제3기 : 항공전성기, 적자생존

명문 항공사의 소멸

1991년 12월 4일 오후 발바도스발 팬암항공 436편은 마이애미 공항에 착륙했다. 보도진들이 지켜보는 가운데 항공기는 엔진을 정지했다. 이것으로 명문 항공회사인 팬암의 64년에 걸친 역사가 막을 내렸다. 동사의 폐업이 규제완화 탓은 아니지만 그 시기에 업계를 엄습한 급격한 변화가 팬암의 임종을 재촉한것은 사실이다.

1970년부터 10년간 팬암의 임원을 지낸 마틴 슈그르씨는 "규제완화의 카드가 돌려졌을 때 누구나 다 좋은 패를 받은 것은 아니었다. 어떤사람은 알맹이를 받았으며 재수없는 사람은 쭉정이만 받기도했다. 팬암이 바로 그 쭉정이만을 받은 편이었다." 라고 말한 적이 있다. 팬암은 이미 1968년부터 적자에 허덕이기 시작했다.

보잉 747기의 최초 인수자였던 팬암사는 당시 신형기 구입자금과 케네디 공항 신 터미날 건설자금으로 많은 부채를 안고 있었는데 여기에 석유파동과 경기부진으로 재정은 더욱 어려워지고 있었다.

이때 국내노선을 가지고 있으면 유리하다고 판단하여 플로리다의 마이애미에 있는 내셔날 항공을 매수하기로 했으나 이것도 마음대로 되지 않아 약간의 국내선 노선을 손에 넣었지만 회생에 이르지는 못했다. 그리하여 1980년의 영업 결손은 1억 2960만 달러를 기록하여 유동자금의 확보를 위해 자산을 매각하는 길이 있을 뿐이었다.

1980년말부터 두 채의 빌딩을 팔아 10억달러의 긴급수혈을 했으나 81년도의 결손은 3억달러를 넘었다. 그리고 90년 8월의 걸프전으로 인한 연료가격의 급등과 여객의 격감으로 91년 1월 파산을 정리하는 회사갱생법 적용을 신청했고 다시 델타항공과의 제휴로 근근히 살길을 찾았으나 델타측의 추가 융자 거절로 명문 항공사 팬암은 숨을 거두었다.

로렌소의 약진

규제완화를 이야기할 때 컨티넨탈 항공을 매수한 프렝크 로렌소를 잊을 수 없다. 1972년에 제트 캐피탈이라는 작은 투자회사를 경영하던 그는 후에 피플스 익스프레스 항공을 세운 도날드 바의 자금을 가지고 텍사스 인터내셔날 항공을 매수했다. 이것이 그가 규제완화로 얻어낸 최초의 전략이었다.

다른 회사들이 노선의 확대나 저운임등의 새로운 서비스로 성장을 꾀하고 있을 때 그는 기업의 매수와 합병으로 자신을 성장시키는 전술을 세웠다. 로렌소를 일약 유명하게 한 사건은 1982년에 있은 컨티넨탈 항공의 매수극이었다.

미국의 연방 파산법에는 제11조 파산인 보호규정이 있다. 이 보호규정은 채권자가 파산인의 재산을 즉시 압류하지 못하도록 한 파산인의 재생을 위한 규정이다. 로렌소가 컨티넨탈 항공의 지배권을 손에 넣었을 때 이미 컨티넨탈 항공은 결손이 누적되어 빈사의 지경에 있었다. 여기서 로렌소 회장은 83년 9월 연방파산법 제11조를 신청하여 스스로 파산을 선언했다.

동시에 전 종업원을 해고하고 조합과의 협정을 파기하는 한편 급료를 종래의 반액이라는 조건으로 종업원을 재고용했다. 이렇게 하여 고정비를 삭감하여 출비를 줄이는 식으로 컨티넨탈 항공의 재건을 꾀했다.

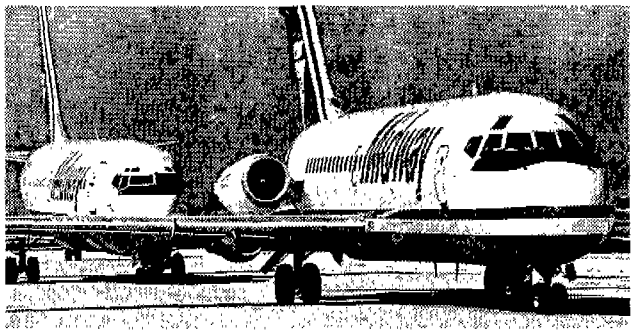
회사를 재건한다지만 로렌소가 취한 방법은 너무도 악랄해 말이 많았었는데 정부는 여기서 제11조

의 적용이 노동자들의 권익을 해칠 수 없도록 수정되었다. 로렌소의 기습적인 조합대책으로 상처를 입은 노동자들은 서비스면에서 타사의 수준에 미칠 수 없었다. 그래서 당시 가장 타기 싫은 항공사로 컨티넨탈 항공을 꼽을 정도였다. 이렇게 만성적인 노동문제와 서비스 부진에 힘들어하고 있을 때 유나이티드, 아메리칸, 델타의 3사는 공전의 업적을 올리고 있었다.

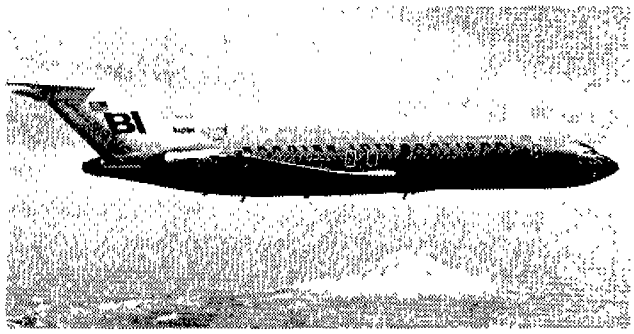
이스턴 항공의 소멸

미국 파산법이 지니는 또 하나의 문제점은 판사가 비지니스에 전문가가 아니기 때문에 간혹 재건의 가망이 없는데도 어거지로 운용을 계속하려는 파산자를 옹호하여 채권자들이 채권을 확보할 기회를 잃게 하는 경우가 없지 않았다. 이스턴 항공이 좋은 보기였다.

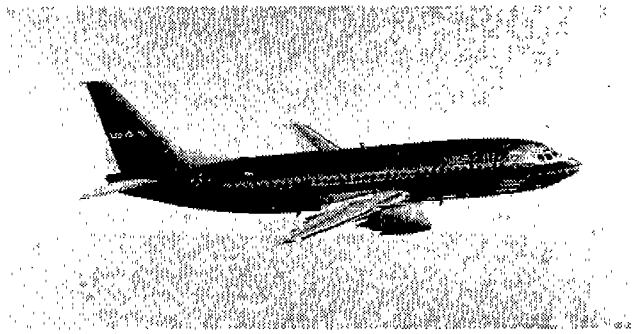
1938년부터 이스턴 항공의 주인이 된 1차대전의 영웅인 에디 릭켄베커는 항공회사를 군대처럼 다루어 서비스 산업을 이해하지 못하고 신기종에 대한 투자를 돌보지 않았다. 그후 1975년부터 사장이 된 전 우주비행사 프랭크 보먼은 1985년까지 최신기종의 여객기를 142대나 발주하여 회사의 회생을 시도했다. 부채가 매출액과 거의 같은 정도에 이른 때에 규제완화법이 시행되었다. 다른 회사가 서비스로 대결하려 할 때 이스턴 항공은 고비용을 그대로 둔 채 저비용으로 대적하는 경쟁자와 싸우고 있었다. 1985년이 되자 이스턴사는 파멸 직전에 있었다. 부채는 이미 25억달러에 당해 갚을 능력을 초과하고 있었다. 불행하게도 항공업계가 모두 불황에 빠진 때에 가장 어려운 문제에 봉착하게 되었다.



미드웨이항공의 DC-9



브라니프항공의 B-727



US에어웨이스의 B737-300

1986년 2월 24일 이른 아침 노동조합과 임금 교섭에 실패한 보먼은 프랭크 로렌소가 경영하는 텍사스 에어에 경영권을 양도했다. 로렌소는 법원에 이스턴 항공은 재건할 수 있다고 주장하여 구제조치를 얻어내는데 성공했다. 판사는 이스턴 항공을 살리기 위하여 자산을 팔고 영업이익을 재투자하도록 승인했다. 여기서 로렌소는 DC-9을 미

드웨이항공에 팔고 중남미 노선을 아메리칸 항공에 팔려고 했다. 그러나 그는 부채를 갚는 일에는 등한했다. 결과적으로 연방재판소가 로렌소를 해고했을 때는 7억5천만 달러의 이익을 놓친 뒤였다. 새로 재산관리인으로 임명된 마틴 슈그르는 매출액을 44%나 신장했지만 걸프전으로 원가마저 올라 이익계상을 수주일 앞두고 이스턴 항공은 91년 1월 19일 64년의 역사를 마감했다.

규제완화는 성공했는가?

1984년 12월 31일 미국 민간 항공위원회는 그 권한을 운수성에 인계하고 해산했다. 이로써 1978년의 항공규제완화법은 마무리되었다. 그러나 그 후에 야기된 이스턴 항공과 팬암 항공의 도산과 유수 항공사에 의한 시장과점이 규제완화에 관한 새로운 논의를 부르게 되었다. 규제완화 이전 많은 분석가들이 경고했듯이 한주먹 밖에 안 되는 소수 기업만 살아남게 될 것이라는 예측이 실제로 나타났다. 90년대 초에 대규모라고 말할만한 운항회사가 9개 있었는데 그중 5개사는 파산상태에 있고 팬암과 이스턴의 양사는 소멸했다.

업계의 집중화를 막아줄 것으로 기대했던 신규 항공회사는 대부분이 살아 남지 못하였다. 이들은 대부분이 유수업체에 흡수되었거나 파산지경에 빠져 소멸해 갔다.

그동안 규제완화법에 의해 생겨난 176개 항공사 가운데 90년대 초에 살아 남은 기업은 겨우 2개사에 불과했다. 반대로 아메리칸, 유나이티드, 델타의 상위 3개사는 약체화한 동업자들의 노선과 기체를 사들여 몸집을 부풀린 결과 3사의 국내시장 점유율은 50%를 넘게 되었다.

과점 문제는 유수사가 지배하고 있는 허브공항에서 현저하게 나타나고 있다. 콜로라도주 덴버에서는 유나이티드사가 8년간에 점유율을 21%나 늘려 69%에 이르고 필라델피아에서는 US Air가 1990년에 46%이던 것이 60%로 올랐다. 아메리칸 항공은 달라스에서 65%, 델타 항공이 아트란타에서 79%, 노드웨스트가 미네아폴리스에서 79%의 높은 점유율 보이고 있다.

1998년에 와서 미국 법무부 독점금지법을 두고 아메리칸과 유나이티드등 양사를 조사하기 시작했고 교통부도 리노-디트로이트 간의 노선 경합에 간섭하였다. 의회도 항공업계의 경합상황에 대하여 공청회를 열고 공정경쟁을 위한 법안을 준비중이라고한다.

이런 현실에 대하여 규제완화의 당사자인 알프레드 칸은 규제완화는 성공했는가라는 기자들의 질문에 대하여 다음과 같이 대답하고 있다. "규제완화는 성공적이었다고 확신한다. 항공업계의 경쟁은 78년 이전보다 아주 심하다. 요금과 서비스의 양면에서 소비자들은 이득을 보고 있다. 규제완화에 오산이 있었다면 81년에 등장한 레이건 정부가 독점금지정책을 무색하게한 점이다. 노선이 경합하는 회사간의 합병을 인정하는 것이 아니었다."

현재 역사상 드물게 좋은 업적을 올리고 있는 유수 항공회사는 다시 규제가 생기지 않도록 하기 위하여 적극적인 로비활동을 벌일것이다. 교통부도 항공업계를 다시 규제할 생각은 없는 것같다.

서남 항공의 교훈

걸프전이 터진 90년부터 94년까지의 5년간 미국항공업계는 과거 60년간 벌어들인 이익을 송두리채 잃는 일이 있었다. 이 동안에 이스턴, 팬암, 미드웨이의 3개사가 망하고 아메리카 웨스트는 파산했으며 컨티넨탈과 TWA의 양사는 두번째로 파산법 보호규정인 11조를 적용 받았다. 그러나 같은 시기에 여객수를 133%나 신장하고 73년 이래 끊임 없이 이익을 올리고 있는 항공사가 있었다. 그것이 바로 달라스의 러브 공항을 근거지로 삼고 있는 사우스 웨스트 항공사이다. 이 회사의 역사는 1966년말

산 안토니오의 기업가였던 로린 킹 등 세 사람이 달라스, 산 안토니오, 휴스턴의 3개 도시를 잇는 노선에 항공로를 개설하면서 시작되었다.

사우스웨스트사는 78년의 규제완화와 동시에 저운임과 서비스를 무기로 국내노선에 크게 진출했다. 수요와 공급면에서 보면 노선이 만석일 때는 당연히 운임이 올라가야 한다. 그러나 사우스 웨스트사는 그런 경우 요금 인상보다는 편수를 늘리는 것으로 시장에 대응했다. 경합회사인 브라니프 항공이 달라스-산 안토니오 간에 62달러의 운임을 받는데 대하여 사우스 웨스트사는 겨우 15달러에 부지런히 날아 다녔다.

이런때 주주의 한 사람이 몇 달러만 운임을 올리자고 제안했다. 이에 대해 그는 '우리는 항공기와 다투는 것이 아니라 지상의 자동차와 경쟁하고 있는 중이다' 라고 대답했다. 게다가 사우스웨스트사는 허브 공항을 거치지 않는 운항방식을 택해 항공기가 하늘에 떠있는 시간을 늘려갔다. 그리고 중간에서 기다리는 시간을 15분 이내로 억제하여 승객들의 호감을 샀다. 또 마일리지 회원 확보 방법도 왕복 8회를 이용해야 회원이 돼기 때문에 아주 확실한 상용고객을 확보할 수 있게 되었다. 사우스 웨스트 항공은 컴퓨터 예약 시스템을 이용하지 않고 여행대리점도 이용하지 않는 것으로 유명하다.

변하는 성공방식

이렇게 되자 지방도시에는 사우스 웨스트 항공이 진출해 오기만 해도 공항의 이용객이 늘고 그래서 주차장 수입과 점포 수입이 늘었다. 저운임 회사의 취항으로는 승객들의 운임 인하 기대는 별로 효과가 없는 것이 상례인데 사우스 웨스트의 경우는 달랐다. 사우스 웨스트사가 오기만 하면 높은 가동률을 가지고 운임은 절반으로 손님은 2배 이상으로 되는 것이 보통이었다. 가령 사우스 웨스트사가 동해안에 처음으로 진출했을 때 볼티모어-워싱턴간의 운임을 보면 기존 사들의 운임이 335달러인데 대하여 사우스 웨스트사가 진출한 뒤에는 US Air, 컨티넨탈과 함께 89달러까지 내렸고 대기표는 10분의 1인 34달러까지 내려갔다. 이 결과 연간 880만명인 승객수가 다음해에는 900만명을 넘었다.

메릴랜드주에서 5년이나 걸려 사우스 웨스트사를 유치한 것은 이러한 지역사회의 경제적 공헌때문이었다. 이러한 독특한 사우스 웨스트사의 경영방침은 90년대에 등장한 신규 참여 항공사에 많이 채용되고 있다.

또 여행대리점을 통하지 않는 탑승권 구입은 아직 전체의 1%에 지나지 않으나 인터넷 등 정보망이 발달하면 온라인 예약이 2003년경에는 290억 달러에 달할 것으로 예측되고 있다. 기존의 성공 방정식을 타파하는 새로운 변혁이 나타날 형편인 것으로 추측되고 있다.

시카고의 시중에서 남서쪽으로 한참 가면 시내 한복판에 시영 미드웨이 공항이 있다.

1979년 10월 31일 여기서 규제완화 후 최초의 항공회사로 미드웨이 항공사가 소유 항공기를 이륙시켰다. 지금은 그들을 볼 수 없지만 현재는 키우이 항공, 뱅가드 항공 등 신규 참여 항공사들이 탑승장을 차지하고 있다. 앞으로 여객 좌석수의 수요는 연간 4%의 성장이 예측되고 있는데 이에 대하여 항공회사가 제공할 수 있는 좌석수는 3.7% 밖에 없다. 만일 이것이 사실이라면 좌석의 보충을 위해 새로운 항공회사에게도 기회가 생기게 될 것이다. 그리하여 미드웨이 시영 공항에서 보는 바와 같이 항상 새운 도전자가 나타나는 한 20년 전에 알프레드 칸이 목표한 시장원리에 따른 개방된 시장은 변함 없이 유지될 것이 틀림없다.

90년대에 들어와서 참여한 신규 창사 업체는 모두 7개사이다. 키우이, 레노, 밸루제트, 프론티어, 에어 사우스, 뱅가드, 웨스턴 퍼시픽 등의 각사이다.