

[애널리스트 세션]

글로벌 ESG투자 선진사례 및 시사점



이용진

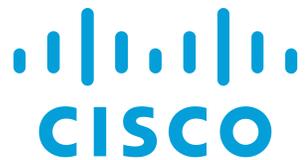
—
시니어 파트너
McKinsey Korea Office

McKinsey
& Company

글로벌 ESG투자 선진 사례 및 시사점

Cisco CXO Symposium

2021년 12월



비공개/기밀 문서
맥킨지의 명시적인 허가없이 본 자료를 사용하는 것은 엄격히 금지됩니다



Agenda

ESG 투자의 성장

ESG 사례

시사점

자본시장은 ESG로 이동 중

지속가능성 자본(Equity) 및 대출 상품 성장세



ESG 전용펀드¹

From 2012년 **0.5조+ USD** > To 2020년 **1.4조+ USD**



지속가능성 대출 상품

From 2012년 **50억 USD** > To 2020년 **4000억+ USD**

... 지속가능성이 높을수록
자본의 접근성이 높아짐



시장 대비 ESG의 자본 비용

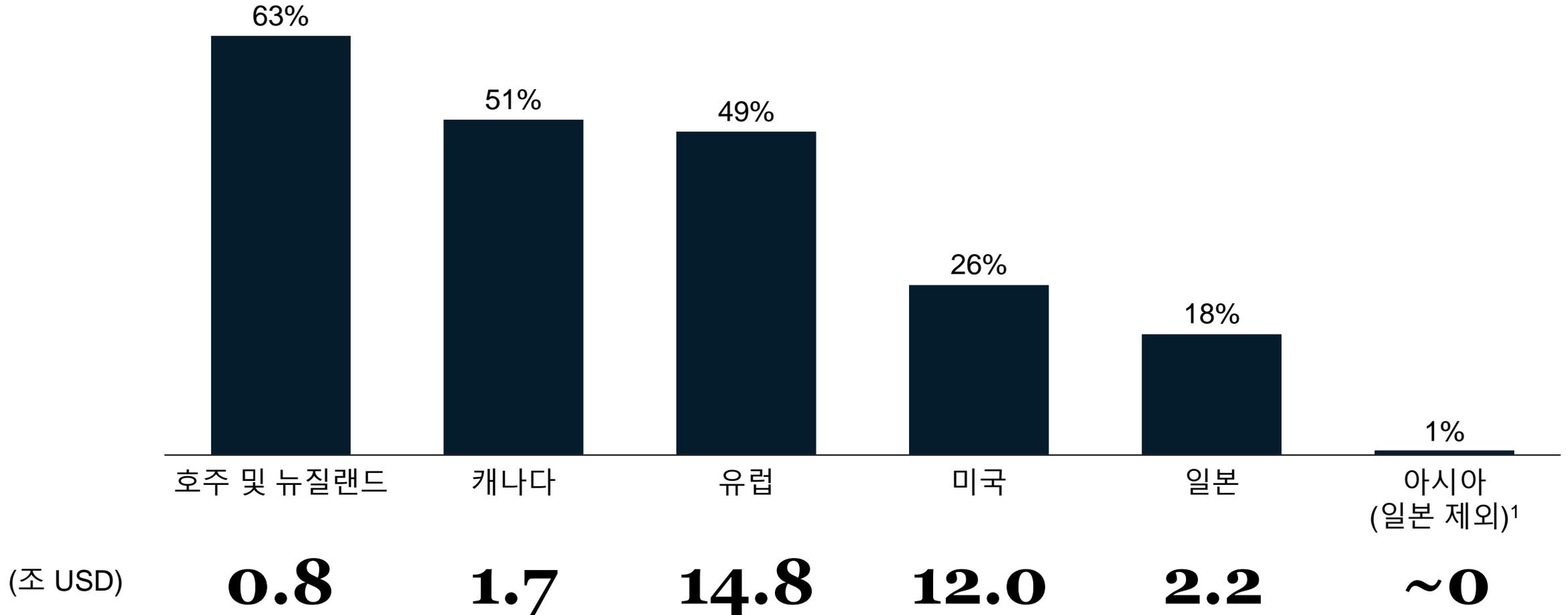
0.2-1.1pp WACC 하락²

“ ” 기후 리스크는 곧 투자 리스크다
– BlackRock

1. Morningstar의 flag 및 " Sustainable Investment – Overall Yes"에 따른 정의
2. >50억 유로 매출의 유럽 상장사에 대한 분석 및 Bloomberg ESG 평점 기반

호주/뉴질랜드, 캐나다 및 유럽이 ESG 투자를 주도하고 있음

전문 자산운용사의 자산 중 ESG 투자 비중



1. 2016 집계치

ESG 선도업체는 3가지 가치 창출 원천을 획득

3대 주요 ESG 가치 창출의 원천...



매출 증대 및
포트폴리오 전환

10-20%
추가 상승¹

지속가능성 시장 및 제품의
성장률은 보통 전통적 시장의
성장률을 상회함



비용 절감 및 생산성
향상

5-10%
비용 절감¹

지속가능한 프랙티스에 집중할
경우 운영 효율성 개선으로
이어지고, 목적지향적(Purpose-
driven) 조직은 높은 인재 유입,
유지 및 참여도를 보임



전환에 대한 리스크
축소 (De-risking) 및
잔존가치 유지

20-60%
EBITDA 위험(At stake)¹

ESG 중심 경영은 규칙 및
규정의 변화 (예: 정책 변화)
또는 이해관계자의 감정
변화(예: 평판 리스크)로 인한
전환 리스크 (Transition risk)를
줄이는 데 도움이 됨

... 상당 규모의 성과 Impact를 창출함



밸류에이션 제고

10-20%
밸류에이션 제고
(2020 Q2)

ESG 등급이 높을 수록
수록 등급이 낮은
동종업종 내 기업 대비
높은 밸류에이션을
받음



자금 접근성 강화

15%
ESG 자금의 연간
성장률 (전체 시장의
>30%)
ESG 선도 업체는 보다
나은 자금조달 가용성
및 유리한 조건의
혜택을 받음
(예: Covenant-light
녹색채권 활용)

1. ESG 평가, 재무성과 및 전문가 인터뷰에 기반한 일반적 범위

Agenda

ESG 투자의 성장

ESG 사례

시사점

ESG 선도기업은 다양한 잠재 가치 원천을 활용함

	강력한 목적 기반의 가치 원천 (예시)	1차적 이해관계자	가치 창출 (예시)	이니셔티브 예시
매출 증대 	지속가능한 제품 및 고도로 차별화된 브랜드로 프리미엄 가격에 B2B 및 B2C 고객 유치	고객	80% 소비자가 가격과 품질이 동일할 경우 대의명분을 지원하는 브랜드로 전환할 의향이 있음	 렌탈 및 “순환경제” 비즈니스 모델을 추구하며 성장 도모
정책 및 규제 	규제상 “Win-win” 결과물을 통해 보다 높은 전략적 자유 획득	정책입안자 및 규제당국	30-50% 의 EBITDA가 정책 및 규제 변화로 영향을 받을 수 있음	 정부 지원 및 전기차에 대한 인센티브 하에 창출되는 수요
비용 절감 	지속가능한 프랙티스 를 통한 비용 절감 (예: 에너지 및 물 사용 절약)	투자자	“순환경제” 프랙티스로 19-23% 인풋 비용 절감	 BASF Verbund 사업장은 자원의 효율적인 사용으로 가치를 창출함
생산성 향상 	높은 목적 의식으로 직원의 동기 부여 및 인재 유치	직원	회사의 목적 명확성이 하위 Decile에서 상위 Decile로 이동할 경우 RoA 4pp 증가	 직원들은 “Pioneering progress(프로그레스의 개척)”을 슬로건으로 삼음
투자 및 Capex 	사회적 흐름을 타고 ROI 강화 (예: 지속가능성) ESG/“녹색” 금융을 활용해 낮은 수준의 자본 비용 혜택	투자자	ESG 후발주자 대비 ESG 선도업체들의 WACC는 1.1pp 낮음	 “녹색” 대출 발행으로 대출에 대한 금융 조달비용 절감

통신 운영사들은 기회를 포착 중임 (1/3)

환경적

일부예시임



순환적 Supply chain

네트워크 자재의 재활용 및 재사용 (예: Deutsche Telekom은 노후 구리 케이블의 의무적 재활용 정책을 시행, KPN은 주요 공급사와 부품 및 자원의 ~100% 재사용 및 재활용에 대한 계약 체결)



고객 제품 재활용 및 재사용 프로그램 (예: EE Recycle & Reward, KPN Swap, Orange Reprise)



지속가능한 공급사로부터 구매 (예: ITT에 높은 수준의 지속가능성 관련 요구조건 포함)



지속가능한 오퍼링 및 비즈니스 모델

고객사 HW의 에코디자인 적용 (예: AI를 활용한 모듈화된 디자인, 재활용된 자재 사용, 에코 패키징)



지속가능한 IoT 포트폴리오 (예: 비즈니스, 건강, 교통 및 스마트 시티 솔루션을 아우르는 AT&T의 "IoT for good" 프로그램¹)



녹색요금(Green tariff) 번들링 (예: MASMOVIL은 통신 서비스와 그린 에너지를 결합판매함 (PepeEnergy))



핸드폰의 사회적, 환경적 퍼포먼스 비교를 위한 에코 등급(Eco-rating) 적용



녹색 제품의 리세일 (예: KPN은 에코 디자인 스마트폰 브랜드인 Fairphone을 판매)



저탄소 에너지 이니셔티브

네트워크 운영에 신재생에너지원을 활용함 (예: 기지국에서 풍력, 태양광 패널 사용)



데이터센터 및 네트워크의 에너지 소비 최적화 (예: AI-optimized 네트워크 효율성, 효율적인 냉각 장치, 가상화, 구리선 대체)



주택 난방 또는 신재생에너지원으로 비즈니스 운영을 통한 열회수(Heat recovery)



차량 관리 (예: 소유 차량을 저탄소 배출 차량으로 전환)



1. IoT 프로그램의 목표는 2025년까지 AT&T 운영의 10x 발자국 수준으로 고객의 탄소배출량을 저감하는 것임

운영사들은 다수의 Lever를 통해 기회를 포착 중임 (2/3)

사회적

일부예시임



고객

소셜미디어 캠페인을 통해 지속가능성을 홍보함 (예: **MÁSMÓVIL** “Pienso luego actuo”)

고객이 환경발자국을 줄일 수 있도록 앱을 개발하고 후원함 (예: Park&Joy는 시간 및 연료 낭비를 줄일 수 있도록 주차 공간 정보 제공)

데드존 축소를 위한 네트워킹 프로젝트 (예: 개발도상국의 5천만 명의 여성을 연결하는 핸드폰 기반의 연결)



커뮤니티 및 실업

아동, 청년 및 실업자를 위한 디지털 러닝 수단 및 러닝센터 (예: Orange는 여성에게 구직 기회를 제공하기 여성 디지털 센터에서 워크샵 개최; True Thailand는 자체 방송국, 웹사이트 및 앱을 통해 교육 콘텐츠 제공)

취약계층 커뮤니티 대상으로 설계된 ICT 솔루션 (예: True Thailand는 자폐증 아동을 위한 모바일 앱을 개발)

취약계층에 특화된 오픈링 및 가격 정책 (예: 고객 데이터 선물, 지원 요금제, 알뜰폰)



인력

직원들의 참여 (Engagement) 기회 제공

양성평등 및 다양성 목표와 채용 캠페인

임원의 롤모델링 및 관리

P2P 커뮤니케이션을 위한 Change agent



공공보건

COVID-19 사태에 대한 대응으로 5G 원격 진료 및 치료 외 무료 상담 플랫폼 출시를 발표

디지털화 및 지속적인 연결성으로 인한 부작용에 대한 인식을 제고하기 위한 캠페인 진행 (예: 스트레스 및 불안감 관련해 Deutsche Telekom은 #Takepart 캠페인 진행)

디지털 건강 솔루션의 포트폴리오에 Population health digital tool을 포함

운영사들은 다수의 Lever를 통해 기회를 포착 중임 (3/3)

거버넌스

일부예시임



데이터 보안 및

프라이버시 프라이버시 SW 및 tool

인터넷 보안, 데이터 사용, 프라이버시 및 소스 비평에 대한 교육 (예: Telenor는 아동관련 온라인 안전성 교육 진행)

책임성 및 표현의 자유와 프라이버시 보호에 대한 주장 예: GNI¹ 멤버십



윤리 및 컴플라이언스

ESG가 비즈니스 프로세스에 편입됨 (예: 리스크 평가, 안전성)

ESG가 투자 결정의 기준이 됨 (예: ESG의 장기적인 긍정적 효과)

윤리적 행동 및 컴플라이언스 방안 (예: 반부패, 성, 나이, 문화, 종교로 인한 차별 금지)

투명성 리포트 (예: 세금 이슈 관련 Orange 투명성 리포트)



사업 전략

ESG 기준, 목표 및 포부(Ambition)에 대한 명확한 로드맵 설정 (예: CDP¹에 자발적인 KPI 공개, GHG 배출량 감축에 대한 약속 및 목표 설정을 위해 SBTi 가입, (34개의 통신사가 SBTi¹에 동참하며 15개의 목표를 설정함² @2020년 4월), 녹색채권 프레임워크 발행)

신규 “스마트” IoT 지속가능한 솔루션 개발 (예: 쓰레기통이 꼭 찻음과 주차공간이 비어있음을 온라인상 알리는 기능)



조직

ESG 성과와 보상체계 연동



ESG 리더십을 집행위원회(Executive Committee) 수준으로 격상 (CEO-1)



중앙 ESG 팀에 다양한 수준의 권한을 부여해 다음을 확보함:

- 조직 전반에 걸친 투명성
- 추적(tracking)의 일관성
- Cross-functional 지식 공유



조직 전반에 걸쳐 다른 수준의 책임성 부여

- 임원과 ESG 팀에 전반적 목표에 대한 책임을 부여
- BU에는 특정 이슈 관련된 KPI에 대한 책임성 부여



집행위원회 및 실무그룹의 정기적 리뷰 실행



1. GNI = Global Network Initiative, CDP = Carbon Disclosure Project, SBTi = Science Based Targets initiative

2. Telefonica, Taiwan Mobile, FarEasTone, Elisa, Telekom, Magyar Telekom, T-Mobile US, Swisscom, Singtel, Safaricom, Proximus, KPN, CenturyLink, BT, AT&T

BP 스토리: ESG가 어떻게 “모든 것을 변화시켰나”

상세후술

2010

딥워터 호라이즌 사고; “Beyond Petroleum”의 종식



2017-19

ESG 투자자들은 Scope 3 탄소량 목표를 요구함



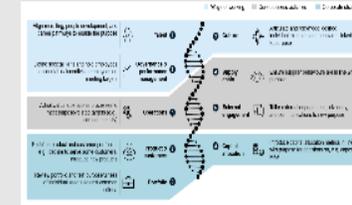
2018+

인재 유치, 참여 및 유지에 대한 압박 부상



2019

목적에 대한 성명서 작성 및 정착 방안 모색



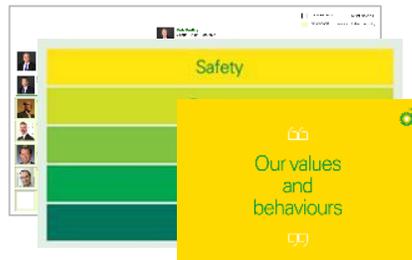
2020+

BP의 목적, 포부 및 10가지 목표



2010 - 2016

가치
안전성
재무 안전성



2017+

기후변화 대응 운동이 메인스트림으로 이동함 - Greenpeace → BlackRock

“Societal delegitimization(사회적 탈정당화)” 리스크



신규 전략
조직 재설계
대외관계(External engagement)
재정비



BP는 ESG를 회사 전략 및 사회 기여의 핵심 요소로 구축함 – “사람과 지구를 위한 에너지의 재해석 (Reimagining energy for people and planet)”



“ 전세계 탄소 예산은 한정적이고 빠르게 고갈되고 있다; Net zero로의 신속한 전환이 필요하다. [...] 우리가 알고 있는 에너지 재구상(Reimagine)이 절실할 것이다.

Bernard Looney, CEO,
2020년 2월 12일



10가지 목표

BP의 “Net zero” 달성을 위한 초기 5대 목표

- ① 2050년 이전에 절대값 기준 BP 운영 전반에 걸쳐 Net zero 달성
- ② 2050년 이전에 절대값 기준 BP 석유 및 가스 생산관련 탄소 배출 Net zero 달성
- ③ 2050년 이전에 BP가 판매하는 제품의 탄소 집약도 50% 감축
- ④ 2023년까지 BP의 주요 석유 및 가스 처리 공장에 메탄 측정기를 설치하고 운영상 메탄 집약도를 50% 감축
- ⑤ 점진적으로 비 석유 및 가스 비즈니스로 투자 포트폴리오 비중 확대

전세계 “Net zero” 달성을 위한 후기 5대 목표

- ⑥ 탄소가격제(Carbon pricing) 등 Net zero를 지원하는 정책에 대한 보다 강력한 지지
- ⑦ BP 직원이 목표 달성을 하도록 추가적 인센티브를 제공하고 Net zero를 옹호하도록 동원
- ⑧ 거래 협회와의 관계에 대한 새로운 기대치 설정
- ⑩ TCFD의 권고안 지원 등 보고서의 투명성에 대한 리더로 인정받는 것을 목표로 설정

국가, 도시, 대기업이 탈탄소를 성취할 수 있도록 새로운 팀 구축

BP는 현재 새로운 목적을 정착시키기 위한 초기 단계에 있음



1 사람 및 문화



“우리는 모든 것에 대한 답을 갖고 있지 않기 때문에 귀를 열고 협업할 것임.” 신입 CEO는 불완전성(Fallibility)을 암시하며 조직원의 “보다 나은 삶”을 보장하고 열린 Agile 논의를 장려하기 위해 직장 내 정신 건강의 중요성을 강조함

2 제품 및 포트폴리오



2030년까지 전통 석유&가스 사업 40% 축소 및 신재생에너지(20x), 바이오에너지(4x), 수소(100x+), EV 충전(10x) 사업의 Ramp-up 계획 발표. BP는 새로운 국가에서 탄화수소 탐사를 하지 않겠다고 약속함

3 프로세스 및 시스템



2016년 대비 3.9 Mte 온실가스 배출량 저감 달성 및 2050년까지 Net zero 목표 채택



4 성과 지표



“에너지 재해석(Reimagining energy)” umbrella 포부 하에 **Scope 1-3 온실가스 감축 목표를 채택함**
기후변화 관련 재무정보공개(TCFD) 권고안을 지지하고 추진 중

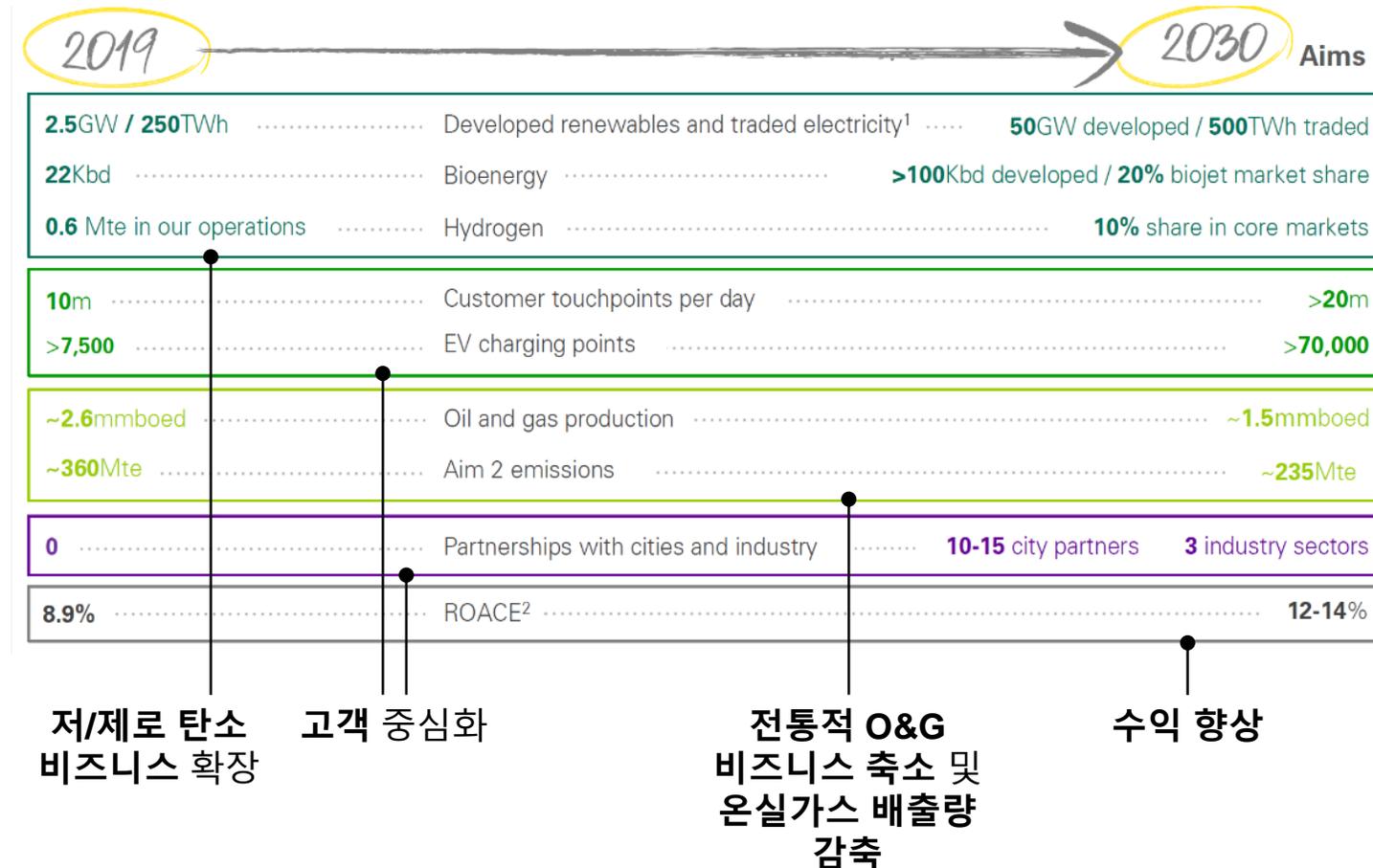
5 포지션 및 관계구축 (Engagement)



대외 관계 활동의 재정립 및 BP의 탄소에 대한 전반적 포지션과 대치되는 미국의 3개 거래협회에서 탈퇴
BP의 여러 활동 목표를 반영하지 않는 기업 광고 캠페인을 중단함

BP가 2020년 8월 4일 착수한 새로운 전략에 주주 및 이해관계자들이 긍정적으로 반응

BP의 방향 대전환 추진



주주 및 이해관계자의 반응

50% 배당축소에도 불구하고 **+4%** 일일 주가 상승


Patricia Espinosa C.
 @PEspinosaC

@bp_plc의 기후 전략은 올바른 방향을 향한 큰 진전이다. #기후행동에 #에너지섹터의 적극적인 참여가 필요하다. 다른 석유 및 가스 회사들도 BP의 선례를 따르길 바란다.

Patricia Espinosa,
UNFCCC 사무총장



BP는 10여년 내 탄소 배출량 감축에 대한 급박한 필요성에 눈을 떴다. [...] 필수적이고 고무적인 시작이다.

Mel Evans,
Greenpeace UK 기후 캠페인 선임 담당

Santander는 사회에서의 소셜 임팩트를 특히 강조



책임 은행 약속 (Responsible Banking Commitments)

“우리는 간소하고 개인적이며 공정한 행동 방식을 통해 사회 전체의 번영에 기여하고자 한다.”

목표



환경적

2025년까지 모든 에너지 사용을 신재생에너지원으로 전환

2025년까지 녹색금융으로 €1200억 조달

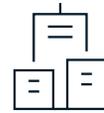
2021년까지 일회용 플라스틱 사용 전면 중단



사회적

20만명 대상 인턴십, 장학금 및 창업(Entrepreneurs) 프로그램

커뮤니티 프로그램을 통해 400만명 역량 향상



거버넌스

2021년까지 이사회 여성 비율을 40-60%까지 증대

2025년까지 남녀임금격차 0%



Santander는 소셜 임팩트에 중점을 두는 것이 강한 특징임

전세계 교육에 집중 투자하는 기업으로 알려져 있음 (2018년 €1.21억)

유럽 은행 중 유일하게 긍정적인 사회적 영향을 통해 보다 나은 세상을 만드는 기업(Fortune 매거진)에게 주어지는 “Change the World” 상을 수상

Agenda

ESG 투자의 성장

ESG 사례

시사점

ESG에 대한 핵심 포인트

- 1 ESG는 단순 “리포팅 활동”이 아님** – CEO 수준의 확고한 약속(Commitment)을 요하며 조직 내 모든 의사결정을 형성함
- 2 ESG는 사회를 향한 회사의 가치 제안 (Value proposition)임** – 기업이 어떻게 가치를 정착시키고 실천하는 모습을 보이는지에 따라 정당성이 부여됨
- 3 ESG 리더는 다양한 가치 창출 원천을 활용함** – i.e. 목적과 이익
- 4 COVID-19 이후 “넥스트 노멀”의 도래로 기업에 대한 정부와 사회의 기대가 상승하면서 어젠다 상 ESG의 위치는 격상될 것임**
- 5 ESG Transformation은 어려움** – 상당한 Trade-off, (조직 상부의) 진실성(Authenticity), 집중된 실행을 요함