

# 石油産業의 세가지 挑戰

이 글은 Royal Dutch Shell 그룹의 會長이면서 Shell Transport & Trading社의 사장직도 겸하고 있는 P. H. Baxendell씨가 지난 연초에 英國 에딘버러市의 엘리오트와트 大學에서 강연한 내용을 옮긴 것이다. Baxendell會長은 이 강연을 통하여 石油産業이 직면한 세가지 도전(기술적도전, 상업적도전, 사회적 도전)을 상술하면서 특히 사회적 도전이 갖는 의미를 강조하고 있다. 특히 石油企業에 대해 일반인들이 갖고 있는 허구성은 企業 스스로가 바로 잡기 위해 노력하여야 하며, 정부나 사회와 건설적인 관계를 구축하여야 한다고 역설한 부분은 우리가 처한 상황에도 시사하는 바가 크다고 할 수 있다(編輯者註)

## I. 머리말

이 강연을 통하여 기술의 중요성은 말할 것도 없고, 오히려 그 이상의 문제에 대해 검토해 보고자 한다. 기술의 첨단을 걷고 있는 國際石油企業이 직면하고 있는 挑戰이 일반인이 생각하고 있는 것 이상으로 복잡하며, 아울러 많은 경우 상당히 그 실체를 파악하기 어려운 점이 있다. 넓은 의미에서 우리를 앞에 세가지 도전이 있다는 것을 알 수 있다. 이들 도전에 어떻게 대응하느냐에 따라 기업의 장래가 결정되지 않을까 생각한다.

그럼 여기서 말하는 세가지 도전을 구성하고 있는 주요한 제영역을 우선 정의해 본다.

우선 첫째는 技術的 挑戰이다. 이것은 경쟁상대 회사보다도 기술적으로 우위에 선다는 것과, 他社보다도 뛰어난 점을 지니고 훌륭한 일을 한다는 것이다.

두번째는 商業的 挑戰이다. 현재의 매우 어려운 경제환경속에서, 장래에도 계속될 것으로 생각하지만, 기업은 경제적 성장력과 재정력을 지속적으로 갖추어 나가지 않으면 안된다.

세번째는 앞에서 말한 두가지 挑戰처럼 명확하지는 않지만, 중요성에 있어서는 뒤지지 않는 영역이 있다. 그것은 각국의 정부나 사회로부터 수용될 수 있고, 존중받도록 스스로 입증할 필요성이 있다는 것이다.

최초의 두가지 도전은 다 알고 있는 것처럼 보일지 모르나, 이것들에 대해서는 강조해 두고 싶은 점이 두, 세가지 있다. 세번째 문제는 더욱 복잡하고 그 의미를 이해하기에 어려운면이 있기 때문에 상술해 보고자 한다.

## II. 技術的 挑戰

우선 먼저 技術的 挑戰을 고찰해 보면, 대규모 國際石油企業은 기술개발의 최첨단을 걷는다는 것을 목표로 하면서 현실적으로도 그렇게 된다는 것이 매우 중요한 일이다. 기술적 우위성은 기본적으로 회사가 취득할 수 있는 가장 귀중한 자산중의 하나이다. 이에 따라 사업적인 면에서도 유리해지며, 또 정부나 장래의 파트너에게도 매력적인 회사가 될 수 있다.

기술적 우위성의 획득과 유지를 위해서는 研究活動이 중요하다. 어느 연구담당 중역도 말할 수 있듯이, 연구활동에는 막대한 비용이 필요하며 그 지도감독은 매우 곤란하다. 특히 곤란한 것은 연구 노력의 부문별 할당과 자유로운 기초연구의 비율을 결정하는 것이다. 또, 진행중인 연구 노력의 평가도 어렵다. 특히 당초 유망시되었던 연구방향을 중지할 경우에는 더욱 곤란하다. Royal Dutch Shell 그룹은 연구비와 연구에 직접 관련된 개발비로 연간 약 3억파운드를 투입하고 있다. 물론 프로세스나 기계장치의 실용화에 필요한 다액의 일반적 「개발비」는 계산에 넣지 않은 금액이다.

기술적 우위성과 명성을 견지하려고 한다면, 研究開發은 다방면에서 이루어져야 된다고 믿는다. 사업의 한 분야에서 개발한 새로운 技術에 만족하고, 다른 분야에서는 크게 뒤진채 방관한다는 것은 어리석은 일이다. Royal Dutch Shell의 경우는 연구활동을 사업의 모든 영역에 걸쳐 전개하고 있으며, 그 범위는 탐광기술에서 신제품의 개발에까지 이르고 있다. 많은 다른 사업중에서 개개의 연구 프로젝트를 고심하여 선정하고 있다. 그 선정범위는 micro-bacteria의 부식에서 살충제의 독성이 어류에 끼치는 영향, 또는 石炭의 액화문제에서 라듐 방사선의 인화성 증기에 대한 접화기로서의 효과와 같은 문제까지 다루고 있다. 우리들 연구활동이 7개국의 14개 주요 연구소에서 이루어지고 있는 이유가 여기에 있다는 것을 충분히 알 수 있을 것이다.

그러나, 研究活動은 기술적 우위성을 유지하기 위한 일면에만 지나지 않는다. 적어도 이와 동등하게 중요한 것은 기술을 취급하는 유능한 인재의 확보이다. 기술의 효율적인 사용과 유지, 가능한 한 안정과 무사고를 보증할 수 있는 인재의 확보가 필요하다. 企業은 이들 뛰어난 기술자를 확보하면서 정착시킬 수 있어야 한다. 이를 위해서는 조건을 잘 갖추고 조직내에서 승진의 기회를 주는 것이 중요하다. 만약 회사가 그것을 인식하지 않으면 가장 뛰어난 인재들을 잃게 될 것이다. 대학을 졸업한 기술자를 과학 연구원으로서 단지 연구소에 박아두기만 하면 그들은 소외당하게 되고 사기를 잃게 된다.

英國에서는 기술자의 지위가 여러가지로 문제가 되고 있으나, 이 문제를 해결하는 하나의 중요한

점은 보수와 승진이다. 그것은 기업이 스스로 해결할 수 있는 일이다. 만약 이를 태만히 하면 위험한 사태를 초래하게 될 것이다.

### Ⅲ. 商業的 挑戰

다음으로 商業的 挑戰의 문제에 대해 이야기해 보자. 이것은 변화무쌍한 어려운 경제환경속에서 어떻게 경쟁력과 사업적 활력을 유지할 것인가하는 것이다.

회사는 자금을 창출해 내기 위해 예를 들면 새로운 技術의 개발등에 자금을 투입한다. 회사는 이러한 투자를 할 때 적정이익의 확보 전망이 있지 않으면 안된다. 또, 계속적인 조업속에서 자금을 창출해 낼 수 있는 상태가 되지 않으면 안된다. 과거 5년간 경제정세는 근본적으로 변화했다. 그 결과 산업계 대부분이 미증유의 큰 어려움에 직면했다. 그중에서도 에너지 産業이 최근의 정세변화에 의해 받은 영향은 다른 어떤 산업보다도 본질적인 것이며 심각한 것이었다.

전후, 세계의 경제성장에 필요한 연료를 공급한 것은 石油과 가스였다. 1950년대와 60년대의 고도성장이 가능했던 것은 용이하게 구입할 수 있고 비교적 값이 싼 石油에 힘입은 바 크다. 1948년 이후 25년 동안에 세계의 石油수요는 6배 증가했다. 石油의 발견, 개발, 수송, 정제, 그리고 판매에 있어서 국제석유회사들도 이에 힘입어 극적인 성장을 이룩해 거대한 세어를 차지하기에 이르렀다. 그러나, 만약 이들 메이저가 존재하지 않았다면 누군가가 그렇게 하지 않으면 안되었을 것이다. 그렇지 않으면 그와 같은 성장은 존재하지 않았을 것이다. 여하튼 石油産業의 사업규모 자체가 불안한 정세를 보이고 있으나, 이에 대해서는 자세히 후술하고자 한다.

#### 정치적 압력 증대

주지하는 바와 같이 石油價格의 안정과 石油수요가 성장 일변도를 걸을 것으로 예상했던 시대도 이제 종말을 고할 날이 다가왔다. 1973년에 제 1차 석유파동이 일어나고 우리들은 새로운 시대를 맞이했다. 石油는 심한 정치적 압력에 의해 지배되고

原油價格은 계속 치솟아 폭등했다. 언제라도 구입할 수 있을 것으로 보였던 石油의 공급이 갑자기 부족양상을 띠게 되었다. 비교적 안정되었던 석유 세계는 예측하기 어려운 사태의 진전에 따라 일변했다. 자금운용료상 최대의 원점이었던 石油의 생산부분이 광범위하게 국유화 되었다. 우리들은 石油의 지배와 소유권을 잃었기 때문에 原油를 구입하던가, 소비지에서 石油·가스의 탐광개발을 함으로써 새로운 석유공급원을 찾아내지 않으면 안되었다. 또, 정제와 판매부문에서는 만약 사업을 계속하려고 한다면 자금자축하여 스스로 이익을 확보하지 않으면 안되게 되었다. 우리들이 오랫동안 경험해온 산업적 균형이 깨지고 石油産業은 산산이 분열되고 정치적 색채를 띠게 되었다.

그 타격은 참으로 심각한 것이었다. 이란革命에 이어 1979—80년에 OPEC 原油가격은 폭등하고, 石油가 가장 값싼 연료라는 관념은 결국 사라져 버렸다. 共產圈을 제외한 세계 石油需要는 1979년부터 1983년 사이에 15% 정도 감소했다.

성장 일변도를 견고 있었던 石油産業으로서 수요의 감소는 첫 경험이었다. 석유업계는 뜻밖에 정제, 수송부문에서 과잉설비를 갖게 되었으며 石油化學部門은 부진을 면치 못했다. 다른 많은 산업과 마찬가지로 우리들도 축소와 절감이라는 고통을 겪어야만 했다. 한편, 우리들은 原油와 가스의 새로운 공급원을 추구해 탐사·개발에 전력을 기울이게 되었다. 石油産業은 이런면에서 자본지출이 최고를 기록했다. 또한 자본지출 이외에도 다른 자금수요가 발생했다. 즉, 운전자금 수요—주로 원유와 제품의 재고를 유지하기 위해 필요한 자금이지만—가 原油 1 배럴당 1 달러 상승하는데 약 3억 달러가 증가했던 것이다. 이처럼 시장이 매우 침체했을 때 자금을 확보할 필요성은 끊임없이 증대했다.

#### 재산성의 악화

그 결과, 石油業界는 사업의 축소를 피하면서 재산성을 높이는데 더욱 적극적인 태도로 임하지 않으면 안되었다. 대규모의 국제적 사업에 공통된 점이나 구입량은 극히 막대해도 마진은 비교적 적은 것이 실정이다. 여기서 사업규모에 따라 일반사

회의 인식문제가 대두된다. 한 기업체의 연간이익이 20억 파운드라고 하는 것은 확실히 거액으로 보이나, 이를 위해서는 자본지출과 탐광비로 연간 50억 파운드의 자금이 사용되고 그것은 물론 파생적으로 고용과 사업활동을 낳고, 기술이전에도 공헌하고 있다는 사실을 자칫 망각하기 쉽다. 이 이익은 본래 500억 파운드에 달하는 총매출액, 또는 260억 파운드에 달하는 총 자본투하액과 대비해서 생각해야 할 것이나 이것을 인식하고 있는 사람들은 거의 없다. 이를 기준해서 볼 때, 우리들의 이익은 총매출액의 불과 4% 정도에 지나지 않으며 과잉 이익이라는 개념과는 거리가 먼 것이다.

또 다른 한가지 사실은 이 이익이 稅後 숫자라는 것이다. 石油企業은 稅金을 내지 않는다는 신화가 유행하고 있는 것 같으나, 실제로는 일반 소비자가 상상하고 있는 것 보다도 훨씬 다액의 세금을 지불하고 있다. 이는 소비세를 말하는 것이 아니다. 소비세는 우리들이 정부를 대신해 세금을 징수하는데 지나지 않는다. 1982년에 Royal Dutch Shell 그룹 회사의 수입에 부과된 세금은 40억 파운드 이상이었다. 이것은 세전 수입의 73%에 상당하는 것이다.

이것이 오늘날의 실태이다. 따라서 우리들은 항상 기민하게 움직이지 않으면 안된다. 그렇지 않으면 파산해 버린다. 즉, 사업의 모든 분야에서 흑자를 올리려고 노력해야만 한다는 것이다. 왜냐하면 하나의 분야가 다른 분야의 적자를 흡수할 여력이 전혀 없기 때문이다. 현재 어떤 國際石油企業도 가능한 한 비합리성을 제거, 생산성을 향상시키는 것 외에는 다른 길이 없다는 것을 분명히 말할 수 있다. 그 만큼 경쟁은 더욱 격렬해지고 있는 것이다.

#### IV. 社會的 挑戰

제3의 도전, 우리들은 이를 「社會로부터의 수용성」이라고 개념정의를 하나, 이 문제에 대해 보다 구체적으로 다루어보고자 한다.

이것은 대차대조표에 숫자로 나타나는 것은 아니다. 그러나, 사업이 성공하기 위해서는 결정적으로 중요한 요인이다. 회사가 技術과 영업면에서 뛰어나다고 해도 만약 지역社會의 요구와 기대에 부응

하지 못한다면 존속하기 어려울 것이다.

Royal Dutch Shell과 같은 기업체는 그룹各社가 그 나라의 경제와 일상생활에 유익한 존재임을 정부와 지역사회에 납득시키려고 노력할 필요가 있다는 것이다.

이런 점에서 다국적 기업이라고 하는 말에 부수하는 사회일반의 허구(fiction) - 즉, 정부에 대한 음모, 책략, 전복 등의 충격적인 허구는 T. V. 소설에서는 재미있게 도취적으로 현실을 잊게하는 절호의 소재가 될지도 모르겠으나, 우리가 과거 38년간 경험해온 사업의 실태와는 전혀 거리가 먼 것이다.

企業이 규모가 커지면 그 성격상 당연히 국제화하지 않을 수 없다. 예를 들면, 벨기에, 네덜란드, 룩셈부르크와의 국제적인 洋毛거래는 중세 英國으로서도 매우 중요한 것이었다. 현대, 특히 제 2차 대전이 끝난 이후 거의 모든 사업이 본질적으로 어쩔 수 없이 국제화 되었다. 국제적 기업체는 활동하고 있는 나라에서 사업을 계속하려고 한다면 그 국가가 수용할 가치가 있는 회사임을 스스로의 노력으로 증명하지 않으면 안된다. 이것이야말로 모든 과장, 허구, 의혹을 불식하는 참된 다국적기업의 의미를 갖게하는 것이다.

### 정부와 메이저의 관계

그럼 정부와 多国籍企業의 본질적인 관계에 대해서 알아 보자. 널리 선전되고 있는 의견으로서 - 이것은 가장 소수의견일 것이라고 생각하지만 - 정부와 다국적기업은 영원한 敵이라는 의견이 있다. 또 다른 하나의 통속적인 조작된 말로서 정부는 국제석유회사의 손아귀에 있다는 의견이 있다. 그러나 진상은 전전한 경제성장과 최적의 천연자원 개발이라는 점에서 정부와 에너지會社는 가장 넓은 의미에서 그 목적이 동일하다는 것이다. 어려운 것은 그것을 정부나 지역사회에 인식시켜 건설적인 관계가 상호의 이익이 됨을 납득시키는 일이다. 그 책임은 우리들 기업측에 있으나, 좀처럼 쉽게 해결할 수 있는 문제는 아니다.

會社와 정부의 광범위한 목적이 공통됨에도 불구하고 양자의 관계는 복잡해지기 쉽다. 또, 경제적 고려 뿐만 아니라, 분명히 나타나지 않는 다

른 많은 요인에 의해 영향을 받는다. 양자는 서로 다른 전망을 갖고 있으며, 우선 순위도 다르다. 정부는 국가경제의 개발목표, 국가의 존엄, 정치적 압력, 또 많은 경우 당파적 요구등을 고려한다. 한편, 會社는 사업 전망, 주주에 대한 의무, 장기적인 존속을 고려하지 않으면 안된다. 더우기 정부는 모든 강제력을 갖고 있다. 만약 정부가 회사를 인정하고 싶지 않을 경우, 또는 회사의 활동이 국가이익에 부합되지 않는다고 생각할 때는 국유화, 징벌적 재정조치, 인가의 취소, 새로운 규제 등에 의해 대항할 수 있다. 우리들이 사업을 추진하는데 있어서 대 정부관계를 중요시하는 이유가 여기에 있다는 것을 충분히 알 수 있을 것이다.

會社와 정부의 관계는 최초에 상호 그 의도를 이해하고 전반적인 선의를 갖고 순조롭게 진행되어도 그 후에 여러 가지 이유때문에 상호 반목하는 일이 있다. 예를 들면 경제적 이유(사업이 당초 예상보다 성공한 경우, 중도에서 규칙이 변경되는 일이 있다), 인사적 이유(어느 측의 중심인물이 교체된 경우, 전체의 분위기가 영향을 받는 일이 있다), 불공정관에 의한 이유(정부 또는 회사측에 의해 사전에 상의도 없이 일방적으로 변경된 경우, 한측이 불공정관을 갖는다) 등이 있다.

이러한 문제에 대해 어떻게 대응할 것인가가 사업의 성패를 결정한다. 만약 會社가 정부에 사업의 실태에 대한 인식을 요구한다면 정부의 압력이나 요청을 인식하고 그 장기목표 뿐만 아니라 당면한 정부의 관심사에 대해서도 이해하려고 노력해야 된다는 것이다.

### 정부와의 상호이해노력

정치가나 정부관료와 정기적으로 비공식적인 대화를 나눔으로써 정치와는 관계없는 범위내에서 이해를 깊이 할 수 있다. 그러한 대화는 상호 관용을 베푸는 것만으로 그칠지도 모르지만, 그것만으로도 적대감정이나 반목보다도 훨씬 바람직한 것은 사실이다. 그러나 실제로는 그 이상의 성과를 올릴 수 있다. 그 좋은 예가 최근 英國에서 있었다. 대화를 계기로 해서 그때까지 北海에서의 개발추진을 저해했던 재정조치가 개정됐다. 요컨대 대규모 사업 계획이 의사소통과 타협의 결여로 좌절된다면 누구

도 이득을 볼 수 없다. 더 분명히 말하면 누구나 손해를 본다든 것이다.

會社 대 政府관계를 추진하는데 있어서 최대의 장애가 되는 것은 time scale의 개념이다. 기본적으로 어떤 국가에서 대규모 프로젝트에 투자하는 會社는 장기간 큰 부담을 져야만 한다. 이를 실시할 것인가의 여부는 통상 기본적 제조조건이 안정되어 있는지의 여부에 달려있다. 반면에 정부는 통상, 정권을 잡고 있는 기간을 넘어선 장래일까지 확약할 수는 없다. 즉 차기 정권에 인계될 수 없는 것이다. 이 문제에 대한 참된 해결책은 없다. 또, 그것을 기대할 수도 없다. 우리들은 대화로 다시 돌아가 정부관료나 현정권을 쥐고 있는 정당 뿐만 아니라, 모든 정당의 정치가에 대해 사업의 실태에 대해 인식을 해주도록 노력해야 한다.

### 의사결정의 중요 조건

특정사업에 대해서 의사결정을 할 때 두가지 중요한 필요조건이 있다고 생각한다.

첫째, 당초 예상한 프로젝트의 기본적인 경제성을 착수전에 미리 관계자 일동에게 가능한 한 명확히 해야 할 것이다.

둘째, 어떠한 정치적 집합체의 정부이든 민간기업의 투자를 바라는 정부는 투자하는 會社가 리스크 부담이 보다 적은 다른 투자에서 기대하는 이익보다도 더 큰 이익을 기대할 수 없다면 위험한 프로젝트에 착수하지 않는다는 점을 깨달아야 할 것이다.

정부에 대해 우리들이 받아들여질 가치가 있다는 것, 즉 무언가를 제공할 수 있다는 것, 그리고 우리들의 조업이 회사와 수용국과의 쌍방에 이익이 된다는 것을 증명하는 것과 특정 공동체(단체)에 인정받는다는 것은 전혀 별개의 문제이다.

Shell 그룹의 제회사는 세계에서 가장 잘 알려진 회사중의 하나이다. 남 모르게 행동하려고 해도 불가능하다. 그 결과, 끊임없는 비판의 대상이 되고 있다. 따라서 石油會社는 회사자신의 정책 또는 행동에 의한 영향에 대해서 비난받을 뿐만 아니라, 회사의 사업과 관련된 정부나 지방자치체의 정책에 대한 영향에 대해서도 비난받기 쉽다.

회사의 운영이 여러가지 이유로 각종 압력단체로

부터 격렬하게 비난 받는 일이 있다. 이유는 충분한 근거를 가진것도 있으며, 매우 우호적인 협정이나 타협을 통해 해결되는 경우도 있다. 그러나 통상 자주 보도되는 경우는 어떤 특정 문제가 갈등을 일으킨다. 정치적 동기가 숨겨져 있는 경우도 있다. 종교적 또는 환경보호의 입장, 때로는 단순한 감정적인 이유에 기인하는 일조차 있다. 이와 같은 경우는 회사나 정부로서도 난처한 입장이다. 회사는 당파적, 이데올로기적 논쟁에 휩싸일 수는 없으며, 또 그렇게 해서도 안된다.

### 소속국가의 법률습관을 존중해야

會社는 자유롭게 토의할 수 있는 사람들과 대화를 해야 할 것이나, 그렇지 않은 사람들과는 공존하도록 노력하는 수밖에 없다. 다국적 기업의 자회사도 포함해 모든 회사는 소속되어 있는 국가의 법률, 규칙, 관습에 따라야만 한다. 명성있는 국제회사는 세계적으로 널리 수용되고 있는 자주적 국제행동 기준을 존중하고 있다. 회사가 이러한 것들을 모두 실행하고, 그 국가 또는 지방의 관심사에도 충분한 배려를 하고 있다면(한편, 주주에 대한 의무도 잊어서는 안된다), 회사는 그후부터 단지 수용국의 사회와 건설적인 관계를 유지 발전시키는 노력을 계속하면 된다.

만약 會社가 명확한 national identity를 갖고 있다면, 일은 훨씬 쉬워질 것이라는 것이 우리들의 신념이다. 그 결과 Shell은 앞에서 정의한 참된 의미에서의 다국적기업에 상응한 조직을 갖고 있다.

Shell은 지방 분권적인 그룹이다. 그룹은 수백개에 달하는 회사로 성립되어 있으나, 각社は 제각기 독자적인 성질을 갖고 있으며, 경영권은 각사의 경영자에게 위임돼 있다. 각사 모두 독자적으로 의사결정을 할 수 있고, 수용국의 정부나 종업원에게 그 나라의 국가적 배경하에 이들 결정 결과를 공표할 수 있다.

한편, 各社は 런던과 헤이그에 있는 서비스會社를 통해 여러가지 서비스와 전문적인 know-how를 이용할 수 있다. 행동과 조업에 관한 일반기준은 그룹의 모든 구성회사에 의해 준수되고 있다. Shell은 성문화된 경영이념을 갖고 있다. 또, 환경보전, 제품안전, 제품의 품위, 사업소에서의 안전, 제품

의 품질(가격상당의 가치)에 관련한 공통기준을 갖고 있다. 이렇게 해서 우리들은 제각기 회사가 그 나라의 환경에 대한 배려와 이해를 갖고 그 사회의 일부가 되어 「다국적」적인 구조의 결과로서 보다 뛰어난 힘을 갖도록 바라고 있다.

### V. 장래의 課題

비즈니스의 세계는 挑戰의 연속이다. 그것은 많은 비즈니스맨이나 기술자들로 하여금 사기를 잃게 하는 것이다. 특히 石油와 에너지 분야는 곤란한 과제가 산적해 있다. 지금까지 우리들은 어떤 도전에 대응하지 않으면 안된다는가, 상업적·기술적 전문지식 면에서의 도전뿐만 아니라, 다른 국가들이나 공동체와의 실천적 관계에 있어서의 도전, 그리고 정부와 사회로부터 수용될 수 있는 필요성등에 대해 이해했을 것으로 생각된다.

앞에서 언급했듯이, 세가지 도전중 세번째 문제가 많은 점에서 가장 곤란한 것이다. 이 挑戰에 대응해야만 하는 경영자에게는 기술적 전문지식이나 상업적 재능이상의 것이 요구된다. 경영자에게는 세심한 주의가 중요하다. 사회적·정치적 세력, 그리고 환경보전이나 이태올로기에 관계한 세력에

대해서까지도 신경을 써야만 한다. 세계는 이들 세 세력이 상호 의존적으로 존재하므로 우리들과 같은 사업에 영향을 끼치는 일이 있기 때문이다.

우리들은 정부, 소비자, 종업원, 기타 우리들의 조업에 의해 영향을 받는 모든 사람들(그중에는 많은 경우, 우리들의 원료 공급자인 국영회사도 포함되지만)과 건설적인 관계를 구축해 갈 수 있는 인재를 필요로 하고 있다. 아울러 이러한 사람들은 국가적 배경하에서 감수성과 솔직성을 육성하는 조직적인 범위속에서 일해야만 한다. 그렇지 않으면 사업이 최초부터 허가되지 않거나, 허가되어도 운영할 수 없을 우려가 있다.

마지막으로 강조해 두고 싶은 것은 우리들이 장기적으로 존속하기 위해서 매우 중요한, 기업과 사회의 상호이해와 신뢰는 회사의 언행이 항상 일치하고 책임있는 행동을 취하지 않는 한 달성할 수 없다는 것이다. 바꾸어 말하면 앞으로의 경영자는 가장 넓은 의미에서 「사회로부터 수용되는 것」을 중요시해야 된다는 것이다. 적어도 급격히 변화하는 세계의 기술적, 상업적 도전에 대한 대응과 동등한 중요성을 인정해야만 한다는 것이다. \*

〈주간석유에너지정보〉

## □ 産油国短信 □

# OPEC 10월에 특별회의 개최

석유수출국기구(OPEC) 13개회원국 석유장관들은 현OPEC의 산유량 상한선인 하루 1천 7백50만배럴과 국별 산유량 쿼터를 조정하기 위해 오는 10월 OPEC 특별각료회의를 개최할 것이 예상된다고 알리·할리파·알·사박 쿠웨이트 석유장관이 지난 7월 12일 전했다.

그는 이들간의 OPEC각료회의를 마친 후 이같이 말하고 오는 10월에 특별각료회의가 열릴 가능성이 매우 많으며 여기에서 OPEC 각료들은 1주일 혹은 10일 걸릴지도 모를 밀고 당기기 시합으로 한바탕 흥역을 치르게 될 것이라고 말했다.

OPEC의 다음 정기각료회의는 오는 12월 제

네바에서 열릴 예정이나 이에 앞서 있을 특별각료회의의 개최장소는 밝혀지지 않았다.

OPEC는 이번 각료회의에서 지난해 3월 런던에서 열린 긴급 각료회의에서 결정한 현배럴당 기준유가 29달러와 OPEC의 1일산유량 상한선 1천 7백50만배럴을 계속 유지키로 합의했다.

그러나 OPEC 각료들은 빛에 허덕이고 있는 나이지리아에 대해선 「특수한 경제사정」을 감안, 쿼터를 약간 늘려주기로 하는 대신에 사우디아라비아가 나이지리아의 증산량 만큼 감산토록 했다.