

# 심층분석보고서

대한항공-여객

2026.05.15

### 심층분석보고서: 대한항공 여객 직무

#### 1장: 산업(섹터) 분석

##### 1-1. 여객 항공운송업의 정의와 시장 구조

여객 항공운송 산업은 정기편과 부정기편을 통한 사람의 이동을 핵심 상품으로 삼는 장치산업입니다. 항공기라는 고가 자산을 대규모로 보유하고, 연료비와 인건비, 공항 사용료, 정비비 같은 고정비 비중이 큰 탓에 좌석을 얼마나 채우느냐에 따라 수익성이 크게 출렁입니다. 산업은 보통 세 가지 기준으로 구분합니다. 서비스 모델 기준으로는 풀서비스를 제공하는 FSC와 운임을 낮추는 대신 부가서비스를 유료화한 LCC로 나뉩니다. 노선 기준으로는 국제선과 국내선으로 갈리며, 사업영역 기준으로는 여객과 화물로 나뉩니다. 대한항공처럼 여객과 화물을 함께 운영하는 항공사는 여객기 하부 화물칸을 활용한 벨리카고 수익까지 확보할 수 있어, 여객 수요가 흔들릴 때 화물이 완충 역할을 합니다. 이 구조적 특성은 여객 직무를 이해하는 출발점입니다. 좌석 한 개를 추가로 파는 한계 수익이 크기 때문에, 여객 부문의 모든 활동은 결국 좌석 재고를 어떤 가격에 누구에게 배분하느냐의 문제로 모입니다.

##### 1-2. 수요 회복을 넘어 확장 국면으로 진입한 글로벌 시장

글로벌 항공산업은 코로나19 충격에서 벗어나 이미 회복을 마치고 확장 단계로 들어섰습니다. IATA는 2025년 글로벌 항공산업 총매출을 9,790억 달러, 그중 여객매출을 6,930억 달러로 집계했고, 순이익은 360억 달러로 순이익률 3.7%를 기록했다고 발표했습니다. 2026년 전망은 한층 밝아, 총매출 1조 530억 달러, 순이익 410억 달러, 여객 52억 명, 평균 탑승률 83.8%로 사상 최고치를 갱신할 것으로 봅니다. ICAO 분석에서도 2024년 글로벌 유상여객킬로미터(RPK)가 이미 2019년 대비 101%에 도달했고, 2025년에는 약 9.4조 RPK로 2019년의 108% 수준에 이를 것으로 추정됩니다. 이 수치들이 의미하는 바는 분명합니다. 산업의 화두는 더 이상 잃어버린 수요를 되찾는 것이 아니라, 회복된 수요 위에서 얼마나 비싸게 좌석을 파느냐로 옮겨갔습니다. 그래서 업계의 관심은 외형적인 공급 확대보다 여객 1km당 운임수익을 뜻하는 yield 관리, 부가매출 극대화, 디지털 자체판매 비중 확대에 이동했습니다. 여객 직무의 성과 기준 역시 같은 방향으로 정렬되고 있습니다.

##### 1-3. 인천공항 사상 최대와 국내선 역행이라는 두 흐름

한국 시장은 국제선과 국내선이 서로 다른 방향으로 움직이고 있습니다. 인천국제공항공사는 2025년 여객실적을 7,407만 명으로 발표했는데, 이 가운데 국제선이 7,355만 명, 국내선이 51만 6,000명입니다. 2019년의 7,117만 명과 비교하면 4.1% 늘어난 역대 최대치입니다. 반면 한국공항공사가 집계한 국내선 여객은 3,024만 명으로 전년 대비 2.8% 줄었고, 2019년과 비교하면 8.3% 감소했습니다. 국내선이 뒷걸음치는 배경에는 KTX와 SRT 같은 고속철도와의 경쟁, 그리고 LCC가 일본과 동남아 단거리 노선으로 수요를 흡수한 영향이 있습니다. 여객 직무 관점에서 이 두 흐름은 명확한 신호를 줍니다. 국내선 중심의 단거리 사업보다 국제선 중·장거리 노선에서 수익을 만들어내는 전략이 중요해졌고, 인천공항을 거점으로 한 환승 수요 확보가 한국 FSC의 핵심 과제로 굳어졌습니다.

##### 1-4. LCC의 국제선 추월과 FSC의 차별화 압력

2025년 상반기 국제선 여객 점유율은 LCC가 34.4%, FSC가 34.2%로, LCC가 3년 연속 FSC를 앞질렀습니다. 이 역전은 일시적 현상이 아니라 구조적 변화입니다. LCC는 일본, 동남아, 중국 단거리 노선에서 낮은 운임으로 가격에 민감한 수요를 흡수해 왔고, 이제는 중거리 노선까지 영역을 넓히고 있습니다. FSC 입장에서 이 변

## 심층 분석 보고서: 대한항공-여객

화는 가격 경쟁으로는 이길 수 없는 영역이 커졌다는 뜻이며, 따라서 프리미엄 좌석, 환승 네트워크, 마일리지 혜택, 라운지와 기내 서비스 같은 비가격 요소에서 차별화를 만들어내야 한다는 압력으로 이어집니다. 대한항공이 프리미엄 정체성을 강화하고 장거리 노선과 환승 허브에 집중하는 것은 이 경쟁 환경에 대한 자연스러운 대응입니다. 여객 부문은 이 차별화 전략을 실제 운임 설계와 좌석 배분, 고객 경험 설계로 옮기는 실행 조직입니다.

### 1-5. SAF 의무화가 바꾸는 비용 구조

지속가능항공연료(SAF)는 항공산업의 비용 구조를 바꾸는 새로운 변수입니다. 산업통상자원부와 국토교통부는 2025년 9월 SAF 혼합의무화 로드맵을 공동 발표하면서, 국제선 기준으로 2027년 1%에서 시작해 2030년 3~5%, 2035년 7~10%까지 혼합 비율을 단계적으로 끌어올리기로 했습니다. 문제는 가격입니다. SAF는 일반 항공유 대비 2배에서 2.5배 수준의 가격대를 형성하고 있어, 1%만 적용해도 국내 항공사 전체의 연간 추가 연료비가 약 920억 원에 이를 것으로 추산됩니다. 더구나 유럽연합은 2025년 2%에서 출발해 2050년 70%까지, 영국은 2025년 2%에서 2040년 22%까지 한국보다 가파른 일정을 추진하고 있습니다. 미주와 유럽 노선 비중이 큰 한국 FSC에게 이는 곧 장거리 노선의 원가 부담이 경쟁사별로 벌어진다는 의미입니다. 대한항공은 2024년 8월 인천에서 하네다로 향하는 KE719편에 국산 SAF 1%를 혼합한 상용 운항을 시작하며 규제 일정에 앞서 대응에 나섰습니다. 여객 부문은 이 원가 상승분을 운임 정책에 어떻게 반영할지를 고민해야 하는 위치에 있습니다.

### 1-6. 가치사슬 구조와 항공사의 수익 발생 지점

항공 여객 산업의 가치사슬은 여러 단계로 이어집니다. 가장 앞에는 항공기 제조사인 보잉과 에어버스가 있으며, 2025년 기준 두 회사의 수주잔량 합계는 1만 7,000대를 넘습니다. 그 다음 단계에 항공사가 있고, FSC와 LCC가 이 단계에서 경쟁합니다. 이어 인천국제공항공사와 한국공항공사 같은 공항 운영 주체, 아마데우스와 세이버로 대표되는 항공권 유통 시스템(GDS) 및 차세대 유통 방식(NDC), 아고다와 익스피디아 같은 온라인 여행사(OTA), 그리고 라운지와 면세, 기내식, 마일리지로 이어지는 부가서비스 사업자가 가치사슬을 구성합니다. 이 사슬에서 항공사의 수익이 발생하는 지점은 크게 넷입니다. 첫째는 객실등급별 yield입니다. 퍼스트, 비즈니스, 이코노미 순으로 단가가 높으며, 대한항공의 2025년 4분기 여객매출은 2조 5,917억 원이었습니다. 둘째는 부가매출입니다. 좌석 지정, 수하물, 좌석 승급 같은 항목으로, IATA 기준 전체 매출의 14%를 차지하며 2026년에는 1,450억 달러에 이를 전망입니다. 셋째는 화물로, 대한항공은 2025년 기준 매출의 약 25%를 화물에서 거둡니다. 넷째는 신용카드사나 호텔과의 마일리지 제휴 매출입니다. 부가매출 비중은 팬데믹 이전 12~13%에서 14%로 올라서며 항공사의 두 번째 매출 엔진으로 자리를 잡았습니다.

### 1-7. 디지털 전환과 마일리지 제도 개편 논란

산업 전반의 디지털 전환은 두 방향에서 진행되고 있습니다. 하나는 공항 절차의 자동화입니다. 김포공항과 인천공항은 얼굴과 손바닥을 활용한 생체인식 기반 스마트패스 출국심사를 상용화했습니다. 다른 하나는 항공권 유통 구조의 변화입니다. 기존에는 아마데우스와 세이버 같은 GDS를 거쳐 항공권이 팔렸지만, 이제는 항공사가 OTA나 여행사를 거치지 않고 자체적으로 콘텐츠를 판매하는 NDC 방식으로 무게가 옮겨가고 있습니다. NDC는 항공사가 가격결정권과 부가매출 기회를 자기 손에 더 많이 쥐 수 있게 해 줍니다. 마일리지 영역에서는 논란이 있었습니다. 대한항공 스카이패스는 2023년 4월 거리비례 방식에서 지역구간제 방식으로 제도를 바꾸면서 미주와 유럽 비즈니스석의 공제 폭을 크게 올렸고, 이는 소비자 반발을 불러왔습니다. 여기에 더해 2025년 12월 22일 공정거래위원회가 아시아나 통합안을 두 번째로 반려하면서, 마일리지 제도는 통합 일정 전체를 흔드는 변수로 떠올랐습니다.

### 1-8. 국내외 주요 플레이어와 경쟁 구도

국내 FSC는 대한항공과 아시아나항공입니다. 대한항공은 글로벌 항공동맹 스카이팀의 창립 회원이며, 아시아나항공은 2026년 12월 흡수합병으로 법인이 소멸할 예정입니다. 국내 LCC는 1분기 누적 점유율 기준 제주항공이 22.8%, 진에어가 22.5%, 티웨이항공이 22%, 에어부산이 13.2%로 분포하며, 이스타항공과 에어서울, 에어프레미아, 에어로케이가 그 뒤를 잇습니다. 진에어와 에어부산, 에어서울이 합쳐진 통합 진에어가 출범하면 합산 기단이 58대가 되어 44대 규모의 제주항공을 제치고 LCC 1위가 됩니다. 글로벌 무대에서는 싱가포르항공, 캐세이퍼시픽, ANA, JAL, 에미레이트, 카타르항공, 루프트한자, 델타, 유나이티드가 주요 플레이어이며, 대한항공은 스카이팀 안에서 델타와 태평양 노선 조인트벤처를 운영하며 미주 네트워크를 강화하고 있습니다. 정리하면 국내 시장은 프리미엄 FSC와 가격 경쟁력의 LCC가 명확히 나뉜 구도이며, 그 사이에서 대한항공이 어디에 서야 하는지는 이미 답이 정해져 있는 셈입니다.

---

### 2장: 주요 기업 비교 및 대상 회사 포지셔닝

#### 2-1. 아시아나 편입 이후 재편된 경쟁 지형

2024년 12월 12일 대한항공이 아시아나항공을 자회사로 편입하면서 국내 항공산업의 경쟁 지형이 다시 그려졌습니다. 새 구도는 FSC 1강, LCC 2강, 신흥 도전자라는 세 묶음으로 정리됩니다. FSC 1강은 통합 대한항공입니다. LCC 2강은 통합 진에어와 제주항공입니다. 신흥 도전자는 티웨이항공을 모태로 재편되는 트리니티항공과, 장거리 노선에 진입한 에어프레미아입니다. 이 보고서의 비교 대상으로는 국내 FSC 두 곳, 국내 LCC인 제주항공·티웨이·에어프레미아·진에어, 통합 진에어를 구성하는 에어부산과 에어서울, 그리고 글로벌 FSC인 싱가포르항공·ANA·캐세이퍼시픽을 선정했습니다. 이 묶음을 함께 보면 통합 대한항공이 국내에서는 사실상 경쟁자가 없는 위치에 올라서는 동시에, 글로벌 무대에서는 비로소 상위권 FSC들과 같은 체급에서 겨루게 된다는 점이 드러납니다.

#### 2-2. 회사별 실적과 기재 규모 비교

대한항공의 2025년 별도 실적은 매출 16조 5,019억 원으로 2.4% 늘었으나, 영업이익은 1조 5,393억 원으로 19.1% 줄었고 순이익은 9,650억 원으로 21.1% 감소했습니다. 아시아나 편입을 반영한 통합 매출은 25조 2,000억 원으로 41.2% 늘었지만, 통합 영업이익은 1조 1,000억 원으로 47% 줄었습니다. 외형이 단숨에 커진 대신 수익성 지표가 흔들린 것은, 적자 상태의 아시아나가 더해졌기 때문입니다. 아시아나항공 별도 실적은 2025년 매출 7조 2,668억 원에 영업손실 3,452억 원으로 적자 전환했습니다. 제주항공은 2024년 12월 29일 발생한 무안공항 참사로 사망 179명의 비극을 겪었고, 그 여파로 2024년 매출이 18.4% 줄어든 약 1조 5,799억 원, 영업손실 1,117억 원을 기록했으나 2026년 1분기에는 수송객 1위로 일부 회복했습니다. 티웨이항공은 매출 1조 7,982억 원으로 17% 성장했지만 영업손실이 2,655억 원으로 더 깊어졌고, 대명소노그룹이 누적 4,260억 원을 투입해 2026년 상반기 트리니티항공으로 브랜드를 바꿉니다. 글로벌 비교를 보면 싱가포르항공 그룹은 매출 190억 싱가포르달러로 약 19조 원에 순이익 2.7조 원, 캐세이퍼시픽은 매출 약 14조 원에 순이익 1.87조 홍콩달러, ANA는 매출 약 18조 원 수준입니다. 통합 대한항공은 매출과 기재 규모 모두에서 이들 상위권 FSC를 앞섭니다.

#### 2-3. 대한항공의 포지셔닝: 프리미엄 FSC, 글로벌 톱10

대한항공의 포지셔닝은 명확합니다. 스카이트랙스 5성 등급을 보유하고 있고, 2024년 발표 기준 세계 11위 항

## 심층 분석 보고서: 대한항공-여객

공사로 평가받았으며, K-브랜드지수 항공사 부문에서 1위에 올랐습니다. 2025년 1월에는 항공 평가기관 에어라 인레이팅스가 선정하는 올해의 항공사에 이름을 올렸습니다. 통합이 마무리되면 매출 약 23조 원, 기재 약 227~230대, 인력 2만 8,000명, 노선 약 120개 도시 규모로, 싱가포르항공과 캐세이퍼시픽을 넘어서는 메가 캐리어가 됩니다. 브랜드 측면에서도 대한항공은 정체성을 새로 다졌습니다. 2025년 3월 11일 열린 'KE Rising Night' 행사에서 41년 만에 새로운 기업 이미지(CI)와 항공기 도색을 공개했는데, 'Korean Air Dark Blue'라는 단색 메탈릭 도색과 'Anywhere is Possible'이라는 슬로건을 적용해 프리미엄 정체성을 재정립했습니다. 이 브랜드 작업은 LCC와의 가격 경쟁이 아닌 비가격 차별화로 승부하겠다는 회사의 의지를 시각적으로 드러낸 결정입니다.

### 2-4. 합병 절차의 전체 타임라인

대한항공과 아시아나의 합병은 4년에 걸친 긴 절차였습니다. 2020년 11월 인수가 발표된 뒤, 14개국에 기업결합 신고가 이뤄졌고 유럽연합, 미국, 중국, 일본의 심사가 차례로 진행됐습니다. 2024년 12월 3일 미국 법무부가 최종 승인을 내렸고, 12월 12일 대한항공이 아시아나 지분 63.88%를 취득해 자회사로 편입했습니다. 이후 2년간 아시아나는 자회사로 독립 운영되며, 2026년 12월 17일 흡수합병이 완료됩니다. 이때 적용되는 합병비율은 대한항공 1주에 아시아나 0.2736432주입니다. 통합 LCC인 진에어는 2027년 1분기에 출범하며, 합병계약 자체는 2026년 5월 13일과 14일에 체결됐습니다. 이 타임라인이 중요한 이유는, 2026년이 준비의 해가 아니라 실제 통합이 진행되고 그 결과가 처음으로 숫자에 잡히는 통합 원년이기 때문입니다. 여객 부문은 이 해에 양사의 중복 노선 정리, 스케줄 조정, 고객 응대 체계 통합이라는 실무 과제를 떠안습니다.

### 2-5. 14개국 경쟁당국의 슬롯·노선 반납 조건

합병이 승인되는 과정에서 14개국 경쟁당국은 시정조치를 부과했고, 그 핵심은 슬롯과 노선의 반납입니다. 영국은 인천에서 런던으로 향하는 슬롯 7개를 버진애틀랜틱에 넘기도록 했습니다. 중국은 9개 노선과 49개 슬롯을 대상으로 삼았습니다. 유럽연합은 인천에서 파리, 로마, 바르셀로나, 프랑크푸르트로 가는 4개 노선을 티웨이항공에 넘기도록 했으며, 이 과정에서 A330 5대와 B777 2대의 임차까지 포함됐습니다. 미국은 로스앤젤레스, 뉴욕, 샌프란시스코, 시애틀, 호놀룰루 5개 노선을 에어프레미아에 넘기게 했습니다. 일본은 7개 노선을 피치와 티웨이에 분배했습니다. 공정거래위원회는 여기에 더해 26개 국제노선에 신규 진입할 경우 슬롯을 반납하도록 조건을 달았습니다. 미국과 유럽 반납 슬롯을 합치면 67개에 이르고, 연간 매출 가치로는 약 1조 4,000억 원으로 추산됩니다. 이 규모는 통합 대한항공이 외형 성장에만 기대서는 안 된다는 점을 말해 줍니다. 고수익 노선에 집중하고, 환승 허브 기능을 키우며, 동남아 같은 신규 노선을 개척하는 것이 합병 이후의 실질 과제입니다.

### 2-6. 마일리지 통합이라는 미해결 난제

마일리지 통합은 합병에서 가장 풀기 어려운 매듭입니다. 2025년 6월 12일 1차 통합안은 통합 비율의 근거가 부족하다는 이유로 공정위에서 반려됐습니다. 9월 30일 제출된 2차안은 탑승 마일은 1대 1, 제휴 마일은 1대 0.82로 전환하고, 아시아나 마일리지는 10년간 별도로 유지한 뒤 자동 전환하는 구조였습니다. 그러나 2025년 12월 22일 공정위 전원회의는 보너스 좌석과 좌석 등급에 배정되는 공급량이 부족하다는 이유로 2차안도 반려했고, 1개월 안에 재보고할 것을 요구했습니다. 대한항공의 마일리지 부채는 2조 원을 넘는 규모이며, 공정위 승인이 늦어지면 2026년 말로 잡힌 완전 통합 일정 자체에도 부담이 갈 수 있습니다. 여객 부문에서 마일리지는 충성고객을 묶어두는 핵심 장치인 만큼, 통합 마일리지 정책의 설계와 고객 커뮤니케이션은 통합 원년 내내 이어질 실무 과제입니다.

### 2-7. 통합 진에어 중심의 메가 LCC 재편

## 심층 분석 보고서: 대한항공-여객

LCC 영역에서도 큰 변화가 진행 중입니다. 2027년 1분기에 출범하는 통합 진에어는 항공기 58대로 41대 규모의 제주항공을 추월합니다. 브랜드는 진에어 하나로 통일되며 에어부산과 에어서울 브랜드는 사라집니다. 이 과정에서 부산 시민과 정치권의 반발이 있었고, 조원태 한진그룹 회장은 2025년 3월 분리매각은 없으며 가덕도 신공항을 거점으로 유지하겠다고 응답했습니다. 기재 통일에는 과제가 남아 있습니다. 진에어는 보잉 기종을, 에어부산과 에어서울은 에어버스 A320 계열을 운용하고 있어 기종이 섞여 있는데, 진에어는 226억 원 규모의 A321neo 시뮬레이터에 투자하며 이 차이를 메우고 있습니다. 통합 대한항공과 통합 진에어가 함께 가는 두 갈래 구조는, 프리미엄 시장과 가격 경쟁 시장을 각각 다른 브랜드로 공략하겠다는 그룹 차원의 설계입니다.

### 2-8. 최근 6개월의 핵심 이슈 흐름

2026년 1월부터 5월까지의 흐름은 다섯 가지로 정리됩니다. 첫째, 2026년 5월 합병계약이 체결되며 12월 통합이 확정됐습니다. 둘째, 2026년 3월 중동지역 분쟁발 유가 급등으로 비상경영이 선포됐고, 연료 사용을 줄이는 운항과 단계별 원가관리가 시행됐습니다. 셋째, 2026년 1월 아시아나와 에어부산, 에어서울이 인천공항 제2터미널로 이전을 마쳤습니다. 넷째, 2025년 12월 마일리지 통합안이 두 번째로 반려됐습니다. 다섯째, 2026년 2월 부산에서 열린 방산 전시회 DSK 2026에서 미국 방산기업 안두릴, eVTOL 기업 아처 항공과의 협력이 공개됐습니다. 이 다섯 가지는 통합 대한항공이 합병의 마지막 단계, 외부 비용 충격, 환승 허브 정비, 마일리지 규제 협상, 신사업 확장을 동시에 다루고 있음을 보여 줍니다.

## 3장: 대상 회사 심층 분석

### 3-1. 사업 포트폴리오: 여객·화물·항공우주의 구성

대한항공의 사업은 여객, 화물, 항공우주로 구성됩니다. 부문별 비중은 여객이 약 65%, 화물이 약 25~27%, 항공우주와 기타가 약 8%입니다. 코로나 시기에는 여객 수요가 무너지면서 화물 비중이 60% 안팎까지 치솟았으나, 이제는 여객이 다시 중심을 잡으며 비중이 정상화됐습니다. 이 포트폴리오 구조는 대한항공의 강점이자 안전판입니다. 여객 수요가 흔들릴 때 화물이 받쳐 주고, 화물 운임이 약세일 때 여객이 끌어 줍니다. 여기에 항공우주 부문이 새로운 성장 동력으로 더해지고 있습니다. 항공우주사업본부는 2025년 매출 1조 원 돌파가 전망되며 5년 만에 흑자로 돌아섰습니다. 여객 직무를 지망하는 경우, 여객이 회사 매출의 3분의 2를 담당하는 핵심 부문이라는 점, 그러나 화물과 항공우주라는 다른 부문과 자원을 나눠 쓴다는 점을 함께 이해할 필요가 있습니다.

### 3-2. 2024년 사상 최대 실적과 2025년 수익성 둔화

대한항공의 2024년 별도 실적은 창립 이래 최대였습니다. 매출 16조 1,166억 원으로 10.6% 늘었고, 영업이익은 1조 9,446억 원으로 22.5%, 순이익은 1조 2,542억 원으로 36.8% 증가했습니다. 그러나 2025년에는 매출이 16조 5,019억 원으로 2.4% 늘어나는 데 그쳤고 영업이익은 1조 5,393억 원으로 19.1% 줄었습니다. 외형이 성장하는데도 수익성이 뒷걸음친 이유는 분명합니다. 환율이 달러당 1,450~1,480원 수준으로 높게 유지되면서 외화로 지출하는 연료비와 리스료 부담이 커졌고, 정비비와 감가상각비가 늘었으며, 미국의 입국 규제 강화로 3분기에만 미주 매출이 1,962억 원 줄었습니다. 아시아나 편입이 처음 반영된 2025년 1분기 연결 매출은 6조 4,919억 원으로 51.3% 늘어 통합 효과가 숫자로 나타나기 시작했습니다. 이 실적 흐름은 통합 대한항공이 규모는 키웠으나 수익성 관리라는 숙제를 안고 통합 원년에 들어선다는 점을 보여 줍니다.

### 3-3. 노선별 매출 구조와 지역별 수요 편차

## 심층 분석 보고서: 대한항공-여객

여객 매출은 지역별로 편차가 큼니다. 미주 노선은 환승 수요가 호조를 보이며 2분기 기준 운임단가가 약 119만 원에 이를 만큼 고수익 노선입니다. 유럽 노선은 러시아 영공 폐쇄로 우회 운항이 불가피해지면서 정체 상태입니다. 동남아와 대양주 노선은 견조한 수요를 유지하고 있습니다. 일본 노선은 엔저 영향으로 강세입니다. 중국 노선은 회복이 더뎠다. 코로나 이전 대비 23% 낮은 수준에 머물러 있습니다. 이 지역별 편차는 여객 부문의 노선 전략에 직접 반영됩니다. 고단가의 미주 노선과 환승 수요를 지키고, 엔저로 활기를 띤 일본 노선을 활용하며, 회복이 더딘 중국 노선의 공급을 신중하게 조절하는 식의 판단이 필요합니다. 통합 이후에는 아시아나가 보유했던 노선망까지 더해지므로, 중복 노선의 정리와 재배치가 노선 전략의 핵심 의제가 됩니다.

### 3-4. 중장기 전략: 통합·내실·안전의 2026년 경영 방침

조원태 회장은 2026년 1월 5일 신년사에서 올해를 통합을 위한 준비가 아니라 사실상 통합과 동일한 수준으로 만들어 적응하는 기간이라고 규정했습니다. 그는 통합 대한항공 240여 대와 통합 진에어 60여 대를 두 갈래로 삼아 글로벌 종합 물류 그룹으로 도약하겠다는 방향을 제시했습니다. 2025년 3월 정기주주총회에서는 2026년 12월 17일 브랜드 통합, 통합 후 매출 23조 원과 120여 개 도시 취항이라는 목표가 공식화됐습니다. 시장은 통합 시너지를 연간 3,000억 원에서 4,000억 원 이상으로 추정합니다. 이 방침을 한 문장으로 요약하면, 2026년의 대한항공은 규모를 늘리는 단계를 지나 늘어난 규모를 안정적으로 굴리는 단계에 들어선다는 것입니다. 여객 부문은 이 적응 과정의 최전선에서 양사 운영 방식의 차이를 메우는 역할을 맡습니다.

### 3-5. 신사업 포트폴리오: UAM, 무인기, MRO, AI

대한항공은 여객과 화물 너머의 신사업도 적극적으로 키우고 있습니다. 첫째는 도심항공교통(UAM)과 미래항공교통(AAM)입니다. 2025년 10월 서울 ADEX에서 미국 아처 항공과 'Midnight' eVTOL 기반 협력 양해각서를 체결했고, 자체 교통관리 시스템인 ACROSS를 개발하고 있습니다. 둘째는 무인기와 방산입니다. 미국 안드릴과 피지컬 AI 기반 아음속 무인기를 공동 개발하고 있습니다. 셋째는 정비(MRO) 사업입니다. 인천공항 첨단복합항공단지에서 1,760억 원 규모의 격납고를 짓고 있습니다. 넷째는 인공지능입니다. 항공기 외관검사 시스템 'InspecX'가 CES 2026 혁신상을 받았습니다. 이 신사업들은 당장 여객 직무와 직결되지는 않지만, 회사의 자원 배분과 인재 채용 방향을 이해하는 데 필요한 배경입니다. 회사가 항공운송 기업을 넘어 항공우주 종합 기업으로 정체성을 넓히고 있다는 사실은 여객 부문에도 변화의 압력으로 작용합니다.

### 3-6. 차별화 요소: 신기재 도입과 브랜드 재정립

대한항공의 차별화는 기재와 브랜드에서 가장 두드러집니다. 기재 측면에서 2024년 3월 에어버스 A350 33대를 137억 달러에 도입하기로 했고, 2024년 7월에는 보잉 777-9 20대와 787-10 30대를 약 30조 원 규모로 계약했습니다. 2025년 8월에는 한미정상회담을 계기로 보잉 항공기 103대를 362억 달러에, GE 엔진과 MRO를 19조 원 규모로 포함한 총 70조 원 규모의 대미 투자 계획을 발표했습니다. 회사의 목표는 2034년까지 보잉 777-787-737과 에어버스 A350-A321neo의 5개 기종으로 정리된 203대의 신기재 체제를 갖추는 것입니다. 기종을 줄이면 정비와 훈련, 부품 관리가 단순해져 원가 구조가 개선됩니다. 브랜드 측면에서는 2025년 3월 새 CI와 'Anywhere is Possible' 슬로건으로 프리미엄 정체성을 강화했습니다. 신기재와 새 브랜드는 결국 여객 부문이 고객에게 내놓는 상품의 품질과 이미지를 끌어올리는 토대입니다.

### 3-7. 인천공항 환승 허브 기능과 ESG 대응

대한항공의 또 다른 강점은 인천공항 환승 허브 기능입니다. 대한항공은 인천공항 제2터미널을 단독으로 사용해 왔으며, 2023년 양사 기준으로 인천공항 여객편의 35%, 여객수의 38%를 점유했습니다. 2026년 1월 아시아나와 에어부산, 에어서울까지 제2터미널로 이전을 마치면서 환승 허브 기능은 한층 강해졌습니다. 한 터미널에서

## 심층 분석 보고서: 대한항공-여객

그룹 항공사 간 환승이 매끄럽게 이어지면, 미주와 유럽을 잇는 장거리 환승 수요를 더 효율적으로 흡수할 수 있습니다. ESG 측면에서는 국산 SAF를 인천에서 하네다로 향하는 노선에 상용 적용했고, IATA의 2050년 탄소 중립 목표에 동참하고 있습니다. 고객 경험 측면에서는 2025년 하반기부터 전 항공기에 스타링크 기반 고속 기내 인터넷을 순차적으로 도입하고 있습니다. 환승 허브 경쟁력과 ESG 대응, 기내 디지털 경험은 모두 여객 상품 가치를 구성하는 요소입니다.

### 3-8. 통합·규제·재무·평판의 복합 리스크

대한항공은 네 방향의 리스크에 동시에 노출돼 있습니다. 첫째는 통합 리스크입니다. 노조와 인력, IT 시스템, 마일리지 통합이 모두 난항을 겪고 있으며, 공정위는 2024년 12월 시정조치를 통해 40개 경쟁제한 노선의 운임을 2019년 물가상승률 이내로 묶고, 공급 좌석의 90%를 유지하며, 10년간 마일리지를 고객에게 불리하게 바꾸지 못하도록 했습니다. 둘째는 규제 리스크입니다. 슬롯 반납과 26개 국제노선 신규 진입 제한으로 연 1조 4,000억 원 규모의 매출 기회를 내놓아야 합니다. 셋째는 재무 리스크입니다. 2025년 4분기 환율이 달러당 1,450~1,480원에 이르렀고, 2026년 3월 중동지역 분쟁으로 항공유 가격이 2배로 뛰었으며, 유류할증료가 전월 대비 최대 3배 올랐고, 두바이 직항 운항이 중단됐습니다. 이로 인해 2026년 3월 전 계열사가 비상경영 체제에 들어갔습니다. 넷째는 경쟁 리스크와 인력 리스크, 평판 리스크입니다. 에미레이트와 카타르 같은 중동 항공사, 중국 항공사, 장거리에 진입한 에어프레미아와 경쟁해야 하고, 조종사 부족과 KAPU의 2025년 임단협 결렬, 통합 이후 서열 갈등이라는 인력 문제가 있으며, 마일리지 통합안 두 차례 반려와 경영진 보수 논란 같은 평판 문제도 안고 있습니다.

### 3-9. 최근 6개월의 실적과 이슈 정리

최근 6개월의 흐름은 다음과 같습니다. 2025년 10월 발표된 3분기 잠정실적은 매출 4조 85억 원으로 6% 줄고 영업이익이 3,763억 원으로 39% 감소한 부진한 성적이었습니다. 2025년 8월에는 70조 원 규모의 대미 투자 계획이 발표됐습니다. 2025년 12월 22일 마일리지 통합안이 두 번째로 반려됐습니다. 2026년 1월 14일 아시아나와 에어부산, 에어서울의 제2터미널 이전이 완료되고 마일리지 통합 안내 사이트가 열렸습니다. 2026년 2월 25일 부산 방산 전시회에서 안두릴, 아처 항공과의 협력이 처음 공개됐습니다. 2026년 3월 비상경영이 선포됐습니다. 2026년 5월 13일과 14일 합병계약이 체결됐습니다. 이 흐름을 보면 통합 대한항공은 합병의 마지막 단계를 밟는 동시에, 실적 부진과 외부 비용 충격, 규제 협상, 신사업 확장을 한꺼번에 처리하고 있습니다.

## 4장: 인재상/조직문화

### 4-1. 비전과 미션, 4대 인재상의 구조

대한항공 공식 채용 사이트는 회사의 비전을 세계 항공업계를 선도하는 글로벌 항공사로, 미션을 'Excellence in Flight'로 제시합니다. 미션은 다시 최상의 운영체제, 고객 감동, 변화지향적 기업문화라는 세 가지 가치로 풀이됩니다. 4대 인재상은 다음과 같습니다. 첫째는 진취적 성향의 소유자로, 개선 의지와 가치 창조를 강조합니다. 둘째는 국제적 감각의 소유자로, 다양한 문화를 이해하고 세계인의 안목을 갖춘 사람을 뜻합니다. 셋째는 서비스 정신과 올바른 예절의 소유자로, 고객 배려와 단정한 매너를 중시합니다. 넷째는 성실한 조직인, 곧 팀 플레이어로, 책임감과 신뢰를 핵심으로 둡니다. 이 네 가지는 추상적인 슬로건이 아니라 채용과 평가의 실제 기준으로 작동합니다.

### 4-2. 인재상과 미션의 연결 관계

## 심층 분석 보고서: 대한항공-여객

4대 인재상은 미션의 세 가치와 짝을 이룹니다. 진취적 성향과 국제적 감각은 변화지향적 기업문화로 이어집니다. 변화에 앞서가고 세계를 무대로 사고하는 사람이 곧 변화지향적 조직을 만든다는 논리입니다. 서비스 정신과 올바른 예절은 고객 감동으로 연결됩니다. 고객을 배려하는 태도가 곧 고객 감동의 출발점이기 때문입니다. 성실한 조직인은 최상의 운영체제로 이어집니다. 항공사의 운영체제는 안전과 정시운항을 뜻하며, 이는 한 사람의 역할이 아니라 조직 전체의 책임감과 협업으로 지켜지는 가치입니다. 여객 부문은 고객과 직접 만나는 동시에 여러 부서를 잇는 자리이므로, 네 가지 인재상 가운데 서비스 정신과 국제적 감각이 특히 강하게 요구되며, 진취성과 조직 협업이 그 뒤를 받칩니다.

### 4-3. 조직문화의 강점: 안정성과 글로벌 위상

대한항공 조직문화의 강점은 안정성과 자긍심에서 나옵니다. 회사는 과거 위기 상황에서도 정리해고를 시행하지 않아 고용 안정성이 높다는 평가를 받습니다. 임직원 항공권 할인 같은 항공사 특유의 복리후생도 차별화 요소입니다. 스카이트랙스 5성 등급과 2025년 에어라인레이팅스 올해의 항공사 선정은 구성원의 자긍심을 높입니다. 사내에서는 직원들끼리 여행정보를 나누는 문화가 있어 분위기를 부드럽게 만듭니다. 이런 강점들은 여객 부문 구성원에게 장기적으로 일할 수 있는 토대를 제공하며, 회사 브랜드에 대한 신뢰가 곧 고객 응대의 자신감으로 이어지는 선순환을 만듭니다.

### 4-4. 조직문화의 도전 과제: 수직성과 현장 근무 관행

강점의 이면에는 도전 과제도 있습니다. 의사결정이 수직적이고 경직돼 있다는 평가가 적지 않으며, 채용 과정의 분위기조차 딱딱하고 무표정하다는 후기가 다수 존재합니다. 신입은 직무 선택권이 제한되는 편이고, 본사로 발령받기 전 1~2년간 예약과 발권, 공항 현장에서 근무하는 관행이 있습니다. 일반 사기업과 비교해 개인의 성장 속도가 느리다는 평도 있습니다. 여객 부문 신입에게 현장 근무는 사실상 필수 경로이며, 이 기간은 항공 운영의 기본을 익히고 고객 접점을 이해하는 시간으로 기능합니다. 회사 입장에서 이 관행은 현장 감각을 갖춘 인력을 본사로 올려보내기 위한 장치입니다.

### 4-5. 안전 최우선 원칙과 다층 노조 구조

항공사라는 업종의 특성상 안전과 정시운항은 모든 성과지표에 앞섭니다. 미션 'Excellence in Flight'의 첫 항목이 최상의 운영체제인 것도 같은 맥락입니다. 노조 구조는 여러 갈래로 나뉘어 있습니다. 조종사를 대표하는 대한항공조종사노동조합(KAPU), 일반직을 대표하는 대한항공 일반노동조합(KALU), 그리고 객실승무원 조직이 함께 존재합니다. 2025년 6월 일반노조와는 임금 2.7% 인상과 통상임금 개편을 타결했으나, KAPU의 임단협은 결렬됐습니다. 통합 이후 조종사 서열을 어떻게 정리할지가 핵심 쟁점으로 남아 있습니다. 다층 노조 구조는 통합 과정에서 조율해야 할 변수이며, 여객 부문 역시 운항 차질이 발생할 때 그 영향을 고객 응대 일선에서 받습니다.

### 4-6. 아시아나 통합기의 조직문화 융합 노력

2024년 12월 자회사 편입 이후 대한항공은 조직문화 융합에 공을 들이고 있습니다. 인재개발원과 정비본부, 종합통제본부, 홍보실 같은 일부 부서가 사전에 업무공간을 통합했고, 인천공항 제2터미널에는 통합 비행 준비실을 운영합니다. 양사가 서로 다르게 쓰던 용어를 표준화하기 위해 'KE Wiki'라는 사내 표준 용어 사전도 만들었습니다. 조원태 회장 체제는 2018년 이후 ESG와 디지털 전환을 강화하고, 과거의 부정적 이미지를 해소하기 위한 소통과 문화 개편을 추진하며, 아시아나 인수를 통한 메가캐리어 도약을 핵심 과제로 삼아 왔습니다. 여객 부문은 양사 출신 구성원이 함께 일하게 되는 대표적 조직이므로, 용어와 절차의 표준화, 응대 매뉴얼의 통일이 통합 원년의 실무 과제로 놓입니다.

### 4-7. 여객 도메인이 요구하는 인재 특성

현직자 인터뷰와 경력 채용공고, 채용 후기를 종합하면 여객 도메인은 여섯 가지 자질을 검증합니다. 첫째는 고객 응대와 VOC 처리 능력입니다. 고객의 니즈를 빠르게 파악하고 그에 맞게 응대하는 역량이 가장 앞에 오며, 이는 일반 고객을 충성고객으로 바꾸는 능력으로 이어집니다. 둘째는 위기 관리 능력입니다. 셋째는 다부서 협업 능력입니다. 여객 부문은 운항, 정비, 객실, 마케팅, 노선, 시스템 부서를 잇는 창구 역할을 하므로 조직 융화형 인재가 선호됩니다. 넷째는 글로벌 커뮤니케이션 능력입니다. 어학 점수 그 자체보다 외국 문화에 대한 관대함과 해외 파견 의지가 가산 요소로 작용합니다. 다섯째는 데이터 기반 의사결정 능력입니다. 여객 RM은 수요와 공급, 경쟁 시장상황을 분석해 항공편별 수익을 끌어올리는 일이므로 정량 분석 역량이 차별화 요소가 됩니다. 여섯째는 항공 도메인 지식입니다. IATA와 ICAO 코드, 운임체계, 스카이트임 제휴 구조, 마일리지 구조, NDC와 GDS에 대한 이해가 기본기로 요구됩니다. 이 여섯 가지는 안전 최우선, 다부서 협업, 글로벌 네트워크라는 여객 업무의 특성에서 자연스럽게 도출되는 요건입니다.

---

## 5장: 직무 분석

### 5-1. 여객 직무의 정의와 5개 세부 트랙

대한항공 채용 카테고리에 명시된 여객 일반직은 다섯 개 세부 트랙으로 나뉩니다. 여객 영업과 운송, 여객 RM(Pricing & Revenue Management), 여객 마케팅, 여객 노선, 여객 서비스가 그것입니다. 여객 영업은 국내와 해외, 단체와 법인 영업, 여행사와 OTA 채널 관리, B2B 계약 운영을 담당합니다. 여객 RM은 노선별 수요를 예측하고 좌석 클래스를 배분하며 운임을 설정하고 조정합니다. 여객 노선은 IATA 슬롯과 운수권을 관리하고 신규 취항과 증감편을 검토하며 동계와 하계 스케줄을 운영합니다. 여객 마케팅은 캠페인과 부가서비스, 마일리지 제휴를 맡습니다. 여객 서비스는 공항지점과 예약발권센터, VIP 응대를 담당합니다. 신입은 통상 1~2년간 현장에서 근무한 뒤 본사 부서로 배치됩니다.

### 5-2. 5개 트랙의 공통 목표와 역할 분담

다섯 트랙은 역할이 다르지만 같은 목표를 공유합니다. 항공편별 수익의 극대화, 고객 경험의 강화, 글로벌 네트워크 경쟁력의 확보가 그것입니다. 같은 목표를 두고 트랙마다 접근 방식이 다를 뿐입니다. 영업을 채널과 고객을 통해 수요를 끌어오면, RM이 그 수요를 좌석 재고와 운임에 맞춰 배분하고, 노선이 어떤 시장에 얼마나 공급할지를 설계하며, 마케팅이 부가서비스와 제휴로 수익원을 넓히고, 서비스가 고객 접점에서 경험을 완성합니다. 이렇게 보면 여객 부문은 하나의 수익 흐름을 다섯 트랙이 이어받아 굴리는 구조이며, 트랙 간 협업 없이는 어느 트랙도 성과를 내기 어렵습니다.

### 5-3. 일 단위 업무의 리듬

일 단위로 여객 직무는 예약과 발권 현황을 모니터링하는 일로 하루를 시작합니다. SABRE나 TOPAS 같은 시스템을 통해 승객 예약기록(PNR)과 좌석 재고를 확인합니다. 담당 노선의 부킹 추이와 취소율을 점검하고, 아시아나와 LCC, 외항사 같은 경쟁사의 운임을 실시간으로 살피며 필요하면 운임을 조정합니다. 고객의 소리(VOC)에 대한 1차 처리도 일과에 포함됩니다. 예를 들어 미주의 로스앤젤레스와 뉴욕 노선, 동남아의 클락과 푸꾸옥 노선을 맡고 있다면, 각 노선의 예약률 변동을 매일 들여다보며 가격과 좌석 배분을 미세하게 손봅니다. 일 단위 업무의 핵심은 시장의 작은 변화를 놓치지 않고 빠르게 대응하는 데 있습니다.

### 5-4. 월 단위 업무의 리듬

## 심층 분석 보고서: 대한항공-여객

월 단위로는 분석과 기획의 비중이 커집니다. 노선별 수익성을 Yield, Load Factor, RASK 같은 지표로 분석한 리포트를 작성합니다. 동남아 성수기 특가나 비즈니스석 좌석 승급 같은 프로모션과 캠페인을 기획합니다. 하나투어, 모두투어, 인터파크 같은 여행사와 삼성, LG, 현대 같은 법인고객을 만나 영업 미팅을 진행합니다. 카드사나 호텔, 렌터카 회사와의 마일리지 제휴를 검토합니다. 월 단위 업무는 일 단위의 대응을 한 발 물러서서 점검하고, 다음 달과 다음 분기의 수요를 미리 설계하는 작업입니다.

### 5-5. 연 단위 업무의 리듬

연 단위로는 큰 그림을 다룹니다. 동계와 하계로 나뉘는 IATA 시즌 스케줄을 운영하고 슬롯 조정 회의에 대응합니다. 신규 노선 진출의 타당성을 검토합니다. 연간 운임 전략, 곧 운임 구조 전체를 설계합니다. NDC 도입 로드맵을 점검합니다. 그리고 2026년 이후로는 통합 마일리지 정책의 변경에 대응하고 그에 따른 고객 커뮤니케이션을 준비하는 일이 더해집니다. 연 단위 업무는 회사의 노선망과 수익 구조를 한 해 단위로 다시 짜는 작업이며, 통합 원년인 2026년에는 아시아나 노선망과의 통합이라는 변수가 여기에 겹칩니다.

### 5-6. 내부 이해관계자 지도

여객 직무는 내부적으로 열 개 안팎의 부서와 협업합니다. 운항본부와는 스케줄과 운항통제를 두고, 정비본부와는 가용 기재와 정비 일정을 두고 협의합니다. 객실승무본부, 화물본부와도 연결되는데, 화물본부와는 여객기 하부 화물칸의 수익을 함께 다룹니다. 종합통제본부, 마케팅실, 재무와 IR 부서, 예약과 발권 시스템을 담당하는 IT 부서, 안전보안실, 인재개발본부가 모두 협업 대상입니다. 이 지도가 보여 주는 것은 여객 직무가 독립적으로 일하는 자리가 아니라, 여러 부서의 자원과 일정을 조율해 하나의 항공편을 완성하는 자리라는 점입니다.

### 5-7. 외부 이해관계자 지도

외부 이해관계자는 더 넓습니다. 하나투어, 모두투어, 인터파크, 노랑풍선 같은 여행사, 익스피디아와 트립닷컴, 아고다 같은 OTA, 법인고객이 판매 채널 쪽에 있습니다. 인천국제공항공사와 한국공항공사, 국토교통부, IATA와 ICAO, 슬롯 코디네이터가 규제와 인프라 쪽에 있습니다. 아마데우스와 세이버, TOPAS 같은 GDS가 유통 시스템 쪽에 있습니다. 델타, 에어프랑스와 KLM, 에어로멕시코 같은 스카이팀 파트너 항공사, JAL과 콘도르 같은 인터라인 및 코드셰어 파트너가 네트워크 쪽에 있습니다. 카드사와 통신사는 마일리지 제휴 쪽에 있습니다. 여객 직무는 이 외부 주체들과 끊임없이 협상하고 조율하는 일이므로, 협상력과 글로벌 커뮤니케이션 능력이 실무에서 자주 시험받습니다.

### 5-8. 필요 역량: 기술·지식 영역

여객 직무에 필요한 기술과 지식은 네 갈래로 나뉩니다. 첫째는 항공 산업 도메인 지식입니다. IATA 운임체계의 Fare Basis와 Booking Class, 노선 경제학의 RPK, ASK, Yield, RASK, CASK, BELF, 정시운항률(OTP), 코드셰어와 인터라인 구조를 알아야 합니다. 둘째는 시스템 활용 능력입니다. SABRE, TOPAS, Amadeus를 통해 PNR과 재고, 운임을 조회하고, NDC와 스카이패스 마일리지 시스템을 다룰 수 있어야 합니다. 셋째는 데이터 분석 능력입니다. 고급 수준의 엑셀, SQL, Tableau나 Power BI 활용이 요구되며 R이나 Python을 다루면 가산점이 됩니다. 넷째는 외국어입니다. 영어는 TOEIC 750점이나 OPIc IM3 수준이 기본이며, 중국어와 일본어, 스페인어는 우대 요소입니다. 이 네 갈래는 여객 부문이 데이터를 근거로 수익을 설계하는 조직이라는 사실에서 비롯됩니다.

### 5-9. 필요 역량: 소프트스킬 영역

기술과 지식만으로는 부족합니다. 소프트스킬도 함께 요구됩니다. 여행사와 법인고객, 파트너 항공사와의 협상력

## 심층 분석 보고서: 대한항공-여객

---

이 필요합니다. 지연과 결항 같은 이슈가 동시다발로 터질 때 우선순위를 정해 처리하는 멀티태스킹 능력이 필요합니다. 위기 상황에서 침착함을 유지하는 대응력이 필요합니다. 고객을 우선에 두는 마인드가 필요합니다. 글로벌 커뮤니케이션 능력과 이문화 적응력이 필요합니다. 그리고 여러 부서를 잇는 자리인 만큼 부서 간 협업 능력과 조직 융화력이 필요합니다. 이 소프트스킬들은 여객 업무가 사람과 사람, 조직과 조직 사이에서 이뤄지는 일이라는 점에서 나옵니다.

### 5-10. 핵심 성과지표(KPI) 체계

여객 직무의 평가는 세 갈래의 지표로 이뤄집니다. 첫째는 수익성 지표입니다. 유상여객킬로미터(RPK), 공급좌석킬로미터(ASK), 그 둘의 비율인 탑승률(Load Factor), 여객 1km당 운임수익(Yield), 그리고 RASK와 PRASK, CASK, 손익분기 탑승률(BELF)이 핵심입니다. 둘째는 영업 지표입니다. 노선별과 지역별 매출 달성률, 단체(GIT) 유치 건수, 법인 매출, 제휴사 매출, 자체판매(D2C) 비중이 여기에 들어갑니다. 셋째는 서비스 지표입니다. 순추천지수(NPS), 고객만족도(CSAT), VOC 처리율과 응답시간, 정시운항률(OTP, 통상 출도착 15분 이내), 수하물 분실률, 마일리지 활용도가 포함됩니다. 통합 원년에는 여기에 시너지 지표가 더해집니다. 중복 노선의 정비 정도, 마일리지 통합에 대한 고객 만족도가 새로운 평가 항목으로 들어옵니다.

### 5-11. 대표 업무 워크플로우

여객 직무의 일하는 방식을 네 가지 시나리오로 그려 보면 다음과 같습니다. 첫째, 동남아 신규 노선 취항입니다. 인천에서 클락이나 푸꾸옥으로 가는 노선을 새로 연다고 할 때, 먼저 시장조사팀이 출발지와 도착지 수요 데이터를 분석합니다. 이어 여객 노선팀이 정비분부와 기재 가용성을, 운항분부와 스케줄을 협의합니다. 그 다음 RM이 초기 운임과 좌석 클래스 배분을 설정합니다. 영업팀은 같은 시점에 여행사 패키지 상품을 출시하고, 마케팅은 SNS와 뉴스룸 보도자료를 내보냅니다. 취항 3~6개월 뒤 탑승률과 Yield를 검토해 증편이나 스케줄 조정을 결정합니다. 둘째, 성수기 좌석 부족 시 Yield 최적화입니다. 출발 4주 전 예약률이 90%를 넘으면, RM이 저운임 Booking Class를 닫고 고운임 클래스만 열어 둡니다. 영업팀은 단체 신규 요청을 거절하거나 인접 일자로 분산합니다. 마케팅은 비즈니스석 좌석 승급 입찰 캠페인을 전개합니다. 이렇게 탑승률을 유지하면서 Yield를 끌어올려 RASK를 극대화합니다. 셋째, 통합 마일리지 정책 커뮤니케이션입니다. 합병 이후 10년간 구 아시아나 마일리지는 별도로 운영되고, 전환 시 탑승 마일은 1대 1, 제휴 마일은 1대 0.82가 적용되며 우수회원 등급을 매칭합니다. 여객 마케팅과 CRM 담당자는 공정위 승인 이후 고객 안내 페이지를 운영하고, 콜센터와 공항지점의 응대 매뉴얼을 표준화하며, 불만 VOC에 대한 사전 대응 시나리오를 준비합니다. 넷째, 단체 인센티브 투어 영업 사이클입니다. 법인의 제안요청서가 접수되면 영업담당이 노선과 기간, 인원을 검토하고, RM과 단체운임을 협의해 견적과 계약을 진행합니다. 출발 30일 전 좌석을 확정하고 발권하며, 출발 이후 정산과 만족도 조사를 거쳐 재계약 협상으로 이어집니다.

---

### 참고 레퍼런스 (References)

1. IATA Press Release 2026.01.29 (2025 연간 실적) — <https://www.iata.org/en/pressroom/2026-releases/2026-01-29-02/>
2. IATA Outlook 2026 (매출 1.053조 달러 전망) — <https://www.iata.org/en/pressroom/2025-releases/2025-12-09-01/>
3. IATA 2025 Profitability Update (New Delhi AGM) — <https://www.iata.org/en/pressroom/2025->

## 심층 분석 보고서: 대한항공-여객

[releases/2025-06-02-01/](#)

4. ACI-ICAO Joint Passenger Traffic Report — <https://aci.aero/2025/01/28/joint-aci-world-icao-passenger-traffic-report-trends-and-outlook/>
5. IATA Industry Statistics Fact Sheet — <https://www.iata.org/en/iata-repository/pressroom/fact-sheets/industry-statistics/>
6. ACI World 장기 여객 전망 — <https://aci.aero/2025/01/28/joint-aci-world-icao-passenger-traffic-report-trends-and-outlook/>
7. 포스코뉴스룸 SAF 시장 전망 — <https://newsroom.posco.com/kr/지속가능항공유saf-세계가-주목하-는-신성장-사업의-기/>
8. 뉴스웨이 SAF 의무화 K-항공 시험대 (2026.04) — <https://newsway.co.kr/news/view?ud=2026041415043490446>
9. K-ESG 산업부·국토부 SAF 로드맵 — [https://k-esg.org/esghub/esg\\_news\\_view?idx=3971](https://k-esg.org/esghub/esg_news_view?idx=3971)
10. 인천투데이 인천공항 2025 여객 7,407만 명 — <https://www.incheontoday.com/news/articleView.html?idxno=314444>
11. 트래블타임즈 2025 항공 여객 실적 분석 — <https://www.traveltimes.co.kr/news/articleView.html?idxno=415115>
12. 뉴스스페이스 LCC 3년 연속 FSC 추월 — <https://www.newsspace.kr/news/article.html?no=7986>
13. 시사위크 대한항공 2025년 연간 잠정실적 — <https://www.sisaweek.com/news/articleView.html?idxno=232840>
14. 더밸류뉴스 통합 대한항공 매출·기단·LCC 분석 — <https://www.thevaluenews.co.kr/news/191196>
15. 라이선스뉴스 대한항공 3분기 실적 — <https://www.lcnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=113809>
16. 인천투데이 통합 LCC 진에어 중심 원브랜드 전략 — <https://www.incheontoday.com/news/articleView.html?idxno=264791>
17. 토피데일리 진에어 통합 LCC 드라이브 — <https://www.topdaily.kr/articles/104300>
18. 헤럴드경제 공정위 마일리지 통합안 2차 반력 — <https://biz.heraldcorp.com/article/10641240>
19. 머니S LCC 통합과 에어부산 흡수합병 — <https://www.moneys.co.kr/article/2025072816331965565>
20. 파이낸셜뉴스 한진그룹 통합 LCC 2027년 1분기 출범 — <https://www.fnnews.com/news/202512090830167674>
21. 뉴스와이어 대한항공·아시아나 합병계약 체결

## 심층 분석 보고서: 대한항공-여객

---

- <https://www.newswire.co.kr/newsRead.php?no=1034406&sourceType=rss>
22. 대한항공 뉴스룸 아시아나 마일리지 통합방안 — <https://news.koreanair.com/아시아나항공-마일리지-10년간-그대로-쓰세요-대/>
23. 아시아나항공                      마일리지                      제도                      통합                      안내  
— <https://m.flyasia.com/C/KR/KO/customer/notice/detail?id=CM202509300002526466>
24. 대한항공 뉴스룸 국산 SAF 인천~하네다 상용 운항 — <https://news.koreanair.com/대한항공-국산-지속가능항공유saf로-하늘-난다/>
25. 더밸류뉴스                      대한항공                      우주사업·글로벌                      메가캐리어                      도약  
— <https://www.thevaluenews.co.kr/news/191196>
26. 이투데이                      대한항공                      항공우주사업부문                      매출                      1조                      전망  
— <https://www.etoday.co.kr/news/view/2561039>
27. 문화일보 통합 앞둔 대한항공 조직문화 진단 — <https://www.munhwa.com/article/11568329>
28. 더퍼블릭                      대한항공                      조종사노조                      임단협                      결렬  
— <https://www.thepublic.kr/news/articleView.html?idxno=298358>
29. 경기일보                      대한항공                      노사                      2025년                      임금협상                      합의  
— <https://www.kyeonggi.com/article/20250626580171>
30. 인크루트 2026년 대한항공 채용 기업정보 — <https://www.incruit.com/company/2673915/>