

# 사회적 가치 측면 ESG 전략 활성화를 위한 디자인 역할

## The Role of Design in Enabling Social Value Aspects of ESG Strategies

주 저 자 : 이진영 (Lee, Jin Young)      울산대학교 산업디자인학과 조교수  
ljsmouse@ulsan.ac.kr

<https://doi.org/10.46248/kidrs.2024.3.333>

접수일 2024. 08. 25. / 심사완료일 2024. 08. 29. / 게재확정일 2024. 09. 09. / 게재일 2024. 09. 30.  
본 논문은 2023학년도 2학기 울산대학교 교내연구비에 의하여 연구 되었습니다.

## Abstract

This paper proposes the role and direction of the design industry through a discussion of the context in which the ESG concept is expanding beyond the corporate management aspect for investment to the idea of social value. Through the literature review method, it was found that the pursuit of social value, which reflects the business management concept from the corporate perspective, is limited to the corporate competitive environment, such as CSR, CSV, and sustainable management strategies. This corporate-centred approach needs to be improved in addressing fundamental social issues. The insight is that CSR and CSV strategies are helpful in the areas related to sustainable management strategies. Still, social value strategies associated with identifying and solving social problems that are less relevant to companies require a new approach that reflects the concept of social innovation.

In conclusion, we propose a social value strategy framework that evolves from traditional corporate management strategies to social value strategies. The intervention and role of design in the proposed framework emphasises the need for 'System Design Thinking' to look at the interconnectedness of all objects, rather than considering each element of ESG alone, to respond to social value change and drive sustainable economic innovation. It also suggests the importance of a design-led ESG strategy based on a 'Design Thinking' approach to identify experiences that reflect meaning and values among stakeholders in society.

## Keyword

ESG Strategy(ESG 전략), CSR(기업의 사회적 책임), CSV(공유가치창출), Design Thinking(디자인사고), Social Innovation(사회혁신), Social Value(사회적 가치)

## 요약

본 논문에서는 ESG 개념이 투자를 위한 기업경영 측면을 넘어서 사회적 가치 개념으로 확장되는 맥락에 대한 논의를 통해 디자인 산업의 역할과 방향을 제안하는 데 목적이 있다. 문헌조사 방법을 통해 기업 측면에서의 경영학적 개념이 반영된 사회적 가치 추구는 CSR, CSV, 지속가능 경영전략으로 기업 경쟁 환경에 한정하여 운영되고 있다는 점을 확인할 수 있었다. 이런 기업 중심 접근 방식은 근본적인 사회문제를 다루는 데 한계가 있다. 지속 가능 경영전략 수립에 있어서 기업과 관련성이 적은 사회문제 발굴 및 해결이 관련된 사회적 가치전략에 사회혁신의 개념이 반영된 새로운 접근 방법이 요구된다는 통찰을 얻을 수 있었다. 결론에서는 전통적 기업경영 전략에서 사회적 가치전략으로 발전되는 사회적 가치전략 체계를 제시한다. 제시된 체계에서의 디자인의 개입과 역할에 대해 사회 가치 변화 대응 및 지속적인 경제적 혁신을 끌어내기 위해서는 ESG의 각각의 요소만 고려하는 것이 아닌 모든 객체의 상호영향성을 살펴볼 수 있는 '시스템적 사고(System Design Thinking)'가 필요하다는 점을 강조한다. 또한, 사회를 구성하는 이해관계자 간의 의미와 가치가 반영된 경험을 파악하는데 '디자인사고(Design Thinking)'의 접근을 기반으로 한 디자인 주도 ESG 전략의 중요성을 제시한다.

## 목차

### 1. 서론

- 1-1. 연구 배경 및 목적
- 1-2. 연구 문제 및 목표

### 2. 이론적 배경

- 2-1. ESG 사회적 가치 정의
- 2-2. CSR 전략
- 2-3. 디자인사고와 전략적 CSR

- 2-4. 디자인 사고와 공유가치 창출 전략(CSV)
- 2-5. 디자인사고와 자원 기반 경쟁우위 전략
- 2-6. 사회혁신 기반 ESG 디자인 전략 범위

### 3. 이론 분석 및 통찰

- 3-1. 사회혁신을 위한 디자인사고

## 1. 서론

### 1-1. 연구의 목적 및 배경

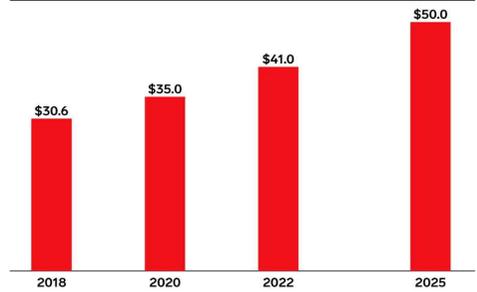
본 연구의 목적은 기업의 ESG 전략을 기반 활동이 만들어내는 영향력(Impact)이 사회적 가치(Social value) 영역으로 확장되는 현상을 개념적으로 체계화하는 것이며 이를 통해 디자인 산업의 역할과 방향을 제시하는 것이다. ESG 전략의 형성 배경으로는 국가의 저출산, 저성장, 급격한 양극화, 빈부격차, 환경오염 등의 사회 환경적 문제의 원인을 기업의 운영체계에서 찾고 개선해 나가려는 목적으로 시작되었다. ESG 전략은 궁극적으로 기업의 투자 측면으로 발현되었지만, 국가 기관, 조직 그리고 그 체계를 구성하는 이해관계자가 속해있는 사회의 가치 실현의 방향으로의 거대한 흐름이 이어지고 있다. 최근 국내 상장된 기업들을 중심으로 사회 책임투자과 관련한 ESG 평가가 이루어지고 있다. ESG 전략은 기업을 넘어 사회적 가치(Social Value) 형성에 기여하고 있으며, 기업의 ESG 활동 및 영향력에 대해 사회를 구성하는 이해관계자들의 직간접적인 기대심리가 사회적 가치 형성으로 이어지고 있다. 블룸버그 인텔리전스의 조사에 따르면 2022년과 2025년 사이에 총 운용자산이 50조 달러를 넘어설 것으로 예상됨에 따라 글로벌 투자 운용사들은 약 9조 달러의 신규 ESG AUM (Assets Under Management)를 확보하기 위해 경쟁할 것임을 강조한다. 환경, 사회, 지배구조 상품에 대한 고객 수요가 급증하면서 2025년까지 운용자산(AUM)이 성장할 것이나 양질의 공개 ESG 데이터가 부족하면 투자 관리자가 정확한 상품을 제공할 수 있는 능력이 위협받고, 강화되는 ESG 규제 기준에 벗어날 수 있는 위험이 존재한다.

- 3-2. 사회적 가치 측면 ESG전략 프레임워크

## 4. 결론

### 참고문헌

**Environmental, Social, and Governance (ESG) Assets Under Management Worldwide, 2018-2025**  
trillions



[그림 1] ESG 세계 경제 발전 전망 2018-2025 1)

이러한 기업의 경영과 투자 환경의 변화 속에서 기업별 특성에 부합하는 지속가능한 생존에 필요한 창의적인 ESG 전략과 유연한 실행이 필요하다.

세계의 다양한 기업들은 비즈니스 지속 가능성의 중요성을 깨닫고 있으며, 환경, 사회, 지배구조(ESG) 지표를 경영전략에 통합하여 기업의 성과를 더욱 포괄적으로 평가하고 있다.

사회적 가치 형성에 있어서 기업의 사회적 책임(CSR), 지속가능경영(CSM), 공유가치 창출(CSV)과 관련된 사회적 관심과 활동이 늘어나는 추세에서 확인할 수 있다. 네델란드 경영 컨설팅 기업 Deloitte는 기업의 지속가능성을 목표로 하는 경영 행위를 지속가능경영으로 정의한다. 이는 기업이 연관된 다양한 이해관계자를 고려하며 ESG에 해당하는 사항들을 전략적으로 기업 운영에 반영함을 의미한다.

1) ESG 세계 경제 발전 전망 2018-2025, (2024.04.27.). <https://www.emarketer.com/content/2023-predictions-esg-sustainable-finance>



[그림2] 이해관계자 기반 지속가능한 기업 경영<sup>2)</sup>

사회적 가치는 기업에서 지향하는 지속가능한 경영의 세 가지 기본 요소(Triple Bottom Line)인 사회, 환경, 경제이익을 포괄한다.<sup>3)</sup> 보다 효과적인 사회적 가치 실현을 위해 사회혁신(Social Innovation) 활동이 필요하며 이를 이뤄가는 과정에서 디자인사고(Design Thinking)를 기반으로 하는 디자인 산업의 역할은 ESG의 출현으로 중요도가 더욱 높아지고 있다. 신뢰도가 높은 미국의 디자인 전문 기관 IDEO에서 제시하는 혁신을 위한 디자인사고 프로세스 세 가지 요소는 고객 니즈(desirability), 기술적 구현(feasibility), 그리고 수익 창출(viability)임을 강조한다.<sup>4)</sup> 이는 기업에서 추구하는 지속가능경영 전략의 세 가지 요소인 경제적 이익, 사람, 그리고 환경을 고려한 TBL(Triple Bottom Line)과 깊은 연관성을 가진다는 점을 아시아 기업 3 곳을 조사해 ESG 경영전략의 실행 과정 분석을 통해 확인되었다. 즉, 디자인 사고와 ESG의 세 가지 측면을 효과적으로 결합한 경영전략은 경영 문제를 해결하고 혁신을 촉진하는 데 중요한 역할을 할 수 있음을 알 수 있다.<sup>5)</sup> 이러한 전략 수립과 실행에 있어서 디자인

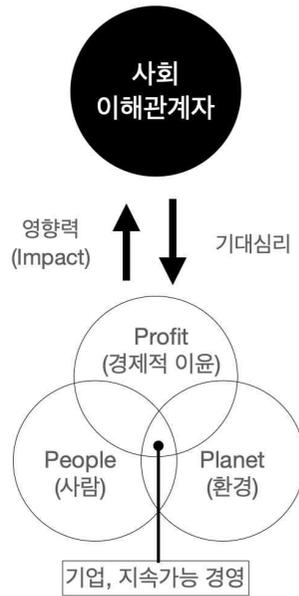
2) 이해관계자 기반 지속가능한 기업 경영, (2024.04.27). <http://www.svi.re.kr/kwa-63189?pc=p>

3) Elkington, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing, 1997, p.27.

4) 디자인씽킹 프로세스 3요소, (2024.05.02.) <https://designthinking.ideo.com/>

5) Liu, Jing, Nah, Ken., A Study on ESG-based Management Strategies of Representative Enterprises in Asia. 한국디자인문화학회지, 2021, 27(3),

사고를 바탕으로 한 디자인의 역할이 높은 시너지를 이룰 수 있다.



[그림3] ESG 경영과 사회

이러한 사회적 가치 추구 방향은 기업의 사회적 책임(CSR), 지속가능경영(CSM), 공유가치 창출(CSV)과 관련된 사회적 관심과 활동이 늘어나는 추세에서 확인할 수 있다. 사회적 가치는 기업에서 지향하는 지속가능한 경영의 세 가지 기본 요소(Triple Bottom Line)인 사회, 환경, 경제이익을 나타낸다. 요약하면, 사회적 가치 실현을 위해 사회혁신(Social Innovation) 활동이 필요하며 이를 이뤄가는 과정에서 디자인사고(Design Thinking)를 기반으로 하는 디자인 산업의 역할은 ESG의 출현으로 지속해서 중요도가 높아지고 있음을 알 수 있다.

## 1-2. 연구 문제 및 목표

기업은 물론, 정부 정책 및 교육 등의 전 분야에서 적극적으로 다뤄지고 있는 ESG 개념이 형성되는 초기 상태로 기업이익을 기준으로 ESG 전략체계를 구축하고 있다. 이는 ESG 국제기준의 체제를 연구하는 기관들인 UN Global Compact, TCFD, IIRC 및 투자자 주도권(Investor's Initiative) 지표를 제안하는 GSIA, UN

PRI와 대표적인 사설 리서치 데이터 제공기관인 FTSE Russell, MSCI, DJSI 등의 다양한 기관마다의 특징적인 부분을 강조하는 지표들이 개발되고 발표되는 점에서 확인할 수 있다. 각 영역에서 ESG 전략을 이해하고 수립하는 역할을 담당하는 전문가들조차도 저마다의 경험과 지식을 근거로 ESG와 사회적 가치를 해석함에 따라 혼란스러운 점이 있다. 특히, 디자인 산업 분야에서 ESG에 대한 전문적인 지식을 바탕으로 기준을 마련할 수 있는 기관과 전문가가 매우 부족한 실정이다. 본 논문에서는 ESG전략을 통한 기업의 사회적 책임(Social Responsibility)이 ‘사회적 가치(Social Value)’의 개념으로 확장되는 점과 사회적 가치를 실현하기 위한 사회혁신(Social Innovation) 활동으로 이어지며, 이 과정에서 디자인 산업의 역할과 개입 영역, 그리고 발전 방향에 대한 통찰을 끌어내 ESG 전략의 확장 개념을 체계적으로 시각화하는 구조를 제시하는 것을 목표로 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2-1. ESG, 사회적 가치 정의

ESG는 전 세계적인 기후변화 문제의식을 바탕으로 기업경영 전반에서 환경(Environmental), 사회(Social), 지배구조(Governance) 측면의 의사결정 요소를 평가하는 체계 및 경영전략 및 중요 의사결정 과정에 반영하며 이해관계자들이 알 수 있도록 공시하는 데 주요한 목적이 있다. ESG 전략은 기업의 경영활동을 환경관리, 사회적 책임, 그리고 투명하고 건전한 지배구조에 중점을 두고 있으며, 이에 대한 전 세계적인 관심과 투자는 지속해서 증가하고 있다. ESG는 UN GC(UN Global Compact)의 보고서에서 본격적으로 활성화되었으며 UN 책임투자원칙(UN PRI)에서 세부 항목이 제시되었다. 2010년에 발표된 ISO 26000을 통해 기업의 사회적 책임(SR)의 핵심 내용을 세계적인 수준에서 합의된 세부 내용이 제시되었다. ISO 26000은 기업의 사회적 책임에 대해 기업이 판단하여 결정된 행위 및 사안이 사회에 미치는 영향에 대한 책임임을 명시하고 있다. 이는 기업경영이 사회에 직간접적으로 반영되며 사회에 끼치는 기업 영향에 대한 상호작용이 존재함을 의미한다. 즉, 기업의 의사결정과정에서 발생하는 영향력(Impact)은 ESG 전략을 수행하는 기업 조직 운영의 가치사슬(Value Chain) 전반에서 발생할 수 있다는 점이 강조된다. 사회적 가치는 상호 지속가능한 기업 경영에서 다루는 ESG 전략뿐만 아니라 사회의 가치사슬

(Value Chain)에 영향을 미치는 모든 요소를 포괄한다. 기업의 ESG 경영은 제품서비스 제조, 판매 과정에서 끊임없이 사회에 직간접적인 영향을 끼치고 있다. 이해관계자 측면에서 기업과 사회의 상호성을 바라볼 때 사회는 기업에 종사하는 근로자를 포함하여 사회를 구성하는 시민과 정부, 주주, 경영진, 지역사회, 시민단체 등의 집합체가 바로 사회다. 따라서 기업과 사회의 관계는 지속적인 영향을 끼치는 관계로 볼 수 있으며 사회적 가치를 형성하는 구성체임을 알 수 있다. 기업의 ESG 전략을 통해 발생하는 영향력은 사회적 가치를 증가하거나 감소시키는 과정에서 핵심 요인으로 작용한다.



[그림 4] ESG 개념 발전 방향<sup>6)</sup>

사회적 가치는 조직(기업, 기관)과 사회의 관계 속에서 형성되며, 조직의 결정과 행위에 따라 사회에 영향을 미친다. 기업의 사회적 영향력(Social Impact)은 긍정적이거나 부정적으로 사회의 이해관계자들에게 전달된다.

### 2-2. CSR 전략

앞서 언급한 기업의 사회적 영향력(Social Impact)을 더욱 체계적으로 실행하기 위해서 기업의 사회적 책임(CSR, Corporate Social Responsibility) 전략이 대두되었다. CSR은 기업이 경제적, 법적, 윤리적, 그리고 자발적 필요요건을 넘어 사회와 환경에 긍정적인 영향을 미치기 위해 수행하는 모든 활동을 의미한다. 이는 기업의 운영 과정에서 다양한 이해관계자들(고객, 직원, 주주, 지역사회, 정부 등)의 기대를 충족시키고, 지속 가능한 발전에 이바지하기 위한 포괄적인 접근 방식이며, 크게 반응적 CSR (Responsive CSR)과 전략적 CSR(Strategic CSR)로 구분할 수 있다.

반응적 CSR은 기업이 외부의 압력이나 규제에 대응

6) 이진영, '지속가능한 디자인-콘텐츠를 위한 esg 전략 한국디자인진흥원, 2024. p.4.

하기 위해 취하는 사회적 책임 활동을 의미하며, 주로 기업의 이미지 보호나 법적 준수를 위해 이루어지며, 단기적이고 사건 중심적인 경우가 많다. 사회적, 환경적, 윤리적 문제로 인한 위기를 관리하고 기업의 평판을 보호하기 위해 시행되며 법적 규제나 산업 표준을 준수하기 위한 활동으로, 주로 최소한의 요구 사항을 충족하는 데 초점을 맞춘다. 다소 기업의 수동적이며, 단기적으로 기업의 이미지를 개선하거나 부정적인 영향을 최소화하는 데 목적이 있다. 한 예로, 한 기업이 환경오염 사고 후에 피해 복구와 관련된 활동을 진행하거나, 법적 요구 사항에 맞추기 위해 공장의 폐수 처리 시설을 개선하는 경우가 반응적 CSR에 해당한다.

전략적 CSR은 기업이 장기적인 경쟁우위를 확보하기 위해 사회적 책임 활동을 비즈니스 전략에 통합하는 접근 방식이다. 이는 기업의 핵심 역량과 일치하며, 지속가능한 사회적 가치를 창출하는 데 중점을 두고 실행한다. 사회적 문제를 해결하는 과정에서 기업의 경쟁력을 강화하고, 새로운 시장 기회를 창출하는 적극적인 접근 방법을 취하며 장기적인 관점에서 지속가능한 사회적, 환경적 가치를 창출하고, 기업과 사회가 상호 이익을 얻기 위해 노력한다. 더욱 효과적인 전략적 CSR을 수행하기 위해서는 디자인 사고를 기반으로 한 디자인 접근 전략이 수반될 필요가 있다.

### 2-3. 디자인사고와 전략적 CSR

20세기 후반 디자인의 초점이 상업성에서 지속가능성 및 사회적 관심사로 옮겨가면서 이 분야의 디자인 교육도 이에 발맞추기 위해 노력해 왔다. 사회, 경제, 환경적 측면에서의 디자인 활동은 에코 디자인, 포용적 디자인, 비즈니스 및 기업 맥락에서 사회적, 환경적, 경제적 요소를 고려하면서 발전했다. 디자인 분야 외에 경영분야에서 디자인 사고를 조직의 창의적 전략에 유용한 방법론으로 활용하고 있다.<sup>7)</sup> CSR 전략에서 디자인 사고의 영향과 혁신에 미치는 영향에 대한 연구는 아직 많지 않은 것이 사실이지만, 프랑스의 트레일러 제조업체 및 관련 커뮤니티에 대한 연구 결과를 통해 디자인 사고는 사용자 커뮤니티 뿐만 아니라 다른 커뮤니티(내부 및 외부)에도 개방적이라는 사실을 바탕으로 혁신 측면에서 기업의 CSR 전략에 디자인사고가 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출하였다.<sup>8)</sup> 이와 유

7) VERGANTI, R., Innovating through Design, Harvard Business Review, 2016, 84(12), pp.114-122.

8) Szostak, B. L., & Boughzala, Y., The role of design

사한 사례로 식품기업 네슬레가 지역 농부들과 협력하여 공정 무역 제품을 개발하고, 이를 통해 농부들의 생활 수준을 향상하며, 동시에 프리미엄 시장에서의 입지를 강화하는 경우가 사회혁신을 이루기 위한 디자인사고 프로세스를 이용한 전략적 CSR에 해당한다.

### 2-4. 디자인 사고와 공유가치 창출 전략(CSV)

공유가치 창출(CSV: Creating Shared Value)은 마이클 포터(Michael Porter)와 마크 크레이머(Mark Kramer)에 의해 제안된 개념으로, 기업이 사회적 문제를 해결하면서 동시에 경제적 가치를 창출하는 전략이다. 이는 기존의 기업 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)보다 더 진보된 접근 방식으로, 기업의 핵심 비즈니스 모델과 사회적 가치 창출을 통합하는 것을 목표로 한다.<sup>9)</sup>

[표 1] CSV의 핵심 요소<sup>10)</sup>

재구성된 제품 및 시장	기업은 사회적 문제를 해결하는 제품과 서비스를 통해 새로운 시장을 창출하고 기존 시장을 재구성한다. 예를 들어, 환경 친화적인 제품 개발이나 저소득층을 위한 접근 가능한 제품을 통해 사회적 가치를 창출한다.
가치 사슬의 재정의	기업은 가치사슬의 각 단계에서 사회적, 환경적 문제를 해결함으로써 효율성을 높이고 비용을 절감한다. 예를 들어, 에너지 효율을 개선하거나 지속가능한 공급망을 구축하여 기업의 경쟁력을 높이는 동시에 사회적 가치를 제공한다.
지역 클러스터 개발	기업은 지역사회의 발전을 촉진하기 위해 지역 클러스터를 개발한다. 이는 지역의 인프라, 교육, 건강, 기업 생태계를 개선하여 기업과 지역사회가 상호 이익을 얻는 구조를 만든다.

CSV는 사회적 가치전략의 일환으로, 기업이 경제적

thinking in Corporate Social Responsibility (CSR) strategy and its influence on innovation 1. Journal of Innovation Economics & Management, 2021, 34(1), pp.169-195.

9) Porter, M. E., & Kramer, M. R., Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth, Harvard Business Review, 2021, 89(1/2), pp.62-77.

10) Porter, M. E., & Kramer, M. R., Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, 2016, 84(12), pp.78-92.

이익을 추구하면서도 사회적 책임을 다하는 방식을 강조한다. CSV 전략 수행에 있어서 디자인 분야에서는 참여를 유도하는 공동 디자인 접근 방식을 통한 시스템적 문제해결 방식을 들 수 있다. 미국의 IDEO는 디자인사고를 통해 사회 및 환경 문제에 조기에 개입하는 것이 가능하다는 것을 전 세계의 국가별 프로젝트를 수행하면서 증명해 냈다.<sup>11)</sup> 디자인 사고는 경영 문제를 해결하고 혁신을 촉진하며 CSV 전략실행에 중요한 임무를 수행할 수 있다. 이는 기업의 지속 가능한 성장을 도모하며, 장기적으로는 기업의 이미지와 상표 가치를 높이는 효과를 가져온다. 디자인 사고와 CSV전략의 상호관계성을 통해 기업이 단순히 사회적 책임을 다하는 데 그치지 않고, 적극적으로 사회적 문제를 해결하는 주체의 임무를 수행하도록 장려할 수 있다.

## 2-5. 디자인사고와 자원 기반 경쟁우위 전략

제이 바니(Jay B. Barney)의 지속가능한 경쟁우위 요건에 따르면, 기업환경에서의 경쟁에서 우위를 갖는 기업이 보유하고 있는 특징 요인으로 가치(Value), 희귀성(Rarity), 모방 가능성(Imitability) 및 조직(Organization)의 VRIO 프레임워크를 제안한다. 그는 기업 외부 환경보다 기업 내부의 측면에서의 경쟁우위 요건 여부에 따라 지속가능한 경쟁우위를 이뤄낼 수 있음을 강조한다.<sup>12)</sup> 이는 기업의 ESG 전략을 실행하는 데 있어서 사회적 가치를 장기적 목표로 두고 기업의 방향성을 타진하는데 반드시 염두에 두어야 하는 전략이다. 디자인사고 방법론에 VRIO 프레임워크를 접목한 사례로 중소기업의 정보 니즈 조사 및 정보 자원 분석을 통해 공공기관에서 소비자 인사이트에 기반한 서비스 콘셉트를 개발하여 중소기업이 정보를 활용하고 정보 역량을 높이는 프로젝트를 들 수 있다.<sup>13)</sup> 이는

11) Melles, G., de Vere, I., & Mistic, V., Socially responsible design: thinking beyond the triple bottom line to socially responsive and sustainable product design. CoDesign, 2021, 7(3-4), pp.143-154.

12) Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 1991, 17(1), pp.99-120.

13) Seo, B. G., Park, D. H., & Choi, D., Innovative service concept generation based on integrated framework of design thinking and VRIO: the case of information supporting system for SMEs in Korea. In Proceedings of the 18th Annual International Conference on Electronic Commerce: e-Commerce in Smart connected World. 2016, pp.

경영분야에서 디자인 씹킹 방법론에 기반한 개념을 바탕으로 공공정보서비스를 개발한 점이 디자인의 개입 가능성을 보여준다. 기업이 가진 것은 자원(Resource)이며, 할 수 있는 것은 능력(Capability)이다. 디자인 사고 접근 방식을 통해 기업의 핵심 자원 파락과 맥락적 분석으로 혁신역량과 문화형성의 기반을 마련하는데 도움이 될 수 있으며 나아가서 ESG전략을 수립하는데 도움이된다. 디자인씹킹의 통합적 접근에 있어서 VRIO 프레임워크를 이해하고 운용하는 것은 통합적 접근을 통해 핵심 인사이트를 도출하고 ESG 사회혁신으로 이어지는 단초를 마련할 수 있다. 기반 경쟁우위 전략의 주요 특징은 아래의 표와 같다.

**[표 2] Jay B. Barney, 지속가능한 경쟁우위 요건**

자원요건	설명
가치	경쟁 환경에서 고객에게 가치를 제공할 수 있는가? 즉, 외부 환경의 위협을 기회요인으로 수용할 수 있는가? 자원이 가치를 제공해야 한다는 의미로 사회적 가치전략 측면에서는 기업이 사회적 문제를 해결하거나 사회적 가치를 창출하는 활동이 고객과 사회에 실질적인 가치를 제공해야 한다. 예) 환경 보호를 위한 혁신적인 제품이나 서비스를 개발하여 사회적 문제를 해결하고 고객의 요구를 충족시키는 것을 의미함.
희소성	경쟁기업이 보유하지 못하는 자원을 확보했는가? 고객에게 가치를 기업 고유의 강점을 이용하여 제공할 수 있어야 함. 자원이 희소해야 한다는 의미로 사회적 가치전략에서는 기업이 독특한 사회적 책임 활동이나 프로그램을 통해 경쟁자와 차별화될 수 있어야 한다. 예) 특정 지역사회에만 제공되는 맞춤형 사회적 프로그램이나 희귀한 기술을 이용한 환경 보호 활동.
모방 불가능성	쉽게 모방할 수 없는가? 역사성, 특별한 암묵지를 보유하고 있는가? 자원이 모방 불가능해야 한다는 의미로 기업의 사회적 가치전략이 경쟁자들이 쉽게 모방할 수 없는 독특한 특성을 가져야 함을 의미함. 예) 깊은 기업 문화를 바탕으로 한 사회적 책임 활동이나 독창적인 파트너십을 통해 창출된 사회적 가치는 쉽게 모방하기 어려움.
조직적 체계	위의 세 가지 요건이 지속적으로 운용될 수 있는 시스템이 갖춰져 있는가? 관리시스템, 절차 조직, 문화 등. 자원이 기업 내에서 효과적으로 조직화하여야 한다는 의미임. 이는 기업이 사회적 가치 창출을 위해 필요한 자원과 역량을 효과적으로 조정하고 활용할 수 있는 체계를 갖추어야 한다는 것을 의미한다. 예) 사회적 가치 창출을 위한 전담 부서나 팀을 구성하고, 이를 지원하는 명확한 전략과 프로세스를 갖추는 것이다.

## 2-6. 사회혁신 기반 ESG 디자인 전략 범위

소비자 인식과 ESG 지표 간의 관계성 연구를 통한 사회혁신 파급효과에 관한 연구에 따르면, ESG 지표와 보고만으로는 사회적 혁신성에 대한 고객의 인식을 설명하기 어려운 점을 강조한다.<sup>14)</sup> 또한 앞서 살펴본 CSR, CSV 및 VRIO 프레임워크를 활용하는 기업 경영 활동에 있어서 ESG의 사회적 파급력보다 기업 내부에서의 표준 지표를 달성하기 위한 노력에 집중된 점을 알 수 있었다.

본 연구에서는 선행 연구에 기반하여 기업 경영에서의 ESG 활동이 사회 혁신과 가치 형성의 측면으로 증폭되어 넘어가기 위해서 디자인의 역할과 디자인 사고의 중요성을 강조한다. 또한 ESG 지표 보고와 사회적 혁신성 파급력에 대한 고객 인식 사이의 관계성을 높이기 위해서 사회혁신 기반 ESG 디자인 사고를 기반으로 한 전략의 필요성을 제안한다.

디자인 분야에서 ESG 전략에 접근하는 데 있어서 주요한 범위를 국내외 디자인 전문가의 인터뷰를 통해 아래와 표3과 같은 통찰을 얻을 수 있었다. 인터뷰 진행방식은 ESG의 정의에 대한 이해를 바탕으로 기업경영분야 및 사회에 디자인 분야의 역할에 대한 각 전문가의 견해를 자유롭게 상호 대화하는 방향으로 진행되었다. 본 인터뷰는 2024년 04월 01일부터 05월 17일의 기간 동안 산업계(2), 관공서(2), 학계(2)로 구성된 총 6명의 전문가를 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 산업계는 15년 경력의 디자인 전문회사 대표 및 20년 경력의 국내 중소기업 부장급을 대상으로 진행하였으며, 관공서 종사자는 한국디자인진흥원 수도권 및 경상권 전문가를 대상으로 진행되었다. 학계는 수도권 대학 부교수 및 경상권 대학 부교수를 대상으로 인터뷰를 진행하였다. ESG 각 영역에 대한 전문가의 의견을 청취하고 기록하여 주요 핵심 내용을 추출하는 목적으로 진행되었으며 도출된 키워드 및 주요 문장을 중심으로 그룹화하여 ESG 각 영역에 핵심 내용을 기재하는 방식으로 진행되었다. 주요 내용은 아래의 표 3과 같다.

**[표 3] ESG 전략에서의 디자인 분야 범주 분류**

ESG	디자인 전략	적용 예시
환경 (E)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제품 서비스 제조와 관련된 환경보고 측면의 활동</li> <li>- 기업의 경영활동 과정에서 발생하는 환경영향 전반을 포괄하는 요소들이 포함.</li> <li>- 기후변화와 관련된 탄소중립, 재생에너지 사용 등이 중요한 요소로 드러남.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>탄소배출 저감 디자인</li> <li>친환경소재 개발, 적용</li> <li>재생 소재 활용 디자인</li> <li>지속사용 디자인</li> </ul>
사회 (S)	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회구성원(이해관계자)의 공감을 얻을 수 있는 사회적 활동이나 임직원, 고객, 협력업체, 지역사회 등 다양한 이해관계자 및 기업의 권리와 의무, 인권, 안전·보건 등의 이슈가 강조됨.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적 이익 및 가치 창출</li> <li>협력적 공공 디자인 활동</li> <li>시민참여 디자인 활동</li> <li>공유경제 플랫폼 참여</li> </ul>
거버넌스 (G)	<ul style="list-style-type: none"> <li>환경, 사회적 단계가 원활히 이루어질 수 있도록 체계를 구축</li> <li>공적인 관심사와 관련하여 권력이 행사되고 시민들의 의견이 제시되어 의사결정이 이루어지는 방법이나 절차</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지속 가능성을 유지 시스템</li> <li>정부, 기업, 시민단체를 위한 디자인 플랫폼</li> <li>국민디자인단, 서울디자인 거버넌스</li> </ul>

첫 번째로, 환경(Environmental) 측면에서의 디자인 역할은 지속가능한 제품 서비스디자인 개발과 적용을 통해 환경에 미치는 영향을 최소화하는 제품을 설계할 수 있다. 이는 재활용을 가능하거나 생분해성 소재를 사용하는 것과 에너지 효율적인 제품을 개발하는 것을 포함한다. 또한, 제품의 수명 주기 전반에 걸쳐 생산 과정에서 에너지와 자원을 절약하고, 사용 후 폐기물 최소화를 목표로 디자인될 수 있다. 디자인은 제품서비스 개발을 넘어 폐기물 관리, 재활용, 재사용을 촉진하는 시스템을 설계하는 친환경 시스템을 디자인하는 데 일조할 수 있다. 두 번째로, 사회(Social) 측면에서의 디자인 역할에 대한 질문에 대한 주요 내용은, 사회적 약자를 보호하고 동등한 권리를 제공할 수 있는 포용적 디자인의 접근 방법 중에는 유니버설디자인

14) Aksoy, L., Buoye, A. J., Fors, M., Keiningham, T. L., & Rosengren, S., Environmental, Social and Governance (ESG) metrics do not serve services customers: A missing link between sustainability metrics and customer perceptions of social innovation. Journal of Service Management, 2022, 33(4/5), pp.565-577.

(Universal Design), 인클루시브디자인(Inclusive Design)이 있다. 이는 다양한 사용자 집단의 필요를 고려한 포용적 디자인을 통해 접근성을 높이고, 사회적 불평등을 줄이는데 사회적 약자가 접근할 수 있는 제품과 서비스 개발을 이뤄낼 수 있다. 또한, 커뮤니티 디자인과 같이 지역사회와 협력하여 그들의 요구를 반영할 수 있으며, 이는 지역사회의 경제적, 사회적 발전을 촉진에 이바지한다. 이는 양질의 교육 제공과 연결되며, 디자인을 통해 환경 문제, 사회적 책임 등에 대한 인식을 높이고, 교육 프로그램을 통해 사회적 문제 해결에 대한 참여를 유도할 수 있다. 마지막으로 거버넌스(Governance) 측면에서의 디자인 역할이 있다. 거버넌스는 환경과 사회적 측면에서의 활동이 원활히 이루어질 수 있도록 체계, 시스템을 구축하는 디자인 영역으로 볼 수 있다. 예를 들어 기업의 ESG 성과를 명확하고 투명하게 전달하는 디자인을 통해 이해관계자들과의 신뢰를 구축하는 웹사이트, 대시보드 등의 정보 디자인 영역이 포함된다. 나아가서 ‘국민 정책디자인 단(한국디자인진흥원)’과 같이 참여형 거버넌스 시스템 디자인 구축을 통해 이해관계자들의 의사결정 과정 및 참여할 수 있는 시스템을 설계하여 기업의 투명성과 책임성을 높일 수 있다. 기업에서는 이러한 사회적 가치 증진을 위해 운용된 결과를 바탕으로 이해관계자들에게 기업의 ESG 성과와 목표를 명확히 전달하는 시각적이고 이해하기 쉬운 ‘지속가능 보고서’를 디자인하여 배포하는 것도 거버넌스의 중요한 디자인 활동이다. 디자인의 ESG 전략 개입의 기반은 디자인사고(Design Thinking)를 기반으로 한다. 디자인사고는 사회혁신을 위한 강력한 도구로서, 복잡한 문제를 창의적으로 해결하는 접근 방식을 제공한다.

### 3. 이론 분석 및 통찰

#### 3-1. 사회혁신을 위한 디자인사고

사회혁신 기반 디자인씽킹 전략은 사회적 문제를 해결하고 지속가능한 변화를 끌어내기 위해 디자인 사고(Design Thinking) 방법론을 활용하는 접근 방식이다. 이 전략은 사용자 중심의 창의적인 해결책을 도출하고, 협력과 반복적인 실험을 통해 지속가능한 사회혁신을 이루는 데 효과적이다. 이러한 전략은 에치오 만치니(Ezio Manzini)가 제안한 Design for Social Innovation의 4사분면 디자인 맵과 밀접한 연관이 있다. 에치오 만치니는 디자인 맵을 통해 사회혁신 디자

인의 네 가지 주요 접근 방식을 제시하며, 각 사분면은 사회적 문제를 해결에 있어서 디자인이 어떤 방식으로 개입할 수 있는지를 제시한다. 사회적 가치 실현을 위해서 ESG 전략과 사회혁신 디자인의 4단계 프로세스에 나타난 각 사분면을 기반으로 구분할 수 있다.



[그림 5] 에치오 만치니 디자인맵<sup>15)</sup>

첫 번째 사분면은 사회를 구성하는 이해관계자 모두 문제의식을 느끼는 단계이며, 두 번째 사분면에서는 더 적극적으로 사회에서 발생하는 문제를 의식적으로 표현하는 이해관계자 그룹으로 나뉜다. 다음 세 번째 단계에서는 전문 영역의 디자이너가 주체가 되어 사회적 문제를 해결하는 과정이다. 마지막 단계에서는 사회구성원 모두 평등하게 문제에 관한 생각을 토로하며, 그 과정을 통해 제시된 사회적 문제를 기술이 연관하여 해결하기 위해 관련 기관의 융합적 협력이 필요하다는 점을 강조한다. 이때 전문디자이너는 촉진자의 역할을 하며, 디자인사고를 기반으로 시민사회와 거버넌스 간의 간극 조정과 최선의 방안을 도출할 수 있도록 촉진해 주는 역할을 한다.

이러한 에치오만치니의 사회혁신 4단계 구분 방법과 디자인사고의 전략적 접근 방식을 통합하여 다음의 네 가지 통찰 사항을 제시할 수 있다. 첫 번째 사용자와 디자이너, 그리고 다양한 이해관계자들이 협력하여 서비스를 공동으로 개발하고 협력과 공동 창조를 통해 사회적 문제를 해결하는 방식이 제시될 수 있다. 이는 사회혁신 기반 디자인씽킹 전략에서 사용자의 필요와

15) Manzini, E., Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation. MIT Press, 2015, pp.40-41

경험을 이해하고, 다양한 이해관계자들과 협력하여 창의적인 해결책을 도출하는 단계와 직접적으로 연관된다. 두 번째 통찰 사항은 플랫폼을 통해 사용자들이 스스로 문제를 해결할 수 있는 플랫폼은 다양한 자원과 도구를 제공하여 사용자들이 자율적으로 참여하고, 문제해결 과정에 이바지할 수 있도록 유도한다. 이는 디자인씽킹의 프로토타입 및 테스트 단계에서 다양한 해결책을 시도하고 사용자 피드백을 반영하여 지속적으로 개선하는 과정과 연관성이 높다. 세 번째는 특정 지역의 문제를 해결하기 위해 디자인이 사용되며, 지역의 고유한 특성과 문화를 반영하여 맞춤형 해결책을 개발한다. 이는 커뮤니티 중심 디자인을 통해 지역사회의 필요를 반영하고, 사회적 문제를 지역사회의 특성에 맞게 해결하는 디자인씽킹의 접근 방식과 일치한다고 볼 수 있다. 마지막, 사분면에서는 개인의 역량을 강화하여 스스로 문제를 해결할 수 있도록 돕는 디자인 접근 방식을 강조하며 개인의 참여와 자율성을 중시한다. 디자인씽킹의 공감 및 문제 정의 단계에서 사용자 개인의 필요와 경험을 깊이 이해하고, 그들이 스스로 문제를 해결할 수 있는 역량을 강화하는 방식으로 풀어낼 수 있다.<sup>16)</sup> 사회혁신을 이루기 위해 디자인씽킹의 단계는 협력, 자율성, 지역 맞춤형 해결책, 그리고 사용자 역량 강화를 통해 복잡한 사회적 문제를 혁신적으로 해결하며, 지속가능한 사회적 가치를 창출한다. 에치오만치니가 주장한 디자인과 테크놀로지 에이전시 단계는 사회혁신의 이해관계자들 간의 상호 연관성을 바탕으로 운영된다. 앞서 설명한 사회혁신을 위한 디자인 씽킹의 단계별 진행 상황을 아래와 같이 정리해 볼 수 있다.

**[표 4] 사회혁신 측면에서의 디자인사고 전략**

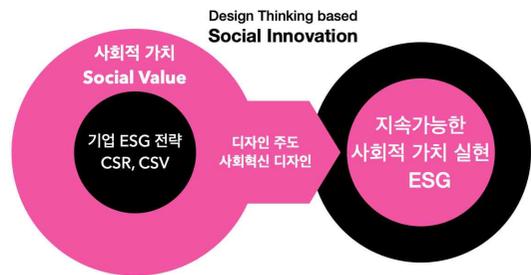
문제 정의와 공감 단계 강화	<b>심층 공감</b> 다양한 이해관계자와 긴밀히 협력하여 그들의 필요와 문제를 이해하고 진정한 문제를 정의하고 해결 방향을 설정함.
창의적 아이디어 발굴과 프로토타입 개발	<b>아이디어 생성 촉진</b> 브레인스토밍, 디자인 스프린트 등의 기법을 사용하여 창의적인 아이디어를 신속하게 시각화하고 프로토타입을 통해 실험하여 피드백을 수집하고 개선함.
지속가능한 혁신 촉진	<b>시스템적 사고 지속 가능성 내재화</b> 사회혁신 디자인 과정에서 지속가능성기반 환경적, 사회적 영향을 시스템 관점을 통해 지속가능한 변화를 촉진함.
지속적인 학습	<b>실험과 학습</b>

16) Brown, T., Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Harper Business, 2009, pp.34-45

습과 피드백 루프	새로운 아이디어와 접근 방식 활용 시행착오를 통한 학습 사용자와 이해관계자들로 부터 지속적으로 피드백을 받아 디자인을 개선하는 과정을 거침.
-----------	--

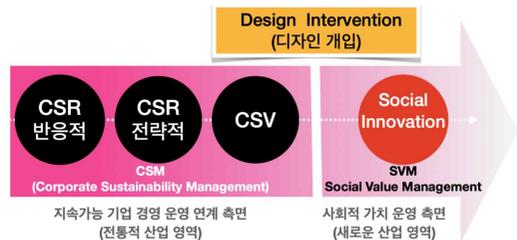
### 3-2. 사회적 가치 측면 ESG 전략 프레임워크

본 연구를 위해 조사된 기업 ESG 전략을 구성하는 세부 요인들에 대한 문헌조사를 통해 사회적 가치전략 프레임워크를 도출하였다. 사회적 가치전략 프레임워크는 기업이나 조직이 사회적 문제를 해결하고 지속 가능한 발전을 이루기 위해 체계적으로 접근하는 구조를 제공한다.



**[그림 6] 지속가능성을 위한 ESG 개념 확장<sup>17)</sup>**

이 체계는 문헌조사 방법을 통해 확인된 전통적 경영전략 방법을 ESG 전략에 적용할 수 있는 부분을 추출하고 나아가 사회적 가치를 창출하는 데 필요한 주요 요소와 디자인의 개입과 역할을 구분할 수 있는 단계들을 포함한다.

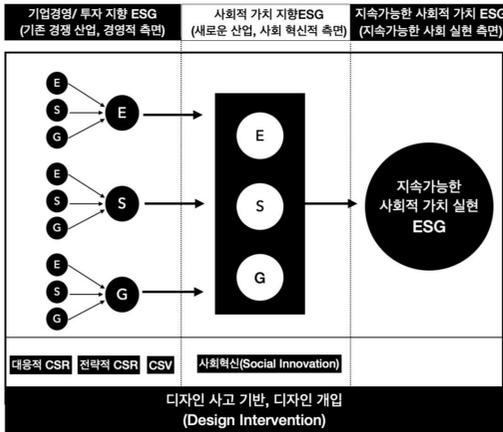


**[그림 7] ESG, 사회적 가치전략 프레임워크**

즉, 지속가능한 기업 경영을 위해 주력하는 반응적 CSR, 전략적 CSR, 공유가치 창출전략이 사회적 가치 영역으로 확장되는 개념이 형성되었으며, 이 두 개념적

17) 이진영., 지속가능한 디자인-콘텐츠를 위한 esg 전략 한국디자인진흥원, 2024, p.4 (수정 보완)

영역 사이의 사회혁신을 실행하기 위한 역할로 디자인 분야의 개입이 실행됨을 나타낸다. 본 사회적 가치전략 프레임워크는 크게 기업의 ESG전략 영역과 사회적 가치 영역으로 구분된다. 두 개의 영역은 명확하게 구분할 수는 없으나 개념적으로 기업과 사회 간의 이해관계자를 중심으로 형성되는 상호관계를 고려하여 시각화하였다. 최종적으로 지속가능한 사회적 가치 실현을 위한 거시적 관점에서의 ESG의 발전 방향은 3단계로 구분할 수 있다.



[그림 8] 지속가능한 사회 가치 실현 ESG 3단계 발전과정<sup>18)</sup>

그림 8은 ESG의 목표는 궁극적으로 지속가능한 사회적 가치 실현이 목적이 되며 이를 위해 기업 경영의 범주에서 사회 가치 형성의 범주로 확장되는 과정을 시각적으로 개념화하였다. 이 개념화 작업을 통해 얻을 수 있는 점은 전 과정에 걸쳐 디자인의 개입이 이루어지며, 보다 세부적으로 기업과 사회의 각 영역에 대한 디자인사고 방법이 적용될 수 있으며, 사회혁신을 위한 구체적인 도구로 사용될 수 있음을 나타내는 데 의미가 있다. 기업적 측면, 사회적 가치 지향 측면, 지속가능한 사회적 가치 실현 측면으로 구분되는 발전과정의 핵심적 특징은 기업의 활동에서 원동력을 얻어 사회로 환원되는 과정이다. 이를 디자인 산업의 측면으로 바라보면, 이미 기업을 대상으로 다양한 디자인전략이 적용되고 있는 상황에서 앞으로 사회적 가치를 실현하기 위해 디자인의 역할이 재 정립될 필요성을 제기한다. 또한 지금까지 디자인 분야에서 ESG전략을 거론할 때

기업적 측면과 사회적 측면에 대한 개념적 구분이 모호한 문제가 존재했다. 기업과 사회적 가치 영역을 명확히 양분하기보다 상호 연관성을 바탕으로 시너지를 이뤄낼 수 있도록 촉진해 주는 역할을 디자인사고를 기반으로 전문 디자인 영역에서 주도할 수 있을 것이다. 본 연구를 통해 도출된 사회적 가치전략 프레임워크는 향후 ESG관련 디자인 연구를 진행하는 데 있어서 개념적 기반을 마련했다는 데 의의가 있다.

#### 4. 결론

본 논문에서는 ESG 개념이 투자를 위한 기업 경영 측면을 넘어서 사회적 가치 개념으로 확장되는 맥락을 논의하고, 디자인 산업의 역할과 방향을 제안하는 것을 목적으로 한다. 문헌조사 방법을 통해 기업 측면에서의 경영학적 개념이 반영된 사회적 가치 추구가 CSR(기업의 사회적 책임), CSV(공유가치 창출), 지속가능 경영 전략으로 기업 경쟁 환경에 한정되어 운영되고 있다는 점을 확인하였다. 이러한 기업 중심 접근 방식은 근본적인 사회문제를 다루는 데 한계가 있다. 지속 가능 경영 전략 수립에 있어서 CSR과 CSV 전략은 유용하지만, 기업과 관련성이 적은 사회문제 발굴 및 해결이 관련된 사회적 가치전략에는 사회혁신의 개념이 반영된 새로운 접근 방법이 요구된다. 본 연구는 전통적인 기업 경영 전략에서 사회적 가치전략으로 발전되는 사회적 가치전략 체계를 제안하였다.

본 연구를 통해 도출된 사회적 가치전략 프레임워크는 기업의 ESG 전략 영역과 사회적 가치 영역을 개념적으로 시각화하였다. 이는 디자인 분야에서 ESG 전략을 거론할 때 기업적 측면과 사회적 측면에 대한 개념적 구분이 모호한 문제를 해결하는 데 이바지하며, 향후 ESG 관련 디자인 연구의 기반을 제공한다. 본 논문은 사회적 가치 측면에서의 ESG에 관한 연구가 필요성을 강조한다. 지속가능한 ESG 전략의 실현을 위해서는 사회적 가치와 사회혁신을 이루기 위한 다양한 접근이 필요하며, 디자인의 개입과 역할이 중요하다. 이를 위해 시스템적 사고(System Design Thinking)를 통해 ESG의 각 요소뿐만 아니라 모든 객체의 상호연관성을 고려해야 하며 사회를 구성하는 이해관계자 간의 의미와 가치를 반영한 경험을 파악하는 데 디자인 사고(Design Thinking)를 기반으로 한 디자인 주도 ESG 접근 방향이 요구된다. ESG의 사회적 가치 실현을 목표로 한 사회혁신과 디자인사고 기반 활동은 다양한 이해관계자들

18) 이진영., 지속가능한 디자인-콘텐츠를 위한 esg 전략 한국디자인진흥원, 2024, p.22 (수정 보완)

과의 협의로 이루어져야 한다. 본 연구의 한계점으로는 디자인분야에서 본 주제와 관련된 연구가 시작되는 단계에서 문헌조사 및 제한된 전문가의 의견을 수렴하여 이론적 배경을 제한한 점이다. 논문에서 제시한 이론적 사고를 통한 프레임워크에 수반하는 실제 사례에 관한 실증연구가 필요하다는 점을 제안하는 바이다. 또한 디자인 분야에서의 보다 적극적인 관련 주제 논의를 통해 사회혁신 디자인 결과를 실증화 하는 접근이 이루어지길 바란다. 이를 바탕으로 정부 및 관련 기관은 중장기 계획을 수립하여 지속가능한 사회적 가치 실현을 이루는 ESG 전략의 고도화를 이루는데, 디자인을 적극적으로 활용한다면 사회혁신을 통한 사회가치 향상이 이루어 질 것으로 기대한다.

## 참고문헌

1. 김재필. ESG 혁명이 온다 : 성과에서 가치로, 새로운 미래의 혁신적 시그널과 생존전략. 한스미디어, 2021
2. 김용섭. ESG 2.0: 자본주의가 선택한 미래 생존 전략/김용섭 지음. 퍼블리온, 2022
3. 강성중, 이현, 강성진, 문은숙, 박석희, 박장호, 박주원, 오선태, 이기환, 이동규, & 정영일. ESG경영 리더를 위한 사회적 가치 강의. 바른북스, 2022
4. 권미엽, 김홍현, 박경상, 손주현, 연경흠, 유하은, 윤나영, 이아령, 이진규, 장상훈, 정재욱, & 황정환. ESG, 한 권에 담았다 : ESG 전문가의 핵심 강의. KICPA, 2022
5. 리베카헨더슨. 자본주의 대전환 : 하버드 ESG 경영 수업. 어크로스, 2021
6. 白井旬, & 고수경. 경영전략 관점에서 본 SDGs와 ESG. 북코리아, 2023
7. 신지영. 지금 당장 ESG : 전 직원이 함께하는 ESG 실무 교과서. 천그루숲, 2022
8. 서영진, & 황경영. 디자인 마케팅에서의 소셜임팩트에 대한 연구: 지속가능성과 적정기술 개념을 중심으로. Journal of Digital Convergence, 17(6), 2019
9. 송주형, 최진석, & 전홍민. ESG 투자의 시대 : 앞으로 10년, 미래를 지배할 투자와 경영. 북오션, 2021
10. 이진영. (4차 산업혁명시대의 지속가능한) 디자인 마케팅. 서울: 송설사, 2023
11. 이진영. 지속가능한 디자인-콘텐츠를 위한 esg 전략 한국디자인진흥원, 2024
12. 안치용, & 이윤진. ESG 배려의 정치경제학, 2022
13. Brown, T., Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Harper Business, 2009.
14. Elkington, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing
15. Kramer, M. R., & Porter, M. Creating shared value (Vol. 17). Boston, MA, USA: FSG, 2011
16. Manzini, E. Design, when everybody designs: An introduction to design for social innovation. MIT press, 2015
17. Norman, D. A. Design for a better world: Meaningful, sustainable, humanity centered. MIT Press 2023
18. Aksoy, L., Buoye, A. J., Fors, M., Keiningham, T. L., & Rosengren, S., Environmental, Social and Governance (ESG) metrics do not serve services customers: A missing link between sustainability metrics and customer perceptions of social innovation. Journal of Service Management, 2022
19. Barney, J., Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, 1991
20. Liu, Jing, Nah, Ken., A Study on ESG-based Management Strategies of Representative Enterprises in Asia. 한국디자인문화학회지, 2021

21. Manzini, E., *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*. MIT Press. 2015.
22. Melles, G., de Vere, I., & Mistic, V., Socially responsible design: thinking beyond the triple bottom line to socially responsive and sustainable product design. *CoDesign*, 2021, 7(3-4)
23. Porter, M. E., & Kramer, M. R., *Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth*. *Harvard Business Review*, 2021.
24. Porter, M. E., & Kramer, M. R., *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Harvard Business Review*, 2016.
25. Seo, B. G., Park, D. H., & Choi, D., Innovative service concept generation based on integrated framework of design thinking and VRIO: the case of information supporting system for SMEs in Korea. In *Proceedings of the 18th Annual*
26. Szostak, B. L., & Boughzala, Y., The role of design thinking in Corporate Social Responsibility (CSR) strategy and its influence on innovation 1. *Journal of Innovation Economics & Management*, 2021, 34(1)International Conference on Electronic Commerce: e-Commerce in Smart connected World. 2016
27. VERGANTI, R., *Innovating through Design*, *Harvard Business Review*, 2016, 84(12)
28. [www.emarketer.com](http://www.emarketer.com)
29. [www.svi.re.kr/kwa-63189?pc=p](http://www.svi.re.kr/kwa-63189?pc=p)
30. [designthinking.ideo.com](http://designthinking.ideo.com)