

Deloitte Insights

Image generated by AI

July 2026

2026 항공사 CEO 서베이

확장보다 생존, 성장보다 수익성

Deloitte Global

Deloitte.

Download on the
App Store

GET IT ON
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

목차

리더 메시지	03
서베이 방법론	04
01 상황 진단: 2026년 항공사 CEO, 성장에서 수익성 방어로 우선순위 전환	05
항공사의 최대 위협 요인, 연료 가격 변동과 인플레이션	06
02 2026년 항공사의 위기 대응 방안과 성장 전략	07
1) 성장·운영 전략: 기존 자원의 수익성 제고 및 운항 안정성 강화	09
2) 기술 활용 전략: 비용 절감과 매출 관리 수단으로 부상한 AI	12
3) 지속가능성 전략: 재무적 성과와 함께 추진하는 지속가능성	17
4) 리더십의 전환: 비전 수립보다 운항 안정성 확보가 우선	18
03 국내 항공업 동향과 직면 과제	19
04 결론: AI 활용과 기존 자원 최적화로 수익성과 미래 경쟁력 동시 확보	20
주석	21

리더 메시지



최용호 파트너

Monitor Deloitte

☎ 02 6676 3776

@ yongchoi@deloitte.com

전 세계 항공사 CEO 21인의 목소리를 담은 이번 서베이는 항공산업이 새로운 국면에 진입했음을 시사합니다. 사상 최대 실적을 기대하던 낙관론은 연료 가격 변동성과 인플레이션이라는 현실 앞에서 급격히 마진 방어전으로 전환됐고, '비용 통제 및 재무 건전성'이 모든 경영 과제를 앞서는 최우선 순위로 올라섰습니다. 성장을 위한 노선 확장보다는 기존 노선과 좌석 운영에서 수익성을 극대화하는 '매출 관리'로 초점이 옮겨졌고, 업계의 관심 역시 비전보다 실행력과 비용 통제로 이동했습니다.

흥미로운 점은 이 방어적 기조 속에서도 AI 투자가 효율성의 핵심 요소로 부상했다는 사실입니다. AI-머신러닝은 데이터 분석을 제치고 최우선 기술 과제가 되었고, 매출 관리와 동적 가격 책정은 2년 연속 80% 이상의 응답을 기록하며 대표 과제로 자리매김했습니다. 다만 기술도입의 장벽은 자금이나 경영진의 의지가 아니라 인재·조직문화·레거시 시스템 통합이라는, 결국 조직 역량의 문제라는 점을 CEO들은 정확히 인식하고 있습니다.

딜로이트는 위기 국면에서 방어에만 집중한 기업이 회복기를 주도한 사례는 드물다는 점에 주목합니다. 경쟁 구도는 위기 이후가 아니라 위기 도중에 재편됩니다. 노선과 슬롯, 공급 계약, 기업 고객을 둘러싼 경쟁이 치열해지는 지금, 오늘의 현금을 지키면서 미래 성장 기반을 확보하는 '양손잡이 경영'이야말로 이 시대 리더십의 진정한 시험대입니다.

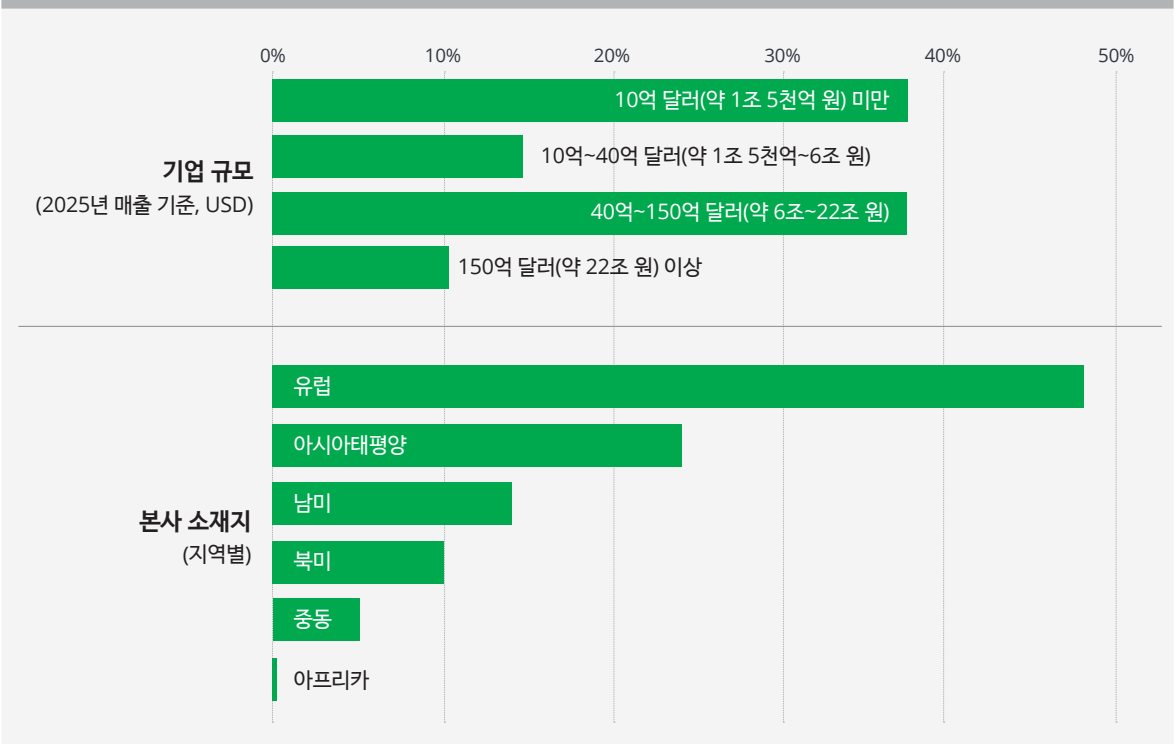
국내 항공사 역시 고유가라는 동일한 압박에 더해, 원화-달러 간 환율, 통합 항공사 출범에 따른 비용 부담이라는 복합적인 구조적 과제를 안고 있습니다. 딜로이트는 글로벌 항공 산업에 대한 축적된 인사이트와 재무·운영·디지털 전 영역의 전문성을 바탕으로, 비용 효율화와 성장 전략을 균형 있게 추진하는 여정의 실질적 파트너가 되고자 합니다.



서베이 방법론

- ☑ 2026년 4월부터 5월까지 온라인 설문조사 방식으로 진행
- ☑ 설문지는 항공사 CEO에게 직접 발송되었으며, 모든 응답은 비공개
- ☑ 전 세계 항공사 CEO 21명 참여 - 다양한 매출 규모·지역·사업 모델 반영
- ☑ 본 결과는 조사 시점의 CEO 인식을 반영한 것으로, 방향성을 제시하되 업계 전체를 통계적으로 대표하지 않음

서베이 응답자 소속기업 규모 및 본사 소재지



* 원화 환산액은 서베이 기간(2026년 4월~5월) 평균 환율 USD/KRW 1,497원 기준

01 상황 진단: 2026년 항공사 CEO, 성장에서 수익성 방어로 우선순위 전환

2026년 초반 항공업계는 매우 긍정적인 전망 속에 출발했다. 역대 최고 수준의 여객 수요와 탑승률이 예상되었으며, 글로벌 순이익 또한 전년 대비 약 15억 달러 증가한 410억 달러 (약 61조 원)에 달할 것으로 전망됐다.¹ 그러나 미국-이란 전쟁 여파로 에너지 시장이 요동치면서 연중 상황은 크게 달라졌다.

항공유 가격은 전년 대비 약 70% 급등하며 연료비가 전체 운영 비용에서 차지하는 비중도 25.4%에서 31.4%로 상승했다.² 이에 더해 연비가 낮은 노후 항공기가 계획보다 오래 운항하면서 연료비 부담이 가중됐다. 이처럼 연료 가격 급등, 인플레이션으로 인한 인건비·정비비 상승, 항공기 납기 지연으로 인한 노후 기단 운항의 연장³이 맞물리며 항공사 수익성이 급격히 악화했다.

국내 항공사도 상황은 유사하다. 2026년 초 사상 최대 실적을 기록했지만, 유가 급등으로 상황이 빠르게 바뀌었다. 국내 항공사 절반이 비상경영 체제로 전환하였으며, 인력 비용 절감과 노선·편수 축소에 나서고 있다. 여기에 환율 상승으로 인한 손익 악화와 통합 항공사 출범에 따른 추가 비용 부담이 더해지며 어려움이 가중되고 있다.

대공황, 팬데믹, 그리고 이번 이란 전쟁까지 수차례 위기를 겪어온 항공업계에서 위기 대응은 이제 CEO의 일상이 됐다. 이번 서베이에 참여한 21명의 항공사 CEO는 비용 통제를 위기 대응의 핵심 원칙으로 삼고 있다. 고객 경험, 혁신, 조직 문화 등은 여전히 중요한 과제이지만, 이제는 '수익성을 지킬 수 있는가'가 모든 의사결정의 첫 번째 기준이 됐다.

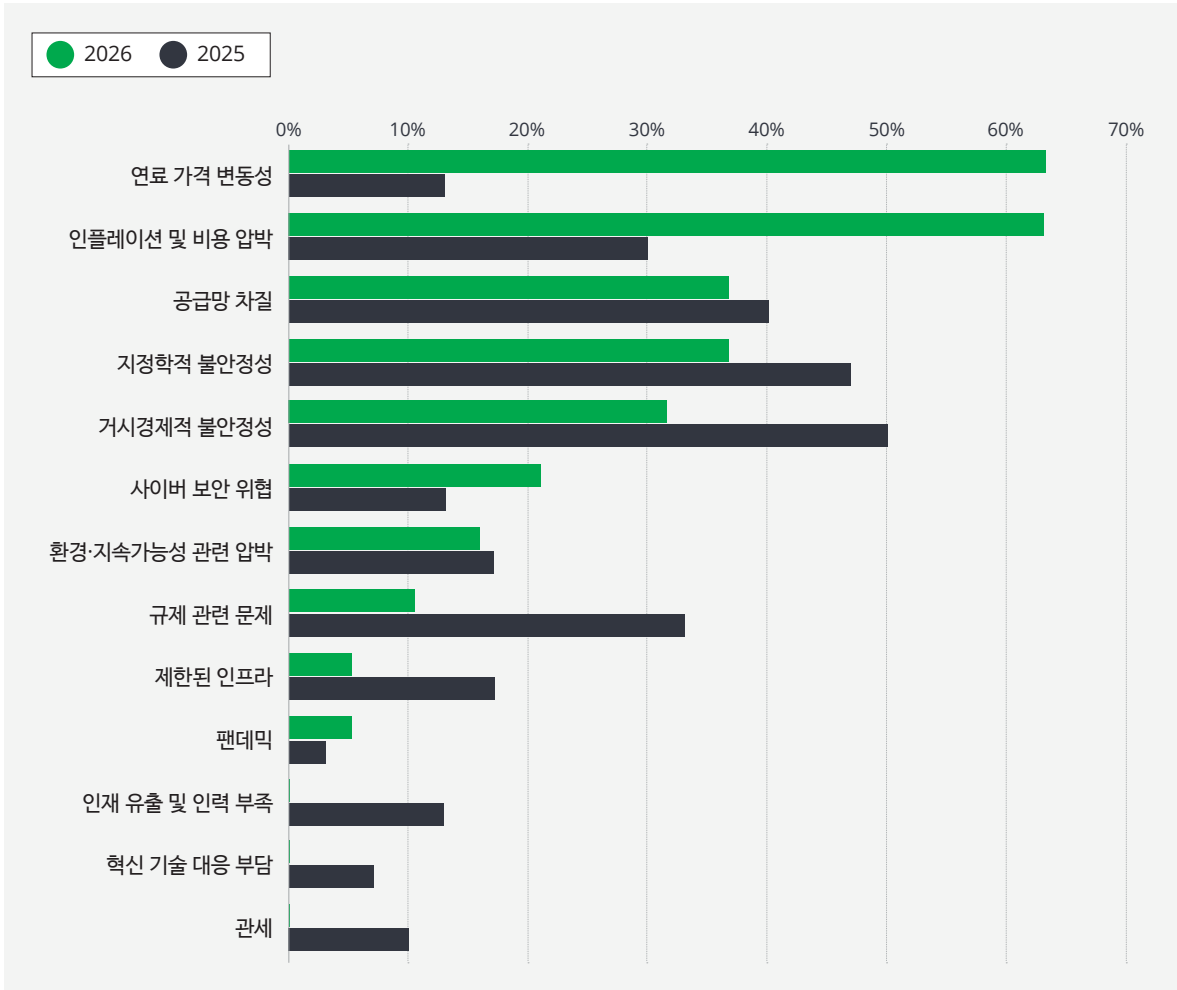
그러나 역사적으로 위기에서 가장 강하게 부상한 항공사는 수익성 방어에만 집중하지 않았다. 다른 항공사들이 움츠러드는 동안 투자하고 포지셔닝을 바꾼 항공사가 이후 시장을 주도했다. 본 리포트는 비용 압박 속에서도 AI 활용, 기존 자원 최적화, 전략적 투자 기회 포착을 통해 미래 경쟁력을 확보하려는 CEO의 대응을 살펴본다.

항공사의 최대 위협 요인, 연료 가격 변동과 인플레이션

올해 서베이 결과는 앞서 살펴본 항공업계 흐름을 고스란히 반영한다. CEO들은 향후 3년간 성장과 안정성을 위협할 최대 요인으로 연료 가격 변동과 인플레이션을 선정했다. 두 요인은 전년 각각 9위와 5위에서 공동 1위로 급등했다(그림 1 참조). 이는 연료비와 인건비·정비비 상승이 단순한 외부 변수에 그치지 않고, 손익과 노선 운영을 좌우하는 직접적 경영 과제로 전환됐음을 보여준다.

한편, 작년 최대 위협 요인이었던 경제·지정학적 불안정성은 순위와 응답률이 모두 하락했다. 글로벌 분쟁이 지속되는 현 상황에서 지정학적 불안정성의 순위 하락은 다소 의외로 보일 수 있다. 그러나 이는 지정학적 리스크가 해소됐다기보다, CEO가 그 여파로 발생한 연료와 인플레이션 압박을 더 시급한 과제로 인식했음을 시사한다.

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



표본 수: 21명(2026년), 32명(2025년)
자료: 딜로이트

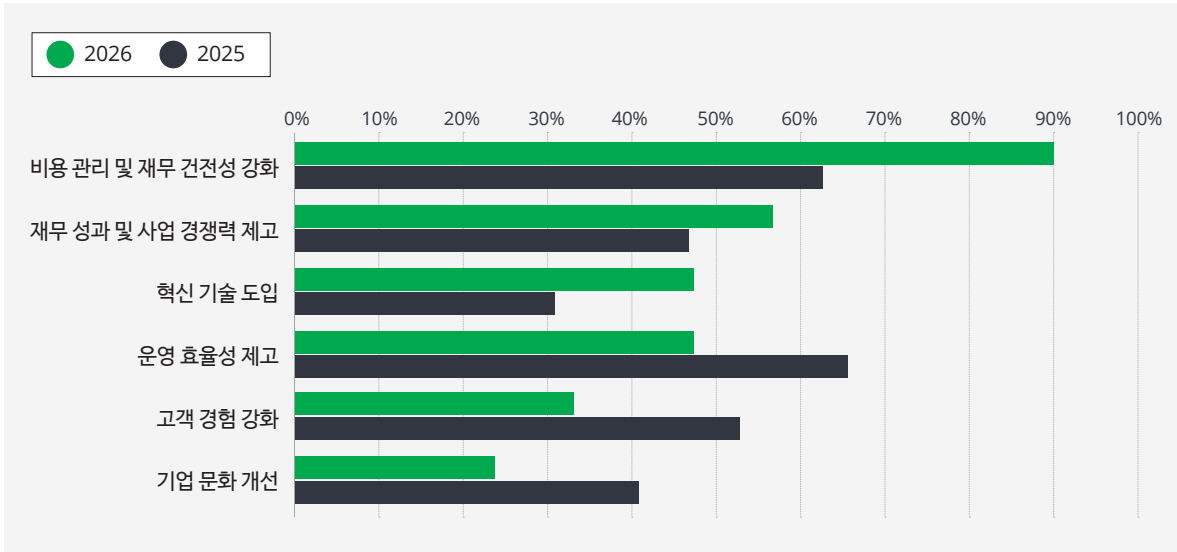
02 2026년 항공사의 위기 대응 방안과 성장 전략

올해 CEO의 대응 방향은 명확하다. 향후 12개월간 우선 추진할 경영 개선 과제를 조사한 결과 비용 관리 및 재무 건전성 강화가 2위 과제와 30%p 이상의 격차로 1위를 차지했다(그림 2 참조). 성장 전략, 기술 투자, 인력 운용 등 모든 의사결정에서 재무 건전성이 첫 번째 기준으로 자리잡았다.

혁신 기술에 대한 관심도 높아졌다. 작년 개선 과제 중 최하위였던 혁신 기술 도입은 올해 3위로 올라섰다. 수익성 압박이 심화된 환경에서 혁신 기술은 비용을 줄이고 가격 전략을 고도화하는 도구로 인식되고 있다.

작년 3위를 기록했던 고객 경험 강화는 4위로 순위가 하락했으며, 기업 문화 개선의 경우 순위는 동일하지만 응답률이 크게 낮아졌다. 재무적 성과와 직접 연결되지 않는 항목의 우선순위는 낮아지고 있다.

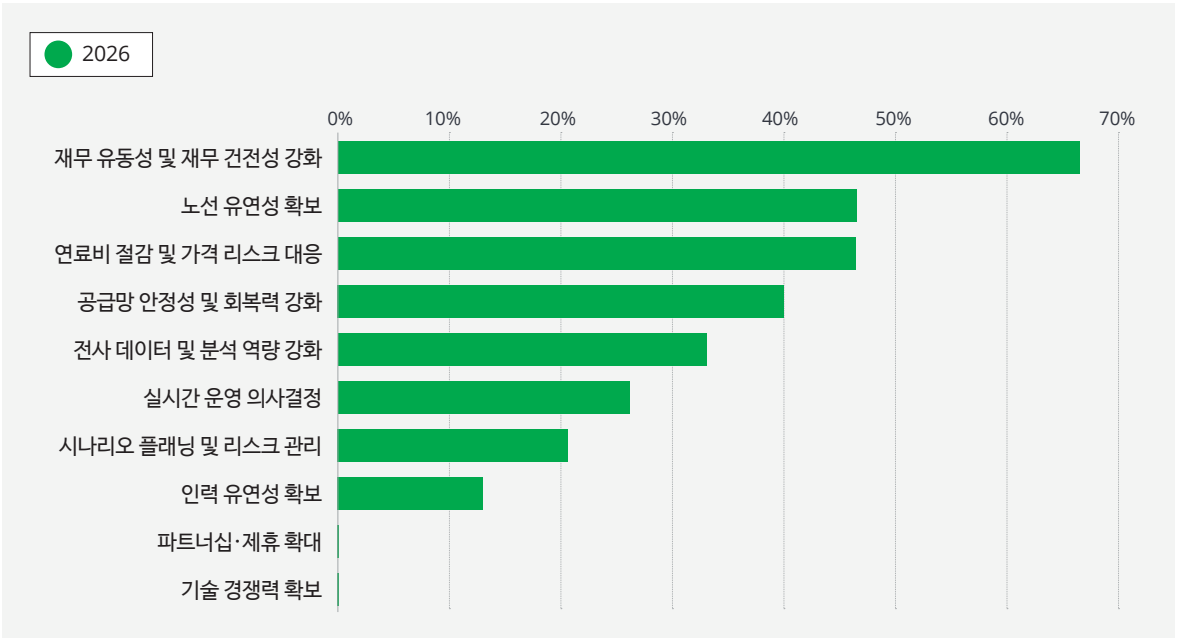
그림 2. 향후 12개월간 귀사가 우선 추진할 경영 개선 과제는 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



표본 수: 21명(2026년), 32명(2025년)
자료: 딜로이트

변동성이 큰 환경에서 가장 중요한 역량을 묻는 항목에서 재무 유동성 및 재무 건전성 강화가 60% 이상의 압도적인 응답률로 1위를 차지했다(그림 3 참조). 노선 유연성 확보, 연료비 절감 및 가격 리스크 대응, 공급망 안정성 및 회복력 강화가 그 뒤를 이었다. 반면 올해 파트너십·제휴 확대와 기술 경쟁력 확보를 선택한 CEO는 사실상 전무해, CEO들이 장기적 역량 구축보다 당장의 현금 확보와 운영 안정성에 집중하고 있음을 보여준다.

그림 3. 불확실한 글로벌 환경에서 항공사 운영에 가장 중요한 역량은 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



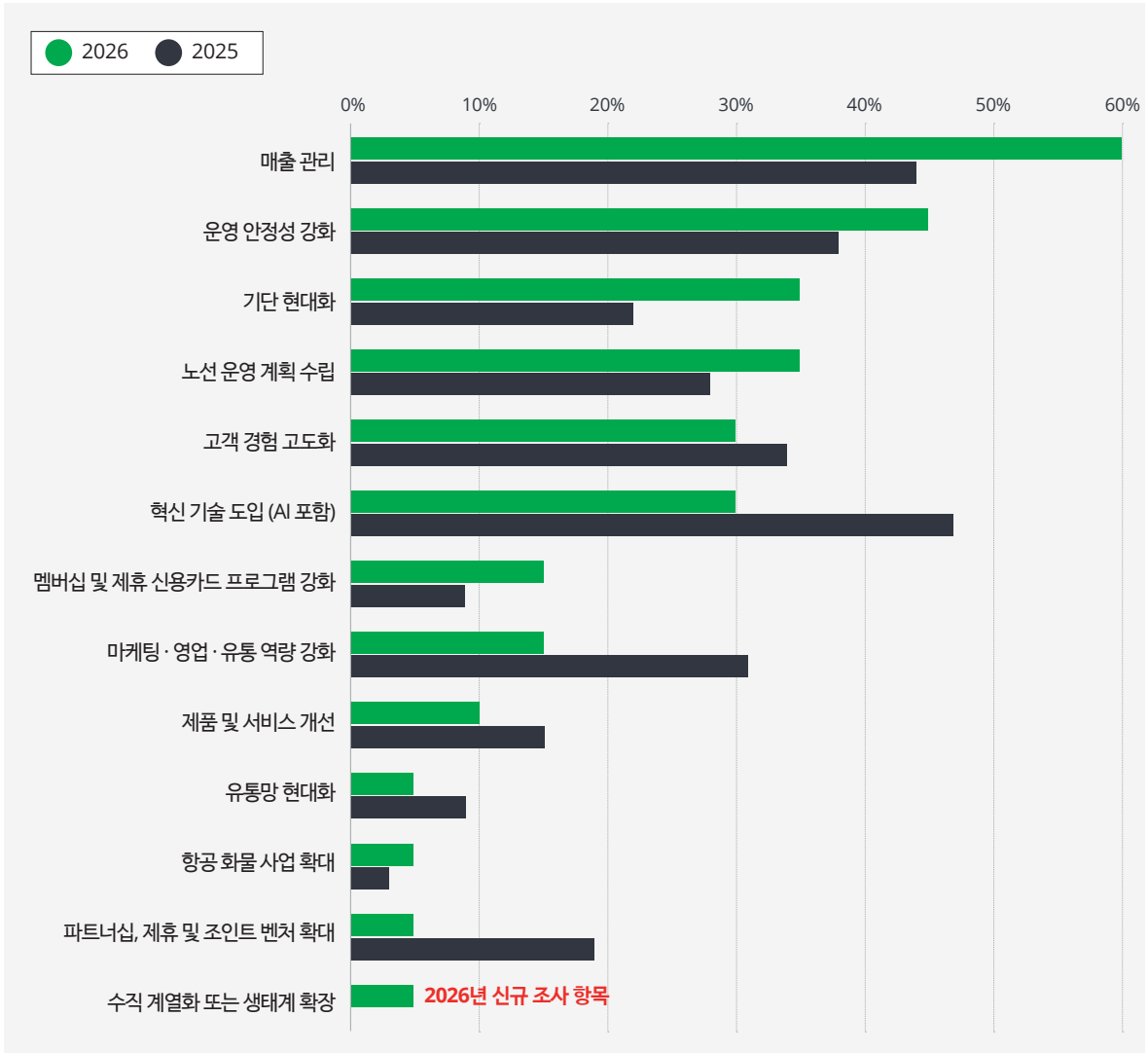
표본 수: 21명
자료: 딜로이트



1. 성장·운영 전략 기존 자원의 수익성 제고 및 운항 안정성 강화

전 세계 5,300대 이상의 항공기의 납기가 지연된 상황에서 수익성 압박까지 심화되며, 항공사는 현재 보유한 자원으로 최대한의 성과를 내야 하는 상황이다.⁴ 성장 전략 또한 외형 확장보다는 기존 노선·항공기 운영에서 수익을 극대화하는 방향으로 전환되고 있다. 이를 반영하듯 성장 견인을 위한 과제로 매출 관리가 1위를 차지하며 작년 대비 순위가 상승했다(그림 4 참조). 반면 파트너십·마케팅 확대 등 장기적인 투자가 필요한 항목은 순위가 하락했으며, 혁신 기술 도입 역시 독립적인 성장 수단보다는 효율화 도구로 인식되는 추세다.

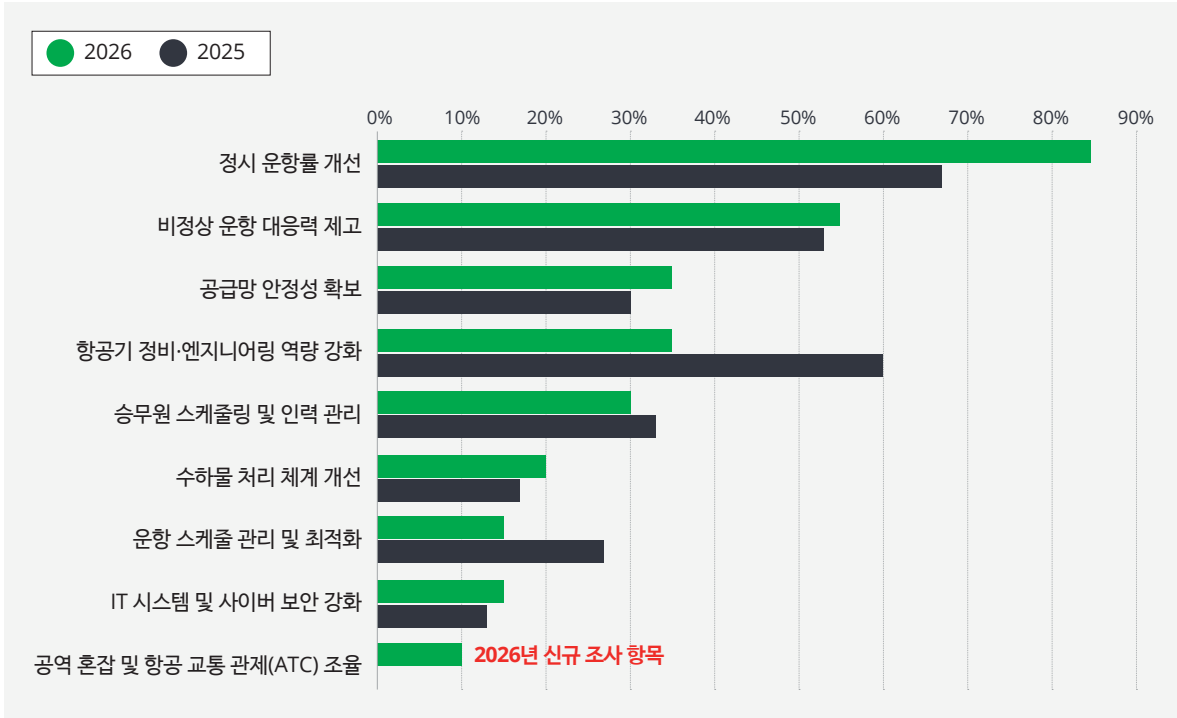
그림 4. 향후 12개월간 귀사가 성장을 견인하기 위해 우선 추진할 과제는 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



표본 수: 21명(2026년), 32명(2025년)
자료: 딜로이트

운영 측면에서도 마찬가지다. CEO는 승객이 체감하거나 규제기관이 평가하는 지표, 그리고 성과 저하 시 재무적 손실로 이어지는 항목을 가장 중요하게 관리하고 있다. 향후 12개월간 운항 안전성과 위기 대응력 강화를 위한 우선 과제를 묻는 항목에서 정시 운항률 개선이 1위로 올라섰으며, 비정상 운항 대응력 제고가 그 뒤를 이었다(그림 5 참조). 반면 작년 2위였던 항공기 정비·엔지니어링(Tech ops⁵) 강화는 순위가 크게 하락했다. 팬데믹 이후 지체되었던 MRO (항공기 정비 및 공학) 작업이 상당 부분 마무리되면서 CEO의 초점이 정시 운항률 유지와 비정상 운항 발생 시 즉각적인 대응으로 이동한 것으로 분석된다.⁶

그림 5. 향후 12개월간 귀사의 운영 안정성과 위기 대응력 강화를 위한 핵심 과제는 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



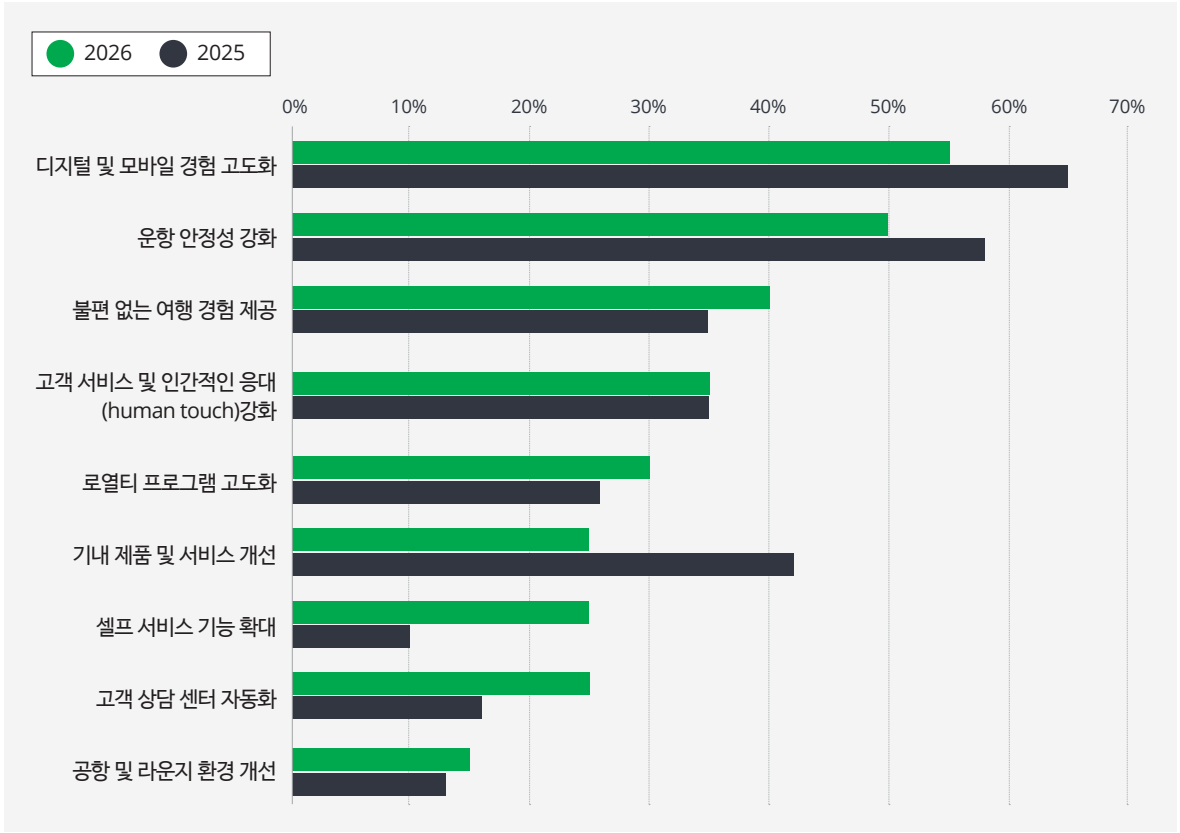
표본 수: 21명(2026년), 32명(2025년)
자료: 딜로이트

고객 경험 강화를 위한 우선 과제 질문에서도 비용 중심 사고가 그대로 반영된다. 디지털·모바일 경험 고도화와 운항 안정성 강화가 작년과 올해 모두 상위권을 유지했다(그림 6 참조). 해당 결과는 이제 두 역량이 차별화 요소가 아니라 고객의 기본 기대치로 자리 잡았음을 보여준다. 하지만 그 외 항목은 비용 절감 효과 여부에 따라 순위가 엇갈렸다. 승객 경험을 개선하면서 비용을 절감할 수 있는 셀프서비스 기능 확대와 고객 상담 센터 자동화는 순위가 상승했다. 반면 타 항목 대비 비용 부담이 큰 기내 상품 및 서비스 개선의 응답률은 가장 큰 폭으로 낮아졌다.

비용 절감이 우선시되더라도, 고객 경험과 수익성을 함께 높일 수 있는 영역에는 투자할 필요가 있다. 기내 상품 개선의 우선순위가 낮아진 지금, 오히려 이에 대한 투자가 차별화의 기회가 될 수 있다.

CEO의 디지털 투자 방향은 소비자의 요구와도 맞닿아 있다. 딜로이트 조사에 따르면, 여행객은 마일리지·포인트 적립 등 멤버십 혜택이나 기내 서비스보다도 항공편 실시간 알림, 모바일 탑승권, 투명한 가격 정보 등의 디지털 기본 기능을 중시하는 것으로 나타났다(유럽 여행객 1,250명 조사 결과)⁷. 고객 경험에 대한 투자는 비용 지출이 아닌 비용 절감의 수단이 될 수 있다. 실제로 디지털 역량을 갖춘 항공사는 그렇지 않은 항공사에 비해 운영 원가를 1~2%p를 더 절감하고 있으며, 승객당 5~10달러의 추가 수익을 창출하고 있다.⁸

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



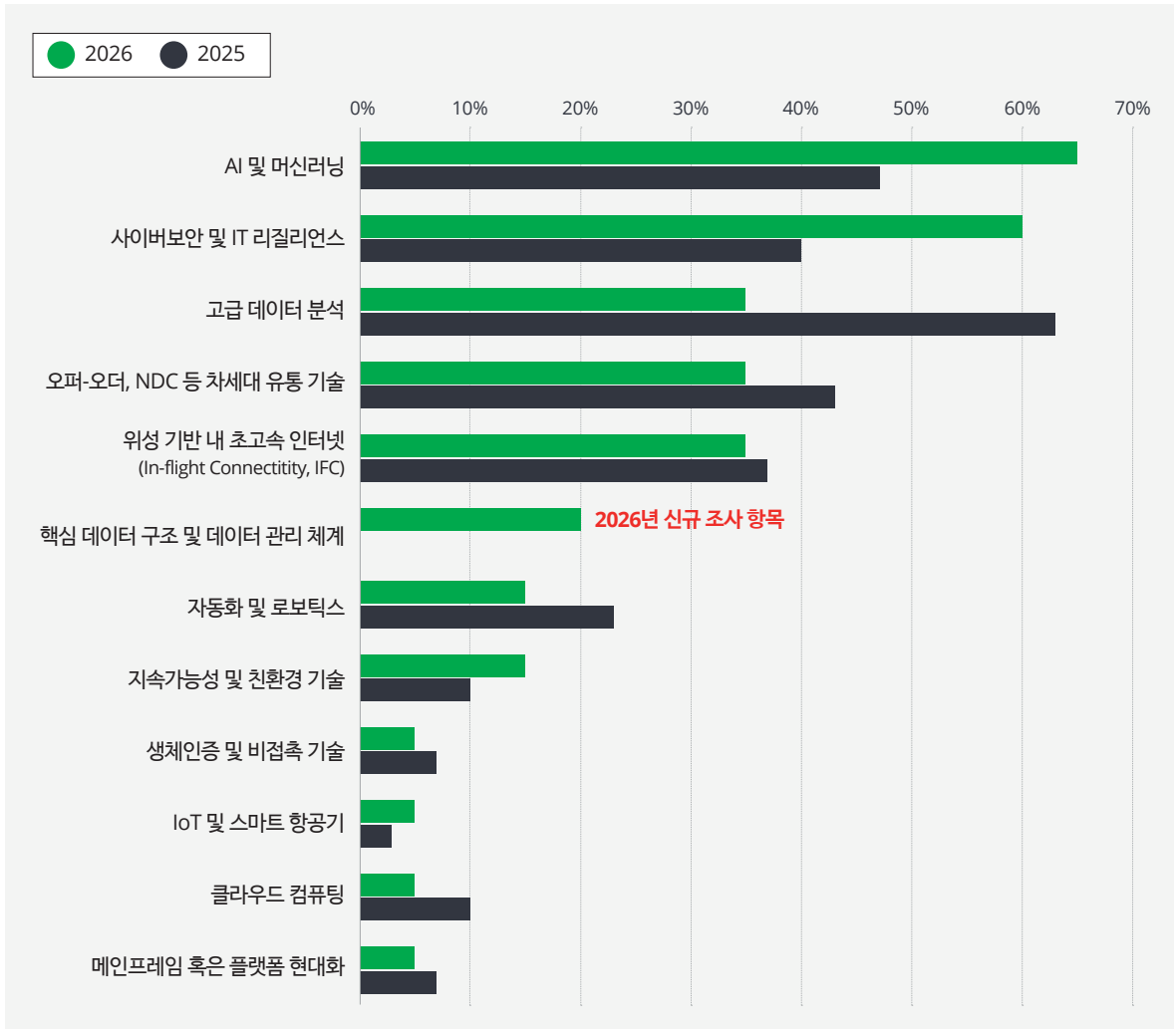
표본 수: 21명(2026년), 32명(2025년)
자료: 딜로이트

2. 기술 활용 전략 **비용 절감과 매출 관리 수단으로 부상한 AI**

다른 전략에서 방어적 기조를 유지하는 CEO도 AI 활용만큼은 적극적이다. 작년 데이터 분석에 뒤처졌던 AI·머신러닝은 올해 기술 투자 우선순위 1위로 올라섰다. AI·머신러닝과 사이버보안 및 IT 리질리언스가 60% 이상의 응답률로 나란히 상위권을 차지한 반면, 작년 1위였던 고급 데이터 분석은 응답률이 크게 하락했다(그림 7 참조).

고급 데이터 분석의 응답률 하락은 AI에 대한 신뢰 하락보다도 항공사별 디지털 전환 단계의 격차를 반영한다. 데이터 기반이 충분한 항공사는 이미 AI 도입 단계에 들어섰고, 레거시 인프라에 묶인 항공사는 아직 데이터 분석 단계를 벗어나지 못한 상태다. 한편, 사이버보안의 순위 상승은 디지털 역량 확대와 함께 보안 위협도 커지고 있음을 보여준다.

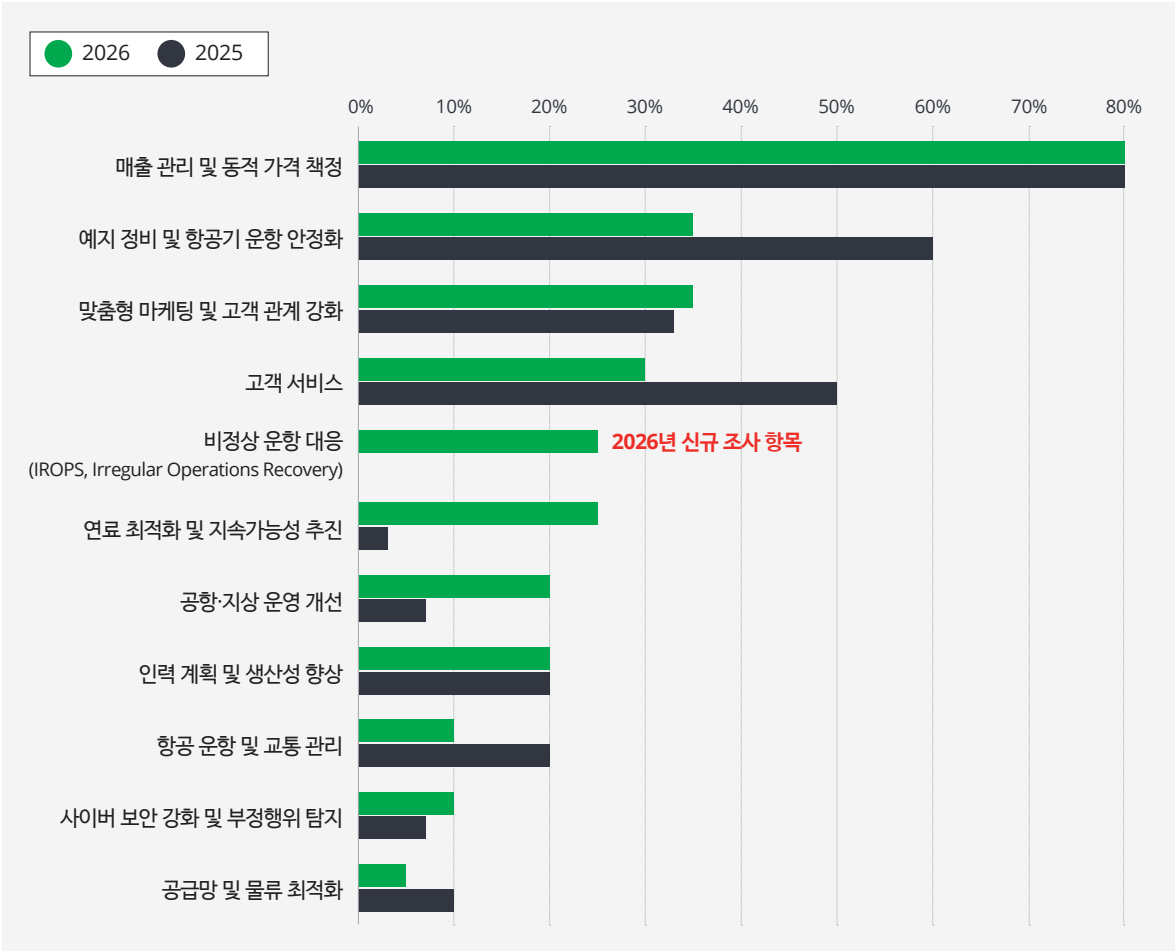
그림 7. 향후 12개월간 귀사가 가장 중점적으로 투자할 기술은 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



표본 수: 21명(2026년), 32명(2025년)
자료: 딜로이트

AI가 가장 큰 영향력을 미칠 분야를 묻는 항목에 매출 관리 및 동적 가격 책정이 2년 연속 80% 이상의 응답률로 1위를 차지했다(그림 8 참조). 비용 절감과 직결되는 연료 최적화 및 지속가능성 추진과 공항·지상 운영 개선은 순위가 상승했지만, 예지 정비 및 항공기 운항 안정화, 운항 안정화와 고객 서비스 등 운항 신뢰성과 관련된 분야는 하락했다.

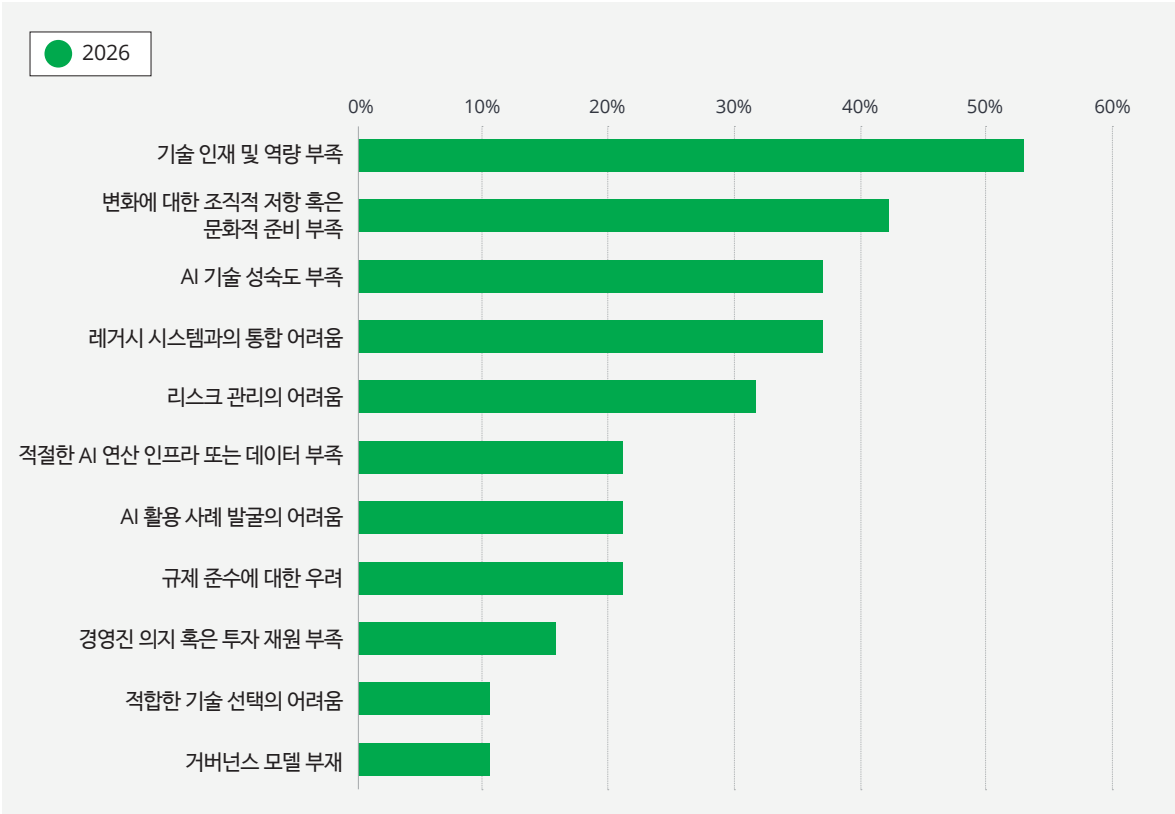
그림 8. 향후 3년간 AI가 귀사의 어느 분야에 가장 큰 영향력을 끼칠 것으로 예상하십니까?
(상위 3개 항목 선택)



표본 수: 21명(2026년), 32명(2025년)
자료: 딜로이트

이처럼 AI를 어디에 적용할지는 명확하지만, 실제 도입은 쉽지 않다. AI 역량 개발 및 도입의 장애 요인을 묻는 질문에서 기술력, 경영진 의지, 예산보다 조직 역량 문제가 핵심으로 지목됐다(그림 9 참조). 상위 요인으로는 인재 부족, 변화에 대한 조직 문화적 저항, 레거시 시스템과의 통합 어려움 등이 꼽혔다. 도입 의지보다도 실제 조직 전반에 AI를 실질적으로 구현하는 역량이 관건으로 보인다.

그림 9. 귀사가 AI 역량을 개발하고 도입하는데 있어 주요 장애 요인은 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



표본 수: 21명
자료: 딜로이트

AI는 기술 전략보다 인재 전략에 더 큰 변화를 불러왔다. AI 툴 도입과 함께 이를 다룰 인재 육성이 동시에 요구되면서, AI 및 자동화 활용과 인력 역량 강화 및 재교육이 올해 인재 전략의 핵심 과제로 부상했다(그림 10 참조).

반면 조직 설계와 조종사 외 인력 채용은 모두 순위가 하락했다. 이는 팬데믹 이후 진행됐던 인력 재조정과 채용 확대 사이클이 마무리 단계에 접어든 것으로 분석된다. 이제 항공사의 인재 과제는 몇 명을 채용하느냐보다 AI와 함께 일할 수 있는 역량을 갖춘 인재를 확보하는 데에 있다.

그림 10. 변화하는 항공사 운영 환경에 대응하기 위해 귀사가 우선순위를 두고 있는 인력·인재 관련 과제는 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



표본 수: 21명(2026년), 32명(2025년)
자료: 딜로이트

이번 서베이 결과에서 볼 수 있듯 올해 CEO는 매출 관리, 연료 최적화, 지상 운영, 비정상 운항 대응, 고객 서비스, 인력 생산성 등 거의 모든 영역에서 AI를 적용하려 하고 있다. 그러나 실제로 AI를 활용해 성과를 내는 영역은 한정되어 있다.

AI 도입 범위와 실제 성과 사이의 격차를 빠르게 좁히기 위해서는 AI를 손익 개선이라는 명확한 목표와 연결해야 한다. 역량 구축보다 손익 구조를 먼저 분석해 손실이 발생하는 지점, 비효율이 누적되는 영역을 짚어내고 그 지점에 AI를 우선 투입해 측정할 수 있는 성과를 도출해야 한다. 레거시 인프라와 인재 확보에 어려움을 겪는 항공사일수록 이 접근이 더욱 중요하다.

다음 단계는 에이전틱 AI(Agentic AI) 도입이다. 에이전틱 AI는 단순 추천을 넘어 실시간 가격 조정, 비정상적인 운항 시 대체 노선 자동 배정, 사전 정비 조치까지 스스로 실행한다. 이 전환이 단기간에 이뤄지지 않겠지만 비용 압박이 심화될수록 자율적으로 판단하는 AI의 필요성이 커지고 있다.



3. 지속가능성 전략 재무적 성과와 함께 추진하는 지속가능성

장기적 투자 의지가 줄어드는 상황에서 CEO는 재무적 성과와 지속가능성을 동시에 달성할 수 있는 수단에 집중하고 있다. 지속가능항공유(SAF)가 대표적이다. 항공사의 지속가능성 목표 달성을 위한 우선 과제 조사 결과, SAF 도입 확대는 작년에 이어 올해도 가장 높은 응답률을 기록했다(그림 11 참조). 일반 항공유 대비 2~4배 높은 가격으로 비용 부담이 컸던 SAF는 최근 유가 급등으로 그 격차가 좁혀지면서 도입 현실성이 높아지고 있다.⁹ 다만 원료 확보의 어려움, 공급망 제약, 대규모 생산 인프라 구축에 따른 비용 부담이 현실적 과제로 부각되며 작년 대비 순위는 소폭 하락했다.

가장 큰 폭으로 상승한 응답은 기단 현대화와 차세대 항공기 및 추진 시스템 도입이다. 연료 환경이 악화된 현시점에 5,300대 이상의 항공기 납기가 지연되면서 노후한 기단이 계획보다 오래 운항되고 있기 때문이다.¹⁰ 연료 효율이 낮은 노후 항공기가 계속 운항될수록 비용 부담은 누적되고, 기단 현대화의 필요성은 더 커진다.

탄소 상쇄(기업이나 조직이 온실가스를 직접 줄이지 않고 외부 사업을 통해 감축하는 방식¹¹) 또한 올해 순위가 상승했다. 기단 현대화와 SAF 도입 확대에는 시간이 필요한 만큼, 탄소 배출 규제에 즉각 대응할 수 있는 단기적 수단으로 활용되고 있다.

반면 지상 운영에서의 지속가능성 강화는 순위가 크게 하락했다. CEO들이 배출량 감축 효과가 크고 직접적인 운영 성과로 이어지는 수단을 우선시하면서, 상대적으로 효과가 제한적인 항목들은 후순위로 밀리고 있다.

그림 11. 항공사의 지속가능성 목표를 달성하기 위해 귀사가 우선순위를 두고 있는 과제는 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



표본 수: 21명(2026년), 32명(2025년)

자료: 딜로이트

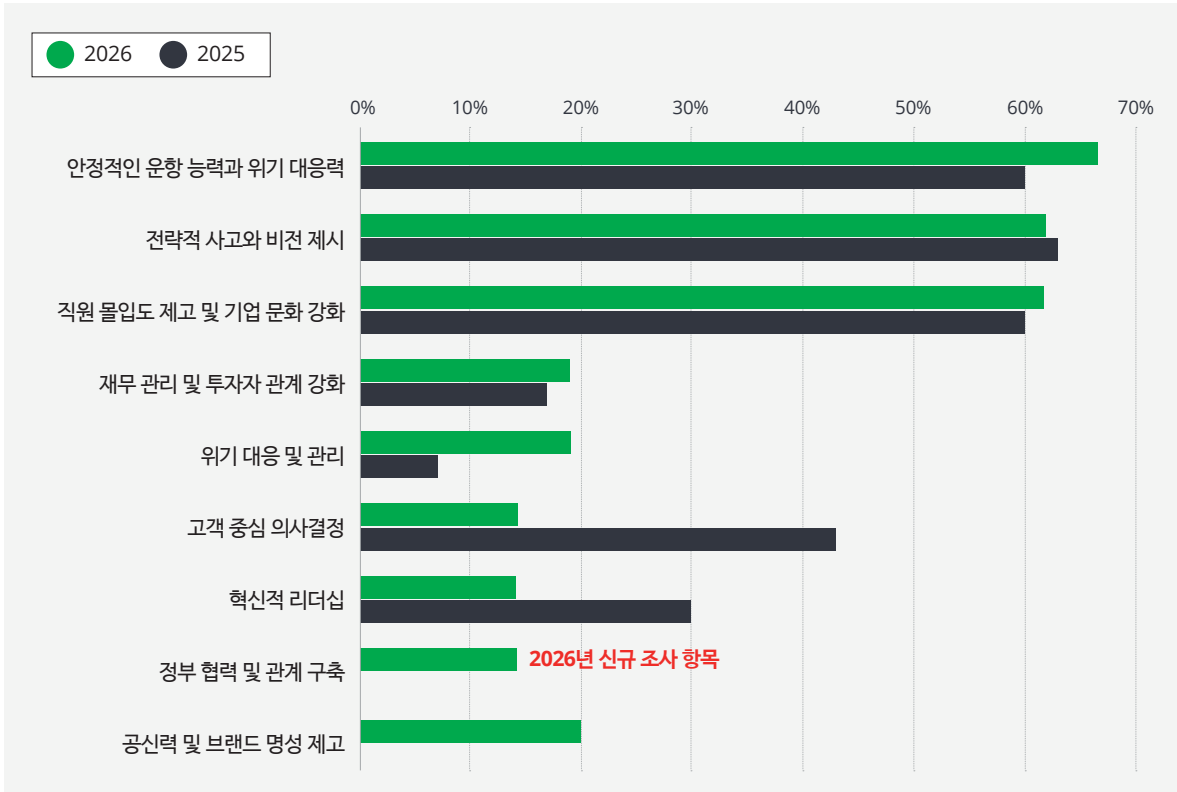
4. 리더십의 전환 **비전 수립보다 운항 안정성 확보가 우선**

환경이 달라지면 요구되는 리더십도 달라진다. 항공사의 성공적인 운영을 위해 우선시되는 리더십 특성으로 안정적인 운항 능력과 위기 대응력, 전략적 사고와 비전 제시, 직원 몰입도 제고 및 기업 문화 강화가 전년과 비슷한 응답 수치로 상위권을 차지했다. 그러나 고객 중심 의사결정은 전년 43%에서 14% 수준으로 크게 떨어졌다. 혁신적 리더십도 응답률과 순위가 모두 하락했다(그림 12 참조). 이처럼 구상하는 리더보다 실행하는 리더가 요구되는 시기다.

그 실행의 출발점은 현금 확보와 비용 통제다. 다만 항공업의 역사를 돌아보면, 침체기에도 투자를 멈추지 않은 항공사가 결국 시장을 주도했다. 대공황 당시 항공기를 할인가에 선주문하거나, 팬데믹 기간 기술 인프라에 투자한 항공사가 회복 이후 경쟁 구도를 재편한 것이 대표적이다. 그 성과는 회복기 이후로도 수년간 이어져 왔다.

위기는 기회를 만들기도 한다. 경쟁사가 노선을 축소하면 공항 슬롯이 비고, 경쟁이 줄어들면 기업 고객과의 계약 재협상 가능성도 높아진다. 공급업체 또한 안정적인 장기 계약을 선호하는 만큼 더 유리한 조건으로 협상할 수 있다. 경쟁사가 후퇴하는 시기에 기회를 잡는 항공사가 더 강한 경쟁력을 갖추고 위기에서 벗어날 수 있다.

그림 12. 항공사의 성공적인 운영과 성장을 위해 가장 중요하다고 생각하는 리더십 특성은 무엇입니까?
(상위 3개 항목 선택)



표본 수: 21명(2026년), 32명(2025년)
자료: 딜로이트

03 국내 항공업 동향과 직면 과제

2026년 국내 항공 시장 또한 연초 호조 속에 출발했다. 2026년 1~3월 월별 여객 수는 전년 동월 대비 11~13% 증가율을 기록했다. 그러나 미국-이란 전쟁 발발 이후 4월 여객 증가율은 9.7%, 5월에는 4.4%까지 둔화했다.¹²

대표적인 FSC인 대한항공 실적도 같은 흐름을 보여준다. 2026년 1분기 매출은 지난해 같은 기간보다 14% 증가한 4조 5,151억 원으로 1분기 기준 역대 최대치를 기록했고, 영업이익도 47% 증가한 5,169억 원에 달했다.¹³ 그러나 2분기부터는 중동 정세 불안에 따른 고유가·고환율 영향이 본격적으로 반영될 것으로 예상되며, 이에 4월부터 선제적으로 비상경영 체제로 전환했다.

LCC도 일본·유럽 노선 중심의 여객 수요 회복으로 1분기까지는 호실적을 냈다. 제주항공은 지난해 같은 기간보다 36.5% 매출액이 증가했으며 영업이익 또한 흑자로 전환했다.¹⁴ 트리니티항공(구 티웨이항공)도 매출 37% 증가, 영업이익 199억 원으로 8분기 만에 흑자로 돌아섰다.¹⁵ 그러나 1분기 실적에는 항공유 가격 급등이 본격적으로 반영되지 않아 2분기부터는 수익성에 영향을 미칠 수 있다. 특히 LCC는 FSC 대비 연료비 부담이 크고, 단거리 노선 중심으로 환승 수요와 여유 좌석 확보가 어려워 더욱 취약하다.

국내 항공사 또한 기단 현대화 일정이 불투명하다. 국적 항공사 12곳이 보유한 441대 항공기 중 기령 20년을 초과한 경년 항공기는 67대로 전체의 15.2%에 달한다.¹⁶ 항공사들은 2026년 55대 신규 도입과 32대 처분 계획을 국토부에 보고하며 기단 현대화에 나서고 있다. 그러나 글로벌 항공기 납기 지연과 에어버스 엔진 공급난이 겹쳐 있는 상황이다. 연료 효율이 낮은 노후 항공기 운항 비중이 커질수록 비용 부담은 누적될 수밖에 없다.

같은 상황에서 한국 항공사가 더욱 어려운 데는 특유의 구조적 원인이 있다. 첫 번째는 환율 부담이다. 매출은 원화로 발생하지만 항공기 리스·정비·연료 등 주요 비용은 달러로 지불되기 때문에, 환율 상승은 즉시 손익 악화로 연결된다. 올해 원/달러 환율은 2월 약 1,440원대에서 이란 전쟁 이후 가파르게 상승해 6월에는 1,530원대까지 치솟았다.¹⁷ 대한항공 공시에 따르면, 2025년 말 기준 원/달러 환율이 10% 상승할 경우 법인세차감전순이익에 약 7,793억 원의 부정적 영향이 발생하는 것으로 분석됐다.¹⁸ 2026년에 들어 환율은 약 4개월 사이 6% 가까이 올랐다. 여기에 유류할증료 인상이 항공권 가격에 반영되며 여행 수요 감소로까지 이어지고 있다.

두 번째는 통합 항공사 출범에 따른 비용 부담이다. 대한항공이 아시아나와의 통합으로 부담해야 할 비용은 약 9,000억~1조 원 규모로 집계됐다.¹⁹ 연간 3,000억 원의 시너지를 통해 2028년 말쯤 통합 비용 상쇄가 가능할 것으로 분석된다.

국내 항공사는 비상 경영 체제 도입, 노선·편수 축소, 인력 비용 절감으로 대응에 나서고 있다. 국내 항공사 절반 이상이 비상 경영에 돌입했다.²⁰ 또한 동남아 노선을 중심으로 감편과 비운항 조치가 이뤄지고 있다. 일부 LCC는 객실 승무원 무급휴직과 신입 승무원 교육 일정을 연기하며 인력 비용 절감에 나서고 있다.

04 결론: AI 활용과 기존 자원 최적화로 수익성과 미래 경쟁력 동시 확보

이번 서베이는 항공업 리더들이 단순한 위기 대응을 넘어 이미 다음 단계를 준비하고 있음을 보여준다. CEO들은 AI를 매출 관리·동적 가격 책정에 우선 투입하고, 기존 노선·기단에서 수익을 극대화하며, 조직 실행력을 강화해 위기가 끝나는 순간 선도적 위치를 확보하기 위한 기반을 다지고 있다. 이미 한 항공사는 AI 도입을 통해 비정상 운항 시 고객 만족도와 문제 해결 속도를 크게 개선했다.²¹ 딜로이트는 이러한 흐름을 바탕으로 비용 절감과 미래 경쟁력 확보를 동시에 추진하기 위한 방법을 제안한다.

1. AI 기반 수익성 최대화

- ✓ 노선별·편별 수익성 분석을 통해 마진 손실이 발생하는 탑승률이 낮은 노선, 비수기 항공편, 고비용 기재 투입 구간을 식별해 해당 지점에 AI 기반 가격 조정을 먼저 적용
- ✓ 실시간 수요, 고객 행동 데이터를 통합한 AI 모델을 구축해 좌석 가격, 부가서비스 제안, 프로모션을 동적으로 최적화
- ✓ 원화 매출·달러 비용 구조를 고려한 환율 시나리오별 손익 시뮬레이션 체계 구축 및 AI 기반 실시간 전략 연동

2. 기존 자원 최적화

- ✓ 항공기 센서 데이터와 정비 이력을 활용한 예측 정비 체계 구축으로 정비 비용 절감 및 운항 안정성 제고
- ✓ 정시 운항률 제고를 위한 운항 일정 최적화와 게이트·승무원 동선 재설계, 운항 차질 발생 시 대체편 배정과 복구 프로세스 표준화
- ✓ 통합으로 확보된 상호 보완적 슬롯·노선망을 활용해 중복 노선 편수 조정으로 탑승률·단가 제고, 미취항 노선 확대로 네트워크 경쟁력 강화

3. 조직 실행력 강화

- ✓ AI 도입 초기 단계에서는 챗봇·모바일 셀프서비스 등 고객 접점부터 시작하고, 성과 검증 후 운영·상업·백오피스 전반으로 단계적 확대
- ✓ 핵심 데이터 표준화·통합 플랫폼과 AI 거버넌스 체계 구축으로 부서 연계간 강화

4. 위기 대응 및 전략적 투자

- ✓ 연료 효율이 높은 차세대 항공기 도입과 함께 단발 엔진 지상 주행(Single-Engine Taxiing), 비행 경로·순항 고도 최적화 등 운항 절차 개선을 병행해 연료비 절감 효과를 극대화
- ✓ 선물·스왑·옵션을 조합한 단계적 연료·환 헤지 정책으로 비용 변동성 최소화
- ✓ 해외 채권, 정책금융, 리스 등 장기·다변화된 자금 조달을 활용해 투자 재원을 안정적으로 확보

주석

1. International Air Transport Association, "[Global Outlook for Air Transport: Trade, AI, and the energy transition](#)," December 2025, p. 36 (5.2 billion passengers projected for 2026), p. 3(global load factor projected at 83.8% in 2026, an all-time high), p. 16 (\$41 billion net profit projected for 2026, up from \$39.5 billion in 2025).
2. IATA, [Middle East Disruptions and High Fuel Prices Halve Airline Industry Profitability](#), press release, 7 June 2026
3. IATA, "[Aerospace supply chain bottlenecks continue to constrain airlines](#)," press release, Dec. 9, 2025.
4. IATA, "[Aerospace supply chain bottlenecks continue to constrain airlines](#)," (5,300+ aircraft delivery shortfall); IATA and Oliver Wyman, "[Reviving the commercial aircraft supply chain](#):What's holding back the commercial aircraft supply chain," October 2025, p. 5 (\$11 billion annual costs of supply chain challenges).
5. 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/>)
6. Brian Prentice, Anthony DiNota, and Livia Hayes, "[Global fleet and MRO market forecast 2024 to 2034](#)," Oliver Wyman, February 2024.
7. Deloitte Technology and Transformation, "From travel transportation to travel partner: Our point of view on the future of customer experience in the airline industry," August 2025.
8. Deloitte Technology and Transformation analysis based on IATA industry data and carrier benchmarking across European airlines. Digital-first carriers with advanced NDC, AI operations control centers, and mobile bundling capabilities demonstrate 1 to 2 percentage-point cost advantages and \$5 to \$10 per-passenger ancillary revenue premiums over less digitally mature peers.
9. International Air Transport Association, "[Global Outlook for Air Transport: Trade, AI, and the energy transition](#)," p. 28 (SAF premium translates into an additional \$4.5 billion in fuel costs for the industry in 2026).
10. IATA, "[Aerospace supply chain bottlenecks continue to constrain airlines](#)," (5,300+ aircraft delivery shortfall); IATA and Oliver Wyman, "[Reviving the commercial aircraft supply chain](#):What's holding back the commercial aircraft supply chain."
11. 한국경제, 탄소상쇄 https://www.hankyung.com/article/202311209983i?_cf_chl_f_tk=8OZ7f20e9LqACgZVBwLAiHzguQ5hB8WKUg8qQxTRZIU-1783407370-1.0.1.1-an9eeMbM95wfQXfCyzcjOfu4uOnKhKrlGm49fDeN4Ak
12. 항공정보포털시스템, 항공통계 총괄 <https://www.airportal.go.kr/stats/transport/totalData.do>
13. 대한항공 뉴스로, 2026년 1분기 잠정실적 발표 <https://news.koreanair.com/%EB%8C%80%ED%95%9C%ED%95%AD%EA%B3%B5-2026%EB%85%84-1%EB%B6%84%EA%B8%B0-%EC%9E%A0%EC%A0%95%EC%8B%A4%EC%A0%81-%EB%B0%9C%ED%91%9C/>
14. 제주항공, 2026년 1분기 제주항공 실적 발표, https://static.jejuair.net/cms/images/ance_atcl/20260526180505525.pdf

15. (주) 트리니티 항공 영업(잠정)실적(공정공시) <https://www.twayair.com/app/company/invest#none>
16. 연합뉴스, 지난해 말 국내 항공기 441대로 늘어...15%는 20년 넘은 기체 <https://www.yna.co.kr/view/AKR20260213180200003>
17. Investing.com USD/KRW Historical Data, 2026년 1월 1일 ~ 2026년 6월 23일 <https://www.investing.com/currencies/usd-krw-historical-data>
18. 대한항공 사업보고서 외화민감도 분석에 관한 공시, <https://kind.krx.co.kr/common/disclsviewer.do?method=search&acptno=20260318001554&docno=&viewerhost=&>
19. 연합뉴스, 대한항공 "아시아나 통합비용 최대 1조...이르면 2028년 말 상쇄 <https://www.yna.co.kr/view/AKR20260619143500003>
20. 국내 항공사 절반 '비상경영' 돌입...고환율·항공유 폭등 '직격탄' https://www.newsis.com/view/NISX20260401_0003572823
21. AI is transforming aviation. How should airlines embed new technology to drive the most value? <https://www.deloitte.com/ca/en/Industries/consumer/perspectives/aviation-ai-transformation.html>

한국 딜로이트 그룹 전문가

Monitor Deloitte

글로벌 비즈니스 전반에 걸쳐 가장 복잡한 난제를 안고 있는 대기업들의 사업 혁신과 성장을 성공적으로 이끌어 왔습니다. 새로운 비즈니스를 출범하는 단계부터 기존 사업의 비즈니스 모델을 혁신하는 단계에 이르기까지, 신뢰할 수 있는 전달 자문사로서 필요한 솔루션을 밀착 지원합니다.

최용호 파트너

Monitor Deloitte

☎ 02 6676 3776

@ yonghchoi@deloitte.com

서석배 파트너

Monitor Deloitte

☎ 02 6676 3763

@ baseo@deloitte.com

송영주 상무보

Monitor Deloitte

☎ 02 6676 3306

@ youngjsong@deloitte.com

임승민 상무보

Monitor Deloitte

☎ 02 6138 6922

@ slim5@deloitte.com

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.

강동남 파트너

교통, 호텔, 레저 및 서비스 산업 리더 |
경영자문 부문

☎ 02 6099 4831

@ donkang@deloitte.com

Deloitte Insights

세일즈&마케팅 대표

권지원 Partner

jekwon@deloitte.com

성장전략부문 부대표

서정욱 Partner

juseo@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director

kyungepark@deloitte.com

연구원

이소윤 Consultant

soyunlee@deloitte.com

디자이너

박근령 Senior Consultant

keunrpark@deloitte.com

Contact us

krinsightsend@deloitte.com



앱

Download on the
App StoreGET IT ON
Google Play

카카오톡 채널



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

Deloitte.

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.