

한경협

ESG Bulletin

2025. 12 | 제 22 호

K-ESG 얼라이언스 사무국에서는 회원서비스 강화와 ESG 저변 확대를 위해 한경협 ESG경영자문단이 ESG 핵심 이슈에 대해 콕 집어 설명드리는 'ESG Bulletin'를 매월 발행하고 있습니다.

2026년 경영환경 진단과 ESG 차원의 기업가정신

- 불확실성의 구조화와 지속가능한 경쟁력의 조건 -

최정일 송실대학교 경영학부 교수
(차기 한국경영학회장)

2026년, '조정'이 아닌 '전환'의 시대

2026년을 앞둔 글로벌 경영환경은 단순한 경기 둔화나 산업별 업황 변동의 차원을 넘어선다. IMF는 2026년 글로벌 성장률을 3.1%로 전망하며 "dim outlook(어두운 전망)"이라는 표현을 사용했다. 미·중 기술 패권 경쟁, 지정학적 블록화, 장기부채 사이클의 말기 국면, 그리고 기후·에너지 전환 압력은 서로 맞물리며 기업 경영의 전제를 근본적으로 재구성하고 있다. 경제 사이클 이론가인 레이 달리오(Ray Dalio)가 지적하듯, 현재의 세계 경제는 단기 경기순환이 아니라 장기 구조 변화의 말미 단계에 진입해 있으며, 이 구간에서는 기존의 정책 도구와 경영 공식이 작동하지 않는 경우가 빈번하게 발생한다. 더불어 수출 주도형 제조업 중심의 국내 산업 구조는 글로벌 공급망 재편과 탄소 규제 강화라는 이중 압박에 노출되어 있다.

이러한 환경에서 기업은 더 이상 "불확실성이 해소되기를 기다리는 전략"을 취할 수 없다. 불확실성 자체가

상수가 된 상황에서, 문제는 성장 속도가 아니라 지속 가능한 생존과 신뢰의 축적이다. 이 지점에서 ESG는 윤리적 선택이나 규제 대응 수단이 아니라, 불확실성에 대응하기 위한 경영의 구조적 프레임으로 재해석될 필요가 있다.

ESG는 리스크 관리의 확장된 언어다

최근에 발표된 주요 연구들은 ESG 성과가 높은 기업일수록 장기 회복탄력성(resilience)과 이해관계자 신뢰가 강하며, 이것이 자본 배분 효율성과 지속가능한 경쟁력으로 이어진다는 것을 보여준다. 전통적으로 기업 경영은 재무 성과와 효율성을 중심으로 설계되어 왔다. 그러나 최근의 연구들은 기업 리스크의 상당 부분이 재무 영역 외부에서 발생하고 있음을 보여준다. 기후 변화로 인한 공급망 붕괴, 사회적 신뢰 훼손에 따른 브랜드 가치 하락, 지배구조 실패로 인한 전략적 판단 오류는 모두 비재무적 요소에서 출발하지만, 결국 재무 성과에 직접적인 영향을 미친다.

ESG는 이러한 비재무 리스크를 체계적으로 인식하고 관리하기 위한 통합 프레임이다. 환경(E)은 자원·에너지 제약과 기술 전환 리스크를, 사회(S)는 인재·조직·신뢰 리스크를, 거버넌스(G)는 의사결정 실패와 장기 전략 부재라는 구조적 리스크를 포착한다. 즉 ESG는 '착한 경영'의 수사가 아니라, 불확실성 시대의 합리적 경영 언어로 이해할 수 있다.

기업가정신의 재조명:

이 지점에서 다시 주목해야 할 개념이 기업가정신(起業家精神)이다. 슈페터(J. Schumpeter)는 기업가정신을 기존 질서를 파괴하고 새로운 결합을 만들어내는 혁신의 원천으로 보았다. 이후 스티븐슨(H. Stevenson)은 기업가정신을 "현재 보유 자원에 구애받지 않고 기회를 추구하는 행동 양식"으로 정의했다.

중요한 점은 기업가정신이 창업 초기 기업에만 국한된 개념이 아니라는 것이다. 최근 학계에서는 대기업과 공공조직에서도 발현되는 사내 기업가정신(corporate entrepreneurship)이 장기 경쟁력을 좌우한다는 점을 반복적으로 지적하고 있다. 특히 성숙 산업과 저성장 국면에 접어든 경제에서는, 기업가정신이 약화될수록 조직은 위험 회피적이고 경직된 구조로 고착된다.

2026년을 향한 경영환경은 바로 이 기업가정신의 재등장을 요구하고 있다. 다만 과거의 기업가정신이 '확장과 추격'에 초점이 있었다면, 오늘날의 기업가정신은 불확실성 관리와 전환 능력에 초점이 맞춰져야 한다.

ESG와 기업가정신의 결합: 세 가지 실행 축

ESG와 기업가정신은 서로 다른 개념처럼 보이지만, 실제로는 강하게 결합될 수 있다. ESG는 기업가정신이

지속 가능하도록 만드는 제도적·전략적 틀이며, 기업가정신은 ESG를 형식이 아닌 실행으로 만드는 동력이다.

(1) 환경(E): 탈탄소 전환과 전략적 기업가정신

산업의 탈탄소 전환은 많은 기업에게 비용 부담으로 인식된다. 그러나 유럽 제조업 사례를 보면, 에너지 효율 개선과 공정 혁신을 선제적으로 추진한 기업일수록 탄소 규제가 강화되는 국면에서 오히려 경쟁 우위를 확보했다. 예컨대 일부 글로벌 철강 기업들은 수소환원제철과 디지털 공정 최적화에 조기 투자함으로써, 단기 손실을 감수하는 대신 중장기 시장 접근성을 확보하고 있다.

이는 환경 영역에서의 기업가정신이 단순한 기술 도입이 아니라, 기존 자산과 공정에 대한 과감한 재해석임을 보여준다. ESG를 비용으로 인식하는 기업과 전략으로 전환한 기업 간의 격차는 시간이 갈수록 확대될 가능성이 크다.

(2) 사회(S): AI 시대, 조직학습과 기업가정신

McKinsey의 2025년 보고서에 따르면, 거의 모든 기업이 AI에 투자하고 있지만 성숙도에 도달했다고 믿는 기업은 1%에 불과하다. AI 네이티브 환경에서 경쟁력의 핵심은 알고리즘 자체보다 조직의 학습 능력이다. 맥킨지와 MIT의 공동 연구에 따르면, AI 투자 효과는 기술 수준보다 조직 문화와 의사결정 구조에 의해 크게 좌우된다. 실패를 허용하지 않는 조직에서는 AI 역시 기존 관행을 강화하는 도구로 전략한다.

사회(S) 차원의 ESG는 바로 이 지점에서 기업가정신과 연결된다. 실험과 학습을 장려하는 조직, 장기 역량을 중시하는 평가 체계, 그리고 인간과 기술의 역할을 재설계하려는 시도가 없다면 AI 전환은 표면적 변화에 그칠 수밖에 없다.

(3) 거버넌스(G): 장기 전략과 주주행동주의의 균형

최근 확산되고 있는 주주행동주의는 거버넌스의 중요성을 다시 부각시키고 있다. 자사주 소각 및 배당 확대에 대한 요구는 단기 성과 측면에서는 합리적으로 보일 수 있지만, 장기 투자와 ESG 전환을 약화시킬 위험을 내포하고 있다.

일본의 밸류업 정책 사례에서 볼 수 있듯, 2014년 스튜어드십 코드로 시작하여 24년 TOPIX 개혁까지 장기간에 걸쳐 일관되게 추진해 왔다. 이러한 정부의 정책 추진과 함께 장기 전략과 투자 논리를 명확히 제시한 기업은 행동주의 압력을 관리하면서도 시장 신뢰를 유지했다. 거버넌스 영역에서의 기업가정신은 '대립'이 아니라 설득과 정합성의 구축이다. 단기 주주 이익과 장기 전환 투자 사이의 균형을 투명하게 제시하고, 이사회가 이를 체계적으로 관리할 때 지속가능한 거버넌스가 가능하다.

[그림: 2026년 전환의 시대 – ESG와 기업가정신의 결합]

2026 Business Environment Transformation: ESG & Entrepreneurial Spirit



출처: 원고의 내용을 기반으로 AI 생성 (Genspark nano-banana-pro model)

시사점: ESG형 기업가정신의 제도화

정책적 측면에서 중요한 과제는 ESG와 기업가정신이 충돌하지 않도록 제도적 환경을 설계하는 것이다. 과도한 규제 중심의 ESG 정책은 기업을 방어적으로 만들 수 있으며, 반대로 명확한 방향성과 예측 가능한 정책은 기업의 전략적 투자를 촉진한다.

ESG 정책의 핵심은 “ESG가 규율이 아니라 유인(incentive)의 문제”라고 할 수 있다. 실제로 한국의 탄소중립 전환 지원사업이나 전환금융 프로그램이 보여주듯, ESG 전환은 규제보다는 전략적 지원과 인센티브를 통해 기업의 자발적 참여를 유도할 때 더 효과적이다. 전환 금융, 장기 투자에 대한 제도적 보호, 실패에 대한 합리적 관용이 결합될 때, 기업은 ESG를 비용이 아닌 기회로 인식하게 된다.

결어: 2026년, ESG는 선택이 아니라 경영 역량이다

2026년의 경영환경은 기업에게 명확한 메시지를 던지고 있다. 과거의 성공 공식을 반복하는 조직은 점진적으로 경쟁력을 상실할 가능성이 크다. 반면 ESG를 통해 리스크를 구조적으로 관리하고, 기업가정신을 통해 전환을 실행하는 기업은 불확실성 속에서도 지속 가능한 경쟁력을 확보할 수 있다.

불확실성의 시대에 ESG와 기업가정신의 결합은 가장 현실적인 생존 전략이며, 2026년을 향한 기업과 정책 모두가 직면한 핵심 과제다. 환경(E)에서는 탈탄소를 전략적 기회로 전환하고, 사회(S)에서는 학습하는 조직을 구축하며, 거버넌스(G)에서는 장기 전략의 정합성을 확보해야 한다.