および現金同等物の期首残高	12,653	10,719	12,226
現金および現金同等物に係る換算差額	(119)	(238)	591
<b>現金および現金同等物の期末残高</b>	<b>14,392</b>	<b>12,653</b>	<b>10,719</b>

# 貸借対照表

## 12月31日現在

100万DKK	2023	2022
<b>資産</b>		
無形資産	60,406	50,939
有形固定資産	90,961	66,671
関連会社株式	410	327
繰延税金資産	20,380	13,904
その他の未収入金および前払金	1,430	206
その他の金融資産	1,253	1,016
<b>非流動資産合計</b>	<b>174,840</b>	133,063
棚卸資産	31,811	24,388
売掛金	64,770	50,560
未収法人税	2,423	940
その他の未収入金および前払金	8,068	6,005
有価証券	15,838	10,921
金融派生商品	2,344	2,727
現金および現金同等物	14,392	12,653
<b>流動資産合計</b>	<b>139,646</b>	108,194
<b>資産合計</b>	<b>314,486</b>	241,257

100万DKK	2023	2022
<b>資本および負債</b>		
資本金	451	456
自己株式	(5)	(6)
利益剰余金	104,839	80,587
別途積立金	1,276	2,449
<b>資本合計</b>	<b>106,561</b>	83,486
借入金	20,528	24,318
繰延税金負債	10,162	7,061
退職給付債務	742	762
その他の非流動負債	189	100
引当金	6,649	4,590
<b>非流動負債合計</b>	<b>38,270</b>	36,831
借入金	6,478	1,466
買掛金	25,606	15,587
未払法人税	7,116	7,091
その他の流動負債	28,705	23,606
金融派生商品	1,272	2,903
引当金	100,478	70,287
<b>流動負債合計</b>	<b>169,655</b>	120,940
<b>負債合計</b>	<b>207,925</b>	157,771
<b>資本および負債合計</b>	<b>314,486</b>	241,257

# 株主資本等変動計算書

## 12月31日現在

100万DKK	2023					2022					2021				
	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	456	(6)	80,587	2,449	83,486	462	(6)	72,004	(1,714)	70,746	470	(8)	63,774	(911)	63,325
純利益			83,683		83,683			55,525		55,525			47,757		47,757
その他の包括利益			13	(1,173)	(1,160)			615	4,163	4,778			146	(816)	(670)
包括利益合計			83,696	(1,173)	82,523			56,140	4,163	60,303			47,903	(816)	47,087
キャッシュフローヘッジ剰余金から無形資産への振替				—	—				—	—				13	13
株主との取引:															
配当			(31,767)		(31,767)			(25,303)		(25,303)			(21,517)		(21,517)
株式報酬			2,149		2,149			1,539		1,539			1,040		1,040
自己株式の取得		(4)	(29,920)		(29,924)		(6)	(24,080)		(24,086)		(6)	(19,441)		(19,447)
B株式資本の減資	(5)	5			—	(6)	6			—	(8)	8			—
株主との取引に関連する税金			94		94			287		287			245		245
期末残高	451	(5)	104,839	1,276	<b>106,561</b>	456	(6)	80,587	2,449	83,486	462	(6)	72,004	(1,714)	70,746

## 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 ● 研究開発	● 製造 ● サービス/投資
会社および国	活動:	
親会社		
Novo Nordisk A/S, デンマーク	● ● ● ●	
地域別子会社		
会社および国	所有株式の比率	活動
北米オペレーションズ		
Inversago Pharma Inc., カナダ	100	●
Novo Nordisk Canada Inc., カナダ	100	●
Novo Nordisk North America Operations A/S, デンマーク	100	●
Novo Nordisk Inc., 米国	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	●
Dicerna Pharmaceuticals, Inc., 米国	100	●
Emisphere Technologies, Inc., 米国	100	●
Forma Therapeutics, Inc., 米国	100	●
リージョン インターナショナルオペレーションズ		
Novo Nordisk Pharmaceuticals A/S, デンマーク	100	●
Novo Nordisk Pharma Operations A/S, デンマーク	100	●
Novo Nordisk Region AAMEO and LATAM A/S, デンマーク	100	●
Novo Nordisk Region Europe A/S, デンマーク	100	●
Novo Nordisk Region Japan & Korea A/S, デンマーク	100	●
リージョン EMEA (欧州・中東・アフリカ)		
Aldaph SpA, アルジェリア	100	● ●
Novo Nordisk Pharma GmbH, オーストリア	100	●
S.A. Novo Nordisk Pharma N.V., ベルギー	100	●
Novo Nordisk Pharma d.o.o., ボスニア・ヘルツェゴビナ	100	●
Novo Nordisk Pharma EAD, ブルガリア	100	●
Novo Nordisk Hrvatska d.o.o., クロアチア	100	●
Novo Nordisk s.r.o., チェコ	100	●
Novo Nordisk Denmark A/S, デンマーク	100	●
Novo Nordisk Pharmatech A/S, デンマーク	100	● ●
Novo Nordisk Egypt LLC, エジプト	100	●
Novo Nordisk Egypt Pharmaceuticals Ltd., エジプト	100	●

会社および国	所有株式の比率	活動
Novo Nordisk Estonia OÜ, エストニア	100	●
Novo Nordisk Farma OY, フィンランド	100	●
Biocorp Production S.A., フランス	100	● ●
Novo Nordisk, フランス	100	●
Novo Nordisk Production SAS, フランス	100	●
Novo Nordisk Pharma GmbH, ドイツ	100	●
Novo Nordisk Hellas Epe., ギリシャ	100	●
Novo Nordisk Hungária Kft., ハンガリー	100	●
Novo Nordisk Limited, アイルランド	100	●
Novo Nordisk Ltd, イスラエル	100	●
Novo Nordisk S.P.A., イタリア	100	●
Novo Nordisk Kazakhstan LLP, カザフスタン	100	●
Novo Nordisk Kenya Ltd., ケニア	100	●
Novo Nordisk Latvia SIA, ラトビア	100	●
Novo Nordisk Pharma SARL, レバノン	100	●
UAB Novo Nordisk Pharma, リトアニア	100	●
Novo Nordisk Farma dooel, 北マケドニア	100	●
Novo Nordisk Pharma SAS, モロッコ	100	●
Novo Nordisk B.V., オランダ	100	●
Novo Nordisk Finance (Netherlands) B.V., オランダ	100	●
Novo Nordisk Pharma Limited, ナイジェリア	100	●
Novo Nordisk Norway AS, ノルウェー	100	●
Novo Nordisk Pharmaceutical Services Sp. z o.o., ポーランド	100	●
Novo Nordisk Pharma Sp.z.o.o., ポーランド	100	●
Novo Nordisk Portugal, Lda., ポルトガル	100	●
Novo Nordisk Farma S.R.L., ルーマニア	100	●
Novo Nordisk Limited Liability Company, ロシア	100	● ●
Novo Nordisk Production Support LLC, ロシア	100	● ●
Novo Nordisk Saudi for Trading, サウジアラビア	100	●
Novo Nordisk Pharma d.o.o. Belgrade (Serbia), セルビア	100	●
Novo Nordisk Slovakia s.r.o., スロバキア	100	●
Novo Nordisk, d.o.o., スロベニア	100	●
Novo Nordisk (Pty) Limited, 南アフリカ	100	●
Novo Nordisk Pharma S.A., ス페인	100	●
Novo Nordisk Scandinavia AB, スウェーデン	100	●
Novo Nordisk Health Care AG, スイス	100	● ● ●
Novo Nordisk Pharma AG, スイス	100	● ●
Novo Nordisk Tunisie SARL, チュニジア	100	●
Novo Nordisk Saglik Ürünleri Tic. Ltd. Sti., トルコ	100	●
Novo Nordisk Ukraine, LLC, ウクライナ	100	●
Novo Nordisk Pharma Gulf FZ-LLC, アラブ首長国連邦	100	●
Novo Nordisk Holding Limited, 英国	100	●
Novo Nordisk Limited, 英国	100	●
Novo Nordisk Research Centre Oxford Limited, 英国	100	●

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

