

## 제2기: 대기업의 반격, 이합집산

### 매수와 도산의 악순환

텍사스 익스프레스의 도날드 바사장은 규제완화 전야의 운임 인하 경쟁의 시초에 즈음하여 “고객에 대한 최대의 가치는 가격이다”는 신념을 가지고 장래 여객기의 좌석 자체가 상품으로 되어 저가격화에 성공한 항공사만이 시장을 석권할 수 있을 것이라고 예상하고 있었다. 이런 생각을 가진 그가 새로운 항공사를 창설했는데 그 회사가 바로 피플스 익스프레스 항공이었다. 그는 시장의 목표를 보스턴-워싱턴 이 있는 동부해안을 노렸고 경합회사는 이스턴 항공의 서틀편이었다. 그는 뉴욕 공항을 거점으로 영업을 시작했는데 보잉 737-100을 이용하여 빗하로우-뉴욕간을 불과 23 달러의 싼 요금으로 운항을 시작했다.

이 요금은 자동차로 가기보다 싼 요금이었다. 그는 저운임을 철저한 저운항비용, 높은 가동율로 커버했다. 그리하여 그는 81년도에 650만 달러의 이익을 올렸다. 그러나 무리한 확장과 노선경쟁으로 피플스 익스프레스 경영에 한계를 드러내게 되었는데 4년만에 남의 손에 넘어가 버렸다. 여기서

덴버를 거점으로 한 프론티어 항공사는 피플스 익스프레스를 매수하여 컨티넨탈과 유나이티드의 양사와 결합했다. 그 결과 프론티어를 유나이티드사에 팔아버리고 피플스 익스프레스도 합병되어 도날드 바의 구상은 6년만에 막을 내렸다.

### 유수기업의 반격

1980년 중반부터 미국경기 호전이 신규 참여자들이 누리고 있던 잇점을 잃게하고 있었다. 그것은 항공사에서 일사 해고되어 있던 종업원이 다시 대기업에 고용됨으로서 이들을 채용하여 저운임 정책을 해오던 신규항공사들은 더이상 동정책을 지속시킬수 없었으며 또 채산성을 이유로 운항을 중지하고 있던 노선도 대기업이 계열 지역항공사를 이용하여 운항을 재개하고 있었다.

이것은 최저 운임의 수준이 그다지 낮지 않은 시장에 저가격으로 참여하던 신규항공사의 전제가 크게 동요되는 것을 말하는 것이다. 게다가 경기회복으로 승객들이 저운임보다 서비스의 충실을 요구하게 되자 유수기업들이 자금력을 전

제로 영업방침을 서비스 향상으로 전환하게 되었다.

그러한 제1탄이 상용고객 우대제도였다. 이 제도는 1981년 5월 아메리칸 항공이 처음으로 채용한 제도로 이용 마일수에 비례하여 무료티켓이나 기타의 특전을 받을 수 있는 프로그램으로 처음에는 별로 큰 기대를 걸지 않았으나 막상 시행하고 보니 첫 해에 100만명이 넘는 회원이 쇄도하여 모두를 놀라게 했다. 이에 따라 다른 운항회사에서도 이 프로그램을 채용하여 기대 이상의 호응을 얻었다. 이 프로그램의 매력은 무료항공권을 쓸 수 있는 비행노선의 종류인데 이점에서 대규모 유수 운항회사는 압도적인 강세를 가지고 있었다.

또 한가지 항공운항업에 획기적인 변화를 가져오고 대기업이 가지는 잇점을 살린 제도가 예약 전산관리였다. 이것은 컴퓨터가 일상생활에 쓰이기 시작한 혁명적 환경의 변화를 눈앞에 보여주는 일이었다.

### 예약 전산관리 시작

70년대초의 예약시스템은 손님의 주문을 받은 여행 대리점이 먼저 항공회사에 전화를 걸어 항공회

사가 가지고 있는 예약 시스템에 접근하는 식이었다. 당시의 시스템은 항공사 종업원만이 예약 장치에 직접 접근할 수 있는 완성도가 낮은 시스템이었다. 여기서 여행사는 당연히 자기들이 직접 예약 시스템에 접근하고 싶어했고 항공사들은 이를 불허했기 때문에 발권마다 커미션을 주어야 하는 여행대리점은 불만을 가지고 있었다. 1974년 12월에 항공회사와 여행사가 공동으로 사용할 수 있는 컴퓨터 예약시스템회사가 설립되어 다음해 여름에는 전 항공운항업계가 공동으로 이용하는 예약 시스템이 가능하게 되었다.

그러나 유나이티드항공이 자사가 개발한 예약시스템장치를 고집하여 단일화에 실패하고 각사가 서로 다른 시스템을 가동하게 되었다. 이 독자 시스템의 개발과 사용에는 막대한 투자가 필요하여 자금력이 약한 기업은 파



이스턴항공의 L1011



유나이티드항공의 B727



웨스턴항공의 B727

음대로 설치하지 못하는 취약점이 있었다. 예약 전산관리가 수익의 증가에 기여하지만 과도한 자금수요가 문제로 되어 있었다.

컴퓨터 예약시스템의 사용이 일반화된 1985년 아메리칸 항공이

같은 노선에서 복수 운임체계를 시행한다고 발표했다. 이것은 같은 노선과 좌석에 대하여 고객의 종류에 따라 가격을 달리한다는 것으로 이 제도에 따라 상용고객의 우대 프로그램을 시작하자 그것이 예약 시스템과 링크하여 정도가 높은 관리가 가능해졌다.

항공회사는 탑승률을 어떻게 올리는가에 따라 수익성이 좌우된다. 그래서 출발전에 예약하는 탑승자를 내다보고 정원 이상의 예약을 접수하는 것이 상식으로 되어있지만 그래도 막상 출발에 즈음해서는 빈 자리를 가진 채 출발하기가 일수였다. 여기서 아메리칸 항공

은 무료항공권을 청구하기 위한 마일리지 회원이 신청해오는 정보를 활용하면 거의 정확하게 직전 취소 비율을 알아낼 수 있게되었다. 이것을 더욱 발전시켜 운임이 비싸도 타게 되는 업무용 승객을 위해 출

발직전까지 좌석을 확보할 수 있게 되었다. 이로써 고객을 세분화하여 운임을 다르게 표를 팔아 수익을 희생하지 않고 많은 손님을 확보하게 되었다.

복수 운임의 선구가 된 아메리칸 항공은 1986년의 매출액이 60억 1800만 달러였는데 10년 후인 1996년에는 177억 5300만 달러를 기록했고 순익도 4배인 10억 1600만 달러로 신장되었다. 이것은 확일적으로 저운임을 제공하는 신규항공사의 방법으로는 더 이상 살아 남기 힘들다는 것을 말해주고 있다.

### 넓혀지는 노선망

컴퓨터 예약 시스템은 근거리 항공회사 즉 커뮤터 항공회사가 유수 항공회사와 연계되는 원동력이 되었다. 아틀란타를 본거지로 한 델타 항공은 규제완화 직후에 많은 항공사들이 장거리 노선을 선호하고 국내 단거리 노선에서 철수하는데도 불구하고 아틀란타주 허트필드 공항을 중심으로 단거리노선의 개발에 중점을 두는 정책을 폈다.

델타항공은 원래 아틀란타를 중심으로 노선을 구축하고 있었다. 델타사는 뉴욕이나 LA로 가려는 지방 승객을 아틀란타로 모아 보내는 방식으로 재미를 보고 있었다. 두 도시간을 이동하는 승객은

직행편을 선호하지만 그 운항편수는 여객수로 결정하기 때문에 경제적 이유로 편수가 결정되는 경우가 많았다.

이때 델타항공은 다른 유수회사들이 장거리 노선경쟁에서 체력을 소모하고 있을 무렵 손님을 한 곳으로 모아 멀리 보내는 방식으로 특특히 재미를 보아 어느새 메이저 3위의 항공사로 성장해 있었다. 델타사의 거점 시스템은 고객에게 더 한층 편의를 주었는데 여기에는 지선의 확충이 가장 요긴한 과제였다. 이때에 지방 손님을 모아준 것이 바로 커뮤터 회사였다.

커뮤터기 운항회사로서는 유수회사의 노선망에 편입되는 것은 안정된 승객과 수익을 약속받는 것과 마찬가지였다. 그래서 이들 두 회사는 서로 상부상조하여 항공운항업 발전에 기여하게 되었다. 이렇게 하여 유수 항공회사는 그들의 절대적인 강인성을 살려 시장을 탈환하기 시작했다.

1983년 미국 하원 항공소위원회에서 규제완화를 지지하는 델타사회장은 다음과 같은 요지의 발언을 했다. “규제완화에 의해 서비스, 스케줄, 운임의 선택으로 이용자들에게 이익을 주었고 동시에 운항사로서도 능력향상의 필요성이 불가피하여 이제 다시 이전으로 되돌아가기는 불가능해졌다.”

### 과점의 기속

1981년 레이건 대통령의 취임 이후 국내 경기가 호전되는데 따라 비용절감보다는 서비스 확충에 나선 유수항공회사의 반격으로 신흥운항회사들은 타격을 입고 있었다. 규제완화 초기의 과도한 운임 경쟁에 의해 수익율의 저하와 많은 부채에 시달리고 있는 항공회사는 이스턴, 팬암, TWA 등 유수회사도 들어 있었는데 자금력이 약한 리퍼블릭, 프론티어, 웨스턴 등 중견회사의 상황은 더욱 심각했다.

비교적 건실한 지역항공회사 3개사의 합병으로 이루어진 리퍼블릭 항공은 노선망에 대한 우선투자의 조정을 거쳐 미네아폴리스에 거점을 둔 중견회사로서의 지위를 구축하고 있었다. 그러나 리퍼블릭사는 1986년 결국 노스웨스트사에 합병되어 7년간의 짧은 막을 닫고 말았다.

미국내 경기의 회복은 신흥항공사의 시장을 축소하는 한편 유수항공사의 수익을 개선하는 기회를 주는 결과를 낳았다. 이렇게 체력을 회복한 유수회사들이 확대 정책의 일환으로 중견항공회사의 매수, 흡수를 촉진한 것도 이 무렵이다. 1986년에는 델타항공이 웨스턴항공에 흡수되는데 대항하여 아메리칸항공이 에어 칼을 매수하여 미국 서해안은 3대 항공회사의 각축장

이 되었다.

지금까지도 종종 있었던 항공운항사끼리의 합병 흡수가 이만한 과점상태를 가져온것은 81년에 등장한 레이건정권의 방임주의, 무간섭정책 탓이었다. 레이건 정권하의 운수정책은 독점금지조항이 관대해져 특히 애매한 정책을 채용한 86년부터 87년에 걸쳐 노선이 경합하는 항공사의 합병이 한층 가속되고 유수회사의 과점상태가 그대로 완성되어 버렸다. 노선 운용의 요인이 되는 허브공항에서는 단일 또는 상위 2개사가 발착 한도나 여객의 60%이상을 지배하는 독점상태가 실현되었다. 발착한도의 지배는 독점적 운임체계를 가능하게 했다.

가령 노스캐롤라이나주의 샬럿에서 시카고간과 캘리포니아주 새크라멘토에서 시애틀간은 둘다 약 965km인데 USAir가 93%를 쥐고 있는 샬럿으로부터의 운임이 왕복 514달러인데 대하여 새크라멘토-시애틀간은 3분의 1인 166달러에 불과했다.

특히 1981년에 당시의 레이건 대통령이 단행한 1만 1천명의 항공관제관의 해고 바람은 미증유의 관제관 부족사태를 연출했다. 이유는 관제관들의 파업이었다. 대통령은 항공관제관조합의 노동조건 개선 요구를 무시하고 파업에 가담한 전원을 한꺼번에 해고하는 단안을 강행했다.

항공관제관의 부족은 발착편의 증가수요를 안전면에서 규제하는 결과를 낳게 되어버렸다. 이것은 신규 항공회사의 침입을 2중으로 가로막는 꼴이 되었다. 이런 변동을 배경으로 1983년에 규제완화 이전의 57.7%에서 3% 포인트 내려 갔던 미국내 항공회사 상위 4개사의 점유율은 66%로 높아져 있었다.

1980년대가 끝나갈 무렵에는 신규 항공사와 기존 항공사 간의 승패는 매우 분명하게 나타나고 있는 듯했다. 그러나 규제완화 후에 체력을 소모해 버리고 힘을 잃어 시장에서 퇴장해야할 운명에 있는 것은 신흥 항공회사 뿐은 아니었다. 이때 퇴출의 고비를 맞은 회사가 바로 팬암항공과 이스턴 항공의 양사였다.

여기서 미국항공회사의 계보를 한번 정리해보자.

1983년에서 87년까지 5년간에 24개사이던 운항회사가 5년후인 87년에는 13개사의 약 절반으로 축소되고 말았다.

부침의 지취를 살펴보면 에어 캘리포니아는 87년 3월에 아메리칸 항공에 흡수되었고 Ozark항공은 86년 9월에 TWA에 합병되어 버렸다. 또 컨티넨탈 항공은 위에서도 언급했지만 85년 11월에는 프론티어 항공을, 86년 9월에는 이스턴 항공을, 그리고 86년 12월에

는 퍼플스 익스프레스를 합병하고 다시 87년 2월에는 NY Air를 합쳐 끈질긴 장수를 누리 메이저로서의 확고한 지위를 구축했다.

웨스턴 항공은 87년 4월에 델타 항공에 합병되었다. 리퍼블릭항공은 86년 8월 노스웨스트 항공에 매수되었고 에어 플로리다 항공은 84년 10월 미드웨이 항공이 매수했다. 에어 플로리다는 87년 5월에 패시픽 사우스웨스트 항공을 합병한데 이어 87년 10월에는 퍼드몬트 항공을 매수하여 더욱 튼튼한 기반을 구축했다.

신규 창업사로는 83년 8월에는 아메리카 웨스트 항공사가 운항을 시작했고 84년 4월에는 미드 웨스트 익스프레스 항공이 운항을 개시했다. 이런 끝에 미국항공회사의 메이저화는 일단 완성된 것이다. 더 많은 기업의 자유로운 참여와 공정한 경쟁을 통하여 소비자의 이익에 기여하려던 규제완화는 결과적으로 유수회사만 살찌우는 꼴이 되어 많은 회사들이 수면 아래로 침하해 갔다.