

에어버스 컨소시엄의 생성과정과 교훈



한 국중형항공기사업조합(KCDC)이 현판을 내 건지 2년째로 접어들었다. 그러나 정책과제로 입안되어 수년간의 타당성 검토를 거친 사업조합의 가시적 성과는 아직까지 확인되지 않고 있다. 그 동안 막대한 기반시설의 투자와 소요된 시간을 생각하면 업계로서는 여간 조급한 일이 아니다. 이즈음에서 우리 업계와 정부 당국은 잠깐 물러서서 조급함을 달래는 여유를 가질 것을 제안하고 싶다.

국가 경제력에 비해 출발이 늦었다고는 하나 지난 수년간 진행되어 온 산업 진입의 과정은 결코 속도가 느리지 않기 때문이다. 현재 추진중인 KCDC의 중형항공기 개발사업은 자국 내 기업간의 협력체제 뿐만 아니라 일단 파트너로 고려하고 있는 중국과의 사업협력체제를 구축해야 하는 다단계 제휴의 과정을 전제로 하는 매우 복잡하고 지루한 협상의 반복과정을 사업 초기에 충분히 인식했다라면 지금의 조급함은 다소 덜 했을 것이다. 이 글에서는 컨소시엄의 세계적인 성공사례로 뽑히는 에어버스 인더스트리(Airbus Industrie : 이하 '에어버스'로 칭함)의 성립 과정을 통해 우리에게 주는 시사점을 모색하고자 한다. 10여년 간에 걸친 협상, 컨소시엄의 참여와 탈퇴의 반복과정은 현재 협상 테이블에 임하는 우리에게 시사하는 바가 적지 않을 것이기 때문이다.



한국항공대학교 경영학과 교수 허희영

유럽의 지혜와 자존심, GIE

에어버스의 급성장에는 몇 가지 주목을 끄는 것들이 있다. 에어버스 컨소시엄의 구성 초기에만 해도 기껏해야 겨우 프랑스, 영국, 독일의 지역 수송기 사업을 전개하는 것에 불과할 것이라는 견해가 지배적이었다. 그러나 20여년이 경과한 현재 명실상부하게 유럽의 첨단기술 공동체의 운명과 위신을 건 기업 연합체로서 치열한 주도권 싸움을 겪음으로써 세계 항공기 시장에서 응분의 위치를 점하게까지 성장했기 때문이다. 이 사실은 시장진입 초기에 미국의 많은 항공기업 제작업체들이 우려했던대로 현실화되어 이제는 보잉, 맥도넬 더글라스조차 이 중거리 항공기 시장에서 에어버스를 대등한 경쟁자로 인식하게 된 것이다.

1974년에 동체 확대형 제트 여객기인 A300을 처음으로 인도한 이래 에어버스는 1980년대 중반에 이미 중거리 여객기에서 미국의 보잉, 맥도넬 더글라스에 이어 세계 제3위의 매출고를 올리는 기업으로까지 급성장하였

다. 시장점유율을 수주 총수로 보면 당시까지 연평균 12-14%의 괄목할 만한 성장률을 기록, 1985년에는 전년과 비교하여 A300/A310/A320 시리즈로 실제로 3배 가까운 수주 증가를 기록함으로써 제트 여객기로 에어버스는 유럽의 "기대주"로 떠올랐다.

에어버스는 뒤이어 최근까지 중장거리용 전략기종인 A320, A330으로 강력한 공세를 펼치면서, 보잉, 맥도넬 더글라스와의 본격적인 경쟁에 돌입하였다.

이처럼 급성장을 이룬 에어버스였으나 설립한지 25년으로 그 발전의 역사는 극히 짧다. 이 기간은 유럽 항공기 산업의 부활에 대한 집념이 가득찬 도전의 시기였다. 도전해야만 할 상대는 물론 세계의 항공우주산업을 지배하는 경제 거인 미국, 특히 민항기와 군용기의 전체 항공기 산업을 손아귀에 쥐고 있는 보잉, 맥도넬 더글라스, 그리고 록히드라는 3대 거인이었다. 문화와 과학기술의 선진국을 자부하는 유럽 제국이 제2차 세계대전으로부터의 부흥과 성장을 선언하기 위하여 영국, 프랑스, 서독이라는 서구의 강국은 손을 맞잡았다. 이는 곧 EC의 통합으로 이어졌지만 1970년의 에어버스 컨소시엄의 착수야말로 유럽의 자존심을 건 모험의 시작이었다. 물론 에어버스 설립 후의 행적이 순항이라는 것은 결코 아니다. 특히 설립 당시에는 서구 3강국간의 주도권 싸움과 이해의 대립이 표면화됨에 따라 1965년부터 약 10여년간 컨소시엄의 참여와

탈퇴가 반복되고, 지루한 협상이 거듭되었다.

에어버스사의 기업 성격은 매우 독특한 것으로서 프랑스와 서독에 의해 구상된 합자회사라 할 수 있다. 즉 에어버스사는 1967년 프랑스 법에 근거하여 설립된 '상호경제적 그룹' 즉 기업연합으로 불리우는 GIE(Greupment d'Interet Economique)로서의 성격을 갖고 있다. GIE로서의 에어버스사가 갖는 특징은 다음과 같은 점에 있다.

첫째, 법인격을 가지고 있으며 법률상의 법인으로서의 행위 능력을 가지고 있다. 그러나 통상의 영리 법인과는 달리 스스로의 이익 추구를 위한 사업은 행하지 않는다.

둘째, 에어버스사의 지출과 수입은 GIE 멤버 중의 수개사의 참가 비율에 비례하여 분담되고 분배된다. 따라서 에어버스사는 이윤도 손실도 보지 않고 무 새금으로 영업 활동을 한다.

셋째, 고객과의 교섭, 서비스, 판매활동등은 에어버스사의 스텝진에 의해 수행되지만 엔지니어링 생산에 관해서는 에어버스사가 관리 조정하고 실질적으로는 거의 대부분 참여 기업 및 협력 파트너 기업들에 의해 수행된다.

넷째, 개발활동 역시 참여기업 및 그들의 파트너 기업에 의해 추진된다.

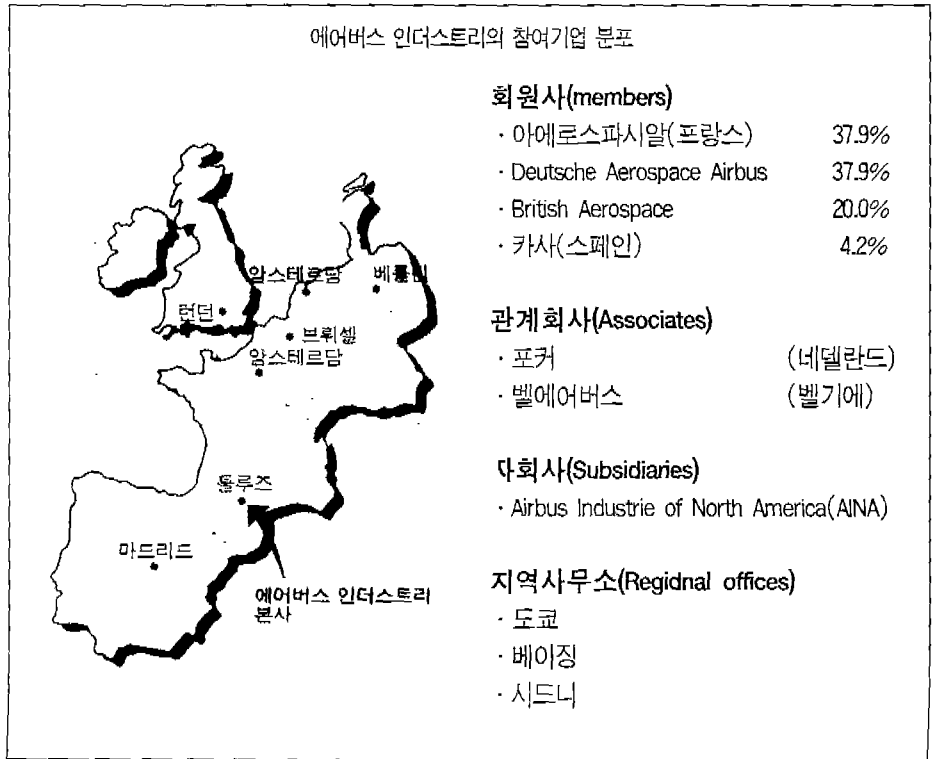
이같은 GIE의 기업 특성에 따라 에어버스사는 참여 기업의 투자부담과 그것에 정확히 상응하는 이익의 배분을 철저히 지킴으로써 세계에서 찾아볼 수 없는 독특한 기업조직의 형태로 운영되고 있다. 이같은 경영방침은 실제로 단독기업으로 활동하는 것보다 다방면에 걸친 시너지효과로 인해 경제적 성과가 매우 높게 나타나고 있다. 예를 들어, 생산활동의 측면을 보면 생산활동은 각자가 협정 비율에 맞추어 참여기업간에 분담되어 이루어진다. 그리고 생산비용 보다도 작업량에 맞추어 분담하는 방식을 택하고 있다. 이를 위해 각 참여기업에 대한 생산 및 개발원가는 최소한으로 억제하면서 각각의 기대수익을 극대화시킴으로써 결국 제품의 가격 경쟁력을 높

여주게 된다.

1970년 에어버스사의 설립 당시에는 프랑스와 서독에서 1개사씩 참가했으나 1972년 초에 스페인이 이 컨소시엄에 참여했다. 그 참가 비율은 각각 프랑스의 아에로스파시알(Aerospatiale) 47.9%, 도이치 에어버스(Deutsche Airbus) 47.9%, 스페인의 CASA(Construcciones Aeronauticas SA.) 42%였다.

그리고 1977년 항공기 제조 및 조선사업법의 제정에 따라 국내항공기 산업의 재편과 통합을 이룬 영국에서 브리티쉬 에어로 스페이스(British Aerospace ; BAe)가 에어버스 컨소시엄에 참가하게 된 것은 1979년의 일이었다. 영국의 참여로 인해 각 참여업체간의 출자비율에 대한 재편이 이루

에어버스 인더스트리의 참여기업 분포



어져 에어로스페이스 37.9%, 도이치 에어버스 37.9%, 브리티쉬 에어로스페이스 20%, CASA 4.2%로 되어 현재에 이르고 있다.

에어버스사의 지난 15여년 간의 행보는 유럽의 지혜라고도 할 수 있는 GIE방식의 독특한 사업전개의 실험 과정이었다고도 할 수 있다. 유럽 열강의 이해 대립을 해결하고, 미국이라는 거인이 점유하는 세계 항공기 시장에 파고 들기 위해서는 유럽 각국의 책임과 권한에 대한 분담이 분명히 되어 있는 컨소시엄의 형태로서 GIE방식의 조직이 가장 바람직한 것으로 판명되고 있기 때문이다.

또한 에어버스사에는 네덜란드의 포커사(Fokker-VFW), 벨기에의 벨 에어버스(Bel Airbus), 유고슬라비아의 SOKO사도 관계회사로 참가하고 있고 이러한 기업들 역시 생산활동에 대한 정부와 하청을 수행하고 있다.

컨소시엄 구상의 배경

항공기산업의 중요한 특징 중 하나는 오늘날 신기종의 항공기를 개발하는데 요구되는 자원의 규모가 어느 단일 기업만으로 감당할 수 없는 수준에 와 있다는 점이다. 전형적인 개발프로젝트의 경우 개발사업이 시작된 후 약 7년이 경과하게 되면 투자규모는 누계로 미화 약 40억불, 즉 3조 2천억원 가량의 자금이 소요되는 게 보통이다. 이때 이 비용은 항공기의 크기에 좌우되지 않는게 일반적이다. 100인승이건

400인승이건 개발에 소요되는 비용에는 별반 차이가 없는 것이다. 더욱이 항공기 시장의 치열한 경쟁특성으로 인해 실제 판매가격은 제조자의 의도보다 상당히 낮게 결정되는 경향이 두드러지기 때문에 아무리 성공적인 프로젝트라 하더라도 초기의 투자자본을 회수하는데에는 보통 12년 정도가 소요된다. 특히 항공기 수요의 주기성과 다른 시장요소를 감안하면 회수기간은 이보다 훨씬 길어져 15년이 넘는 경우도 흔하다. 보상이 아무리 지대하다 하더라도 이같은 특성을 지닌 프로젝트에 회사의 운명을 걸고 도박을 하려는 경영자는 어디에도 없을 것이다. 결국 어떤 제조업체라 하더라도 그러한 모험을 실행하기 위해서 그 짐을 나누어 짊어질 동반자를 구할 수 밖에 없게 되는 것이다.

1960년대 후반에 들어서면서 유럽의 항공기 제조업체들은, 크기와 항속거리면에서 널리 보급된 B727-200과 미국의 국내용 3발 제트 수송기인 DC-10이나 L-1011의 중간쯤 되는 새로운 항공기에 대한 수요가 세계적으로 점차 증가하는 추세임을 간파하게 되었다. 잠재적 구매의사가 있는 고객들의 요구는 B727보다 직접 운영비용이 좌석당 15% 이상 낮아야 하며 DC-10보다 절대 높아서 안된다는 것이었는데, 이처럼 까다로운 경제적 목표를 만족시킬 수 있는 항공기 제조기술까지도 그 당시 유럽의 여러 업체들은 갖추어가고 있었다.

이때 유럽의 항공기 제조업체들은

각자 근본적인 선택을 해야 함을 인식했다. 그 선택이란 우수한 미국 제조업체들 중 하나의 하청업체가 될 것인가, 아니면 유럽협력시스템의 주요 동반자가 될 것인가 하는 것이었다. 곧 유럽의 이상을 진작시킬 수 있는 독특한 기회로 기대한 프랑스와 독일 정부로부터 강력한 권고가 이루어졌고, 역사적인 결정으로 유럽시스템은 창설되기에 이르렀다. 그래서 1969년 5월 파리 에어쇼에서 프랑스와 독일의 주무장관들에 의해 본래의 A300 개발협정이 체결되었던 것이다. 그러나 에어버스설립 계획의 추진과정은 각국의 주도권 선점과 이로 인한 이해관계로 인해 그리 순탄치만은 않았다.

일단 공동개발의 방향이 결정되자 유럽의 각 제조업체들은 에어버스 프로젝트를 관리하고 이끌어갈 시스템의 형태를 결정하는 일에 착수하였다. 해당 국가들은 우선 가능한 형태를 상정하여 논의를 진행하였다. 첫번째의 형태는 콩코드(Concorde)의 개발방식에 따르는 것이었다. 콩코드 개발프로젝트는 프랑스와 영국의 협력사들이 동등한 자격으로 주도하였으며, 위원장이 매년 국가별로 순번에 따라 돌아가며 선정되는 위원회를 구성함으로써 프로그램을 관리하는 형식에 따랐다. 그러나 현실로 나타난 결과는 이러한 시스템이 성공적이지 못하다는 것이었다. 비록 팔목할 만한 항공기의 생산에는 성공하였으나, 당초 계획보다 수년이 지연되었을 뿐 아니라 본래 예산을 훨씬 초과하여 투자가 이루어

진 바 있었다.

두번째 가능한 협력형태는 주도사를 선정하는 것이었다. 이 시스템은 미국의 경쟁사들에 의해 사용된 바 있었다. 그러나 유럽의 해당 국가들은 다른 협력사들과의 불협화음이 불가피하다고 예측하였으므로 이러한 시스템 역시 효과적으로 운영되기는 불가능하다는 판단을 내렸다. 결국 국제 공동개발이 성공적이기 위해서는, 모든 참여자가 의사결정과정을 완전히 같이하는 진정한 동반자 정신에 입각하여야 함을 확신하게 되었다. 즉, 프로그램을 성공적으로 관리하기 위해서는 전적으로 이 목적을 위해 설립된 독립조직이 요구되었던 것이다.

결국 1970년에 이르러서야 비로소 에어버스사가 창립되었다. 이 조직은 에어버스의 모든 상용제트기들에 대한 설계, 개발, 인증, 제조, 고객지원 그리고 감항유지보수등을 관리하고 주도하며, 생산품의 시장을 개척하고 판매하기까지 모든 것을 책임지도록 되어 있었다. 에어버스의 참여업체들은 법적으로 자신들의 소유자들이 에어버스 활동으로 수익을 확보할 수 있도록 제반활동을 수행하여야 할 의무가 부여되어 있었다.

에어버스 컨소시엄의 탄생

1960년대 중반들어 국방예산의 단계적 감축에 따라 프랑스, 영국, 독일정부는 국제적인 항공기술의 확보와 고용의 촉진을 위한 경제적 수단으로 상

업용 항공기의 공동개발을 구상하기 시작했다. 그러나 이들 정부는 이같은 민항기 개발에 따른 재정적인 부담을 국방부가 아닌 사기업이나 개인기업 형태로 전환하고자 하였다. 당시 유럽의 제작용업체들은 나름대로 추진해오던 민항기 프로그램에 소요되는 어마어마한 투자규모와 기술적 불확실성에 따른 위험을 더 이상 지탱하기 어려운 실정이었다. 따라서 이 같은 막대한 예산을 수립하여 각 정부가 순수 국가적 차원에서 민항공기 프로젝트를 추진하는 것 역시 한계가 있었다. 한편 이들 업체 내외의 관계자들은 미국과의 경쟁을 위해서는 무엇보다 연구개발의 추진과 이를 위한 자금 확보를 위해서는 국제적인 제휴가 전제되어야 한다는 견해에는 일치하고 있었다.

1962년에 체결된 영국과 프랑스간 콩코드 조약(Anglo-French Concorde Treaty)은 유럽의 주요 민항기 사업으로 하여금 자본 제휴, 즉 공동출자의 시대로 접어들게 하는 계기가 되었다. 콩코드 초음속기의 공동개발 계획은 많은 유럽인들에게 민항공기 사업을 이끌고 있다시피한 미국을 따라잡는 중요한 첫걸음이라는 인식과 자신감을 심어 주었다. 세계 제 2차대전 이후로 미국의 항공사들은 미국시장의 98%, 유럽 시장의 90%를 장악함으로써 세계 민항기시장을 완전 독점해 온 상태였다. 영국과 프랑스는 일단 자신들의 항공기술을 하나로 묶음으로써, 첫째로 항공기시장에 높은 기술의 초

음속 항공기를 내 놓는 동시에 '하늘의 미국의 식민지화'라는 말이 나올 정도인 미국의 명성에 도전할 수 있을 것으로 판단했다. 물론 당시 사업의 추진 과정에서 직면한 많은 어려움에도 불구하고 콩코드 프로젝트의 추진은 합작을 통해 유럽은 민항공 분야에 있어서의 미국의 독점에 보다 성공적으로 대처할 수 있다는 여론과 자신감을 부추기는 결과를 가져왔다.

이는 미국과 보다 동등한 위치에서 경쟁하는데 따르는 재정적 부담과 항공사 재원을 통합해야하는 어려움에도 불구하고 이 합작사업은 시장을 확보 유지할 수 있을 뿐 아니라 유럽내에서의 경쟁을 제한 할 수 있는 등의 이점을 제공할 수 있을 것으로 판단되었기 때문이다. 왜냐하면 당시 추진하는 입장에서는 정부자금의 조합에 의해 만들어진 항공기가 참여한 국가들의 항공사들에 의해 보장된 시장을 갖게 될 것이라 낙관했으며 이러한 합작은 당시까지의 이전투구식의 유럽국가간 과도한 경쟁을 해결하고, 미국 항공사의 유럽진입을 억제함으로써 장기적으로 경영성과 면에서 긍정적인 효과를 가져올 것으로 믿었던 것이다. 또한 참여국들은 자신들의 항공기를 해외로 수출하기 위해서는 보다 효율적인 각국의 마케팅 능력과 외교적 자원의 통합을 통해 시너지 효과를 기대할 수 있다고 판단했다.

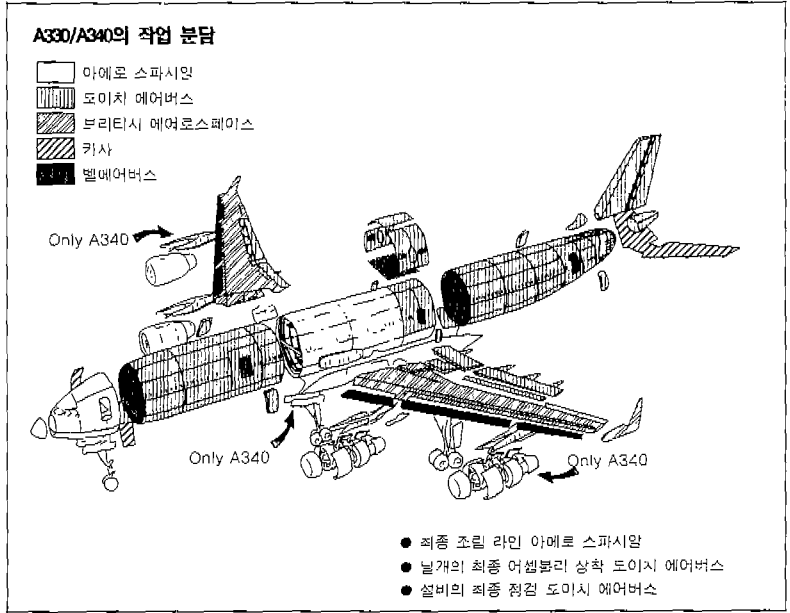
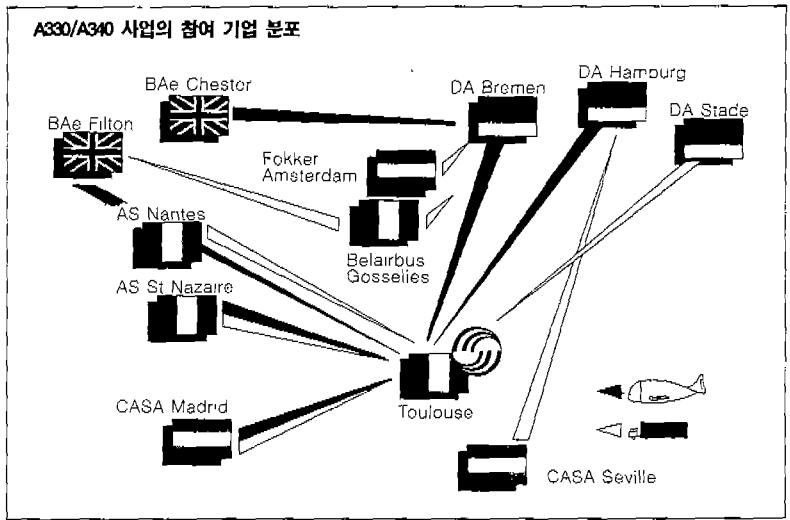
결국 유럽국가들은 이 합작사업을 추진함으로써 1965년에는 그들의 도전은 미국의 운송기 사업에까지 넓혀나

갔는데 이 사업은 유럽 국가들이 새로이 제안된 대형 제트여객기 시장에 뛰어들기 위해 추진된 것이었다.

에어버스의 사업 초기는 두 기간으로 나누어진다.¹⁾ 첫번째 기간인 1965년에서 1968년까지는 영국, 프랑스, 독일 간의 경제적, 외교적인 교섭에서 협상에 난항이 계속된 반면 상업성과 비용의 효율성의 측면은 거의 무시된 상태에서 진행된 시기다. 이 기간 말엽에 영국은 당시 계획하고 있는 항공기의 수요가 충분치 않은 것으로 판단하고 이 사업으로부터 손을 떼었다.

에어버스사업 초기의 두번째 기간인 1969년에서 1974년 동안에는 독일과 그 밖의 참여국들이 항공기 제작산업에 대한 R&D 수준이 현저하게 뒤떨어져 있었으므로, 프랑스로서는 오히려 에어버스계획을 주도하는데 유리한 입장에 있었던 시기이다. 또한 시장수요 측면에서 참가국들은 이 항공기 개발계획이 상업적으로 전망이 있음을 확신시키기 위해 국가 산업적 측면에서의 경제성을 꾸준히 강조하였던 시기이다.

특히 1969년 불-독간 양해각서는 설계에 대한 지휘권을 프랑스의 서드(Sud)항공에게 일임하고, 에어버스 계획의 기술적, 재정적, 관리적, 산업적 마케팅의 모든 활동을 관리하는 국제적 조합을 설립할 것을 요구하였다. 이러한 업무를 수행할 조합을 세우는



데는 1970년 12월 18일까지 약 19개월이 소요되었다. 이렇게 많은 시간이 소요된 까닭은 네덜란드와 스페인의 참여 때문이었고, 참여사들간의 사소한 싸움 또한 상당한 지연을 초래하였다.

그러나 양해각서 체결 이듬해인 1970년 독일의 에어버스사는 프랑스가 이 계획의 모든 부분을 지배하고 평등을 기초로 한 에어버스 인더스트리의 설립을 저해한다고 강한 불만을 나타내기도 했다. 이 논쟁의 바탕은 마케

주1) 에어버스 사업초기는 구체적으로 컨소시엄 구성의 협상단계(1965~1968)와 컨소시엄 구성의 완료단계(1969~1974)로 나누어 볼 수 있으며, 에어버스 컨소시엄이 현재의 체제에 이르게 된 것은 영국의 자본참여가 이루어진 1979년 부터이다.
허희영, 「세계일류기업총서 보잉·에어버스」(1996.3) pp. 262~280 참조

팅의 통제, 마케팅 및 생산단계의 자금문제, 에어버스 인더스트리의 법적 지위에서 비롯되었다. 민간사회로서의 VFW-Fokker와 MBB는 이전의 서드 항공인 아에로스빠시알이 국영화 되어 보조금의 지급을 받았을 때 막대한 양의 회사자금을 항공기의 계속되는 생산과 마케팅부분에 투자해야 하는 것에 대해 반대했다. 정부는 이 두나라의 산업에 대출보증을 제공해 줌으로써 사실상 이러한 문제를 해결했다.

아에로스빠시알은 또한 재정적 의무가 에어버스 인더스트리에 참여하고 있는 기업의 총 금융자산으로 확대되어야 한다고 주장했다. 독일의 에어버스사는 '아에로스빠시알은 언제나 공공자금을 의지할 수 있기 때문'이라며 이를 맹렬히 반대하고 나섰다. 이러한 논쟁은 상당히 가열되었고, 1970년대 말 독일의 기업들은 정부로 하여금 프랑스의 태도에 대해 그들이 받아들일 수 있는 선에서 타협이 이루어지지 않는다면 더 많은 자금을 보류하겠다는 위협을 줄 것을 요구했다. 그러나 결국에는 프랑스의 입장이 고수되어 1970년 12월 18일 에어버스사업은 GIE의 프랑스 법에 따라 법인조직으로 설립 되었다. 이 GIE는 자기소유의 자본이 부여되지 않았다. 구성원들로부터 징수된 돈으로 운용비용을 지불한다. 또한 이들 구성원들은 에어버스사업에 의해 발생한 부채를 그들의 총 재원을 다해서라도 책임을 져야 했다.

에어버스사업의 현장은 근본적으로

모든 회원을 아에로스빠시알과 독일 에어버스사로 제한했다. 이 두나라는 이론적으로는 이 조직의 모든 면에서 똑같은 권리를 가지고 있었다. 이 조합의 현장은 또한 호커시들리와 포커-VFW를 고문으로 인정하고 있었으며 후에 CASA를 회원으로 승인했다. 1979년 초에 참여기업들은 다시 회원의 권리를 나누었는데, 이때 영국의 브리티쉬 에어로스페이스(BAe)사에게 20%의 이권을 인정했다. 새로운 회원이 승인과 권리의 재분배는 만장일치의 의견을 바탕으로 한다. 이 현장은 특별히 A300-B의 상업적 운용기간이 끝날때까지는 구성원의 일방적인 탈퇴를 금하고 있다.

시사점

에어버스 컨소시엄 사업의 출발이 된 A300개발 계획은 결론적으로 말해 비용, 계획, 경제적 성과 등의 측면에서 매우 성공적이었다. 그러나 에어버스 계획의 첫 단계인 1965~1968년 까지는 그 이전에 추진되었던 유럽의 합작사업인 트랜셀(Transall)과 콩코드사업의 참담했던 과거 기록과 별 차이가 없었다. 이 기간 동안 대등한 동업자인 영국과 프랑스는 설계, 프로젝트의 통제권, 구성원의 선택, 시장분배 등에 대해 합의를 보는 데에만도 무려 4년 가량을 허비했다. 오히려 연속적인 국가적, 정치적, 상업적 흥정을 가져온 타협의 결과 어떤 항공사도 이 에어버스를 주문하지 않을 것이라는 상업적

으로 불길한 추측만이 난무했다.

그러나 이 보다 성공적이었던 제2 단계(1969~1974)는 두 가지 관점에서 첫 단계와는 구별된다. 첫째, 동맹자들의 위상이 동등하지 않음으로써 주도적 지위국가 추진을 선도했다. 즉 프랑스가 거의 지배하다시피 했다. 둘째, 동맹자들은 상업성과 비용에 더 잘 반응하는 R&D계획을 만들기 위해 그들이 우선권을 이전시켰다. 아래의 사실들은 A300-B 계획의 성공을 가져다 준 보다 중요한 요소들 중의 몇 가지이다.

첫째, 약간의 예외는 있었지만 A300-B계획은 전통적인 기술을 주로 사용하였다. 개발계획에 있어 거의 기술혁신이 요구되지 않았는데 이로서 사업에 대한 위험성을 낮출 수 있었다.

둘째, 기존에 다른 항공기를 위해 고안되었거나 재고가 있어 언제든지 사용할 수 있는 부품이 A300-B에 대한 준비품을 더한 단위가격의 약 45%를 구성하고 있었다. 이러한 부문에 있어 가장 중요한 품목은 제너럴 일렉트릭(GE)의 CF6엔진이다. 시험과 평가를 위해 항공기를 미리 제조할 때 이 엔진은 제너럴 일렉트릭으로부터 직접 사들여졌다. 이러한 과정은 독자적인 엔진개발 계획에서 당면하게 되는 대부분의 위험과 비용을 제거해 주었다.

셋째, 에어버스의 참가자들은 단일 명령계통만을 설정해 놓았다. 사실상이 계획에 대한 프랑스의 장악을 의미한다. 거의 2년동안 서드(후에 아에로

스패시알)는 실험적 성격의 기업으로서 에어버스계획을 관리했다. 원칙적으로는 독일도 에어버스산업의 형성 이후 프랑스와 동등한 권리를 인정받았으나 대부분의 중요한 경영의 지휘권은 프랑스 대표자들의 손안에 있었다. 에어버스인더스트리는 아에로스패시알의 회장이기도 한 최고 경영자의 통제하에서 A300-B의 개발을 완수했다.

넷째, 영국이 탈퇴한 후 1968년과 1969년에 걸친 기간 동안 프랑스와 독일은 국가의 산업적 고려보다 상업성, 비용, 기술적 우위 등을 더 중요시 하게 됨으로써 기존의 공동개발계획의 방식에서 본질적으로 벗어나게 되었다. 1969년 즈음에 와서는 판매에서 우위를 차지하기 위해서 에어버스는 발전된 미국의 여객기에 대항하여 경쟁할 수 있는 자기소유의 장점을 확대시켜 나가야 했다. 또한 에어버스를 상업적으로 성공시키기 위해 경영자들은 잠재적 수요자인 항공사들의 욕구에 잘 들어맞는 탄력적 경영을 전개했다. 항공사들은 가격, 경제성, 신뢰성, 성능, 납품일 등에 가장 민감했으므로 A300-B을 팔기 위해서는 항공사들이 민감한 이러한 범주를 위해 노력해야 했다.

결과적으로 공동개발 계획으로는 전례 없던 사업의 확장으로 에어버스 참가자들은 항공기를 설계하고 잠재적인 수요자의 선호도, 기술적 장점, 비용, 지연을 최소화하는 방안 등에 따라 부품을 선택하였으며, 또한 산업

적인 의사결정에서의 직접적인 정부의 참여를 최소로 하였다.

1969년의 양해각서는 개발비용의 상한선, 업무진행자금, 엄한 산업적 탈퇴에 대한 금지조항을 제정하였다. 참가사들 또한 불필요한 중복을 피하기 위해서 단 하나의 조립공정과 비행시험센터만을 설립했다. 에어버스계획은 유럽의 몇 안되는 공동개발사업 중의 하나로 그 업무는 정부의 재정적 투자나 단위구매에 따라 정확하게 할당되지 않았다.

특히 상업적 존립의 관점에서 보면 A300-B 계획은 독특한 것이었다. 이 계획은 유럽인에 의해 착수된 가장 성공적인 항공기 개발 계획중의 하나로 평가되고 있다. 그럼에도 불구하고 가능한 미래의 유럽 대형항공기 공동개발을 위해 이 계획의 함축적인 의의에 관하여 이밖에 다음과 같은 여러 사실들은 교훈으로 남겨져야 할 것이다.

첫째, 제 2의 외국의 참여(재정적 분야를 제외하고)에도 불구하고 이전에 추진되었던 공동개발사업인 애틀랜틱(Atlantic) 계획처럼 A300사업은 실제적으로 프랑스의 R&D계획으로서 정당하게 계획되어 졌다. 만약 이 계획에 대한 통제권이 주어지지 않았다면 아마도 프랑스는 참여하지 않았을 것이다.

둘째, A300에 미국산 부품을 많이 사용했음에도 불구하고 프랑스와 독일은 전반적인 사업경영과 프로그램의 확대과정에서 미국회사의 참여를 분명히 거절했다. 콩코드와 같이 에어

버스는 세계항공시장에서의 미국 독점을 막으려는 프랑스 주도의 유럽을 도우려 하는 경향이 있었다.

셋째, 국제제휴전략의 특징인 비용, 성과, 소비자 요구 등에 대한 우선적 배려 방침은 미래의 군용기 공동개발 프로그램에는 적용될 것 같지는 않다. 미래 군수개발 공동계획의 참가자들은 자국의 산업적 정치적 목적의 극대화를 위한 협상의 기존패턴을 고수하게 될 것이다. 이러한 경우는 최근 알파제트(Alpha Jet), 토네이도(Tornado) 그리고 유럽의 TCA(Tactical Combat Aircraft) 프로그램 등에서 찾아볼 수 있다.

끝으로, 우리에게 던지는 가장 중요한 시사점은 국제공동프로젝트의 성립단계에 이르기까지 보여지는 부단한 협상의 반복과정이다. 상대적으로 기술적, 문화적, 경제적 동질성이 강한 유럽 제국간에도 컨소시엄을 논의하는 데에만 10년이 걸렸다는 점이다. 이 기간 동안 특히 영국과 독일이 보여준 참여와 탈퇴의 반복, 심각한 갈등의 노출 등은 국익을 전제로 한 상호이익 공동체의 구현과정이 얼마나 험난한가를 단적으로 보여주는 좋은 예가 될 것이다. 파트너 국가선정의 유연성이 항상 확보되어야 할 뿐 아니라 성급한 협상타결 노력이 오히려 국익에 손해를 가져올 수 있음을 유념해야 할 것이다.