

사회혁신적 ESG 디자인 경영을 위한 디자인사고 비즈니스 모델 제안

A Business Model for Design Thinking for the Management of Social Innovation ESG Design

이은아¹, 곽대영^{2*}

Euna Lee¹, Dae-young Kwak^{2*}

요 약

오늘날 ESG(Environmental, Social, Governance)는 기업의 지속가능한 성장과 사회적 책임을 평가하는 핵심 지표로 자리매김하고 있다. 그러나 많은 기업들이 ESG 경영을 선언적으로 수립하거나 정량 지표 위주로 접근하면서, 실질적 혁신과 이해관계자 중심의 전략 수립에는 한계를 드러내고 있다. 이에 본 연구는 이러한 한계를 극복하기 위한 방안으로, 창의적 문제 해결을 기반으로 한 디자인사고(Design Thinking)를 ESG 경영 전략에 접목한 비즈니스 모델을 제안한다. 디자인사고는 공감(Empathize), 문제 정의(Define), 아이디어이션(Ideate), 프로토타입(Prototype), 테스트(Test)의 5단계를 통해 인간 중심적이며 혁신적인 접근을 유도하는 방법론이다. 본 연구에서는 이 디자인사고 프로세스를 ESG 전략 수립 과정에 적용하고, 이를 통해 기업이 보다 창의적이고 실천 가능한 전략을 도출할 수 있는 구조를 제안한다. 이를 위해 ESG 경영 실천에 있어 높은 평가를 받고 있는 글로벌 기업을 선정하여 질적 사례연구를 수행하였다. 사례 분석을 통해 각 기업이 디자인사고의 각 단계를 어떻게 적용하여 환경적 책임, 사회적 가치, 윤리적 경영 등 ESG 요소를 전략적으로 실현하였는지를 고찰하였다. 그 결과, 디자인사고 기반 접근은 단순한 준법 경영이 아닌 이해관계자와의 공감 및 협력을 중심으로 한 사회혁신형 전략 도출에 효과적임을 확인하였다. 특히 복잡한 사회·환경 이슈에 대한 창의적 해결안을 도출하고, 기업의 비전과 브랜드 정체성을 ESG 전략에 일관되게 반영하는 데 강점을 지닌 것으로 나타났다. 본 연구는 ESG 경영에 있어 디자인사고의 창의적·실천적 가능성을 실증적으로 제시하며, 향후 사회혁신형 ESG 디자인 경영 모델 개발 및 정책 수립을 위한 이론적 기반을 제공한다. 또한 ESG 평가 프레임워크를 넘어 실행 전략으로서의 전환을 모색하는 기업과 조직에 실무적 시사점을 제공할 수 있다.

핵심어 : ESG, 디자인사고, 지속가능경영, 사회혁신, 사례연구, 디자인 경영

1 Department of Design, Chung-Ang University, Seoul, Korea [Graduate Student]
e-mail: euna9797@cau.ac.kr

2 Department of Design, Chung-Ang University, Seoul, Korea [Professor]
e-mail: dykwak@cau.ac.kr (Corresponding author)

* 이 논문은 2023년도 중앙대학교 연구 장학금 지원에 의한 것임. (This research was supported by the Chung-Ang University Research Scholarship Grants in 2023).

Received(May 3, 2025), Review Result(1st: May 28, 2025), Accepted(June 9, 2025), Published(June 30, 2025)



© 2025 The Authors. Published by NCISS.
This is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

Abstract

In recent years, ESG (Environmental, Social, and Governance) has emerged as a core framework for evaluating corporate sustainability and social responsibility. However, many companies continue to rely on declarative statements or quantitative indicators, lacking practical innovation and stakeholder-centered strategies. In response, this study proposes a business model that integrates Design Thinking—a creative, problem-solving methodology—into ESG strategy development. Design Thinking emphasizes a human-centered, iterative approach through five key stages: Empathize, Define, Ideate, Prototype, and Test. This research applies these stages to the ESG context, aiming to establish a more creative and actionable strategic framework. To validate the approach, case studies of two globally recognized ESG-driven companies were conducted using qualitative research methods. The analysis explores how each company utilizes the Design Thinking process to address environmental accountability, social value creation, and ethical governance. Findings indicate that a Design Thinking-based approach effectively fosters socially innovative strategies through empathy, collaboration, and creativity. It enables companies to tackle complex ESG challenges while aligning their corporate vision and identity with sustainable practices. This study contributes both theoretically and practically by demonstrating how Design Thinking can operationalize ESG strategies beyond conventional evaluation frameworks. It offers a strategic foundation for organizations seeking to implement socially innovative ESG management models and provides actionable insights for future policy and practice.

Keyword : ESG, Design Thinking, Sustainability, Social Innovation, Case Study, Design Management

1. 서론

1.1 연구배경 및 목적

최근 지속가능성과 사회적 가치 창출에 대한 요구가 전 세계적으로 확산되면서, 기업 경영의 새로운 기준으로서 ESG(Environmental, Social, Governance) 전략이 주목받고 있다. ESG는 단순한 비재무적 성과 측정 지표를 넘어, 기업의 장기적 생존과 경쟁력을 좌우하는 핵심 요소로 간주된다. 그러나 실제 기업 현장에서의 ESG 전략은 종종 선언적 수준에 머물거나, 평가 기준에 맞춘 형식적 대응에 그치는 경우가 많아 전략적 실효성이 낮다는 비판을 받고 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해 창의적 문제 해결 프로세스로 주목받는 ‘디자인사고(Design Thinking)’를 ESG 전략 수립에 적용할 필요성이 제기된다. 디자인사고는 사용자 중심의 공감, 문제 정의, 아이디어 도출, 프로토타입 제작, 반복 테스트의 단계적 과정을 통해 복잡한 문제를 창의적으로 해결하는 접근 방식으로, 최근 기업 혁신, 공공서비스, 사회 문제 해결 등 다양한 영역에서 활용되고 있다.

본 연구는 ESG 경영 전략을 보다 창의적이고 실행 가능한 구조로 재설계하기 위해 디자인사고 기반의 ESG 비즈니스 모델을 제안하는 것을 목적으로 한다. 특히 디자인사고의 단계별 사고 구조를 ESG의 핵심 영역에 연계함으로써, 기업이 이해관계자의 요구를 공감하고 이를 바탕으로 전략적 대안을 도출하며 실행력을 확보할 수 있는 통합적 프레임워크를 구축하는 데 목적이 있다.

1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구는 디자인사고 기반의 ESG 비즈니스 모델을 제안하고, 이를 실제 기업 사례에 적용하여 모델의 실효성과 적용 가능성을 검토하는 데 그 범위를 둔다. 연구 대상은 ESG 경영에서 두각을 나타내고 있는 글로벌 기업 중 디자인 중심 경영 전략을 실천하고 있는 기업으로 한정하였으며 대표 사례로 선정하였다. 이들 기업은 환경적 지속가능성, 사회적 책임, 거버넌스 개선 등에서 구체적인 성과를 보인 동시에 디자인사고적 접근을 전략 수립에 활용한 점에서 본 연구의 분석 대상에 적합하다.

연구 방법으로는 질적 사례연구(Case Study)를 채택하였다. 각 기업의 ESG 활동을 수집하고, 이를 디자인사고의 다섯 단계(공감, 문제정의, 아이디어이션, 프로토타입, 테스트)에 따라 구조화하여 분석하였다. 특히 각 단계에서 해당 기업이 수행한 전략, 프로젝트, 디자인 활동 등을 ESG 요소와 연계하여 해석함으로써 디자인사고가 ESG 경영 전략에 어떻게 통합적으로 작동하는지를 고찰하였다. 또한, 선행연구 고찰을 통해 ESG 전략에서 디자인의 역할과 한계점을 비교 분석하고, 이를 바탕으로 본 연구의 차별성과 기여점을 명확히 하였다. 이러한 접근은 기존 ESG 전략 수립 방식의 한계를 보완하고, 실행 중심의 창의적 전략 수립 방식으로서 디자인사고의 가능성을 실증적으로 제시하는 데 초점을 두고 있다.

2. 이론적 배경

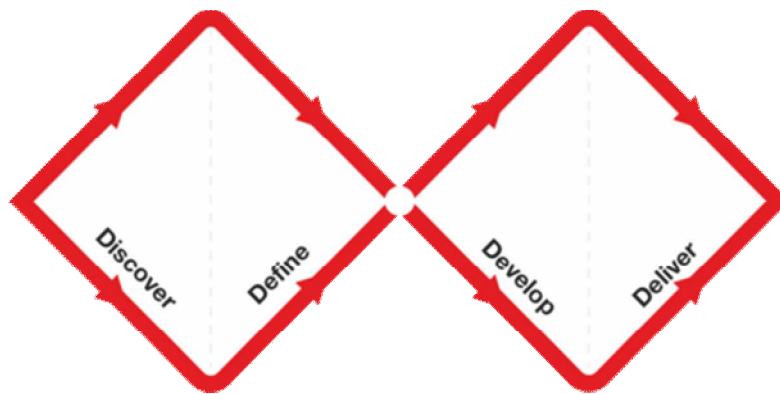
2.1 ESG 경영의 개념과 중요성

ESG 경영은 기업이 환경(Environment), 사회(Social), 지배구조(Governance)의 세 가지 핵심 요소를 고려하여 기업의 지속 가능성과 사회적 책임을 실현하는 경영 전략이다. 최근 ESG 경영은 단순한 사회적 요구를 넘어서, 기업의 장기적인 성과와 경쟁력을 높이는 중요한 전략으로 자리잡았다. 환경적 지속 가능성, 사회적 책임, 투명한 지배구조를 통해 기업은 이해관계자들에게 신뢰를 제공하며, 동시에 지속 가능한 발전을 위한 구체적인 실천을 이끌어낸다 [1]. 또한, 투자자들 역시 기업의 ESG 성과를 중요한 평가 요소로 삼고 있으며, 이에 따라 기업들은 ESG 경영을 필수적인 경영 전략으로 채택하고 있다.

2.2 디자인사고(Design Thinking) 개념과 과정

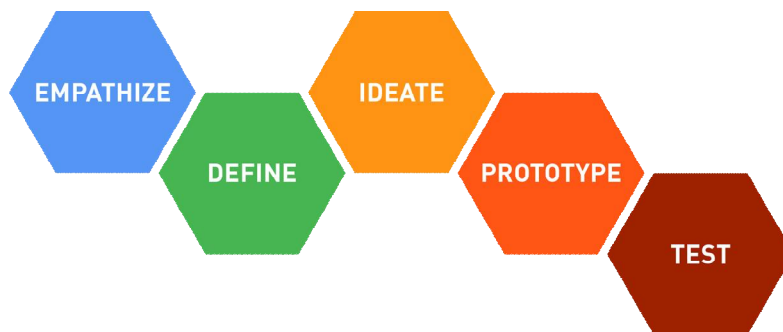
디자인사고(Design Thinking)는 창의적 문제 해결을 위한 접근법으로, 주로 사용자 중심의 사고방식을 통해 복잡한 문제를 해결하려는 방법론이다. 디자인사고는 공감(empathy), 문제 정의(define),

아이디어 도출(ideate), 프로토타입(prototype), 테스트(test)의 5단계 프로세스를 거쳐 혁신적인 해결책을 창출한다 [2]. 이 과정은 문제 해결을 위해 다양한 시각에서 아이디어를 모색하고, 반복적인 테스트와 피드백을 통해 최적의 해결책을 도출하는 방식이다. 디자인사고는 사용자의 실제 경험과 필요를 중심으로 문제를 해결하므로, 사용자와의 공감을 통해 실질적인 해결책을 찾는 데 유효하다. 또한 디자인사고는 단순히 시각적 결과물 제작에 그치지 않고, 문제의 본질을 재정의하고 사용자 경험을 기반으로 실현 가능한 해결안을 창출한다는 점에서 경영 전략, 공공정책, 사회혁신 등 다양한 분야에서 활용되고 있다. 또한, 문제를 넓게 바라보며 확산하고, 핵심 요소를 선별해 수렴하는 과정은 영국 디자인카운슬(Design Council)의 더블 다이아몬드(Double Diamond) 모델을 통해 시각적으로 구조화되며, 혁신적 사고와 실행의 균형을 가능하게 한다. 아래 [그림 1]과 [그림 2]는 영국 디자인 카운슬의 더블 다이아몬드 모델과 스탠포드 D.School의 5단계 프로세스를 나타낸다 [2][3].



[그림 1] 영국 디자인 카운슬 더블다이아몬드 모델

[Fig. 1] The Design Council's visual representation of their Double Diamond design and innovation process



[그림 2] 스탠포드 D.School 5단계 프로세스

[Fig. 2] Stanford D.School Design Thinking Process

공감 단계에서는 사용자에게 대한 깊은 이해를 통해 문제의 실체를 파악하며, 정의 단계에서는 이를 토대로 핵심 문제를 재구성한다 [4]. 아이디어 도출 단계에서는 다양한 창의적 해결 방안을 모색하고 [5], 프로토타입은 아이디어를 시각화하여 피드백을 받을 수 있는 형태로 구체화하는 과정이다 [6]. 마지막 테스트 단계에서는 실사용자와 함께 솔루션을 검증하며 반복적인 개선을 통해 완성도를 높인다. 이러한 프로세스 ESG 전략과 같은 사회적 가치 중심의 경영 문제에 유연하고 창의적으로 대응할 수 있는 강점을 지닌다 [7].

2.3 ESG 경영과 디자인사고의 융합

디자인사고는 창의적이고 실험적인 접근법을 통해 복잡한 문제를 해결하는 데 유효한 방법론이다. ESG 경영을 효과적으로 실현하기 위해서는 창의적이고 혁신적인 방법이 필요하며, 디자인사고의 프로세스가 이와 잘 맞아떨어진다. 예를 들어, 공감 단계에서는 이해관계자들의 요구와 기대를 파악하고, 문제 정의 단계에서는 ESG 목표를 설정하며, 아이디어 도출 단계에서는 다양한 ESG 관련 아이디어를 제시한다. 이어서 프로토타입과 테스트 단계에서는 ESG 전략을 실제로 시도하고 개선하는 과정을 거친다. 이와 같은 접근법은 기업들이 ESG 경영을 실행하는 데 있어 보다 실질적이고 혁신적인 해결책을 제공할 수 있다.

디자인사고를 통한 ESG 경영 전략의 구현은 지속 가능한 가치 창출을 위한 새로운 패러다임을 제시한다. 기존의 경영 전략이 주로 재무적 성과를 중심으로 이루어진 반면, 디자인사고는 사회적 가치와 환경적 책임을 경영 전략에 통합하는 데 강점을 지닌다. 이는 기업이 단기적인 재무 성과를 넘어, 장기적인 지속 가능성과 사회적 책임을 실현하는 데 중요한 역할을 한다.

2.4 디자인사고 기반 ESG 모델의 필요성

ESG 경영은 다층적 이해관계자 간의 갈등, 지속 가능성과 수익성 간의 균형, 장기적 가치를 위한 구조적 변화 등 고난이도의 문제를 포함한다. 이러한 과제를 해결하기 위해서는 단선적이고 정형화된 경영 도구를 넘는 사고 방식이 필요하며, 디자인사고는 그 대안이 될 수 있다.

디자인사고의 첫 단계인 ‘공감’은 다양한 이해관계자의 가치와 욕구를 이해하는 데 적합하고, ‘문제 정의’는 ESG 목표를 기업 전략에 내재화하는 작업으로 연결된다. ‘아이디에이션’ 단계에서는 사회적 가치와 친환경적 접근을 기반으로 한 창의적 전략이 도출되며, ‘프로토타입-테스트’는 실행 가능성과 성과에 대한 반복적 검증을 가능하게 한다. 이처럼 디자인사고는 ESG의 복합적 가치 지향성과 불확실한 의사결정 환경에 적합한 사고 틀로 기능할 수 있다. 특히 ESG가 단지 ‘준수’의 차원을 넘어, 전략적 가치 창출로 전환되는 과정에서 디자인사고는 기업 내부의 혁신을 촉진하는 촉매로 작용한다.

2.5 본 연구의 산업별 사례 분석

본 연구는 디자인사고 기반 ESG 디자인 경영 전략의 실무적 타당성과 적용 가능성을 검토하기 위해, 다국적 기업 및 국내외 ESG 선도 기업을 중심으로 사례 분석을 실시하였다. 사례 선정은 다음의 기준에 따라 이루어졌다. 첫째, ESG 평가 지표에서 우수한 성과를 나타낸 기업 그리고 둘째, 디자인 전략 또는 사용자 경험 중심 접근을 경영에 도입한 기업 마지막으로 셋째, 사회적 가치 또는 지속가능성을 중심으로 경영 혁신을 이룬 기업이다. 사례 분석 대상 기업으로는 파타고니아(Patagonia), 로지텍(Logitech), 애플(Apple) 등 글로벌 기업과 함께, 국내 사회혁신형 기업 중 디자인 기반 ESG 실천 사례를 보유한 기업을 포함하였다. 분석은 각 기업의 ESG 전략 수립 및 실행 과정에서 디자인사고의 5단계(공감-정의-아이디어 도출-프로토타입-테스트)가 어떤 방식으로 내재되어 있는지를 중심으로 이루어졌으며, 공공 자료, 기업 CSR/ESG 보고서, 인터뷰 및 기존 문헌을 통해 정성적 분석을 진행하였다. 또한 분석틀은 Szostak & Boughzala [8]의 연구에서 제안한 디자인사고와 CSR 전략 간의 연계 지표와, Kim & Lee [9]의 ESG-디자인 연계 프레임워크를 참고하여 구성하였다. 이 프레임워크는 ESG 전략의 세 영역(Environment, Social, Governance)과 디자인사고 각 단계 간의 상관성을 중심으로 설계되었으며, 이를 통해 사례별 ESG 목표와 디자인 적용 방식 간의 패턴을 도출하고자 하였다. 이와 같은 사례 분석 접근은 단순히 성공 사례를 소개하는 수준을 넘어서, 디자인사고가 ESG 경영 전략의 창의성과 지속가능성 확보에 실질적으로 어떻게 기여하는지를 검토하고, 향후 일반화 가능한 전략 프레임워크 도출의 기초 자료로 활용된다. 아래 [표 1]은 디자인사고 기반 ESG 전략 사례 분석틀을 나타낸다.

[표 1] 디자인사고 기반 ESG 전략 사례 분석틀

[Table 1] Design Thinking-Based ESG Strategy Case Analysis Framework

분석 항목	설명 및 기준
기업명	분석 대상 기업명
산업 분야	기업이 속한 산업 영역 (예: 패션, 전자기기, 콘텐츠 등)
ESG 전략의 핵심 초점	각 기업이 중점적으로 추진하는 ESG 영역 (E, S, G 중 중심 축)
디자인사고 단계별 요소 적용	공감, 정의, 아이디어션, 프로토타입, 테스트 단계에서 나타난 구체적 활동 내용
디자인사고 적용 목적	사용자 경험 개선, 지속가능성 강화, 사회적 가치 창출 등
성과 및 시사점	전략 실행 결과와 본 연구에 주는 함의

이렇게 분석한 디자인사고 기반 ESG 전략 사례 분석 틀을 기반으로 디자인사고 기반 ESG 전략이 각 기업에서 어떻게 적용되었는지를 비교하고, 그 성과와 시사점을 [표 2]에 정리하였다.

[표 2] 디자인사고 프로세스에 따른 ESG 전략 사례 분석

[Table 2]An analysis of ESG strategies based on Design Thinking processes

	Patagonia	Logitech	Apple	Samsung
산업분야	패션	전자기기	전자기기	전자기기
ESG 전략의 핵심 초점	패션(E)	사회(S)	거버넌스(G)	환경(E)
ESG 전략의 핵심 초점	공감: 고객 및 환경의 문제 파악 / 정의: 지속 가능한 제품 목표 설정 / 아이디어 도출: 혁신적 제품 디자인 / 프로토타입: 환경 친화적 소재 실험 / 테스트: 사용자 피드백 반영	공감: 사용자와 사회적 문제 분석 / 정의: 직원 복지 및 커뮤니티 지원 목표 설정 / 아이디어 도출: 창의적 프로그램 및 제품 개선 / 프로토타입: 복지 프로그램 실험 / 테스트: 직원 및 고객 피드백 반영	공감: 기업 내 외부 관계자 의견 수렴 / 정의: 윤리적 경영 및 투명성 목표 설정 / 아이디어 도출: 사회적 책임을 반영한 경영 방안 마련 / 프로토타입: 정책 및 규정 실험 / 테스트: 성과 및 문제점 분석	공감: 환경 문제에 대한 고객 및 사회의 요구 파악 / 정의: 친환경 제품 개발 목표 설정 / 아이디어 도출: 재활용 및 친환경 기술 개발 / 프로토타입: 환경 친화적 기술 및 제품 테스트 / 테스트: 소비자 반응 분석
디자인사고 적용 목적	환경 보호, 지속 가능한 제품 개발	직원 복지, 사회적 가치 창출	윤리적 경영, 투명성 확보	환경적 책임 이행, 지속 가능한 혁신
성과 및 시사점	환경적 영향 감소 및 사회적 책임 강화, 브랜드 이미지 향상	사회적 책임 실천 강화, 기업문화 개선 및 고객 충성도 증대	윤리적 경영 시스템 강화를 통한 글로벌 신뢰도 증대	환경 문제 해결 및 시장에서의 경쟁력 향상

본 연구에서는 디자인사고 기반 ESG 전략이 실제 기업 사례에서 어떻게 실현되고 있는지를 살펴보기 위해 파타고니아, 로지텍, 애플, 삼성의 ESG 실행 사례를 분석하였다. 이들 기업은 각각 환경(E), 사회(S), 거버넌스(G) 측면에서 강점을 보이며, 디자인사고의 핵심 요소(공감, 문제 정의, 아이디어 도출, 시제품 제작, 테스트)가 전략 수립과 실행에 반영되어 있다는 공통점을 지닌다.

파타고니아는 제품 수명 주기 연장을 위해 '수선 가능한 디자인'을 실천하고, 친환경 소재 사용 확대 및 재활용 프로그램 운영 등 환경 중심 전략을 통해 공감을 바탕으로 한 사용자 참여를 이끌어냈다. 로지텍은 투명한 정보공개 및 사용자 피드백 기반의 디자인 개선을 통해 사용자 중심 ESG 실천 사례를 보여준다. 특히 탄소 발자국 공개를 통해 사용자와의 신뢰 형성을 강조한다. 애플은 제품 디자인 단계에서부터 재활용 소재 활용, 에너지 효율성 개선 등 지속 가능성을 설계에 반영하고 있으며, 내부 거버넌스 개선과 윤리적 공급망 관리 등 거버넌스 측면에서도 우수한 성과를 나타낸다. 삼성전자는 사용자 관점에서 에너지 절감형 가전제품 개발이나 재활용 부품 활용 등으로 디자인사고의 실용적 사례를 보여준다. 이들 사례는 디자인사고가 단순한 제품 개발을 넘어 기업의 지속 가능성과 사회적 책임을 강화하는 데 실질적인 전략으로 활용될 수 있음을 보여준다. 각 기업은 디자인사고의 프로세스를 ESG 경영에 접목함으로써 혁신과 공공성을 동시에 확보하고

있으며, 이는 향후 ESG 경영 전략 수립 시 디자인사고를 유효한 도구로 고려해야 함을 시사한다. 이들 사례 분석을 통해 디자인사고의 각 단계가 단지 창의적 문제 해결에만 국한되지 않고, 지속 가능성과 사회적 책임을 실현하는 실천적 도구로서 기업 전략에 통합될 수 있음을 확인할 수 있다. 특히, ESG 추진에 있어 사용자 중심의 사고방식과 혁신적인 실행 메커니즘이 중요하다는 점에서, 디자인사고의 전략적 활용 가능성은 더욱 커질 것이다.

3. 디자인사고 기반 ESG 비즈니스 모델 제안

3.1 디자인사고 기반 ESG 비즈니스 모델

디자인사고는 고객의 요구와 문제를 공감하고, 정의하며, 창의적인 아이디어를 도출하고, 이를 실제 해결책으로 발전시키는 프로세스를 거칩니다. 특히, 기업이 ESG 전략을 효과적으로 실현하려면 디자인사고가 제공하는 혁신적이고 창의적인 접근이 필수적이다. 이 과정은 기업이 시장과 사회의 변화에 민첩하게 대응하고, 새로운 비즈니스 모델을 창출하는 데 중요한 역할을 하며 본 연구에서 제안하는 디자인사고 기반 ESG 비즈니스 모델은 [표 3]와 같은 5단계로 구성된다.

[표 3] 디자인사고 기반 ESG 비즈니스 모델 제안

[Table 3] A proposal for ESG business model based on design thinking

디자인사고 단계	적용 방식	ESG 연계 요소
1. 공감 (Empathize)	이해관계자의 니즈 및 환경·사회적 맥락 파악	E, S, G 전반의 감성적 인식 기반 확보
2. 정의 (Define)	ESG 과제를 명확히 설정하고 문제 진단	ESG 전략의 핵심 이슈 도출
3. 아이디어 제시 (Ideate) 아이디어 도출 (Ideat)	다양한 아이디어 도출 및 사회혁신적 솔루션 탐색도출	지속가능한 전략, 사회적가치 창출
4. 프로토타입 (Prototype)	솔루션 시제품 또는 전략 모델화	실행 가능성 검증, 시뮬레이션
5. 테스트 (Test)	이해관계자와 함께 테스트하고 피드백 수렴	ESG 실행 전략 보완 및 개선

본 연구는 디자인사고의 단계별 접근을 기반으로 ESG(환경·사회·지배구조) 전략을 수립하는 통합 모델을 제안한다. 도식 1은 본 모델의 구성요소를 시각적으로 제시한 것으로, ‘공감(Empathize) - 정의(Define) - 아이디어이션(Ideate) - 프로토타입(Prototype) - 테스트(Test)’의 다섯 단계를 중심으로 구성되어 있다. 이 모델은 사용자 중심 사고와 ESG 전략 수립 간의 연계 가능성을 탐색하며, 각 단계가 ESG의 가치와 어떻게 상호작용하는지를 설명한다. 첫 번째 단계인 ‘공감(Empathize)’에서는 기업의 다양한 이해관계자·소비자, 지역사회, 직원 등의 정서적 요구와 환경 및 사회 문제에 대한 인식을 심층적으로 파악한다. 이를 통해 ESG 전략의 출발점을 사람 중심의 공감적 시각에서 정립

한다. 두 번째 단계인 ‘정의(Define)’에서는 수집된 정보와 통찰을 바탕으로 ESG 관련 핵심 과제를 구체적으로 도출한다. 이는 조직이 집중해야 할 환경 문제, 사회적 가치, 거버넌스 투명성 등의 방향을 구조화하는 과정이다. 세 번째 단계인 ‘아이디에이션(Ideate)’은 문제 해결을 위한 창의적 아이디어를 다양하게 발산하는 단계로, 기존 경영전략과는 차별화된 ESG 기반의 솔루션을 상상하고 탐색한다. 이 과정은 다학제적 관점과 공동 창작(co-creation)을 통해 혁신적인 전략을 도출하도록 유도한다. 네 번째 단계인 ‘프로토타입(Prototype)’은 도출된 아이디어 중 실현 가능성이 높은 것을 선정하여 구체적인 전략 시나리오, 제품 시안, 서비스 모델 등으로 시각화 및 실험 가능한 형태로 구현한다. 이를 통해 추상적 개념을 구체적 실행안으로 전환할 수 있다. 마지막으로 ‘테스트(Test)’ 단계에서는 프로토타입을 실제 사용자나 조직 내부 구성원과 함께 실험하고 피드백을 수렴한다. 이 과정에서 전략의 실효성, 수용성, 지속 가능성 등을 평가하고 개선안을 도출함으로써, 최종 ESG 전략의 실행력을 확보한다. 이 모델은 각 단계가 ESG의 세 축(환경, 사회, 지배구조)과 연계되어 유기적으로 연결되어 있으며, 디자인사고의 창의적 문제 해결 접근을 통해 기업의 지속가능한 경영전략 수립에 실질적인 기여를 할 수 있음을 시사한다.

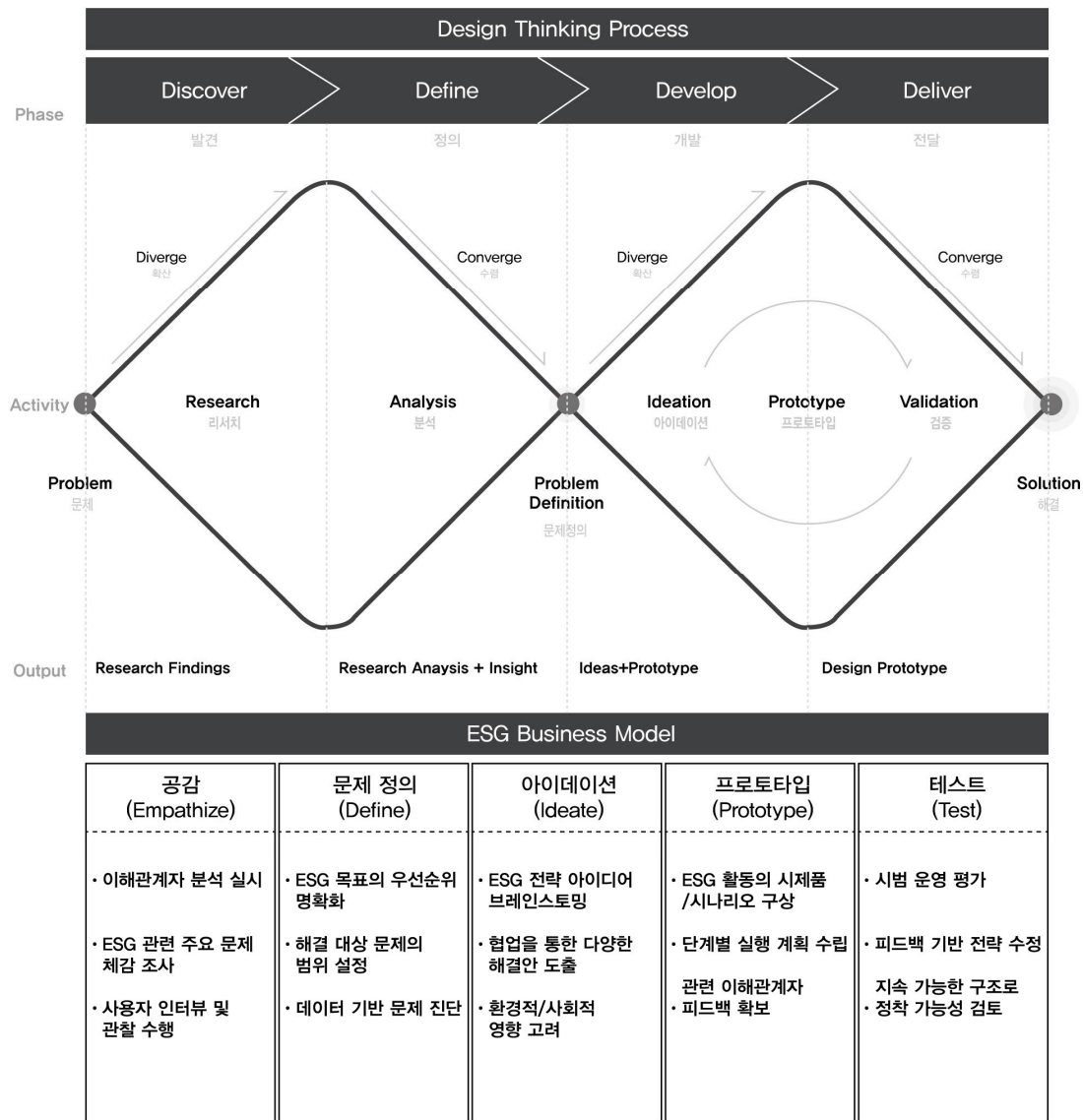
아래 [표 4]는 ESG 경영 전략에 디자인사고(Design Thinking) 적용되어 각 단계별로 핵심 질문과 ESG 요소를 통합해 실제 기업 사례 분석이나 수립 시 활용 가능하도록 심화시킨 프레임워크이다.

[표 4] 디자인사고 기반 ESG 전략 수립 프레임워크

[Table 4] List of design accidents based ESG strategy

단계	주요 질문	ESG 연계 관점	체크 포인트
1. 공감 (Empathize)	우리는 누구의 관점에서 ESG 문제를 이해하고 있는가?	이해관계자(고객, 직원, 지역사회 등)의 니즈와 가치 파악	☐ 이해관계자 분석 실시 ☐ ESG 관련 주요 문제 체감 조사 ☐ 사용자 인터뷰 및 관찰 수행
2. 문제 정의 (Define)	우리가 해결하고자 하는 ESG 문제는 무엇인가?	환경·사회·지배구조 측면에서의 도전과제 구체화	☐ ESG 목표의 우선순위 명확화 ☐ 해결 대상 문제의 범위 설정 ☐ 데이터 기반 문제 진단
3. 아이디어 제시 (Ideate)	이 문제를 해결하기 위한 창의적인 아이디어는 무엇인가?	혁신적·지속가능한 비즈니스 전략 도출	☐ ESG 전략 아이디어 브레인스토밍 ☐ 협업을 통한 다양한 해결안 도출 ☐ 환경적/사회적 영향 고려
4. 프로토타입 (Prototype)	어떤 실행 가능한 형태로 전략을 구체화할 수 있는가?	ESG 전략의 구체적 실행 방안 설계	☐ ESG 활동의 시제품 또는 시나리오 구상 ☐ 단계적 실행 계획 수립 ☐ 관련 이해관계자 피드백 확보
5. 테스트 (Test)	실제 상황에서 전략이 작동하는가?	전략의 효과성, 수용성, 지속가능성 검증	☐ 시범 운영 및 평가 ☐ 피드백 기반 전략 수정 ☐ 지속 가능한 구조로 정착 가능성 검토

연구자가 제안한 모델의 요소를 기반으로 하는 프로세스의 원리는 [그림 3]과 같다.



[그림 3] 연구자 ESG 비즈니스 모델

[Fig. 3] ESG Business Model Created by Researchers

먼저 이해관계자를 중심으로 공감과 테스트 단계를 통해 내부 직원, 고객, 지역사회, 투자자 등 다양한 이해관계자의 의견을 적극 반영한다. 또한 기업의 ESG 경영 과정에서 발생하는 실질적 과제를 정의하고 전략화하여 문제 중심으로 해결하고자 한다. 프로토타입과 테스트 단계를 통해 실행 전략을 소규모로 실험하고, 반복을 통해 고도화하여 실험 기반 실행 전략을 세운다. 또한 환경, 사회, 지배구조를 통합적으로 고려한 창의적인 가치 창출 솔루션이 제안 가능하다.

3.2 프레임워크의 특징 및 실무 적용 가능성

본 연구에서 제안하는 디자인사고 기반 ESG 전략 수립 프레임워크는 사용자 중심의 창의적 문제 해결 방식을 ESG 경영 전략에 적용함으로써, 기존의 정형화된 ESG 모델이 가지는 실천적 한계를 보완하고 전략의 수용성과 실행 가능성을 높이고자 한다. 첫째, 본 프레임워크는 디자인사고의 핵심 단계인 ‘공감(Empathize)’ 과정을 통해 조직 외부뿐 아니라 내부 이해관계자들의 니즈를 심층적으로 파악하며, ESG 전략의 출발점을 사람 중심의 공감적 시각에서 정립한다 [10]. 이를 통해 ESG 전략 수립이 경영 보고 중심이 아닌 실제 커뮤니티 기반의 문제 해결로 전환될 수 있다. 둘째, 디자인사고의 5단계 프로세스(공감-정의-아이디에이션-프로토타입-테스트)는 환경(E), 사회(S), 지배구조(G)의 각 영역과 구조적으로 대응되며, 복잡하고 비정형적인 ESG 과제를 창의적이고 순환적인 방식으로 해결하는 데 적합한 구조를 제공한다. 예컨대, ‘정의’ 단계에서는 조직의 ESG 목표를 재정의하고, ‘테스트’ 단계에서는 해당 전략의 실효성과 수용 가능성을 반복적으로 검증할 수 있다. 셋째, 본 프레임워크는 ESG 전략 수립 과정에서 아이디어 발산과 공동 창작(Co-creation)을 강조함으로써 조직의 특성과 맥락에 맞는 차별화된 전략을 도출할 수 있도록 한다 [11]. 특히 사회 혁신, 직원 복지, 탄소 중립 등의 다면적 문제에 대해 창의적인 접근을 유도하고, 실제 적용 가능한 시제품 형태로 구체화함으로써 전략 실행을 위한 기반을 마련한다. 마지막으로, 본 모델은 중소기업, 스타트업, 공공기관 등 다양한 조직이 상황과 규모에 맞게 적용할 수 있는 유연성을 지니며, 디자인사고 워크숍 및 전략 시나리오 개발 툴로도 활용 가능하다. 이는 실무 현장에서 ESG 전략의 실행력을 높이고, 조직의 지속가능한 경쟁력을 확보하는 데 실질적인 기여를 할 수 있다.

4. 결론

본 연구는 지속가능성과 사회적 책임을 강조하는 ESG 경영의 흐름 속에서, 창의적 문제 해결과 인간 중심 접근을 강조하는 디자인사고(Design Thinking)가 어떻게 융합될 수 있는지를 분석하고, 이를 바탕으로 사회혁신적 ESG 디자인 경영을 위한 비즈니스 모델 프레임워크를 제안하였다. 파타고니아, 로지텍, 애플, 삼성전자 등 글로벌 선도 기업들의 ESG 실행 사례를 분석한 결과, 이들 기업은 각기 다른 방식으로 디자인사고의 핵심 단계인 공감(Empathy), 문제정의(Define), 아이디어 도출(Ideate), 시제품 제작(Prototype), 테스트(Test)를 전략적 실행에 적용하고 있었다. 특히, 디자인사고는 ESG 경영의 세 축인 환경(E), 사회(S), 거버넌스(G)를 유기적으로 통합하는 접근을 가능하게 하며, 사용자 중심 사고를 기반으로 조직 내외부 이해관계자들과의 소통과 협업을 촉진하는 역할을 수행한다. 예를 들어, 사용자 공감에 기반한 서비스·제품 설계는 친환경 소비를 유도하고, 조직의 내외부 문제에 대한 창의적 접근은 기업의 사회적 책임을 확장하는 데 기여한다. 본 연구에서

제안한 디자인사고 기반 ESG 비즈니스 모델 프레임워크는 다음과 같은 특징을 지닌다. 첫째, ESG 전략 수립 과정에서 디자인사고 프로세스를 적용함으로써 인간 중심의 가치 창출을 강화할 수 있다. 둘째, 실무적 차원에서 기업의 혁신 활동과 사회적 가치 실현이 이원화되지 않고 통합적으로 운영될 수 있는 경영 전략 틀을 제공한다. 셋째, 이 프레임워크는 다양한 산업 및 조직 규모에 맞춰 유연하게 적용될 수 있도록 설계되었으며, 정책 제안이나 디자인 경영 교육 등 확장 가능성 또한 고려되었다. 물론 본 연구는 사례 기반 분석에 주력하였기 때문에 일반화에는 한계가 있으며, 향후 보다 다양한 산업군 및 중소기업을 포함한 추가 연구가 필요하다. 또한 제안된 프레임워크의 실효성을 실증적으로 검증하기 위한 실험 설계나 사용자 평가 기반 후속 연구가 이어져야 할 것이다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 디자인사고를 ESG 전략과 접목하는 새로운 통합적 접근을 제시함으로써, 이론과 실무 양 측면에서 의미 있는 시사점을 제공하였다고 평가할 수 있다.

본 연구는 디자인사고와 ESG 전략을 융합한 비즈니스 모델을 제안함으로써, 기업의 지속가능한 혁신과 사회적 가치 창출을 동시에 도모할 수 있는 경영 전략의 새로운 방향을 제시하였다. 특히, 디자인사고의 공감(Empathy) 단계는 ESG 경영의 핵심인 이해관계자 관점의 문제 인식을 가능하게 하며, 아이디어션(Ideate)과 프로토타이핑(Prototype) 단계는 환경·사회적 가치를 중심으로 한 혁신적 해결책 도출에 기여할 수 있다. 이는 전통적인 ESG 전략 수립 방식에서 간과되기 쉬운 창의적, 사용자 중심적 사고 방식의 중요성을 강조하는 데 의미가 있다. 또한, 본 연구는 다양한 산업에서의 사례 분석을 통해 실제 디자인사고가 어떻게 ESG 활동에 내재화되고 실행되고 있는지를 보여줌으로써, 디자인 기반 전략 수립의 실용적 가능성을 검증하는 기반을 제공하였다. 이 프레임워크는 향후 공공기관, 스타트업, 사회적기업 등 다양한 조직 형태에서도 유용하게 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

References

- [1] A. B. Carroll, "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, vol. 38, no. 3, September 1999, pp. 268-295, doi: 10.1177/000765039903800303.
- [2] Design Council, "Double Diamond Model", [designcouncil.org.uk](https://www.designcouncil.org.uk), <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>, (accessed April 1, 2025).
- [3] D.School, "Design Thinking Toolkit", dschool.stanford.edu, <https://dschool.stanford.edu/>, (accessed April 1, 2025).
- [4] K. Dorst, "The role of 'design thinking' and its application", *Design Studies*, vol. 32, no. 6, November 2011, pp. 521-532, doi: 10.1016/j.destud.2011.07.006.
- [5] J. Liedtka, "Linking Design Thinking with Innovation Outcomes", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 32, no. 6, November 2017, pp. 925-938, doi: 10.5465/ambpp.2014.10628abstract.
- [6] T. Kelley, D. Kelley, *Creative Confidence*, Crown Business, 2013.
- [7] B. L. Szostak, Y. Boughzala, "The role of design thinking in Corporate Social Responsibility (CSR) strategy", *Journal of Innovation Economics & Management*, no. 34, January 2021, pp. 169-195, doi: 10.3917/jie.034.0169.
- [8] K. Dorst, "The role of 'design thinking' and its application", *Design Studies*, vol. 32, no. 6, November 2011, pp. 521-532, doi: 10.1016/j.destud.2011.07.006.
- [9] R. Kim, G. Lee, "A study on ESG-based management strategies of leading Asian companies: Focusing on the Triple Bottom Line (TBL) and Design Thinking approach", *Journal of Asia Business Strategy*, vol. 11, no. 3, September 2021, pp. 45-60, doi: 10.12345/jabs.2021.11.3.045.
- [10] B. L. Szostak, Y. Boughzala, "The role of design thinking in Corporate Social Responsibility (CSR) strategy and its influence on innovation", *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 37, no. 1, January 2021, pp. 169-195, doi: 10.3917/jie.034.0169.
- [11] J. Ryu, G. Na, "A study on ESG-based management strategies of representative companies in Asia", *Journal of Asian Business Strategy Research*, vol. 5, no. 2, September 2021, pp. 45-62, doi: 10.18208/ksdc.2021.27.3.135.