



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

석사학위논문

글로벌 항공자유화 확장에 대한

한국항공운송업계의 전략적 선택

The strategic choices of Korean aviation  
industry on the rapidly expanding  
global open skies stage

인천대학교 경영대학원

경영학 전공

최 영 택

석사학위논문

글로벌 항공자유화 확장에 대한

한국항공운송업계의 전략적 선택

The strategic choices of Korean aviation  
industry on the rapidly expanding  
global open skies stage

인천대학교 경영대학원

경영학 전공

최 영 택

석사학위청구논문

글로벌 항공자유화 확장에 대한

한국항공운송업계의 전략적 선택

The strategic choices of Korean aviation  
industry on the rapidly expanding  
global open skies stage

지도교수 박 종 돈

이 논문을 석사학위논문으로 제출함

2014년 12월

인천대학교 경영대학원

경영학 전공

최 영 택

이 논문을 최영택의 경영학  
석사학위 논문으로 인준함

2015년 2월

심사위원장 (인)

심사위원 (인)

심사위원 (인)

## 국문초록

글로벌 항공자유화 확장에 대한 한국항공운송업계의 전략적 선택

The strategic choices of Korean aviation industry on the rapidly expanding global open skies stage

중국 항공당국이 2013년 민영항공사 설립 규제를 완화하고 저가항공을 지원하고 나섰다. 에어아시아(AirAsia)의 성공을 추종하는 투자자들로 인하여 많은 저비용항공사(Low Cost Carrier, LCC)가 출현할 것이며, 이에 따라 중국 국내항공시장 역시 치열한 경쟁을 거치게 된다. 중국정부는 LCC 성장을 우선 지역이 넓고 덜 개발된 중국 서부지역에 집중할 계획이다. 신규 LCC들은 베이징, 푸둥, 광저우 등 허브 공항에서 충분한 슬롯(slot)<sup>1</sup>을 확보하기 쉽지 않고, 또 일부 확보한다 하더라도 장시간 지연을 초래하는 심각한 혼잡공항에서는 LCC 사업모델을 운영하기 쉽지 않다.

한중간 항공자유화협정(open skies agreement)은 지난 2006년 중국의 산둥성과 하이난다오(海南島)에 대한 자유화를 실시한 이후 지금까지 진전이 없다. 양국간 항공회담을 통하여 기존노선의 증편이나 신규노선 취항으로 한중노선의 공급과 수요가 성장하고 있으나 항공자유화에 대한 진전은 없다. 차기 한중항공회담에서 윈난성, 산시성 등 서부지역과 허난성 등 중원지역, 그리고 푸젠성 등 남부지역 등 가능한 항공자유화 지역이 논의될 수 있도록 사전 작업이 필요하다.

에어버스의 최근 전망에 따르면, 중국 국내항공시장은 10년 이내 세계 최대

---

<sup>1</sup> 항공기의 출도착 시간대

시장으로 부상하여, 여객수 기준으로 2023년 미국을 앞서고, RPK(revenue passenger kilometers) 기준으로는 2027년 미국을 앞선다. 향후 20년간 중국 국내항공시장은 연평균 7.1%씩 성장하며, 전반 10년 동안은 연평균 8.3%씩 성장한다. 이러한 거대한 항공시장을 옆에 두고 한중 항공자유화 전략을 적극 실현하는 것은, 초기에는 혼란과 두려움이 있을 지 모르나, 이는 결국 국내항공사들의 경쟁력 제고에 유익하며, 미래 아세안 단일항공시장(ASEAN Single Aviation Market, ASEAN-SAM)과 동북아 3국의 항공자유화를 위해서도 사전에 거쳐야 할 전략적 단계일 것이다. 호주, 뉴질랜드의 trans-Tasman route, 미국, 유럽의 trans-Atlantic route와 마찬가지로, 우리는 한국, 중국의 trans-Yellow route를 적극 개발해야 한다.

주제어: 저비용항공사, 항공자유화, 규제완화, 항공회담, 아세안 단일항공시장

## 목차

국문초록	i
목 차	iii
표 목 차	vi
그림목차	vii
1. 서론	1
1.1 문제의 제기	1
1.2 연구의 목적	3
1.3 연구방법 및 범위	4
2. 세계 항공운송시장	6
2.1 항공운송실적 분석	6
2.2 관광수요 분석	8
2.3 주요공항 실적 분석	11
2.4 항공사 실적 분석	13
2.5 미국 항공운송시장	17
2.5.1 미국 항공사규제완화법(Airline Deregulation Act)	17
2.5.2 미국 항공자유화 정책(Open Skies Policy)	20
2.5.3 저비용항공사(Low Cost Carrier, LCC)	31
2.5.4 사우스웨스트항공(Southwest Airlines)	40
2.6 유럽 항공운송시장	47
2.6.1 유럽연합(EU) 항공시장 규제완화 배경 및 영향	47
2.6.2 EU-미국 항공자유화 협정(EU-US Open Skies Agreement)	49
2.6.3 유럽 저비용항공사 성장 과정	51
2.6.4 라이언에어(Ryanair)	53



2.7 아시아태평양 항공운송시장 -----	60
2.7.1 아시아태평양 항공시장 현황 및 전망 -----	60
2.7.2 아세안 단일항공시장(ASEAN Single Aviation Market, ASAM) -----	63
2.7.3 EU-아세안 항공자유화 협정 -----	65
2.7.4 에어아시아(AirAsia) -----	67
3. 한국 항공운송시장 현황 -----	73
3.1 한국 항공운송실적 분석 -----	73
3.1.1 국제선 여객수송실적 분석 -----	73
3.1.2 국내선 여객수송실적 분석 -----	75
3.2 2014년 항공운송실적 분석 -----	77
3.2.1 국제선 여객실적 변동 -----	77
3.2.2 국내선 여객실적 변동 -----	79
3.3 한국 항공사 경쟁시대 분석 -----	80
3.3.1 양대 민항 경쟁시대(1988~2005년) -----	80
3.3.2 저비용항공사 경쟁시대(2006년~) -----	86
4. 한국항공업계 경쟁환경 분석 -----	92
4.1 항공시장 수요와 공급 -----	92
4.1.1 2015년 한국항공시장 수요 -----	92
4.1.2 2015년 한국항공시장 공급 -----	93
4.1.3 2015년 세계 주요 항공사 공급 -----	94
4.2 글로벌 허브 경쟁 -----	95
4.2.1 두바이공항 아시아-유럽노선 허브 경쟁 -----	95
4.2.2 미국-중국 직항편 확대 -----	97
4.2.3 일본 하네다공항 동북아 허브경쟁 -----	98
4.3 기타 -----	99
4.3.1 한중 FTA 체결 -----	99
4.3.2 항공유가 -----	100
5. 결론 -----	103

참고문헌	-----112
ABSTRACT	-----116
감사의 글	-----118

## 표 목차

<표1-1> 연도별 LCC 점유율(상반기 실적 기준) -----	2
<표2-1> 2013년 세계 정기편 여객/화물 수송실적 -----	6
<표2-2> 연도별 국제선 관광입국자수(백만) -----	9
<표2-3> 2013/2011년 국가별 여행/관광 경쟁력지수 -----	10
<표2-4> 여객처리량 기준 세계 공항 순위 -----	11
<표2-5> 여객/화물 처리 성장률 세계 10위 공항 -----	12
<표2-6> 2013년 100대 항공사 순위(여객) -----	14
<표2-7> 2013년 50대 항공사 순위(화물) -----	14
<표2-8> 2013년 50대 항공사 순위(재무성과 기준) -----	15
<표2-9> 2013년 세계 3대 항공사 제휴(Airline Alliances) 수송실적 -----	16
<표2-10> 하늘의 자유 개요 -----	23
<표2-11> 사우스웨스트 항공기 기재(2014년 9월 기준) -----	42
<표2-12> 사우스웨스트 10대 운항도시(2014년 7월 기준) -----	44
<표2-13> 라이언에어 기재 현황(2014년 9월 기준) -----	59
<표2-14> 2011/2010년 아시아태평양 항공사 실적 -----	62
<표2-15> 2034년 세계 최대 항공여객시장 순위 -----	62
<표2-16> 아세안 단일항공시장 주요 항목 -----	65
<표2-17> EU-ASEAN 국가간 정기항공여객수요 상위 20개 구간(2012년) -----	67
<표2-18> 에어아시아 엑스 기재현황(2014년 4월부) -----	69
<표2-19> 에어아시아 기재 현황(2014년 9월부) -----	71
<표3-1> 지역별 국제선 여객수송실적 -----	73
<표3-2> 2013년 항공사별 국제선 여객수송실적 -----	74
<표3-3> 국내선 여객실적 변동 -----	75
<표3-4> 국적항공사 국내선 실적 변동 -----	76
<표3-5> 2014/2013년 1~9월 누계 항공운송실적 변동 -----	77
<표3-6> 2014년 1~9월 누계 국적사/외항사 항공운송실적 변동 -----	78

<표3-7> 2014년 1~9월 누계 국내선 항공운송실적 변동	79
<표3-8> 국내선/국제선 연도별 수송실적 변동	81
<표3-9> 산동성 4개 지점 항공사 운항편수 및 수송실적	83
<표3-10> 국적 LCC 현황	88
<표3-11> 제주항공/이스타항공/티웨이항공 운항노선 현황	89
<표3-12> 진에어/에어부산 운항노선 현황	90
<표4-1> 연도별 국내선/국제선 실적 변동	92
<표4-2> 국적항공사 분기별 영업실적	101

## 그림 목차

<그림1-1> 지역별 LCC 항공시장 점유율	2
<그림3-1> '14/'13년 1~9월 누계 지역별 국제선 여객실적 변동	78
<그림3-2> '14/'13년 1~9월 누계 항공사별 국제선 수송실적 변동	79
<그림3-3> '14/'13년 1~9월 누계 항공사별 국내선 수송실적 변동	80
<그림4-1> 두바이공항 연도별 한중일 환승객 수치	97
<그림4-2> 지역별 인천공항 환승객 감소	98

# 1. 서론

## 1.1 문제의 제기

국내항공운송업에 큰 변화를 가져온 계기를 두가지로 구분한다면, 그 첫 번째는, 1988년 아시아나항공이 제2민항으로 출범하여 한국 민항역사에 복수경쟁체제가 시작된 것이다. 대한항공 민영화(1969년 3월 1일) 이후 19년 동안 지속된 항공 독점시대가 막을 내리고 예전에는 상상하지 못했던 다양한 경쟁이 활발히 전개되었다. 신형 항공기재(fleet), 정시성(on-time operation), 수하물(lost & found), 기내서비스(in-flight service) 등 다양한 부문에서 서비스 경쟁이 전개되면서 한국항공사의 서비스품질은 획기적으로 개선되었다. 수준 높은 서비스가 경쟁적으로 도입되면서 그 혜택은 소비자에게 돌아가고, 또 개선된 서비스품질이 세계 수준을 선도하면서 2009년에는 국내 최초로 아시아나항공이 ATW(Air Transport World)가 선정하는 '올해의 항공사'(ATW 2009 Airline of the Year)<sup>2</sup> 상을 수상한 바 있다.

다른 하나는, 미국과 유럽에서 시작된 저비용항공사(Low Cost Carrier, LCC) 사업모델이 아시아지역으로 확장되면서 한국에서도 저가항공시장이 형성된 것이다. 2005년 한성항공(티웨이항공 전신)이 처음 취항하고, 2006년 제주항공, 2008년 진에어와 에어부산, 2009년 이스타항공, 2010년 티웨이항공이 국내선 취항을 시작으로 꾸준히 노선을 확장하고 있다. 2014년 상반기를 기준으로 한 한국항공사 수송실적 중에서 LCC가 차지하는 비율은 국내선 49%, 국제선 11.6%를 기록했다. 이는 2009년 상반기 수송실적 대비해서 5년만에 국내선, 국제선 수송점유율이 각각 +25.7%p,

---

<sup>2</sup> ATW 'Airline of the Year': 항공전문잡지인 ATW(Air Transport World)가 1974년부터 매년 여러 분야에서 우수한 성과를 보인 항공사를 선정하여 시상하는 '올해의 항공사'상으로 항공의 노벨상이라 불린다. 한국에서는 아시아나항공이 수상했으며, 아시아에서는 싱가포르항공(SQ), 전일본항공(ANA), 케세이퍼시픽(CX), 일본항공(JAL)이 수상했다.

+11.4%p가 증가한 것이다. 국내 LCC들이 대한항공, 아시아나항공 등 양 대형항공사 대비 시장점유율을 매년 확대해 가고 있다.<sup>3</sup>

<표1-1> 연도별 국적 LCC 점유율(상반기 실적 기준)

구분	'09년	'10년	'11년	'12년	'13년	'14년
국내선	23.3%	34.0%	40.5%	43.1%	47.8%	49.0%
국제선	0.2%	1.8%	3.6%	6.8%	9.3%	11.6%

자료: 국토교통부(2014)

<그림1-1> 지역별 LCC 항공시장 점유율



출처: 국토교통부(2014)

국내 LCC는 미국의 사우스웨스트나 유럽의 라이언에어를 모델로 하여 저원가 구조를 구축하고, 기존 항공사보다 저렴한 항공운임을 제공하는 것을 목표로 하고 있지만, 한국의 경우는 국내항공시장의 규모, 국제항공시장의 항공자유화 정도, 개별 항공사의 항공기 주문 규모, 주요 도시의 위성공항 존재 여부 등 항공사 경영 환경이 미국 및 유럽과 달라, 국내 LCC는 미국과 유럽의 LCC처럼 저원가 구조를 유지하기 어렵다. 기존 대형항공사와 공항시설을 동일한 조건으로 사용하고 있고, 또한, 조종사 교육 및 훈련, 항공기정비 등 원가절감이 어려운 상황에서 저가의 운임으로는 지속적인 수익성을 확보하기 쉽지 않다. 이렇듯 원가경쟁력을 확보하지 못한 상황에서 국내 LCC는 아시아를 중심으로 한 해외 LCC들의 취항 rush로 경쟁위

<sup>3</sup> 국토교통부(2014.10.23)

협에 직면해 있다. 해외 LCC는 자국 정부의 지원을 받아 LCC 전용터미널(Low Cost Carrier Terminal, LCCT)에서 운항하며, 자국 및 지역 내 탄탄한 항공수요를 기반으로 원가경쟁력을 확보하고, 상상하지 못한 가격으로 시장을 침투해 오고 있다. 국내 LCC들이 아시아지역 저가항공수요 쟁탈전에서 열세에 처하지 않도록 LCC 전용터미널 등 공항 인프라 개선과, 또한 항공기 공동 구매, 정비격납고 공동 사용 등에 대한 정책적 지원이 정부 계획<sup>4</sup>대로 진행되어야 하며, 또한 항공사 자체적으로도 노선 및 서비스 경쟁력 확보가 절실하다.

최근 국내 LCC는 일본, 중국, 동남아 등지로 국제선 진입을 확대하고 있고, 또한 동 지역을 기반으로 한 해외 LCC들 역시 한국 취항을 늘리면서 기존 대형항공사들의 중단거리노선 수익성이 악화되고 있다.

## 1.2 연구의 목적

국내외 항공시장을 둘러싸고 빛의 속도로 변하고 있는 경영환경을 파악, 분석하여 미래의 항공시장을 예측하고, 잠재된 경영위협에 선제적으로 대응하는 것은 지속가능한 경영을 위해 매우 중요한 일이다. 글로벌 항공자유화 시대의 무한경쟁과 도전에 직면하여, 각 항공사가 시장지향적이고 차별화된 경영전략을 수립하는 것과, 또 이를 효과적으로 수행할 수 있도록 정부와 항공당국이 협력하고 지원하는 것은 바로 한국 항공운송업계 경쟁력으로 나타난다. 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 국내항공시장의 엄격한 규제를 완화하여 자국 항공사의 대외 경쟁력을 확보한 미국이 유럽을 중심으로 글로벌 항공시장에 확대 적용한 항공자유화정책(open skies policy)은 무엇이며, 또 이 새로운 세계항공조류가 항공사 및 항공기 제작업체 등 세계항공업계에 어떠한 변화를 가져왔는지 알아본다.

둘째, 미국 및 유럽 역내 항공시장을 중심으로 성장한 거대 LCC들은 어떤 사업모델을 통해 성장했는지 그 성장과정을 살펴본다. 특별히, 미국 및 유럽의 대표

---

<sup>4</sup> 국토교통부(2014.6.9), “저비용 항공사 안전확보 및 경쟁력 강화 대책”

LCC인 사우스웨스트와 라이언에어의 성장역사와 전략(항공기주문, 원가절감, 부대서비스, 홍보 등)을 분석하고, 이들의 사업모델을 모방하여 신규 진입한 아시아지역 항공사들은 또 어떤 발달과정을 겪고 있는지 그 글로벌 항공시장의 변천과정을 살펴본다.

셋째, 국내항공시장에 일대 변화를 가져온 두 가지 기회를 중심으로 국내 항공역사를 양대 민항 경쟁시대(1988~2005)와 저비용항공사 경쟁시대(2006~)로 구분하고, 각각의 경쟁시대가 도래하게 된 당시의 정책적 배경, 양 시대의 경쟁 과정, 그리고 국제항공의 경쟁환경을 분석한다.

넷째, 글로벌 항공자유화 트렌드가 가져온 항공여행패턴의 새로운 변화를, 최근 부상하고 있는 페르시아만 지역 공항과 항공사로부터 살펴본다. 아울러, 중국-미국간 직항편 증대와 양국간 비자정책 개선에 주목하고, 또한, 중국-호주간 양국 항공사 합작투자(joint venture)에 의한 운항노선의 확대, 그리고 일본의 하네다공항 육성정책 등, 아시아지역에서 진행되고 있는 국가간 일련의 항공정책 및 항공관계 개선이 인천공항의 허브 경쟁력에 어떻게 작용하는지 파악하고, 이와 함께, 이렇듯 급변하는 글로벌 항공시장에 대한 한국항공운송업계의 대응전략을 제시한다.

### 1.3 연구방법 및 범위

본 연구는 IATA<sup>5</sup>, ICAO<sup>6</sup>, AAPA<sup>7</sup> 등 항공 관련 국제기구와, 각 국 정부 및 항공사 홈페이지, 항공진흥협회/한국교통정책경제학회 등 항공관련 협회, 그리고 국토교통부, 한국공항공사, 통계청 등으로부터 자료를 수집, 분석하고, 또한 선행된 일부 문헌연구를 통하여 글로벌 항공자유화 시장의 오늘과 미래를 파악하고 전망한다.

---

<sup>5</sup> IATA(International Air Transport Association): 국제항공운송협회. 126개 국가의 240여 항공사가 회원으로 활동한다.

<sup>6</sup> ICAO(International Civil Aviation Organization): 국제민간항공기구. 현재 회원국은 191개국이며, 시카고협약에 기초한 유엔전문기구이다.

<sup>7</sup> AAPA(Association of Asia Pacific Airlines): 아시아태평양항공사협회이며 16개 회원사가 활동한다.



본 연구는 다음과 같이 구성한다.

제 1장 서론에서는 문제의 제기, 연구의 목적, 연구방법 및 범위를 제시하고,

제 2장은 먼저, 세계항공운송동향을 살피고, 다음은, 글로벌 항공자유화를 주도한 미국의 국내항공시장 규제완화 과정을 분석하여, 미국이 세계를 대상으로 전개한 항공자유화는 무엇인지, 그리고 미국에서 태동한 저비용항공사는 어떠한 사업 모델과 전략으로 운영되는지, 미국 최대 LCC인 사우스웨스트를 집중 분석한다.

아울러, 거대한 역내 항공시장을 규제완화하고, EU-미국간 항공자유화협정을 체결한 유럽은 어떠한 항공발달과정을 겪었는지 살펴보고, 유럽의 주요 LCC인 라이언에어를 통하여 그 성장과정과 전략(부대수입, 협상력, 홍보 등)을 집중 조명한다.

특별히, 동남아시아지역을 중심으로 한 아세안 단일항공시장(ASEAN Single Aviation Market, ASEAN-SAM)이 향후 EU 및 중국과의 항공자유화 진행과 함께 아시아태평양지역 항공시장에 어떤 영향을 미칠지 주목하면서, 이 지역 최대 LCC인 AirAsia의 확장전략을 분석한다.

제 3장은 한국항공운송시장의 어제와 오늘을 통해 한국항공운송산업의 발전사를 살펴보고, 양 대형항공사와 국내 5개 LCC의 경쟁과정을 주목한다.

제 4장은 한국항공업계 경쟁환경을 분석한 것으로, 공급과 수요를 전망하고, 아울러, 아시아태평양지역을 중심으로 전개되고 있는 주요 국가들의 항공정책과 그리고, 주요 국가간의 항공관계 개선상황을 주목하고 이에 대한 한국항공운송업계의 대응전략을 구상한다.

끝으로, 제 5장 결론에서는 빛의 속도로 변하고 있는 글로벌 항공경영환경 속에서, 거대 자본과 규모를 이용하여 한국시장에 침투하는 해외 항공사와 또 이들 정부의 정책적 지원에 대응하여, 한국항공운송업계가 추구해야 할 전략적 선택을 제시한다.

## 2. 세계항공운송시장

### 2.1 항공운송실적 분석

2013년 항공여행은 국내선, 국제선 모두 성장하여 정기편 기준(on all scheduled services) 총 여객수가 2012년 대비 5.1% 증가했다. 유상여객킬로미터(revenue passenger-kilometers, RPK)<sup>8</sup>와 유효좌석킬로미터(available seat-kilometers, ASK)<sup>9</sup>는 각각 5.7%와 5.2% 성장하고, 평균탑승률(the average passenger load factor)은 작년 대비 0.4%p가 상승한 79.7%를 기록했다. 전체 정기편 수송(RPK 기준)에서 아시아태평양지역 항공사들이 30.8%를 차지하고, 유럽 및 북미지역 회원사들이 각각 27.4%와 25.7%를 차지하여, 작년과 거의 동일한 수준으로, 또 동일한 순위를 유지했다. 정기편 화물의 경우 유상톤킬로미터(revenue tone-kilometers, RTK)<sup>10</sup>는 4.7% 성장하고, 유효톤킬로미터(available tone-kilometers, ATK)<sup>11</sup>는 4.5% 성장하여, 화물 탑승률(weight load factor)은 67.3%를 기록했다.<sup>12</sup>

<표2-1> 2013년 세계 정기편 여객/화물 수송실적

	구분	국제		국내		전체	
		2013년	전년비	2013년	전년비	2013년	전년비
여객	수송여객수(천)	1,253,995	6.5%	1,875,019	4.3%	3,129,013	5.1%
	RPK(백만)	3,706,565	6.1%	2,132,824	5.2%	5,839,389	5.7%
	ASK(백만)	4,654,415	5.5%	2,672,540	4.8%	7,326,955	5.2%
	PAX L/F	79.6%	+0.4%p	79.8%	+0.3%p	79.7%	+0.4%p

<sup>8</sup> 유상여객수(명) X 비행거리(km)

<sup>9</sup> 항공기 총 유효판매좌석수(석) X 비행거리(km)

<sup>10</sup> 유상화물중량(톤) X 비행거리(km)

<sup>11</sup> 항공기 총 유효판매화물중량(톤) X 비행거리(km)

<sup>12</sup> IATA-WATS 58<sup>th</sup> Highlights, p9

화물	수송톤수(천)	31,150	1.3%	16,761	3.4%	47,911	2.0%
	RTK(백만)	517,446	4.6%	220,813	4.9%	738,260	4.7%
	ATK(백만)	762,957	4.6%	334,493	4.2%	1,097,450	4.5%
	Weight L/F	67.8%	0.0%p	66.0%	+0.4%p	67.3%	+0.1%p

출처: IATA WATS 58<sup>th</sup> Edition

2013년 항공사 수익성이 2012년에 비해 현저히 개선되어 순이익이 미화 106억불에 달하지만, 170억불이 넘는 순이익을 기록했던 2010년의 강력한 실적에는 여전히 미치지 못했다.<sup>13</sup>

2010년 정점을 찍고 이후 2년 동안 둔화를 보이던 항공운송산업주기(the air transport industry cycle)가 2013년 다시 상승을 시작했다. 항공여객수요가 조금 늘고, 항공화물시장이 주요 국가들에서 폭넓게 성장하면서 작년의 감소세에서 벗어났다. 항공사들이 수요 증가보다 낮은 폭으로 공급을 늘리며 시장에 조심스럽게 대응하면서 탑승률은 더욱 개선되었다. 항공유가가 조금씩 하락하고 수익이 안정되면서 손익분기점 탑승률(breakeven load factor, BEP L/F)<sup>14</sup>이 낮아졌다. 그 결과, 직전 2년 동안 감소했던 항공사 수익주기(the airline profit cycle)가 2013년에 상승 전환했다.<sup>15</sup>

2010년 이후 2년 동안 감소한 항공산업수익주기(the airline industry profits cycle)가 2013년 상승 전환하면서, 세전수익(earnings before interest and tax, EBIT) 폭이 3% 개선되어 세후 순이익은 106억불일 것으로 추정된다. 경기주기는 여전히 약세에 머물러 있고, 세계 GDP 성장도 사실상 더디다. 항공유가가 하락하기는 했지만 여전히 높은 수준이고, 그럼에도 불구하고, 항공사 수익성은 개선되었다. 핵심 동인으로는, 항공사 통합(airline consolidation)<sup>16</sup>으로 탑승률이 높아진 것과, 또 부대 수입 개발(the development of ancillary revenues)을 통하여 BEP L/F가 낮아진 것을

<sup>13</sup> IATA-WATS 58<sup>th</sup> Edition, Financials, p10

<sup>14</sup> 수익과 비용이 같아 수익도 손실도 나지 않는 탑승률

<sup>15</sup> IATA-WATS 58<sup>th</sup> Edition, 2013 At-a-Glance, p11

<sup>16</sup> 항공사간 합병으로, 미국은 'Northwest+Delta'(2008), 'United+Continental'(2010), 'Southwest+AirTran'(2011), 'American+US Airways'(2013) 주요 4개 항공사 통합이 미국 국내선 수요의 85%를 차지한다.

들 수 있다. 탑승률이 높아지고 BEP L/F가 낮아진 노선을 운항한 항공사들의 2013년 수익성이 많이 개선되었다. 북미항공사들은 EBIT margin이 5% 넘게 개선되어 업계 최대인 세후 순수익 70억불을 기록했고, 유럽항공사들은 세후 순수익 5억불을 기록하며 완만하게 성장했다. 대서양횡단노선의 탄탄한 실적이 유럽내 본국 시장의 어려움을 상쇄했다. 아시아지역 주요 성장시장의 화물수입이 위축되고 약세를 보이면서 20억불인 아시아태평양지역 항공사들의 세후 순수익이 개선되지 않고 있다. 2013년 전체 투자자본수익률(returns on invested capital, ROIC)이 4.5%로 개선되며, 지난 10년 동안 상승세를 보였지만, 같은 해 업계 평균자본비용(cost of capital averaged)이 7~8%여서 투자자들은 평균적으로 적절한 수익을 얻는데 실패했다.

## 2.2 관광수요 분석<sup>17</sup>

2013년 국제선 관광입국자(overnight visitors)는 5% 성장하여 10억8,700만 명을 기록했다. 세계 경제가 저성장임에도 불구하고 2013년 국제관광실적이 예상을 넘어 5,200만 명이 증가했다. 유엔세계관광기구(UN World Tourism Organization, UNWTO)는 2014년 4~4.5% 성장을 전망했다.

유럽은 2013년 국제선 관광입국자가 2,900만 명이 증가하여 총 5억6,300만 명을 기록했다. 2013년 5% 성장은 예상을 초과한 것이며, 이 성장치는 2005~2012년 기간 동안 동 지역 연평균 성장률 2.5%의 2배에 해당한다. 이것은 유럽지역의 경제상황을 고려할 때, 그리고 2011년, 2012년 이미 탄탄한 실적을 낸 이후라는 점을 고려할 때 특별히 주목할 만하다.

아시아태평양지역이 가장 많이 성장(+6%)하여, 국제선 관광입국자는 1,400만 명이 증가한 2억4,800만 명을 기록했다. 그 중에서 동남아시아지역이 +10%로 가장 높은 성장실적을 보였으며, 남아시아가 +5%, 오세아니아 및 동북아시아가 각각 +4% 성장했다.

---

<sup>17</sup> IATA-WATS 58<sup>th</sup> Edition, Tourism Demand, p27

미국은 +4%가 성장하여 6백만 명이 증가한 총 1억6,900만 명을 기록했다. 성장을 주도한 목적지는 북미와 중미로 각각 +4% 성장했으며, +2% 성장한 남미와 +1% 성장한 카리브해 지역은 2012년 대비 약간 둔화되었다.

아프리카는 +6%가 성장하여 3백만의 관광입국자가 증가해 5,600만의 신기록을 수립했다. 이는 북아프리카(+6%)에서 반등이 진행 중이고, 사하라 남부 목적지(+5%)에서 성장이 지속되고 있기 때문이다.

국제관광은 제2차 세계대전 이후 이례적인 성장세를 보였다. 현대의 관광이 1950년대와 1960년대 북미와 북유럽, 서유럽, 그리고 일부 남부 유럽에서 급속하게 성장했다. 모든 지역에서 성장이 지속되고 있지만, 최근 수 십 년 동안의 성장은 아시아태평양지역의 신흥 목적지, 동유럽, 라틴아메리카, 중동 및 아프리카에서 생겨난 것이다. 전세계 목적지 별로 보고된 국제선 관광입국자(레저, 출장, 친구 및 친지 방문, 그리고 기타 목적의 숙박 방문자)는 1950년 2,500만 명에서 2013년 10억 8,700만 명으로 성장했다. 동 기간 국제선 관광수입은 20억불에서 1조1,000억불이 넘게 증가했다.

<표2-2> 연도별 국제선 관광입국자 수(백만)

대륙	구분	2005	2010	2011	2012	2013	13/12 %
<b>World</b>	<b>Total</b>	<b>807</b>	<b>939</b>	<b>995</b>	<b>1035</b>	<b>1087</b>	<b>5.0%</b>
<b>Europe</b>	<b>Sub-total</b>	<b>448.9</b>	<b>484.9</b>	<b>516.1</b>	<b>533.9</b>	<b>562.8</b>	<b>5.4%</b>
	북유럽	60.4	62.8	64.5	65.6	68.3	4.1%
	서유럽	141.7	154.4	161.5	166.7	173.6	4.1%
	중부/동부 유럽	90.4	94.5	103.2	111.2	118.8	6.8%
	남유럽/지중해	156.4	173.3	186.9	190.4	202.0	6.1%
<b>Asia Pacific</b>	<b>Sub-total</b>	<b>153.6</b>	<b>205.1</b>	<b>218.6</b>	<b>233.6</b>	<b>247.7</b>	<b>6.0%</b>
	동북아시아	85.9	111.5	115.8	122.8	127.1	3.5%
	동남아시아	48.5	70.0	77.5	84.2	92.7	10.1%
	오세아니아	11.0	11.6	11.7	12.1	12.7	5.0%
	남아시아	8.1	12.0	13.7	14.4	15.2	5.6%
<b>Americas</b>	<b>Sub-total</b>	<b>133.3</b>	<b>150.6</b>	<b>156.0</b>	<b>163.0</b>	<b>168.9</b>	<b>3.6%</b>

	북미	89.9	99.5	102.1	106.7	111.4	4.4%
	카리브해	18.8	19.5	20.1	20.7	20.9	1.0%
	중앙아메리카	6.3	7.9	8.3	8.9	9.2	3.4%
	남미	18.3	23.6	25.5	26.7	27.4	2.6%
<b>Africa</b>	<b>Sub-total</b>	<b>34.8</b>	<b>49.9</b>	<b>49.7</b>	<b>53.1</b>	<b>56.1</b>	<b>5.6%</b>
	북아프리카	13.9	18.8	17.1	18.5	19.6	5.9%
	Subsaharan Africa	20.9	31.2	32.6	34.7	36.5	5.2%
<b>Middle East</b>	<b>Sub-total</b>	<b>36.3</b>	<b>58.2</b>	<b>54.7</b>	<b>51.8</b>	<b>51.9</b>	<b>0.2%</b>

출처: UNWTO World Tourism Barometer of January 2014

<표2-3> 2013/2011년 국가별 여행/관광 경쟁력 지수

2013년 순위	국가	점수(1~7)	2011년 순위
1	스위스	5.66	1
2	독일	5.39	2
3	오스트리아	5.39	4
4	스페인	5.38	8
5	영국	5.38	7
6	미국	5.32	6
7	프랑스	5.31	3
8	캐나다	5.28	9
9	스웨덴	5.24	5
10	싱가폴	5.23	10
14	일본	5.13	22
15	홍콩	5.11	12
<b>25</b>	<b>한국</b>	<b>4.91</b>	<b>32</b>
33	대만	4.71	37
34	말레이시아	4.70	35
43	태국	4.47	41
45	중국	4.45	39

출처: The Travel & Tourism Competitiveness Report, World Economic Forum, 2013

상기 <표2-3>은 각 국가의 여행/관광부문의 경쟁력을 점수로 환산하여 국가 순위를 매긴 것으로, 높은 점수일수록 더 많은 경쟁력을 가지고 있다. 1위부터 5위는 2011년, 2013년 모두 유럽 국가들이 차지하고 있고, 일본이 2011년 22위에서

2013년 14위로 상승했으며, 한국은 32위에서 25위로 상승했다. ASEAN 국가로는 싱가포르가 10위에 랭크되어 있고, 말레이시아가 34위, 태국이 43위에 있다.

## 2.3 주요 공항 실적 분석

애틀란타공항(ATL)이 2013년 9,500만 명에 가까운 총 여객수를 처리하여 세계에서 가장 분주한 공항의 지위를 유지했다. 2012년 대비 국제선은 4.1% 증가하고 국내선은 1.7% 감소하여 전체적으로 1.1% 감소했으나 여전히 세계공항순위 1위를 차지했다. 북경수도공항(PEK)이 2012년보다 2.2% 증가한 총 8,371만 명의 여객을 처리하여 2위 자리를 지켰고, 런던히드로공항(LHR)이 그 뒤를 이어 2013년 세계에서 가장 분주한 공항 3위 자리를 유지했다. 도쿄하네다공항(HND)이 국제선 0.5% 성장, 국내선 3.5% 성장하여 총 여객수 6,890만 명으로 4위를 유지했다. 시카고오헤어공항(ORD)은 총 6,670만 명의 여객수로 5위를 마크했다.<sup>18</sup>

인천공항(ICN)은 국제선이 6.4% 성장하고 국내선은 12.4% 성장하여 세계공항 순위 24위에 랭크되어 있지만, 국제선 여객처리량만 놓고 보면 4,078만명을 처리하여 세계 9위에 해당한다. ICN공항은 국내선이 주로 중국 인바운드 수요의 제주도 환승편에 국한되어 있어서 그 처리실적이 미미하다.

미국 및 중국의 공항, 그리고 도쿄 하네다공항은 국내선 여객처리량이 국제선에 비해 훨씬 높아, 그만큼 국내항공수요가 탄탄하다는 것을 보여준다.

<표2-4> 여객처리량 기준 세계 공항 순위(2013년)

순위	공항	Total		국제선		국내선	
		여객수	%	여객수	%	여객수	%
1	Atlanta(ATL)	94,431,224	-1.1	10,258,133	4.1	84,173,091	-1.7
2	Beijing(PEK)	83,712,355	2.2	16,156,911	4.6	67,555,444	1.6
3	London(LHR)	72,368,061	3.3	67,325,242	3.2	5,007,677	5.9

<sup>18</sup> IATA-WATS 58<sup>th</sup> Edition, Demand for Air Transport 2013, p39

4	Tokyo(HND)	68,906,509	3.2	7,952,758	0.5	60,932,478	3.5
5	Chicago(ORD)	66,777,161	0.2	10,172,115	2.2	56,595,767	-0.1
6	Los Angeles(LAX)	66,667,619	4.7	17,852,110	4.1	48,815,509	4.9
7	Dubai(DXB)	66,431,533	15.2	65,876,250	15.3	-	-
8	Paris(CDG)	62,052,917	0.7	56,767,748	1.0	5,217,145	-1.4
9	Dallas/Fort Worth(DFW)	60,470,507	3.2	6,693,504	9.5	53,743,235	2.4
10	Jakarta(JKT)	60,137,347	4.1	12,673,016	7.2	44,152,742	3.5
11	Hong Kong(HKG)	59,594,290	6.3	59,279,620	6.5	-	-
13	Singapore(SIN)	53,726,087	5.0	52,775,360	5.7	-	-
16	Guangzhou(CAN)	52,450,262	8.6	8,770,005	15.9	43,572,854	7.3
17	Bangkok(BKK)	51,363,451	-3.1	41,302,852	4.9	8,865,420	-27.8
20	Kuala Lumpur(KUL)	47,498,127	19.1	32,605,326	18.1	14,538,153	22.2
21	Shanghai(PVG)	47,189,849	5.2	18,065,734	10.9	28,934,416	2.0
24	<b>Incheon(ICN)</b>	41,679,758	6.5	40,785,953	6.4	696,875	12.4

출처: Airports Council International, Montreal, Canada(<http://www.aci.aero>)

터키 이스탄불공항(SAW)이 27.2% 성장으로 최고 성장률을 기록한 여객공항이 되었으며, 중국의 쿤밍공항(KMG)이 23.8% 성장으로 성장률 2위 공항이 되었다. 성장률 10위 안에 중국 공항으로는 쿤밍, 항저우(HGH)를 포함하여 모두 5개 공항이 포진해 있으며, 이들은 2013년 여객처리에서 최고 성장률을 기록했다. 기타 높은 여객성장률을 보인 공항으로는 쿠알라룸푸르(KUL), 두바이(DXB), 보고타(BOG)가 있다.

화물처리에서 가장 큰 성장률을 보인 공항은 아랍연합(UAE)의 아부다비공항(AUH)으로 24.1%가 성장했으며, 2위는 16.7%가 성장한 Lagos(LOS)이고, 3위는 15.1% 성장한 이스탄불공항(IST)이다. 여객 및 화물 모두에서 가장 빠른 성장률을 기록한 중국공항은 쿤밍, 항저우, 그리고 샤먼(XMN)이다.<sup>19</sup>

<표2-5> 여객/화물 처리 성장률 세계 10위 공항

순위	여객	화물
1	이스탄불(SAW)	아부다비(AUH)
2	<b>쿤밍(KMG)</b>	라고스(LOS)

<sup>19</sup> IATA-WATS 58<sup>th</sup> Edition, Demand for Air Transport 2013, p39



3	쿠알라룸푸르(KUL)	이스탄불(IST)
4	<b>항저우(HGH)</b>	모스크바(SVO)
5	두바이(DXB)	<b>쿤밍(KMG)</b>
6	<b>충칭(CKG)</b>	<b>톈진(TSN)</b>
7	보고타(BOG)	<b>샤먼(XMN)</b>
8	<b>샤먼(XMN)</b>	신시내티(CVG)
9	이스탄불(IST)	룩셈부르크(LUX)
10	<b>시안(XIY)</b>	<b>항저우(HGH)</b>

출처: the Airport Council International's(ACI) preliminary statistical results for 2013

## 2.4 항공사 실적 분석

국제선, 국내선, 그리고 국제/국내 전체의 정기편 여객수송수를 기준으로 세계 100대 항공사 순위를 만들었으며, 아래 표는 그 중 10위 항공사와 국내의 양 국적항공사의 실적만 분류했다. 국제선의 경우, EU 역내와 대서양횡단노선의 탄탄한 수요를 기반으로 한 라이언에어(Ryanair) 등 유럽항공사들이 상위권에 랭크되어 있고, 국내선의 경우, 미국 국내시장의 대규모 수요를 기반으로 한 사우스웨스트 등 미국항공사들이 대거 상위권에 포진해 있으며, 남방항공(China Southern Airlines), 동방항공(China Eastern Airlines), 국제항공(Air China) 등 중국항공사들 역시 자국의 엄청난 국내 항공수요를 기반으로 3개 항공사 모두 10위권에 포진해 있다.

국제/국내 전체적으로는 상위 10위권에 5개 미국항공사가 포진해 있고, 3개 유럽항공사, 그리고 2개 중국항공사가 포함되어 있으며, 그 중 저비용항공사로써는 사우스웨스트, 라이언에어, 이지젯(easyJet) 3개 항공사가 있다. 미국 LCC인 스피릿항공(Spirit), 프론티어항공(Frontier)과 일부 노선, 일부 좌석에 대해 저가경쟁을 벌이고 있는 델타항공(Delta)은 국제/국내를 통틀어 100대 항공사 순위 1위를 차지하고 있다.

국제선의 경우, 대한항공이 17위에 그리고 아시아나항공이 28위에 랭크되어 있으나, 국내선의 경우에는 미국, 중국, 일본 등 타 국가에 비해 작은 시장규모를

가지고 있어서 양 항공사 각각 66위와 89위에 지나지 않는다.

<표2-6> 2013년 100대 항공사 순위(여객)

순 위	국제선		순 위	국내선		순 위	Total	
	항공사	(000)		항공사	(000)		항공사	(000)
1	Ryanair	81,395	1	Southwest	115,323	1	Delta	120,636
2	easyjet	52,787	2	Delta	97,550	2	Southwest	115,323
3	Lufthansa	50,739	3	CZ	84,164	3	CZ	91,504
4	Emirates	43,335	4	United	65,159	4	United	90,161
5	British	33,803	5	American	65,104	5	American	86,823
6	Air France	33,118	6	MU	52,536	6	Ryanair	81,395
7	Turkish	27,407	7	US Airways	50,157	7	Lufthansa	63,273
8	KLM	26,581	8	Air China	44,945	8	MU	62,653
9	United	25,002	9	All Nippon	38,921	9	Easyjet	58,410
10	Delta	23,086	10	Qantas	35,085	10	US Airways	56,708
17	<b>Korean Air</b>	16,223	66	<b>Korean Air</b>	6,746	35	<b>Korean Air</b>	22,969
28	<b>Asiana</b>	11,384	89	<b>Asiana</b>	4,522	55	<b>Asiana</b>	15,906

출처: IATA WATS 58<sup>th</sup> Edition

국제선, 국내선, 그리고 국제/국내 전체 정기편 화물톤수를 기준으로 세계 50대 항공사 순위를 만들었으며, 아래 표는 그 중 10위 항공사와 국내의 양 국적항공사의 실적만 분류했다. 국제선의 경우, 대한항공이 4위, 아시아나항공이 10위로 양 항공사 모두 10위권에 포진하여 한국이 국제화물운송강국의 면모를 과시했으나, 국내선의 경우에는 비교적 협소한 국내시장 화물운송으로 대한항공은 25위, 아시아나항공은 45위에 그쳤다. 국제/국내 전체적으로는 대한항공이 4위, 아시아나항공이 14위이다. 국내선 화물수송실적은 여객의 경우와 마찬가지로 큰 규모의 국내시장을 가지고 있는 미국, 중국, 일본 항공사들이 10위권에 포진되어 있다.

<표2-7> 2013년 50대 항공사 순위(화물)

순 위	국제선		순 위	국내선		순 위	Total	
	항공사	(000)		항공사	(000)		항공사	(000)
1	Emirates	2,146	1	FDX	5,110	1	FDX	7,080

2	FDX	1,970	2	UPS	2,682	2	UPS	4,086
3	UPS	1,404	3	CZ	872	3	Emirates	2,146
4	<b>Korean Air</b>	1,365	4	Air China	666	4	<b>Korean Air</b>	1,449
5	Cathay Pacific	1,338	5	MU	526	5	Cathay Pacific	1,338
6	China Airlines	1,197	6	All Nippon	473	6	China Airlines	1,197
7	Singapore	1,092	7	Japan Airlines	337	7	MU	1,193
8	Qatar Airways	1,002	8	Hainan Airlines	281	8	CZ	1,178
9	Lufthansa	991	9	Garuda	268	9	Air China	1,095
10	<b>Asiana</b>	838	10	Shenzhen	259	10	Singapore	1,092
15	China Eastern	666	25	<b>Korean Air</b>	84	11	All Nippon	1,061
18	All Nippon	588	45	<b>Asiana</b>	40	14	<b>Asiana</b>	878

출처: IATA WATS 58<sup>th</sup> Edition

영업매출과 이익(operating revenue and operating profit)을 기준으로 세계 50대 항공사 순위를 만들었으며, 아래 표는 그 중 10위권 항공사와 국내 양 국적항공사의 실적만 분류했다. 미국 및 유럽 항공사들이 대부분 10위권에 포진해 있는 가운데, 에미레이트항공이 영업매출 및 이익에 각각 6위와 9위를 차지하여 2013년 중동지역의 항공시장 성장세를 보여주고 있다. 에미레이트항공은 상기한 2개의 도표에서도 볼 수 있듯이, 국제선 여객수송 기준 세계 4위 항공사이며, 국제선 화물수송 기준 세계 1위 항공사다.

한국 항공사의 경우, 매출로는 대한항공이 12위, 아시아나항공이 22위에 있지만, 영업이익은 양사 모두 적자로 순위에 포함되지 못했다(전반적으로 국제선 수요는 증가했으나 국내외 LCC 시장진입 확대로 공급이 수요를 초과하여 가격하락 요인이 있었다).

<표2-8> 2013년 50대 항공사 순위(재무성과 기준)

순위	Operating Revenue		순위	Operating Profit	
	항공사	USD(000)		항공사	USD(000)
1	Lufthansa	42,743,000	1	Delta Air Lines	3,671,567
2	United Airlines	38,278,737	2	American Airlines	1,534,536
3	Delta Air Lines	37,634,836	3	Hainan Airlines	1,262,869

4	Air France-KLM	33,877,606	4	United Airlines	1,248,984
5	American Airlines	25,760,246	5	Lufthansa	1,126,000
6	Emirates	19,921,799	6	British Airways	1,019,000
7	British Airways	17,871,000	7	US Airways	997,851
8	Qantas Airways	14,984,883	8	Ryanair	916,945
9	US Airways	14,762,690	9	Emirates	773,570
10	Cathay Pacific	12,882,564	10	Turkish Airlines	579,922
12	<b>Korean Air</b>	10,701,722	-	<b>Korean Air</b>	<b>-19,175</b>
22	<b>Asiana Airlines</b>	5,070,343	-	<b>Asiana Airlines</b>	<b>-57,159</b>

자료: IATA WATS 58<sup>th</sup> Edition

세계 3대 항공사 제휴(airline alliances) 중에 2013년 최대 제휴사는 Star Alliance<sup>20</sup>이며, Sky Team<sup>21</sup>과 oneworld<sup>22</sup>가 그 뒤를 따른다. 2013년 12월 기준 각 Alliances의 회원사 수는 Star Alliance가 28개사(아시아나항공 등), Sky Team이 19개사(대한항공 등), oneworld가 13개사다. 가장 많은 회원사를 가지고 있는 Star가 최대의 수송실적을 보이고 있지만, RPK 및 ASK 성장세와 탑승률에 있어서는 Sky Team이 더욱 양호한 실적을 보이고 있다.

<표2-9> 2013년 세계 3대 항공사 제휴(Airline Alliances) 수송실적

구분	Star Alliance		Sky Team		oneworld	
	실적	%	실적	%	실적	%

<sup>20</sup> Star Alliance 회원사: Adria Airways, Aegean Airlines, Air Canada, Air China, All Nippon Airways, Air New Zealand, **Asiana Airlines**, Austrian, Avianca, Brussels Airlines, COPA, Croatia Airlines, Egyptair, Ethiopian Airlines, EVA Air, LOT, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, SWISS, TAM airlines, TAP Portugal, Thai Airways, Turkish Airlines, United Airlines, US Airways (28개)

<sup>21</sup> SkyTeam 회원사: Aeroflot, Aerolineas Argentinas, Aeromexico, Air Europa, Air France, Alitalia, China Airlines, China Eastern, China Southern, Czech Airlines, Delta Air Lines, Kenya Airways, KLM, **Korean Air**, Middle East Airlines, Saudia, TAROM, Vietnam Airlines, Xiamen Air (19개)

<sup>22</sup> oneworld 회원사: Air Berlin, American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, IBERIA, Japan Airlines, LAN Airlines, Malaysia Airlines, Qantas, Qatar Airways, Royal Jordanian, S7 Airlines (13개)

수송여객수	762,633,121	3.2	587,580,272	3.2	365,584,997	3.4
유상승객킬로미터(천)	1,553,235,049	4.2	1,173,561,544	5.0	897,169,793	3.1
유효좌석킬로미터(천)	1,957,802,937	3.6	1,458,242,097	4.9	1,119,761,719	2.1
PAX L/F	79.3%		80.5%		80.1%	
유상톤킬로미터(천)	195,736,291	3.4	144,229,213	3.2	114,559,460	2.5
유효톤킬로미터(천)	291,042,748	3.1	209,472,184	3.1	173,071,672	2.7

출처: IATA WATS 58<sup>th</sup> Edition

## 2.5 미국 항공운송시장

### 2.5.1 미국 항공사규제완화법(Airline Deregulation Act)<sup>23</sup>

미국의 항공사규제완화법은 1978년 10월 24일 카터 대통령이 서명한 법안으로, 민간항공의 가격, 노선 그리고 신규 항공사의 시장진입에 대한 정부규제를 제거하기 위한 것이다. 1938년 이래, 미연방 민간항공위원회(Civil Aeronautics Board, CAB)가 주(州)와 주(州) 사이(interstate)를 운항하는 모든 국내항공노선에 대한 운임, 노선권, 스케줄을 규제해 왔으나, 주(州) 내(intrastate)에서만 운항하는 항공사들은 CAB의 통제를 받지 않고, 운항하고 있는 주정부의 규제를 받았다. CAB는 단거리노선에서는 운임을 낮추는 방식으로, 그리고 장거리노선에서는 높은 운임을 통해 항공사를 보조하는 방식으로 항공여행을 촉진했는데, 이는 CAB가 항공사의 적절한 수익률을 보장할 책임이 있었기 때문이다.

CAB는 관료주의 전형인 철밥통으로 악명이 높아, 항공사들은 신규 노선권을 신청하거나 또는 운임변경을 신청해 놓고 하염없이 기다리기 일쑤이며, 그렇게 기다려도 종종 승인되지 않는 경우가 있다. 예를 들면, World Airways가 1967년에 저가운임으로 New York-Los Angeles 구간에 운항신청을 했는데, CAB는 6년이 넘게 들고 있다가 결국 이를 묵살했다. Continental Airlines(CO)의 경우는, Denver-San Diego 노선에 운항을 신청한 지 8년 만에 서비스를 시작하게 되었는데, 이는 미연

<sup>23</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Airline\\_Deregulation\\_Act](http://en.wikipedia.org/wiki/Airline_Deregulation_Act)

방고등법원이 콘티넨탈항공의 운항신청을 승인하라고 CAB에 명령했기 때문이다.

이렇듯 엄격한 미국의 항공규제시스템이 1970년대에 엄청난 압력에 직면했다. 1973년 석유파동과 경기불황(stagflation)으로 경제환경이 급격히 악화되었고, B747 초대형 여객기(jumbo jet)와 같은 기술의 발달이 경제환경을 급속히 변화시켰다. 사실상 수익이 보장된 대부분의 주요항공사들은 기존의 규제시스템을 선호했지만, 오르는 항공료를 부담해야 하는 항공여행객은 이를 반대했고, 예전에 없던 높은 지방세로 항공운송을 보조하고 있는 지역사회들 역시 항공여행객들과 마찬가지로 항공규제시스템을 반대했다.

진보적인 경제학자들은 이러한 규제시스템이 비효율성을 야기해서 높은 비용을 발생시킨다고 주장했고, 카터 행정부는 항공사의 신규진입(new entrants)을 늘리고 가격규제를 없애는 동시에, 운항노선과 운항주요도시(hub cities)에 대한 규제를 완화하면 그 혜택은 바로 항공업계와 소비자들 몫이 될 것이라고 주장했다. 1978년 2월 발의된 미국 항공사규제완화법은 의회를 통과하여 같은 해 10월 카터 대통령의 서명으로 발효되었다. 동 법의 취지는 다음과 같다.

- 안전유지를 최우선 순위로 한다.
- 항공운송서비스(air transportation services)는 전적으로 경쟁에 의존한다.
- 주요 도시지역에서는 제2차 공항 또는 위성공항(secondary or satellite airports)을 운항하도록 권장한다.
- 1개 또는 그 이상의 항공사들이 불합리하게 운임을 인상하거나 서비스를 축소하고, 또 경쟁을 배제할 경향이 있는 지나친 산업집중화(industry concentration)를 피한다.
- 신규 항공사의 시장 진입을 격려하고, 기존 항공사의 시장 확대(entry into additional markets)를 격려하며, 소규모 항공사들을 지속적으로 강화한다.

출처: [http://en.wikipedia.org/wiki/Airline\\_Deregulation\\_Act](http://en.wikipedia.org/wiki/Airline_Deregulation_Act)

항공사규제완화법은 1981년 12월 31일까지 국내선 및 신규 운항에 대한 제약을 완전 철폐하고, 1983년 1월 1일까지 모든 국내 운임규제를 제거하기로 하는 등, 4년여 기간에 걸쳐 항공운송에 대한 온갖 규제를 제거하기로 그 목표를 정했지만, 실제적으로는 훨씬 더 빨리 진행되었다.

1996년 미국 회계감사원 보고에 따르면, 1994년 승객마일당 평균운임(the average fare per passenger mile)이 1979년 대비 약 9%가 낮아졌으며, 1976년과 1990년 사이 지불운임은 인플레이션을 감안하더라도 약 30%가 줄었다. 여객 탑승률(passenger loads)이 상승을 했는데, 부분적으로는, 항공사들이 대형 항공기를 빼서 수요가 많은 장거리노선에 투입하고, 대신 한가한 단거리노선에는 소형 항공기를 투입했기 때문이다. 단거리노선보다는 수요가 많은 장거리노선에서 비용이 훨씬 더 극적으로 감소를 했다.

많은 항공사들이 경쟁에 노출되어 대규모 손실을 입고 또 노조와 충돌하면서, 1978년과 2001년 중반 사이에 9개의 주요 항공사(Eastern, Midway, Braniff, Pan Am, Continental, America West Airlines, Northwest Airlines, TWA 등)와 100개가 넘는 소규모 항공사들이 파산하거나 또는 청산했다. 수많은 신규 항공사들 대부분이 이 시기 항공규제완화 여파로 생겨난 것들이다.

대체적으로, 소규모 항공시장에서는, 일부 규제완화를 반대하던 측에서 예측했던 것과 같은 그런 서비스 침식(the erosion of service)은 일어나지 않았다. 그러나, 저비용항공사(low-cost carriers, LCC)들이 출현하기 전까지는, 'hub-and-spoke system'<sup>24</sup>이 좀 더 호응을 받으면서 'point-to-point system'<sup>25</sup> 운송은 감소했다. hub-and-spoke system이란 허브공항이 아닌 곳(a spoke)에서 출발한 여행자가 허브공항으로 이동한 다음, 다시 그 허브공항에서 또 다른 공항(the spoke)으로 이동하는 항

---

<sup>24</sup> 예를 들면, 중국, 일본, 동남아 등지에서 인천공항(ICN)으로 수송한 연결편 여행객들을 인천에서 대형항공기를 이용 미국 뉴욕으로 수송하는 운송체계를 말한다. 자전거 바퀴를 보면, 바퀴 중앙이 hub이고 많은 바퀴살이 spoke가 된다.

<sup>25</sup> 현장에서는 '똑딱운송'이라고 한다. 예를 들면, 김포(GMP)-하네다(HND) 구간에서 연결편 서비스 없이 양 구간만 운송하는 것으로, 미국 및 유럽 LCC의 주된 운송체계이다.

공여정을 거쳐 최종 목적지에 도착하는 것을 말한다. 허브 앤 스포크 시스템이 소 규모 시장을 운항하기에는 효과적이거나, 일부 항공사들은 자사의 거점(fortress hub)에서 경쟁사를 축출하는데 동 시스템을 활용하고 있다. Southwest Airlines와 같은 저비용항공사가 성장하면서 point-to-point service가 미국 항공운송시스템에 다시 복귀했고, 이것이 바로 다양한 규모의 point-to-point 시장에 어울리는 다양한 종류의 항공기 개발을 촉진하게 되었다.

1970년대 케네디 상원의원과 함께 항공규제완화를 추진했던 Stephen Breyer 대법관이 2011년 서술한 내용을 인용한다. "항공규제완화는 그 누구도 생각하지 못한 항공운송업의 비약적인 성장을 가져왔다. 항공여행객수가 1974년 2억750만명에서 2010년 7억2,110만명으로 증가했으며, 그 결과, 새로운 문제들이 생겨났다. 항공기가 물리는 북동항로와, 혼잡공항, 항공기 지연, 그리고 테러위협이 항공여행을 점점 힘들게 한다. ---중략---가격은 계속 떨어져 항공사의 승객마일당수입(revenue per passenger mile)이 인플레이션을 감안해도 1974년 미화 33.3센트에서 2010년 상반기에는 13센트로 약 61%가 감소했다. 1974년 뉴욕-로스앤젤레스 구간에서 가장 저렴한 왕복항공료는 규제당국이 설정한 1,442불이었지만, 지금(2011년)은 268불이면 동일구간을 이용할 수 있다. 그것이 바로 항공 여행객수가 증가한 원인이다. 우리는 승객들로 꽉 찬 기내에 앉아 포테이토칩을 씹으며, 항공기 지연 방송에 불끈 화를 내보기도 하지만, 과연 얼마나 많은 사람이 더 나은 서비스를 위해 높고, 규제된 운임을 지불하던 과거로 돌아가려 할 것이냐? 출장 여행객들조차도 자신의 서류가방을 위해 누가 과연 정상운임을 기꺼이 지불할 것이냐?"

## 2.5.2 미국 항공자유화 정책(Open Skies Policy)

### 1) 항공운송협정(Air Services Agreement)<sup>26</sup>

주권을 갖기 위해서 국가는 규정된 영역 범위 내의 영토, 영해, 영공에 대하여 실제적이고 법률적인 지배력을 보유하고 있는 것으로 인정되어야 한다. 일단 국

---

<sup>26</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Open\\_skies](http://en.wikipedia.org/wiki/Open_skies)



가가 존재하면, 그 국가의 어느 곳이라도 허가를 받지 않고 들어가면 무단침입이라는 개념이 적용된다. 가령, 국경을 넘거나, 선박으로 영해를 진입 또는 통과하는 것, 또는 항공기로 영공을 통과하는 것은 사전 승인이 필요하다. 사전 허가 없이 침입하면 최소한 체포되어 기소될 것이나, 최악의 경우엔, 전쟁행위(an act of war)로 간주될 수 있다. 예를 들어, 1983년 대한항공 007편이 소비에트 영공을 잘못 들어갔다가 격추당한 일이 있다.

2차 세계대전이 끝나고 대부분의 국가들은 국적항공사(flag carriers or legacy airlines)를 만들고 육성하는 일에 국가적 자부심을 쏟아 부었다. 항공운송은 많은 다른 형태의 산업과는 다른 양상을 띄고 있는데, 그것은 항공운송이 주된 국제적 요소를 가지고 있고, 또한 많은 항공사들의 전부 또는 일부를 정부가 소유하고 있기 때문이다. 그래서, 국제경쟁이 증가하면, 다양한 온도의 보호주의가 나타나게 되는 것이다.

항공자유화는 항공산업의 자유시장환경(a free-market environment)을 조성하기 위해, 국제항공산업—특히, 민간항공(commercial aviation)—의 규칙 및 규정의 자유화를 필요로 하는 하나의 국제적 정책개념이다. 주요 목적은 다음과 같다.

- 국제항공시장의 규칙을 자유화하고 정부간섭을 최소화하며, 이는 정기편 및 전세편(scheduled and charter services) 뿐 아니라 여객, 화물(all-cargo), 그리고 복합항공운송(combination air transportation)에 적용된다.

Open Skies가 효력을 발생하기 위해서는 양자간—때론 다자간—항공운송협정(a bilateral—and sometimes multilateral—air transport agreement)이 2개 또는 그 이상의 국가간에 체결되어야 한다.

#### (1) 양자간 항공운송협정(Bilateral Air Transport Agreement)

양자간 항공운송협정이란 협정 체결국 당사자간에 항공서비스—대개 상용민간항공(commercial civil aviation) —를 자유화하기 위한 계약을 말한다. 동 협정으로 양 체결국의 항공사는 상용 항공편을 운항하여 양국의 여객과 화물을 운송할 수 있으며, 때로는 체결국의 군인을 운송하기도 한다. 양자간 항공협정을 통하여, 체결국들은 계약 당사국의 항공사가 여객 및 화물을 제3국으로 운송하거나, 또는 상대국에서 자국으로 오는 여객 및 화물을 운송하거나, 또는 체결국들이 기존에 항공자유화협정(open skies agreement)을 체결하고 있는 제3국으로 향하는 여객 및 화물을 싣도록 허용한다.

## (2) 다자간 항공운송협정(Multilateral Air Transport Agreement)

다자간 항공운송협정이란 양자간 항공운송협정과 같지만 한가지 다른 점은 2개 이상의 여러 국가가 체결국으로 참여하는 것이다.

## 2) 하늘의 자유(Freedoms of the air)<sup>27</sup>

하늘의 자유란 한 국가의 항공사가 다른 국가의 영공에 진입하고 착륙하는 특권을 허용하는 일련의 민간항공권리로, 시카고협약(Chicago Convention)으로 불리는 국제민간항공협약(1944년)에서 항공자유화 정도(the extent of aviation liberalization in the Convention on International Civil Aviation of 1944)에 대한 의견이 서로 충돌하면서 만들어진 것이다. 미국은 표준화된 일련의 개별적 항공권리(air rights)를 국가간에 협상하도록 요구했으나 대부분의 다른 국가들은 엄격한 규칙이 마련되지 않는 한 항공여행이 미국 항공사들의 규모에 지배될 것이라는 우려를 갖고 있다. 하늘의 자유는 국제민간항공 노선망(networks)을 이루는 근본적인 구성요소이다.

시카고협약은 민간항공운송(유인 또는 무인항공기의 군사활동이나 기타 국가 활동이 아닌)의 개발체제를 준비하기 위한 것이다. 그것은 시카고협약을 채택하고 양자간 협정을 체결한 국가에게 9가지 하늘의 자유를 도입하여 정기국제항공운송사

---

<sup>27</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Freedoms\\_of\\_the\\_air](http://en.wikipedia.org/wiki/Freedoms_of_the_air)

비스(scheduled international air services)에 다음의 권리 또는 특권을 부여한다.

첫 번째 2가지 자유(제1, 2의 자유)는 외국의 영공과 공항을 통한 민간항공기의 통행에 관한 것이고, 나머지 자유는 국가간의 여객과, 우편 및 화물 수송에 관한 것이다. 제1의 자유에서 제5의 자유까지는 국제조약, 특별히 시카고협약에 의해 공식적으로 명시되어 있다. 몇 가지 다른 자유들이 추가되었지만, 이것들은 대부분, 많은 국가들이 합의해서 광범위하게 적용되고 있는 국제협정 하에서는 공식적으로 인정되지 않는 것들이다. 낮은 번호의 자유들은 비교적 일반적인 것이지만 높은 번호의 자유들은 드물고 논쟁의 소지가 있는 것들이다. 항공자유화협정은 항공운송협정상 제약이 최소화된 것을 의미하며, 완전한 자유가 아니라면, 많은 자유가 포함된 것을 의미한다. 완전한 항공자유화는 비교적 드물지만 유럽연합(EU) 내에서, 그리고 호주-뉴질랜드간 최근의 단일항공시장에서 예를 찾아볼 수 있다.

<표2-10> 하늘의 자유 개요

자유	설명	예
제1의 자유	착륙하지 않고 외국의 영공을 통과하는 권리	인천-파리 구간을 운항하는 한국항공사가 러시아영공을 통과하는 것
제2의 자유	외국에서 여객 또는 화물을 싣거나 내리지 않고 급유나 정비를 수행하는 권리	인천-뉴욕 구간을 운항하는 한국항공사가 급유를 위해 앵커리지에 착륙하는 것
제3의 자유	자국에서 상대국으로 여객 또는 화물을 수송하는 권리	한국 항공사가 인천→베이징에 운항하는 것
제4의 자유	상대국에서 자국으로 여객 또는 화물을 수송하는 권리	한국항공사가 베이징→인천에 운항하는 것
제5의 자유	자국에서 출발하고 도착하는 항공편이 외국의 2개 국가간 운항하는 권리	인천을 출발한 한국항공사가 로스앤젤레스-상파울루를 운항하는 것
제6의 자유	자국을 경유하여 상대국과 제3국간 여객 또는 화물을 수송하는 권리	한국항공사가 마닐라-인천-LA 구간을 운항하는 것
제7의 자유	자국을 운항하지 않으면서 외국의 2개 국가간을 운항하는 권리	이탈리아 항공사가 쿠알라룸푸-자카르타 구간을 운항하는 것
제8의 자유	자국에서 시작하거나 종료하는 항공편이 외국의 국내구간을 운항하는 권리	시카고-뉴욕-토론토 구간을 캐나다 항공사가 운항하는 것

제9의 자유	자국을 운항하지 않고 외국의 국내 구간만을 운항하는 권리	뉴욕-로스앤젤레스 구간을 캐나다 항공사가 운항하는 것
--------	---------------------------------	-------------------------------

출처: [http://en.wikipedia.org/wiki/Freedoms\\_of\\_the\\_air](http://en.wikipedia.org/wiki/Freedoms_of_the_air)

### (1) 통과권(Transit rights)

제1, 2의 자유는 여객이나 화물을 싣거나 내리지 않고 통과, 경유하는 transit rights를 말한다. 통과권리는 국제항공운송통과협정(International Air Services Transit Agreement, IASTA)으로 알려져 있으며 모든 서명국에 개방되어 있다. 2007년 중반을 기준으로 동 협정에 129국이 조인했다. 통과권리를 허용하는 대신 수수료를 부과하는 국가도 있으며, 그러한 수수료의 합리성에 대해서 때때로 논란이 야기된다.

#### ▶ 제1의 자유(First freedom)

제1의 자유는 착륙하지 않고 외국의 영공을 통과하는 권리이다. 국제항공운송통과협정(International Air Services Transit Agreement, IASTA) 회원국은 지정된 항공로를 이용하는 통과항공기를 대상으로 타 회원국에 이 자유를 허용한다. 2007년 여름 기준, 미국, 인도, 호주와 같은 대형 국가를 포함해서 129개국이 회원국이며, 브라질, 러시아, 인도네시아, 중국은 가입하지 않았고, 캐나다는 1988년 동 협정에서 탈퇴했다. 냉전(the Cold War)이 종식된 이후 제1의 자유는 거의 완전하게 보편화되었으며, 대부분의 국가들은 통과 전에 사전 통보를 요구하고 동 특권에 대해 상당한 수수료를 부과하기도 한다.

IASTA는 각 회원국에게 외국항공사의 공항(제2의 자유에만 적용가능) 및 그 시설사용에 대해 합리적인 사용료 부과를 허용하고 있다. 국제항공운송협회(International Air Transport Association, IATA)에 따르면, 그러한 사용료는 유사한 국제운송서비스에 종사하고 있는 자국항공사에게 부과하는 사용료보다 높게 부과해서는 안된다. IASTA 서명국인 미국의 연방항공국(Federal Aviation Administration, FAA)은 미국이 관리하는 영공으로 들어오는 항공기의 진입지점으로부터 영공을 빠져 나가는 지점까지의 대권거리 100해리(nautical miles, 190km) 당 소위 미화 49.95불(2014년 10월 1일부 56.86불)의 항로사용료(enroute fees)를 부과한다.

IASTA에 조인하지 않은 국가들 역시 영공통과료(overflight fee)를 부과하는데 그 중에는 시베리아영공을 통과해 북미에서 아시아간을 운항하는 북극횡단항로에서 러시아가 특별히 높은 수수료를 부과하는 것으로 알려져 있다. 유럽항공사들은 영공통과 허가를 받기 위하여 러시아에 매년 3억유로를 지불한다.

▶ 제2의 자유(Second freedom)

제2의 자유는 여객 또는 화물을 싣거나 내리지 않고 기술적인 착륙(technical stops)을 허용하는 것으로, 그것은 다른 국가로 운항하는 도중에 재급유 또는 기타 정비를 위한 목적으로만 어느 국가에 착륙하는 것을 말한다. 현대 여객기의 더욱 늘어난 운항거리로 말미암아 제2의 자유는 오늘날 여객항공사들이 비교적 드물게 사용하지만, 화물 항공사들은 이를 널리 사용하고 있어서 거의 일반화되어 있다.

(2) 운수권(Traffic rights)

transit rights와는 대조적으로, traffic rights는 항공운송협정 또는 기타 조약의 회원국간에, 회원국을 경유하여, 그리고 어떤 경우에 있어서는 회원국 내에서 상업적인 국제운송서비스를 허용하고 있다.

▶ 제3, 4의 자유(Third and fourth freedom)

제3, 4의 자유가 상호호혜적으로 허용되는 경우에도, 항공운송협정(예, 버뮤다 협정)으로 기재 공급력(the capacity of aircraft), 운항회수(the frequency of flights), 운항항공사지정(the airlines permitted to fly), 운항공항(the airports permitted to be served) 등과 같은 운항 관련 많은 사항을 여전히 제한할 수 있다. 제3의 자유는 자국에서 여객 또는 화물을 싣고 타국으로 수송할 수 있는 권리이고, 제4의 자유는 타국에서 여객 또는 화물을 싣고 자국으로 수송할 수 있는 권리이다.

(3) 이원권(Beyond rights)<sup>28</sup>

▶ 제5의 자유(Fifth freedom)

---

<sup>28</sup> 협정체결 상대국에서 제3국간에 여객 및 화물을 수송할 수 있는 권리를 말한다.

제5의 자유는 항공사가 자국을 연결하는 운항노선의 일부로 외국 국가간에 여객 또는 화물을 수송하는 것으로, 자국에서 상대국으로 수송하고, 그리고 상대국에서 제 3국으로 수송하는 권리를 말한다. 제5 자유 운수권의 예는, 2004년 두바이-브리즈번-오클랜드를 운항하는 에미레이트 항공편이며 모든 구간에서 티켓을 판매할 수 있다. 제5 자유 운수권에 대한 협상은 긴 시간이 필요한데 그것은 적어도 3개의 서로 다른 국가의 승인이 실제로 필요하기 때문이다.

▶ 제6의 자유(Sixth freedom)

제6 자유는 자국을 경유하여 상대국과 제3국간 여객 또는 화물을 수송할 수 있는 권리이다. 예를 들어, 중국의 충칭에서 로스엔젤레스로 여행하는 승객이 먼저 충칭에서 인천공항으로 비행한 후 인천공항에서 동일 항공사의 다른 편명의 항공편을 이용해서 로스엔젤레스로 여행하는 것을 말한다.

▶ 제7의 자유(Seventh freedom)

제7의 자유는 제 5자유에 변형된 형태로 자국을 운항하지 않고 2개의 외국지점간에 여객 또는 화물을 수송할 수 있는 권리이다. 2007년 10월 2일 영국과 싱가포르 2008년 3월 30일부로 무제한적인 7자유 권리를 허용하는 협정을 체결했다(기타 하늘의 자유에 대한 완전한 교환과 함께). 미국 항공사의 정기편이 미국과는 연결하지 않고 영국-캐나다 구간을 운항하는 것을 말한다.

(4) 카보타지(Cabotage)

카보타지는 다른 나라에 등록된 항공편이나 선박이 어느 한 국가 내 2개 지점간에 여객 및 화물을 수송할 수 있는 권리이다.

▶ 제8의 자유(Eighth freedom, consecutive cabotage)

제8 자유는 외국 어느 한 국가의 2개 또는 그 이상의 지점간에 여객 또는 화물을 수송할 수 있는 권리이며, 유럽 밖에서는 극히 찾아보기 힘든 것으로 EU는 그 회원국가 모두에게 8자유를 허용했다. 1996년 호주와 뉴질랜드간에 구축된 단일항공시장(the Single Aviation Market, SAM) 역시 또 하나의 예이다. 2005년 영국과 뉴

질랜드는 무제한적인 카보타지 권리를 허용하는 협정을 체결했다. 미국을 출발한 미국항공사가 런던에서 승객을 내리고 나서 다시 승객을 태우고 맨체스터로 운항하는 권리이다.

▶ 제9의 자유(Ninth freedom, stand alone cabotage)

자국을 운항하지 않고 어느 외국 국가 내에서 여객 또는 화물을 수송할 수 있는 권리이며 때때로 단독적 카보타지(stand alone cabotage)로 불린다. 영국항공사가 호주의 퍼스(Perth)와 시드니 구간을 운항하는 것을 말한다.

### 3) 항공자유화 진행<sup>29</sup>

지난 1970년대 후반부터 항공사 규제에 상당한 변화가 있었다. 미국은 1979년에 항공자유화협정(Open Skies Agreement)을 추구하기 시작해서, 1982년까지 주로 소규모 국가와 전세계에 23개 양자간 항공운송협정(Bilateral Agreement)을 체결했으며, 1990년대에는 유럽 개별국가들과 협정을 체결했다.

1992년에는 네덜란드가 유럽연합(EU) 당국의 반대에도 불구하고 미국과 최초로 open skies agreement를 체결했다. 동 협정으로 양국은 서로의 영토에 무제한적인 착륙권(landing rights)을 행사할 수 있게 되었다. 일반적으로, 착륙권은 지정된 목적지(a fixed destination)에 지정된 주간 운항회수(a fixed number of flights per week)로 허용된다. 각각의 조정은 관련 항공사간에 또는 정부간에 종종 많은 협상을 필요로 한다. 미국은 1989년에 시작된 노스웨스트항공(Northwest Airlines)과 KLM네덜란드항공(KLM Royal Dutch Airlines)간 제휴(alliance)에 대해 반독점면제(antitrust immunity)<sup>30</sup>를 승인했는데, 그것은 사실상 아직까지 기능하고 있는 최초의 대형 항공사제휴이다.

2001년 미국은 브루나이, 칠레, 뉴질랜드, 싱가포르와 국제항공운송에 관한 다

---

<sup>29</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Open\\_skies](http://en.wikipedia.org/wiki/Open_skies)

<sup>30</sup> 미국의 경우, 기업간 담합이 공공의 이익에 반하지 않고 실질적으로 경쟁을 저해하지 않을 경우 반독점법(anti-trust law) 적용을 면제한다.

자간 협정(the Multilateral Agreement on the Liberalization of International Air Transportation, MALIAT)을 체결했다. 미국이 강력한 협상지위를 행사했지만, 초국가적 기구인 유럽위원회(European Commission)는 미국정부와 공동체 항공운송협정(a community Air Service Agreement)에 대해 협의하고, 2007년 3월 2일 협정서에 서명했으며, 쟁점사항은 다음과 같다.

- 카보타지(cabotage)—대서양 양안에 hub and spoke networks을 개방하는 것은 논쟁의 여지가 많다.
- 외국인소유(foreign ownership)에 관한 미국 법규—부분적으로는 자국 항공사를 보호하기 위해 고안되었지만, 미국 군대가 국가재난 시에 공수작전을 민간편대에 맡김으로써 민간예비항공편대(the Civil Reserve Air Fleet)를 유지하기 위한 것이기도 하다. 항공사들은 그 대가로 군인과 정부인원 수송에 대한 우선권을 통해 혜택을 부여 받는다.
- EU-미국간 항공 비과세 지위(에 대한 방해)
- Fly America Act<sup>31</sup>의 조항
- 반독점정책(antitrust policy) 틀에 맞추는데 역시 문제가 있을 수 있다. 가령, 약탈적 행위(predatory behavior)로부터 보호하기 위해.

출처: [http://en.wikipedia.org/wiki/Open\\_skies](http://en.wikipedia.org/wiki/Open_skies)

미국-유럽연합(EU)간 항공자유화협정은 세계 3대 항공시장 중 두 지역간의 민간항공운송에 적용한 것으로, 최근 몇 해 사이에 체결된 가장 중요한 항공자유화 협정 중 하나에 속한다. 동남아시아 10개국이 참여하는 아세안항공자유화협정(the ASEAN open skies agreement)이 2008년부터 단계적으로 도입되어 주요 아시아시장(일본, 중국, 인도 등)에서 이와 유사한 시도가 일어난다 할 지라도, 가장 성장세가 빠른 곳 중의 하나인 아시아시장은 아직까지 비교적 규제적인 상태다.

---

<sup>31</sup> 미국정부가 자금 지원하는 여객 및 화물운송은 미국항공사를 이용토록 한다는 미연방 규정. EU, 호주, 스위스, 일본은 예외 적용. (U.S. General Services Administration, <http://www.gsa.gov/potal/content/103191>)



2009년 5월 20일 필리핀 마닐라에서 승인된 항공운송에 관한 아세안다자간 협정(the ASEAN Multilateral Agreement of Air Services)과 항공화물운송서비스의 완전자유화에 관한 아세안다자간협정(the ASEAN Multilateral Agreement of the Full Liberalization of Air Freight Services)은 동남아시아국가 10개 회원국간의 다자간 항공운송협정이다. 2010년 1월 1일 발효된 동 2개의 협정은, 항공산업이 덜 발달한 국가가 더 발달한 국가를 대응할 수 있도록 각 체약국에서 조정을 거치며 점진적으로 이행된다. 그것들은 보다 확장된 '아세안항공운송통합 및 자유화구상'(ASEAN Air Transport Integration and Liberalization Plan)의 일부분이다.

#### 4) 항공자유화 주요 규정(Key open skies provisions)<sup>32</sup>

대부분의 민간협정은 다음 내용을 포함한다.

##### ▶ 자유시장경쟁(Free market competition)

국제 노선권(route rights), 지정항공사 수(number of designated airlines), 공급(capacity), 운항회수(frequencies), 기종(types of aircraft)에 대한 무제한

##### ▶ 시장 결정 가격(Pricing determined by market forces)

항공운임은 양국 정부가 뜻을 같이 하는 경우—둘 다 승인하지 않을 경우에만 가격 불허(double-disapproval pricing)—그리고, 경쟁 확보를 위한 특정 이유가 있는 경우에만 불허할 수 있다.

##### ▶ 공정하고 균등한 경쟁기회(Fair and equal opportunity to compete)

양국의 모든 항공사들은—지정 및 비지정 항공사 모두(designated and non-designated)—상대국에 영업지점을 설치할 수 있고, 수입금을 신속하고 제약 없이 경화로 태환하여 송금할 수 있다. 지정항공사들은 자체적으로 지상조업(ground-handling services)을 수행할 수 있고, 또는 경쟁업체를 선정할 수 있다. 항공사와 화물운송업자는 항공화물의 육상운송(ground transportation)을 주선할 수 있으며 통

---

<sup>32</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Open\\_skies](http://en.wikipedia.org/wiki/Open_skies)

관서비스에 대한 접근이 보장된다.

사용료(user charges)는 비차별적(non-discriminatory)이고 원가에 근거한다; 컴퓨터좌석예약시스템표시(Computer Reservation System displays)는 분명하고 비차별적이다.

▶ 공동 시장협력(Cooperative marketing arrangements)

지정항공사는 양국의 항공사 또는 제3국 항공사와 코드공유(code-sharing)<sup>33</sup>나 임대계약(leasing arrangements)을 체결할 수 있다. 선택적 조항으로, 항공사와 육상운송회사간 code-sharing을 승인한다.

▶ 분쟁해결 및 협의 조항(Provisions for dispute settlement and consultation)

표준문서(model text)에는 협정 하에서 생기는 차이를 해결하기 위한 절차가 포함된다.

▶ 자유로운 전세편 협력(Liberal charter arrangements)

항공사들은 어느 일방 체약국의 전세편 규정에 따라 운항할 수 있다.

▶ 안전과 보안(Safety and security)

각 체약국 정부는 항공의 안전과 보안에 관한 높은 기준을 준수하기로 합의하고, 특정 상황에서 상대 체약국에 지원을 제공하기로 합의한다.

▶ 선택적 화물기 7자유 운수권(Optional seventh freedom all-cargo rights)

일방 체약국의 항공사가 자국과 연결되지 않는 항공편으로 상대국과 제3국간에 화물기를 운항하는 권한을 제공한다.

---

<sup>33</sup> 항공사간 상무협정의 하나인 codeshare agreement를 통해 이루어진다. 협정 체결 일방이 운항하는 항공편에 상대 항공사의 편명을 붙여 운항하는 것으로, 상대 항공사는 항공기를 운항하지 않고도 노선을 유지하는 효과가 있다.

### 2.5.3 저비용항공사(Low Cost Carrier, LCC)<sup>34</sup>

#### 1) LCC 개념 및 사업모델

저비용항공사란 일반적으로 기존 항공사 대비 가격은 낮고 편안함이 떨어지는 항공사를 말한다. 낮은 운임으로 인한 수입손실을 벌충하기 위해 식음료, 우선 탑승(priority boarding), 좌석배정(seat allocating), 수하물 등과 같은 부가서비스를 유료화한다. 현재 세계 최대 LCC는 미국내 및 일부 주변지역을 운항하는 Southwest Airlines이다.

LCC란 용어는 경쟁사보다 낮은 운항원가구조를 가진 항공사를 지칭하는 것으로 항공업계에서 시작되었다. 동 용어가 운항방식과는 상관없이 종종 항공운임이 낮고 서비스가 제한적인 항공사에 적용되어 쓰기도 하지만, LCC를 서비스 없이 단 거리노선을 운항하는 지역항공사(regional airlines)와 혼동하거나 또는, 일부 할인 가격을 제공하는 전통적인 서비스항공사(full-service airlines)와 혼동해서는 안된다.

LCC 사업모델 관행(business model practices)은 매우 다양하다. 어떤 관행들은 어느 특정 지역에서 보다 일반화되어 있는가 하면, 또 다른 관행들은 널리 보편화 되어 있다. 모든 LCC의 공통된 목표는 전통적인 항공사(legacy carriers) 보다 원가를 줄여 항공운임을 전반적으로 낮추는 것이다.

#### (1) 일반 관행(Common practices)

##### ▶ 항공기(Aircraft)

대부분의 LCC는 단일기종, 단일 클래스의 항공기를 운영한다. 과거 저비용항공사들은 DC-9과 B737 구형 모델과 같은 중고 구형항공기를 구입하여 운항하였으나, 2000년 이후에는 더욱 새로워지고 연료효율이 훨씬 좋아진 A320, B737, 봄바르디아 Q400(LCC인 Horizon Air가 주로 운항한)과 같은 기재를 사용했다. 이 기재들은 승객당 연료, 훈련, 정비, 승무원 원가 측면에서 매우 효율적이다.

---

<sup>34</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Low\\_cost\\_carrier](http://en.wikipedia.org/wiki/Low_cost_carrier)

2013년 *ch-aviation*(스위스에 기지를 둔 항공사정보 공급업체)이 LCC의 기재 전략(fleet strategy)에 대한 연구를 발표했다. 주요 LCC들은 항공기를 대량 주문함으로써 제작사로부터 막대한 할인을 받아내고, 또 항공기가 인도된 이후 몇 년이 지나면 항공기를 아주 높은 가격으로 다시 팔 수 있어서 운항원가를 대폭 절감할 수 있다. 항공기 대량주문을 원가절감 방안으로 활용한다.

항공기는 종종 최소한의 선택사항으로 운항하면서 항공기 중량을 낮게 유지한다. 이로써 연료비를 절감하고 동시에 항공기 구입 및 유지단가(costs of acquisition and maintenance)를 절감한다. Ryanair 좌석은 뒤로 넘어가지 않고 좌석 뒤 포켓(rear pockets)이 없어서 청소 및 유지비용을 줄인다. 창문가리개(window shades)가 없는 곳도 있으며, 항공기운항정보통신시스템(Aircraft Communications Addressing and Reporting System, ACARS)과 같은 조종사 편의시설이 제외되기도 한다. 많은 미국 LCC들이 위성 TV 또는 위성 radio 기내서비스를 제공하지만 보통의 경우 기내오락시스템(in-flight entertainment systems)은 유용하지 않다. 항공기에 LCD 모니터를 장착하여 전통적인 '항로-고도-속도' 정보를 보여주고 동시에 광고방송을 병행하는 것이 유행이다. 승객들의 빠른 탑승을 유도하기 위해 좌석배정을 하지 않고 있으며, 그것으로 인하여 항공기 회전율을 높일 수 있다(decreasing turnaround times). 일부 항공사는 좌석을 지정하는 대신 추가 비용을 받고 우선탑승을 허용하고, 또 일부 항공사는 좌석공간이 넓은 비상구옆 좌석에 대해 역시 추가 요금을 받고 좌석을 배정해 준다.

#### ▶ 항공기지(Bases)

대형항공사와 마찬가지로 많은 LCC들은 1개 또는 그 이상의 기지를 개발하여 운항지역(destination coverage)을 극대화하고 자사의 시장을 방어한다. 많은 LCC는 전통적인 허브(hub)를 운항하지 않고 오히려 주변도시들에 집중하여 운항한다.

#### ▶ 간결성(Simplicity)

항공사들은 편도 항공권 가격을 왕복 항공권 가격의 반으로 책정하는 등 보다 간단한 가격정책을 내놓는다. 전형적으로 항공기에 손님이 차면 가격은 오르게

되고, 일찍 예약을 하면 혜택이 있다. 유럽에서는(그리고 Southwest 운항 초기에) 설사 동일한 항공사가 운항하는 편이라 할 지라도, 한 항공편에서 다른 항공편으로 수하물을 옮겨 실는 서비스가 제공되지 않는다. 이는 비용을 절감하기 위하여 그리고 승객이 직항편을 이용하도록 유도하기 위한 것이다. 현재 미국에 기지를 둔 LCC들은 일반적으로 타 항공사에 수하물 연결서비스를 제공하고, 또, 자사 후속 항공편에도 수하물 연결 서비스를 제공한다. 일부 항공사들은 탑승교(bridge)가 있는 게이트 사용을 꺼리는데 이는 공항시설사용료를 줄이기 위한 것이다.

보통 LCC는 항공기 지연(air traffic delays)을 피하고 낮은 착륙료를 위해 더 작고, 덜 혼잡한 2차 공항(secondary airports)을 운항하며, 또 혼잡 시간대를 피해 운항한다. 항공사들은 항공기의 하기, 점검, 탑승을 더 짧은 시간에 할 수 있어서 항공기 가동율(utilization of aircraft)을 극대화한다.

#### ▶부대수입(Non-flight revenue)

LCC들은 선택 주문, 수수료 기반 상품 등과 같은 다양한 판매활동을 통하여 부대수입을 얻는다. 일부 항공사는 베게나 담요, 또는 기내 휴대수하물(carry-on baggage)에 대해 요금을 부과한다. 유럽에서 서비스와 편의에 대해 하나 하나 추가 요금을 무는 것은 당연한 일이다. 예를 들어, AirAsia는 항공뿐만 아니라 호텔, 택배 서비스를 통해 수입을 얻는다.

#### ▶인건비 절감

LCC들은 낮은 원가가 목적이어서 많은 경우 직원들이 여러 역할(multiple roles)을 한꺼번에 해낸다. 일부 항공사는 승무원이 기내청소를 한다거나 또는 탑승 게이트에서 탑승업무를 함으로써 인건비를 줄인다. Southwest는 항공유 헤징프로그램을 통하여 전체 유류비를 절감하는 것으로 유명하다. 출발게이트 수하물 수속은 중량을 계산하여 그리고 마감직전에 수하물을 처리(last-minute baggage handling)하는 것으로 요금이 붙는다. 온라인 탑승수속은 인건비 절감을 위해 일반화되고 있다.

수 년 전, 대부분 승객들은 항공료가 얼마든 별로 상관이 없는 업무 출장자

였다. 근래 LCC들은 객실승무원(cabin crew)에 대해 특별히 더 낮은 월급으로 직원을 신규 채용한다. 전통적 항공사들은 직원에 대한 급여협정과 퇴직직원에 대한 연금협정을 없앨 수 없어서 높은 인건비를 유지하고 있다.

전통적 항공사들은 인터넷 발권(web check-in)을 통하여 그리고 공항에서 무인탑승수속(machine check-in)을 유도하여 지상직원에 대한 인건비를 줄임으로써 LCC와 경쟁한다. 많은 항공사들은 허브공항의 결정에 따라 비용절감이 제한적이다. Ryanair는 자신의 공항을 소유하고 있는 것과 마찬가지로, 대규모 비용절감이 요구될 때 그리고 공항소유주에게 좋은 거래를 요구할 때 매우 특별하다. 승무원 수는 국제협약에 따른다. 50개 좌석당 한 명의 캐빈승무원이 필요하고, 2명의 운항승무원이 항상 필요하다. 때문에, 어느 항공사도 승무원을 줄여 비용을 절감할 수는 없다.

## (2) 혁신적 관행(Innovative practices)

일부 항공사들은 매우 혁신적인 관행에 의존한다. 요즈음 많은 항공사들이 항공기 제작업체와 일을 함께 하는데, AirAsia는 한걸음 더 나아가, 유지비와 간접비가 훨씬 덜 드는 특별 고안된 저비용 터미널(low-cost terminal)을 개발하기 위해 공항당국과 일을 함께 한다. 공항에서 보다 낮은 비용을 유지하면 그 혜택이 항공사에 전가되고, 그것은 다시 고객에게 돌아간다.

## 2) 저비용항공사 원칙(Low-cost airline principles)

- 단일기종(낮은 훈련 및 유지 비용, 항공기 대량 구매)
- 비본질적 서비스 요소 제거(뒤로 넘어가지 않는 좌석, 상용고객우대제도 미도입)
- 2차 공항 사용(낮은 착륙료, 마케팅 지원)
- 비용이 너무 높은 공항은 포기
- 신속한 회전율(매일 주기시간은 짧게, 비행시간은 길게)
- 항공기가 지상에 머물러 있는 시간을 매우 짧게(이익 없는 정지시간을 짧게)

- 인터넷 티켓 판매(콜센터 또는 직원들에 대한 비용 차단)
- 인터넷 체크인(공항 체크인 카운터 축소). 카운터 탑승수속에 수수료 부과
- 수하물 수수료 부과(수하물을 줄여 신속한 탑승을 유도하고, 또, 수하물 체크인에 대해서는 추가 수입 가능)
- 탑승교 미사용(공항사용료 절감) (Ryanair 허브인 Stansted에는 탑승교가 있는데 그것은 대형 공항에서 지상 혼잡을 피하기 위해 필요하기 때문)
- 직원의 1인2역(승무원이 게이트에서 탑승권 검사, 기내 청소)
- 항공유 해징(유가 하락 때 사전 구입)
- 모든 서비스에 수수료 부과(기내서비스, 사전좌석배정, 추가 수하물 등)
- 좌석배정 미실시(탑승시간 지연)
- 수하물에 대해 수수료 부과(공항이 항공사에 부과)
- 마감직전 수하물 체크인에 대해 수수료 부과(탑승시간 지연)
- point to point 운항(항공기 연결 편의 미제공, 다음 항공편 미연결에 대한 보상 없음)
- 비상연료 소량 탑재(항공기 중량 감소)
- 항공기에 winglets(수직날개)와 같은 비용절감 장비 장착
- 항공기 공항 도착 전 노선계획(지상 체류시간 단축)
- 호텔, 렌터카 등 도착지 서비스 영업 및 판매에 따른 로열티 수입

### 3) 차별화

모든 LCC들이 다 상기한 원칙을 수행하고 있지는 않다. 어떤 항공사는 좌석을 지정하여 서비스를 차별화하고, 또 어떤 항공사는 두가지 이상의 기종을 운항하면서 여전히 낮은 가격을 유지하고 있어서 비교적 높은 운항비용을 가지고 있다. 예를 들어, JetBlue는 모든 좌석에 기내 오락시설을 장착하고 있다. 아일랜드 항공당국이 창문가리개를 장착하도록 요구함에 따라, Ryanair가 자사 항공기에서 창문가리

개를 제거하지 못하는 것처럼, 다른 항공사들도 해당 지역 법률에 따라 그들이 실행할 수 있는 선택사항이 제한적이다. 공급이 증가하면서, 이러한 브랜드 차별화는 LCC의 미래 성공에 가장 중요한 항목 중의 하나다. 왜냐하면, 항공사 수로 볼 때, 이제 가격경쟁만으로는 충분하지 않다고 많은 전문가들이 생각하고 있기 때문이다.

기본적인 것만 있는, 필요한 것만 있는 항공사(a stripped-down, no-frills airline)로서의 LCC에 대한 전통적 개념은, Southwest Airlines에서 보면 알 수 있듯이, 시장에 신규 진입하는 항공사가 사업모델을 새로운 방식으로 전환하는 쪽으로 변해가고 있다. AirTran Airways와 Spirit Airlines는 프리미엄 클래스를 제공하고, 한편 Frontier와 JetBlue는 기내 TV 생방송(live in-flight TV)을 제공하면서 때때로 추가 요금을 받는다. AirTran은 전 좌석에서 XM 위성라디오 사용이 가능하다. Frontier, JetBlue, AirTran은 모두 지정좌석제를 사용한다. 일부 항공사는 전통 항공사에도 없는 서비스를 가지고 있는데, Virgin America에서 볼 수 있는 무드조명(mood lighting)이 바로 그것이다.

#### 4) 가격정책

LCC의 가격정책은 할인과 판촉 항공권 등 일반적으로 매우 활발하다. 다른 항공사들과 마찬가지로, 광고가격이 매우 낮다 할지라도 그것은 대개 수수료와 세금이 포함되지 않은 것이다. 어떤 항공사들을 보면, 항공편이 공짜(세금 및 수수료 제외)라고 광고한다. 항공사에 따라 항공편 좌석의 약 10% 정도는 가장 낮은 가격으로 제공되며, 이는 가장 빨리 팔린다. 이후 가격은 꾸준히 올라, 기존 대형항공사의 가격 수준이나 또는 더 비싼 수준까지 오른다.

대부분의 항공사들은 항공권에다가 추가적으로 세금과 수수료를 부과한다. 일부 LCC는 신용카드가 유일한 지불수단인 곳에서 카드수수료를 징수하는 등 외견상 얼토당토않게 수수료를 부과하는 것으로 알려져 있다. 많은 소비자와 정부는 이것을 사기행위로 간주하고 있으나, 일부는 이러한 관행을 여전히 허용하고 있다.

특히, 영국에서는 LCC와 기타 항공사들이 광고요금(headline fare)을 낮게 보이도록 하기 위해서 부가요금을 분리 표기(unbundling of ancillary charges)하는데,



이 문제(공항사용료, 세금을 광고요금의 일부로 하지 않고 별도 요금으로 표기하는 것)는 당국의 강제조치를 불렀다. 분리표기방식이 가격에 대한 오해를 일으킬 소지가 있다고 보고, 2007년 2월 공정거래사무소(the Office of Fair Trading, OFT)는 모든 항공사와 여행사에 3개월의 말미를 주고 기본적인 광고요금에 비선택적 고정비용(fixed non-optional costs)을 모두 포함하게 했다. 대형 항공사들(full-service carriers)은 규정된 기간 안에 이를 준수했다 할지라도, LCC들은 이 방면에 덜 성공적이어서 공정거래사무소의 법적 조치가 예상된다. 한국의 경우, 2014년 7월 15일부터 유류할증료 등이 포함된 '항공운임 등 총액표시제'를 시행하고 있다.

많은 LCC들은 일부 항공편에 대해 제로원가임을 나타낸다. 대부분은 공항탑승수속(airport check-in), 수하물수속(baggage check-in), 좌석배정, 좌석공간(more legroom), 우선탑승(priority boarding), 신용카드결제(credit card processing)에 대해 추가 수수료를 부과한다. 이러한 수수료는 항공사가 운항 취소한 경우에도 환불되지 않는다.

##### 5) 저비용 장거리 운항(No-frills long haul flights) 항공사

전 좌석을 이코노미로만 운영하면 853석을 장착할 수 있는 A380이 진정으로 저비용 장거리운항을 가능하게 할 거라는 주장이 있다. A380의 좌석당 원가가 경쟁기종보다 낮지만 장거리운항에서 원가절감 여지가 보다 적어 장거리를 운항하는 저비용항공사(a long-haul low-cost operator)는 전통적 항공사(a conventional airline)와 자신을 차별화하기가 쉽지 않다. 특히, LCC는 첫 출발을 이른 아침으로 하고 마지막 도착을 늦은 저녁으로 하는 항공기 스케줄을 구성하면서 전형적으로 매일 더 많은 시간 동안 더 많은 운항회수로 항공기를 가동하고 있다. 하지만, 장거리 항공기 스케줄은 표준시간대 제약(timezone constraints)에 따라 결정되고(예, 저녁에 미 동부를 출발하여 다음날 아침에 유럽에 도착하는), 더 길어진 비행시간은 매일 한 두 편의 단거리 비행을 추가하여 항공기 효율(aircraft utilization)을 높일 수 있는 여지가 보다 작다. 저비용 장거리 운항 사업모델은 Laker Airways 등과 같이 최근 항공사들의 파산에서 볼 수 있듯이 상당한 재정적 위험을 동반한다.

2004년 아일랜드 항공사 Aer Lingus가 단거리노선에서 Ryanair 등 항공사와 경쟁하기 위해 가격을 낮추면서도 대서양횡단노선에서는 full service를 유지하고 있다. 2004년 말 캐나다 항공사 Zoom Airlines 역시 영국-캐나다간 대서양횡단노선을 89파운드(미화 139불)에 팔기 시작했으며, Oasis Hong Kong Airlines는 런던-홍콩 구간을 199파운드(미화 312불)에 판매했다. 2006년 8월, Zoom은 영국 자회사를 설립하여 미국과 인도에 저비용 장거리 서비스를 제공하겠다고 발표했으나 고유가에 따른 재정문제로 2008년 8월 28일 모든 운항을 중단하게 되었다.

2006년 4월, 항공업계 잡지인 *Airline Business*는 저비용 장거리운항 잠재력을 분석했는데, AirAsia를 포함한 많은 아시아 항공사들이 그러한 모델에 가장 적합하다는 결론을 내렸다. 2007년 11월 2일 AirAsia와 버진그룹의 자회사인 AirAsia X가 말레이시아 쿠알라룸푸르-호주 골드코스트간 노선에 취항했다. AirAsia X는 Skytrain이 사라진 이후 최초의 진정한 저비용 장거리항공사라고 주장한다.

2006년 10월 26일 Oasis Hong Kong Airlines가 홍콩-런던구간 운항을 시작했다. 동 구간 이코노미클래스 최저가격(세금 및 기타 수수료 제외)은 leg당 75파운드(미화 약 150불)였고, 비즈니스클래스는 470파운드(미화 약 940불)였다. 2007년 6월 28일 2번째 장거리노선인 홍콩-밴쿠버노선이 시작됐다. 동 항공사는 HKD 10억불 이상의 손실을 보고 2008년 4월 9일에 운항 중지했다.

2009년 3월 11일 AirAsia X가 런던 스탠스테드공항에 유럽 최초의 저비용 장거리 운항을 시작했다. 리스항공기인 A340-300 2대로 Stansted 공항에 매일 1회 운항했다. 이코노미 편도 항공료가 150파운드(미화 235불)이고, 프리미엄 클래스 편도 항공료가 350파운드(미화 548불)이다. 2012년 1월 12일 AirAsia는 2012년 4월 1일 런던 운항을 중지한다고 발표했다.

#### 6) 저비용 비즈니스전용 항공사(Low-cost business-only carrier)

2000년대 중반부터 장거리 비즈니스시장만을 타겟으로 한 새로운 저비용항공사가 하나의 트렌드로 형성되었다. 일반적으로 단일 클래스로 구성한 항공기를 초기에는 대서양횡단노선에 투입했다. Midwest Express(후에 Midwest Airlines)가

2010년 Frontier Airlines에 흡수될 때까지 미국 국내선에서 이 사업모델을 운영했다.

- Eos Airlines—2008년 4월 27일 운항중지
- MAXjet—비즈니스 정기항공편 운항을 중지했으나, 호화 전세편 항공사(a luxury charter carrier)로 재출발 계획
- Silverjet—2008년 5월 30일 운항중지

## 7) LCC 성공 배경<sup>35</sup>

LCC의 성공스토리는 몇가지 배경이 있다. 첫째, LCC는 시장자유화와 함께 나란히 성장했다. 많은 국가에서 국내항공시장이 점진적으로 규제 완화되고, 또 시장지향적인 항공운송협정이 점점 새로운 국제표준이 되면서, LCC들은 혁신적인 항공서비스 제공 기회를 포착하여 소위 '사우스웨스트 효과'('Southwest effect')<sup>36</sup>라 불리는, 새로운 여객수요층을 형성하였다. 예를 들어, Ryanair, Easyjet 및 기타 유럽 LCC들은 EU의 공동항공구역(common aviation area, CAA) 창설의 이점을 활용하여 2012년에는 정기편 공급석의 37%를 차지했는데, 이 수치는 시장진입장벽이 여전히 높은 아프리카의 LCC 공급점유비(capacity share) 9%와는 대조적이다. 2012년 아시아지역 LCC 공급점유비는 23%이다.

둘째, LCC들은 여러가지 서로 다른 사업모델을 추구해왔지만 모두에게 공통적인 것은 고객에 집중하는 것이다. 다시 말해, 고객이 기꺼이 지불하고자 하는 것은 무엇인지 그 고객가치를 규명하고 그리고 나서 그 요구에 맞는 상품을 제공하는 것이다.

셋째, 테러위협, 질병과 같은 위기는 말할 것도 없고, 유가 등락으로 영향을 받는 시황산업(a cyclical industry)에서, LCC들은 경쟁우위를 유지하려면 끊임없이 원

---

<sup>35</sup> [http://www.icao.int/sustainability/Pages/Low\\_Cost\\_Carriers.aspx](http://www.icao.int/sustainability/Pages/Low_Cost_Carriers.aspx)

<sup>36</sup> 사우스웨스트가 시장에 진입하면 가격은 낮아지고 승객은 늘어나는 현상을 말한다.

가를 절감하고, 수입을 확대하며, 효율성을 극대화해야 한다.

#### 2.5.4 Southwest Airlines<sup>37</sup>

##### 1) Southwest 성장 과정

1967년 3월 16일 Air Southwest Co.로 사업을 시작하면서 연방규정을 피하기 위해 텍사스 주(州) 내 운항을 계획했으나, Braniff, Trans-Texas, Continental Airlines 등 3개 항공사가 제기한 소송이 3년 동안 진행된다. 마침내 1970년 텍사스 대법원이 Air Southwest의 텍사스 내 운항(right to fly within Texas)을 인정하면서 Southwest가 소송에서 승리한다. 1971년 3월 29일 Dallas에 본부를 두고 사명을 Southwest Airlines로 변경한 후, 같은 해 6월 18일에 3대의 B737-200s로 Dallas-Houston, Dallas-San Antonio에 정기 항공편을 취항한다. 세계 최대 LCC이며, 온라인 매출 미국 최대인 Southwest는 자사의 기업문화를 구축하는데 있어서 캘리포니아에 기지를 둔 PSA(Pacific Southwest Airlines)의 많은 아이디어를 활용했다. 초기 운항시절에 자사 항공편 여승무원에 대해 '긴 다리 짧은 밤'(Long Legs and Short Nights)이라는 PSA와 동일한 테마를 사용했으며, 휴 헤프너(Hugh Hefner)의 Playboy 전용기 여승무원을 선발했던 당사자를 초빙해 긴 다리의 무용수, 고적대, 치어리더 등과 같은 여성을 최초의 여승무원으로 채용하고 이들에게 핫팬츠와 go-go boots(목이 무릎까지 올라오는 부츠)를 신게 했다.

1971년과 1972년 영업적자를 보았다. 4대의 B737s 중 한대를 Frontier Airlines에 매각하고 그 금액을 인건비와 기타 비용으로 사용했다. Southwest는 한대를 매각한 이후에도 여전히 4대 기준의 스케줄을 유지하면서, '10분 ground time'(ten minute turn)이 탄생했고 이는 수년 동안 ground time(항공기가 ramp-in해서 ramp-out하기까지 지상에 주기하는 시간)의 표준시간이 되었다. 그러나, 이는 항공기 지연과 후속 항공편에 대한 연결 실패의 원인이 되어 사우스웨스트는 비행편 사이의 시간을 좀 더 늘리기 위해 스케줄을 수정하고 있다.

---

<sup>37</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Southwest\\_Airlines](http://en.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines)

1978년 항공규제가 완화(airline deregulation)되면서 Southwest는 Love Field에서 주(州)와 주(州)를 운항(interstate flights)하는 계획을 세웠으나, 그 운항계획을 방해할 목적으로 텍사스 Forth Worth시를 포함하여 Dallas-Fort Worth Airport(DFW)와 연대한 세력들이 의회에 1979년의 Wright Amendment(Dallas Love Field의 항공교통을 관할하는 연방법)의 강행통과를 추진했다.

#### (1) 1980~1990년대

1984년 11월 30일 Southwest는 최초로 B737-300 항공기("Kitty Hawk")<sup>38</sup>를 도입한 최초 발주자이며, 2012년 5월 기준 동 기종 최대 운항사이다. 1985년에는 파산 직전인 Muse Air를 인수하고, 1992년에는 유타주 Salt Lake City에 기지를 둔 경쟁사 Morris Air를 인수한다. 1995년 3월 16일 Southwest는 홈페이지를 가진 최초의 항공사가 되었으며, 2006년 항공편 예약의 70%와 수입의 73%가 홈페이지 예약을 통해 이루어졌다. 2007년 6월 탑승객의 69%가 온라인이나 kiosk를 통해 탑승수속을 했다.

#### (2) 2000년대

2006년 6월 15일 달라스시, Ft. Worth시, DFW공항, American Airlines, Southwest는 Wright Amendment<sup>39</sup>의 단계적 폐지에 대한 잠정협정을 발표했다. 미국 상원과 하원에서 Wright 관련 법안이 통과(2006년 9월 29일)되고, 조지 부시 대통령도 동 법안에 서명(2006년 10월 13일)하면서 발효(2006년 10월 16일) 되었다. Wright Amendment는 발효된 지 8년 만에 연결편 발권 금지규정(through-ticketing prohibitions)이 즉각적으로 폐지되고, 국내 모든 지점에 대한 무제한적인 운항(unrestricted flights to domestic destinations)이 가능하게 되었다. 동 법안으로

---

<sup>38</sup> 사우스웨스트는 1984년 최초 도입한 B737-300 항공기를 키티호크로 명명했다. 키티호크는 1903년 12월 라이트형제가 세계 최초의 동력비행기를 타고 비행에 성공한 노스캐롤라이나주의 작은 마을 이름에서 따온 것이다.

<sup>39</sup> 달라스공항(DFW)을 보호하기 위하여 텍사스 달라스 주의 러브필드(Love Field) 공항에서 인근 주로 항공기를 운항하는 것을 제한한 법안이다.

Southwest는 전국 운항이 가능해졌다.

### (3) 2010년대

2011년 4월 27일 미 법무성(Department of Justice)은 Southwest의 AirTran Airways 인수를 승인했다. Southwest는 AirTran Holdings, Inc.의 유통주식, 기업이미지(corporate identity), 운영자산을 모두 매입함으로써 인수를 완료했다. Southwest의 가장 큰 수확은 직접적인 LCC 경쟁사를 제거한 것과, 애틀란타(ATL)에 진입한 것, 그리고 뉴욕과 워싱턴 DC 지역에 도착시간대(landing slots)를 추가한 것 등을 꼽을 수 있다.

2011년 12월 13일 Southwest는 B737MAX 150대를 발주하면서, 동 기종의 최초 발주자가 되었고, 첫 번째 항공기는 2017년에 인도될 예정이다. Southwest는 B737 기종의 최대 운항사이며, 기재 평균 기령은 11.3년이다.

<표2-11> Southwest 항공기 기재(2014년 9월 기준)

Aircraft (seats)	In Service	Orders	Options	Notes
B737-300 (137/143)	122	-	-	2016~2020년 철수
B737-500 (122)	14	-	-	2014~2016년 철수
B737-700 (143)	403	40	37	Options 800 series로 전환 가능
B737-800 (175)	75	45	-	
B737 MAX 7 (TBA)	-	30	-	2019년 서비스 시작
B737 MAX 8 (TBA)	-	170	191	2017년 서비스 시작
Total	614	286	228	

출처: [http://en.wikipedia.org/wiki/Southwest\\_Airlines](http://en.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines)

2012년 5월 30일 휴스턴 시의회는 Southwest가 제기한 Hobby 공항 출발의 국제선 취항요구를 승인했고, Southwest는 5개 신규 게이트와 세관시설에 대한 설계 및 공사를 포함하여 Hobby 공항 업그레이드와 관련된 모든 비용을 충당하는데 최소 USD 1억불을 투자하기로 약속했다. 동 공사는 2년이 걸릴 것으로 예상되며, 국제선 운항은 2015년에 시작될 것으로 보인다. Hobby 공항은 휴스턴 중심지구에서 남동쪽으로 13km 떨어진 국내선 중심 공항으로 Southwest의 허브공항이다.

## 2) Southwest 운영전략

본사는 Dallas Love Field에 있고, 46,000명의 직원이 연간 1억명이 넘는 고객을 수송하고 있다. 조종사 노조만 있는 경쟁사 JetBlue Airways와는 대조적으로, Southwest는 매우 심하게 노조화되어 있으면서도 불구하고 수익성을 유지하면서 저가, 저비용 사업모델을 지속하고 있다.

Southwest가 다른 LCC에 많은 영향을 미치면서, 그들의 사업모델이 전세계에서 반복적으로 계속되고 있다. 그들의 경쟁전략은, 높은 수준의 종업원과 기재 생산성(aircraft productivity), 그리고 게이트에서 항공기 주기시간을 줄이면서(reducing aircraft turn around time) 확보한 낮은 단위당 원가가 결합된 것이다. 유럽에서는 Easy Jet과 Ryanair가 Southwest의 사업전략을 따르는 항공사로 가장 잘 알려진 2개의 항공사다. 기타 Southwest의 사업모델을 가지고 있는 항공사로 캐나다의 WestJet, 말레이시아의 AirAsia(아시아 최초 그리고 최대 LCC), Qantas의 Jetstar(현재는 3가지 기종을 운영하고 있기는 하지만), 필리핀의 Cebu Pacific, 태국의 Nok Air, 멕시코의 Volaris, 터키의 Pegasus Airlines가 있다. Southwest가 Ryanair, AirAsia, Jetstar 등 다른 항공사들에게 주요한 영감을 준 것은 사실이나, 그러한 항공사들의 운영전략은 Southwest의 그것과 상당히 다르다. 이렇듯 다른 운영전략은 경쟁우위(competitive advantages)를 확보하기 위하여 다른 경쟁사와 차별화하는 수단으로 볼 수 있다. Southwest는 대형항공사들의 hub and spoke system을 사용하지 않고 point to point system을 선호한다. 승객의 평균 80%가 현지 수요(local passengers)이고, 단지 20%만이 연결 승객(connecting passengers)이다. 하지만, Southwest 거점 도시(focus cities)에서는 연결승객 비중이 30%에 달한다. 최근 수치를 보면 연결승객의 수가 점차 증가하고 있는 것을 알 수 있다.

Southwest는 비용절감을 위해 제 2공항(secondary airports)을 이용하는데, 제 2공항이 비용도 적게 들고, 또 여행객들에게 있어서 대형공항보다 더 편리할 수 있다. Southwest는 시카고에서 보다 큰 O'Hare International Airport(ORD)를 이용하는 대신 시카고 미드웨이 국제공항(Chicago Midway International Airport)을 이용하고 있고, Houston에서는 대부분 항공사가 사용하는 조지 부시 국제공항(George Bush

Intercontinental Airport)을 이용하지 않고 하비공항(William P. Hobby Airport)를 이용한다.

<표2-12> Southwest 10대 운항도시(2014년 7월 기준)

City	Daily departures	Number of Gates	Cities served nonstop	Service Began
Chicago-Midway (MDW)	270	32	66	1985
Baltimore-Washington (BWI)	230	28	60	1993
Las Vegas	228	19	58	1982
Denver	184	19	57	2006
Phoenix	171	24	47	1982
Houston (Hobby)	170	18	47	1971
Atlanta	160	31	42	2012
Orlando	158	20	41	1998
Dallas (Love Field)	126	15	16	1971
Los Angeles (LAX)	125	12	25	1982

출처: [http://en.wikipedia.org/wiki/Southwest\\_Airlines](http://en.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines)

Southwest는 국제선 운항을 위한 최초 시도로 2012년 4월 19일 Amadeus IT Group과의 계약에 서명했다. 2014년 발효되는 이 계약으로 Southwest는 미국 이외의 지역에 운항할 수 있는 역량을 갖추게 되는데, 이 계약 전까지만 해도 Southwest의 예약시스템(reservation system)으로는 국제선 목적지(international destinations)를 운항할 능력이 없었다. Southwest는 2014년 1월 27일 국제선예약시스템(the international reservation system)을 시작하여, 2014년 7월 1일 Aruba(AUA), Montego Bay, Jamaica(MBJ), Nassau, Bahamas(NAS)에 최초의 국제선 서비스를 시작했다. 2014년 말까지 AirTran과의 통합을 통하여 Southwest는 Aruba(AUA), Cancun, Mexico(CUN), Mexico City, Mexico(MEX), Montego Bay, Jamaica(MBJ), Nassau, Bahamas(NAS), Punta Cana, Dominican Republic(PUJ), San Jose Cabo, Mexico(SJD)에 운항한다.

### 3) 사우스웨스트 성장스토리



음료를 무료로 제공하고 있으나, 알코올음료는 유료로 제공한다. 음료 종류로 Dr Pepper를 제공하는 몇 안되는 항공사 중 하나이며, 전 항공편에 땅콩과 프레첼을 무료로 제공한다. 대부분 항공편에 Nabisco 스낵을 무료로 제공하며, 다채로운 기내방송으로 유명하다. 승무원 노래는 승객 사이에서 인기가 있으며, 우수한 고객 만족실적을 가지고 있다. 1987년 이후 미국 DOT에 자료를 제공한 미국의 모든 주요 항공사들 중에 탑승승객당 불만율이 최저이다.

Southwest는 수송실적 기준 미국에서 2번째(국제/국내 전체 2위, 국내만으론 1위) 큰 항공사로, 많은 수익 기록들을 세우면서 주가반등에 즐거워하고 있으나, 2014년 내내 운항 초기의 눈부신 성장을 재현하기 위해 노력했다. Southwest는 Wright Amendment가 종료된 이후 2014년 10월 13일 홈베이스인 Dallas Love Field에서 미국 전역 7개 도시에 최초의 장거리 운항을 시작했고, 11월은 8개 도시에 운항을 추가한다. 달라스(DFW)공항을 보호하기 위하여 Love Field공항에서 인근 주(州)로 운항하는 것을 오래도록 제한해 온 법률(Wright Amendment) 때문에 Love Field공항에서의 장거리 운항은 지금까지 금지되었다.

Southwest는 달라스에서 신규 운항하는 15개 도시 대부분에서 동 노선에 운항하고 있는 American Airlines와 정면으로 맞서게 되며, 또한 Love Field 공항의 새로운 경쟁자인 Richard Branson의 Virgin America와도 경쟁하게 된다. CEO Gary Kelly는 신규 항공편의 예약이 강세를 보이고 있어서 항공수요가 공급좌석을 초과하고 있다고 말한다. Southwest가 Love Field공항에서 취항 도시를 확대한 것은 대단히 중요한 성장기회를 마련한 것이며, 금년(2014년)에는 이미 멕시코와 카리브해 지역에 최초의 국제선 서비스를 시작했다. 현재 국제선 항공편에 투입되는 공급(capacity)은 Southwest 총 공급의 1~2%에 지나지 않아 항공사 경영진은 국제선 성장기회에 대해 기대가 크다.

Southwest는 전설적인 성장스토리를 가지고 있다. 1971년 3대의 항공기로 시작해 1985년 70대로 성장했으며, 2013. 12. 31일 현재 680대의 항공기를 운영하고 있다. 한때 Southwest의 전유물이었던 정시운항(on-time performance) 기록은 매우 악화되어, 정부자료에 따르면, 최근 12개월 동안 정시운항률이 71%로 미국 대형항

공사 중 꼴찌이다. 경영진은 신규 항공기 투입 없이 더 많은 운항회수를 끼워 넣을 수 있을 것으로 생각했지만, 그것은 항공기 지연과 후속 항공기에 대한 연결 실패를 초래하면서 역효과를 낳았다. 최근 비행편과 비행편 사이의 시간을 좀 더 늘이기 위해 스케줄을 수정하고 있다.

가장 최근의 자료에 따르면, Southwest는 금년(2014년) 8월 소비자 불만지수에서 여전히 최저의 기록을 유지했다. 고객들은 수수료가 적어 Southwest를 좋아하며, Southwest는 무료 수하물을 2개까지 허용하는 유일한 대형항공사이다. American, United, Delta 그리고 심지어 자회사인 AirTran과 달리, Southwest는 프리미엄 승객을 위한 일등석을 운영하지 않는다. Southwest는 원가를 낮추어 낮은 항공료로 경쟁하는 것으로 명성을 쌓았지만, Spirit Airlines와 같은 새로운 초저가항공사(ultra-low-fare carriers)들과, 그리고 파산을 겪으면서 원가절감에 성공한 기타 대형항공사들이 Southwest에 많은 압력을 가하고 있다.

그럼에도 불구하고, Southwest는 2014년 약 20억불의 영업이익이 예상되어 42년 연속 흑자를 실현할 것이며, 이는 2013년 영업이익 대비 56%가 성장한 것이다.

#### 4) Southwest 새로운 도전

Southwest는 2015년에, Dallas Love Field공항의 규제 완화, Regan National공항과 LaGuardia공항의 새로운 slot들, 그리고 AirTran 매입으로 획득한 7개의 신규 국제선 목적지를 운항하는데 초점을 둘 것이다. 새로운 50개 목적지점을 검토하고 있으며, 그 중에 하와이가 포함될 가능성이 있다. 2015년은 Dallas Love Field공항 출발의 장거리수요에 집중할 것이며, Houston Hobby공항의 국제선 터미널이 완공되는 2015년말이나 그 이후에는 국제선에 추가 운항할 계획이다. 국내시장의 약 25%를 점유하고 있는 미국 최대 국내선 항공사인 Southwest는 전통항공사보다 약 30%가 낮은 원가구조를 가지고 있으며, 초저비용항공사(the ultra-low cost carriers)보다는 8%가 낮다. 그 이유는 항공기재와 낮은 판매유통비로부터 얻는 효율성이다. 그들은 거의 모든 수요를 Southwest.com으로 유도한다. Southwest는 국내에서 LCC,

FSC(full service carrier)와 경쟁하는 것을 넘어서 향후 몇 년 동안은 50개의 신규 목적지에 운항하면서 새로운 경쟁단계에 진입하게 될 것이다.<sup>40</sup>

## 2.6 유럽 항공운송시장

### 2.6.1 EU 항공시장 규제완화 배경 및 영향<sup>41</sup>

지난 30년에 걸쳐 EU는 항공운송에 있어서 세계 최대의 지역시장 통합과 항공자유화의 가장 성공적인 사례를 창조했다. 유럽 단일항공시장(The single EU aviation market)은 유럽 항공운송의 경제적, 규제적 상황의 엄청난 변화를 거쳐 발전했다. 항공운송분야의 모든 이해관계자(고객, 항공사, 공항 그리고 종업원)들은 신규 노선과 사업기회, 낮은 가격과 전반적인 서비스 질의 향상으로부터 혜택을 보았다.

단일항공시장이 형성되기 전까지 유럽항공시장은 양자간 항공협정(bilateral agreements)을 통하여 운항항공사지정(Airline Designation), 노선권(Route Right), 공급력(Capacity), 기종(Type of Aircraft), 운항회수(Frequency) 등 운항관련 사항을 엄격히 규제하여 자국 항공사의 독점적 지위를 보장해 왔다.

1978년 미국이 국내 항공시장에 대한 규제를 완화한 이후 항공사간 치열한 경쟁을 통하여 자국 항공사의 대외 경쟁력을 키웠다. 이러한 자국 항공사의 경쟁력을 바탕으로 미국은 세계를 무대로 한 항공자유화정책(open sky policy)을 수립하고 이를 글로벌 시장에 적용하여 항공자유화 네트워크를 확대해 가고 있다. 각 국은 미국의 항공자유화를 수용하여 미국 및 미국을 이원한 제 지점에 대한 무제한적인 운항이 가능해지면서, 관광, 무역 등 활발한 교류를 통하여 국가 경쟁력을 제고하는

---

<sup>40</sup> Dennis Schaal, Skift, Nov 7, 2014

<sup>41</sup> [http://ec.europa.eu/transport/modes/air/international\\_aviation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/modes/air/international_aviation/index_en.htm)

방향으로 이를 활용하고 있다.<sup>42</sup>

유럽국가들 역시 기존의 규제적 역내 항공시장 체제에서는 변화하는 세계항공시장에서 대외 경쟁력을 확보할 수 없다고 판단하여 항공자유화를 통한 역내 항공사간의 경쟁을 촉진함으로써 EU 항공산업의 전반적인 경쟁력 제고가 필요하게 되었다. EU 단일항공시장 형성과 항공자유화는 LCC들의 시장진입 기회를 확대했고, 이들 LCC들은 기존 항공사들과 경쟁하면서 유럽 항공운송실적 비중을 증대해 갔다.

EU 내 대형항공사(에어프랑스, KLM, 영국항공 등)들은 고비용 구조를 가지고 있어서 항공자유화로 인하여 시장에 진입한 라이언에어, 이지젯 등 LCC들의 저가운임을 대응하기 어려웠다. EU의 항공자유화는 3/4자유 운수권에 대한 제한을 철폐한 것뿐만 아니라 일반적인 양자간 항공협정에서 통용되지 않는 제7, 8, 9자유 운수권들을 일괄 허용하면서 국제선 경쟁뿐 아니라 국내선 경쟁도 불가피하게 되었다. 다시 말해, EU 항공자유화가 카보타지를 포함하여 적용되면서, 예를 들면, 영국의 이지젯이 툴루즈-파리노선, 니스-파리노선 등과 같이 프랑스 국내선에서 에어프랑스와 경쟁할 수 있게 된 것이다.<sup>43</sup>

프랑스 툴루즈대 프랑소와 벨라스 교수는 지난 2010년 5월 6일 국제항공협력컨퍼런스(Conference on International Air Transport Cooperation, CIAT)에서, "EU 항공자유화가 항공여행객에게는 저렴한 운임과 다양한 선택의 기회를 제공했지만, 대형항공사에게는 재앙(disaster)이었다"고 진술했다. 아울러, 전세계적인 항공자유화 트렌드에 따라, 두바이, 아부다비, 이스탄불, 싱가포르, 홍콩, 서울 등지에서 해당국 항공사의 유럽노선 제6 자유 수송이 활발해지면서 유럽 내 대형항공사들의 타격이 클 수 밖에 없다고 지적했다.<sup>44</sup> 예를 들어 설명하면, 유럽에서 아시아지역으로 여행하는 항공여행객이 예전에는 유럽 내 허브공항을 경유해서 아시아지역으로 여행을 했다면, 이제는 유럽에서 두바이나 아부다비를 경유하여 아시아지역으로 여행하는 것으

---

<sup>42</sup> 박중배, Jul 2013

<sup>43</sup> 벨라스교수, 2010년 국제항공협력컨퍼런스

<sup>44</sup> 조일주, 2010년

로 여행패턴이 전환된 것이다. 한국에서도 유럽의 높은 상품가격이 낮아지면서 신흥부부 등 한국발 유럽행 수요가 에미레이트항공, 에티하드항공 등 중동항공사들에게 흡수되어 페르시아만 공항을 경유하고 있다. 두바이공항(DXB) 여객처리량이 전년대비 +15.2%로 대폭 성장하여 세계공항순위 7위(IATA 집계)에 오른 것이 이와 무관하지 않고, 에미레이트항공이 여객수송수 기준 2013년 세계 100대 항공사 순위 중 4위에 랭크된 것 역시 이와 무관하지 않다.

## 2.6.2 EU-미국 항공자유화협정(EU-US Open Skies Agreement)

### 1) EU-미국 항공자유화 협정 체결

EU-미국 항공자유화협정은 EU의 모든 항공사와 미국의 모든 항공사가 미국 내 모든 도시와 EU 내 모든 도시 구간을 운항할 수 있도록 했다. 미국 항공사들은 EU 내 도시 구간을 운항할 수 있으며, EU 항공사들은 미국과 그리고 스위스 같은 non-EU 구간에 운항할 수 있다. 동 협정이 미국 항공사들에게 유리한 쪽으로 기울어지면서 유럽항공사들은 실망했다. 미국항공사들은 EU 내 항공편(intra-EU flights) 운항이 허용되었지만, 유럽항공사들은 미국 내 항공편(intra-US flights) 운항이 허용되지 않았을 뿐 아니라 미국항공사에 대한 지배지분(a controlling stake) 매입도 허용되지 않았기 때문이다. 미국과 개별 유럽 국가간 체결된 이전의 항공자유화협정은 이 미국-유럽연합 항공자유화협정으로 대체되었다. 초기 협정은 2007년 4월 30일 워싱턴 D.C.에서 서명되어, 2008년 3월 30일에 발효되었으며, 2단계 협정은 2010년 6월에 서명되었다.<sup>45</sup>

### 2) EU-미국 항공운송협정 단계별 내용<sup>46</sup>

미국-유럽간 항공운송협정은 국제항공산업 정상화를 향한 중요한 조치이다. EU의 궁극적인 목적은 대서양횡단노선을 자유화된 항공지역으로 만드는 것이다. 즉, 투자흐름이 자유롭고 그리고 양 지역의 국내시장진입을 포함하여 제약이 없는 항공

---

<sup>45</sup> EU-US Open Skies Agreement, Wikipedia, 2014년

<sup>46</sup> European Commission Transport, Air International aviation: Unites States

서비스가 가능한 미국-EU간 단일항공운송시장을 만드는 것이다.

#### (1) 제 1단계 협정(First Stage Agreement)

EC 및 그 회원국들과 미국간의 항공운송협정으로 2008년3월 30일부 잠정 발효되었다. 최초로, 유럽항공사들이 유럽내 제지점에서 미국내 제지점으로 제약없이 운항할 수 있게 되었다. 1단계 협정은 특별히 기존의 양자간 항공협정으로 엄격히 규제되었던 대서양횡단노선에서 항공서비스의 극적인 성장을 가져왔다. 게다가, 그것은 특별히 허브 항공사들 간의 경쟁을 촉진하여, 대서양 양안 항공사들 간에 보다 밀접한 제휴협정의 길을 열었다. 또한, 1단계 협정은, 항공안전에 대한 위협과 그리고 항공이 환경에 미치는 영향과 같이 늘 진화하는 주요 도전들에 대해서 보다 효과적으로 공동대응하기 위하여 미국과 EU간에 보다 밀접한 규제당국간 협력관계를 구축했다. 1단계 협정은 시행 이후에, 항공사 및 공항 운영이 촉진되고, 대서양 양안의 항공당국들이 여행객 및 항공사들의 불편을 줄이기 위하여 공동 협력하는데 도움을 주었다. 중요한 것은 1단계 협정이 2단계 협정에 대한 분명한 협상지침을 포함하고 있고, 거기에는 동 협상에서 우선적으로 관심을 가져야 할 항목에 대한 리스트가 포함되었다.

#### (2) 제 2단계 협정(Second Stage Agreement)

EC 및 그 회원국들과 미국간의 항공운송협정을 수정하기 위한 보충협약으로 2010년 6월 24일 서명되고 잠정 발효되었다. 2008년 2단계 협상이 시작된 이후 7번의 추가 회의를 거쳐, 2010년 3월 25일 2단계 협정에 가서명했다. 2단계 협정은 획기적인 1단계 협정에 기반한 것으로, 안전, 보안, 그리고 특별히 양측이 '환경공동선언문'(Joint Statement on the Environment)에 합의한 것처럼 그 환경규제부문에서 협력체제를 강화하는 것뿐만 아니라 추가투자 및 시장진입 기회를 포함해서 더욱 진전된 사항들을 대비한 것이다. 주요 내용은 다음과 같다.

- 환경이슈에 대한 공동 대응(이산화탄소 배출, 소음, 친환경기술)
- Fly America Act에 적용 허용

- 상호협조를 통하여 항공보안에 대한 중복투자 방지
- 인허가 등 규제절차 간소화
- 대서양횡단노선에서 항공사 제휴에 대한 공정한 경쟁 촉진
- 항공안전, 항로관리, 여행객 편의에 대한 공동협약체 강화
- 근로조건 침해 방지—항공협정상 최초로 근로조건 조항 명기
- 제7자유 운수권—유럽항공사는 미국과 non-EU 지점간 운항
- 항공사 소유와 지배(airlines ownership & control)의 상호 규제완화

출처: European Commission Transport, Air International aviation: United States

### 2.6.3 유럽 저비용항공사 성장과정

#### 1) 유럽 주요 저비용항공사 출현<sup>47</sup>

유럽은 항공경영환경이 좋지 않은 상황에도 저비용항공사들의 실적은 매우 좋다. 국적항공사(flag-carriers)들이 심한 어려움 속에서 노선을 철수하고 직원을 해고하는 반면 LCC는 상당한 성장세를 유지하고 있다. 이는 LCC들이 많은 유럽내 단거리 point-to-point 노선에서 지배적 위치를 장악하고 있다는 것을 의미한다. 유럽의 LCC 역사는 아일랜드 항공사인 라이언에어가 전통적인 지역항공사에서 Southwest를 모방하여 사업모델을 전환한 1991년에 시작되었다. 운항 초기에는 아일랜드와 영국간의 대규모 레저시장에 집중하면서 아일랜드 해(the Irish Sea) 횡단 노선에 극적인 영향을 미쳤다. 라이언에어는 런던의 제3 공항인 스탠스테드공항을, 많은 국가에서 잘 활용하지 않고 있는 약 50개의 2차 공항들과 연결하여 유럽내 노선망을 구축하면서 유럽 제2의 LCC로 성장했다. 1995년 설립한 EasyJet은 라이벌 항공사이며 영국항공(British Airways, BA) 자회사인 Go를 인수한 이후 유럽 최대 LCC가 되었다. 이러한 발전에 영향을 받고 영국은 Buzz와 bmibaby가, 벨기에는 Virgin Express, 네덜란드는 Basiq Air, 그리고 독일은 German wings와 Germania 등의 LCC가 설립되었다.

<sup>47</sup> [http://www.icao.int/sustainability/CaseStudies/StatesReplies/Europe\\_LowCost\\_En.pdf](http://www.icao.int/sustainability/CaseStudies/StatesReplies/Europe_LowCost_En.pdf)

## 2) 저비용항공사 원가경쟁력

LCC와 전통 항공사간의 주요한 차이는 세가지로 구분한다. 서비스비용 절감, 운영비 절감, 그리고 간접비 절감이다. LCC는 일반적으로 1,500km 이내의 단거리운항에 집중하는 경향이 있다. 승객당 운영비(operating costs per passenger)를 낮게 유지하기 위해서는, 기내 좌석을 최대한 늘리고, 그 좌석들을 가능한 다 채우고, 또 항공기를 최대한 가동할 필요가 있다. LCC 경쟁우위는 높은 기재 생산성(greater aircraft productivity)과, 그리고 혼잡하지 않은 2차 공항을 이용하면서 인터라인이 아닌 point-to-point service만 제공하는 하나의 조합을 통합해서 얻어진다. 2차 공항은 대형 공항에 비해 두가지 주요 이점이 있다. 공항사용료가 싸다. 그리고, 공항이 혼잡하지 않아 항공기 지연이 적다. 게다가, LCC는 단일기재만 운항한다. 단일기재만 운항하면 운항승무원 및 객실승무원은 어느 항공기나 운항할 수 있다. LCC가 전통 항공사에 비해 원가우위를 확보할 수 있는 또 하나의 주요한 사항은 판매유통이다. 인터넷, 콜센터, 그리고 전자발권을 통해서 상당한 원가절감이 가능하다. 여행사를 통하지 않아 수수료를 줄일 수 있고 CRS 사용료(computer reservation system fees)를 줄일 수 있다.

## 3) 유럽 저비용항공사의 사업모델

유럽에는 기본적으로 두가지 종류의 저비용 사업모델이 있다. 하나는 EasyJet 방식이고, 다른 하나는 Ryanair 방식이다. 라이언에어는 비교적 낮은 운항회수로 2차 공항을 운항하면서 직접 경쟁이 없는 새로운 레저시장에 집중한다. 라이언에어 모델은 시장보다는 원가에 초점을 두고 공급업자와 공항을 상대로 수수료를 낮추도록 압력을 행사한다. EasyJet는 많은 운항회수로 높은 비용의 주요 공항을 운항하며 기존의 상용 및 레저시장, 그리고 신규 시장에 집중하면서 기존 항공사들과 직접 경쟁한다. 기타 LCC들은 이 두가지 모델 중 어느 하나를 모방하고 있어서 이지젯과 라이언에어보다 원가우위를 갖지 못한다.



## 2.6.4 라이언에어(Ryanair)<sup>48</sup>

### 1) 라이언에어 성장과정

1985년 설립된 Ryanair는 당시 런던-아일랜드 노선에서 BA와 Aer Lingus 2개 업체의 독점을 깨트릴 목적으로 15석의 Embraer Bandeirante 터보프롭 항공기를 이용하여 Waterford-Gatwick Airport 구간을 운항하기 시작했다. 1986년 두번째 노선인 Dublin-Luton노선 운항을 추가하여 Aer Lingus, British Airways의 양사 독점체제에 맞서 직접 경쟁했다. 부분적인 EU 규제완화 하에서, 항공사들은 2개의 국가 중 최소 한 국가가 승인하면(소위 double-disapproval regime) EU 내 신규 국제선 운항을 시작할 수 있다. 당시 아일랜드 정부는 Aer Lingus를 보호하기 위하여 승인을 거부했지만, 마가렛 대처가 이끄는 보수정권 하의 영국은 동 운항을 승인했다. 2개의 노선에서 2대의 항공기로 라이언에어는 한 해에 82,000명의 승객을 수송했다.

Southwest를 방문하고 돌아온 라이언에어 CEO O'Leary는, 모국으로부터 많은 보조금을 받는 항공사들이 지배하는 이때에 Ryanair가 유럽항공시장에 대규모 진출을 해야 한다고 확신했다. 그는 부가 서비스를 없앤 저비용 서비스로 주요 항공사들과 경쟁했으며, 기존의 대형 국제공항보다 착륙료 및 사용료가 낮은 지방공항을 이용하여 항공편 스케줄을 구성했다.

1985년 설립 이후, Ryanair는 Waterford에서 런던까지 단거리노선을 운항하는 소규모 항공사에서 유럽 최대 항공사로 성장해서, 2012년 현재 1,200명의 운항승무원을 포함하여 8,500명의 직원을 고용하고 있다. 1997년 상장을 통하여 조달된 자금을 이용하여 범 유럽항공사로 성장했다. 수입은 1998년 2억3,100만 유로, 2003년 18억4,300만 유로, 그리고 2010년에는 30억1,300만 유로를 기록했으며, 이와 비슷하게 순이익은 동 기간 동안 4,800만 유로에서 3억3,900만 유로로 증가했다.

아일랜드 저비용항공사인 라이언에어는 더블린공항(Dublin Airport)과 런던 스탠스테드공항(London Stansted Airport)에 주요 운항기지를 두고 있으며, 2013년

---

<sup>48</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Ryanair>

정기편 수송여객수(scheduled passengers carried) 기준 유럽의 최대 항공사이다. Ryanair는 약 300대의 B737-800 항공기를 운영하고 있으며, 1997년 유럽 항공업계의 규제완화와 자사의 저비용 사업모델(low-cost business model)이 성공한 결과로 급속하게 사세가 확장된 것이 특징적이며, 유럽 28개국과 모로코를 운항하는 노선망을 가지고 있다. 2014년 8월 CEO Michael O'Leary는 유럽 전역을 운항하는 Ryanair Israel의 설립을 예고했다.

#### (1) 1992년~1999년

1992년 EU가 유럽 항공업계에 대한 규제를 완화하면서, EU 국가의 항공사는 다른 EU 회원국들간에 정기 항공편을 운항할 수 있게 되었으며 이는 Ryanair에게 중요한 기회가 되었다. 더블린증권거래소와 나스닥증권거래소에 성공적으로 상장한 이후에, 라이언에어는 Stockholm, Sandefjord Airport, Torp(오슬로 남쪽 110km), 브뤼셀 부근의 Beauvais-Tille와 Charleroi에 취항하고, 1998년에는 풍부한 자금력으로 미화 20억불을 투자해 45대의 B737-800 항공기를 대량 주문했다.

#### (2) 2000년대

2000년에 웹사이트를 개설했으며, 초기에는 온라인 예약이 적고 미미한 수준이었으나 고객에게 직접 판매하는 양이 점점 증가하면서 여행사에 지불하는 수수료가 줄어들고 이에 따라 항공료가 낮아지게 되었다. 개설 1년만에 온라인 예약이 전체 예약의 3/4까지 증가했다.

운항 초기에는 연간 70만명 미만이던 여객수송수가 2003년에 2,140만명으로 성장했다. 신규노선 및 신규기지를 신속히 확장한 것이 여객수 성장을 가져왔고 이것이 라이언에어를 유럽시장에서 최대 항공사로 성장시켰다. 2005년 8월 라이언에어는 유럽시장에서 영국항공(BA)보다 20% 더 많은 승객을 수송했다고 주장했다. 라이언에어는 2006년 9월 30일까지 6개월 동안 3억2,900만 유로의 반기 수익(half-year profits)을 기록했으며, 동 기간 중에 수송여객은 20%가 성장한 2,210만명이고, 수입은 33%가 성장한 12억5,600만 유로였다.

### (3) 2010년대

2010년 2월부 라이언에어의 평균가격 32유로(미화 39불)는 경쟁사인 EasyJet의 평균가격 66유로(미화 81불)의 절반도 안된다. 2010년 아이슬란드 화산폭발로 유럽 내에서 일주일 동안 항공운항이 두절된 이후, 동년 4월 라이언에어는 승객에게 환불할 의무가 있다고 명시한 EU 규정을 따를 수 없다는 입장에서 한발 뒤로 물러나면서도, 4월 22일자 회사 성명을 통해 동 규정이 공평하지 못하다고 천명했다. 2010년 4월 29일 라이언에어는 부다페스트 Liszt Ferenc Airport 경영진과 감세 관련 협상이 실패로 끝나자 동 공항에서 출발하는 모든 노선 운항을 취소한다고 발표했다. 동 공항은 부다페스트를 운항하는 유일한 공항이어서 라이언에어는 주변에 대체 가능한 저비용공항(low-cost airport)으로부터 운항이 불가능한 상황이다. 2010년 6월 아일랜드 정부가 부과하는 관광세가 아일랜드 관광을 저해한다고 언급하면서 동 관광세 폐지를 요청했다.

2010년 4분기 1,030만 유로의 손실을 기록했으며 전년 동기는 1,090만 유로의 손실을 기록했다. 동 기간 중 3,000편이 넘는 항공편이 취소되어, 동 적자는 파업과 기상악화에 의한 항공편 취소가 원인이라고 주장했다. 2011년 3월 라이언에어는 Glasgow Prestwick International Airport에 새로운 정비격납고를 개설했는데 이는 라이언에어의 최대 항공기 정비기지이다. 2011년 5월 23일, 높은 항공유가와 지속되는 불경기로 2011년 11월부터 2012년 4월까지 80편의 항공기 가동을 멈추고 잠정적으로 공급을 축소한다고 발표했다.

#### 2) 부대수입과 고객서비스<sup>49</sup>

라이언에어 수입의 20%는 항공권 판매금액이 아닌 부대수입이다. 2009년 총 수입 29억4,200만유로 중 부대수입은 5억9,800만유로이다. 소비자 잡지 *Holiday Which?*는 라이언에어를 부대 서비스에 수수료를 부과하는 악질 항공사(the worst offender)로 묘사했다. 저비용 사업모델의 하나로, 온라인 서비스수수료 대신 공항체크인시설을 이용하고, 그리고 비선호 지불방식을 이용하는 것과 같은 대체 서비스

---

<sup>49</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Ryanair>

에 수수료를 부과한다. 또한, 수하물 체크인과 같은 부대 서비스에 수수료를 부과하고 식음료를 기내구매 프로그램으로 제공한다. 라이언에어는 수하물, 우선 탑승, 또는 기타 프리미엄 서비스가 필요하지 않은 승객들이 가장 낮은 가격으로 여행할 수 있도록 다수의 부대 서비스항목에 대한 선택 기회를 제공하고 거기에 수수료를 부과한다고 주장한다.

2009년 라이언에어는 공항 체크인을 없애면서 모든 승객들은 온라인으로 체크인하고 탑승권을 뽑아와야 한다. 사전에 뽑은 온라인 탑승권 없이 공항에 나온 승객은 공항에서 탑승권 재발행으로 70유로를 지불해야 하며, 온라인으로 수하물을 체크인 하지 못하는 승객들은 공항에서 체크인을 위해 100유로를 지불해야 한다.

라이언에어의 신규 주문 항공기는 좌석이 뒤로 젖혀지지 않고, 좌석 뒤 포켓이 없으며, 안전설명카드가 의자 뒤에 붙어 있으며, 구멍조끼가 좌석 밑에 있지 않고 머리 위 선반에 놓여 있다. 이로 인하여 기재비용을 절감하고 짧은 주기시간 동안 기내 청소와 안전점검을 신속히 수행할 수 있다. 라이언에어는 창문가리개를 없애길 원하지만 아일랜드항공당국(Irish Aviation Authority)이 이를 허용하지 않고 있다. 불필요한 서비스를 줄이기 위한 기타 방법으로는 2개의 화장실을 없애고 6개 좌석을 추가하는 것, 'vertical seats'로 여행하는 입석승객을 위해 항공기를 다시 디자인 하는 것, 승객이 화장실 사용료를 지불하는 것, 과체중 승객에게 수수료를 부과하는 것, 승객으로 하여금 부칠 수하물을 항공기까지 가지고 가도록 하는 것 등이 포함된다.

라이언에어는 고객서비스 관련 많은 부분에서 나쁜 평가를 받고 있다. *The Economist*는 라이언에어가 고객에 대한 무례함과 거만한 태도로 형편없는 고객서비스의 전형이 되었다고 평가했다. 라이언에어는 고객에게 이메일이나 웹을 통한 접촉 기회를 제공하지 않고, 오로지 할증요금이 붙는 전화선, 팩스나 우편으로만 접촉하게 했다. 영국의회의 최근 발의에 따라, 라이언에어는 고객이 이메일을 통해 회사를 접촉할 수 있도록 그 수단을 고객에게 제공하라는 요구를 받았다.

### 3) 홍보 전략

돈 안들이고 항공사를 알리기 위해 의도적으로 법정다툼을 일으키는 라이언에어의 광고와 O'Leary의 익살스러운 행동은 영국 광고표준위원회(Advertising Standard Authority, ASA)의 많은 불만을 불러 일으키고 때로는 항공사에 대한 법정 소송으로 번지기도 한다. 하나의 전술은 미디어의 관심을 끌기 위해 일부러 논쟁을 일으키는 언급을 한다. 한 예로 2009년 2월 27일 BBC 뉴스 인터뷰 생방송에서 O'Leary는, 승객이 기내 화장실을 사용하는데 1파운드를 내도록 하는 방안을 고려하고 있다고 언급했다. 이 화장실 사용료 부과 이야기가 그 후 수 일 동안 미디어의 헤드라인을 장식하면서, 라이언에어가 공항에서 체크인 카운터를 없애고 온라인 체크인으로 대체한다는 발표에 대한 관심을 유도했다. 8일 후 O'Leary는 결국 그런 일은 없을 것이며, 재미와 값싼 홍보를 위해 준비한 것이라고 말하며 의도적인 홍보였다는 것을 인정했다. 패러디 뉴스 웹사이트인 "*The Mardale Times*"가 5개월 전 "라이언에어의 '응가 하고 돈 내는'(Pay-Per-Poo service) 새로운 서비스"라는 기사로 이를 풍자했다.

라이언에어는 종종 경쟁사를 직접 비교하고 또 공격하는데 광고를 이용한다. 어린아이가 오줌누는 모습을 형상화한 벨기에의 유명한 조각상인 '오줌싸개 동상'(Manneken Pis) 사진에, "사베나항공의 높은 항공요금에 화가 나시죠? 낮은 항공요금이 벨기에에 도착했습니다."(Pissed off with Sabana's high fares? Low fares have arrived in Belgium."라는 문구를 삽입해 광고했다. 사베나항공은 이를 고소했고 법원은 동 광고가 오해의 소지가 있으며 또 공격적이라는 판결을 내리고, 광고를 즉각 중단하도록 명령했다. 라이언에어는 또 자사의 홈페이지에 사과문과 함께 법원 판결을 게재하도록 조치 받았는데 그들은 이 사과문을 주로 가격비교에 대한 추가 광고로 활용했다.

2014년 12월 5일 뉴욕발 인천행 대한항공 KE086편 일등석에 탑승한 조현아 부사장이 승무원 서비스를 문제 삼아, 이륙을 위해 push back한 항공기를 다시 탑승게이트로 돌려 사무장을 하기사킨 일이 발생했다. 에어아시아 회장 토니 페르난데스는 이 기회를 놓치지 않고, 12월 10일 기자간담회를 열어 "요즈음 한국에는 '허니버터칩'이라는 과자가 인기가 많다고 하는데, 에어아시아가 한국에서 허니버터칩

을 많이 확보해 소주와 함께 기내서비스로 제공하길 바란다”고 언급하면서, 동시에 박지성의 에어아시아 홍보대사 임명을 기념하기 위해 인천-쿠알라룸푸르(KUL)와 방콕(BKK) 편도를 29,900원에 판매하는 특가행사를 홍보했다(매경닷컴, Dec 10, 2014). 한국은 물론 세계의 관심이 집중된 토픽을 이용하여 자사의 운항노선을 돈 안들이고 광고한 대표적인 홍보전략으로 라이언에어의 전략과 일맥상통하다.

#### 4) 유럽내 강력한 입지와 협상력

라이언에어의 최대 기지는 43대의 항공기가 있는 영국 런던의 스탠스테드공항이며, 그 다음이 홈베이스인 더블린공항이다. 라이언에어는 유럽과 북미 전역에 65개가 넘는 기지를 두고 있으며, 그 중 단 한 대의 항공기를 두고 있는 기지도 몇 곳이 있다.

라이언에어는 전통적으로 낮은 착륙료와 항공기의 빠른 회전율을 통해 원가 절감을 실현하므로 주로 주요도시 외곽에 있는 소규모 공항이나 2차 공항 운항을 선호한다. 라이언에어는 여전히 Athens, Barcelona El Prat, Brussels Zaventem, Budapest, Dublin, Lisbon, London-Gatwick, Madrid Barajas, Manchester, Marseille, Rome-Fiumicino 등 많은 주요공항을 운항한다. 이 도시들 중 몇 곳은 라이언에어가 차선택으로 이용할만한 경쟁력을 갖춘 2차 공항이 없다. 최근 몇 달, 몇 해 동안, 라이언에어가 보다 많은 비즈니스수요 유치에 신경을 쓰면서 주요공항에서 많은 성장을 했다. 2014년 여름, 라이언에어는 Athens, Lisbon과 Brussels의 대표공항, 그리고 처음으로 Rome에 기지를 개설했다.

라이언에어는, hub and spoke model 보다는 point to point model을 선호한다. 라이언에어는 유럽에 50개의 기지를 두고 있다. 아일랜드항공사이고 또 아일랜드에 강력한 입지가 있음에도 불구하고 많은 기타 유럽국가뿐 아니라 프랑스, 독일, 이태리, 폴란드, 스페인, 영국에 강력한 입지를 구축하고 있다(프랑스에 기지가 있는 것은 아니다). 최근 라이언에어의 최대 국가시장은 이태리이다. 거기에는 기지가 아닌 공항 9곳과 기지공항 14개를 운영하고 있다.

라이언에어는 공항과 협상을 할 때, 마케팅 및 프로모션 캠페인에 대한 재정

적 지원뿐만 아니라 매우 낮은 수준의 착륙료와 사용료를 요구한다. 후속 계약의 갱신 협상에서는, 공항이 추가 양보를 하지 않을 경우 운항을 철수하거나 항공기를 다른 공항으로 재배치하겠다고 위협하면서 공항과 한바탕 맞붙는다. O'Leary 자서전 "A Life in Full Flight"를 보면, 공항당국과 항공기 제작업체와의 관계에서 라이언에어의 강한 협상력은 노선을 선정하는데 있어서 시장조사나 인구통계학적 접근에 대한 관심을 떨어뜨릴 수 있다. 이것은, 그 노선에 대한 자사의 존재만으로도 예전에는 없던 수요를 충분히 창조해 낼 수 있다는 기대감으로, 가장 낮은 원가의 공항과 공항간에 가장 낮은 원가의 항공기를 운항할 가능성이 좀 더 많다는 것을 의미한다. 수요보다는 원가를 노선 선정의 우선 항목으로 고려하는 것이다.

##### 5) 항공기 기재(Fleet)

라이언에어는 유럽에서 가장 신형이며, 가장 환경친화적이고, 가장 빠른 항공기를 운영한다고 주장한다. 2013년 3월부 라이언에어의 평균 기령은 5.5년이다. 라이언에어 기재는 2009년 9월 5일 최초로 200대에 도달했다.

2014년 9월 8일자 라이언에어의 기재현황은 아래 도표와 같다.

<표2-13> 라이언에어 기재 현황(2014년 9월 기준)

Aircraft	In Service	Orders	Options	Seats	Notes
B737-800	301	179	0	189	2014~2018년 도입 노후기종 반납
B737 MAX 200	0	100	100	197	2019년부터 도입
Total	301	279	100		

출처: <http://en.wikipedia.org/wiki/Ryanair>

## 2.7 아시아태평양 항공운송시장

### 2.7.1 아시아태평양 항공시장 현황 및 전망<sup>50</sup>

지난 2000년 아시아 개발도상국가들이 세계 GDP의 1/3을 차지했지만 2040년이 되면 그 점유비가 60%가 넘게 성장할 것이다. 아시아는 약 5억6천만 명의 중산층이 있으며, 그 중 2억3천만 명이 호주, 홍콩, 일본, 한국, 뉴질랜드 등 부유한 국가에 있다. 2025년 인도의 중산층이 5억8천만 명으로 늘어나는 동안, 중국의 중산층은 현재 1억9천만 도시가구의 29%에서 3억7,200만 도시가구의 75%까지 늘어날 것으로 전망된다. 중국과 인도가 아시아 중산층의 전체 성장수에 있어서 확실히 중요한 동인이지만, 급속히 성장하고 있는 기타 아시아국가들도 이와 동일한 번영을 누릴 것이다. 인도네시아, 말레이시아, 태국과 베트남은 향후 10년에서 15년 이내에 대부분 중산층 국가가 될 만반의 태세를 갖추고 있다. 이렇듯 아시아국가들의 중산층이 늘어나면 항공수요는 더욱 탄탄하게 성장하고, 소비시장은 신속한 성장세를 지속하게 된다.

아시아태평양 항공사들은 전체적으로 세계항공여객수요의 1/4을 차지하고 그리고 세계항공화물수요의 2/5를 차지하여, 국제항공시장에서 중요한 집단세력으로 자리한다. 보잉사는 아시아지역이 세계항공수요 성장의 절반을 차지할 것으로 전망하고 아시아국가 항공사들이 향후 20년 동안 세계 신규 항공기 수요의 1/3을 차지할 것이라고 전망한다. IATA에 따르면, 수익성에 있어서, 아시아태평양 항공사들이 세계항공업계 수익의 반을 차지하여, 2010년은 180억불 중 약 100억불을 차지했으며, 그리고 유가 상승으로 업계 수익성이 심각하게 눌린 2011년에는 40억불 중 21억불을 차지했다. 하나의 집단세력으로서 증가하는 글로벌 영향력과 중요성을 지니고 있는 아시아국가 항공사들이 미래의 세계항공운송업계를 만들어 가는데 있어서 적극적인 역할을 할 것으로 기대된다.

경제개발의 핵심이 항공이라는 것을 인식한 아시아국가 정부들이 항공운송업

---

<sup>50</sup> annual report 2011, Association of Asia Pacific Airlines



의 지속적인 성장을 위해서 규제적 체제를 시행했다. 아시아에서, 양자간 그리고 다자간 항공운송체제는 여행수요 증가와 함께 발전을 해왔다. 게다가, ASEAN 단일항공시장이 2015년 발효되면, ASEAN 역내의 인적 물적 이동이 자유롭고 원활하게 촉진되면서 항공운송시장이 더욱 성장할 것으로 전망된다.

아시아국가 항공사들의 상업적 성공은 원가경쟁력이 있는 뛰어난 상품뿐만 아니라 강력한 금융제도, 비용에 대한 엄격한 감시 덕택이다. 동시에, 아시아의 역동적인 경제환경이 혁신적 제휴와 획기적 방식을 조장하여 아시아태평양지역의 여행수요 성장에 부응했다. 서비스항공사(full service network carriers)와, 오직 단거리 point-to-point service에 집중하는 LCC와의 전통적인 차이는 점점 모호해졌다. 아시아의 기존 항공사들은 각각 다른 세분시장에 다가서기 위해 많은 신규 항공기업을 만들고 있다. 이러한 시도의 일부가 전통항공사와 신규항공사간에 합작투자(joint ventures)의 형태로 이루어지는데, 이것은 그들 각자의 영향력을 결합해 새롭게 국제시장에 접근하는 것이다.

2012년 주요 개발도상국가들은 여전히 탄탄한 성장세를 보이고 있고, 미국경제가 얼마간 회복세를 보이기는 하나, 유럽은 부채위기가 해결되지 않아 여전히 소비심리가 약하다. 여객수는 증가하고 있으나 항공화물수요는 성장 대기중이다. 매출수입성장이 고유가에 대한 원가부담을 충분히 상쇄하지 못해 항공사 수익률은 압박을 받고 있다. 이러한 도전에도 불구하고, 아시아국가 항공사들은 미래 성장기회를 두드리기 위해 고객서비스 및 사업모델 혁신에 투자를 지속하고 있다. 항공은 경제적, 사회적 발전의 핵심동인이며, 고용창출의 촉매제이다.<sup>51</sup>

아시아태평양지역은 일부 기준에 따르면 이미 세계 최대 항공시장이다. 공항 및 항공항행서비스 등 항공운송 기반시설은 매 12년마다 2배로 성장하는 여객수요의 성장 전망과 보조를 같이할 필요가 있다. 만약 그렇지 못하면, 혼잡이 발생하고 또 서비스 질이 악화되어 항공업계뿐만 아니라 항공운송관계에 의존하는 경제 전반에 악영향을 미치게 된다. 다행스럽게도, 동 지역에는 강력한 리더십의 예가 많다.

---

<sup>51</sup> Andrew Herdman, Association of Asia Pacific Airlines, June 2012

인도네시아는 자카르타의 Soekarno-Hatta Airport에 제3 터미널을 만들어 연간 6,200만 명을 수용할 수 있도록 수용력을 늘렸다. 말레이시아는 2013년까지 KLIA(Kuala Lumpur International Airport)에 연간 4,500만 명을 처리할 수 있는 새로운 터미널을 만들고, 싱가포르 2017년까지 Changi Airport에 연간 8,200만 명을 수용하는 제4 터미널을 만들고 있다. 중국은 현재의 북경수도공항 수용력이 7,500만 명으로 부족함에 따라, 2015년까지 연간 1억2천만 명에서 2억 명까지 수용하는 새로운 공항을 북경에 짓고 있다. 홍콩 역시 2018년까지 HKIA(Hong Kong International Airport)에 제3 활주로를 추가할 계획이다.<sup>52</sup>

<표2-14> 2011/2010년 아시아태평양 항공사 실적

구분	2011년	2010년	%
운항수입	161.6	146.9	+10.0%
순수익	4.8	9.0	-46.7%

주1. 단위: US\$ billion

출처: Asia Pacific Airlines 2011 Profitability, AAPA

아시아태평양 항공수요가 지속적으로 성장하고 있지만, 항공사들의 공급이 시장에 넘치면서 치열한 경쟁이 항공사의 수익규모를 억누르고 있다. 아시아태평양 항공사들이 공급을 증가하면서 이것이 가격과 수익에 하방압력으로 작용하는 매우 도전적인 사업환경에 처해있다. 그 결과, 동 지역 많은 항공사들의 수입성장세는 미미하고, 수익성은 찾아보기 힘든 실정이다.<sup>53</sup>

20년 이내에 중국은 항공수요에 있어서 세계 최대 항공여객시장이 될 만반의 태세를 갖추겠지만, 2030년까지는 미국이 계속 경쟁상대가 될 것이다.<sup>54</sup>

<표2-15> 2034년 세계 최대 항공여객시장 순위

순위	국가	여객수(명)
----	----	--------

<sup>52</sup> Industry & Regulatory Activity, AAPA

<sup>53</sup> Anne Paylor, Sep 4, 2014, Air Transport World

<sup>54</sup> Dan Peltier, Oct 18, 2014, Skift

1	중국	29억
2	미국	14억
3	인도	3억6,700만
4	브라질	2억7,200만
5	인도네시아	2억7,000만

출처: IATA

## 2.7.2 아세안 단일항공시장(ASEAN Single Aviation Market, ASEAN-SAM)

### 1) 아세안 설립 배경<sup>55</sup>

ASEAN(The Association of Southeast Asian Nations)은 1967년 8월 8일 설립되었으며 초기 회원국은 인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 싱가포르와 태국 5개국이다. 그 후 1984년 브루나이가 회원국으로 가입하고, 1995년에는 베트남, 1997년에는 라오스와 미얀마, 그리고 1999년에는 캄보디아가 뒤를 이어 가입해, 현재 회원국은 10개국이다. ASEAN은 지역의 평화와 번영, 안정을 증진하고, 동남아시아의 경제적 성장, 사회적 진보, 그리고 문화개발을 촉진할 목적으로 설립되었다. 아세안은 설립 이후 눈부신 성장을 이루어 성공적인 지역기구의 좋은 예로 자리 잡았다.

2013년 기준 인구는 6억1,700만 명으로 세계 3번째이며 GDP는 2조3천억불로 세계 GDP의 3%를 차지한다. 무역규모는 2조4,700억불이며 그 중 수출이 1조2,500억불, 수입이 1조2,200억불을 차지하여 전체 세계무역 규모의 7%를 차지한다.

### 2) ASEAN 단일항공시장 진행 과정

#### (1) 아세안 단일항공시장 현안

아세안단일항공시장은 2015년까지 동남아시아에 하나의 통일된 단일항공시장을 개발하기 위하여 마련된 동 지역의 주요 항공정책이다. ASEAN-SAM이 ASEAN 회원국간의 항공운송을 완전히 자유화하여 ASEAN 국가들과 동 지역을 운항하는 항공사들이 전세계 항공운송 성장으로부터 직접적인 혜택을 누리게 될 것이며, 회원

<sup>55</sup> ADBI Working Paper 119

국간의 관광, 무역, 투자 및 서비스 흐름 역시 자유로워질 것으로 예상된다.

2008년 12월 1일부터 항공여객운송에 있어서 회원국 수도간에 제3, 4 자유 수송에 대한 제약이 제거되었고, 2009년 1월 1일부터는 항공화물운송의 완전자유화가 실시되었다. 2011년 1월 1일에는 모든 수도간에 5자유 운수권(fifth freedom traffic rights)이 완전 자유화되었다. ASEAN-SAM 정책은 기존 회원국들 사이에 체결된 양자간 그리고 다자간 항공운송협정(bilateral and multilateral air services agreements)을 대체한다.

아세안그룹 내 최대 시장인 인도네시아는, 10개 회원국이 원칙적으로 합의한 '2015년 완전한 항공자유화'에 대해 아직 준비가 되지 않았다고 언급했다. 인도네시아는 2015년까지 아세안 회원국 항공사들에게 5개의 주요 공항을 개방해야 하며, 그 이후 점진적으로 더 개방하도록 되어있다. 인도네시아는 약 30개의 주요 공항을 가지고 있으며, 동 5개 공항은 자카르타, Medan, 발리, Surabaya, Makassar이다. 전문가들은 인도네시아의 단일항공시장 지연 결정이 항공여행객, 회원국 그리고 아세안 연합을 해치게 될 것이라고 언급한다. 자유화는 항공사간 경쟁, 소비자의 더 나은 선택 및 가격, 관광업과 여타 경제부문의 연쇄적인 혜택 등과 같은 이점을 제공한다.

아세안 항공자유화에 차질이 생기면 진행 중인 아세안연합과 중국과의 항공 협상에 영향을 미친다. 중국경제가 지속적으로 성장하면서, 동남아시아와 중국간 항공운송이 증가할 것이라는 예상과 함께 협상은 빠르게 진행되고 있다. 그러나, 인도네시아는—그리고 어느 정도까지 필리핀도—모든 회원국에 똑같이 미치는 자유화의 혜택을 보지 못한다. 모든 제약사항이 제거되면 싱가포르항공과 같은 힘있는 항공사들이 약체 항공사들보다 더욱 많은 혜택을 보게 될 것이라는 두려움이 있다. 싱가폴은 하나의 공항(Changi)을 제공하는 반면 인도네시아 같은 나라는 인구가 2억5천만 명이고 국제공항이 십 수개가 있으니, '인도네시아 내 모든 지점'과 '싱가폴 내 모든 지점'을 서로 교환하는 것은 논리에 맞지 않다는 것이다. 이에 대해 싱가폴 측은, 149개 국제도시를 직접 잇는 연결성과 3,700만 명 이상의 항공운송 볼륨을 가지고 있는 싱가폴 창이공항이 국제여객수송에 있어서 세계 7번째 공항이며, 아시아태

평양지역 2번째 공항이라는 것이 더욱 중요하다고 말한다.<sup>56</sup>

## (2) 아세안 단일항공시장의 주요 항목

<표2-16> 아세안 단일항공시장 주요 항목

구분	내용
경제적 항목 (Economic Elements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시장진입</li> <li>• 전세편</li> <li>• 항공사 소유 및 지배</li> <li>• 운임(tariffs)</li> <li>• 상업활동(commercial activities)</li> <li>• 경쟁법 및 정책/정부 지원</li> <li>• 소비자 보호</li> <li>• 공항사용료</li> <li>• 분쟁해결</li> <li>• 협상파트너 참여(dialogue partner engagement)</li> </ul>
기술적 항목 (Technical Elements)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 항공안전</li> <li>• 항공보안</li> <li>• 항공관제(air traffic management)</li> </ul>

출처: [http://www.icao.int/APAC/Meetings/2013\\_APSAPG3/Flimsy2ASAMImplementationFramework.pdf](http://www.icao.int/APAC/Meetings/2013_APSAPG3/Flimsy2ASAMImplementationFramework.pdf)

### 2.7.3 EU-ASEAN 항공자유화 협정<sup>57</sup>

2014년 EU-ASEAN 항공정상회의에서 유럽위원회(EC)와 ASEAN은 EU-ASEAN 간 포괄적인 항공운송협정에 대한 협의를 통하여 새로운 수준의 항공협력을 해 나가자고 제안했다. 정상회의에서는, EU-ASEAN 항공시장에서의 풍부한 기회, 시장진입의 확대와 항공운송 및 항공업계의 통합으로부터 얻는 양 블록의 이익, 항공교통 관리의 효율성 제고와 안전 및 보안기준 일치를 위한 협력 등에 대한 토의가 있었다. 정상회의는 이것들과 그리고 EU-ASEAN간 포괄적인 항공운송협정으로 양 지역의 국민과 기업들이 향유할 수 있는 더 많은 잠재적 이익들에 주목했다.

<sup>56</sup> Karamjit Kaur, May 9, 2010

<sup>57</sup> Richard Maslen, Feb 13, 2014

ASEAN은 지난 20년 동안 EU가 성공적으로 이루었던 단일항공시장과 유사성이 많은 ASEAN 단일항공시장을 2015년까지 추진하고 있다. EU-ASEAN간 전체 출발지-목적지 수요(origin-destination traffic, 직항편이거나 또는 중간지점을 경유하거나 상관없이)와, EU 또는 ASEAN을 이원하는 경유수요(예, 유럽에서 ASEAN을 경유하여 호주로 가는 수요)가 꾸준히 증가하고 있다. 2007년에서 2012년까지 동 수요는 4%의 연평균성장을 기록했다. 이것은 인구를 합하여 11억이 넘는 EU-ASEAN 항공운송시장에서 양 지역의 전략적, 경제적 중요성을 강조한다.

하나의 연합으로서 ASEAN이 최초로 맺은 항공운송협정은 2011년 발효된 중국과의 협정이다. ASEAN은 이와 유사한 항공운송협정을 체결하기 위하여 일본, 한국과도 협상을 진행하고 있다.

EU-ASEAN간 직항편 항공수요가 2007년부터 2012년 사이에 1.1%의 연평균 성장률(compound annual growth rate, CAGR)을 기록했는데, 이는 유럽외 항공수요(extra-EU air traffic)보다 낮은 성장세이다. 전반적으로 수요가 증가했음에도 불구하고, EU-ASEAN간 직항편 항공수요가 비교적 낮은 이유 중 하나는, EU-ASEAN간 항공수요가 유럽 내 허브를 경유하기 보다는 오히려 걸프지역의 허브(두바이, 도하, 아부다비)를 경유하는 것으로 점점 여행경로를 바꾸고 있기 때문이다. 2009년~2013년 사이에 EU-페르시아만 연안국가간 항공여객수송이 연간 15.4% 성장률을 보였으며, 동시에 걸프지역과 ASEAN간의 항공여객수송은 연간 11.8%씩 성장했다.

EU-ASEAN간 항공수요는 최근 꾸준히 성장하여 지난 15년 동안 거의 2배가 늘어 2012년에는 천만 명이 넘었다. 인구를 합하여 11억이 넘는 EU-ASEAN간 항공시장은 향후 20년 동안 매년 5%씩 성장할 것으로 전망된다. 향후 20년 동안의 세계 수요성장의 절반은 아시아태평양지역을 중심으로 형성될 것인데, 이는 38%의 시장점유율로 2030년까지 세계항공시장을 주도하게 될 것이다.<sup>58</sup>

아래 표는 2012년 여객수요 기준 EU-ASEAN간 상위 20대 구간(city pairs)과 해당 구간별 여객수송실적을 기록한 것이다. 상위 20대 운항구간의 수송실적이 같

---

<sup>58</sup> Richard Maslen, Feb 13, 2014

은 해 양 지역간 전체 여객수요의 75%를 넘게 차지하고 있다.

<표2-17> EU-ASEAN 국가간 정기항공여객수요 상위 20개 구간(2012년)

순위	구간	2012년	2011년	%
1	London-Singapore	1,166,982	1,069,706	9.1%
2	Frankfurt-Singapore	759,470	590,714	28.6%
3	London-Bangkok	636,840	579,177	10.0%
4	Frankfurt-Bangkok	587,105	582,453	0.8%
5	London-Kuala Lumpur	525,317	589,786	(-10.9%)
6	Paris-Singapore	475,771	460,364	3.3%
7	Amsterdam-Bangkok	440,801	363,262	21.3%
8	Paris-Bangkok	412,202	422,438	(-2.4%)
9	Amsterdam-Kuala Lumpur	390,519	395,889	(-1.4%)
10	Copenhagen-Bangkok	372,069	371,919	0.0%
11	Amsterdam-Singapore	331,542	325,929	1.7%
12	Helsinki-Bangkok	258,895	246,694	4.9%
13	Stockholm-Bangkok	227,198	228,794	(-0.7%)
14	Vienna-Bangkok	214,131	194,520	10.1%
15	Munchen-Bangkok	211,681	212,669	(-0.5%)
16	Paris-Kuala Lumpur	196,210	252,882	(-22.4%)
17	Paris-Ho Chi Minh	180,812	182,208	(-0.8%)
18	Paris-Hanoi	180,751	148,946	21.4%
19	Amsterdam-Manila	164,102	239,806	(-31.6%)
20	Helsinki-Singapore	157,556	85,057	85.2%

출처: EU-ASEAN Aviation Summit Proposes Open Skies Agreement :: Routesonline

#### 2.7.4 에어아시아(AirAsia)<sup>59</sup>

AirAsia는 1994년에 설립한 국영항공사로 1996년 11월에 운항을 시작했다. 2001년 12월 2일 Tony Fernandes가 1,100만불 상당의 부채를 지고 단 1링깃에 동 항공사를 인수했다. Fernandes는 2002년 수익을 내고, Kuala Lumpur(KUL)를 기점으로 신규노선에 취항하여 말레이시아항공보다 저렴한 가격으로 판매하여 회사를 호

<sup>59</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/AirAsia>

전시켰다. 2013년 초까지 에어아시아 수익성은 가파르게 성장했다. 2014년 4/4분기 항공사 순수익이 3억5,065만 링깃(미화 1억1,408만불)에 달했다. 유가가 평균 1% 상승했음에도 불구하고 2012년 회계연도에 18억8천만 링깃(미화 5억3,860만불)의 최고수익을 기록했다.

본사는 쿠알라룸푸르국제공항 LCC 터미널(KLIA LCCT)에 있다. 에어아시아는 현재의 본사 사무실을 2015년 KILA2가 완공되면 그 곳으로 옮길 예정이다.

#### 1) 저비용 제휴항공사(Affiliate airlines)

##### ▶ 에어아시아 인디아(AirAsia India)

에어아시아는 2013년 2월 19일 인도의 저비용 제휴항공사인 AirAsia India 설립을 공표했다. 동 항공사는 에어아시아가 49%의 지분을 소유하고 인도 Tata Group의 지주회사인 Tata Sons와 합작투자 형태로 운영된다. AirAsia는 인도에 제휴항공사를 설립한 최초의 외국항공사이며, 페르난데스는 철도로 여행하고 있는 100만 명의 남부 인도인에 주목하고 있다. 제휴항공사는 2014년 6월 12일 Bangalore-Goa 노선에 처녀 취항했다.

##### ▶ 에어아시아 저팬(AirAsia Japan)

AirAsia와 ANA항공은 2011년 8월 합작투자회사인 AirAsia Japan을 공식 설립했으며, 1년 뒤인 2012년 8월 NRT-FUK 구간에 첫 취항했다. 동 항공사는 나리타국제공항(NRT)에 기지를 둔 최초의 저비용항공사로 AirAsia의 브랜드와 사업모델을 이용하여 국내선에 운항했다. AirAsia CEO Tony Fernandes는 NRT 공항을 미국과 동남아시아를 잇는 연결 포인트로 사용할 계획이었다. 미래 운항계획에 필리핀, 한국, 대만이 포함되어 있었으나 합작투자가 와해되면서 2013년 10월 27일에 운항을 중단했다. 나리타공항의 높은 비용이 원인으로 작용했다. 동 항공사는 ANA가 100% 지분을 소유하고 회사명을 Vanilla Air로 변경했다.

AirAsia Japan은 일본내 3개의 신규 LCC 중에서 탑승률이 가장 낮았다. 실패 이유는, 온라인예약시스템이 완전하게 일본말로 번역이 되지 않았고, 그래서 많은



국내선 고객들을 불만스럽게 했으며, 여행사의 판매유통망(일본에선 여전히 국내항공 판매의 주요 요소) 이용에 실패했으며, 주요 허브인 나리타공항의 불편함과 그리고 이른 아침과 늦은 저녁 항공편에 대한 나리타공항의 엄격한 제약사항 등이다.

AiraAsia는 다른 일본 파트너와 함께 AirAsia Japan을 재출범 시키고 2015년 여름에 재운항 한다는 계획이다.

#### ▶ 에어아시아 엑스(AirAsia X)

AirAsia X는 아시아 최대 LCC인 AirAsia의 중장거리 국제선 운항을 담당하고 있는 항공사이다. 2007년 11월 2일 말레이시아 KLIA 공항과 호주의 Gold Coast Airport 운항을 시작으로 아시아와 오세아니아지역을 운항하고 있다. 발권시스템, 항공사 로고, 직원유니폼, 경영방식 등을 공동으로 사용하면서 원가를 절감한다. 호주 운항은 시드니공항의 높은 사용료 때문에 동 공항을 이용하지 않고 보다 저렴한 멜버른의 Avalon Airport, 뉴캐슬의 Williamtown Airport, 그리고 Adelaide Airport를 이용한다. AirAsia X는 Virgin Group 및 Air Canada와 제휴하고 있다.

2011년 6월 정부로부터 베이징, 상하이, 오사카, 제다, 이스탄불, 시드니 등 6개 도시에 대한 운항을 승인 받았으며, 또한 중국의 시안, 우한, 선양 운항과 함께, 일본 운항노선을 호주까지 연장할 계획이다. 2012년 1월 12일 델리, 뭄바이, 런던, 파리에서 운항을 철수했는데 이는 고유가, 지나친 세금, 그리고 여행수요가 많지 않았기 때문이다. 뉴질랜드 크라이스트처치는 취항한 지 1년 만인 2012년 5월 31일 철수했다. AirAsia X는 공급증대 및 노선확장 전략으로 2014년 2분기 4,090만불의 적자를 기록했다.

2014년 7월 15일 AirAsia X와 Airbus는 영국의 Farnborough Airshow에서 A330-900neo 50대에 대한 MOU(Memorandum of Understanding)를 체결했다. 동 항공기는 A330-300's 대비하여 좌석당 14%의 연료소비를 줄일 수 있다. 2014년 4월부 Air Asia의 기재 평균기령은 6.5년이며, 기재현황은 표와 같다.

<표2-18> 에어아시아 엑스 기재현황(2014년 4월부)

Aircraft	In Service	Orders	Options	Seats			Notes
				P	Y	Total	
A330-300	19	39	10	12	365	377	
A330neo	-	50	-	TBA			
A340-300	(2)	-	-	18	309	327	
A350-900	-	10	5	TBA	TBA	425	2016년 서비스 투입
Total	21	99	15				

출처: <http://en.wikipedia.org/wiki/AirAsia>

#### ▶ 에어아시아 제스트(AirAsia Zest)

AirAsia Zest는 원래 필리핀 최초의 항공사인 Asian Spirit으로 설립되었고 2008년 3월 Zest Air로 사명을 변경했다. 2013년 8월 16일 필리핀정부의 규제당국인 필리핀 민간항공국(the Civil Aviation Authority of the Philippines)이 안전문제로 추후 통지가 있을 때까지 Zest Air의 운항을 중지했다. AirAsia와 Zest Air의 전략적 제휴(strategic alliance)가 체결된 지 1년이 채 안된 2013년 9월 18일에 AirAsia Zest로 개명했다. AirAsia Zest는 관광수요를 대상으로 국내선 및 국제선에 운항하면서, 타 항공사들의 간선운항(trunk route operations)을 지원하여 24개 국내지점을 마닐라, 세부와 연결시키는 지선운항(feeder services)을 주로 한다.

#### ▶ 인도네시아 에어아시아(Indonesia AirAsia)

동 항공사는 말레이시아 LCC인 AirAsia의 인도네시아 제휴 항공사이며, 국내선, 국제선에 정기편을 운항한다. 2010년 7월까지 다른 인도네시아 항공사들과 함께 안전에 대한 우려로 EU 운항이 금지되었으나, 2010년 7월에 동 운항금지 조치가 해제되었다.

#### ▶ 필리핀 에어아시아(Philippines AirAsia)

Philippines AirAsia는 필리핀 투자자와 AirAsia간의 합작투자회사이다. 동 합작투자는 고액투자를 담당하는 필리핀 투자청이 2010년 12월 7일 승인했으며, 동 항공사는 EU 운항이 금지된 항공사이다.

▶ 타이 에어아시아(Thai AirAsia)

Thai AirAsia는 AirAsia와 태국의 Asia Aviation이 합작투자한 회사로 Asia Aviation이 55%, AsirAsia International이 45%의 지분을 소유하고 있다. 타이항공시장의 초과공급으로 타이에어아시아는 18분기 연속 흑자 이후 2014년 2분기에 1,000만불의 손실을 입었다. 타이항공시장은 엄청난 공급초과 상황으로 이는 대부분 Thai Lion Air와 Nok Air의 공급증대에 기인한 것이다. 수개월 동안의 정치적 불안정으로 동아시아 및 유럽지역의 방문객이 감소한 상황에서 공급을 증대한 것으로 공급증대 시기 또한 좋지 않다. 이러한 공급증대가 yield에 하방압력으로 작용하고 있다.

▶ 타이 에어아시아 엑스(Thai AirAsia X)

Thai AirAsia X는 태국 최초의 저비용 장거리운항 항공사로 2014년 6월 17일 BKK-ICN 구간에 처녀 취항하고, 일본의 나리타공항과 오사카공항을 운항할 계획이다.

2) 에어아시아 항공기재

2014년 9월부 AirAsia의 기재현황은 다음의 도표와 같다(AirAsia X 제외).

<표2-19> 에어아시아 기재 현황(2014년 9월부)

Aircraft	In Service	Orders	Seats	Notes
A320-200	170	58	180	AirAsia(Malaysia) 80대 Thai AirAsia 40대 Indonesia AirAsia 30대 AirAsia Zest 16대 Philippines AirAsia 2대 AirAsia India 2대
A320neo	-	264	180	2016년 서비스 투입
Total	170	322		

출처: <http://en.wikipedia.org/wiki/AirAsia>

2011년 6월 파리 에어쇼에서 AirAsia는 A320neo 200대를 주문했는데, 이는 단일주문으로 최대 규모이며 정가로(at list prices) 미화 180억불에 해당한다. 동 주문으로 AirAsia는 Airbus의 최대 고객이 되었으며, 정가에서 엄청난 할인을 얻어냈다. 2012년 12월 13일, AirAsia는 A320neo 64대, A320ceo 36대 총 100대를 추가 주문했으며, 이로써 AirAsia가 주문한 A320은 총 475대이다.

### 3) 에어아시아 기내서비스

AirAsia는 'Snack Attack'으로 이름한 기내판매프로그램을 준비하여 기내에서 식음료를 판매한다. 이슬람율법의 적용을 받아 술과 돼지고기는 제공하지 않으나, 이것은 기내에서 와인과 맥주를 파는 AirAsia X 항공편에는 적용되지 않는다.

자사의 보너스프로그램(own frequent-flyer programme) "BIG"을 시작하기 위해 금융회사인 Tune Money와 합작투자에 서명했다. 동 프로그램은 고객에게 포인트를 발급하고, 동 포인트를 자사 항공편에 사용할 수 있게 했다.

### 3. 한국항공운송시장 현황

#### 3.1 한국 항공운송실적 분석

##### 3.1.1 국제선 여객수송실적 분석

2013년 국제선 항공여객은 중국 및 동남아 관광객 증가, 국내외 LCC들의 공급력 증대, 개별관광객(FIT) 증가 등으로 전년 대비 6.9% 증가한 5,099만명을 수송하여 2012년에 이어 연간 최고실적을 갱신했다.

##### 1) 지역별 국제선 여객수송실적 분석

<표3-1> 지역별 국제선 여객수송실적

지역	2013년	2012년	증감
일본	10,946,591	11,516,800	-5.0%
중국	12,583,149	10,790,467	+16.6%
동남아	17,271,594	15,778,849	+9.5%
미주	4,172,707	4,042,186	+3.2%
유럽	3,397,467	3,178,149	+6.9%
대양주	1,781,706	1,667,536	+6.8%
기타	833,677	728,681	+14.4%
합계	50,986,801	47,702,668	+6.9%

출처: 국토교통부(2014.1.27)

일본은 엔저 영향으로 한국인 일본관광 증가 요인 있었으나, 후쿠시마 원전 사고에 대한 불안감, 한일외교 갈등 등으로 관광수요가 위축되었고, 일본인 관광객은 엔화약세가 주요 원인으로 작용하여 한국방문이 감소하면서 전년대비 수송실적이 5.0% 감소하여 전 지역 중 유일하게 여객수송실적이 감소했다(박성진 외, 2014년).

중국은 한류 영향, 중국인 제주도 무비자 입국, LCC 공급증가(+69.9%) 등에 힘입어, 그리고 중일 관계를 비롯해서 베트남, 필리핀, 말레이시아 등 국가들과의 지역갈등에 따른 관계경색으로 인하여 중국인 일본/동남아 관광객이 한국으로 목적지를 변경하면서 전년대비 16.6% 증가했다.

동남아는 2012년 필리핀 지진, 태풍 피해와 태국의 반정부 시위 등 악재가 있었으나, 대만, 인도네시아, 말레이시아 등지에 대한 관광객이 증가하고, LCC 공급이 확대되어 전년대비 9.5% 증가했다.

미주의 경우, 전년대비 3.2% 증가하기는 하였으나, 중미 양국간 직항노선이 확대되면 그간 인천공항을 경유하던 중국-미주간 항공수요(환승수요 또는 6수요)가 중미간 직항편으로 흡수될 것이고, 아울러, 일본 및 중국이 자국 공항을 허브로 하여 동남아시아-미주간 항공수요 유치경쟁에 적극 나서면 동북아 허브로서의 인천공항 입지가 약화되어 아시아지역 미주 환승수요 유치에 어려움을 겪게 된다. 또한, 미주, 유럽을 방문하는 한국인 수요가 중국 및 중동의 허브공항으로 수요이전이 시작되거나 가속화되는 것을 경계해야 한다. 최근 인천공항이 사전 요청을 받아 중국인 환승객들에게 공항에서 중국어 안내서비스를 제공하는 것도 허브경쟁에서 밀리지 않기 위한 것이다.

## 2) 항공사별 국제선 여객수송실적 분석

<표3-2> 2013년 항공사별 국제선 여객수송실적

항공사	공급석		유상여객(명)		탑승률	
	2013년	증감	2013년	증감	2013년	증감
대한항공	22,821,355	0.0%	16,645,952	-2.0%	72.9%	-1.6%p
아시아나항공	15,507,228	4.2%	11,705,808	4.3%	75.5%	0.0%p
<b>소계</b>	<b>38,328,583</b>	<b>1.7%</b>	<b>28,351,760</b>	<b>0.5%</b>	<b>74.0%</b>	<b>-0.9%p</b>
에어부산	1,225,650	53.0%	898,185	47.3%	73.3%	-2.8%p
이스타항공	1,087,008	36.6%	927,780	48.0%	85.4%	6.6%p
제주항공	2,168,187	39.4%	1,724,753	44.6%	79.5%	2.8%p
진에어	1,279,947	18.8%	930,081	12.6%	72.7%	-4.0%p
티웨이항공	551,217	9.1%	428,842	29.2%	74.5%	8.8%p

<b>소계</b>	<b>6,312,009</b>	<b>33.3%</b>	<b>4,909,641</b>	<b>36.9%</b>	<b>77.8%</b>	<b>2.0%p</b>
국적사 계	44,640,592	5.2%	33,261,401	4.6%	74.5%	-0.5%p
외항사 계	23,697,616	10.8%	17,725,490	11.5%	74.8%	0.4%p
<b>총계</b>	<b>68,338,208</b>	<b>7.1%</b>	<b>50,986,891</b>	<b>6.9%</b>	<b>74.6%</b>	<b>-0.2%p</b>

출처: 국토교통부(2014.1.27)

대한항공의 여객수송이 전년대비 감소(-2.0%)하고, 탑승률 역시 72.9%로 전년대비 1.6%p 감소했으며, 아시아나항공은 여객수송이 4.3% 증가하고 탑승률은 작년과 동일한 75.5%를 기록했다. 대형항공사 전체적으로는 여객수송이 전년대비 0.5% 증가하고, 탑승률은 74.0%로 전년대비 0.9%p 감소했다.

국내 LCC 5개사는 공급 및 수송 모두 증가했으나, 양 대형항공사의 자회사인 에어부산과 진에어 2개 항공사는 수송실적이 공급증가분만큼 성장하지 않아 탑승률은 전년대비 각각 2.8%p, 4.0%p 감소하고, 탑승률 또한 LCC 5개사 중 최하위다.

2013년 전체 여객수송실적 중 국적사가 65.2%(2012년 66.7%)를 차지하고 외항사는 34.8%(2012년 33.3%)를 수송했다. 국적항공사의 수송실적 중 양 대형항공사가 85.2%를 점유하고 나머지 14.8%를 5개 LCC가 차지했는데 이는 전년 LCC 수송 점유비 11.3%보다 +3.5%p 개선된 것이다.

국적사 대비 외항사의 공급증가폭(국적사 +5.2%, 외항사 +10.8%)이 크고 수요성장세(국적사 +4.6%, 외항사 +11.5%) 또한 커서 한국항공운송시장에서 외항사의 영향력이 확장되었다. 국적항공사의 수송점유비는 줄어드는(-1.5%p) 반면 외국항공사의 점유비가 늘어나는(+1.5%p) 상황이다. 전년대비 수송실적 성장세에 있어서도 양 대형항공사는 +0.5% 증가하는 것에 그쳐 성장이 정체되어 있으나, LCC는 전년대비 +36.9%로 대폭 성장하여, 국내 대형항공사는 첫째, 외국항공사의 수송점유비 확대와 둘째, 국내 LCC들의 시장진입 확대라는 두가지 도전에 직면했다.

### 3.1.2 국내선 여객수송실적 분석

<표3-3> 국내선 여객실적 변동

연도	제주노선	내륙노선	전체
----	------	------	----

	수송실적	점유비	수송실적	점유비	수송실적
2013년	18,225,144	81.5%	4,128,226	18.5%	22,353,370
2012년	17,118,519	79.2%	4,482,999	20.8%	21,601,518
증감	+6.5%		-7.9%		+3.5%

출처: 국토교통부(2014.1.27)

2013년 국내선 여객수송실적 중 제주노선이 81.5%를 점유하고 내륙노선이 18.5%를 차지한 가운데, 제주노선 수송실적은 중국인 제주관광객 증가 등으로 전년 비 +6.5% 성장한 반면, 내륙노선은 운항편 축소, KTX 등 대체교통수단 발달로 전년 비 7.9%가 감소했다(박성진 외, 2014년).

#### <표3-4> 국적항공사 국내선 실적 변동

항공사	공급석		유상여객(명)		탑승률	
	2013년	증감	2013년	증감	2013년	증감
대한항공	9,927,822	-8.3%	6,960,631	-8.2%	70.1%	+0.1%p
아시아나항공	6,274,742	+3.3%	4,615,744	+1.4%	73.6%	-1.4%p
<b>소계</b>	<b>16,202,564</b>	<b>-4.1%</b>	<b>11,576,375</b>	<b>-4.6%</b>	<b>71.4%</b>	<b>-0.4%p</b>
에어부산	3,179,816	+11.5%	2,440,194	+13.9%	76.7%	+1.6%p
이스타항공	2,044,979	+11.6%	1,826,964	+12.8%	89.3%	+0.9%p
제주항공	3,187,041	+8.2%	2,867,111	+8.8%	90.0%	+0.5%p
진에어	2,073,729	+19.8%	1,831,784	+21.4%	88.3%	+1.1%p
티웨이항공	1,989,066	+12.1%	1,810,942	+16.0%	91.0%	+3.0%p
<b>소계</b>	<b>12,474,631</b>	<b>+12.0%</b>	<b>10,776,995</b>	<b>+13.8%</b>	<b>86.4%</b>	<b>+1.4%p</b>
<b>총계</b>	<b>28,677,195</b>	<b>+2.3%</b>	<b>22,353,370</b>	<b>+3.5%</b>	<b>77.9%</b>	<b>+0.8%p</b>

출처: 국토교통부(2014.1.27)

대한항공은 국내선 공급 감소(-8.3%)와 함께 수송 역시 감소(-8.2%)했으며, 아시아나항공은 공급이 증가(+3.3%)하면서 수송 또한 소폭 증가(+1.4%)했다. 양 항공사 전체적으로는 국내선 수송실적이 전년비 4.6% 감소했다.

5개 LCC 모두 공급증가 폭을 상회하는 수송실적을 기록하여 전년비 +13.8% 성장했으며, 양 대형항공사 자회사를 제외한 3개 LCC의 탑승률은 90%에 육박하거나 초과했다. 에어부산만 유일하게 70%대에 머물러 있는데 이는, 에어부산은 국내



선 주력이 김포-부산 상용노선이고 또한 김포-제주구간 운항입지가 극히 미미하여, 김포-제주노선을 주력으로 하는 다른 LCC에 비해 탑승률이 낮다.

2013년 국내선 전체 여객수송실적 중 양 대형항공사가 51.8%를 차지하고 5개 LCC가 48.2%를 차지했는데 이 수치는 전년 LCC 수송점유비 43.8%보다 +4.4%p 개선된 것이다.

### 3.2 2014년 항공운송실적 분석

<표3-5> '14/'13년 1~9월 누계 항공운송실적 변동

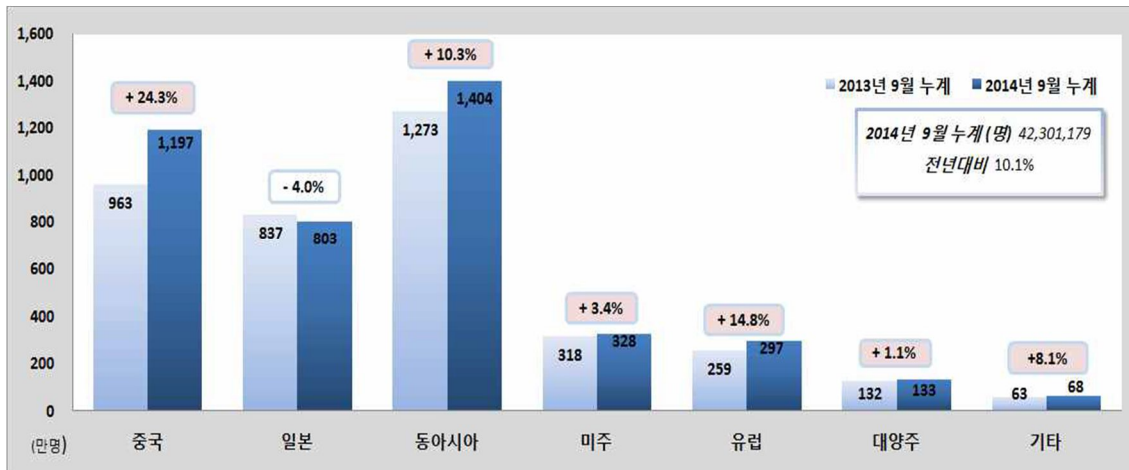
구분		'14년 1~9월	'13년 1~9월	증감(%)
운항(회)	국내	126,257	120,494	4.8
	국제	272,610	253,867	7.4
	계	398,867	374,361	6.5
여객(명)	국내	18,260,954	16,705,336	9.3
	국제	42,301,179	38,430,554	10.1
	계	60,562,133	55,135,890	9.8
화물(톤)	국내	207,804	186,593	11.4
	국제	2,513,644	2,392,498	5.1
	계	2,721,448	2,579,091	5.5

출처: 국토교통부(2014.10.23)

#### 3.2.1 국제선 여객실적 변동

'14년 1~9월 누적 국제선 여객실적은 전년 동기 대비 10.1% 증가한 4,230만 명을 수송하여 역대 최대실적을 달성했다. 중국노선이 1,197만명을 수송하여 전년대비 24.3% 증가하여 지역별 최대 성장률을 기록했고, 동아시아지역은 전년대비 10.3% 증가한 1,404만명을 수송했고, 일본은 803만명을 수송하여 전년대비 4.0% 감소했다.

<그림3-1> '14/'13년 1~9월 누계 지역별 국제선 여객실적 변동



출처: 국토교통부(2014.10.23)

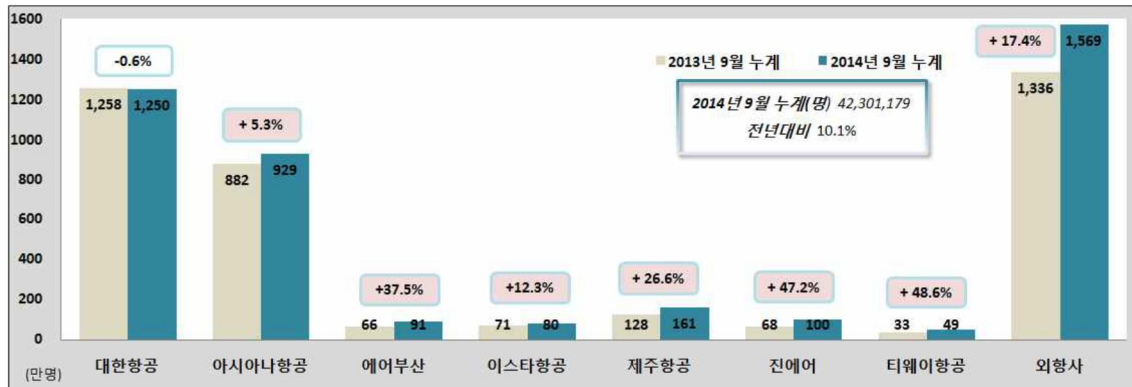
<표3-6> 2014년 1~9월 누계 국적사/외항사 항공운송실적 변동

구분	공급석		국제여객(명)		탑승률	
	'14년 1~9월	증감	'14년 1~9월	증감	'14년 1~9월	증감
대형국적사	28,745,218	-0.3%	21,796,147	+1.8%	75.8%	+1.6%p
LCC	5,848,033	26.1%	4,818,376	+31.6%	82.4%	+3.4%p
외항사	20,312,818	14.3%	15,686,656	+17.4%	77.2%	+2.0%p
<b>총계</b>	<b>54,906,069</b>	<b>7.1%</b>	<b>42,301,179</b>	<b>+10.1%</b>	<b>77.0%</b>	<b>+2.0%p</b>

출처: 국토교통부(2014.10.23)

'14년 1~9월 누계실적 기준, 대형국적사는 전년 동기 대비 공급이 0.3% 감소한 상황에서 수송은 +1.8% 증가하여 소폭 성장에 그쳤으나, LCC는 공급이 +26.1% 증가하고 수송은 공급증가 폭을 초과하여 +31.6%의 대폭적인 성장세를 기록했다. LCC가 국제선 시장진입을 확대하여 저가수요를 개발하고 기존 대형국적사 수요를 일부 전환하면서 대형국적사는 성장이 정체되어 있는 양상이다. 외항사 역시 공급은 +14.3% 증가하고 수송은 공급증가 폭을 초과한 +17.4% 성장을 기록하여 대형국적사의 성장을 붙들고 있다.

<그림3-2> '14/'13년 1~9월 누계 항공사별 국제선 수송실적 변동



출처: 국토교통부(2014.10.23)

대한항공은 동기간 전년비 마이너스성장(-0.6%)하고 아시아나항공은 소폭 성장(+5.3%)하는데 그쳤으나, 국내 5대 LCC와 외국항공사들의 실적성장세가 커서 시장 전체적으로는 전년비 +10.1% 성장했다. 2014년 10월 26일 시작되는 '14/'15년 동계스케줄부 국내 LCC 및 외항사들의 국제선 시장진입이 대규모로 계획되어 대형 국적사들의 지속적인 성장은 난관에 직면했다. 동기간 LCC는 누적 점유비 11.4%를 차지하여 전년동기 대비 +1.5%p 증가하였으며, 외항사는 동기간 수송실적의 37.1%를 점유하여 전년동기 대비 +2.3%p 증가했다. 대형국적사는 국내 LCC와 외항사의 시장진입 확대에 밀려 전년동기 대비 4.2%p 감소하여 시장 전체실적의 51.5%를 차지했다.

### 3.2.2 국내선 여객실적 변동

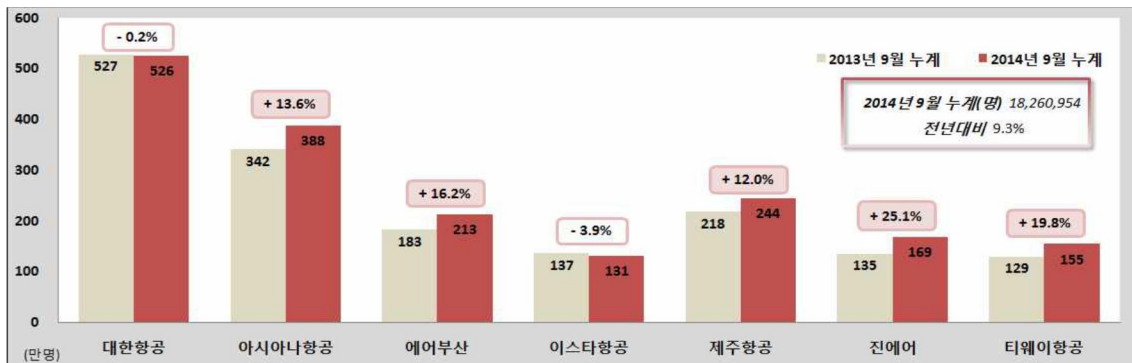
<표3-7> '14년 1~9월 누계 국내선 항공운송실적 변동

구분	공급석		국내여객(명)		탑승률	
	'14년 1~9월	증감	'14년 1~9월	증감	'14년 1~9월	증감
대형국적사	12,601,129	+4.3%	9,142,013	+5.3%	72.5%	+0.6%p
LCC	10,336,328	+12.1%	9,118,941	+13.7%	88.2%	+1.2%p
<b>총계</b>	<b>22,937,457</b>	<b>+7.7%</b>	<b>18,260,954</b>	<b>+9.3%</b>	<b>79.6%</b>	<b>+1.2%p</b>

출처: 국토교통부(2014.10.23)

대형국적사는 국내선 공급을 +4.3% 늘려 수송은 +5.3% 증가했으며, 국내 LCC는 공급을 +12.1% 추가하여 수송은 +13.7% 성장했다. 국내선 전체적으로는 공급은 +7.7% 증가하고 수송은 +9.3% 증가했다. 동기간 LCC 국내선 수송점유비는 49.9%로 전년동기 대비 +1.9%p 성장했다.

<그림3-3> '14/'13년 1~9월 누계 항공사별 국내선 수송실적 변동



출처: 국토교통부(2014.10.23)

대한항공이 전년동기 대비 0.2% 감소한 반면 아시아나항공은 +13.6% 실적 성장했다. 이는, 대한항공은 제주노선에서 자회사인 진에어를 통하여 LCC에 대응하면서 진에어가 전년동기 대비 +25.1% 성장한 반면 대한항공은 0.2% 감소했다(대한항공, 진에어 양사 전체적으로는 국내선에서 +5% 성장). 반면에, 아시아나항공은 제주노선에서 LCC와 직접경쟁으로 예약부진 항공편에 대한 소셜판매 등 특가판매를 진행하면서 전년동기 대비 +13.6% 증가했다. 동기간 LCC 국내선 수송점유비는 49.9%로 전년동기 대비 +1.9%p 증가했으며 이는 지속적으로 증가하고 있는 상황이다.

### 3.3 한국 항공사 경쟁시대 분석

#### 3.3.1 양대 민항 경쟁시대(1988년~2005년)

한국은 1987년 국제/국내 항공수송수가 처음으로 1천만명을 넘어서고(국제

546만명, 국내 510만명), 이듬해인 1988년은 서울올림픽이 예정되어 국내외 항공수요가 대폭 증가할 것으로 예상되었다. 이에, 정부는 대한항공 민영화(1969년 3월 1일) 이후 19년간 유지되어 온 항공독점체제를 마감하고 1988년에 국적항공사 복수 경쟁체제를 도입했다.

경제성장에 따른 국민소득 향상, 국가간 교역량 증대, 1988년 1월 1일의 해외 여행자유화 조치, 그리고 '88 서울올림픽 등 당시의 경제적, 사회적 상황이 항공수요의 대폭적인 성장을 예고했고, 또한, 한국을 취항하는 외국항공사들의 한국항공시장 잠식에 대한 우려가 팽배해 한국정부는 이에 대한 대책이 필요했다. 이에, 정부는 항공수요 증가에 대비한 공급력 증대, 국적항공사의 국제경쟁력 강화, 그리고 궁극적으로는 항공여행객에 대한 서비스 편익 증진을 목적으로 제2 민항을 인가했다. "교통부는 제2 민항 선정에 있어서 자본력이 있고 운송사업 경험이 많은 업체로 하되 대재벌은 제외한다는 선정 기준에 따라 금호그룹으로 결정"(매일경제, 1988.2.12) 했으며, 동 결정에 따라, 금호그룹의 아시아나항공이 동년 12월 23일 서울-부산노선과 서울-광주노선에 첫 취항하면서 양대 민항 경쟁시대가 도래했다.

<표3-8> 국내선/국제선 연도별 수송실적 변동

연도	국내선	전년비	국제선	전년비	비고
1987	5,100,839	+24.6%	5,458,593	+10.5%	국내+국제 수송 1천만명 돌파
1988	6,297,295	+23.5%	6,352,877	+16.4%	'88올림픽, 제2민항 국내선 첫 취항
1989	8,951,716	+42.2%	8,283,164	+30.4%	
1990	11,063,820	+23.6%	9,626,415	+16.2%	
1991	12,253,071	+10.7%	10,270,666	+6.7%	
1992	14,554,737	+18.8%	11,257,011	+9.6%	
1993	15,549,988	+6.8%	11,651,345	+3.5%	
1994	18,405,866	+18.4%	13,075,979	+12.2%	중국 정기편 첫 취항
1995	21,008,531	+14.1%	14,602,751	+11.7%	
1996	23,566,588	+12.2%	15,992,455	+9.5%	
1997	25,638,653	+8.8%	16,598,273	+3.8%	12.3일 IMF 구제금융 요청
1998	19,504,413	-23.9%	14,104,367	-15.0%	
1999	21,144,542	+8.4%	16,750,100	+18.8%	
2000	21,514,887	+1.8%	19,452,282	+16.1%	

2001	21,811,334	+1.4%	20,350,504	+4.6%	9·11 테러
2002	21,248,326	-2.6%	22,716,818	+11.6%	
2003	21,379,524	+0.6%	21,459,288	-5.5%	SARS 확산, 이라크침공
2004	18,892,652	-11.6%	26,930,936	+25.5%	4.1일 KTX 개통
2005	17,157,595	-9.2%	29,683,846	+10.2%	
2006	17,181,085	+0.1%	32,707,495	+10.2%	제주항공 취항
2007	16,847,870	-1.9%	36,867,209	+12.7%	
2008	16,990,360	+0.8%	35,341,410	-4.1%	미국발 금융위기, 유가폭등 진에어, 에어부산 취항
2009	18,061,073	+6.3%	33,513,556	-5.2%	이스타항공 취항
2010	20,216,355	+11.9%	40,060,948	+19.5%	티웨이항공 취항
2011	20,980,803	+3.8%	42,648,549	+6.5%	
2012	21,601,518	+3.0%	47,702,644	+11.9%	
2013	22,353,370	+3.5%	50,986,891	+6.9%	

자료: Airportal

1990년대 한국의 경제규모가 세계 15위권에 진입하면서 한국은 한편으로는 국내시장 개방압력에 직면하고 또 한편으로는 해외시장 진출을 적극 추진하지 않을 수 없었다. 이러한 국제관계 속에서 한국의 국제항공시장은 정부가 주도하는 양자간 항공협정(bilateral agreement)을 기반으로 빠른 속도로 성장했으며, 그러한 성장과 함께 양 민항간 노선권 및 서비스 경쟁이 가속화 되었다.

#### 1) 노선권, 운수권 배분 경쟁

항공운송사업은 면허사업으로 항공사들은 국가간 합의된 노선권, 운수권을 경쟁적으로 확보하기 위해 정부를 사이에 두고 각자의 전략에 따라 치열한 경쟁을 펼친다. 경쟁사 대비 수익성 있는 노선과 경쟁력 있는 운항회수를 확보하는 것이 회사의 경영실적에 무엇보다 중요하기 때문이다. 항공사지정(Airline Designation), 노선권(Route Right), 공급력(Capacity), 운항기종(Type of Aircraft), 운항회수(Frequency) 등 항공기 운항과 관련된 주요 사항들이 양자간 항공운송협정(Bilateral Agreement)을 통하여 협정 체결국 당사자들간에 결정되고, 이렇게 결정된 노선권 및 운수권은 운수권 배분지침에 따라 정부가 항공사들에게 배분한다.

1992년 8월 24일 한중수교 이후, 1994년에 열린 한중항공회담에서 양국간 정기항공노선이 개설되었다. 당시, 정부(건교부)는 베이징, 상하이, 칭다오, 선양, 톈진 등 5개 지점에 대한 노선권 및 운수권을 대한항공 및 아시아나항공 양 항공사에 배분하기 위하여 각 항공사로부터 사전 노선운영계획을 접수했다. 최초로 이루어지는 한중 정기편 노선배분인지라 양 항공사는 온갖 전략을 동원하여 건교부를 사이에 두고 치열하게 맞붙었다. 건교부로서도 뾰족한 수가 없자, 오명 장관은 양 항공사 회장을 건교부로 초치하고 package dealing을 통하여 이 문제를 마무리 했다. '베이징 주5회/칭다오/선양/톈진'을 하나로 묶고, '베이징 주4회/상하이'를 다른 하나로 묶어서 양 항공사 회장에게 둘 중 하나를 선택하게 한 것이다.

한국과 중국은 지난 2006년 6월 한중 항공회담을 통해, 2010년 IATA 하계 스케줄이 시작되는 시점을 양국간 3/4 운수권 완전 자유화의 해로 설정하고, 그 첫 번째 단계로 중국의 산둥성, 해남도와 한국 제지점간에 여객/화물 3/4 운수권에 대한 자유화(노선, 항공사수, 운항회수에 대한 제한 폐지)를 실시했으나, 2010년 이후 4년이 지난 지금까지 양국간 항공자유화에 그 이상의 진전은 없다.

아래 표는 산둥성이 자유화된 이듬해인 2007년과 2013년의 산둥성 4개 지점에 대한 운항편수와 수송실적(명)을 비교한 것이다. 각 도시마다 운항편수 및 수송 실적에 있어서 서로 다른 양상을 보이지만, 산둥성 전체적으로는 운항편수가 감소(-8.9%)하면서도 수송실적이 증가(20.4%)하여, 항공자유화 초기에 항공사들이 경쟁적으로 투입한 공급초과 상황이 시간이 지나면서 조정되어 가는 양상이다.

<표3-9> 산둥성 4개지점 항공사 운항편수 및 수송실적(명)

목적지	항공사	운항편수			수송실적		
		2013년	2007년	증감	2013년	2007년	증감
엔타이	국적사	998	1,458	-31.6%	96,207	125,341	-23.2%
	외항사	735	1,626	-54.8%	83,065	130,160	-36.2%
	합계	1,733	3,084	-43.8%	179,272	255,501	-29.8%
웨이하이	국적사	1,634	1,451	12.6%	146,338	90,194	62.2%
	외항사	728	1,488	-51.1%	79,281	125,427	-36.8%
	합계	2,362	2,939	-19.6%	225,619	215,621	4.6%

지난	국적사	499	208	139.9%	39,769	15,444	157.5%
	외항사	282	324	-13.0%	24,050	23,604	1.9%
	합계	781	532	46.8%	63,819	39,048	63.4%
칭다오	국적사	3,588	2,599	38.1%	418,446	241,535	73.2%
	외항사	4,610	5,190	-11.2%	569,842	458,306	24.3%
	합계	8,198	7,789	5.3%	988,288	699,841	41.2%
산동성 합계		13,074	14,344	-8.9%	1,456,998	1,210,011	20.4%

자료: Airportal

## 2) 양대 민항 서비스 경쟁

“새 비행기를 타시겠습니까? 헌 비행기를 타시겠습니까?” 이는 1996년에 아시아나항공이 자사 보유 기재의 기령이 낮다는 점을 부각하기 위하여, 경쟁사인 대한항공을 노골적으로 겨냥한 광고 copy이다. 아시아나항공은 이 광고에서 “아시아나 보유 항공기의 평균기령은 3.5년으로 전세계 항공사 중에서 최연소 기령”임을 강조하고, “경쟁사는 아직도 20년이 넘는 항공기를 운항하고 있다”며 비교광고했다. 대한항공은 “창사 27년을 맞는 항공사와 7년 밖에 되지 않은 항공사의 비행기 기령 차이는 당연하다”면서, “그러나, 대한항공은 27년이나 되었음에도 불구하고 보유항공기의 평균기령이 8.2년에 불과하여 세계 수준을 훨씬 밑돌고 있으며 항상 제로타임(기령 제로상태의 완벽한 정비 상태)을 유지하고 있기 때문에 전혀 문제가 없다”라고 반박했다. 아시아나항공은 공정거래위원회로부터 해당 광고행위를 즉시 중지토록 하는 시정 권고를 받기는 하였으나, 동 광고로 인한 승자는 아시아나항공인 것으로 보인다. 그 비교광고가 고객의 기억에 아시아나항공의 새롭고 참신한 이미지를 오래도록 각인시킨 효과를 가져왔기 때문이다.

대한항공은 2005년 10월부터 객실승무원, 운항승무원, 지상근무직원 등 전 직종의 유니폼을 단계적으로 교체하면서, 기내 시트색상 변경 등 기내 인테리어 개선에 ‘New CI’ 추진을 본격화하고, 주문형 오디오 비디오 시스템(AVOD) 전좌석 장착 확대와 기내 인터넷서비스 등 기내 서비스 환경을 개선하여, 세계항공업계를 선도하는 글로벌 항공사로 성장하겠다는 비전을 선포했다. 하지만, 최근(2014년 12월) ‘땅콩 회항’이라는 비정상 운항 사례가 발생하여 국내외 매스컴으로부터 비난여론이



쏟아지면서, 그간 글로벌 명품항공사로 도약하기 위한 대한항공의 노력이 무색한 지경에 이르렀다.

### 3) 한국의 항공자유화

항공자유화는 세계항공시장에 광범위하게 적용되고 있는 미국 주도의 항공정책으로, 양자 혹은 다자간 항공협정(Air Services Agreement)에 명시된 항공기 운항 관련 제약사항이 완화 또는 제거된 상태를 의미한다. 기존 양자간 항공협정에서는 운항항공사지정(Airline Designation), 노선권(Route Right), 공급력(Capacity), 운항기종(Type of Aircraft), 운항회수(Frequency) 등 항공기 운항과 관련된 주요 사항들이 협정체약국 당사자간 합의를 통하여 결정되지만, 항공자유화협정(Open Skies Agreement)에서는 이러한 항공기 운항 관련 사항이 계약 일방의 자유로운 결정에 따라 수행된다.

규제가 완화된 미국 국내항공시장에서 치열한 경쟁을 통해 대형항공사들이 성장하고, 그들이 국내시장에서 체득한 탄탄한 경쟁력을 바탕으로 세계항공시장을 주도하도록 고안된 것이 미국의 항공자유화정책(Open Sky Policy)이다. 이는 양자간 항공협정에 명시된 규제를 제거하고 자유화하는 것이 자국 항공사에 이롭다는 판단에서 출발했다. 운항항공사수, 운항회수, 운항기종, 노선구조 등 항공기 운항관련 사항을 자유로이 결정하게 하고, 더 나아가, 항공사간 좌석교환(blocked seat agreement), 편명공유(codeshare), 마일리지 프로그램(Frequent Flyer Program, FFP) 제휴, 그리고 공동 마케팅 등 영업적 협력을 확대하여 자국항공사의 글로벌 시장입지를 강화할 목적이었다. 미국은 현재(2014년 2월 11일 기준) 113개국과 항공자유화협정을 체결하고 있으며, 한국은 미국의 28번째 협정 체결국이다.<sup>60</sup>

미국이 제안한 항공자유화(Open Skies)를 우리 경쟁력에 맞게 재조명하여 한미간 항공자유화협정(Open Skies Agreement)을 1998년 4월 23일에 체결했다. 한국 정부 역시 이후 양국간 항공회담(Air Talk)에서 자국 항공사의 이익을 고려한 항공자유화(Open Skies)를 협상의 기본 틀로 삼고 협정 체결국을 적극 확대하고 있다. 한

---

<sup>60</sup> The Bureau of Economic and Business Affairs, Washington D.C., Feb 11, 2014

국은 현재(2013년 9월 기준) 39개국과 항공자유화협정을 체결하고 있으며, 그 중 11개국은 화물에 대해서만 항공자유화협정을 체결했다.

미국의 주도로 세계항공시장에 적용한 새로운 국제항공질서인 항공자유화(Open Skies)를 채택한 일부 국가들을 제외하고는, 많은 국가들이 운항 관련 사항을 매년 국가간 협상을 통하여 결정하는, 여전히 규제적인 절차를 유지하고 있다. 규제적인 양자간 항공협정 하에서는 LCC의 지속적인 성장에 한계가 있으므로, 한국 정부가 추진하는 국가간 항공자유화는 바로 LCC의 지속적인 성장과 직접적인 관련이 있다.

### 3.3.2 저비용항공사 경쟁시대(2006년~)

#### 1) 저비용항공사 출현 및 당면 과제

한국은 경제성장과 함께 국민소득이 증가하고 삶의 질이 현저하게 개선되면서 여행시장의 변화속도도 매우 빨라졌다. 해외여행에 대한 정보가 부족했던 과거에는 여행이 주로 여행사 package에 의존할 수 밖에 없었지만, ICT 개발로 인하여 소비자의 정보접근이 쉬워지면서 온라인을 통한 개별자유여행시장이 대폭 성장하였다. 주5일 근무제 등 근로조건이 개선되면서 레저에 대한 국민의 관심이 늘어나고, 가족/친구/친지 단위의 해외여행이 수시화 되면서 저가를 선호하는 항공수요가 형성되었다. 이러한 항공 및 여행시장 전반에 걸친 사회적 환경과, 해외 대형 LCC들에 대한 국적항공사의 경쟁력 강화라는 경쟁적인 측면, 그리고, 국토부의 항공자유화 확대라는 항공정책적인 측면이 서로 작용하여 한국 역시 저비용항공사 경쟁시대를 맞게 되었다.

대한항공의 자회사인 진에어를 제외하고, 국내 LCC는 지역항공사(Regional Carrier) 색채가 강하다. 에어부산은 부산을 기반으로 출범했으며, 제주항공은 제주를 기반으로, 티웨이항공은 청주를, 그리고 이스타항공은 군산을 기반으로 시작했다. 항공사가 소재한 지방공항의 활성화 정책이나 시정부의 관광육성정책 등 정부 및 기관의 정책적 지원에 대한 기대가 높고, 또 현지의 항공수요에 의존하는 지역적 색채가 강한 항공사들이다.

이러한 국내 LCC들은 저원가 구조를 구축하여 저가의 항공운임을 제공하는 미국의 Southwest나 유럽의 Ryan Air를 모델로 하고 있으나, 서로의 경영환경이 사뭇 다르다. 국내 LCC는 secondary airport에 대한 선택이 제한적이어서 기존 대형항공사들과 동일한 공항을 사용하고 있고, 또한 음료, 신문(에어부산) 등 기본 서비스를 제공하고 있어서 외국 LCC와는 달리 고비용 구조를 가지고 있다. 운항노선에 있어서도 거대한 국내시장과 역내시장을 가지고 있는 미국 및 유럽의 LCC와는 달리 국내 LCC들은 국내선은 제주에 국한되어 있고, 국제선 역시 일본, 중국, 동남아 등 일부 자유화된 목적지(destination)를 운항하는 것과, 그리고 대형항공사가 운항하지 않는 목적지에 일정 기간 전세편(charter flight)을 운항하는 것이 전부여서 수입을 확대하기가 쉽지 않다. 지속적인 항공기 도입으로 운항노선을 증대해야 하는 LCC들로서는, 위에 언급한 고비용 구조가 기존 항공사와 차별화를 어렵게 하고, 그리고 국제노선에 대한 진입 제약은 항공사의 성장성 추구에 걸림돌로 작용하므로, LCC의 지속적인 성장을 실현하기 위해서는 상기한 두 가지 문제가 해결되어야 한다.

국내 LCC는 국내선 주요 관광목적지인 제주를 시작으로 그 운항범위(coverage)를 국제선 중단거리 노선으로 확장하고 있다. LCC들의 중단거리 국제선 진입이 늘어나면서 대형항공사들은 일본, 중국, 동남아 등 노선에서 수익성 악화를 경험하고 있다. 한국형 고비용 구조를 해결하고, 국제선 운항을 확대해야 하는 것이 LCC들의 당면 과제라면, 수익성이 악화된 중단거리노선에서 서비스를 차별화하거나 또는 저비용 자회사를 통하여 LCC 경쟁에 대응하는 것, 그리고 장거리노선에 대한 경쟁력을 확대하여 수익을 창출해야 하는 것은 대형항공사들이 직면한 과제이다.

대한항공은 미주, 유럽 등 장거리노선망(long-haul network)을 확대하고, 명품 항공사로 도약하기 위한 제반 실행계획(action plan)을 진행하고 있다. 최근에는 자회사인 진에어가 12월에 중대형 항공기 B777-200ER을 도입하여 2015년에 국내 LCC 최초로 장거리노선에 취항한다는 계획을 밝혔다. 항공시장을 명품과 프리미엄 저가, 그리고 저가로 삼등분하고 대한항공과 진에어가 각각 명품수요와 프리미엄 저가수요를 담당한다는 two track strategy에 대한 의지를 밝혔다(중앙일보, Sep 25, 2014). 다만, 본문에서 살펴 보았듯이, LCC의 장거리 운항은 원가절감 여지가 적어

대형항공사와 차별화하기 쉽지 않고, 표준시간대 제약을 받으며, 길어진 비행시간으로 항공기 효율을 높일 수 있는 여지가 적어, 저비용 장거리 사업모델은 상당한 재정적 위험을 동반하는 것으로 파악되었다.

아시아나항공은 자회사인 에어부산을 통해 부산을 기점으로 한 국내선 및 국제선 항공수요 선점에 실질적인 효과를 거두고 있지만, 에어부산의 지분 46%를 소유하고 있는 아시아나항공의 시장대응은, 진에어를 100% 소유하고 있는 대한항공의 시장대응 방식과는 다소 차이가 있다. 예를 들어, 대한항공은 김포-제주노선을 진에어와 동시에 운항하고, 동 시장수요를 고가와 저가로 양분하여 저가선호 수요에 대해서는 진에어로 하여금 기타 LCC(제주항공, 이스타항공, 티웨이항공 등)를 대응하게 한다. 그러나, 아시아나항공은 김포-부산노선은 에어부산이 담당하고, 김포-제주노선은 직접 운항함으로써, 대한항공이 수요(고가와 저가)를 중심으로 시장을 구분하는 것과는 달리, 아시아나항공은 노선(김포-부산과 김포-제주)을 중심으로 시장을 양분함에 따라, 김포-제주노선에서는 대한항공뿐만 아니라 LCC들과도 경쟁함으로써 동 노선에서 아시아나항공의 정체성을 특정하기 곤란한 상황이다. 따라서, 아시아나항공은 최근 LCC와 경쟁하는 일본, 중국, 동남아 등 국제선 중단거리노선을 담당할 새로운 LCC 자회사 설립을 구상하고 있다. 이는, 아시아나항공이 직접 사업모델을 전환할 수 없고, 또한 지역항공사로서 지역적인 한계가 있으며 소유권에 제약이 있는 에어부산으로는 현재의 급변하는 경쟁적이고 도전적인 시장상황을 효과적으로 대처할 수 없다는 판단에 기인한 것이다.

## 2) 저비용항공사 현황(2014. 4. 30일 기준)

<표3-10> 국적 LCC 현황

구분	제주항공	진에어	에어부산	이스타항공	티웨이항공
면허일	'05.8.25	'08.4.5	'08.6.11	'08.8.6	'05.3.31
최초취항일	'06.6.5	'08.7.17	'08.10.27	'09.1.7	'05.8.31
운항노선	국내 3개 국제 15개	국내 1개 국제 12개	국내 3개 국제 11개	국내 3개 국제 8개	국내 2개 국제 5개
수송량('13년) -국내여객(명)	2,866,662	2,777,375	2,447,439	1,078,964	1,810,942

-국제여객(명)	1,724,524	942,300	877,975	491,780	428,842
-화물(톤)	38,605	20,476	26,474	18,433	12,936
자본금	1,100억원	270억원	500억원	278억원	169억원
항공기	B737-800 15대	B737-800 11대	B737-400 4 B737-500 2 A321-200 5 A320-200 1 12대	B737-700 4 B737-800 4 8대	B737-800 7 7대
직원	919명	543명	630명	626명	504명
대당 인원수	61명	49명	53명	78명	72명

출처: 국토교통부(2014.6.9)

### 3) LCC 국제선 운항노선

#### (1) 제주항공/이스타항공/티웨이항공 국제선 운항노선

<표3-11> 제주항공/이스타항공/티웨이항공 운항노선 현황('14. 10월 기준)

대노선	제주항공	이스타항공	티웨이항공
일본	인천/나리타 주14회 인천/간사이 주7회 인천/후쿠오카 주7회 인천/오끼나와 주7회 김포/간사이 주7회 김포/나고야 주7회 Total 주49회	인천/간사이 주9회 인천/나리타 주7회 Total 주16회	인천/후쿠오카 주7회 인천/오끼나와 주7회 인천/삿포로 주5회 인천/사가 주3회 인천/오이타 주2회 Total 주24회
중국	인천/칭다오 주7회 인천/스자좡 주2회 인천/자무스 주1회 Total 주10회	청주/옌지 주3회 청주/선양 주2회 청주/상하이 주2회 청주/하얼빈 주2회 청주/따롄 주2회 인천/지난 주2회 Total 주13회	인천/지난 주2회 인천/하이커우 주2회 인천/난닝 주2회 Total 주6회
동남아시아	인천/홍콩 주14회 인천/방콕 주14회 인천/마닐라 주7회	인천/방콕 주7회 인천/홍콩 주7회 인천/코타키나발루 주4회	인천/타이페이 주7회 인천/방콕 주5회 Total 주12회

	인천/세부 주7회 인천/하노이 주7회 부산/방콕 주7회 대구/방콕 주2회 Total 주58회	김포/송산 주7회 Total 주25회	
대양주	인천/괌 주14회 인천/사이판 주7회 부산/괌 주2회 Total 주23회		
합계	19개 노선 주140회	12개 노선 주54회	10개 노선 주42회

출처: 각 항공사 홈페이지 및 항공사 '14/15년 동계스케줄 자료

제주항공은 항공자유화 지역인 일본과 일부 동남아국가에서 주간 경쟁회수 7회 이상을 운항하고 있고, 또 괌과 사이판 등 남태평양지역으로 노선망을 확대하면서 규모의 경제를 시도하고 있으나, 여전히 중국에 대한 진입장벽으로 성장한계에 직면해 있다. 국내 LCC 중 가장 많은 국제노선에 가장 많은 항공편을 운항한다.

이스타항공은 지방공항인 청주공항을 중국노선 허브로 사용하며, 기존 대형 항공사뿐만 아니라 기타 LCC와도 경쟁을 피하면서 중국 동북지역 5개 도시와 상하이를 운항한다.

## (2) 진에어/에어부산 국제선 운항노선

<표3-12> 진에어/에어부산 운항노선 현황('14. 10월 기준)

대노선	진에어	에어부산
일본	인천/오끼나와 주14회 인천/삿포로 주5회 인천/나가사키 주3회 Total 주22회	부산/도쿄 주7회 부산/오사카 주7회 부산/후쿠오카 주7회 Total 주21회
중국	제주/상하이 주7회 제주/시안 주2회 제주/취안저우 주2회 Total 주11회	부산/칭다오 주7회 부산/시안 주5회 부산/옌지 주2회 부산/장자제 주2회 Total 주16회

동남아시아	인천/홍콩 주7회 인천/마카오 주7회 인천/방콕 주7회 인천/세부 주7회 인천/비엔티안 주7회 인천/치앙마이 주4회 인천/클라크 주2회 Total 주41회	부산/홍콩 주7회 부산/타이페이 주7회 부산/세부 주7회 부산/가오슝 주4회 부산/마카오 주3회 부산/씨엠립 주2회 Total 주30회
대양주	인천/괌 주7회	
합계	14개 노선 주81회	13개 노선 주67회

출처: 각 항공사 홈페이지 및 항공사 '14/15년 동계스케줄 자료

진에어는 중국노선에 있어서 항공자유화지역으로 공급 및 가격경쟁이 심한 산둥성 주요 도시에는 운항하지 않고, 제주를 기점으로 한 비자유화지역 3개 도시에 운항하면서 경쟁을 회피했다. 모기업인 대한항공과 함께 인천-괌 구간을 운항하면서 동 노선에 신규 진입한 제주항공(주14회)과 경쟁하고 있다.

에어부산의 국제선 운항은 부산을 허브로 하여 지역항공사 색채가 강하고, 기존 항공사와의 경쟁으로부터 비교적 자유로우며, 국내 LCC 중에서도 제주항공이 유일하게 부산에서 방콕과 괌을 운항하고 있으나 에어부산은 이 노선을 운항하지 않아 국내 기타 LCC와도 운항이 겹쳐 직접 경쟁하는 노선은 없다.

## 4. 한국항공업계 경쟁환경 분석

### 4.1 한국항공시장 수요와 공급

#### 4.1.1 2015년 한국항공시장 수요

<표4-1> 연도별 국제선/국내선 실적 변동

연도	국내선	전년비	국제선	전년비
2006년	17,181,085	+0.1%	32,707,495	+10.2%
2007년	16,847,870	-1.9%	36,867,209	+12.7%
2008년	16,990,360	+0.8%	35,341,410	-4.1%
2009년	18,061,073	+6.3%	33,513,556	-5.2%
2010년	20,216,355	+11.9%	40,060,948	+19.5%
2011년	20,980,803	+3.8%	42,648,549	+6.5%
2012년	21,601,518	+3.0%	47,702,644	+11.9%
2013년	22,353,370	+3.5%	50,986,891	+6.9%
2014년	24,347,938	+8.0%	56,401,572	+10.0%
<b>2015년<sup>61</sup></b>	<b>25,443,595</b>	<b>+4.5%</b>	<b>60,349,682</b>	<b>+7.0%</b>

자료: Airportal

국제선 여객수송은 제2 민항 출범 1년 전인 1987년부터 2005년까지 연평균 +9.9%씩 성장하였으며, 이듬해인 2006년에는 전년대비 +10.2% 성장하여 처음으로 국제선 3천만명을 돌파하였다. 국제선 수송실적은 또 2006년부터 2014년까지 연평균 +7.0%씩 성장하여 2015년에는 국제선 최초 6천만명을 돌파할 것으로 추정된다. 이는 9년만에 국제선 수요가 거의 2배로 늘어난 것이다.

<sup>61</sup> 2006~2014년간 연평균 성장률(국내선 +4.5%, 국제선 +7.0%)을 적용하여 2015년 예상수요를 산출하였다.



2015년 추정 국제선 여객수송 증가분(3,948,110명)을 공급으로 환산하면, LCC 주력기종인 B737-800(189석)을 기준으로 그리고, 탑승률 77%(2014년 1~9월간 국제선 국적사/외항사 평균 탑승률)를 기준으로 할 경우, 주간 왕복 261회의 추가 공급력이 필요하다.

국내선은 제주항공이 국내선에 첫 취항한 2006년부터 2014년까지 연평균 +4.5%씩 성장하여 18년만에 국내선 수송 2,500만명을 초과하여 지난 1997년 수준을 회복할 것으로 보인다. 국내선 수요는 지난 1997년에 역대 최고의 수송실적을 기록했으나 같은 해 12월 3일 IMF 구제금융을 신청하면서 이듬해인 1998년에는 전년대비 23.9%가 감소하여 1,950만명으로 급속히 하락했다.

#### 4.1.2 2015년 한국항공시장 공급

국토교통부가 국내외 항공사로부터 신청을 접수하여 인가한 2014/15년 동계기간(2014. 10. 26~2015. 3. 28) 항공기 운항스케줄에 따르면, 국제선은 84개 항공사가 전체 324개 노선에 주간 왕복 3,517회를 운항한다. 이는 전년 동기 대비 +15.1%가 증가하여 주간 왕복 462회가 늘어난 것이다.

전년 동기 대비 운항회수가 가장 많이 증가한 국가는 중국과 베트남이며, 중국은 주 301회, 베트남은 주 52회가 증가하여, 전체 증가 운항회수의 76.4%를 차지한다. 중국은 올해 한중항공회담에서 확보한 17개 신규노선 주 51회와 기존 12개 노선에 대한 추가 운수권이 반영되면서 국적항공사 및 중국항공사들의 취항이 늘었다. 중국은 또 최근 인바운드 수요가 급증하고 있다. 2014년 상반기 제주도 외래객 유치실적을 보면, 전년대비 +48%가 증가한 전체 외래객 133만명 중에 중국인 관광객이 111만명(전년대비 +73% 성장)으로, 제주도 외래객 중 중국인 관광객이 83.5%를 차지한다. 이러한, 중국인 인바운드 수요 증가세는 한중 LCC들의 부정기편 운항을 자극한다. 또한, 김포-제주노선의 공급이 증대되면 중국항공사들의 제주 좌석 확보가 원활해지면서 중국항공사들의 중국발 한국행 국제선 판매증대에 유효하게 작용한다.

한국은 대한항공과 아시아나항공 이외에도 국내 LCC인 제주항공, 이스타항공,

티웨이항공이 항공자유화지역인 산둥성과 일부 동북지역에 운항하고 에어부산은 부산을 기점으로 운항하며, 중국은 국제항공, 동방항공, 남방항공 등 3대 대형항공사와 상하이항공, 산둥항공, 선전항공, 샤먼항공, 스촨항공, 텐진항공, 춘치우항공이 중국 전역에서 공급을 증대한다.

#### 4.1.3 2015년 세계 주요 항공사 공급

4년전만 하더라도 글로벌 항공업계 전체 수익의 약 절반은 아시아태평양지역 항공사들이 차지했다. 하지만, 지금은 미국이 최근 경기침체로부터 벗어나면서 항공업계를 리드하고 있고, 반면에 유럽과 아시아지역 항공사들은 여전히 수익내기가 쉽지 않은 상황이다. 아시아 항공사들은 높은 여객수송량에도 불구하고 공급초과로 인하여 2014년 수지를 맞추느라(breakeven) 여념이 없다. 아시아태평양항공사협회(Association of Asia Pacific Airlines, AAPA)에 따르면, 아시아지역 항공사들은 탑승률이 떨어지고 수입단가(yield)가 감소(-5%)하면서 수입이 여객수요 증가만큼 늘어나지 않아 금년 상반기에는 손익분기점에 이르지 못했다. 하지만, 금년 하반기에는 유가 하락 등의 영향으로 수익이 개선될 것으로 보인다. 아시아 항공사들이 항공기 인도를 일부 지연하고 있어서 2015년 공급은 다소 안정되어 수익성이 조금씩 회복될 것으로 보인다.<sup>62</sup>

미국은 9대 상장 항공사가 높은 탑승률과 그리고 유가하락의 영향으로 2014년 3분기 모두 흑자를 기록했다. 유가 하락으로 그간 비수익 노선들에서도 수익을 낼 수 있는 환경이 되었지만, 항공업계는 공급증대에 여전히 조심스럽다. 델타항공은 2015년 공급을 1~3% 정도만 늘릴 계획이지만, 공급을 증가하는 것보다는 오히려 비수익 노선의 운항을 중단하고 수익노선에 운항을 늘리는 것에 관심이 더 많다. 델타항공은 국제선 노선망을 조정하여 2015년에는 아시아태평양지역 공급을 최대 9%까지 감축(high-single-digit decline)하고 북대서양 공급을 3% 정도 늘려 중심을 아시아태평양에서 대서양노선으로 이동할 계획이다. 2014년 1~9월간 11억불의 순수익을 낸 유나이티드항공(United Airlines)은 2015년 공급을 1.5~2.5%내에서 증가

---

<sup>62</sup> Adrian Schofield, ATW, Nov 11, 2014

폭을 조정할 계획이고, 전년 동기 대비 3분기 순이익이 +59% 증가한 아메리칸항공(American Airlines)은 대형 항공기로 교체하면서 2015년 공급이 2~3% 증가될 것이다.<sup>63</sup>

유럽의 대표 LCC인 easyJet은 2014년 7억불의 순이익으로 4번째 연간 최대 순이익을 기록했다. 2014/2015년 동계에는 3.5%의 공급을 추가하고, 2015년 전체적으로는 5% 정도의 공급을 증대할 계획이다. 금년(2014년) 탑승률은 전년대비 +1.3%p 증가한 90.6%이며, 내년에는 비수기 기간 동안 탑승률 향상에 집중하는 전략을 통해 금년 탑승률인 90.6%보다 더 향상시킬 계획이다.<sup>64</sup>

한국은 2014년 1~9월간 국제선 전체 항공사 공급이 7.1% 증가하고 수송이 10.1% 증가했다. 양 대형국적사의 공급이 0.3% 감소했으나, 수송은 +1.8% 증가했으며, 동기간 대한항공의 수송이 0.6% 감소한 반면 아시아나항공의 수송은 +5.3% 증가했다. 2014/15년 동계는 국제선 운항회수 기준 주간 왕복 426회가 늘어나 전년 대비 +15.1% 증가했다.

## 4.2 글로벌 허브(Hub) 경쟁

### 4.2.1 두바이공항 동북아-유럽노선 허브 경쟁

2013년 국제선 항공여객처리량 기준 세계 공항순위를 보면 두바이공항(DXB)이 눈에 띈다. 두바이공항은 2002년 1,490만명의 국제여객을 처리하여 세계 공항순위 16위에서, 11년만인 2013년에는 6,588만명을 처리하여 세계 1위 공항인 런던 히드로공항을 불과 145만명 차이로 뒤를 바짝 쫓으며 세계공항순위 2위에 올랐다. 올해(2014년)는 세계공항 최초로 7천만명을 돌파하여 런던 히드로공항을 제치고 세계 공항순위 1위 자리에 오를 것으로 보인다.

---

<sup>63</sup> Brian Sumers 외, Aviation Week, Nov 3, 2014

<sup>64</sup> Victoria Moores, ATW, Nov 18, 2014

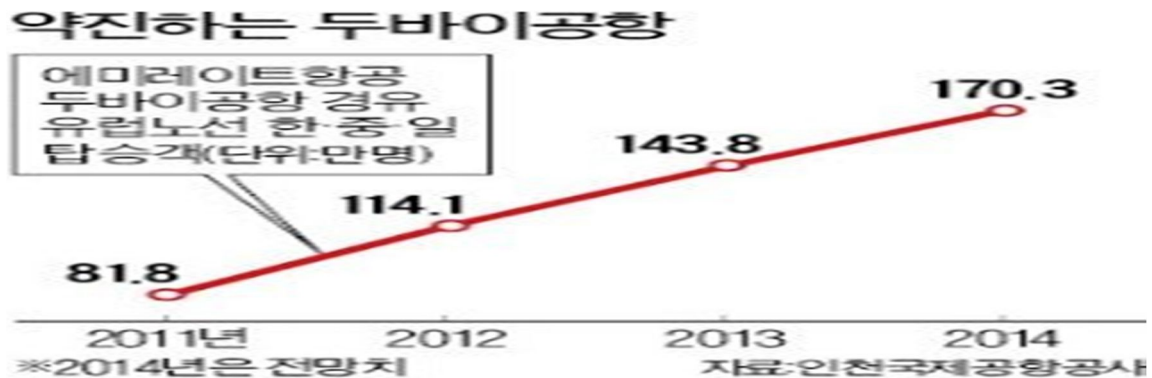
2011년 두바이공항을 거쳐 유럽을 여행한 한국/중국/일본 탑승객은 81만 8,320명이며, 2013년에는 143만8,828명으로 75.8% 성장했다. 금년(2014년)에는 전년 대비 18.2% 성장한 170만명으로 동북아-유럽 항공수요의 환승 점유율 1위 공항으로 우뚝 설 전망이다. 두바이공항의 경쟁력은 첫째, 지정학적 위치이며, 둘째, 정부와 항공사의 공동 대응이다. 두바이로부터 8시간 비행거리에 유럽과 중동, 아시아 등 전세계 인구의 2/3가 살고 있어서 두바이공항 이용객의 절반은 환승객으로 이루어져 있다. 정부가 나서서 공항, 호텔 및 교통망 등 인프라를 개선하면 항공사는 환승 서비스 편의를 증진하여 환승객을 유치한다.

2013년 국제선 수송실적 기준 여객 세계 4위, 화물 세계 1위를 마크한 에미레이트항공은 38개 유럽노선을 포함하여 83개국 146개 도시를 연결하는 네트워크(networks)를 구비하여 두바이공항을 허브로 환승객을 적극 유치하고 있다. 에미레이트항공은 지난 8월 미국 9번째 목적지인 시카고에 A380 운항을 시작했다. 금년 12월부터 9개 노선 중 5개 노선에 A380을 투입할 계획이다. 이러한 에미레이트항공의 글로벌 운항계획을 두바이정부가 지원하고 나섰다. 지난 9월 공표한 정부의 지원계획에 따르면, 두바이월드센터(Dubai World Center, DWC)의 Al Maktoum International Airport 확장프로그램에 320억불을 투자하여 엑스포가 열리는 2020년까지 연간 1억2천만명을 수용하고 10년 뒤인 2030년에는 2억2천만명을 수용한다. 이러한 두바이공항의 확장 계획은 한국 항공사뿐만 아니라 아시아태평양지역 항공사들에게도 영향을 미칠 것으로 예상된다. 두바이공항의 확장은 페르시아만 지역내 공항간 경쟁에 직면했다. 아부다비공항(Abu Dhabi International Airport)이 연간 4천만명의 여객처리를 목표로 확장이 진행 중이며, 카타르 도하에 155억불을 투자하여 연간 2천9백만명을 처리할 신공항 하마드국제공항(Hamad International Airport)이 건설중이다(한국경제, Oct 14, 2014).<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Orient Aviation, Oct 2014

<그림4-1> 두바이공항 연도별 한중일 환승객 수치



출처: 한국경제, 2014

인천공항은 국제선 여객 기준 2002년 1,939만명을 처리하여 세계공항 순위 10위에 올랐으며 2013년은 4,079만명을 처리하여 세계 9위에 랭크되었다. 아울러, 국제항공통계시스템(MIDT)에 따르면, 동북아-유럽노선 환승객 점유율이 두바이공항은 2009년 32만명에서 2013년 99만명으로 3배 성장했으나, 동 기간 인천공항은 28만명에서 26만명으로 감소했다. 최근 미국의 정책적 주도로 미국-중국간 그리고 미국-인도간 직항편이 증대되고, 또한 일본 공항당국이 동북아 허브 경쟁에 박차를 가하고 있어서, 인천공항의 이러한 환승객 감소는 국적항공사의 수입감소로 이어진다. 한국정부와 항공사가 공동으로, 멀리는 두바이공항과 그리고 가깝게는 중국 및 일본의 공항들과 인천공항의 허브화 경쟁에 적극 나서야 한다.

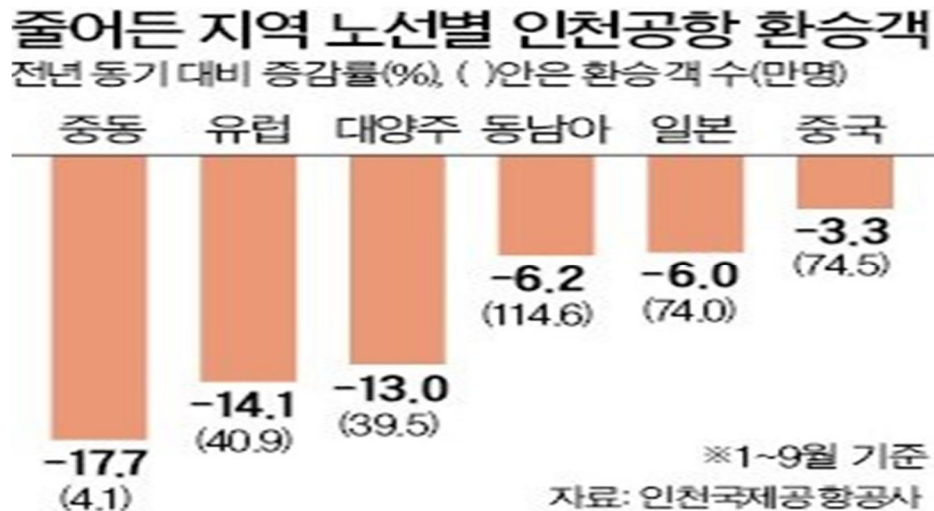
#### 4.2.2 미국-중국 직항편 운항 확대

중국항공사들이 금년 상반기 미국 3개 도시에 신규 취항했다. 중국국제항공(CA)이 6월 베이징-워싱턴노선에, 그리고 하이난항공이 베이징-보스턴노선에 각각 취항했으며, 8월엔 중국남방항공(CZ)이 광저우-뉴욕노선에 취항했다. 최근 미국-중국 간 직항편이 늘어나면서 베이징, 푸둥, 광저우 등 중국 주요 공항의 미주노선 운항 회수가 전년대비 약 20%가 증가했다. 중국은 베이징, 푸둥, 광저우를 3대 국제공항 허브로 육성한다는 계획이다(한국경제, Oct 14, 2014).

인천국제공항공사에 따르면, 이렇듯 중국-미국간에 직항편이 증대되면서 인천

공항에서 중국 환승객들이 2014년 1~9월 기준 전년 동기 대비 3.3% 감소했다. 최근 인천공항에서 중국인 환승객에 대한 개별 공항 안내서비스는 바로 이러한 중국인 환승객 감소를 극복하기 위한 정책과 무관하지 않다.

<그림4-2> 지역별 인천공항 환승객 감소



출처: 한국경제, 2014

#### 4.2.3 일본 하네다공항, 동북아 허브경쟁

일본은 지난 1978년 5월 나리타공항(NRT)을 건설하여 국제선을 집중하고 하네다공항(HND)은 국내선 전용으로 운영하였다. NRT공항이 성장한계에 부딪히자 2010년 HND공항에 다시 국제선을 취항시키고 금년 3월에는 국제선 이착륙횟수를 작년의 연간 6만회에서 올해 9만회로 확대했다. 하네다공항을 동북아 허브공항으로 육성하겠다는 계획으로, 야간 운항금지(curfew)를 없애고, 환승객 숙박시설을 터미널 안에 만드는 등 규제를 제거하고 인프라를 개선하고 있다. 인천공항을 통해 환승하던 일본 지방도시 수요들이 이제 하네다공항으로 흡수되고 있다(한국경제, Oct 14, 2014).

일본 외무성은 지난 2010년 중국인 관광객 유치를 위하여 중국인 비자발급 조건을 완화했으며, 최근에는 오키나와를 시작으로 복수비자를 발급하고 이를 전국

으로 확대하는 방안을 검토 중이다. 또한, 인도인 관광객의 단기체류자에게는 복수 비자를 발급하고, 아세안지역의 인도네시아, 필리핀, 베트남 등 국가에는 비자를 면제해 주고 있다. 일본은 1964년 동경올림픽 기간 중 35만명의 외국인이 일본을 방문했으며, 2020년 동경올림픽에는 2천만명의 외국인이 일본을 방문할 것으로 기대하고 있다.<sup>66</sup>

최근, 인천공항의 환승객 감소 현상은 이렇듯 자국 공항을 동북아 허브공항으로 육성하겠다는 일본, 중국의 정책 등에 기인한다. 일본 도쿄의 나리타, 하네다 양 공항의 운영경험으로부터 한국 역시 인천공항과 김포공항의 미래 역할을 강구해야 한다.

## 4.3 기타

### 4.3.1 한중 FTA 체결

한국은 미국, 유럽, 중국과 자유무역협정(Free Trade Agreement, FTA)을 체결한 유일한 OECD 국가다. FTA가 사람과 물자, 그리고 자금이 자유롭게 오가는 환경이라면, 이 거대한 3대 지역과 FTA를 체결한 한국은 FTA 허브 역할을 강화해야 한다. 미국, 유럽 기업은 한국을 중국 진출의 교두보로 삼고, 중국은 한국을 미국, 유럽으로 통하는 관문으로 활용한다. 글로벌 화학업체 바스프가 지난 5월 독일 본사를 서울로 옮겼으며, 중국의 통신장비업체 화웨이가 서울에 연구개발센터를 두기로 했다. 한국정부는 더 많은 글로벌 기업들이 한국으로 올 수 있도록 기업환경을 조성하는 것이 유익하다.<sup>67</sup>

한중간 항공자유화협정도 이제 한중 FTA 체결에 발 맞추어 그 적용범위를 확장해야 한다, 지난 2006년 중국의 산둥성과 하이난다오에 대한 자유화를 실시한 이

---

<sup>66</sup> <http://skift.com/2014/11/19/japan-targets-high-spending-chinese-tourists-for-economic-boost>

<sup>67</sup> 한우덕, Nov 16, 2014

후 지금까지 진전이 없다. 중국 베이징, 상하이, 광저우의 slot 확보가 쉽지 않으니 지방도시와 서부지역으로 자유화 지역을 확장하도록 정부와 항공사가 협력해야 한다.

한중 FTA 체결 일주일 후인 2014년 11월 17일 중국은 호주와 9년 6개월의 협상을 마무리하고 FTA를 타결했다. 호주는 중국의 중요한 관광목적지이자 교역시장 중 하나이며, 중국은 호주의 가장 귀중한 인바운드 시장으로 2020년까지 호주경제에 연간 90억불 정도 기여할 것으로 추정한다. 중국동방항공과 콰타스항공은 양국간 여객수요 진작을 위해 합작투자(joint venture, JV)를 실시하기로 했다. 상하이-시드니, 상하이-멜버른, 베이징-난징-시드니 노선에서 협력한다. 양 항공사는 브리즈번-퍼스-상하이와 같이 호주-중국간 신규노선을 궁극적으로 자유화하기를 희망한다. 게다가, 양 항공사는 상하이국제공항 제1 터미널에 함께 입주해 공항 이동시간(transit time)을 약 한시간 줄임으로써 고객에 더 나은 서비스를 제공할 수 있다. 한국 항공사도 중국 항공사와 이와 같은 유사한 협력관계를 구축하여 이후 항공자유화 노선 확대를 추구해야 한다.<sup>68</sup>

#### 4.3.2 항공유가

항공산업은 기본적으로 항공사가 자체적으로 통제할 수 없는 외부환경 요인들이 많다. 테러위협과 질병 등 여행심리를 급속히 위축시켜 항공수요에 직접적인 영향을 주는 요인들 이외에도, 유가, 금리, 환율의 영향을 크게 받는다. 국제항공운송협회(IATA) 발표에 따르면, 2013년 전세계 항공사들의 연간 유류비는 미화 2,100억불로 2011년 유류비 1,760억불에 비해 19.3%가 늘었다. 또한, 전체 항공사 운영비 중에서 항공유가 차지하는 비율이 평균 31%에 달해 유류비는 항공사 비용 항목 중에서 가장 큰 부분을 차지한다.<sup>69</sup>

블룸버그 인텔리전스(Bloomberg Intelligence)가 작성한 자료에 따르면, 2014년 항공유가가 22% 감소하여 이는 유가가 최대 비용인 미국 항공사들에게 호재로

---

<sup>68</sup> Katie Cantle, Nov 17, 2014

<sup>69</sup> IATA-WATS 58<sup>th</sup> Edition



작용했다. 금년 9월까지의 국내선 이코노미 편도요금이 평균 466불로 2013년 전체 보다 요금이 1.7%가 증가했다. 이렇듯 비용은 줄고 가격이 오르니 항공사로서는 수입이 늘고 주가에도 긍정적인 영향을 미친다. 항공유는 미국 4대 항공사인 아메리칸항공(American), 유나이티드항공(United Continental Holdings Inc.), 델타항공(Delta Air Lines Inc.), 사우스웨스트항공(Southwest Airlines Co.)의 최대의 단일 운영비 항목으로 2014년 1~9월간 각 항공사 총 운영비의 약 1/3을 차지한다. 항공업계 전체적으로, 갤런당 유가가 10센트 하락하면 수익이 대략 10%가 증가한다.<sup>70</sup>

국제유가 지난 2012년 6월 22일 배럴당 89.15불로 최저를 기록한 이후 금년 1월은 101~107불 하던 유가가 9월은 100불 아래로, 10월은 90불 아래로 내려가더니, 11월은 80불 밑으로 그리고 12월은 60불대로 하락했다. 금년(2014년) 연초 대비 유가가 40% 이상 하락했다. 항공유가가 배럴당 1\$이 하락하면 대한항공은 336억원, 아시아나항공은 157억원의 비용절감 효과가 있다. 유가하락에 대한 골드만삭스의 최근 분석에 따르면, 국제유가가 20% 하락할 경우 원유수입 의존도가 높은 한국 등 신흥국(중국, 대만, 인도, 싱가포르)의 GDP 성장률이 1.0% 포인트 오른다. 유가하락은 항공사 수익개선에 유효하고 GDP 성장은 항공수요에 직결된다. 국적항공사들은 유가 하락의 영향으로 금년 3분기에 이전 분기 대비 매출과 수익이 개선되었다.

<표4-2> 국적항공사 분기별 영업실적

항공사	구분	2013년 4분기	2014년 1분기	2014년 2분기	2014년 3분기
대한항공	매출액	2조9,815억원	2조8,969억원	2조8,975억원	3조1,652억원
	영업이익	178억원	212억원	-197억원	2,407억원
아시아나항공	매출액	1조4,105억원	1조4,148억원	1조4,103억원	1조5,243억원
	영업이익	-236억원	-21억원	30억원	657억원
제주항공	매출액	1,020억원	1,187억원	1,157억원	1,436억원
	영업이익	-41억원	49억원	-19억원	167억원

출처: 금융감독원

양 민항은 국내외 LCC들의 노선확대에 따른 가격경쟁, 그리고 한일관계 경색

<sup>70</sup> Samantha Shankman, Skift, Oct 29, 2014

및 엔저에 따른 한일노선 마이너스 성장으로 인하여 수익성이 악화되었으나, 유가 하락과 항공수요 증가로 새로운 전기를 맞을 것으로 보인다. 국제에너지기구(International Energy Agency, IEA)가 11월 14일 발간한 월간석유시장보고서에서 2015년 유가의 추가 하락을 언급했으며, OPEC 내 최대 산유국인 사우디아라비아도 감산에 소극적인 입장이어서 유가 하락세가 유지될 것이라는 전망이다(뉴데일리경제, Nov 15, 2014).

상기 도표에 따르면, 국내 LCC인 제주항공 역시 2014년 4분기 매출 및 영업이익이 대폭 신장되었으며, 이전 분기 대비 매출 성장률에 있어서도 양 민항에 비해 그 성장폭이 훨씬 크다. 이러한 유가 하락세는 국적 LCC들로 하여금 특히 인바운드 수요가 폭발적으로 증가한 중국노선에 대해 적극적인 부정기편 운항을 자극할 것이다.

## 5. 결론

본문에서 살펴 본 바와 같이, 미국이 국내항공시장을 규제완화 하면서 생겨난 저비용항공사 사업모델이, 미국이 주도하는 글로벌 항공자유화 조류와 함께 유럽 및 아시아지역으로 확장되면서, 세계항공운송시장은 새로운 패러다임으로 재편되고, 한국항공시장 역시 새로운 경쟁구도가 형성되었다.

LCC 출현 이후 대형항공사들은 원가절감 노력을 통해 운임을 낮추고 단거리 point-to-point 노선에서는 낮은 가격으로 LCC와 경쟁한다. 경영혁신을 통해 수익성이 악화되는 노선에서는 공급을 축소하거나 또 비수익 노선은 철수한다. 또한, 대형항공사들은 자회사 LCC를 설립하여 국내외 LCC들의 도전에 대응하고 자사의 시장 지배력을 유지, 확대하기 위한 전략을 구사한다.

대한항공은 자회사 LCC인 진에어를 통하여 저가수요에 대응하면서, 더 나아가 B777-200ER(393석) 장거리 항공기를 도입하여 인천-괌노선에 투입하고, 2015년은 하와이 등 장거리노선을 운항한다. 자칭 실용항공사인 진에어가 2015년 인천-하와이노선에서 대한항공과 함께 운항시간을 주간과 야간으로 나누고, 또 수요를 고가와 저가로 양분하여 시장에 진입하면 동 노선을 운항하는 델타항공, 하와이안항공은 차치하더라도 아시아나항공은 가격하락 위협에 직면한다.

대한항공과 진에어가 인천-괌노선에서 학습한 two track strategy를 또 다른 관광목적지인 하와이노선에 적용하는 것은 국내 LCC들의 향후 장거리노선 도전에 대해 일찌감치 방어 또는 저지효과가 있을 것으로 보인다. 다만, 본문에서 살펴 보았듯이, LCC의 장거리 운항은 원가절감 여지가 적어 대형항공사와 차별화가 어렵고, 표준시간대 제약을 받으며, 또 길어진 비행시간은 항공기 효용을 높일 수 있는 여지가 적어, 저비용 장거리 사업모델은 상당한 재정적 위험을 동반하는 것으로 파악된 바, 이를 주의해야 한다.

아시아나항공은 지역항공의 태생적 한계가 있는 에어부산 이외에 또 다른 자회사 LCC 출범을 준비 중이다. 아시아나항공이 직접 저비용 사업모델로 전환할 수 없고 또한, 자회사인 에어부산의 무대를 인천으로 전환할 수 있는 입장도 아니어서, 인천을 무대로 한 신규 LCC 설립은 급변하는 경쟁환경에서 생존을 위한 불가피한 선택이다. 거대한 항공시장을 가지고 있는 중국의 Big Three인 국제항공, 동방항공, 남방항공 역시 LCC 자회사를 설립하거나 또는 설립할 계획이어서, 이제 한국의 LCC 사업 확장은 주변 국가들과의 경쟁상황을 고려할 때 자국의 항공산업 경쟁력과 직결된 문제이다.

정부와 항공당국은 LCC를 포함한 국적항공사의 대외경쟁력을 제고할 수 있도록 내부적으로는 LCC 비용절감 등 항공사 사업역량을 강화하는 정책지원에 힘써야 하고, 외부적으로는 한중간 항공자유화 협력 등 국제협상력을 늘려야 한다. 그리고, LCC 뿐만 아니라, LCC를 자회사로 두고 있는 대형항공사들은 늘어나는 외국항공사들의 시장잠식—외항사의 수송증가 폭이 국적사 대비 큰—에 맞서 각자의 사업모델에 맞는 효과적인 경영전략을 구사해야 한다. 그러기 위해서는, 글로벌 항공시장과 그리고 한국을 중심으로 한 주변시장의 빠른 움직임을 주시하고, 그에 따라, 예전에는 없었던 혁신적인 방안과 전략적 선택을 통하여 글로벌 항공자유화 무대의 신속한 확장에 적극 대처해야 한다.

먼저, 본문에서 파악한 주요 국가와 주요 항공사의 정책변화를 분류하여 이에 대한 각각의 전략적 선택을 제시한다.

첫째, 한중간 비자정책 개선에 관한 것으로, 우선 한중간 비자발급 조건을 대폭 완화하는 단계적 조치들을 협의하고 추진한다. (다만, 중국인 노무자의 불법체류, 연이어 발생하는 중국 조선족의 범죄행위 등 사회적 부작용에 대한 법무부 등 관계기관의 우려는, 관광당국과 업계에서 기대하는 경제적 가치와 배치되므로 법무부 등 관계기관의 우려에 대해서는 고려하지 않는다).

미국 백악관은 2014년 11월 10일 중국인 방문객에게 10년 유효기간의 복수비자를, 그리고 중국 유학생에겐 5년 유효기간의 복수비자를 발급하기로 결정하고

이를 11월 12일부터 시행한다고 발표했다. 이와 함께, 백악관은 2013년 180만 명의 중국인이 미국을 방문하여 211억불을 소비하고 10만개의 일자리를 만드는데 기여했으며, 새로 실시하는 비자정책을 통하여 2021년에는 730만 명의 중국인이 미국을 방문해서 850억불을 소비하고 44만개의 일자리를 만드는데 기여하게 될 것이라고 언급했다.

중국인 유학생이 지역경제에 미치는 영향에 대한 실질적인 예를 하나 들어보자. 미시건주 이스트랜싱(East Lansing)에 있는 미시건주립대학교는 2010년부터 중국 유학생이 매년 1,000명씩 유입되어 2014년 현재 4~5,000명으로 추산된다. 2010년 한국학생이 1,000명으로 정점을 찍은 후 매년 감소하고 있는 것과는 대조적이다. 한국인이 주요 외국인일 땐 지역상권은 할인전략이 통용되었으나 중국유학생이 늘어나고 소비가 고급화 되면서 지역상권은 전에 없는 활황을 맞게 되었다. 람보르기니, 마세라티 등 고급승용차는 모두 중국학생들이 타고 다니는 바람에 근거리에서 위치한 디트로이트의 자동차박람회를 방불케 한다. 최근 중국학생의 급격한 증가를 우려하여 주 의회 차원에서 미시건주립대에 이를 경고했으나, 주정부는 재정상태가 좋지 않아 매년 학교지원금을 줄이고 있는 실정이라서 대학총장은 오히려 중국학생을 늘리는 정책을 유지하고 있다. 미시건주립대학은 학생규모로 현재 미국 10위 규모이며, 중국학생을 더 늘려 미국 1위로 올라설 계획이라는 말이 있다. 미국의 획기적인 비자정책은 중미간 직항노선의 증가와 함께 중국인 미국방문수요의 대폭적인 성장을 가져올 것이다.

한국도 중국인 제주 무비자 입국, 72시간 무비자 환승 등 비자정책을 완화하면서 2014년 상반기 제주도 외래객 중 중국인 관광객이 83.5%를 차지하는 성과가 있었고, 명동 상권과 강남 미용성형시장이 대중국인 판매모드로 전환하는 등 중국인 한국방문증가에 대한 영향은 곳곳에서 나타난다. 그러나, 주한 중국영사관은 중국 단체비자 신청시 여권사본을 제출하던 종래의 방식과는 달리 2014년 12월 8일부터는 여권원본을 제출토록 하면서 여행사의 우려가 커지고 있다. 중국정부가 외국인의 72시간 무비자 체류를 허가하는 등 외국인 관광객의 유치를 늘려 관광산업을 성장시킨다는 계획이나, 한국은 오히려 절차상 까다로워지는 모습이다. 다만, 한

중 FTA 체결과 함께 '한중 외교관·관용·공무여권 사증면제협정'이 2014년 11월 10일 체결되고 같은 해 12월 25일 발효된 것은 양국간 교류진작에 고무적인 일이다.

한국은 미국, 유럽, 중국과 자유무역협정(Free Trade Agreement, FTA)을 체결한 유일한 OECD 국가다. 미국, 유럽 기업은 한국을 중국 진출의 교두보로 삼고, 중국은 한국을 미국, 유럽으로 통하는 관문으로 활용한다. 중국의 통신장비업체 화웨이 등이 서울에 연구개발센터를 두기로 했다. FTA가 사람과 물자, 그리고 자금이 자유롭게 오가는 환경이라면 한중간 비자정책을 미국과 같이 획기적으로 개선하여 그 '자유롭게 오가는 환경'을 구축하도록 각계의 노력과 결단이 필요하다.

중국 국가여유국에 따르면, 2014년 상반기 중국 입국 관광객은 6,200만 명으로 전년 동기 대비 2.8% 감소하고, 2014년 관광수지 적자는 1,000억불(한화 약 110조원)로 사상최대를 기록할 것으로 예상된다. 이는, 중국인의 가처분 소득 증대로 출국시장은 성장한 반면, 글로벌 경기침체, 그리고 일본 등 주변국과의 긴장관계가 지속되면서 입국 관광객이 감소했기 때문이다. 중국이 사상최대의 관광수지 적자를 기록하여 이를 문제로 인식하고 제도 정비를 통하여 외국인 관광객 유치에 나서는 이 시기가 양국 항공업계는 항공업계대로, 관광업계는 관광업계대로, 그리고 당국은 당국대로 상호 협력을 진전시킬 수 있는 기회가 될 것이다. 2015년은 한중 상호 방문의 해이다.

둘째, 한중 항공사간 항공협력에 기반한 것으로, 장기적으로 그리고 궁극적으로는 한중간 3/4 운수권<sup>71</sup> 완전 자유화를 목표로 하고, 우선 양국 항공사간 국내선 codeshare 등을 통한 항공사 협력을 확대한다.

중국동방항공과 콰타스항공은 양국간 여객수요 진작을 위해 합작투자(joint venture, JV)를 실시하기로 했다. 상하이-시드니, 상하이-멜버른, 베이징-난징-시드니 노선에서 협력할 예정이다. 양 항공사는 브рис번-퍼스-상하이와 같이 호주-중국간 신규노선을 궁극적으로 자유화하기를 희망한다. 한국 항공사도 중국 항공사와 이와

---

<sup>71</sup> 본문 p25 참조

같은 유사한 협력관계를 구축하여 이후 한중 항공자유화 확대를 가는 발판으로 삼아야 한다.

한중간 항공자유화협정(open skies agreement)은 지난 2006년 중국의 산둥성과 하이난다오에 대한 자유화를 실시한 이후 지금까지 진전이 없다. 양국간 항공회담을 통하여 기존노선의 증편이나 신규노선 취항으로 공급과 수요가 성장하고 있으나 항공자유화에 대한 진전은 없다.

2014/15년 동계기간(2014. 10. 26~2015. 3. 28) 항공기 운항스케줄에 따르면, 국제선은 84개 항공사가 전체 324개 노선에 주간 왕복 3,517회를 운항한다. 이는 전년 동기 대비 +15.1%가 증가하여 주간 왕복 462회가 늘어난 것이다. 전년 동기 대비 운항회수가 가장 많이 증가한 국가는 중국이다. 중국은 주 301회가 증가하여 전체 증가 운항회수의 65.2%를 차지한다. 중국은 올해(2014년) 한중항공회담에서 확보한 17개 신규노선 주 51회와 기존 12개 노선에 대한 추가 운수권이 반영되면서 국적항공사 및 중국항공사들의 취항이 늘었다.

에어버스의 최근 예측에 따르면, 중국 국내항공시장은 10년 이내 세계 최대 시장으로 부상하여, 여객수 기준으로는 2023년 미국을 앞서고, RPK 기준으로는 2027년 미국을 앞선다. 향후 20년간 중국 국내항공시장은 연평균 7.1%씩 성장할 것이며, 전반 10년 동안은 연평균 8.3%씩 성장할 것이다.<sup>72</sup> 이러한 거대한 항공시장을 곁에 두고 적극적인 한중 항공자유화 전략을 실현하는 것이 초기에는 혼란과 두려움이 있을지 모르나 결국은 국내항공사들의 경쟁력 제고에 유익하며, 미래 아세안 단일항공시장과 동북아 3국의 항공자유화를 위해서도 사전에 거쳐야 할 전략적 단계이다. 호주, 뉴질랜드의 trans-Tasman route, 미국, 유럽의 trans-Atlantic route와 마찬가지로 우리는 한국, 중국의 trans-Yellow route를 적극 개발해야 한다.

한중 항공자유화에 대한 중국의 미온적 태도로 2006년 이후 8년 동안 진전된 항공자유화는 없다. 본문에서 살펴본 바와 같이, 산둥성이 자유화된 이듬해인

---

<sup>72</sup> Airbus, Dec 10, 2014

2007년부터 2013년까지 산둥성 4개 도시인 옌타이, 웨이하이, 지난, 칭다오를 보면, 각 도시마다 운항편수 및 수송실적에 있어서 서로 다른 양상을 보이지만, 산둥성 전체적으로는 운항편수가 감소(-8.9%) 하면서도 수송실적이 증가(+20.4%)하여, 항공자유화 초기에 양국 항공사들이 경쟁적으로 투입한 공급초과 현상이 시간 경과와 함께 조정되어 가는 것을 알 수 있다. 이렇듯, 개방된 노선의 초기 과열현상은 시간이 지나면서 경쟁 및 조정을 거쳐 정상화되어 가는 과정을 확인한 바, 이제 한중 항공자유화 지역을 다른 지역으로 확대해 나가야 한다.

중국 항공당국이 2013년 민영항공사 설립 규제를 완화하고 저가항공을 지원하고 나섰다. AirAsia와 같은 성공을 모방한 투자자들로 인하여 많은 LCC가 출현할 것으로 예상되며, 이에 따라 중국 역시 항공사간 치열한 경쟁을 거쳐 국내항공시장의 재편과정을 거칠 것이다. 중국정부는 LCC 성장을 우선 지역이 넓고 덜 개발된 중국 서부지역에 집중한다는 복안이다. 신규 LCC들은 베이징, 푸둥, 광저우 등 허브 공항에 충분한 슬롯(slot)을 확보하기 쉽지 않고, 설사 일부 확보한다 하더라도 장시간 지연을 초래하는 심각한 혼잡공항에서 LCC 사업모델을 운영하기는 그리 쉽지 않을 것이다. 차기 한중항공회담에서 윈난성, 산시성 등 서부지역과 허난성 등 중원 지역, 그리고 푸젠성 등 남부지역 등 차기 항공자유화 지역을 논의해야 한다.

중국은 인구 300만 이상인, 인구 규모에 있어서 인천보다 큰 도시가 100개가 넘어 항공사의 노선개발 노력에 따라 그 개발여지가 크다. 직항노선개설이 당장 어렵다면 중국 허브공항과 연결하여 한중 항공사간 codeshare에 의한 진입도 시도할 수 있다. 이러한 시도는 향후 한중 항공자유화를 앞당기는데 유익할 것이다. 그러기 위해서는, 논란의 여지는 있으나, 국내 도시구간 여객수송량 기준 세계 1위 구간인 김포-제주노선에서 한중 항공사간 codeshare를 내주게 될 수도 있다. 거대한 항공시장과 수많은 주요 국제공항을 가진 중국이 한국과 항공자유화를 이루기 위해서 우리로부터 무엇을 기대할 것인가?

셋째, 인천공항 허브 경쟁력에 관한 것으로, 항공당국 및 항공사는 국제노선망을 더욱 확대하여 연결편의성을 제고하고, 정부/지자체/항공사/기업은 항공여행객을 붙들만한 관광매력을 적극 개발해야 한다.



호주의 항공컨설팅 전문업체인 CAPA(the Centre for Asia Pacific Aviation)는 두바이공항이 급성장한 배경으로 국제선 항공편 운항에 대한 규제완화와 정부의 인프라시설 투자를 꼽는다. 국제노선을 확대하여 항공기의 연결편의성을 높였다. 에미레이트항공은 83개국 146개 도시를 연결하고 두바이를 허브로 환승객 유치에 적극적이다. 관광과 쇼핑의 천국으로 변신한 두바이를 통해 아시아와 유럽을 오가는 승객이 늘고 있다.

그간 중국의 미국, 유럽 등지에 대한 국제선 네트워크(network) 부족, 그리고 일본 나리타공항의 성장 한계 등은 인천공항의 허브 경쟁력에 유익하게 작용했다. 그러나, 중국은 푸둥, 베이징, 광저우 3개 공항을 국제선 허브공항으로 육성한다는 계획이고, 일본은 하네다공항을 동북아 허브공항으로 육성할 계획이다. 미국-중국간 직항편이 늘어나고, 또 미국이 중국국민에게는 10년 유효기간의 복수비자를 발급하고, 유학생에게는 유효기간 5년의 복수비자를 발급하기로 했다. 일본은 중산층이 증가하고 있는 아세안 국가들에 대해 비자를 면제 또는 완화하면서 수요유치에 적극 나서고 있다. 이러한 중국, 일본 정부의 정책 변화들이 인천공항의 환승객 감소와 무관하지 않다.

한 국가의 항공운송산업 발전은 허브공항의 연결편의성 등 글로벌 경쟁력에 달려있다. 최근 인천공항의 환승객 감소는 인천공항 허브 경쟁력과 직결된다. 이스탄불공항의 여객수요 성장률, 그리고 두바이, 아부다비 등 페르시아만 지역의 공항 성장률은 유럽과 아시아를 오가는 항공수요들의 여행패턴이 변화한 때문이다. 인천공항 환승객 감소 추세에 위기를 느낀 인천공항공사는 외국항공사 유치를 위하여 공항사용료 감면 등 인센티브를 제공할 준비가 되어 있다. 인천공항에 취항하는 외항사들이 이러한 감면혜택을 낮은 가격으로 활용하여 시장을 잠식해 들어오면 그 영향은 국적항공사에게로 돌아간다. 인천공항의 환승수요는 대부분 국적 대형항공사의 6수요 판매 경쟁력에 의존한다는 사실에 주목해야 한다. 따라서, 공항당국은 국적사의 국제노선 개발을 적극 지원해야 하며, 또한 해외 현지에서 국적사를 지원하여 6수요 마케팅 활동을 적극 전개해야 한다.

글로벌 항공자유화가 진행되면서 항공영공이 넓어지고, 경쟁공간 역시 그만

큼 넓어졌다. 두바이공항이 확장을 하면 6,700km 떨어진 인천공항이 영향을 받는다. 우리의 목표가 동북아 허브공항이라면 첫째, 연결편의성을 제고하고 둘째, 항공여행객을 붙들만한 관광매력을 만들어야 한다.

첫째, 연결편의성을 제고하기 위해서는 바로 위에서 언급한 것처럼 항공당국과 항공사가 공동으로 국제노선망을 더욱 확대하고 서로 잘 연결하는 것이 유익하다. 중국-미국간 직항편이 늘어나고 또 중국-호주간 운항편이 늘어나는 상황에서, 한중 항공사간의 밀접한 협력을 통해 한중간 항공자유화 지역을 확대하는 것이 무엇보다 중요하다. 베이징, 푸둥, 광저우 등 주요공항은 차치하더라도, 지방도시 항공수요를 적극 개발하고 자유화 지역을 넓히는 노력이 필요하다. 중국은 경제성장으로 가처분 소득이 늘고 중산층이 증가하여 지방도시의 항공수요 개발 여지가 늘어나고 있다.

세계 최대 인터넷 상거래업체인 중국 마윈의 알리바바가 성공한 것은 두가지 이유다. 하나는, 거래 쌍방이 신뢰할 수 있도록 도입한 결제시스템 '즈푸바오'(Zhi Fu Bao)이고, 다른 하나는 중국의 풍부한 내수시장이다. 마윈은 '즈푸바오'를 통해서 buyer와 seller가 마음 놓고 거래할 수 있는 '통로'를 만들었고, 그 '통로'를 통해 중국의 풍부한 거래수요가 자유롭게 왕래한 것이 바로 성공의 원인이다. 풍부한 잠재항공수요를 가지고 있는 지방도시를 물색하여 그 도시들이 베이징, 푸둥 등 허브공항을 거치지 않고 바로 한국으로 연결될 수 있도록 '통로'를 적극 확대한다. 그 일에 정부와 항공사가 매달려야 한다. 구체적으로, 현재 답보상태인 한중 항공자유화 진전은 한중 항공사간 협력으로 풀어나가야 한다. 위에서 언급했지만, 중국 국내구간에 대한 coseshare 협력을 통해 실마리를 푸는 시도가 가능하며, 논란의 여지가 있으나 그러기 위해서는 단일구간 수요에 있어서 세계 최고 수송량을 자랑하는 김포-제주 구간을 내줄 준비를 해야 한다. 2023년이 되면 세계 최고 항공시장이 될 중국항공시장은 한국항공운송업계가 공동으로 매달려야 할 전략적 선택이다.

둘째, 항공여행객을 붙들만한 매력(attractions)을 정부와 지자체, 기업이 나서서 적극 개발한다. 세계공항서비스평가에서 9년 연속 세계 1위 공항으로 선정된 인천공항은 그 주변에 관광, 쇼핑, 의료, 비즈니스, 국제회의, 엔터테인먼트 등 항공수

요를 진작할만한 관광 인프라 개발이 진행 중이다. 송도는 워터프론트 사업을 통하여 해양·레저 관광도시로 개발하고, 인천도시공사의 인천컨벤션뷰로는 녹색기후기금(Green Climate Fund, GCF) 등 13개 국제기구가 상주하고 있는 송도에 국제회의를 적극 유치하여 송도를 MICE(Meeting, Incentive, Convention, Exhibition) 산업의 메카로 키울 계획이다. 또한, 항공사를 계열사로 둔 기업이 송도에 5,000억을 투자하여 메디칼센터를 건립한다는 구상인 바, 이는 미래의 해외 의료관광 수요유치와 무관하지 않다. 영종도의 국내 첫 카지노 복합리조트의 1단계 기공식이 2014년 11월 20일에 있었다. 카지노와 컨벤션으로 관광객을 흡수하는 선진도시 싱가포르와 경쟁이 가능하다. 이는 모두 인천공항의 글로벌 허브공항 경쟁력과 밀접하게 관련된 것으로, 각 개발계획들이 차질 없이 성공적으로 진행될 수 있도록 정부와 관련 기관은 전폭적인 지원을 아끼지 말아야 한다.

## 참고문헌

### <국내 자료>

문준조 (2008), 미국의 규제완화 이후의 항공산업의 변화와 항공자유화, 경희대학교  
학술논문, 국제법무연구 제12권 2호

조용국 (2008), 항공운송 환경변화가 경영전략, 조직구조 및 기업성장에 미치는 영  
향, 동아대학교 동북아대학원 박사학위논문

양용석 (2011), 국내 저가항공 산업의 선진화를 위한 정책적 제언, 항공진흥 제56호

박종흠, 안승범, 임미순 (2011), 항공자유화가 항공운송시장에 미친 효과에 관한 연  
구, 교통연구 제18권 제2호

이상일, 김응이 외 다수 (2009), 저비용항공사 시장진입에 따른 영향평가 및 발전방  
안 수립 -최종보고서-, 한국항공진흥협회

이태규, 임재욱, 라미진, 윤문길 (2012년), 저비용 항공사의 시장파급 효과 분석 -국  
내선 수요창출 중심으로-, 항공진흥 제58호

권태훈 (2010), 인천국제공항의 수익원 다양화 방안에 관한 연구: 해외공항의 사례  
를 바탕으로, 한국항공대학교 석사학위논문

한국교통정책경제학회 (2010), 한-ASEAN 항공자유화 협정추진 연구

김가영 (2010), 항공산업 규제완화와 국내항공산업의 미래, SPECIAL REPORT, KICPA

서정욱 (2005), EU의 항공자유화와 시사점, 나라경제 2006년 2월호

박중배 (2013), 항공운송산업의 규제완화에 따른 고용창출 사례분석, FKI 전국경제인

## 연합회

김상규 (2012), 저비용항공사 국제선 취항증가와 인천공항 수익구조의 관계 연구, 한국항공대학교 석사학위논문

아마데우스 & Frost & Sullivan 공동발간 (2013), 한국 여행 시장의 미래 지도: 4대 핵심, Shaping the future of travel in Korea

## <외국 자료>

IATA (2014), WATS 58<sup>th</sup> Edition, INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION

ICAO (2013), APPENDIX 1. TABLES RELATING TO THE WORLD OF AIR TRANSPORT IN 2013, ANNUAL REPORT OF THE COUNCIL-2013

AAPA (2011), THE AISA PACIFIC MARKET OVERVIEW, annual report 2011

Booz, Allen, Hamilton (2007), The Economic Impacts of An Open Aviation Area Between the EU and The US, Final Report,

SKIFT (2014), THE STATE OF CHINESE OUTBOUND TRAVEL IN 2014, TRAVEL&TOURISM INTELLIGENCE CENTER

EUROPEAN COMMISSION (2014), EU-ASEAN Aviation Summit proposes "open skies" agreement, PRESS RELEASE

## <기타 자료>

[http://ec.europa.eu/transport/modes/air/international\\_aviation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/modes/air/international_aviation/index_en.htm)

[http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single\\_european\\_sky/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/transport/modes/air/single_european_sky/index_en.htm)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Bermuda\\_II\\_agreement](http://en.wikipedia.org/wiki/Bermuda_II_agreement)

<http://en.wikipedia.org/wiki/Ch-aviation>  
[http://en.wikivoyage.org/wiki/Low-cost\\_airlines](http://en.wikivoyage.org/wiki/Low-cost_airlines)  
<http://en.wikipedia.org/wiki/AirAsia>  
[http://en.wikipedia.org/wiki/AirAsia\\_Japan](http://en.wikipedia.org/wiki/AirAsia_Japan)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/AirAsia\\_X](http://en.wikipedia.org/wiki/AirAsia_X)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Zest\\_Airways](http://en.wikipedia.org/wiki/Zest_Airways)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Indonesia\\_AirAsia](http://en.wikipedia.org/wiki/Indonesia_AirAsia)  
<http://en.wikipedia.org/wiki/Ryanair>  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Southwest\\_Airlines](http://en.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Low-cost\\_carrier](http://en.wikipedia.org/wiki/Low-cost_carrier)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Open\\_skies](http://en.wikipedia.org/wiki/Open_skies)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Freedoms\\_of\\_the\\_air](http://en.wikipedia.org/wiki/Freedoms_of_the_air)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Airline\\_Deregulation\\_Act](http://en.wikipedia.org/wiki/Airline_Deregulation_Act)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/EU%E2%80%93US\\_Open\\_Skies\\_Agreement](http://en.wikipedia.org/wiki/EU%E2%80%93US_Open_Skies_Agreement)  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Fly\\_America\\_Act](http://en.wikipedia.org/wiki/Fly_America_Act)  
<http://en.wikipedia.org/wiki/EasyJet>

Aviation Week & Space Technology (2014), Opinion: Airline Business Models Converging Across US, Europe

Dennis Schaal (2014), Southwest CEO Says the Only Challenge Is 'What to Do Next'-Skift

Mary Schlangenstein, Bloomberg (2014), Airlines' Dropping Fuel Costs Won't Translate Into Lower Fares-Skift

Brian Sumers, Madhu Unnikrishnan, Sean Broderick (2014), Biggest U.S. Airline Are Profitable-And Reluctant To Add Capacity, Aviation Week & Space Technology

Victoria Moores (2014), EasyJet posts 13% full-year net profit boost, Air Transport World

Adrian Schofield (2014), Profitability elusive for Asian airlines, ATW

Katie Cantle (2014), China Eastern, Qantas to launch joint venture, ATW

Kari Lundgren, Bloomberg (2014), EasyJet Just Had Another Really Good Year of Earnings-Skift

Samantha Shankman (2014), International Visitors to U.S. Expected to Reach Record 88.3 Million in 2014, Skift

David Koenig (2014), Southwest Begins New Era with Long-Distance Flights from Love Field, Skift

Dan Peltier (Oct 18, 2014), The Largest Air Passenger Markets of 2034 are in Asia and South America, Skift

## ABSTRACT

The strategic choices of Korean aviation industry on the rapidly expanding global open skies stage

Choi, YoungTech

Department of Business Administration Graduate School

Incheon National University

The Civil Aviation Authority of China(CAAC) released its policies to support the development of low-cost carriers(LCC) with deregulating the current restrictions on the establishment of new budget start-ups in 2013. China is expected to see the advent of more budget entrants as mainland investors hope to follow the AirAsia-like success and accordingly, domestic aviation industry in China will be reorganized through cutthroat competitions between rival airlines. The Chinese government will focus the LCCs' growth on the area of its western provinces which are vast and underdeveloped. LCCs are not easy to find sufficient landing slots at airports in Beijing, Shanghai and Guangzhou. Even if they get some slots at those airports, however, it seems not to be easy to maintain the LCC business model at the above mentioned airports which are seriously congested.

There has not been any development in the open skies agreement between the two countries after they agreed to open the skies of Shandong Province and Hainan Province in the 2006 Korea-China air talks. While the capacity and the traffic have been increasing with more frequencies on the existing routes and new destinations agreed in the previous aviation talks between Korea and China, any development in the open skies agreement has not been seen. So they need to start negotiating potential open skies destinations in such areas as the Western provinces of Yunnan and Shanxi, the Central province of Henan and the Southern province of Fujian at the next round of Korea-China air talks.

Airbus forecasts that domestic air traffic in China will become the world's number one within 10 years and that China will overtake the United States of America in 2023, in terms of the number of passengers and in 2027, in terms of RPK(Revenue Passenger Kilometer). In the next 20 years, the estimated average annual growth rate for the Chinese domestic market is 7.1 percent but will grow even faster over the next 10 years at 8.3 percent on average per year. As



for the incumbent megacarriers having grandfather rights on the existing routes between Korea and China, Korean full service carriers(FSC) might be afraid of expanding the current open skies stage with the neighboring country having huge aviation market. In the long run, however, it will help Korean flag carriers be more competitive and also, is a strategic step they should take in advance of the future Korea-China-Japan open skies agreements as well as the expected ASEAN Single Aviation Market in 2015. Like the trans-Tasman routes between Australia and New Zealand or the trans-Atlantic routes between EU and the U.S., we should aggressively develop the trans-Yellow route between Korea and China.

Key words: Low Cost Carrier(LCC), Open Sky, Deregulation, Air Talks, ASEAN Single Aviation Market

## 감사의 글

‘감사의 글’로 힘들었던 여정을 마무리 합니다. ‘글로벌 항공자유화 확장에 대한 한국항공운송업계의 전략적 선택(The strategic choices of Korean aviation industry on the rapidly expanding global open skies stage)’이라는 졸작을 내놓고 보니 부끄럽고 두렵습니다.

본 논문이 졸작인 것은 틀림 없으나, 중국의 창춘/충칭/청두/항저우 4개 도시의 항공사 지점장을 지낸 지난 8년 반의 경험이 논문에 조금이나마 반영되었으면 좋겠습니다. 다만, 짧은 경험과 열은 지식으로 혹시 바로 보지 못한 부분이 있다면 너그러운 이해와 용서를 구합니다.

많은 기회와 많은 분들께 감사 드립니다. 인천과 인연을 맺게 해 준 회사, ‘주경야독’과 ‘자강불식’의 의미를 깨우쳐준 인천대 경대원, 2014년 인천아시안게임 성화봉송주자로 뛰게 해 준 인천AG조직위, 어려운 시장환경에서도 소기의 성과를 실현한 인천지점 식구들, 권영희과장, 장신영과장, 이미영과장, 김판성과장, 김진혁씨, 그리고, 논문을 지도해 주신 박종돈 교수님과 김영균 교수님께 감사 드립니다.

특별히, 토요일과 일요일, 집에서 그리고 커피숍에서, 논문을 위해 가족외출을 양보하고 함께해 준 아내 크리스티나와, 그 시간 학원을 옮겨가며 아빠의 시간을 보호해 준 사랑하는 아들 Jack에게 미안함과 고마움을 전합니다.

끝으로, 이 기회를 준비하시고 관여하신 하나님의 사랑에 감사 또 감사 드립니다. 그 기회로 가는 passwords가 정직, 성실, 열정, 인내임을 알고, 주어진 시간마다 감사함과 정성으로 최선을 다하겠습니다.