

미국 방위산업의 핵심

GENERAL DYNAMICS



미군 핵심장비 대거 생산

제너럴다이내믹스(General Dynamics)는 현재 지상, 공중, 해상장비를 아우르는 미국 최대 방산업체 중 하나이다. 크게 지휘통제장비를 담당하는 Information Systems & Technology, 함정 및 핵추진 잠수함 건조를 담당하는 Marine Systems, 탱크 및 상륙돌격차량 제작을 담당하는 Combat Systems, 비즈니스제트기 제작을 담당하는 Aerospace 등 4개 사업부로 구성되어 있다.

세부 사업내용을 보면 그 규모는 더욱 방대하게 보인다. 생산되는 군사용 장비만 보더라도 현재 미군이 운용하고 있는 핵심장비가 대거 포진하고 있다. 미 해군의 주력 잠수함인 시울프·오하이오·로스엔젤리스급 등이 일렉트릭보트에서 건조됐으며, Bath Iron Works에서는 최초의 이지스함인 DDG 51 구축함과 최신의 LPD 17 상륙함 등이 건조됐다. Land Systems에서는 미 육군의 주력 탱크인 아브라함 M1A1 및 M1A2 탱크와 팍스 정찰차량이 제작되고 있으며, 또한 걸프스트림은 국제적으로 명성을 얻고 있는 비즈니스제트기를 제작하고 있다.

이런 광범위한 사업분야에 따라 매출액도 상당하다. 지난해 제너럴다이내믹스의 총 매출액은 약 210억 달러로 우리 돈으로는 약

21조원에 이른다. 매출은 주로 군사부문에서 이뤄지고 있으며, 민수용으로는 비즈니스기를 제작하는 걸프스트림과 선박 건조 및 수리를 전문으로 하는 NASSCO(National Steel and Shipbuilding Company)가 매출을 거둬들이고 있다.

1940년대, 항공분야로 사업 확대

지금의 제너럴다이내믹스가 탄생된 것은 1952년 4월로 당시 미 워싱턴에 소재하고 있던 일렉트릭보트사(Electric Boat Corporation)가 전신이다. 원래 잠수함 등 선박을 전문으로 건조



일렉트릭보트사에서 제작된 L-10 잠수함

했던 일렉트릭보트사는 2차대전 이후 선박건조사업 외에 다른 사업으로 영역을 확대하는 과정에서 일렉트릭보트라는 회사명을 지금의 제너럴다이내믹스로 바꿨다.

당초 잠수함용 전문으로 건조했던 일렉트릭보트사는 2차대전을 통해 많은 자본을 모을 수 있었다. 하지만 1945년 2차대전이 종전 되면서 일감도 뚝 떨어졌다. 일거리가 떨어진 일렉트릭보트사는 급기야 13,000여명에 달했던 종업원 수를 1/3 수준인 4천여 명으로 줄일 수밖에 없었다.

일렉트릭보트사가 떨어진 일감으로 고전을 면치 못하고 있을 즈음, 캐나다 정부는 국영 항공기 제작업체였던 캐나다어사(Canadair Ltd.)를 경영악화를 이유로 매각을 할 계획이었다. 이 사실을 알게 된 당시 일렉트릭보트사의 CEO인 존 제이 홉킨스(John Jay Hopkins)는 1946년 1천만 달러에 캐나다어사를 전격 인수했다. 재미있는 것은 캐나다어 매각 당시 제작 중이던 항공기 등을 제외하고 제작시설만 하더라도 그 값어치가 2천2백만 달러를 호기하고 있었다는 점이다. 그런 상황에서 성사된 일렉트릭보트사의 캐나다어사의 인수는 지금도 항공 역사상 가장 큰 특가 거래 중 하나로 손꼽히고 있을 정도다.

이렇게 캐나다어 인수를 통한 항공부문 진출과 세계 최초의 핵추진 잠수함인 노틸러스호(USS Nautilus)의 개발로 일렉트릭보트사는 일개 선박건조업체에서 일약 거대 방산업체가 되는 계기를 마련하게 된다.

하지만 일렉트릭보트사가 처음 캐나다어를 인수했을 때 생산라인과 재고시스템은 그야말로 형편없었다. 이를 개선하기 위해 홉킨스는 캐나다 태생으로 대량생산 전문가인 H. 올리버 웨스트(H. Oliver West)를 캐나다어 사장으로 기용했다. 홉킨스의 작전은 성공적이었다. 예상대로 웨스트 사장은 재고시스템과 생산라인을 재정비한 것을 기반으로 더글라스사의 DC-4 항공기를 개조한 'North Star'를 생산하기 시작했다. 생산된 North Star는 트랜스 캐나다인 에어라인(TCA, Trans Canadian Airline)에 공급되기 시작했고, 이를 계기로 영국국제항공사(British Overseas Airways Corporation, BOAC) 등이 선주문을 할 만큼 캐나다어에서 제작된 항공기의 인기는 점점 상승하기 시작했다.

항공업체 인수를 통한 역량 강화

트루만 대통령이 집권을 하던 1948년 1월, 토마스 핀레터(Thomas Finletter)가 항공정책위원장을 맡게 되면서 '항공시대에서의 생존'이라는 보고서를 정부에 제출했다. 이 보고서에는 소



더글라스사의 DC-4를 개량한 캐나다어 North Star

련에 대항하기 위해 대규모의 공군 전력과 원자폭탄의 필요성이 강조되어 있다.

이 보고서의 강력한 제안이 받아들여지면서 미군은 일대 큰 변화를 맞게 되는데, 특히 항공전력 보강이 급속도로 이루어졌다. 이 영향은 비단 미군에만 그친 것이 아니라 이웃 나라인 캐나다에까지 미쳤다. 이 과정에서 캐나다어는 캐나다 공군이 도입할 항공기를 제작하는 많은 계약을 따냈다. 이 계약에는 T-33 복좌 제트훈련기와 아르거스(Argus) 장거리 정찰수송기, 당시 여객기로 운용됐던 브리타니아 항공기의 군용으로의 개조, 그리고 노스 아메리



캐나다어사에서 면허 생산한 록히드 T-33 제트훈련기

칸사(North American)가 개발한 F-86 세이버 전투기 등이었다.

홉킨스의 다음 목표는 아틀라스 그룹(Atlas Group)에 속해 있던 콘베어사(Convair)를 인수하는 것이었다. 1953년 3월, 마침내 콘베어사를 인수한 제너럴다이내믹스는 명실공히 미국 내 항공우주분야에서 강력한 경쟁력을 갖춘 회사로 거듭났다.



콘베어사가 면허생산한 F-102 전투기

합병을 계기로 콘베어사도 40여년 넘게 제너럴다이내믹스라는 거대 조직의 영향 아래 제트 여객기인 880/990 시리즈, F-102A 전투기, B-58 허슬러(Hustler) 폭격기 등 주목할 만한 항공기도 많이 제작했다. 뿐만 아니라 콘베어사는 최초의 대륙간탄도미사일(ICBM)과 미 항공우주국(NASA)이 유인우주선 및 인공위성을 우주로 쏘아 올릴 때 사용하는 발사체 등도 개발했다.

1950년대 말에서 1960년대 초반까지 제너럴다이내믹스는 경영상 어려움이 있었다. 홉킨스를 이어 CEO로

취임한 프랭크 페이스(Frank Pace)가 1957년 말 중병에 걸렸기 때문이다. 결국 1962년 프랭크 페이스는 전 팬암항공(Pan American Airway) CEO였던 로저 루이스(Roger Lewis)에게 제너럴다이내믹스 CEO 자리를 내놓게 된다.

1962년 초 제너럴다이내믹스는 큰 경쟁에 뛰어들게 된다. 바로 해·육군용 가변의 전술전투기개발 사업인 TFX(Tactical Fighter Experimental)에 참여하게 된 것이다. 당시 경쟁에 뛰어들었던 보잉과 대항하기 위해 제너럴다이내믹스사는 그루만사와 손을 잡았다. 4차례의 경쟁 끝에 제너럴다이내믹스-그루만팀이 보잉을 누르고 F-111 개발하는 사업권을 거머쥐게 된다.

1964년 12월, 너무나도 잘 알려진 F-111의 첫 비행이 성공적으로 실시됐고, 이듬해인 1965년 1월, F-111의 특징인 가변날개에 대한 시험이 실시됐다. 하지만 F-111의 중량은 항공모함에서 운용하기에는 너무 무거웠다. 더욱이 당초 개발 목적이었던 이중 목적의 전투기로도 제대로 운용되지 못했고, 실제로 베트남전에서의 전적은 형편없을 정도였다.



F-16의 폭발적인 인기로 제너럴다이내믹스는 명실공히 세계 일류 전투기 개발업체로 자리매김하게 됐다.

애물단지처럼 되어버린 F-111은 당시 수출을 포함해 약 2,400여대가 판매될 것이라는 예상을 완전히 뒤엎어버릴 처지에 놓이게 됐다. 더욱이 미 정부조차도 F-111을 구입하는 비용보다 두 대의 항공기를 제작하는 비용이 더 저렴할 것이라는 생각을 할 정도였다.

F-111 전투기로 사실 좋은 평가를 받지 못한 제너럴다이내믹스는 1972년 미 공군의 경전투기개발사업(LWF, Light Weight Fighter)에 뛰어들게 된다. 장차 서방국가에서 베스트셀러로 판매될 F-16 전투기가 탄생되는 계기가 된 사업이었다. 당시 미 공군은 F-15 전투기보다 작고, 가벼우며, 비용도 저렴하면서 유지도 쉬운 항공기를 요구했다.

이 경쟁에서 제너럴다이내믹스는 노드롭사와 경쟁에 들어갔다. 이 사업권을 따내기 위해 두 업체가 경쟁에 들어간 가운데 제너럴다이내믹스는 YF-16, 노드롭사는 YF-17을 시제기로 내보였다. 결국 이 경쟁에서 제너럴다이내믹스가 승리를 거두게 되고 1975년 1월부터 F-16이 본격적으로 생산되기 시작했다. 미 공군의 초기 주문량은 650대였으며, 총 주문수량은 1,388대였다. F-16은 미 공군뿐만 아니라 전세계 공군에게 인기 있는 전투기로 자리를 잡아가면서 유럽이 348대의 F-16을 주문하는 등 총 4천대가 넘는 F-16이 전세계 각 공군에 배치됐다.

이러한 분위기에 힘입어 1987년 말 제너럴다이내믹스는 맥도넬더글라스사와 함께 스텔스 기능을 갖춘 해군용 타격항공기인 A-12 개발 계약도 따내게 됐다. A-12 개발에 48억 달러의 예산이 들어갈 예정이었지만 개발기간이 상당히 촉박했다. 결국 개발프로그램은 심각한 지연과 개발문제에 따라 1991년 1월 취소됐다.



TFX 프로그램에 따라 개발된 제너럴다이내믹스사의 F-111

한편, 제너럴다이내믹스는 항공분야 뿐만 아니라 우주분야에도 진출을 노렸는데, 이 일환으로 1985년 편성된 것이 콘베어 우주계획에서 비롯된 우주체계사업부(Space Systems Division)이다. 제너럴일렉트릭은 이미 1950년대 말부터 센타우어 로켓 제작에 참여하고 있었기 때문에 진출 계획도 우주선의 추진 로켓으로 사용되던 센타우어 고단계(Centaur upper stage) 로켓을 이용하는 것이었다. 하지만 1986년 우주왕복선 챌린저호 폭발사고 이후 나사는 안전을 이유로 우주왕복선과 같은 유인우주선에는 액체산소/수소 연료를 사용하는 센타우어 로켓 사용을 금지시켰다. 나사의 이러한 조치로 제너럴다이내믹스의 계획이 차질을 빚을 수 있었지만 유인우주선이 아닌 인공위성을 발사할 때는 센타우어 로켓을 계속 사용할 수 있었다.

료했다. 물론 매각만 이루어진 것이 아니다. 사업 확장을 위한 인수도 동시에 이루어졌다. 이때 인수가 이루어진 것이 당시 규모가 작은 항공기 제작사였던 걸프스트림 에어로스페이스사(Gulfstream Aerospace)였다.

● 주요 방산업체 경영성과 순위

순위	업체	총점수	현금흐름 투자수익률	자산이용	수익성	재정상태	2005년 총매출 (백만달러)
1	제너럴다이내믹스	81	89	30	55	92	21,244
2	록히드마틴	79	68	30	81	76	37,213
3	노드롭그루만	75	70	13	80	72	30,721
4	ITT 인더스트리	75	86	34	70	67	7,427
5	UTC	74a	77	38	65	69	42,584
6	L-3 커뮤니케이션 홀딩스	71	99	18	61	52	9,445
7	보잉	70	61	19	71	68	54,845
8	스미스그룹	69	84	43	55	57	5,575
9	레이시온	66	63	15	50	75	21,894
10	하니웰	66	52	26	64	64	27,653

출처: Aviation Week 2006, 7,10

과감한 매각과 집중 투자

1990년대에 들어서 제너럴다이내믹스는 큰 변혁을 맞았다. 바로 1990년대 초부터 국방예산이 감축되기 시작했기 때문이다. 이에 대해 제너럴다이내믹스는 주력사업이었던 해군 시스템을 강화하기 위해 대대적인 매각에 들어갔다. 1992년 1월 세스나를 텍스트론에 매각한 것을 시작으로 5월에는 미사일 부문을 4억5천만 달러에 제너럴모터스-휴즈사에 매각했고, 1993년 3월에는 포트워스 사업부(Fort Worth Division)를 록히드마틴사에 30억 달러를 받고 매각했다. 이어 1994년 콘베어 기체부문이 맥도넬더글라스에 매각됐으며, 1996년 콘베어 사업부는 최종적으로 사업을 종

이렇게 대대적인 매각과 인수를 한 결과 매출은 2년 만에 70% 가까이 줄었지만, 주가는 오히려 상승했으며, 여기서 조달된 자원은 향후 핵심역량 위주의 사업전개의 발판이 되었다.

2000년대에 들어서 제너럴다이내믹스 항공사업부는 항공전자, 기체, 엔진 등 군사용 장비 개발 외에도 걸프스트림 G150 및 G200에서부터 최신의 G550까지 다양한 비즈니스기를 개발하는 등 항공기 제작 분야에도 적극적인 생산 활동을 벌이고 있다. 또한 지상 및 해상장비 개발에도 적극적인 투자를 아끼지 않고 있다. 이 결과 현재 제너럴다이내믹스사의 경영성과는 타 업체에 비해 높은 평가를 받고 있다. ☺

