Deloitte Insights

Aug 2025

2025 항공사 CEO 서베이

실행 가능성과 성과 중심으로 개편되는 항공사 전략

Deloitte Global

Deloitte.

Download on the App Store
GET IT ON Google Play

'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

목차

불확실성 속 실행가능성에 주목하는 항공사 CEO들 04

운영 전략: 신뢰성을 기반으로 회복 탄력성과 예측 가능성 확보 07

고객 경험 전략: 디지털 접점과 신뢰성을 아우르는 통합적 접근 08

기술 투자 전략: 실질적 효과 중심의 기술 채택과 디지털 전환에 초점 09

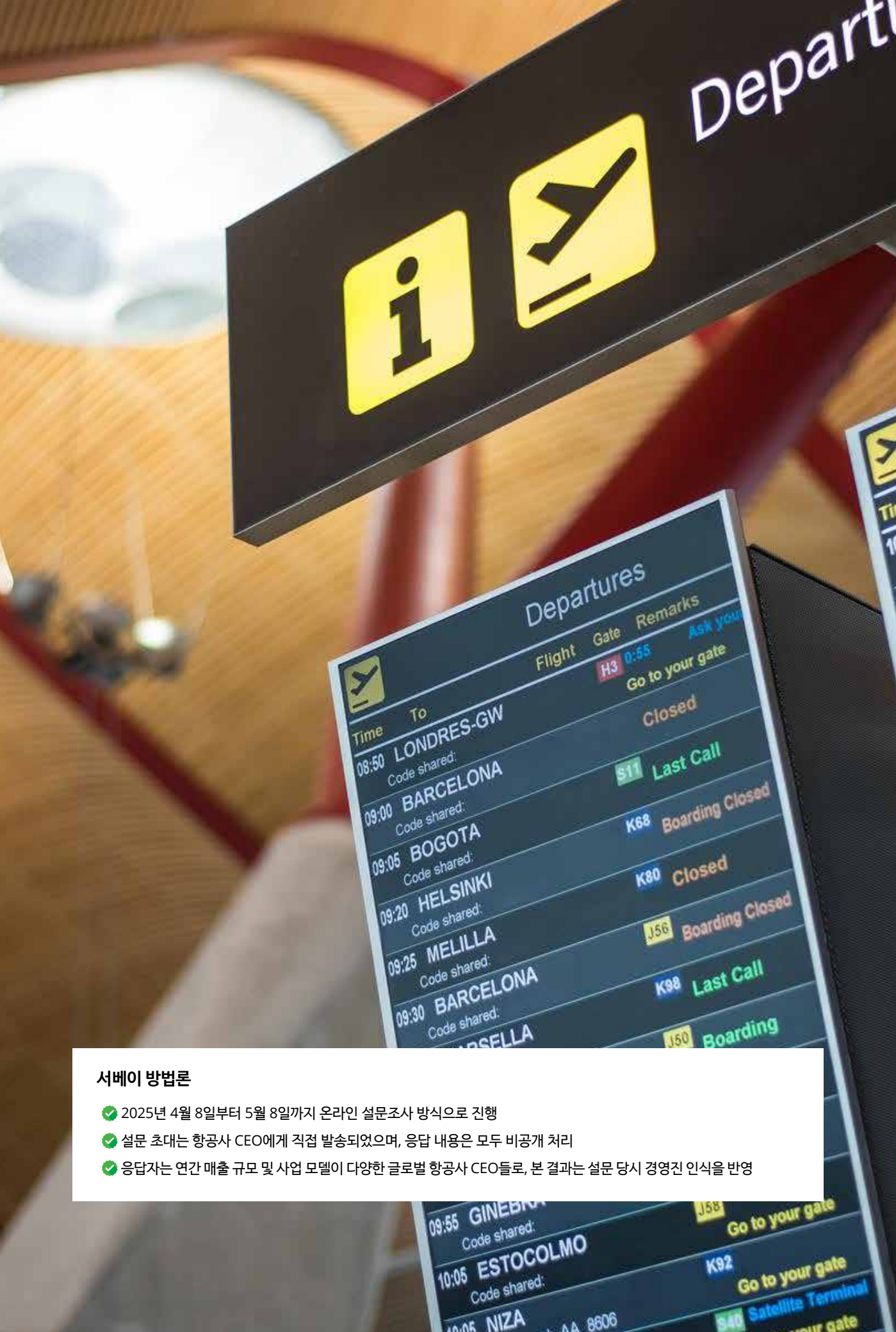
인재 전략: 조직 안정성과 리더십 역량 강화에 중점 11

지속가능성 전략: 재정 및 운영 여건을 반영한 실현 가능한 방안 모색 12

리스크 대응 전략: 산업 외부 리스크에 대한 선제적 대응 13

국내 항공업 동향과 직면 과제 14

실행 가능성과 성과 중심으로 개편되는 항공사 전략 15



서베이 방법론

- 2025년 4월 8일부터 5월 8일까지 온라인 설문조사 방식으로 진행
- 설문 초대는 항공사 CEO에게 직접 발송되었으며, 응답 내용은 모두 비공개 처리
- 응답자는 연간 매출 규모 및 사업 모델이 다양한 글로벌 항공사 CEO들로, 본 결과는 설문 당시 경영진 인식을 반영

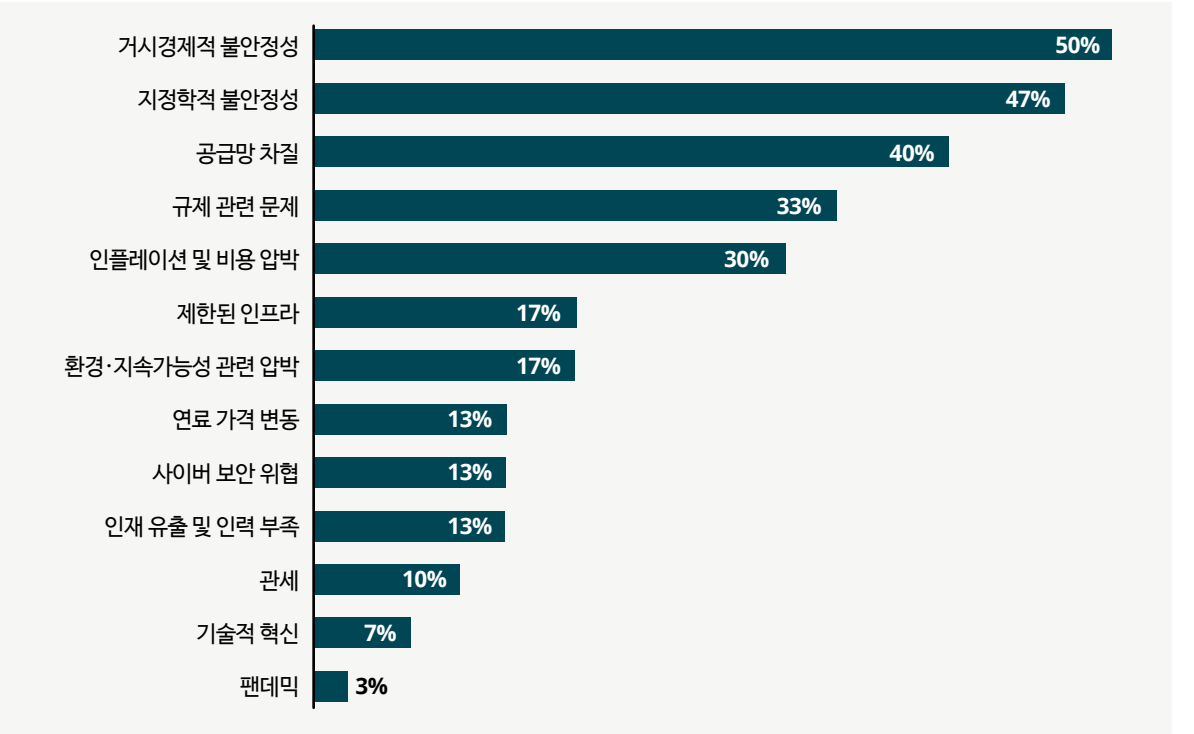
불확실성 속 실행가능성에 주목하는 항공사 CEO들

항공업은 여전히 변동성이 크며, 외부 변수에 크게 영향을 받는다. 이번 서베이에서 CEO들은 향후 1년 내 항공사가 직면할 가장 큰 우려 요인으로 '거시경제적 불확실성'(50%)과 '지정학적 불안정성'(47%)을 꼽았다(그림 1 참조). 팬데믹 이후에는 ▲경제 및 시장의 불확실성 ▲운영 비용 상승 ▲예측 불가능한 수요 흐름이 항공업계의 새로운 주요 리스크로 부상했다.

이에 대응해 경영진들은 비용 구조, 운영 신뢰성(operational reliability), 항공 노선 운영 성과(network performance) 등 직접 관리 가능한 핵심 영역에 집중하고 있다. 실제로 응답자의 63%가 '비용 관리 및 재무 건전성'을 주요 전략 과제로 지목했다(그림 2 참조). 항공업계는 단순히 비용을 줄이는 데 그치지 않고 운영 체계 전반의 구조를 재편하는데 주력하고 있다. 과거 빠른 성장과 인력 확충에 집중해온 항공사들은 이제는 보다 간결하고 효율적인 운영 방식을 지향하고 있다. 응답자의 66%가 '운영 신뢰성'을 전략 과제로 꼽았다는 점은 이 같은 변화의 흐름을 잘 보여준다. 항공사들은 핵심 영역에서 일관된 성과를 내는 데 주력하고 있으며, 특히 정시도착률 개선은 기술 운영(Tech ops)[1] 의 강력한 실행력이 뒷받침하고 있다 (그림 5 참조).

한편 53%의 응답자는 여전히 '고객 경험'을 최우선 과제로 꼽았다. 이는 비용을 절감하면서도 경쟁력을 유지해야 하는 항공사의 경영 환경을 반영한다(그림 2 참조). 재무 건전성과 고객 가치 제공 사이의 균형은 오늘날 항공사들의 주요 의사결정에 일관되게 드러나며, 이번 서베이 역시 이러한 흐름을 반영하고 있다.

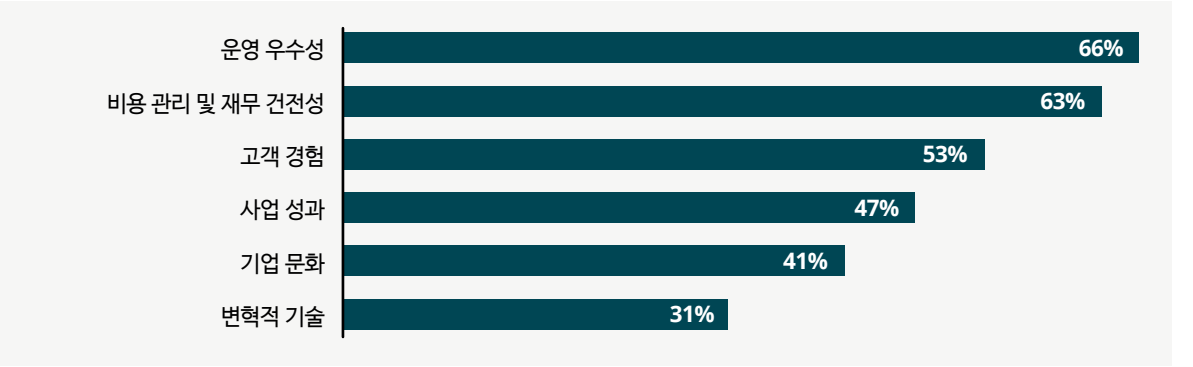
그림 1. 향후 3년간 귀사의 성장과 안정성 면에서 가장 큰 우려 요인은 무엇이라 생각하십니까?
(상위 3개 항목 선택)



N= 32, 자료: 딜로이트

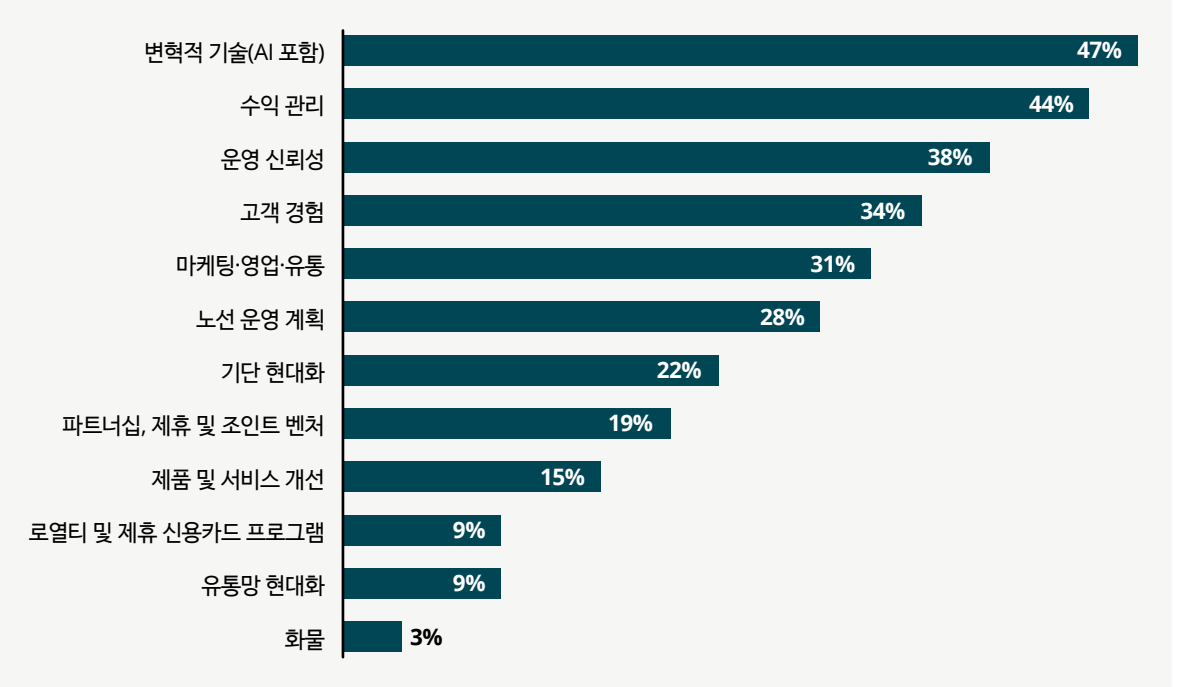
CEO들에게 향후 12개월 간 중점적으로 추진할 전략 과제에 대해 질문한 결과 '운영 우수성'(66%)과 '비용 관리 및 재무 건전성'(63%)이 가장 높은 응답률을 기록했다. 그러나 많은 CEO들이 이 두 항목만으로는 충분하지 않다고 판단했다. 고객 경험, 사업 성과, 변혁적 기술(Transformative technology), 기업 문화 등 다양한 영역을 동시에 추진하며 미래 경쟁력 확보에 나서고 있다(그림 2 참조). 또한, 성장 전략 측면에서도 다양한 이니셔티브가 함께 추진되고 있다. 변혁적 기술(47%), 수익 관리(44%), 운영 신뢰성(38%), 고객 경험(34%), 마케팅·세일즈·유통(31%)등이 고르게 주목받고 있다(그림 3 참조). 이는 우선순위와 성장 전략 모두에서 균형 있는 접근이 이뤄지고 있다는 점을 보여준다. 불확실성 속에서 유연하고 회복력 있게 대응하려면, 특정 분야에 치우치기보다 여러 분야에서 동시에 성과를 내야 한다는 인식이 확산되고 있다.

그림 2. 향후 12개월간 귀사가 우선 추진할 전략적 개선 과제는 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



N= 32, 자료: 딜로이트

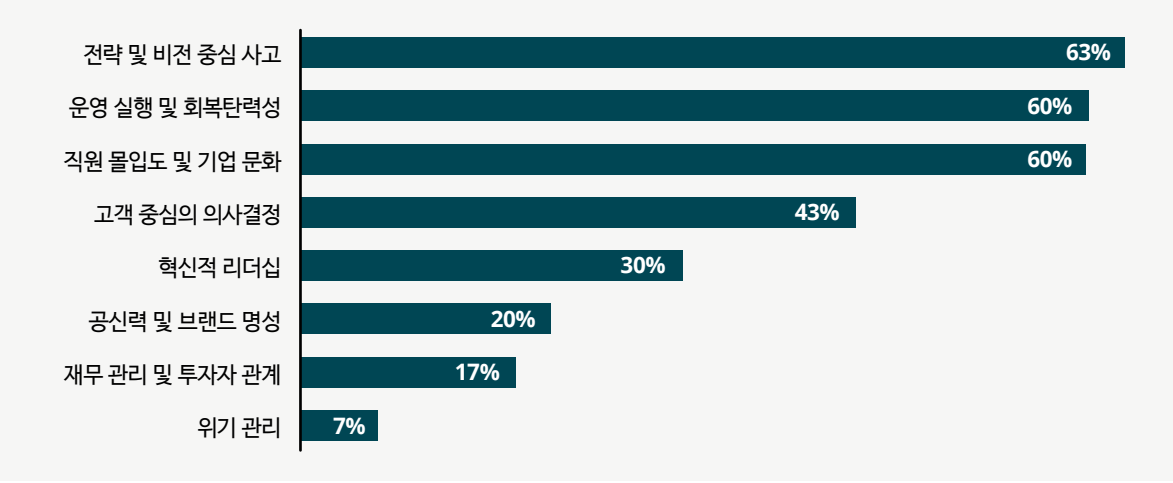
그림 3. 향후 12개월간 귀사가 성장을 견인하기 위해 우선 추진할 과제는 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



N= 32, 자료: 딜로이트

이와 같은 균형 잡힌 사고 방식은 리더십에 대한 CEO들의 인식에도 그대로 반영된다. 오늘날 항공 산업을 이끄는 데 가장 중요한 리더십 특성이 무엇인지 묻는 질문에 CEO들은 '전략 및 비전 중심 사고'(63%)와 '운영 실행 능력 및 회복탄력성'(60%)에 거의 동일한 비중을 두었다(그림 4 참조). 즉, 장기적인 방향성을 제시하는 동시에 일상적인 운영에서도 흔들림 없는 실행력을 발휘하는 리더십 능력이 요구되고 있다. 이와 함께 직원 몰입도(Employee engagement)와 기업 문화를 중요한 리더십 요인으로 꼽은 응답도 각각 60%에 달했다. 이러한 결과는 구성원들의 동기 부여와 일관된 조직 문화가 복잡한 환경을 헤쳐 나가는 데 핵심 기반이라는 인식이 확산되고 있음을 보여준다. ▲전략 및 비전 중심 사고 ▲회복탄력성 ▲사람 중심 조직 문화 세 요소의 조합은 복잡하고 빠르게 변화하는 시장에서 요구되는 리더십의 핵심 역량으로 떠오르고 있다.

그림 4. 항공업의 성공적인 운영 및 귀사의 성장을 위해 가장 중요하다고 생각하는 리더십 특성은 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



N= 32, 자료: 딜로이트

CEO들이 비용 관리에 집중하고 새로운 운영 환경에 적응하는 과정에서 전략적 우선순위에도 변화가 나타나고 있다. 지속가능성의 경우 당장의 재정·운영적 요구 사항이 부각되며 상대적으로 낮은 순위로 밀려났다(그림 1 참조). 한편, 변혁적 기술은 단순한 혁신 수단을 넘어 효율성, 회복탄력성, 성장을 가능케 하는 핵심 동력으로 주목받고 있다(그림 3 참조).

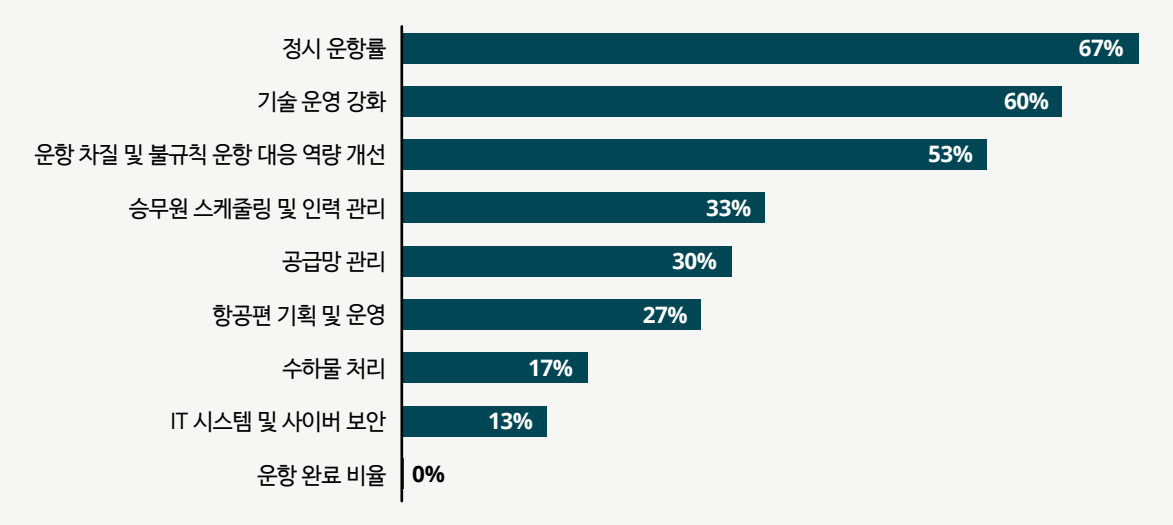
운영 전략: 신뢰성을 기반으로 회복 탄력성과 예측 가능성 확보

항공사 CEO들에게 운영 신뢰성은 더 이상 선택사항이 아니다. 향후 1년간 운영 우수성과 회복탄력성을 강화하기 위한 전략으로 '정시 운항 향상'(67%)과 '기술 운영 강화'(60%)가 가장 높은 응답률을 보였다(그림 5 참조). 이는 항공업계 전반에서 안정적인 운영이 고객 만족, 비용 효율성, 수익 성장의 기반이라는 인식이 확산되고 있음을 보여준다.

이번 조사에서 특히 두드러진 점은 항공사들이 일상 운항뿐 아니라 운항 차질 대응에도 집중하고 있다는 점이다. 응답자의 53%가 '운항 차질 및 불규칙 운항 대응 역량 개선'을 향후 12개월 내 우선순위 과제로 꼽았다(그림 5 참조). '승무원 스케줄링 및 인력 관리'(33%), '공급망 관리'(30%), '항공편 기획 및 운영'(27%)은 상대적으로 낮은 응답률을 보였지만, 이러한 요소들 역시 복잡한 글로벌 항공 네트워크 운영을 안정적으로 유지하는데 핵심적인 역할을 한다. 특히, 사소한 문제가 전체 운영에 빠르게 영향을 미치는 항공업의 특성을 고려하면 이들 항목의 중요성은 더욱 커진다.

대부분의 CEO들은 완벽한 운영보다 회복력 있는 조직 구축에 초점을 맞추고 있다. 그들의 목표는 단순히 지연을 피하는 것이 아니다. 더 스마트하게 운영하고, 더 빠르게 회복하며, 예측 불가능한 환경 속에서 예측 가능한 여정을 제공하는 데에 있다.

그림 5. 향후 12개월간 귀사의 운영 우수성과 회복 탄력성 강화를 위한 핵심 과제는 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



N= 32, 자료: 딜로이트

고객 경험 전략: 디지털 접점과 신뢰성을 아우르는 통합적 접근

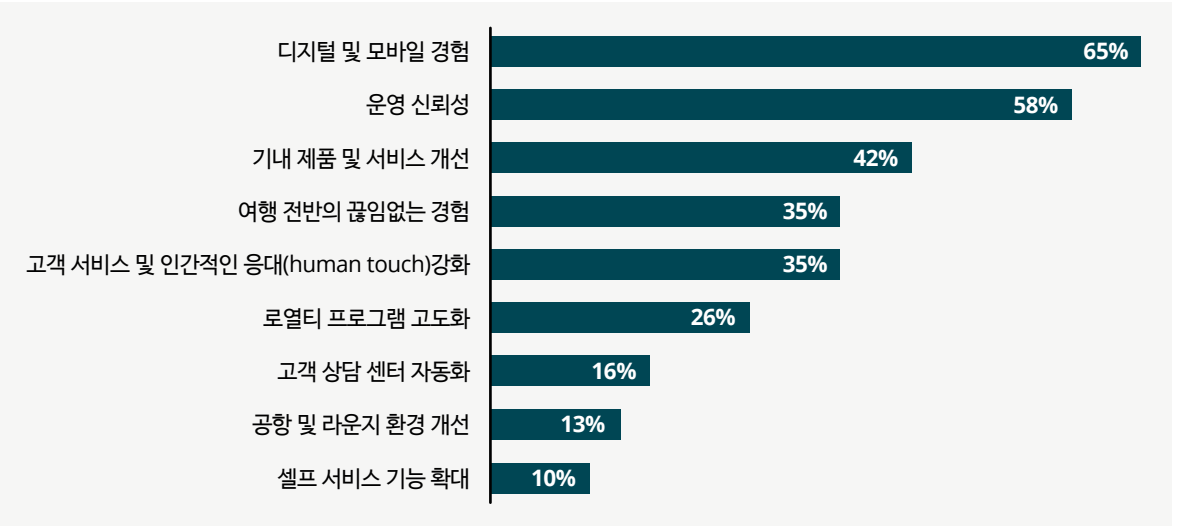
항공사 CEO들은 고객 경험이 탑승 전부터 시작되며, 그 시작과 끝에는 '신뢰성'이 자리한다고 본다. 58%의 CEO가 올해 고객 경험 최우선 과제로 '운영 신뢰성'을 꼽았다(그림 6 참조). 단 한 번의 지연도 고객 신뢰를 무너뜨릴 수 있는 산업 특성상 CEO들은 체계적이고 일관된 운영이 고객 만족으로 직결된다고 보고 있다.

하지만 신뢰성만으로는 충분하지 않다. 65%의 CEO는 '디지털 및 모바일 경험'을 고객 경험의 최우선 과제로 선택했다 (그림 6 참조). 이는 예약부터 탑승, 재예약까지 이어지는 여정 전반에서 디지털 접점이 얼마나 중요해졌는지를 보여준다. 기대 수준이 높아진 지금, 고객은 단순한 편리함을 넘어 직관적이고 끊김이 없는 경험을 원한다. 이러한 경험은 충성도, 운영 효율성, 브랜드 자산까지 좌우하는 핵심 요인으로 작용한다. 이 외에도 CEO들은 기내 제품 및 서비스 개선(42%), 고객 서비스 및 인간적인 응대(human touch) 강화 (35%), 여행 전반의 끊임없는 경험(35%), 로열티 프로그램 고도화(26%) 등 다양한 영역에 고르게 투자하고 있다(그림 6 참조). 이처럼 단편적인 경험이 아닌 여정 전반에 걸쳐 일관된 경험을 제공하는 것이 항공사들의 핵심 과제로 부상하고 있다.

미국의 한 항공사는 딜로이트의 Unlimited Reality™팀과 협력해 운영 신뢰성 강화를 추진한 바 있다. 이 항공사는 증강현실과 디지털 트윈 기술을 활용해 실제 공항 운영을 가상 환경에서 시뮬레이션하고, 고객 동선 및 흐름을 최적화함으로써 지연과 혼잡을 최소화했다. 여기에 멀티모달 AI 기술을 통해 센서, 공간, 시각 데이터를 통합 분석하고 실시간 운영 데이터를 기반으로 정교한 예측과 의사 결정을 가능하게 했다. 또한 직원 교육과 응대에는 몰입형 기술을 접목해 지식 전달력과 응대 품질의 일관성을 높였다. 이처럼 데이터 기반 몰입형 경험과 실질적 성과 창출을 목표로 하는 공간 AI 전략이 점차 현실화되고 있다.

또 다른 항공사는 공항 내 디지털 및 모바일 기반 고객 경험 개선에 주력했다. 공항을 단순한 이동 경로가 아닌 '디지털 경험 공간'으로 재구성하고자 QR코드, 길찾기 시스템 등 신기술을 도입했다. 여객·주차·항공편 정보 등 다양한 데이터를 통합해 개인 맞춤형 안내와 서비스를 제공하고, 유료 라운지, 휴게 공간, 오락 시설 등 디지털 기반 편의시설을 함께 구축해 공항 체류 시간을 더욱 풍부한 경험으로 전환하고자 했다.

그림 6. 향후 12개월간 귀사가 고객 경험 강화를 위해 가장 중점적으로 추진할 과제는 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



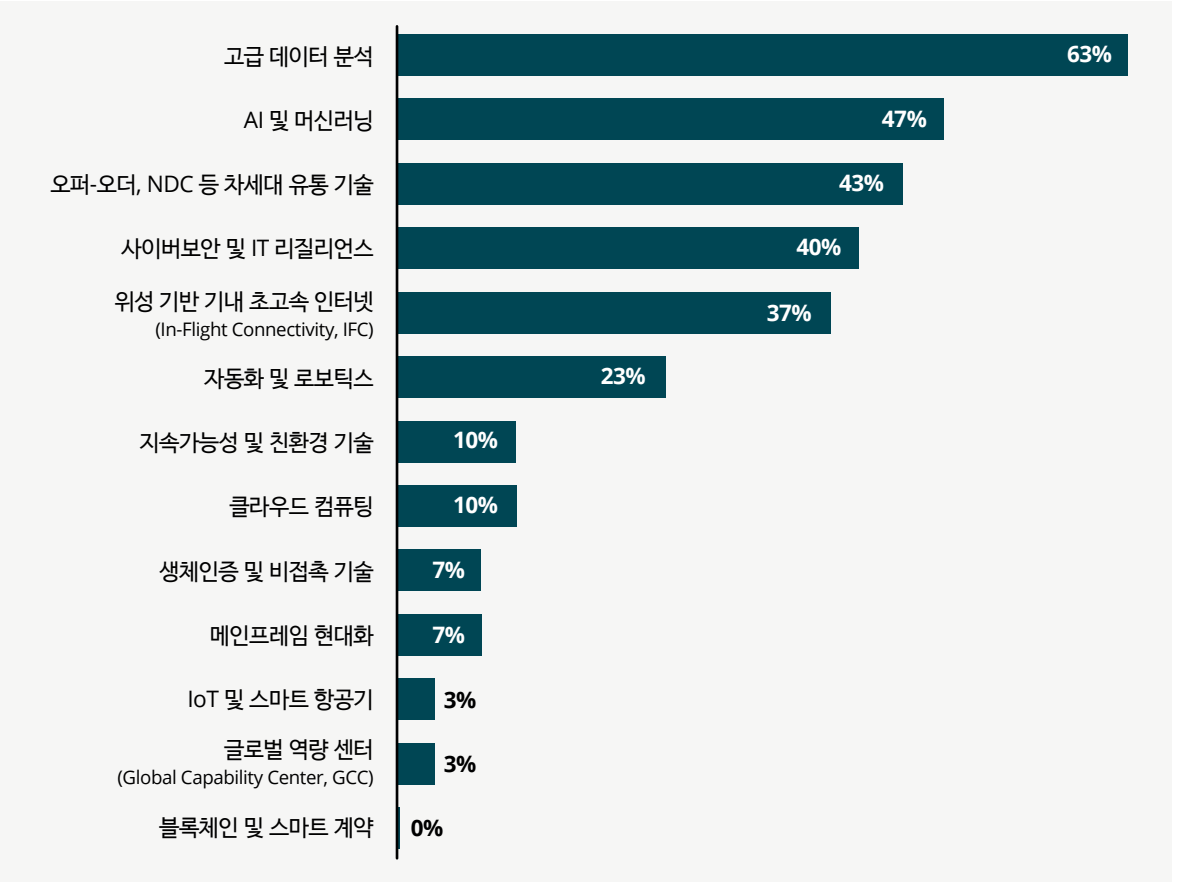
N= 32, 자료: 딜로이트

기술 투자 전략: 실질적 효과 중심의 기술 채택과 디지털 전환에 초점

기술은 이제 항공사 성장 전략의 중심에 자리 잡고 있다. 전체 CEO의 47%는 올해 성장을 견인할 핵심 과제로 '변혁적 기술'을 꼽았다(그림3 참조). 이러한 변화는 일시적인 트렌드를 좇는 것이 아니라, 디지털 투자가 비즈니스 전반의 가치를 실현하는 핵심 수단이라는 인식이 확산한 결과다. 기술은 이제 항공 노선 운영 계획(network planning)부터 고객 경험에 이르기까지 주요 비즈니스 전반에 걸쳐 영향력을 넓혀가고 있다.

다만, 기술 투자에 있어 CEO들은 여전히 실질적인 효과를 최우선으로 고려하고 있다. 최근 AI에 대한 높은 관심에도 불구하고 이번 서베이의 기술 투자 우선순위 1위는 '고급 데이터 분석'(63%)이 차지했다. 이는 AI에 대한 부정적인 인식보다는 당장 효과가 입증된 기술에 집중하겠다는 실용적 판단으로 해석할 수 있다. 팬데믹 이후 항공사들은 단절된 시스템을 정비하며 데이터 환경을 꾸준히 개선해 왔다. 그 결과, 기존의 분석 기술만으로도 효율성과 수익성을 높이는 성과가 확인되고 있다. 올해 CEO들은 미래 가능성보다 '즉각적인 성과'에 더욱 무게를 두고 있다.

그림 7. 향후 12개월간 귀사가 가장 중점적으로 투자할 기술은 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



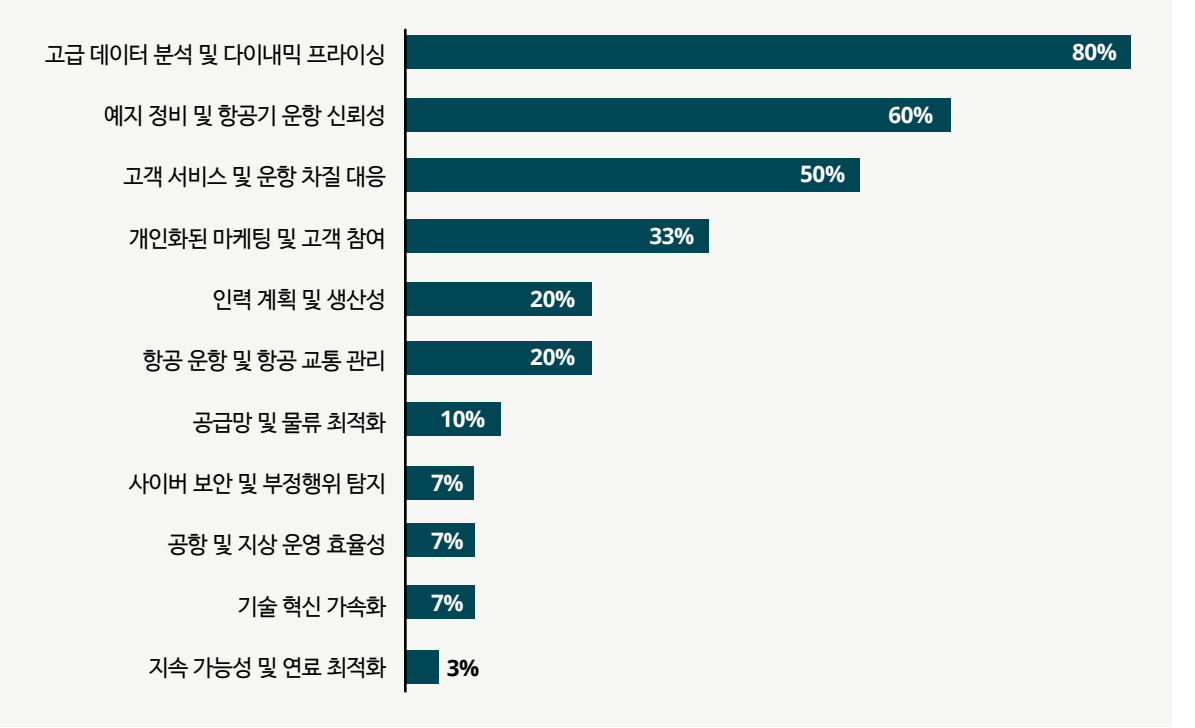
N= 32, 자료: 딜로이트

그렇다고 AI의 중요성이 줄어든 것은 아니다. 향후 3년 내 AI가 가장 큰 효과를 가져올 것으로 기대되는 분야로, CEO들은 '수익 관리 및 다이내믹 프라이싱'(80%)을 가장 많이 꼽았다(그림 8 참조). 이는 항공사의 최우선 성장 전략과도 직결된다. 그 뒤를 이어, '예지 정비'(Predictive Maintenance)[2] 및 '항공기 운항 신뢰성'(60%)이 꼽혔으며, 이는 AI가 비용 관리 측면에서도 핵심적인 역할을 하고 있음을 보여준다. '고객 서비스 및 운항 차질 대응(50%)'도 주요 분야로 꼽혔는데, 이는 특히 위험 부담이 큰 상황에서 AI가 고객 경험을 실질적으로 향상할 수 있다는 기대감을 반영한 결과다. AI가 점차 고도화되면서 CEO들은 이를 항공사 운영 전반을 변화시킬 전략적 핵심 기술로 인식하고 있다.

이와 함께, 향후 12개월간 가장 중점적으로 투자할 기술로는 오퍼 오더(offer order)[3], NDC(New Distribution Capability)[4] 등 '차세대 유통 기술'(43%)이 세 번째로 높은 응답률을 기록했다(그림 7 참조). 오랫동안 구상 단계에 머물러 있던 NDC는 올해 들어 실제 투자로 이어지고 있으며, 이는 항공사들이 디지털 채널 전반에서 상품 구성, 개인화, 판매 방식을 근본적으로 바꾸려는 움직임으로 해석된다. 기존의 여정 중심 예약 방식(PNR, passenger number record) 모델에서 벗어나 항공 상품을 재고 관리 단위(SKU, Stock-keeping unit)로 구성해 판매하는 디지털 유통 구조로의 전환이 본격화되고 있다.

이처럼 CEO들은 단순히 기술을 좇기보다는 ▲신뢰성 강화 ▲가격 전략 고도화 ▲고객 관계 개선 등 실질적 효과가 기대되는 영역에 집중 투자하고 있다.

그림 8. 향후 3년간 AI가 귀사의 어느 분야에 가장 큰 영향력을 끼칠 것으로 예상하십니까?
(상위 3개 항목 선택)



N= 32, 자료: 딜로이트

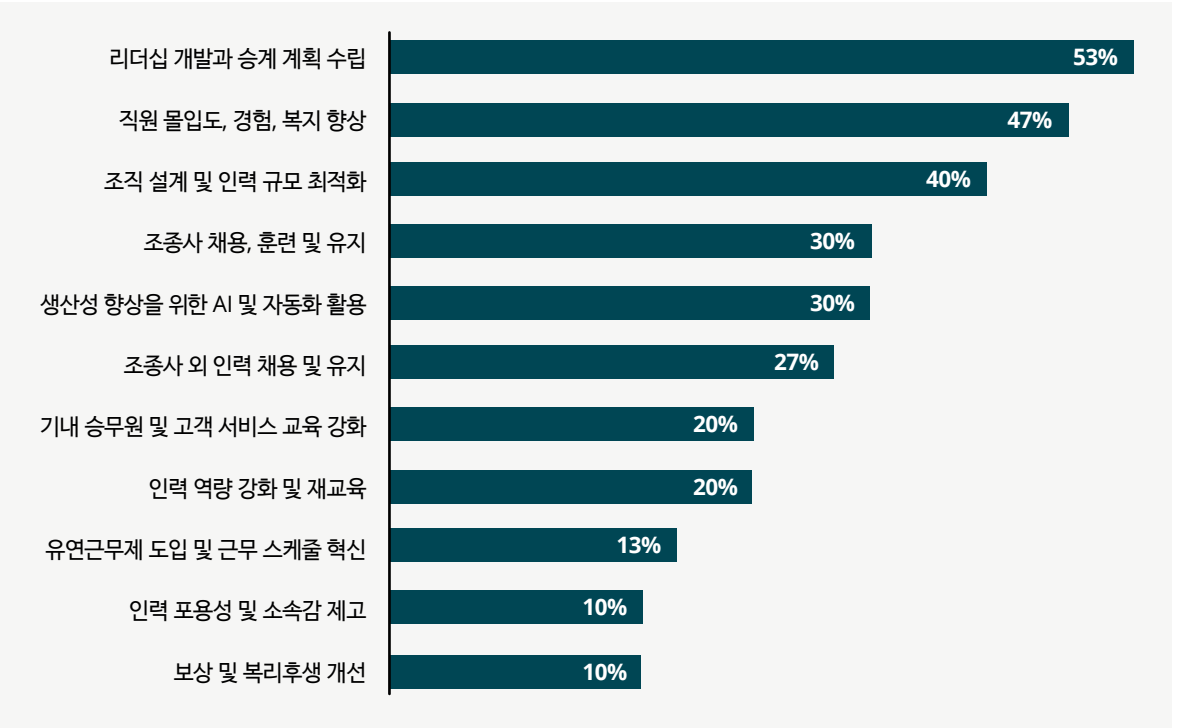
인재 전략:
조직 안정성과 리더십 역량 강화에 중점

많은 항공사에 인재와 조직 문화는 오랜 기간 경쟁 우위의 핵심 요소였다. 오늘날의 경영 환경에서도 이러한 요소는 다시 주목받고 있으며, CEO들은 회복탄력성과 성과를 높이기 위해 리더십 역량, 조직 안정성, 직원 몰입도에 주력하고 있다.

올해 인력 관련 과제로 가장 많이 선택된 항목은 '리더십 개발과 승계 계획'(53%)이었으며, 직원 몰입도, 경험, 복지(47%)가 그 뒤를 이었다. 이제 CEO들은 인재 육성 범위를 C레벨에만 국한하지 않고, 현장 직원(frontline workers)을 포함한 조직 전체로 확대하고 있다. 강한 조직 문화와 리더십 실행력은 분리된 요소가 아닌, 하나라는 인식이 점차 확산하고 있다.

최근 몇 년간 주요 과제로 주목받았던 '조종사 채용, 훈련 및 유지'(30%)의 경우 올해에는 네 번째 순위로 내려가며 다소 완화된 양상을 보였다(그림 9 참조). 인력 포용성, 재교육, 유연근무제 역시 상대적으로 낮은 응답 비율을 보이며 하위권에 머물렀다. 이는 항공사들이 조직 안정과 핵심 리더십 역량 강화에 보다 초점을 맞추며, 전반적인 운영 안정화로 전략 방향을 재조정하고 있음을 시사한다.

그림 9. 변화하는 항공사 운영 환경에 대응하기 위해
귀사가 우선순위를 두고 있는 인력 · 인재 관련 과제는 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



N= 32, 자료: 딜로이트

지속가능성 전략: 재정 및 운영 여건을 반영한 실현 가능한 방안 모색

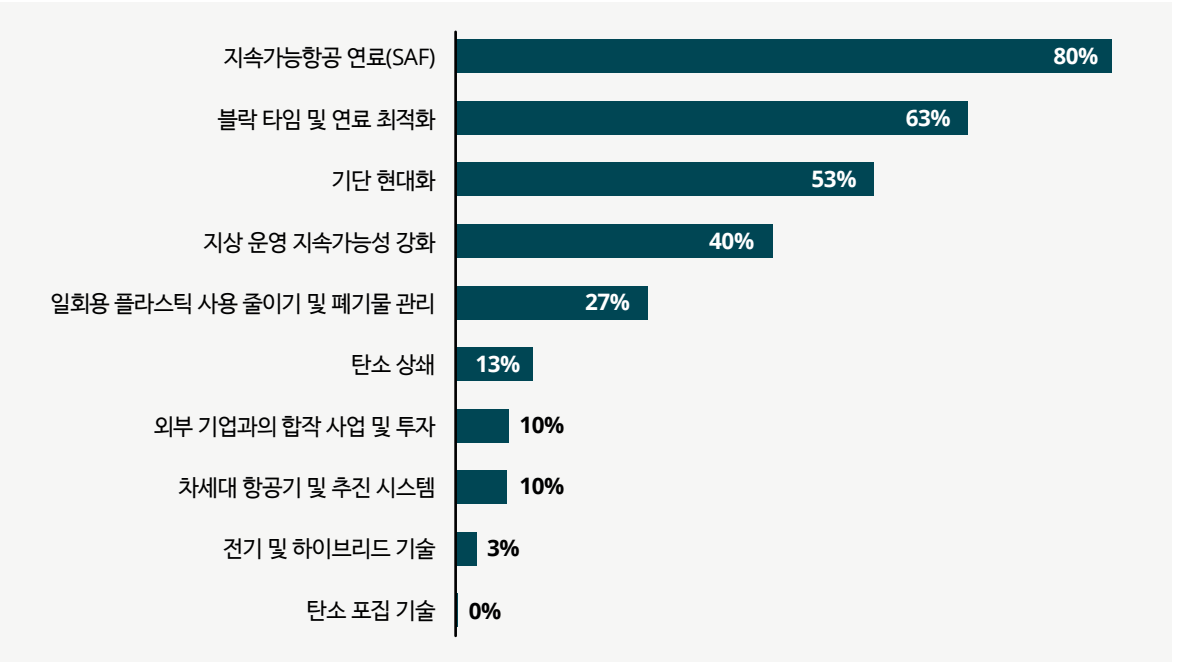
CEO들은 지속가능성 측면에서도 더욱 구체적이고 실행 가능한 영역에 집중하고 있다. 경제 불확실성과 비용 압박이 커지는 상황에서 항공사들은 성과가 즉각적으로 드러나는 영역부터 실행에 옮기고 있다. 대표적인 사례가 지속가능 항공 연료(SAF)[5]다.

전체 CEO의 80%는 지속 가능 항공 연료를 지속가능성 달성을 위한 최우선 과제로 꼽았다(그림 10 참조). 이는 배출 감축에 대한 외부 압력과 업계 내 인식 변화가 동시에 작용한 결과다. 뒤이어 63%는 '블락 타임(Block time)[6] 및 연료 최적화'를 우선순위로 선택했다. 지속가능성과 운영 효율을 동시에 추구하는 전략이 CEO들의 주된 관심사로 떠오르고 있다.

반면 '탄소 상쇄'는 13%로 우선순위에서 가장 낮은 수준을 기록했다. 전기 추진[7] 이나 탄소 포집처럼 장기적인 투자가 필요한 기술에 관한 관심은 상대적으로 더 낮았다. CEO들의 관심은 '언젠가'보다 '지금 당장 실행 가능한 대안'에 있다. 기단 운영 최적화, 지상 운영 지속가능성 강화, 일상 운영에서의 에너지 절감 등이 여기에 포함된다.

항공사들은 이제 지속가능성을 재무·운영 현실에 맞춰 추진하고 있다. 보여주기식 접근이 아닌 신뢰성과 실행력, 실질적 성과에 초점을 맞추는 분위기다.

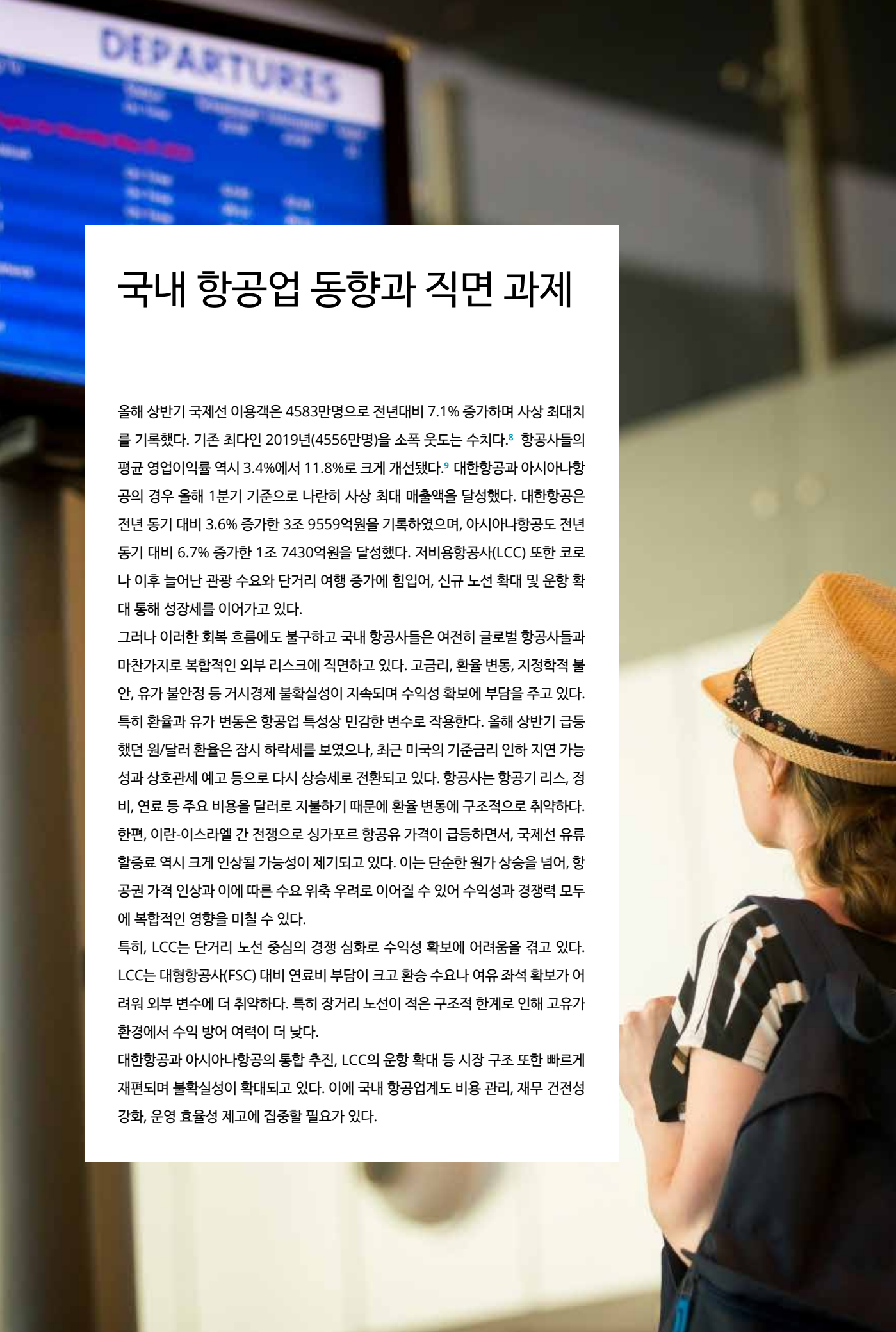
그림 10. 항공사의 지속가능성 목표를 달성하기 위해 귀사가 우선순위를 두고 있는 과제는 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



N= 32, 자료: 딜로이트

리스크 대응 전략:
산업 외부 리스크에 대한 선제적 대응

최근 항공사 CEO들이 직면한 리스크는 불과 몇 년 전과 비교해도 확연히 달라졌다. 이전에는 조종사 부족, 연료 가격 변동 등 업계 고유의 과제가 우선순위였다. 그러나 이제는 경제 불확실성, 지정학적 불안정성, 공급망 문제 등 외부요인이 주요 리스크로 부상했다.
이러한 변화는 CEO들의 전략적 판단에도 고스란히 반영된다. 비용 통제 강화, 운영 신뢰성 확보, 고객 경험과 지속가능성에 대한 실용적인 접근 방식이 대표적이다. 이는 단순한 경영 전략을 넘어, 리스크에 대응하기 위한 실행 중심 전략으로 해석할 수 있다. CEO들은 불확실한 환경에서 항공사의 리질리언스를 높이기 위해 보다 신중하고 체계적인 운영에 힘을 쏟고 있다.
한때 주요 리스크로 꼽히던 일부 요인들은 점차 우선순위에서 밀려나고 있다. 인재 부족이나 사이버 보안을 최우선 과제로 언급한 CEO는 거의 없었으며, 오랜 기간 주요 리스크로 인식됐던 '연료 가격 변동' 역시 13%에 그쳤다. 특히 '팬데믹'을 주요 위협으로 꼽은 CEO는 단 3%로, 이는 과거의 위기가 더 이상 항공사의 미래를 규정하지 않는다는 점에서 상징적이다.
변화한 환경 속에서 항공사 CEO들은 무리하게 성장을 추구하기보다, 언제든 닥칠 수 있는 리스크에 유연하게 대응할 수 있도록 조직을 재정비하고 있다. 불확실한 상황에서도 비용 관리, 운영 신뢰성, 리더십 강화 등 기본 요소에 집중하면서, 동시에 미래 변화에 선제적으로 대비하려는 움직임이 포착된다.



국내 항공업 동향과 직면 과제

올해 상반기 국제선 이용객은 4583만명으로 전년대비 7.1% 증가하며 사상 최대치를 기록했다. 기존 최다인 2019년(4556만명)을 소폭 웃도는 수치다.[8] 항공사들의 평균 영업이익률 역시 3.4%에서 11.8%로 크게 개선됐다.[9] 대한항공과 아시아나항공의 경우 올해 1분기 기준으로 나란히 사상 최대 매출액을 달성했다. 대한항공은 전년 동기 대비 3.6% 증가한 3조 9559억원을 기록하였으며, 아시아나항공도 전년 동기 대비 6.7% 증가한 1조 7430억원을 달성했다. 저비용항공사(LCC) 또한 코로나 이후 늘어난 관광 수요와 단거리 여행 증가에 힘입어, 신규 노선 확대 및 운항 확대 통해 성장세를 이어가고 있다.

그러나 이러한 회복 흐름에도 불구하고 국내 항공사들은 여전히 글로벌 항공사들과 마찬가지로 복합적인 외부 리스크에 직면하고 있다. 고금리, 환율 변동, 지정학적 불안, 유가 불안정 등 거시경제 불확실성이 지속되며 수익성 확보에 부담을 주고 있다. 특히 환율과 유가 변동은 항공업 특성상 민감한 변수로 작용한다. 올해 상반기 급등했던 원/달러 환율은 잠시 하락세를 보였으나, 최근 미국의 기준금리 인하 지연 가능성과 상호관세 예고 등으로 다시 상승세로 전환되고 있다. 항공사는 항공기 리스, 정비, 연료 등 주요 비용을 달러로 지불하기 때문에 환율 변동에 구조적으로 취약하다. 한편, 이란-이스라엘 간 전쟁으로 싱가포르 항공유 가격이 급등하면서, 국제선 유류할증료 역시 크게 인상될 가능성이 제기되고 있다. 이는 단순한 원가 상승을 넘어, 항공권 가격 인상과 이에 따른 수요 위축 우려로 이어질 수 있어 수익성과 경쟁력 모두에 복합적인 영향을 미칠 수 있다.

특히, LCC는 단거리 노선 중심의 경쟁 심화로 수익성 확보에 어려움을 겪고 있다. LCC는 대형항공사(FSC) 대비 연료비 부담이 크고 환승 수요나 여유 좌석 확보가 어려워 외부 변수에 더 취약하다. 특히 장거리 노선이 적은 구조적 한계로 인해 고유가 환경에서 수익 방어 여력이 더 낮다.

대한항공과 아시아나항공의 통합 추진, LCC의 운항 확대 등 시장 구조 또한 빠르게 재편되며 불확실성이 확대되고 있다. 이에 국내 항공업계도 비용 관리, 재무 건전성 강화, 운영 효율성 제고에 집중할 필요가 있다.

실행 가능성과 성과 중심으로 개편되는 항공사 전략

2025년 항공업계는 여전히 높은 불확실성과 복합적인 리스크에 직면해 있다. 기존의 산업 고유 리스크를 넘어서, 거시경제, 지정학, 기술 변화, 고객 경험 등 다양한 요인을 고려한 복합적 대응이 필수적인 상황이다.
이번 서베이는 글로벌 항공사 CEO들이 기술 기반의 고객 여정 재설계, 운영 효율화, 판매 시스템 전환 등 즉시 실행 가능한 전략을 중심으로 성과와 회복 탄력성을 동시에 추구하고 있음을 보여준다. 핵심 전략은 다음과 같다:

1. 기술 기반 고객 여정 최적화

① 공항 운영 시뮬레이션(AR/디지털 트윈), 실시간 예측(AI·멀티모달 분석)을 통한 정시성·혼잡도 개선
② 고객 접점 전반(QR·길찾기·모바일 UX)에서 개인화된 디지털 경험 설계
③ 기술 기반 직원 교육 및 서비스 품질 표준화(몰입형 기술, 증강현실 기술 및 데이터 분석 등)

2. 운영·수익 구조 개선 전략 마련

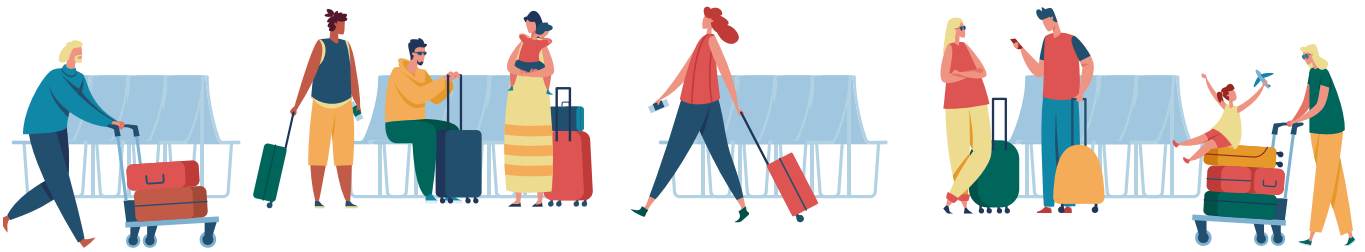
① AI 및 데이터 애널리틱스를 기반으로 운영 프로세스 혁신 및 수익 구조 개선
② 성과가 입증된 기술 중심의 투자 전략 설계 및 실행 지원
③ 수익성 제고를 위한 전사적 밸류체인 진단 및 오퍼레이션 개선

3. 차세대 항공 판매 시스템 도입

① 오퍼 오더, NDC 등 항공 판매 기술 확대
② 항공 상품을 SKU 단위로 구성하는 등 상품 구조의 유연성 강화 및 맞춤형 제안 체계 구축

4. 항공사의 에너지 효율 및 탄소 감축 전략 도입

① 지속가능성 강화를 위한 연료 포트폴리오 개선
② 지속가능항공 연료(SAF) 도입 확대 및 관련 인프라 투자
③ 연료 최적화·효율화 전략으로 탄소 감축 및 규제 대응
④ 일상 운영 전반의 에너지 절감 및 친환경 프로세스 적용



주석

1. 항공기 정비 및 공학(MRO: Maintenance, Repair & Overhaul)을 포함한 항공사의 기술 운영 전반을 의미함, IATA (https://www.iata.org/en/programs/ops-infra/engineering-maintenance/)
2. 항공기 건강 상태를 빅데이터를 활용해 실시간 모니터링하고 실제 고장이 나기 전 미리 조치하는 정비 기법, 대한항공, https://news.koreanair.com/%EC%B9%BC%ED%86%A1_kaltalk-%EC%9D%B4%EA%B2%83%EC%9D%B4-%EB%8C%80%ED%95%9C%ED%95%AD%EA%B3%B5-%ED%95%AD%EA%B3%B5%EC%A0%95%EB%B9%84%EC%9D%98-%EB%AF%B8%EB%9E%98-%EC%98%88%EC%A7%80%EC%A0%95%EB%B9%84/
3. 항공 상품을 맞춤형 제안과 단일 주문 형태로 통합해 유통·판매하는 방식, Offer & Order Management for Airlines Explained, AltexSoft, https://www.altexsoft.com/blog/offer-order-management/
4. IATA(국제항공운송협회)가 제정한 차세대 항공 유통 표준으로, 항공사와 여행사를 직접 연결해 실시간 운임, 부가서비스, 다양한 콘텐츠를 더욱 효율적으로 제공하는 기술, 한국경제, https://www.hankyung.com/article/202308149634i
5. 기존의 석유 항공유를 대체하는 바이오 연료로 생산한 항공유를 의미함, 주로 동식물성 기름이나 폐식용유, 해조류, 사탕수수, 바이오매스 등을 활용해 SAF를 생산함, 한국경제, https://dic.hankyung.com/economy/view/?seq=15188
6. 항공기 운항 시간(항공기가 게이트에서 밀려나거나 이륙을 위해 주차 위치에서 이륙 준비를 시작하는 순간부터 착륙 후 게이트나 주차 위치에서 최종 정지하는 순간까지의 시간), 국제 민간 항공 기구(ICAO)
7. 전기를 동력원으로 활용하는 추진 방식, https://aerospace.honeywell.com/us/en/about-us/blogs/electric-aircraft-propulsion-how-it-works
8. 국제교통부, 항공 운송 통계(https://www.airportal.go.kr/stats/transport/dashboard.do)
9. 국제교통부, 항공사 경영성과(https://www.airportal.go.kr/stats/industry/industryData.do)

한국 딜로이트 그룹 전문가

교통·호텔·레저 및 서비스 산업 전문팀

운송, 여행, 호텔, 외식, 레저, 게임 등 빠르게 진화하는 서비스 산업 전반에서, 한국 딜로이트 그룹은 고객 중심 전략과 디지털 혁신을 통해 지속가능한 성장을 함께 설계합니다.
산업별 고객 특성과 니즈를 반영한 비즈니스 모델 재정립, 차별화된 고객 경험 설계, 마케팅·세일즈·서비스 전반의 디지털 전환을 지원하며, 복잡한 환경 속에서도 실질적인 성과를 이끌어내는 실행 중심의 솔루션을 제시합니다.

딜로이트 고객 경험 설계 & 디지털 마케팅

한경수 파트너
Deloitte Digital | 컨설팅 부문

02 6676 3753
kyuhan@deloitte.com

딜로이트 소비자 부문

김태환 파트너
소비자 부문 리더 | 컨설팅 부문

02 6676 3756
taehwankim@deloitte.com

강동남 파트너
교통, 호텔, 레저 및 서비스 산업 리더 | 경영자문 부문

02 6099 4831
donkang@deloitte.com

Deloitte Offerings

Customer Strategy & Design	• 디지털 기반 고객 전략 및 비즈니스 모델 수립 • 제품 및 서비스 오퍼링 디자인
Marketing & Commerce	• 고객경험 최적화를 위한 Owned Channel, 광고, 이커머스 전략 설계/구현/운영
Customer as a Service	• 디지털 고객경험을 실현하는 마케팅, 세일즈, 서비스 플랫폼 구현 및 운영
Digital Strategy & Transformation	• 디지털/IT 전략 수립부터 설계, 구축 및 최적화 • 인수합병, 신사업 개발, 신시장 진출 등 전략적 비즈니스 어젠다 관련 시스템 주제의 타당성 분석, 영향 검증, 벤치마킹, 전략 및 계획 수립

앱

카카오톡 채널

'딜로이트 인사이트' 앱과 카카오톡 채널에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

Deloitte. Insights

성장전략부문 대표
손재호 Partner
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장
박경은 Director
kyungepark@deloitte.com

Contact us
krinsightsend@deloitte.com

연구원
이소윤 Consultant
soyunlee@deloitte.com

디자이너
박근령 Senior Consultant
keunrpark@deloitte.com

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms or their related entities (collectively, the "Deloitte organization") is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인("저작권자")에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.

© 2025. For information, contact Deloitte Anjin LLC