

# 사회적 역할구조로서의 기업과 기업문화

李珪範

<서울대학교 교수>

## 1. 변화와 개혁시대 속의 기업문화

세계는 변화와 개혁의 시대를 맞이하여 급격하게 변화하고 있다. 제2산업분기점(The Second Industrial Divide), 유연경영체제(The Flexible Management System), 산업사회 이후의 사회(The Post-Industrial Society), 포스트모던사회(The Post-Modern Society) 등은 현재 변화하는 사회의 모습을 묘사하고 있는 것이나 그 어느 것도 현재의 변화에 대한 총체적 모습을 그려내고 있지는 못하다. 지금의 변화가 속도와 폭에 있어서 엄청나다고 할지라도 현재의 변화가 어떠한 방향으로 귀결될 것인가 하는 것에 대하여 아무런 합의를 얻어낼 수 없다. 확실한 것은 변화한다는 사실이며, 불확실한 것은 어떻게, 어디로 변화하는가 하는 것이다.

이제 어떠한 국민경제와 개별기업도 결정사항이 아니다. 다만 한가지 분명한 사실은 어떠한 국민경제도 어떠한 기업도 변화의 게임에 참여하면서 변화의 전체 방향에 순응할 수밖에 없다는 것이다. 변화의 게임은 세계경제대전(Head to Head)이면서, 게임의 주체적

단위는 명백하지 않은 것이다. 기업은 불확실성과 불명확성 속에서 미래에 대하여 대비할 수 밖에 없다.

기업문화는 이와같이 변화하는 세계적 환경 속에서 기업이 수행하는 종합적 전략에서 가장 중요하게 고려되어야 할 사항이라고 할 것이다. 기업문화와 종합적 전략의 깊은 연관성에 대하여 의의가 없을 수 없다. 왜냐하면 문화라는 개념 자체가 엄청나게 많은 定義를 갖고 있는 용어이기 때문이다. 그중에서도 우리는 문화의 개념을 통하여 비물질적 측면, 정신적 측면, 상징적 측면을 이해하여 왔으며, 생산, 기업조직과 지식, 기술과 노하우등까지도 물질적 측면이므로 문화와는 다른 범주에 속하는 것으로 생각한 경향이 있었다. 그러나 오늘날의 생산과 조직등의 영역에서 물질적 세계와 비물질적 세계를 구분하는 것은 대단히 어려운 일이다. 한 제조업 공장의 예를 놓고 볼 때에 구매, 생산, 판매, 관리등 기업의 생산과 직접적 연관이 있다고 생각되는 부서와 홍보, 교육, 기업문화등을 담당하는 부서를 분류하면서 전자가 물질적 차원의 생산을 하고 있고, 후자가 비물질적 차원의 생산을 하고 있으므로 기업문화는 역시 후자와 관련된 부서가 담당하는 부수

적이면서 지역적인 활동으로 이해하는 것이다. 이것은 어디까지나 기업조직의 기능적 구분일 뿐이다. 전체생산, 판매등 핵심적 활동에 관계되는 기업문화적 측면을 그렇지 않은 측면과 구분하여 사고하는 것은 전체기업의 전략을 놓고 볼 때 오히려 불가능한 것이다.

## 2. 한국사회와 기업의 역할

기업의 사회 속의 역할은 시대와 각각의 개별사회가 갖는 특징에 따라 변화하여 왔다. 기업은 한사회 속에서 가장 이윤추구의 목적에 적합하게 짜여진 사회조직이다. 기업이 이윤추구의 목적을 정당하고 성실하게 수행하는 한 기업은 사회의 생산을 담당하는 가장 중요한 역할을 수행하는 조직의 하나가 되는 것이다.

아담 스미스가 언급한 바와같이, 『오늘 저녁 내가 식사를 즐길 수 있는 것은 푸줏간 주인의 자비심때문이 아니라 그의 自利追求에 말미암은 것이다.』

(A. Smith : *Wealth of Nations*)

기업은 하나의 사회조직으로서 사회적 규범을 해치지 않는 범위에서 왕성한 생산활동을 통하여 사회财富의 증진에 기여하는 권리와 책임을 일차적으로 지니고 있다. 국민은 기업의 이타심이나 사회적 봉사욕구 때문이 아니라 바로 기업의 이윤추구와 확장의 욕구로 인하여 보다 나은 재화와 서비스의 혜택을 받을 수 있게 되는 것이다. 다만 회사조직을 가진 기업은 푸줏간 주인처럼 자연기업과 다른 차원에서 여러가지 사회적 역할을 수행하여야 하며, 이러한 사회적 역할은 기업의 장기적 성장을 위하여 필수적인 것이다. 「변화」로 상징되는 시대적 흐름은 기업의 사회적 역할 역시 새롭게 정립하여주고 있다.

첫째로, 기업은 최전방에서 세계경제대전을 치러내야 하는 첨병의 역할을 하고 있다. 지구화의 과정에서 국가경쟁력은 과거와 다른 새로운 내용을 가지고 있으며, 富國強兵을 목표와 배경으로 해온 지금까지의 국가경쟁력 방식에 기업활동이 가지고 있는 지식, 조직, 기술, 국제간 연결망, 제휴의 형태등 다양한 국가경쟁력 결정방식이 존재하고 있는 것이다.

둘째로, 기업은 지역사회와의 관련성을 높여가고 있다. 생산단위로서의 입지로서 지역을 선택하던 종래의 방식에서 벗어나, 지역사회의 중요한 구성원으로서 지역의 여러제도와 인간 사이의 교류를 활발히 하여가고 있는 것이다. 경우에 따라서는 한 지역이 입주한 기업에 의하여 상징되고 있기도 하고, 지역주민의 생활역시 기업의 활동에 의하여 가장 많은 영향을 받고 있기도 하다.

셋째로, 기업은 옛시대의 촌락공동체를 대체하며, 지금의 도시 속의 지역공동체를 보강하는 공동체의 역할을 하여 가고 있다. 이러한 형태가 가장 성공한 경우가 일본의 기업형태라고 할 수도 있다.

넷째로, 기업은 환경의 시대를 맞이하여 환경문제에 보다 많은 관심을 기울일 수 밖에 없게 되었다. 기업과 환경은 상호 배치 내지는 모순적 관계에 있다는 것이 일반적 인식이나, 새로운 환경의 세기인 21세기에 가까와 오면서 선진적 기업들은 환경투자를 다른 투자에 앞서서 강화하면서 환경의 시대에 대비하고 있는 것이다.

기업의 사회적 역할이 이렇게 강조되는 것은 단순히 기업의 사회적 책임이라든지, 윤리를 논의하면서 기업이 이렇게 행동하는 것이 좋겠다는 것을 제시하고 희망하는 *sollen*의 차원이 될 수 없다. 이것은 어디까지나 현실이며, 기업의 장기적 존립과 발전을 위하여 채택하는 새로운 지식이면서 정보에 해당하는 사항이다.

## 3. 기업문화의 보편성과 차별성

일반적으로 기업문화를 한 기업이 가지고 있는 고유한 문화와 가치 및 의식의 형태를 이해하게 된다. A 기업이 갖고 있는 기업문화와 B 기업이 가지고 있는 기업문화는 전혀 다른 경우가 많이 있다. A 기업은 청결을 강조하고 규율이 엄한 반면 B 기업은 자유분방하지만 지저분한 작업환경을 가지고 있다던가, A 기업은 회사에 대한 종업원들의 자부심과 조직응집력이 강한 반면 B 기업은 그러하지 못하던가, 또 비교적 사내의 부정부패가 적은 기업과 그렇지 않은 기업등등 기업의

특징을 열거할 수 있는 항목들은 얼마든지 있으며, 이러한 것들은 모두 기업문화적 차이라고 할 수 있다. 경우에 따라서는 그룹과 그룹사이의 기업문화가 확연히 다르고, 한 그룹 안의 업종차이에 따라 기업문화의 차이가 분명히 나타나고 있기도 하다. 한국기업들이 가지고 있는 기업문화와 일본기업들이 가지고 있는 기업문화 또 미국기업들의 기업문화가 각각 다르기도 하다. 이러한 측면에서 볼 때에 기업문화를 社風으로 이해하는 것은 매우 일반적 시각이며, 상당한 설득력과 유용성을 가지고 있는 견해이기도 하다.

그러나 변화와 개혁의 시대에 있어서 기업문화를 정태적인 것, 개별기업마다 특수한 것, 잘 변하지 않은 고정적 성격등으로 이해하기보다는 변화하며, 끊임없이 서로를 닮아가려고 노력하며, 그 속에서 세계화 지역화의 성격을 지니고 있는 것으로 이해하는 시각이 보다 더 많은 설득력을 갖게 된다.

기업문화의 논의가 활발하게 된 것은 오히려 지구적 변화에 기인한다. 세계가 세기적 변화를 경험하면서 점차 공유하게 되는 인식속에는 획기적 변화의 과정을 통하여 세계화가 진전되고 있고, 어느 한 나라의 문화적 차이에도 불구하고 사회적 제도와 가치, 그리고 비물질적 세계까지도 점차 개별적 수준을 넘어서 새로운 세계적 수준과 차원의 무엇을 만들어가고 있다는 자각이 성장하게 되었다. 일본의 기업문화를 미국의 기업들이 배우고, 또 그것을 대학을 비롯한 연구기관에서 진지하게 논의하는 과정에서 미국기업들은 스스로를 재발견하게 되었다. 그것은 일본기업의 장점이라고 생각된 많은 점들은 이미 미국기업들이 가지고 있으며, 단지 일본기업과 미국기업은 차별된다고 하는 것이다. 또 많은 부분들은 흔히 생각하는 문화적 차이라고 보기보다는 사회구조적, 사회제도적 차이에서 생기는 차별성이었다. 이것은 앞의 사표에 해당하는 기업고유의 문화란 기업문화의 하위문화일 뿐이며, 기업문화는 오히려 기업문화라고 표현되지 않는 기업의 조직과 기술개발등의 분야에 전략적으로 접합되어 있다는 사실이다.

변화와 개혁시대의 기업문화는 위기로부터의 탈출과 새로운 도약을 기하고 있다. 그러한 점에서 이 시대의 보편적 문화는 혁신적 문화이다. 혁신이란 불확실성과 애매함, 혼돈으로부터 기인하는 것이다. 기업전략은 수학적 계산과 판단만으로 이루어지는 것이 아니다. 기업은 항상 문제에 부닥치고 있으며, 기업문화는 불확실성의 시대에서 치열한 변화를 경험하면서 전략적 선택을 할 때에 가장 중요한 고려의 요소이다.

#### 4. 기업문화의 체계

##### (1) 기업문화의 체계적 성격

기업문화를 변화하는 세계라는 환경 (*environment*) 속에서 기업전략의 총체적 성격과 매우 근접한 것으로 정의한다면 이는 사회학적 입장에서 볼 때, 기업문화는 하나의 체계로서 이해되어야 마땅하다. 기업안의 물질적 차원의 여러 요소들과 비물질적 차원의 여러 요소들을 구분하여 고려하면 기업문화는 비물질적 차원의 여러 요소들과 직접적으로 더 많은 관련이 있다. 예를 들어 사용자와 근로자가 하나의 공통된 가치를 기업 안에서 공유한다고 할 때에 그 기업의 기업문화는 이러이러하다고 말하나, 어떤 기업이 어떠한 기술을 사용하며 어떠한 제품의 생산을 한다고 하여 그 기업의 기업문화는 이러하다고 직접적으로 말하는 경우는 드물다. 그러나 한 기업의 '가치'는 물질적 차원과 동떨어져서 실현되어 있지 않다. 우리는 이것을 기업문화라고 칭할 수 있다. 기업의 경영이념의 기업 안에서 회사원 다수의 공감과 지지를 받으며 그 실현이 유형의 형태로 전개 될 때에 우리는 이것을 기업문화라고 할 수 있지만, 이와 반대로 중압원 다수의 지지를 받지 못하거나 이념과 의식의 형태가 구체적 현실로 뒷받침되지 못할 때 그 이념은 곧 기업 안에서 사라질 것이므로 이것은 단순한 경영이념에 불과할 뿐이다. 하나의 체계 (*system*)으로서의 기업문화는 환경 (*environment*)을 가지며, 이로부터 끊임없는 영향을 받게 되는데, 기업문화의 환경이 될 수 있는 변수로서는 사회문화, 산업

문화와 같은 거시적 문화 의식 뿐만 아니라 기업의 경영실적, 민족경제에서 차지하는 비중, 앞으로의 성장 가능성 등 물질적 변수도 포함되게 된다.

한 기업의 종사자들이 강한 공동체 의식을 바탕으로 장기적 동반자의 입장에 처해져 있을 때, 그리고 이러한 의식이 물질적으로 구체화 될 때 이 기업은 강한 기업문화를 갖는 기업이라고 할 수 있으며, 그러하지 못할 때에 그 기업은 약한 기업문화를 갖고 있다고 할 수 있다. 일본과 미국의 기업들을 비교할 때에, 일본의 기업들이 일반적으로 강한 기업문화를 보유하고 있으며, 독일과 영국의 기업들을 비교하면 독일의 기업들이 강한 기업문화를 갖고 있다. 어떠한 기업이 강한 기업문화를 가지고 있는가 하는 것은 결국 변화하는 환경을 얼마나 종합적으로 파악하고 이에 대하여 종합적 관점에서 대처해나가고 있는가 하는 능력과 관행에 결부된 것이다.

기업문화는 한마디로 정의하기 힘든 동적인 개념이라고 할 때에 기업문화체계를 보다 상위적 개념에 있는 체계의 하위체계로 이해함으로써 개념의 명백화를 시도할 수 있다. 기업문화 흔히 생각하듯이 한 사회가 가지고 있는 문화의 하위체계라고 보기 보다는 기업이 보유하고 있는 소프트웨어의 체계화된 집적이라고 보는 것이 보다 기업문화적 성격에 근접할 것이라고 판단된다.

체계론적 입장에서 볼 때에 기업문화는 하나의 체계로서 환경과 더불어 다수의 하위체계(sub-system)를 포함하게 된다.

## (2) 기업문화의 하위체계

기업문화의 하위체계에는 생산체계(production system), 조직체계(organizational system) 및 가치체계(value system)가 있다. 경영학에서 주로 논의하는 사품, 종업원의 의식으로서의 기업문화는 주로 가치체계에 속한다. 최근 기업문화를 정리한 경영학의 한 논문(조영호: 기업문화 개발의 기본방향, 1991)은 기업문화개발의 세가지 큰 일을 가치관의 정립, 가치관의 가

시화, 가치관의 생활화로 각각 정리하고 있다.

사회학에서 논의하는 기업문화는 상부구조로서의 기업문화를 가능하게 하는 하부구조로서의 생산체계가 하나의 체계를 형성하여, 의식과 행위 그리고 그 행위의 결과로서 나오는 생산의 결과가 체계화되고 통일되는 것이다. 조직체계는 이와같은 하위체계로서의 생산체계와 가치체계를 연결하고 작동시켜주는 역할을 하는 또 하나의 하위체계이다.

이와같은 기업문화의 체계적 성격은 기업문화가 체계와 환경을 뚜렷이 가지며, 체계는 주로 환경에 의하여 결정을 받는다는 사실을 통하여 잘 들어나고 있고, 체계는 다시 체계를 구성하고 있는 하위 체계와의 유기적 연관 아래에서 기능하게 된다는 점을 지적하여 주고 있는 것이다.

## 5. 기업문화의 시대는 총력전의 시대

### (1) 기업문화시대의 변화

기업문화시대는 바로 생산부문에서의 전에 없는 변화로 말미암아 열리고 있는 것이다. 생산과 소비부문에서 전에 없는 획기적 변화가 진행되고 있다는 사실은 거의 대부분의 사람들이 공감하고 있으나, 그 내용에 대한 합의는 아직 진행중에 있다.

생산부문에서는 재화의 생산에 대비한 정보 및 소프트웨어의 비중이 월등하게 신장되고 있다. 「産業의 소프트웨어」가 이루어지고 있는 것이다. 가볍고, 얇고, 짧고 작은 부문의 산업이 강조되는 이유도 바로 이와 같은 데에서 찾을 수 있는 것이다. 산업생산에는 고도의 자본과 기술이 필요하며, 동시에 매우 우수한 인력이 필요하게 된다. 소프트화된 산업은 사람의 손 보다는 머리를 더욱 필요로 하며, 머리 보다는 마음을 더욱 필요로 하게 된다. 산업간 기업간의 경쟁은 물량의 싸움, 규모의 싸움에 의하여 결정되지 않고, 아이디어와 정성의 투입정도에 의하여 결정되기 때문이다.

생산방식의 변화는 수요패턴의 변화와 밀접한 상관관계를 가지고 있다.

수요의 측면에서는 대량소비의 시대에서 다양한 개인의 상이한 소비의 시대로 바뀌어 가고 있는 것이다. 자동차 하나만 예를 들어보더라도 한가지 차종만 생산하던 사회주의식 자동차공업이 더 이상 존속하기 어렵게 되었다. 자동차 하나에 갖가지 개성과 강조점과 취미가 결합되는 개성의 시대가 열렸음은 물론 소비자의 갖가지 세밀한 요구를 충족시켜 줄 수 있는 아이디어와 정성이 필요한 시기인 것이다. 자연히 생산은 양적 생산에서 質的 생산의 단계로 바뀌어가고 있다. 한나라 또는 한기업이 자동차를 생산할 수 있느냐 없느냐 하는 것이 문제가 아니라 어떠한 자동차를 생산할 것인가 하는 것이 문제가 되는 것이다.

변화하는 생산과 소비패턴에 적응하는 기업은 살아남을 수 있으나 그러하지 못한 기업은 변화와 개혁의 시대에 도태하게 될 것이다. 기업에 참여하는 사람들 모두가 가지고 있는 모든 아이디어와 마음을 투입하여 생산하고 서비스 하는 기업과 전통적 분업구조에 쫓겨 관료화되고 타성화된 기업이 각각 경쟁한다고 할 때에 어느 기업이 승리할 것인가 하는 것은 자명한 일이기 때문이다.

태일러리즘에서 추구하는 기업내의 位階를 軸으로 하는 수직적분업의 강조는 더 이상 과학적일 수 없다. 새로운 기업의 조직원리와 분업의 방식은 새로운 생산 환경에 적응하는 것이어야 하므로, 「과학」이 아닌 문화가 기업의 핵심적 조직원리로 자리잡아야 하는 것이다. 경영자들의 퍼스널리티와 感에 의하여 경영이 좌우되던 시대를 지나 기업의 구성원이 공유할 수 있는 가치와 신념이 부합되는 기업의 뼈대를 이루는 철학이 요구되는 까닭은 바로 이와 같은 배경에서 연유하는 것이다. 근로자들은 피동적이거나 저항적인 의식에서 벗어나 참여와 주체의 의식을 가꾸어가야 하는 것이다.

기업문화란 바로 이와 같이 기업에 참여하는 기업성원 모두가 공유하고 있는 가치 및 의식이며, 동시에 기업의 생산과 조직과 의식을 연결하는 체계이다. 企業文化의 중요성을 인식하고 이를 바탕으로 장기적으로 세계의 변화와 시대의 흐름에 적응하여 가는 기업은

미래를 주도하여가는 기업이 될 수 있다. 姑息의 의식과 옛날의 조직기제를 그대로 가지고 가는 기업은 당장의 재산성 확보에는 성공할 수 있을지 모르나, 장기적으로는 어려움을 겪게 될 것이다.

## (2) 초우량기업과 인간관계

우수한 기업이란 결국 인간을 존중하며, 인간의 능력을 최대한으로 집약하는 기업이다. 여기서 인간이란 노사관계의 경영자와 근로자 모두를 포함하는 기업에 종사하는 사람과 고객, 지역주민, 하청업자, 나아가 기업과 직접적 연관이 없더라도 연구개발활동에 종사하고 있는 사람 및 잠정적 고객인 세계인을 포괄하는 개념이다.

노사관계의 핵심은 이제 산업평화의 차원에 있지 않다. 그것은 참여의 극대화이다. 근로자들이 가지고 있는 아이디어, 정성 및 열정이 모두 참여의 대상이 된다.

고객만족 역시 단순히 비용을 절감하거나 품질을 개선하거나 고객의 불만과 고충을 처리한다는 차원을 넘어서서 기술변화와 소비자 기호의 다양화에 연속적으로 예측적으로 대응할 수 있어야 한다는 사실을 의미한다. 소비자들은 끊임없이 아이디어를 제공하고, 기업의 혁신을 촉진하는 조력자이다. 이러한 점에서 볼 때에 근로자들은 사내의 고객이며, 고객은 사외에 존재하는 근로자이다.

기업이 의도하는 것, 진정한 경영적 목표와 지역적 목표, 나아가 국가경쟁력과 세계를 향한 목표는 근로자 및 고객과 공유할 수 있는 목표여야 하며, 그 목표를 공유할 때에 기업의 발전에너지는 극대화 되어질 수 있을 것이다. 따라서 기업윤리는 윤리를 위한 *sollen* 인 것이 아니라, 생산성 향상과 직결되는 현실이 되는 것이다.

인간사이의 의사소통은 에너지의 집적을 위하여 필수적이다. 의사결정조직은 축소화되어야 하고, 부서간 직급간 장벽은 철폐되어야 하는 것이다. 기업안과 기업밖으로부터의 의사소통을 원활히 하기 위한 정보의 통로가 열려있어야 할 것이며, 정보의 교환을 위한 여

러가지 장치들은 보다 많은 성장적 지원을 받아야 할 것이다.

기업문화의 매우 중요한 구성요소인 리더쉽 역시 새로운 시대적 변화에 맞추어 전혀 새로운 역할을 하게 된다. 민주적 리더쉽인가, 전제적 리더쉽인가 하는 종래의 구분은 변화의 시대에 적절하지 못한 분류방식이다. 변화를 선도하려고 한다면, 리더쉽은 변화와 개혁의 흐름을 읽지 못하는 집단에 대하여 전제적으로 행동할 수도 있으며, 변화의 방향이 권한의 하부이양이라는 점에서 리더쉽은 이를 전제적으로 집행한다고 하

더라도 민주적일 수 있는 것이다.


기업문화의 핵심은 기업이 구사할 수 있는 인간적 역량을 극대화할 수 있는가의 여부에 있다. 따라서 기업문화의 요체는 총체성에 있고, 변화에 있는 것이다.

변화하는 시대의 요점을 잘 흡수하여 이를 자기화, 내면화시켜가는 기업은 변화와 개혁의 시대에 걸맞는 기업문화를 형성할 수 있을 것이며, 이때의 기업문화는 기업의 역량을 총집결하는 기능과 역할을 수행할 수 있을 것이다. ♣

■ 신 간 ■

1 9 9 3

THE  
PETROLEUM  
INDUSTRY  
IN  
KOREA



KOREA PETROLEUM ASSOCIATION

— 대한석유협회 홍보실 —

■ 석/유/상/식 ■

주요국 보통휘발유 소비자가격 및 세비중 ('93. 7 현재)

|           | 가 격<br>(원/리터당/ℓ) | 세         | 세비중    | 환 율<br>(\$ 대비) |              |
|-----------|------------------|-----------|--------|----------------|--------------|
| 아 르헨 티 나  | 0.59             | 0.31      | 52.54% | 0.99           | Peso         |
| 아 유엔 이    | 0.66             | 0.31      | 47.79% | 1.48           | Dollar       |
| 스 트 리 아   | 9.90             | 5.92      | 59.80% | 12.15          | Schilling    |
| 기 리 세     | 29.40            | 20.00     | 68.02% | 35.76          | Franc        |
| * 볼 리 비 아 | 1.85             | 1.20      | 65.00% | 4.30           | Bolibiano    |
| * 브라 지 리  | 45,463.90        | 16,594.32 | 36.50% | 75,845.00      | Cruzado Novo |
| * 캐 나 다   | 0.54             | 0.26      | 48.79% | 1.28           | Dollar       |
| * 칠 레     | 163.92           | 76.17     | 46.47% | 404.07         | Peso         |
| 콜롬 비 아    | 152.69           | 55.08     | 36.07% | 679.00         | Peso         |
| * 코스타 리 카 | 51.00            | 5.07      | 9.94%  | 141.15         | Colon        |
| * 덴 마 크   | 5.21             | 3.29      | 63.15% | 6.73           | Krone        |
| * 에콰 도 르  | 385.69           | 35.10     | 9.10%  | 1,875.00       | Sucre        |
| 프랑 스      | 5.31             | 4.04      | 76.08% | 5.70           | Franc        |
| 그 리 스     | 1.41             | 1.00      | 71.31% | 1.73           | Mark         |
| 인 도 네 시 아 | 187.42           | 132.59    | 70.75% | 237.40         | Drachma      |
| * 이라 크    | 2.05             | 0.74      | 36.39% | 5.56           | Quetzal      |
| * 일본      | 2.41             | 0.20      | 8.40%  | 5.90           | Lempira      |
| 영국        | 71.50            | 48.10     | 67.27% | 94.13          | Forint       |
| 아 유엔 이    | 0.57             | 0.36      | 63.22% | 0.72           | Punt         |
| * 이스라엘    | 1.84             | 1.07      | 58.21% | 2.75           | New Shekel   |
| * 미국      | 1,549.00         | 1,116.34  | 72.07% | 1,609.92       | Lira         |
| 일본        | 123.60           | 57.40     | 46.44% | 106.08         | Yen          |
| * 쿠웨 이 트  | 0.04             | 0.00%     | 0.00%  | 0.30           | Dinar        |
| 스웨 덴      | 22.10            | 13.23     | 59.86% | 36.45          | Franc        |
| * 네덜란드    | 1.19             | 0.57      | 47.90% | 3.12           | New Peso     |
| * 뉴질랜드    | 1.82             | 1.29      | 70.75% | 1.94           | Guilder      |
| * 뉴인도네시아  | 0.93             | 0.43      | 46.59% | 1.81           | Dollar       |
| * 노르웨이    | 3.08             | 1.30      | 42.11% | 6.19           | Cordoba Oro  |
| 스위스       | 7.63             | 5.25      | 68.81% | 7.38           | Krone        |
| * 파나마     | 0.40             | 0.17      | 43.33% | 1.00           | Balboa       |
| * 페루      | 690.00           | 286.35    | 41.50% | 1,747.00       | Guarani      |
| * 포르투갈    | 0.81             | 0.44      | 53.69% | 2.07           | New Sol      |
| * 아르헨티나   | 145.00           | 100.00    | 68.97% | 174.59         | Escudo       |
| * 호주      | 0.28             | 0.07      | 25.88% | 1.00           | Dollar       |
| 한스        | 610.00           | 317.51    | 52.05% | 809.00         | Won          |
| * 스페인     | 100.32           | 63.59     | 63.38% | 139.36         | Peseta       |
| * 태국      | 8.51             | 3.94      | 46.28% | 25.30          | Baht         |
| * 터키      | 1.88             | 1.16      | 61.70% | 5.77           | Dollar       |
| * 영국      | 0.50             | 0.33      | 66.53% | 0.67           | Pound        |
| * 미국      | 0.29             | 0.10      | 32.43% | 1.00           | Dollar       |
| * 우루과이    | 2.56             | 1.34      | 52.34% | 4.04           | N. Peso      |
| * 베네수엘라   | 5.25             | 2.10      | 40.00% | 90.42          | Bolivar      |

\* 유연휘발유, 그외는 무연휘발유 <자료> 에너지 데탕트