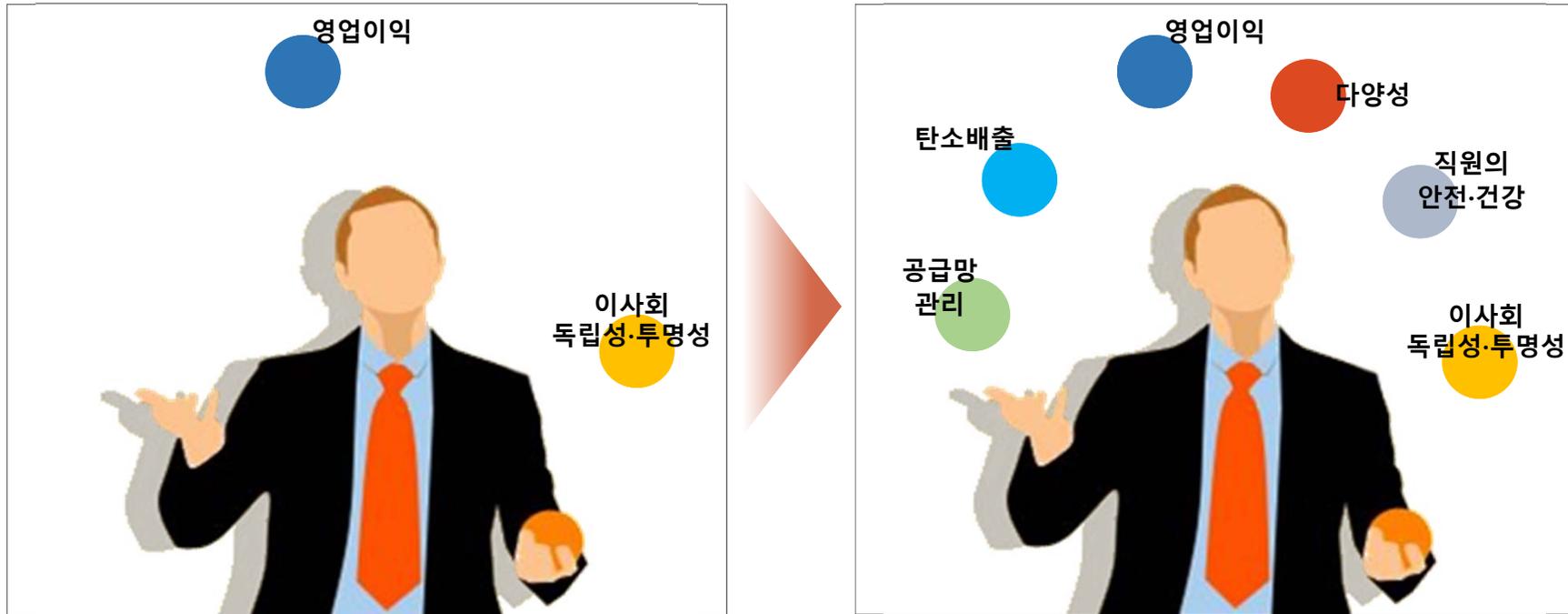


이투데이 ESG 포럼 2022 – ESG 리스크 관리; K-ESG의 성공 열쇠

기관투자자의 ESG Stewardship과 기업의 대응 전략

법무법인(유) 광장
연구위원 김수연

Lee
& KO 법무법인(유) 광장

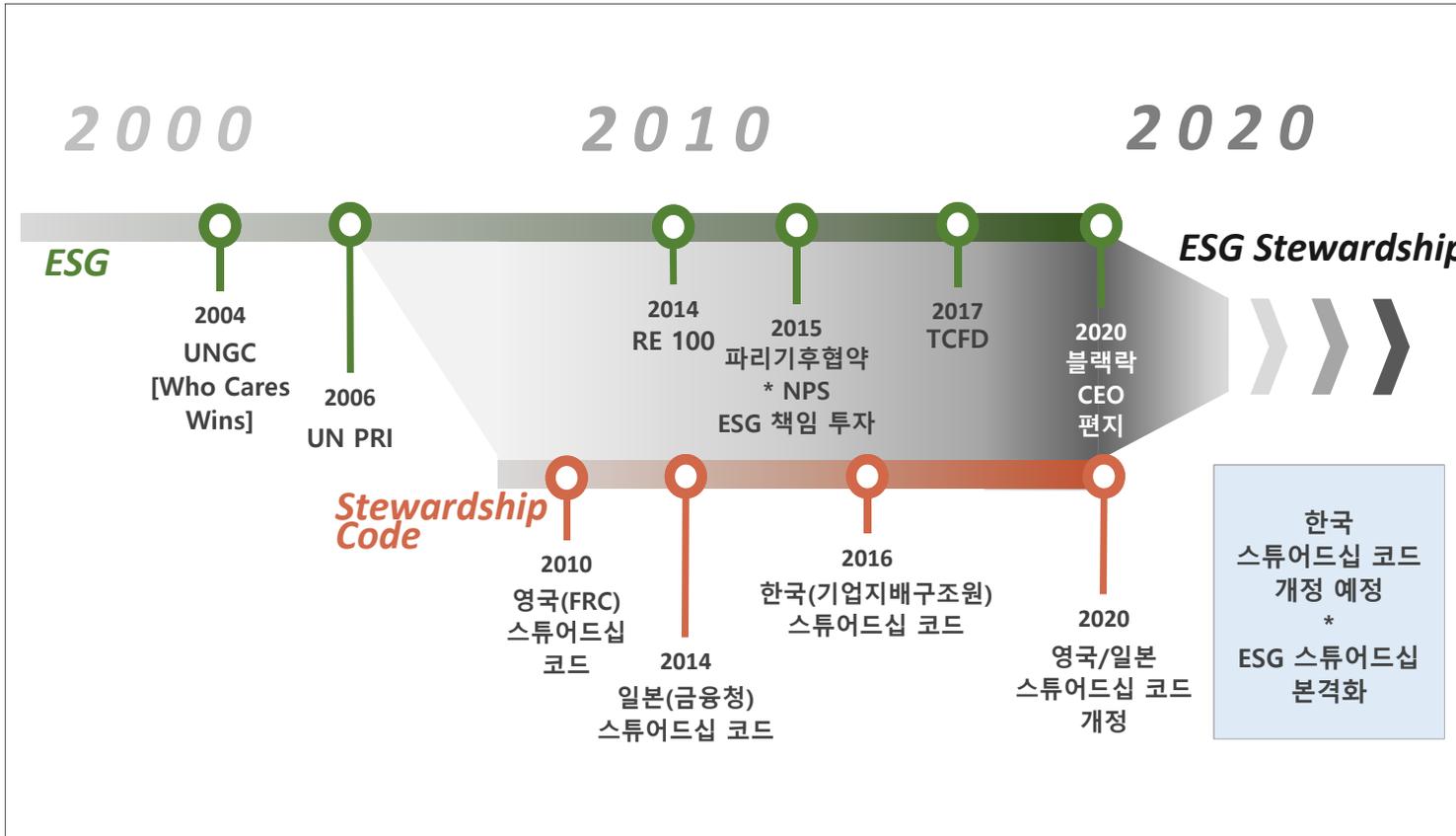


Company · Institutional Investor

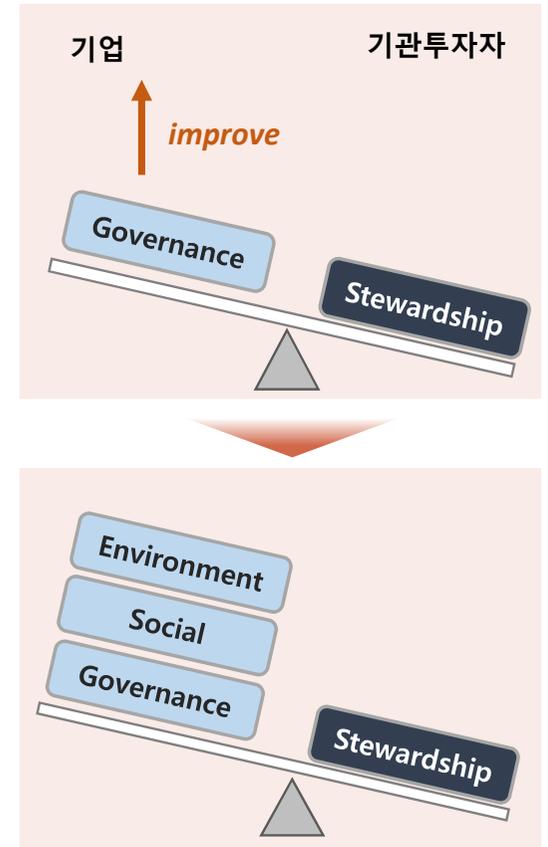
기관투자자의 ESG Stewardship과 기업의 대응 전략

기관투자자, Steward로서 기업에 ESG 경영을 요구

ESG와 스튜어드십



스튜어드십의 확장



기관투자자의 ESG Stewardship과 기업의 대응 전략

UN Principles for Responsible Investment

Stewardship and ESG incorporation (which sees investors include ESG factors in their investment and capital allocation decisions) are complementary strategies. Responsible investment involves both, including each feeding back into the other.

Considering ESG issues when building a portfolio (known as: ESG incorporation)			Improving ESG practices, outcomes and disclosure (known as: active ownership or stewardship)	
integration	Screening	Thematic	Engagement	Voting

The PRI defines stewardship as *“the use of influence by institutional investors to maximise overall long-term value including the value of common economic, social and environmental assets, on which returns and clients’ and beneficiaries’ interests depend.”*

2020 국민연금기금 수탁자 책임활동 보고서

국민연금기금 책임투자 체계

PRI 구분 체계	정의	이행 여부	비고
1. ESG 투자(ESG Incorporation)			
① ESG 통합 (ESG Integration)	재무적 요소와 ESG 등 비재무적 요소를 함께 고려	이행	국내주식 직접운용 시 ESG 등급 고려
② 스크리닝 (Screening)	ESG 관점에서 긍정적·부정적으로 평가되는 특정 산업군 등을 투자 후보군에 포함(Positive Screening) 또는 제외(Negative Screening)	이행 예정	기금운용위원회가 투자제한 전략 도입 및 탈석탄 선언을 의결함에 따라, 향후 단계적 투자제한 이행 방안을 마련하여 석탄채굴 발전에 대한 투자제한을 이행할 예정
③ 테마 투자 (Thematic)	위험조정수익과 ESG 성과를 동시에 추구	미이행	-
2. 주주권 행사(Active Ownership)			
④ 의결권 행사 (Proxy Voting)	주주총회에서 의결권 행사	이행	국내외 주식 의결권 행사 등
⑤ 주주활동 (Engagement)	비경영참여 주주활동: 기업과의 대화 등(비공개대화, 비공개중점, 공개중점) 경영참여 주주활동: 주주제안 등(공개중점 이후) 소송제기: 주주대표소송, 손해배상소송 등	이행	국내주식 중점관리사안 및 예상하지 못한 우려 사안에 대한 기업과의 대화 수행 등

기관투자자의 ESG Stewardship과 기업의 대응 전략

스튜어드십 활동 스펙트럼



출처: 21st Century Engagement



제도 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 경영권 영향 목적은 없으나 주주활동을 적극적으로 하는 경우 기존 공시(5%, 10%) 의무 완화 <ul style="list-style-type: none"> • 배당, 사전 공개한 기업지배구조 원칙에 따른 회사 기관 관련 정관변경, 회사 임원의 위법행위에 대한 상법상 권한(해임 청구권 등) 행사 ▶ 경영권에 영향을 주기 위한 것이 아닐 경우 단기매매차익 반환의무 면제 <ul style="list-style-type: none"> • 단 스튜어드십 활동 부서와 주식운용 부서간 차이니즈월 구축 의무 부과
사례	<ul style="list-style-type: none"> ▶ '21년초 기금운용위원회의 사외이사 후보 주주제안 추진 시도 ▶ '22년초 대표소송 결정권한을 기금운용본부 → 수탁자책임전문위원회로 변경 지침 개정 시도

기관투자자의 ESG Stewardship과 기업의 대응 전략

ESG 스튜어드십 활동 국내 사례

공개서한



- ① 기존에 발표했던 탄소배출 감축 전략이 미래지향적이고, 시대의 요구에 부합한다고 보십니까?
- ② 지난 5년간 탄소배출 감축을 충분히 달성했다고 보십니까?
- ③ 전향적이고 혁신적인 탄소배출 감축 선언과 실행방안을 준비한다면 정기주총 전후로 발표하실 것을 건의 드립니다.
- ④ 기후위기 이슈를 중심으로 투자자들과 소통하며 경영과 이사회에서 충분히 논의하고 있나요?
- ⑤ 기후위기 대응과 탄소배출 감축 문제에 대해 일관성 있는 리더십을 발휘하고 있습니까?

대화

- A 기업
- B 기업

친환경업종으로 선도적 역할 요구



물적분할 -자회사 상장 이슈 관련 정관 변경을 통한 주주 보호

주주제안

- C 기업



수용 ← • 지속가능경영, 안전경영 및 건설 관련 법령 준수 등에 관한 회사 의무 명문화 전문(Preamble) 신설
이사회 내 위원회인 안전보건위원회 설치, 지속가능경영 공시 도입

주주제안 ← • ESG에 관한 권고적 주주제안권 도입

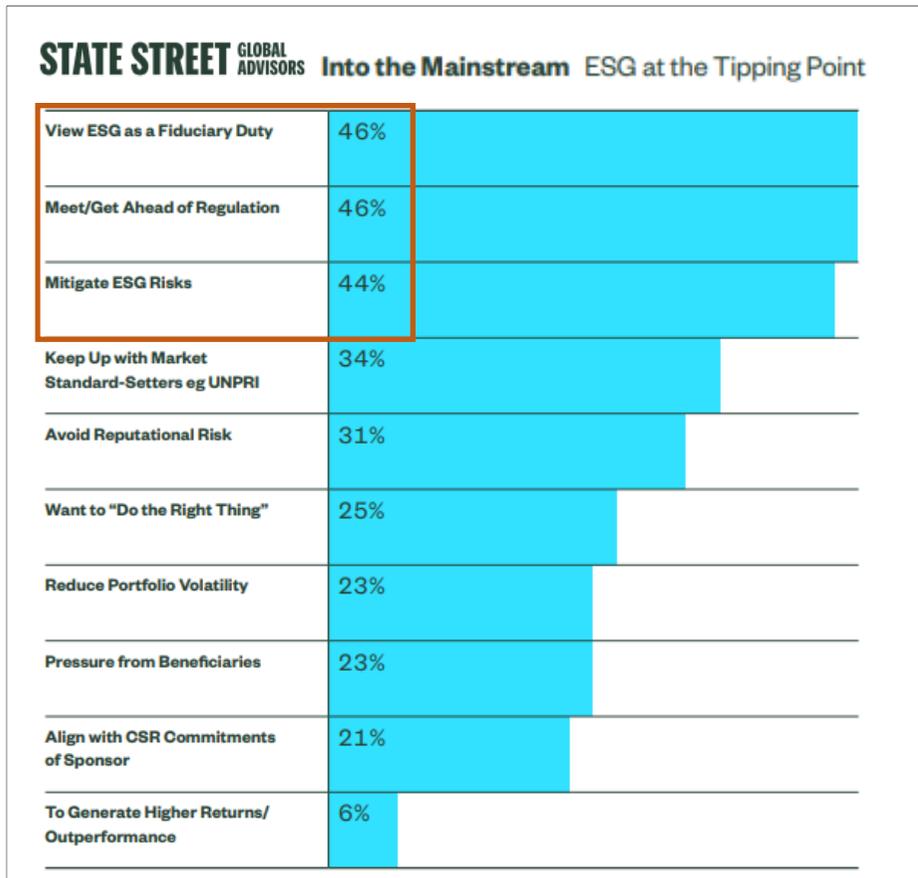
의결권 행사

- D 기업



- 탄소배출 감축 단·중·장기 목표 부재 및 이러한 목표가 장기적 관점에서 경제적 이익에 어떠한 영향을 미칠 것인지에 대한 대응 전략과 관련 공시 부족을 지적
- 올해 중반까지 탄소배출 목표와 전략 제시를 기대하며, 회사 측이 제안한 이사 후보에 대해 찬성 지지

기관투자자가 보는 ESG 투자 Push 요인



ESG 관련 Hard-Soft Law

▶ EU Shareholder Rights Directive (SRD II)

- 적용 대상: 기관투자자
- 규제 내용: 의결권 판단 기준을 포함한 Engagement 정책을 마련해 공시하고, 의결권 행사 내용 및 Engagement 이행 내역에 대해 매년 공시 요구

▶ US DOL, ERISA 투자의무 규칙 개정안 발의('21.10)

- 투자 판단시 경제적 이익에 영향을 미치는 ESG 요소를 반영
- 주주권 행사시 ESG 요소 고려

▶ Stewardship Code

- 영국 '20년 2차 개정, 일본 '20년 2차 개정 완료
- 한국 '21년 1차 개정 추진 중 중단

ISS ESG

THEMATIC ENGAGEMENTS



GLASS LEWIS

ESG Advisory Solutions – Active Ownership Engagement

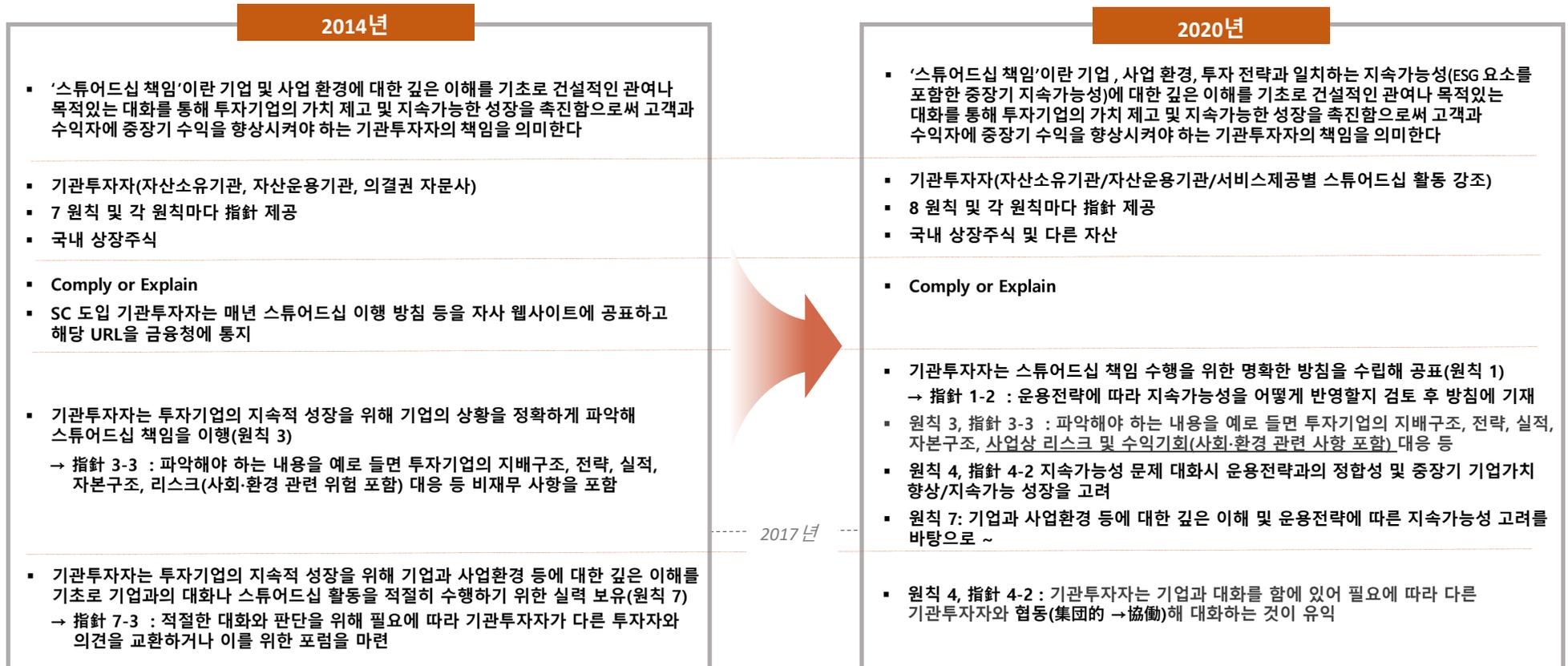
국내 스튜어드십 코드 개정 예상 방향

The UK Stewardship Code 개정 내용



국내 스튜어드십 코드 개정 예상 방향

일본 Stewardship Code 개정 내용



적용 투자자산



T. ROWE PRICE UK STEWARDSHIP CODE 2020

Principle 2

Signatories' governance, resources and incentives support stewardship.

ESG Committee composition

The focus of our ESG Committee was historically skewed to equities, as the Committee had evolved from the former Proxy Voting Committee. Fixed income representatives served as committee members in 2020, but in 2021 more were appointed, and we added a representative from multi asset for the first time in 2021.

Principle 7

Signatories systematically integrate stewardship and investment, including material environmental, social and governance issues, and climate change, to fulfill their responsibilities.

2020 EXAMPLE: BROAD INCORPORATION OF ESG FACTORS IN AN INVESTMENT THESIS

AC ENERGY

AC Energy is owned by Ayala Corp., one of the best-known conglomerates in the Philippines with a strong track record on governance and with both fixed income and equity investors. With a growing renewables portfolio that already accounts for half of power generation capacity, AC Energy has demonstrated clear direction in environmental strategy by selling down stakes in its legacy thermal businesses; proceeds have gone to further reinvestment in renewables. It has ambitious targets for further deployment of solar, wind, and geothermal capacity, as well as to be coal-free by 2030. We built an overweight position in 2019 and have maintained it in 2020 as leverage improved with the completion of new projects.

ASSET CLASS:

FIXED INCOME

COUNTRY:

PHILIPPINES

Principle 11

Signatories, where necessary, escalate stewardship activities to influence issuers.

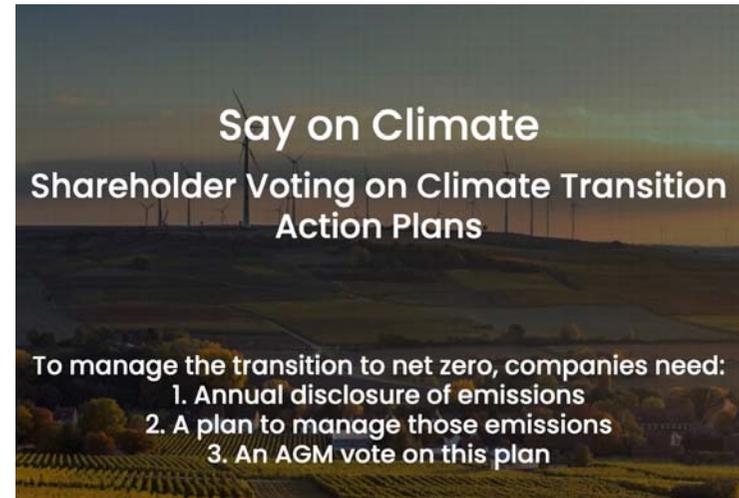
Escalation considerations in fixed income

The escalation path for fixed income is a little different. For both ESG-labelled bonds and traditional bonds, T. Rowe Price analysts continuously monitor corporate performance. In the case of underperformance or if environmental or social targets are not met, analysts have several options.

First, they will try to get a better understanding using publicly available information. Typically, this is followed by a meeting with management accompanied by T. Rowe Price portfolio managers and/or the Responsible Investing associate to understand the cause of the underperformance and provide guidance if necessary.

The aim of the meeting is to assess whether the underperformance is temporary or structural. In the case of the former, the analyst will increase creditor scrutiny, with frequent management engagement and credit updates to ensure that the underperformance genuinely was temporary. If the underperformance proves to be structural, this may eventually lead to a scenario where the portfolio manager decides to sell the respective bond.

ESG Engagement



- Say on Pay에서 비롯, '20년 TCI가 스페인 공항공사 Aena에 처음 Say on Climate 도입을 요구하는 주주제안 제기
- '21년 유니레버, 네슬레, 글렌코어, Moody's, S&P Global은 TCI의 Say on Climate를 지지하며 자발적 도입 약속
- '21년 TCI는 비영리단체 As You Sow와 함께 미국 기업 Charter Communications, Union Pacific, Booking Holdings 등에 Say on Climate 도입 주주제안 제출
- TCI는 '22년말까지 S&P 500 기업 중 100사 도입 목표
- 일부 투자자는 환경경영 책임을 주주로 전가해 이사회 책임 완화에 악용될 가능성 우려

영국과 일본의 Collaborative Engagement

영국



Investor Forum

- 2014년 영국기업의 장기 가치를 제고하기 위해 영국 상장기업에 투자하고 있는 기관투자자 모임
- BlackRock, Allianz, Vanguard, Fidelity, UBS, Hermes, GIC, J.P.Morgan, T.Rowe Price 등 55개 투자자 참여('21년 기준)
*** 총 운용자산 31조 달러, FTSE 주식의 33% 보유

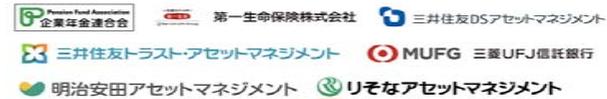
Collective Engagement Framework

1	Trusted facilitator, not an adviser
2	Opt In/opt out
3	Complementary to Member's direct engagement
4	Confidentiality
5	Nominated gatekeeper
6	Hub & spoke model
7	No inside information
8	No-concert party and no-group
9	Heightened procedures
10	Conflict of interest avoidance

일본

Institutional Investors Collective Engagement Forum

- 2017.10월 기관투자자들의 협동적 관여활동을 지원하기 위해 민간에서 자발적으로 설립한 플랫폼
- 참여 기관투자자는 우선 플랫폼을 통해 다양한 관점에서 관여 타겟기업에 대한 정보 공유 및 논의 후 공통 관여 쟁점을 도출해 서신, 대화 등을 실시
- '20.4월 기준 7개 기관투자자가 참여



- Covid-19 대응, 스캔들, 주총에서 반대율 높은 안건에 대한 대응, M&A 방어수단 도입, 중요 ESG 정보 공시 등

스미토모 화학 주식회사

- 2020. 10월 기관투자자 7개사는 모회사 상장 문제점, 우려 및 기업의 방침을 확인하기 위한 질문지(서신)을 송부
- 2021.1월 협동적 대화를 위한 온라인 미팅 개최 회사측이 포럼 질문에 대한 상세한 답변 진행
- 미팅 종료 후 회사 측, 투자자측 쌍방이 피드백 의견을 공유

국내 스튜어드십 코드 개정 예상 방향

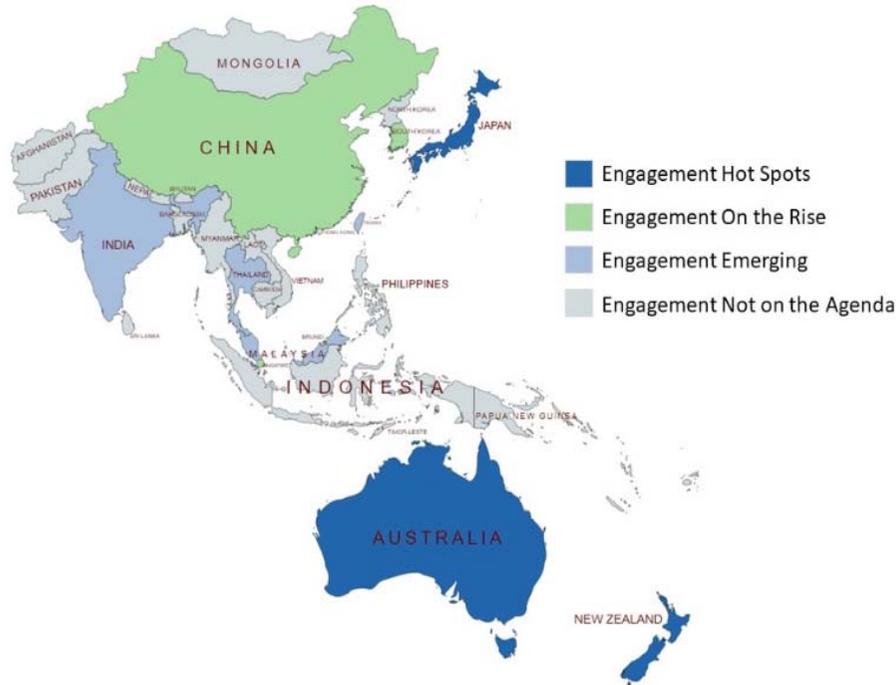


1	Investment Asset
	<ul style="list-style-type: none"> • 상장주식뿐 아니라 채권, 부동산 등 기관투자자가 보유한 자산에 대한 스튜어드십 활동 추구
2	ESG
	<ul style="list-style-type: none"> • 투자기업의 ESG 수준을 정확하게 파악하고, 운용전략 수립시 리스크이자 사업기회로서 ESG 요소 반영 • 스튜어드십 활동(공개 서신 등 engagement 및 의결권 행사)시 ESG 이슈를 고려
3	Collaborative Engagement
	<ul style="list-style-type: none"> • 기업에 대한 이해를 높이고 보다 효과적인 스튜어드십 활동을 위해 다른 투자자와의 협력적 관여활동 실시(선택사항)
4	Disclosure
	<ul style="list-style-type: none"> • 질적 평가를 통한 코드 가입 여부 승인 or 스튜어드십 코드 이행 수준을 평가해 공시

기업의 ESG 이슈에 대한 기관투자자의 스튜어드십 활동 강화 초래

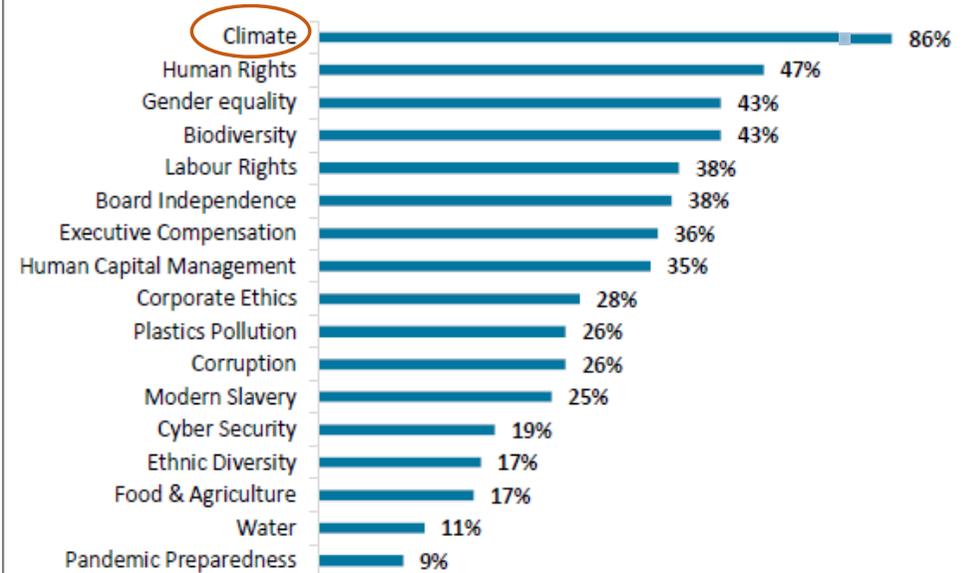
한국 ESG 스튜어드십은 이제 시작 단계

아시아 국가별 Engagement 강도



출처: ISS ESG(2021)

2021년 Engagement 이슈 중요도



출처: ISS ESG(2021)

BLACK ROCK CEO & CHIARMAN LARRY FINK

2020년 Clients 서한

Sustainability As BlackRock's New Standard for Investing

- Reducing ESG Risk in Active Strategies / Exiting Thermal Coal Producers

블랙록은 매출의 25% 이상을 발전용 석탄 생산으로부터 얻는 기업들의 상장증권 (채권과 주식 모두)을 액티브 일임투자 포트폴리오에서 매도하는 과정 중에 있으며, 이러한 조치를 2020년 중반까지 완료할 계획입니다. (...) 또한 블랙록의 대체투자 부문은 매출의 25% 이상을 발전용 석탄 생산으로부터 얻는 기업들에 대한 직접 투자를 앞으로 하지 않을 것입니다.

2021년 서한

To our shareholders,

- The importance of government policy – including mandatory disclosure - in advancing toward net zero

블랙록은 상장기업의 지속가능성 정보 향상을 요구합니다. 하지만 비상장기업에 대해 간과할 수 없습니다. 만약 비상장 대기업이 상장기업과 동일한 수준의 기준을 적용 받지 않는다면 덜 규제받고 덜 투명한 시장으로 탄소 집약적 자산을 이동시키는 의도하지 않은 인센티브를 제공하게 될 것입니다. (...) 상장기업 외에 비상장 대기업까지 포함하는 공시가 반드시 필요합니다.

2022년 CEOs 서한

The Power of Capitalism

- Divesting from entire sectors – or simply passing carbon-intensive assets from public markets to private markets – will not get the world to net zero.

블랙록은 석유 및 가스 회사로부터의 투자 회수를 기본 정책으로 삼고 있지 않습니다. 이러한 자산을 실제로 매각하는 고객도 있으나, 이러한 접근에 반대하는 고객도 있기 때문입니다. 다양한 탄소 집약적 섹터 내에도 선견지명 있는 기업들은 이미 사업을 변화시키고 있으며, 이러한 행동이야말로 탈탄소화에 중요한 부분입니다.

기관투자자의 대화·소통시 이사 참여 확대

- ◆ [ISS 2014 Institutional Investors Survey] 기관투자자 52%가 투자 대상기업 이사들에게 보다 왕성한 관여 활동 참여를 요청
※ 주주의 이익을 보호하고 대변하기 위해 선출되는 이사가 주주 관여에 참여하는 것은 당연한 이치이며, 경영진을 감독하고 주요 경영 사항을 의결하는 이사회 업무를 고려할 때 이사회의 대화·소통 필요(CalPERS, 2015)
- ◆ [PwC 2019 Annual Corporate Directors Survey] CEO를 제외한 이사의 51%가 18년 직접 주주와 소통했다고 응답(2018년 42% → 2019년 49%)
*** 이사의 Engagement가 주주의 의결권 행사와 투자 결정에 긍정적 영향
- ◆ [KPMG 2019 Survey] 300명 이상의 이사, 고위 경영진 1/3이 지난 2~3년에 걸쳐 이사회의 Engagement가 더욱 중요해졌다고 응답
- ◆ 이사는 회사 경영진과 함께 ESG 중요 안건에 대해 정기적으로 대형 기관투자자와 대화 실시, 미공개정보 유출에 대비한 이사 교육 필수



SEC 前 의장 메리 조 화이트

2013.12. Remarks at the 10th Annual Transatlantic Corporate Governance Dialogue

Engagement with shareholders should mean more than just mailing out the annual proxy statement and conducting the annual meeting. It should mean proactive outreach, Engagement with shareholders should mean more than just mailing out the annual proxy statement and conducting the annual meeting. It should mean proactive outreach, and clear, direct, and honest communications about how and why decisions are being made. (...)

And the board of directors is – or ought to be – a central player in shareholder engagement.

기관투자자의 ESG Stewardship과 기업의 대응 전략



Contact the Board of Directors



Board of Directors

Shareholders may contact the Board about corporate governance or matters related to the Board. Communications about these topics will be received and processed by management before being forwarded to the Board, a committee of the Board, or a director as designated in your message. Communications relating to other topics, including those that are primarily commercial in nature, will not be forwarded.

- Send an e-mail to: AskBoard@microsoft.com
- Send a letter to:
MSC 123/9999
Office of the Corporate Secretary
Microsoft Corporation
One Microsoft Way
Redmond, WA 98052
United States

Microsoft Audit Committee

Questions or concerns about internal accounting controls, an accounting matter, or an auditing matter, may be submitted confidentially or anonymously to any of these channels:

- Call the Business Conduct Hotline at 1-877-320-6738. Outside the United States, call collect to 1-720-904-6844
- Submit a confidential report through the [Microsoft Integrity Web site](#)
- Send an email to buscond@microsoft.com
- Send a letter to the Office of Legal Compliance at:
Office of Legal Compliance
Microsoft Corporation
One Microsoft Way
Redmond, WA 98052
United States
- Send a confidential fax to 1-425-708-7177

These procedures are part of the [Microsoft Finance Code of Professional Conduct](#)

이사(주주 소통·권익보호 담당) 주주추천제



사외이사 주주추천 제도



'20년 주주추천 사외이사 활동 내역

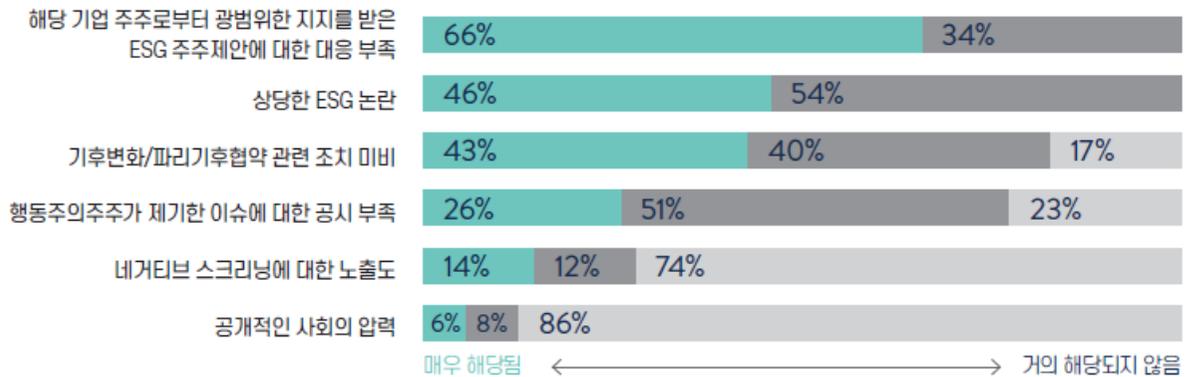
구 분	내 용	
주주권익보호담당 사외이사 면담 (5월, 12월)	개 요	주주권익보호 담당 윤치원 사외이사와 주요 기관 거버넌스 담당자와의 서신 교환, 컨퍼런스콜 - 참석기관 : 5월, HSBC / 12월, BlackRock, GIC, APG, Robeco, Hermes, ACGA 등 총 14개 기관
	내 용	자본 배분 정책 및 주주환원 정책 방향성 최근 1년간의 거버넌스 개선 현황 및 이사회·경영진 성과 지표 (KPI 및 보수 기준, 이사회 평가 등) 이사회·경영진의 기후변화 대응 및 ESG 개선 전략 등
거버넌스 전문성 및 네트워크 강화 (11월)	목 적	주주권익보호 담당 사외이사의 ACGA 컨퍼런스 참석을 통한 전문성 제고 및 투자자 교류 증진
	주 제	아태지역 ESG 발전을 위한 강화된 기업 지배구조 구축 □ 아시아 주요국 거버넌스 개선 현황과 ESG 강화 필요성, 이사회 다양성 확보 등

ESG Activism에 Non-Activist Institutional Investors의 지지 가능성 염두해 대비

M O R R O W
S O D A L I

INSTITUTIONAL INVESTOR SURVEY 2021

Activist를 지지하게 만드는
ESG 요인에는 어떤 것이 있습니까?



Key ESG Activist Campaigns

	년도	내용	결과
ValueAct Capital at AES	2018	화석 연료에서 재생에너지로 에너지 생산 전환	이사 1석(Jeff Ubben 선임 후 115% 주가상승)
Elliott Management at EVERGY	2020	자사주 매입 예정 자금을 재생에너지 관련 투자를 포함한 인프라 투자에 재할당	이사 2석
Engine No.1 at EXXON MOBIL	2021	화석연료 투자에 대한 자본 할당을 조정하고 임원 보수를 개선	이사 3석

주주관여 내용을 공시



BEST DISCLOSURE: COMPANY-SHAREHOLDER ENGAGEMENT

- ▶ 관여를 활성화 시키기 위한 프로세스를 상세하게 기재
- ▶ 관여를 원하는 주주를 위하여 이메일 주소 등 소통 채널 확보
- ▶ 이사 역할을 강조
- ▶ 양적 활동 내역 기재 (관여 주주의 주식 보유 비중, 미팅 횟수 등)
- ▶ 토론, 대화에서 지적된 지배구조 등 이슈에 대한 피드백 결과 공시

※ 최근 기관투자자의 스튜어디십 활동이 급속히 증가하면서 주주관여활동 정책을 자발적으로 공시하는 기업도 증가

- 2017년 미국 100대 대기업(Equilar 100) 중 24.9%에 불과하던 주주관여 정책 공시 비율이 2018년 58.6%로 급증



Board Accountability

Stockholder Engagement

Allstate proactively engages with significant stockholders throughout the year. Dialogue, transparency, and responsiveness are the cornerstones of our stockholder engagement program.

How We Engage

Direct engagement involves reaching out to our largest stockholders representing about 40% of our total outstanding shares multiple times throughout the year. We also engage with proxy and other investor advisory firms that represent the interests of various stockholders.

Discussions with stockholders include our Lead Director, chair of the nominating, governance and social responsibility committee, Board Chair, and other committee chairs or directors as necessary.

Four-Phase Stockholder Governance Engagement Cycle

Balanced-Transparent-Responsive



Outcome

During 2020, Allstate reached out to stockholders on governance representing 43% of outstanding shares and spent a significant amount of time discussing Allstate's sustainability initiatives, human capital management practices, including inclusive diversity and equity priorities, climate change risk, and response to the Coronavirus pandemic. Stockholder feedback was integrated into Board discussions and decisions.

Communication with the Board

By mail:
The Allstate Corporation,
Audit Committee
2775 Sanders Road, Suite F7
Northbrook, IL 60062-6127
c/o General Counsel

By phone:
Allstate i-Report Line: 1-800-706-9855

By email:
auditcommittee2@allstate.com

감사합니다

Lee
& KO