

## 持続可能な価値の創出: グローバルな課題、グローバルなソリューション

アジア太平洋地域におけるKKRの10年にわたる活動を通して、プライベートエクイティ投資に対するKKRのアプローチは意思決定プロセスに環境、社会、統治 (ESG) を組み入れたものに変化しています。アジア太平洋地域における当社の7カ所のオフィスすべてにおいて投資プロフェッショナルはESGを考慮するようになっており、当社のアジアでの基盤が拡大するにつれて、ESGはますます重要な意味を持つようになっています。当レポートでは、アジア地域における当社の直近のESGおよびシチズンシップ活動についてご報告します。当社の世界的な活動の詳細については、第5回ESGおよびシチズンシップ・レポート (“Creating Sustainable Value: Global Challenges. Global Solutions”) を参照してください。詳細情報については、<http://www.kkresg.com> をご覧ください。

### 主な定義

**責任ある投資**とはすなわち、環境、社会、統治 (ESG) という要素とその分析を織り込んだ投資判断と運用を行うことを意味します。

KKRでは**ソリューション投資**について、ESGマネジメントといった社会的な課題の解決を業務の中核として重視し、当該アセットクラスから伝統的なリターンを得ることを目指す企業に対する従来型投資と定義しています。

**インパクト投資**は、財務的な効果と同様あるいはそれ以上に社会的インパクトを重視する企業に対して行うものです。KKRはこれまで、社会的企業に対して技術的な支援を行うことにより、インパクト投資を推進してきました。

“  
我々の責任ある投資への取り組みは、パートナーシップの賜物と言えます。社内の各チーム、投資パートナー、投資先企業、非政府組織のパートナーとの連携が刺激になると同時に助けとなって、追加的な価値の創造が実現しています。  
”

ヘンリー・R・クラビス、ジョージ・R・ロバーツ  
共同会長兼共同CEO



ジョセフ・Y・ベイ  
KKRメンバー  
KKRアジアのマネージング・パートナー

“

我々の中核業務は、有力企業の経営陣に資本と世界基準のベストプラクティスを提供し、長期的な視野に立った判断、業務の向上、課題の解決、価値の創造を手助けすることです。

”



### 食品安全保障ソリューションへの投資

南オーストラリア州に本拠を置くサンドロップ・ファームス<sup>1</sup>は、土地が乾燥していて伝統的な農業を行うことが難しいうえ、淡水が不足し、食糧安全保障面で懸念のある地域における高付加価値作物の温室栽培に従事しています。同社は、再生可能エネルギーを利用して熱、電力、水を供給することにより、乾燥地帯における商業のおよび環境面で持続性のある農業を世界で初めて実現しました。KKRは、サンドロップ・ファームスの業務および国際基盤の大幅な拡大を目的に、同社に投資しています。

<sup>1</sup>同社は、食品安全保障ソリューションの提供に傾注する企業の一例として紹介したものであり、あくまでも参考に過ぎません。同社はKKRファンドのすべての投資先企業を代表するものではなく、また同社に対する投資が利益を生じているまたは利益を生じる見通しであることを示唆するものではありません。

## 責任ある投資を重視

責任ある投資を行うため、KKRはESG面での様々な課題を考慮しています。

これには、事業が社会に与える環境面での影響の管理方法、従業員やサプライチェーンとのかかわり、コーポレートガバナンスの透明性と一貫性など、様々な要素が含まれます。

当社は、デューデリジェンスならびに投資先企業のマネジメントに際してESGを考慮しています。KKRは2013年から、アジアの投資先企業の重要なESG課題を定期的に見直すことを決定しました。ESGに関する課題や機会は、業界担当チームとKKRキャップストーンにも報告されます。KKRは、実務的で実現可能なガイドラインを参加企業に提供することを目的に、以下の通りESG関連の3つのグローバル・プログラムを運営しています。

- グリーンポートフォリオ・プログラム—事業効率の改善
- 責任ある原材料調達—サプライチェーンの商慣行の向上
- インテグリティとエンゲージメント—透明性と優れたガバナンスの促進

## グリーンポートフォリオ・プログラムの成果

KKRは、エンバイロメンタル・ディフェンス・ファンド(EDF)とのパートナーシップにより、当社初の積極的なESGプログラムであるグリーンポートフォリオ・プログラム(GPP)を2008年に発足しました。GPPとは、KKRのプライベートエクイティ投資先企業のうち、同プログラムに参加する企業の重要な事業活動を「環境的な観点」から評価する事業改善プログラムです。

これまでに、アジア、欧州、北米における25の企業が以下の成果をあげています：

**12億ドルの財務面でのインパクト**(累計の推定コスト削減額と増収額)

**230万トンの温室効果ガス排出量、630万トンの廃棄物、2,700万立法メートルの水の使用量の削減<sup>3</sup>**

<sup>3</sup> GPPに関するデータは、KKRのプライベートエクイティ投資先企業のうち、2005年から2014年までのいずれかの時点でGPPに参加した企業すべてに関する2014年10月1日時点の累計値です。グリーンポートフォリオ・プログラムとその手法に関する重要情報を参照してください。

## パナソニック ヘルスケア: ファシリティの効率化<sup>2</sup>

## グリーンポートフォリオ・プログラム | ケーススタディ

会社概要: 日本および世界で糖尿病モニタリング・システム、研究所用特殊機器、医療ITシステムを提供する大手企業

主な活動: パナソニック ヘルスケアは、各施設のエネルギー消費量を計測・管理し、二酸化炭素削減委員会が中心となり全社でベストプラクティスを実践しました。群馬県内の拠点における古いコンプレッサーの交換と徳島県の脇町工場へのLED技術の導入により、エネルギー効率と照明効率がそれぞれ改善されました。エネルギーの削減効果を高めるため、パナソニック ヘルスケアは老朽化した設備の高効率設備への更新、ある特定の工場へのインバーターとタイマー付空調設備の導入など、追加的な対策を検討しています。

2012年以降の成果:

- エネルギーコストを296,000ドル削減
- 温室効果ガス(GHG)排出量を840トン削減
- GHG効率を5%改善



<sup>2</sup> パナソニック ヘルスケアは、グリーンポートフォリオ・プログラムによる環境面でのインパクトの管理に重点を置いた投資の最も優れた例と考えられるものであり、あくまでも参考に過ぎません。同社はKKRファンドのすべて 投資先企業を代表するものではなく、また同社に対する投資が利益を生じているまたは利益を生じる見通しであることを示唆するものではありません。

## ソリューションへの投資

KKRは、競争力のあるリターンを確保を目指すと同時に、社会的な問題の解決に取り組む企業に資本を投下しています。

KKRは、喫緊の社会的な課題の解決に注力する企業に投資することを誇りに思っています。今日、KKRは投資ポートフォリオ全体において可能な限り責任ある投資という概念を組み入れています。それと並行して、責任と持続可能性が投資テーマの中核をなす投資例も存在します。KKRでは、ソリューション投資を社会的な課題の解決を中核事業として重視する企業への伝統的な投資と定義付けています。資本力、管理能力、長期保有モデルを強みとするKKRは、ポジティブな社会的インパクトを与える戦略への投資を強みとしています。

引き続きKKRは、ソリューション投資に関する国際的な定義と基準の明確化に注力しています。これまで、KKRによるソリューション関連投資は、環境資本、人的資本、食品安全保障、医療、健康といった分野を中心に行われてきました。明確な環境ソリューションは容易に定義付けることができますが、当社は、幅広い観点からポートフォリオを判断するようにしています。KKRは、アジア太平洋市場固有のニーズと投資先企業が与えることのできるポジティブなインパクトを熟知しており、ソリューションの提供を中核事業とする企業を支援し、投資を行う機会を引き続き模索していきます。今後も、我々の投資がリターンを生むと同時に問題の緩和を促すことのできる機会を探っていく考えです。

### アジアにおける新たなソリューション投資<sup>5</sup>

- 使い捨て型の輸送手段の代替として、70カ国で330万個の再利用可能なグッドパック社製バルクコンテナを活用
- 生産地をたどることのできる安全な食品の中国での供給を目指す垂直統合型鶏肉メーカーの福建サナー・デベロップメントに4億ドルを投資
- 乾燥地帯における商業的および環境面で持続性のある農業を世界で初めて実現したサンドロップ・ファームスは、オーストラリア全土で販売される野菜を年間15,000トン生産

### 「ザ・アドレス」: ムンバイの持続可能な住宅<sup>4</sup>

プライベートエクイティ以外の投資 | ケーススタディ

KKRの不動産部門は、世界各国で多岐にわたる投資を行っています。2013年、KKRはインドのムンバイにおける住宅開発プロジェクト「ザ・アドレス」に資金を提供しました。

「ザ・アドレス」は、持続可能性と社会的なニーズを重視して立ち上げられたプロジェクトです。自然資源に乏しく、安全で質の高い住宅に対する需要が非常に大きいインドでは、これらの問題の解決を目指した環境面での強力な対策を盛り込んだ「ザ・アドレス」は先駆的な存在となっています。この開発プロジェクトの環境効率性と環境に配慮した革新的な試みとして、高効率の照明、生活排水処理、二重窓、効率的な換気システム、雨水貯留などが挙げられます。環境だけでなく、入居者の生活の質も改善するため、ザ・アドレスでは居住者が汚染や騒音に悩まされることなく屋外で過ごすことのできる自動車乗り入れ禁止区域が設けられています。

建設に先立ち、建設管理チームは現状を調査し、新たに建設される住宅がその土地に与える影響を分析しました。その結果に基づき、土地の活用、水、大気、騒音、生物学的多様性、プロジェクトの社会経済的特性などに関する緩和戦略を慎重に策定しました。住宅の建設および運営に際しては、包括的な環境マネジメントおよび環境モニタリング計画を通じて、緩和戦略の実践が継続的に促進されます。



<sup>4</sup> これは、環境に配慮した建築・設計の好例と考えられるものであり、あくまでも参考に過ぎません。これはKKRファンドのすべての投資先企業を代表するものではなく、また同社に対する投資が利益を生じているまたは利益を生じる見通しであることを示唆するものではありません。

<sup>5</sup> これらの新規投資先企業は、2014年6月から2015年6月までの期間に取得。

## 専門家による分析

ジョセフ・Y・ベイ

KKRメンバー、KKRアジアのマネージング・パートナー

### 食品安全保障と安全性の向上

10年前にアジアで業務を開始した当時、当社はアジアにおける最も魅力的な投資テーマの一つは国内消費動向に関するものであると判断、従って投資成果をあげるためには業務の大胆なローカライゼーションが必要であると考えました。また起業家は、社会的な課題を解決するためのソリューションの提供に事業チャンスがあると判断していることが分かりました。この分野における当社の最初の投資先企業の一つが、中国における安全でヘルシーなミルクの提供を目的に設立されたチャイナ・モダン・デアリーです。その後、当社は持続可能な果物と野菜の生産を支援するためのサンドロップ・ファームスへの投資、安全な食肉の提供を目的としたCOFCOミートと福建サナー・デベロップメントへの投資、責任ある林業の支援を目的にサンタノルへの投資を実施しました。

現在、食品・農業分野でのソリューションを提供する企業とのパートナーシップは、当社の重要な投資テーマの一つとなっています。世界の人口の約60%がアジアに集中しています。アジアの多くの国では、可処分所得が増加傾向にあり、利便性とヘルシーな食品をますます求めるようになっていく中産階級が増えています。その結果、食品の消費プロセスと嗜好が変化しています。食品の安全性と安全保障は、人口の多い中国、乾燥したオーストラリアなど、いずれの国においても、望ましいものから必須事項へと変化しています。乳製品、食肉、果物、野菜など、生産基準の強化による食品安全性の向上、自然資源が限られた地域における食糧栽培のためのインフラの提供、消費者の嗜好の変化に対応した食品生産の支援を目指した広範にわたるKKRの投資は、社会的なニーズの解決に貢献しています。

当社の中核業務は、有力企業の経営陣に資本とグローバルなベストプラクティスを提供し、長期的な視野に立った判断、業務の向上、課題への取り組み、価値の創造を手助けすることです。

### アジア太平洋地域におけるソリューション投資<sup>6</sup>

KKRは、引き続きソリューション投資に関する国際的な定義と基準の明確化に注力しています。明確な環境ソリューションは容易に定義づけることができますが、当社は、幅広い観点からポートフォリオを判断するようにしています。たとえば、インドの農村および半農村地域をターゲットとするノンバンクの金融会社であるマグマ・フィンコープは、十分な金融サービスが受けられない地域における低コストの資本に対するニーズを満たすため、トラクター、自動車、建設機械の購入資金を貸し出しています。KKRは、アジア太平洋市場固有のニーズと投資先企業が与えることのできるポジティブなインパクトを熟知しており、ソリューションの提供を中核事業とする企業を支援し、投資を行う機会を引き続き模索していきます。

ソリューション投資においてKKRは、アジア太平洋地域の企業を含め、重要な社会的課題の解決に取り組む25社を超える企業に投資しています。



#### 環境資本

1. グッドバック  
— 持続可能な輸送コンテナ
2. Kツイン・タワーズ  
— グリーンビルディング
3. サンタノル  
— 持続可能な林業
4. サンドロップ・ファームス  
— 持続可能な農業
5. ザ・アドレス - 持続可能な住宅
6. ユナイテッド・エンバイロテック  
— 水処理と再利用

#### 食品安全保障

7. アジア・デアリー  
— 総合乳製品メーカー
8. COFCOミート-総合豚肉生産会社
9. 福建サナー・デベロップメント  
— 総合鶏肉生産会社

#### 人的資本

10. ファー・イースト・ホライズン  
— 金融アクセス
11. マグマ・フィンコープ  
— 金融アクセス

<sup>6</sup> 上記投資先企業は、KKRのグローバル広報部が環境、食品安全保障、人的資本投資の一例と考えるものです。こうした判断および評価は、慎重な考慮の結果によるものであり、他社による判断と異なる可能性があります。他社による評価は、上記に含まれていない類似企業も対象としている可能性があります。ここで言及した投資先企業は、投資顧問部門の顧客に推奨しているすべての証券を代表するものではなく、これらの企業に対する投資が利益を生じているまたは利益を生じる見通しであることを示唆するものではありません。

## インパクト投資の効果を促進

技術的な支援を通じて、KKRは社会的企業の市場拡大を促進しています。

KKRは、投資家と地域社会にとって重要な意味を持つと考えられるインパクト投資の効果についてこれまで以上に注目しています。そこで当社は、技術的な支援を必要としている社会的企業をサポートすることを目的に、IIXアジア(アジア社会証券取引所の推進団体=Impact Exchange Asia)およびShujog(Impact Investing Shujog、IIXアジアの姉妹団体)と提携関係を結びました。KKRとこれら2団体は、社会的インパクトを経済的なインパクトと同様あるいはそれ以上に重視している企業を社会的企業と定義しています。

2013年、KKR執行部はIIXおよびShujogと連携して、バリで最初の大規模カシューナッツ加工施設イースト・バリ・カシューズ(EBC)を支援しました。さらに2014年、KKR、IIX、Shujogは市場の拡大と業務面での効率化に重点を置いた広範にわたる支援プロジェクトの対象企業として、グローボックス(ケーススタディを参照)を選定しました。EBCとグローボックスの支援活動は、両社はもちろん、このプロジェクトに参加したKKRの従業員にとっても重要な価値をもたらす結果となりました。当社の技術的な支援活動は、

緒についたばかりです。今後も当社は、能力の確立、雇用の創出、教育へのアクセスの確保、エネルギー・ソリューション、持続可能な開発、水道インフラ・ニーズへの対応、公共衛生の整備などを通じて社会的な課題を解決するためのソリューションの開発に従事する企業を支援していく考えです。



スティーブ・R・オーケン  
ディレクター  
アジア太平洋地域広報担当

”

KKRとKKRキャップストーンの財務および業務面での専門知識を活用することにより、グローボックスでは財務リターンの上昇と社会的インパクトの拡大が実現しました。

”

### KKRとグローボックス: ワクチンへのアクセスの改善

技術支援 | ケーススタディ

2015年に、KKRはアジアで2件目となる技術支援プロジェクトを完了しました。これは、マニラに本拠を置く医療関連企業のグローボックス・バイオテック・コーポレーションによるフィリピンの中・低所得者層のワクチン接種の促進を目的とした事業拡大を支援するためのプロジェクトです。

ワクチンの輸入、流通、手頃な価格での販売に従事するグローボックスは、通常の病院でワクチン接種を受けることが経済的に難しい多くのフィリピン国民の命を救う重要なサービスを提供しています。2003年の設立以来、グローボックスは400万本を超えるワクチンを販売しており、170万人の人々の健康維持に貢献しています。

グローボックスは、医師である妻が予防可能な疾病にかかった患者の治療を行う様子を目の当たりにしていたGiovanni Alingogにより設立されました。Alingogは、フィリピンの中・低所得者層のワクチン接種を推進することにより、こうした疾患を減らすことができると考えました。

KKRはIIX、Shujogと連携して、グローボックスが第三者による資金提供を受けやすくなるため、財務、業務、分析面での専門知識を提供しました。KKRとKKキャップストーンの出資者がグローボックスの現地視察を行い、IIXとともにグローボックスの事業計画の策定、財務モデルの確立、インパクト評価の実施を支援しました。1年にわたるKKRの技術支援の下、グローボックスは戦略的な在庫の確保と流通網の拡大を目的に110万ドルの信用枠を獲得しました。2015年、グローボックスは新診療所の建設と社会的インパクトの拡大を目的に株式発行を行う計画です。2018年までに、グローボックスはさらに350万本のワクチンを提供する予定です。



グローボックスはKKRの投資先企業ではありません。

## 強力な地域社会の確立

当社の創業者、パートナー、従業員は、慈善活動とボランティア活動に真摯に取り組んでいます。2014年には、目標と価値観を共有する組織とのパートナーシップの強化により、アジアにおけるコーポレート・エンゲージメントを拡大・強化しました。その一例が、シンガポールのIIXおよびShujogとの重要なパートナーシップの確立です。さらに、世界中のKKR従業員が直接地域コミュニティへの奉仕活動を行っており、影響力が多かつダイナミックな地域組織を支援しています。

- 中国—2014年、KKR北京の従業員が自然災害により家を失った成都の住民に送るための衣料品、書籍、学用品、トイレタリー製品などの日用品の回収に協力。
- シンガポールのコグニタが運営するスタンフォード・アメリカン・インターナショナル・スクールがKKRとKKRの投資先企業であるキャピタル・セイフティおよびユナイテッド・エンバイロテック・リミテッド(いずれもシンガポールに拠点を有する)とともに、駐シンガポール米国商工会議所(AmCham Singapore)のコーポレート・コミュニティデーに参加。ストレーツ・タイムズ・スクール・ポケット・マネー・ファンドの奨学生とともに現地の有名シェフ、エマニュエル・ストローバントが参加した「スーパーシェフ・キャンプ」で手作り料理を習い、奉仕活動に参加。
- 韓国—KKR韓国の従業員が、駐韓国商工会議所(AmCham Korea)ならびにAmCham加盟企業の企業社会的責任活動の一環として良才川で開催された第2回AmChamサービスデーに参加。

### KKR IN ASIA-PACIFIC

BEIJING  
HONG KONG  
MUMBAI  
SEOUL  
SINGAPORE  
SYDNEY  
TOKYO

### ASIA-PACIFIC CONTACTS

Steven Okun  
E-mail: Steven.Okun@kk.com

Anita Davis  
E-mail: Anita.Davis@kk.com

### IMPORTANT INFORMATION

This report is being made available regarding Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P. and its affiliates ("KKR") and its efforts on environmental, social, and governance performance. This report does not constitute an offer to sell or a solicitation of an offer to purchase any security of any fund or any other investment vehicle or product sponsored or managed by KKR. No part of this report constitutes investment, legal, tax, regulatory, accounting or other advice of any kind. By acceptance of these materials, each recipient agrees not to reproduce or redistribute this Presentation to any person without the prior written consent of KKR.

Unless specified, any views reflected herein are those solely of KKR and are subject to change without notice. Neither KKR nor any of its affiliates are under any obligation to update or keep current the information contained herein. Additionally, this report contains forward-looking statements. All statements other than statements of historical facts, including those regarding our expectations, beliefs, projections, future plans and strategies, anticipated events or trends, and similar expressions are forward-looking statements. Actual events or results may differ materially from those reflected or contemplated in such forward-looking statements.

The reported impact of initiatives of the Green Portfolio Program is based on internal analysis of KKR and/or KKR Capstone and information provided by the applicable portfolio company. Impacts of such initiatives are estimates that have not been verified by a third party and are not necessarily reported according to established voluntary standards or protocols. KKR does not guarantee the accuracy, adequacy or completeness of such information. They may also reflect the influence of external factors, such as macroeconomic or industry trends. There is no guarantee that results shown will be replicated in the future and actual results may be better or worse in future years. For more information on the methodology and terms used in the Green Portfolio Program, see [green.kkr.com](http://green.kkr.com).

Past performance is not indicative of future results. Any information provided in this report about past investments is provided solely to illustrate the investment process and strategies previously used by KKR. No representation is being made that any investment or transaction will or is likely to achieve profits or losses similar to those achieved in the past, or that significant losses will be avoided. Investment professionals and portfolio managers may use some or all of the techniques and/or processes described herein. The specific securities and portfolio companies identified and described in this report do not represent all of the securities or portfolio companies purchased, sold or recommended by KKR. The reader should not assume that investments in the securities and portfolio companies identified and discussed were or will be profitable.

References to "KKR Capstone" or "Capstone" are to all or any of KKR Capstone Americas LLC, KKR Capstone EMEA LLP, KKR Capstone EMEA (International) LLP, KKR Capstone Asia Limited, and their affiliates, which are owned and controlled by their senior management. KKR Capstone is not a subsidiary or affiliate of KKR. KKR Capstone operates under several consulting agreements with KKR and uses the "KKR" name under license from KKR. References to operating executives, operating experts, or operating consultants are to employees of KKR Capstone and not to employees of KKR. In this report, the impact of initiatives, in which KKR Capstone has been involved, is based on KKR Capstone's internal analysis and information provided by the applicable portfolio company. Impacts of such initiatives are estimates that have not been verified by a third party and are not based on any established standards or protocols. They may also reflect the influence of external factors, such as macroeconomic or industry trends, that are unrelated to the initiative presented.