

# 세계 MRO사업 분석 및 KAI의 민간항공기 MRO사업 진출에 대한 경영전략

## <논문 요약>

### 1. 연구배경

KAI (한국항공우주산업(주))는 2010년 7월 30일 대한민국 최초로 체결된 방위산업청과의 공군 항공기 KT/A-1수리부속조달사업에 대한 성과기반군수지원 (PBL : performance based logistics) 계약을 바탕으로 본격적으로 MRO사업에 진출하였다(항공우주, 2010). 성과기반군수지원제도란 무기체계의 첨단화에 따른 최상의 전투준비태세 유지와 총소유비용의 최소화를 위해 무기체계 군수 지원에 가장 적합한 업체를 선정 후 장기적인 계약을 통해 성과에 따라 비용을 지불하는 군수지원전략으로, 무기체계의 가용도 향상을 통한 전투준비태세 향상을 위한 제도이다.

2015년 전세계 정기항공 이용객 수는 35억명으로, 2014년 대비 6.8%의 증가율을 보였으며 비행기 출항 횟수 또한 3천 4백만으로 2014년 대비 2.6%의 증가한 것으로 나타났다. 특히 아시아, 태평양 지역은 전 세계 항공 교통량의 32%를 차지하는 가장 큰 시장으로 2015년도에만 9.2%의 성장을 보이며 전 세계 항공 교통 수요를 견인하고 있는 것으로 나타났다. 전세계 정기 항공 수송실적(RPKs :revenue passenger kilometers)은 2006년 이래로 꾸준히 증가세를 보이고 있고 중국 등 아시아권의 경제 성장에 힘입어 앞으로도 꾸준히 증가할 것으로 예상된다.



MRO는 Maintenance, Repair, Overhaul의 약자로서 성능 개량 및 개조사업을 포함한 항공기의 기체, 엔진, 구성품에 대한 제반 정비, 수리, 분해 점검 등 광의의 정비행위로서 항공기 수요의 증가 후 필연적인 MRO 수요의 증가가 나타나므로, 앞으로의 MRO시장 전망 또한 밝을 것으로 예상된다.

이러한 전망 속에서 전세계 MRO 시장은 치열한 선점 경쟁을 벌이고 있다. 아시아, 태평양 지역에서는 싱가포르, 중국, 일본, 말레이시아 등이 시장을 선도하고 있으며 특히 싱가포르는 국가적 차원에서 MRO 산업을 육성시켜 현재 연 42억 싱가포르달러 (한화 3조 5천억원)의 경제효과를 거두고 있으며 중국 또한 MRO 산업을 정책적으로 육성시키고 있다. 저임금을 바탕으로 한 중국의 MRO 시장은 2014년 40억 달러(한화 4조 5천억원) 규모로 추정되며 해마다 15%의 성장을 기록, 2024년에는 102억 달러(한화 11조 6천억원)으로 늘어날 것으로 예상된다.

국내 MRO 시장은 추정치는 2014년 기준 3.2 ~ 3.4조 원 수준으로 2003년의 2.4 ~

2.7조원 대비 26 ~ 33% 증가하였으며 연평균 4% 이상의 성장이 예상된다. 하지만 산업기반이 미처 형성되지 못한 국내 실정상 민간 MRO 수요의 절반인 7천 600억원이 해외로 빠져나가고 있으며 이 사태가 지속될 경우 해외로 유출되는 MRO 수요가 2023년에 1조 1천억원까지 늘어날 것으로 예상된다.

KAI는 군용기 보유 대수 1,429대로 전세계 6위의 군용기 규모를 가지고 있는 우리나라의 독점적 지위를 가지고 있는 항공기 방산업체이다. 그러한 KAI가 군용기 PBL 사업을 통한 안정적 매출과 지식 습득을 기반으로 민간항공 MRO, 특히 기체와 구성품 부분에 진출한다면 막대한 외화 유출 방지와 안정적인 고용의 창출이 예상된다.

이에 본 연구에서는 MRO 전문 기업으로 거듭나려는 KAI가 선두 MRO 기업들과의 경쟁에서 살아남고 그들을 Catch-up하는 방안을 제시하기 위해 선발 및 후발 기업에 관한 기존 연구들을 살펴보고 자원거점이론(A Resource-Based View of the Firm)을 바탕으로 국내의 성공적인 Catch-up사례와 해외 MRO 기업들의 발달과정을 알아보고 후발 기업의 MRO산업 Catch-up 전략을 제안하고자 한다.

## 2. 연구내용 및 제언

본 연구에서는 후발 기업과 선발 기업의 경쟁우위 차이를 이들이 보유하고 있는 자원들 중 지식의 차이로 정의하였다. MRO산업에서 선발 기업의 국가들은 태생적으로 항공산업 불모지라 볼릴 수 있는 후발 국가에 비해 높은 수준의 지식을 축적하고 있기 때문이다. 따라서 후발 기업이 선발 기업을 Catch-up하는 과정은 후발 기업이 지식을 습득하고 활용하는 학습을 통해 선발 기업과의 지식의 격차를 줄여나가는 과정이라 정의할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 지식의 흡수 능력과 지식의 결합 능력을 통하여 선발 기업간의 지식의 간격을 좁히는 것을 Catch-up과정이라 정의하고 KAI의 MRO 사업 경영전략을 제안하고자 한다.

현대자동차와 한화 테크윈, KAI와 ST Aerospace, STAECO, HAECO, Delta Techops등 시장을 선두해 나가고 있거나 후발 기업에서 선발 기업을 Catch-up한 사례를 종합하여 사례 연구한 결과 몇 가지 시사점이 도출되었는데, 후발 기업의 경우 사업 영역 축소를 통하여 기업의 내부역량을 한 곳에 집중하는 전략을 사용하였으며 다양한 경로로 지식을 습득하려고 노력하였다는 것을 알아볼 수 있었다. 또한 시장을 선두해 나가고 있는 기업들은 합작투자, 지식결합, 수직계열화를 통하여 그 지위를 공고히 하는 것으로 분석되었다.

이러한 시사점들을 바탕으로 KAI의 성공적인 민수 MRO 사업 진출을 위해서는 군민합작투자, 산학연계, 사내대학, MOU, 인수합병 등이 필요하다는 결론을 얻을 수 있었다. 군민 합작을 통한 노하우 축적, 산학 연계로 지속적인 고급 인력 배양과 사내 대학을 통한 기존 직원의 지식 수준을 향상시킬 수 있을 것이며, 타 선두 회사들과 MOU 또는 라이선스 계약을 유지함으로써 민간 MRO 사업에의 경험치를 쌓을 수 있을 것이다. 또한 항공정비업체의 제휴, 인수, 합병이 가속화되는 현 추세에서 KAI 또한 다른 기업들을 인수합병하여 규모의 경제를 실현하여야 하며 수직계열화 및 조속한 MRO 군수 및 민수 거점을 선정하여 불필요한 비용을 낭비하지 않아야 한다는 결론을 얻을 수 있었다.

## 3. 결론

전세계적인 항공수요의 증가로 항공기 정비시장의 규모 또한 점점 커지고 있다. 현재 우리나라에는 민수 MRO 사업만을 전문으로 하는 업체가 없는 상황이고 그에 따라 민수 부문에서만 연간 약 8000억의 국부가 해외로 유출되는 것으로 조사되었다. KAI가 성공적으로 민수 MRO 사업에 진출한다면 안정적인 수요를 바탕으로 지역경제 활성화, 외화유출

방지 및 안정적인 고용의 창출이 예상된다.

군민 합작, MRO 클러스터 선정, 산학연계, 사내 교육 강화 등 해외 사례와 성공적 Catch-up 사례에서 찾은 공통점을 바탕으로 실천을 이룬다면 KAI 또한 세계 시장에서 선두를 이끄는 MRO 전문 업체로 발돋움할 수 있을 것이다.

### 3. 제언 및 연구 결과

