

## 아시아 금융위기이후 항공운송산업 전망과 대응사례

홍 석 진\*

### 〈 목 차 〉

- |                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| I. 머리말                            | 가. EVA(장영항공) |
| II. 향후전망                          | 나. 싱가포르 항공   |
| 가. 세계시장                           | 다. JAL(일본항공) |
| 나. 아시아 시장                         | IV. 결    론   |
| III. 아시아 경제위기에 따른 각 항공사<br>의 대응전략 |              |

### I. 머리말

태국의 외환위기로부터 시작한 아시아 지역의 경제위기는 전세계를 한바퀴 돌아 오히려 아시아 지역의 경제위기로 호황을 구가하며 유행없는 항공기 구매 계약을 맺고 있는(금년 1월 부터 5월까지 보잉과 에어버스의 항공기 주문대수는 453대로 96년의 최고기록을 갱신) 미국과 서유럽의 국가들도 이제는 방심할 수 없는 상황에 이르렀다. 이러한 경제의 악순환 고리로 인하여 일부 비관적인 견해를 내놓는 경제학자들 중에는 1930년대의 세계적인 경제공황을 예견하는 소수의 의견도 제시하게 되었다.

금년 봄 WTO에서는 98년도 경제성장치를 7%로 예측하였으나, 아시아 경제위

\* 한진교동물류연구원

기의 세계적인 과급효과와 일본 경제의 정체로 인해 4%로 낮추어 발표하였다. 우리나라의 예측성장율은 마이너스 6%로 사상 최저로 경제전반의 실속 우려를 낳고 있다.

이 글에서는 아시아지역 외환위기의 과급효과에 따른 항공운송산업의 전망과 실제적인 영향 그리고 일부 항공사의 극복사례를 살펴봄으로서 국내 항공운송업계의 정책 및 항공사의 추후 전략의 예를 제시하고자 한다.

## II. 향후전망

### 가. 세계시장

최근에 IMF 상황을 추가하여 발표한 보잉의 항공운송업계 향후전망을 보면 2007년 이후에나 IMF이전에 전망했던 항공수요치에 다다를 것으로 보고 있으며, 년평균으로 보면 화물 0.6%, 여객 0.5% 감소로 미미한 정도의 감소치이나 아시아 지역의 항공수요의 감소는 최소 2000년까지 지속될 것으로 예측되고 있다. 이로써 그동안 부실하고 비효율적인 경영을 영위한 항공사들은 사라질 위기에 처하게 됐다.

〈표 1〉 향후 10년 항공수요전망

(년평균)	1997년 전망치 1997-2006	1998년 전망치 1998-2007
세계경제전망	3.2%	2.9%
여객성장	5.5%	5.0%
화물성장	6.6%	6.0%

Source : 97/98 Current market outlook, Boeing

〈표 2〉 향후 20년 항공수요전망

(년평균)	1997년 전망치 1997-2006	1998년 전망치 1998-2007
세계경제전망	3.2%	2.9%
여객성장	4.5%	4.9%
화물성장	6.6%	6.4%

Source : 97/98 Current market outlook, Boeing

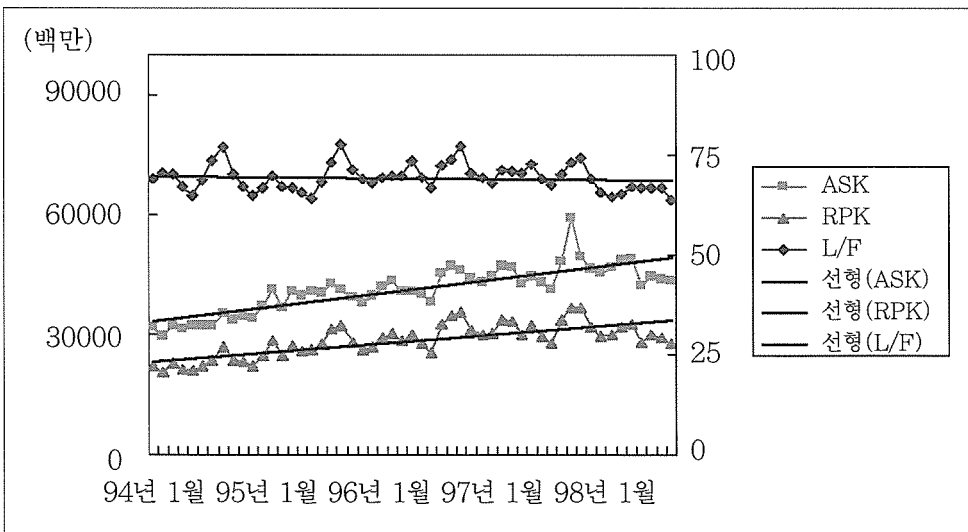
에어버스에서는 IMF의 상황을 추가한 특별한 전망치를 발표하지는 않았으나, 금년 4월에 발표한 전망치를 보면 2007년까지 여객수요가 년평균 5.3%, 2008년 이후 10년은 4.8%로 약간 하향된 예측치를 보이고 있으며 20년 평균은 5.0%로 현재의 여객보다 168% 증가하고, 오늘날의 여객에 약 3배까지 다다를 것으로 보고있다.

### 나. 아시아 시장

아시아-태평양 지역의 환란은 94년 이후 IATA의 회원사의 5년연속 흑자속에서 97년도 4억 8천만불의 적자를 이 지역의 항공사들을 통해 기록하였고 특히 당사와 아시아나, 말레이시아 항공, 타이항공등이 입은 환차손은 18억불을 기록하였다. 퀴타스와 에어 뉴질랜드도 흑자를 기록하였지만 예상에는 못미치는 결과를 기록하였다.

또한 IATA의 전망에 의하면 아시아-태평양 지역의 당초 7.7%의 성장 예측치에서 2001년까지 4.4%로 하향 조정하였으며, 한국이 영향을 가장 많이 받는 국가로 지목하여 10.5%에서 4.2%로 싱가포르를 7.8%에서 5%로 태국을 7%에서 4.8%로 중국과 대만은 아직까지 성장세를 지속하고 있지만 당초의 10.5%의 예측치에서 8%로 조정하여 발표하였다.

〈그림 1〉 ASK/RPK/Load Factor의 추세 (94년 1월 - 98년 6월)



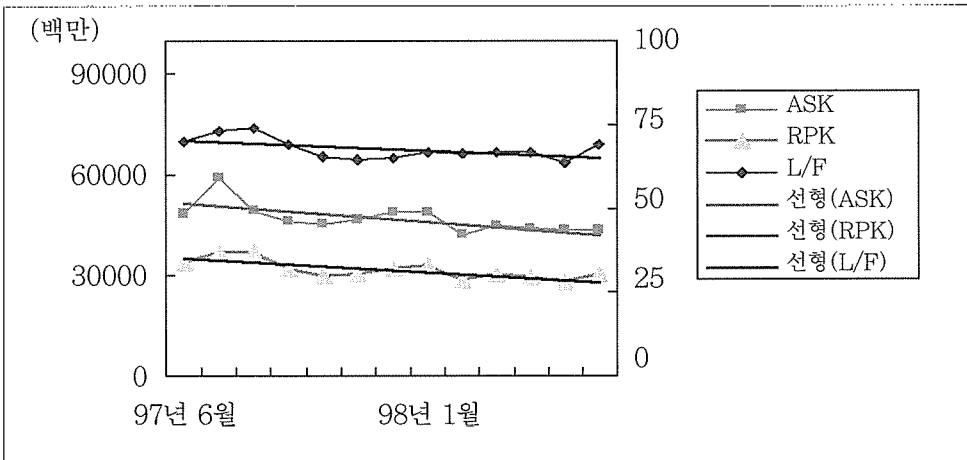
Source: Orient Aviation, Oct. 1996/Oct. 1998

이러한 하향 전망과 더불어 금년 6월까지의 실적치를 보면 공급력은 완만히 줄어드는 반면 수요는 작년 10월부터 마이너스를 기록하면서 금년 3월에는 16.5%의 급격한 감소를 기록 9.9%의 공급력 감소에도 불구하고 Load Factor는 작년 1월부터 6월까지의 평균 70.02% (아시아 지역)보다 훨씬 감소한 66.67%를 기록하여 항공운송업계의 심각성 나타내주고 있으며, 그 추세는 계속적으로 감소하고 있다.

94년 1월부터 살펴본 아시아-태평양지역의 수요패턴은 년중 6월부터 수요가 증가하기 시작하여 8월중에 피크치에 다다르며 년중 5월이 최저치를 기록하고 있다. 전체적으로는 97년 상반기의 대폭 감소에도 불구하고 매월 수요는 0.38%, 공급은 0.5%씩 증가하는 추세를 보이고 있으며, 공급이 0.12%씩 많이 증가한 이유는 97년 7월에 급격한 증가에 기인한다. 공급이 증가한 만큼 수요의 저조는 Load Factor의 감소추세로 나타나고 있다.

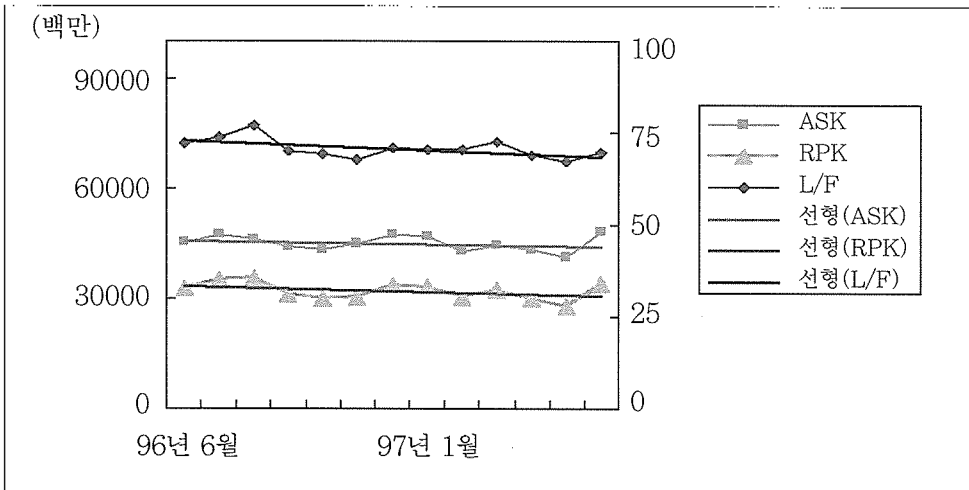
IMF이전과 이후로 나누어 살펴보면 96. 6~97. 6 보다 97. 6~98. 6 사이의 감소추세가 훨씬 뚜렷하며, 특히 공급은 두배이상 (-0.654%에서 -1.54%)의 감소추세를 나타내고 있다. 이는 94~95년경에 항공수요가 지속적으로 성장할 것이라는 예측에 대한 대비로 공급력 확보가 IMF와 맞물려 아시아 지역의 항공사를 더욱 어렵게 하였으며 이는 경제위기 이후 절대적인 수요의 감소와 함께, 각 항공사가 공급력을 축소했음에도 L/F가 뚜렷히 감소하는 이유로 볼 수 있다.

〈그림 2〉 ASK/RPK/Load Factor의 추세 (97년 6월 - 98년 6월)



일반적으로 년중경향은 6월부터 다음해 5월까지의 경향은 감소추세로 나타난다. 그 이유로는 앞에서 지적한 바와 같이 매년 6,7,8 월이 수요의 강세를 나타내기 때문이다. 98년 6월의 공급 및 수요의 수준은 3년전의 수준을 약간 상회하며, 97년과 비교했을때 공급은 10.3%, 수요는 11.26%씩 각각 감소하였고, L/F는 약 0.8% 감소하였다. 이는 (그림 1)에서의 96~7년도의 수요,공급의 강세로 현재까지는 성장세로 나타내고 있으나, 97년도 하반기 이후의 추세로 미루어 조만간에 94년도 이전의 수요에도 미치지 못할 것으로 전망된다.

〈그림 3〉 ASK/RPK/Load Factor의 추세 (96년 6월 - 97년 6월)



Source: Orient Aviation, Sep. 1998

### Ⅲ. 아시아 경제위기에 따른 각 항공사의 대응전략

#### 가. EVA (장영항공)

작년말에 이어서 계속되고 있는 항공수요의 급감은 직접적으로 금융위기를 겪고 있는 국가이외의 다른 아시아 국가들의 건실한 항공사들도 영향을 받기 시작하였다. 그 대표적인 예로 12년만에 처음으로 올 상반기 적자를 기록한 대만의 China Airline (CI)과 91년 항공운송사업 개시이후 처음으로 올 상반기에 최대의 적자를 기록한 EVA Air이다.

91년 창사이래 최대의 위기에 직면한 EVA는 비용절감의 일환으로 야심찬 기단 확장계획을 포기하고 화물사업의 비중 강화로 사업 다각화를 꾀하고 있으며 대만 남부의 카오슝을 “Sub-Hub”로 개발함으로써 효율적인 수요의 창출이라는 전략을 활용하고 있다.

또한 CI는 연이은 사고로 대만 국민사이에 만연되어 있는 안전에 대한 우려를 불식하기 위해 운항/객실 승무원의 교육뿐 아니라 일반직에 대한 안전교육을 강화함으로써 기업문화와 EVA의 안전문화를 정착해 나가고 있으며, 다양한 국적과 경험을 갖고 있는 운항승무원에 대해서는 효율적인 의사소통의 체계를 확립하기 위해 한가지 언어(영어), 한가지의 절차(EVA의 표준운항절차)를 강조함으로써 조종실내에 존재할 수 있는 이질적인 요소를 줄이는 노력을 계속하고 있다.

대만 국민의 안전우려의식은 당장의 항공수요와 새로운 시장 개척과는 무관하지만 이것이 만연될 경우 항공운송산업에 대한 우려가 확대됨으로서 근본적인 문제를 유발할 수 있으므로 안전에 대한 투자와 노력을 계속해 나가고 있다.

## 나. 싱가포르 항공

Singapore Airlines(SQ)는 작년에 아시아 지역 항공사중 최대의 순이익(6억 3천만불 : 97년 4월~98년 3월)을 기록하였고 올상반기에도 대부분의 아시아 항공사들이 적자를 기록하고 있음에도 계속 흑자를 기록하고 있으며, 다음과 같은 적극적인 경영기법의 도입으로 아시아 경제위기를 극복해 나가고 있다.

- SQ는 아시아 시장의 규모는 축소되고 있으나 시장 점유율을 유지하기 위해 운임 결정권을 철저히 현지 스테이션에 일임함으로써 시장변화에 유연성있는 대처로 점유율을 유지할 뿐 아니라 높은 “Yield”를 유지할 수 있는 정책을 취하고 있다.

- 매년 10%의 추세로 늘리던 기단을 8%로 줄였다. 이는 단순히 기단을 줄이기 위한 것이 아니라 도입을 지연시키고 퇴역 항공기를 줄임으로써 급작스런 공급력의 감소로 향후 있을 수 있는 수요 증가에 대비한다.

- 간접인력의 모집을 줄이고 아웃소싱과 내부 생산성 강화로 비용을 절감한다. 노동력 중심의 인력, 즉 저부가가치의 회계부문은 중국, 정보화 관련은 인도에서 아웃소싱을 하고 있다. 또한 일부 엔지니어링 파트도 중국으로 이전하였으며, 운항승무원의 선발을 지역적으로 다변화함으로써 효율성을 강화하고 있다.

- 전략적 제휴 파트너를 Global market을 형성하기보다는 시장을 확보하는 차원에서 선택하고 있다. 이로서 SQ는 최근에 델타, 스위스에어와의 제휴를 탈피하

여 같은 지역의 타이항공이 참여하고 있는 Star Alliance에 참여하였다.

● 오늘날 마케팅에서는 고정고객의 확보가 중요한 관건으로 작용하고 있다. 이러한 고객의 Royal화는 적은 마케팅 비용으로 많은 수익을 확보할 수 있기 때문에 SQ는 서비스 성과지수(SPI : Service and Performance Index) 등을 개발하여 고객의 만족도를 높이고 있다. 이 지수는 SQ에서 자체 개발된 지수로서 주로 고객의 지상서비스의 불만사항 및 비행중 서비스내용에 대한 내용을 적, 간접으로 수집하여 경영층에 의해 서비스의 만족도를 계속 추적할 수 있는 시스템으로 고객에 대한 그들의 관심도를 나타내고 있다.

#### 다. JAL (일본항공)

지난 93년도에 세운 “생존전략 (4년)”을 통해 91년이후 3억3천만불의 누적적자 행렬이 멈출 조짐을 보이고 있으며, 좌석-킬로미터당의 비용이 15엔으로 91년도의 23엔보다 35% 감소하는 결과를 얻었다. 일본항공의 지난 4년간의 생존전략과 미래의 생존전략을 살펴본다.

- 전임직원의 보너스 지급 중지 봉급동결과 함께 중간관리자들의 임금을 평균 5% 감봉, 임원봉급 15에서 35% 삭감.
- 임원의 나이 정년제 도입(이사인 경우 56세)으로 39명에서 31명으로 축소하고 조기퇴직제를 도입하여 1,300명을 감축.
- 대졸사원의 채용을 동결하고 예약과 카운터직원을 아웃소싱.
- 93년도 신규투자사업을 동결하고 수익이 나쁜 자회사를 처분.
- JAL이 82%를 소유하고 있으며 외국인 승무원으로만 구성돼있는 Japan Air System(JAZ) 은 94년도부터 항공기 임대사업을 시작하였으며 항공기정비를 싱가포르와 중국에 아웃소싱.
- 92년부터 주식과 부동산을 처분.
- 승무원의 운용에 있어 생산성을 높이고 비용을 축소하는 정책수립.

이러한 노력에도 불구하고 급년초 부디스사와 S & P 사는 JAL의 비운송분야 손실 심화와 미일간의 항공협정의 체결로 경쟁이 격화되고 나리타 공항의 혼잡으로 인해 경쟁력이 잃게 될 것으로 예상하여 신용등급을 2등급 하향조정된 수모를 겪었으며, 아시아 지역의 외환위기와 90년대 초반부터 계속된 거품경제의 악조짐으로 인해 98년부터 2001년까지의 또다른 “생존전략”을 아래와 같이 수립·시행하고 있다.

- 91년에서 96년까지 20%를 감축한 톤-킬로미터당의 비용을 10%로 추가 감축.
- JAL Express (JEX)와 JAZ 를 통한 아웃소싱을 강화.
- 수요가 높은 태평양 노선을 Alliance를 통해 노선을 계속 확장하고, 상대적으로 수요가 적은 동남아시아 노선을 줄인다. 국내선은 동경-오사카 노선을 강화하고 오사카를 중심으로 한 저수요 노선 축소.
- AA와 파트너십을 강화할 뿐 아니라, 타 항공사와도 계속적으로 Alliance를 강화.
- 현재 80%를 차지하고 있는 국내수요보다 해외수요를 강화하고, Ticketless 서비스를 강화.
- 연공서열보다는 능력을 위주로 한 경영전략등을 취하고 있음에도 높은 비용 구조와 엔의 약세 지속, 아시아 국가들의 신용등급의 하락과 미국이 아시아 개별국가들과 파상적으로 항공자유화 협정을 체결함으로써 역내 국가보다도 훨씬 유리한 입장을 취하고 있어 아시아 역내의 항공사 또는 정부간의 공동 보조를 취함으로써 내, 외부적인 어려움을 극복해 나가야 할 것이다.

#### IV. 결 론

금년초 Pierre Jeannot, IATA회장은 아시아 지역의 경제위기가 지속될 것으로 보고 각 항공사들은 비용감축에 지대한 관심을 기울일 것을 강조하면서 그 예로 전자발권과 인터넷을 이용한 항공권 판매를 예로 들었었다. 이와 같은 지적은 그간 항공운송업계가 단위수입이 매우 낮은 업종이었음에도 불구하고 외형위주의 성장 전략을 구사하였으며 특히 아시아지역 항공사들의 97년 7월에 있었던 공급급증은 역내 항공사들을 더욱 어렵게 만들었던 것에 대한 반증으로 이제부터는 효율성과 수익성위주의 전략을 구사할 때인 것이다.

아시아 역내의 시장에서는 역내 국가들간의 상호호혜의 원칙(Win-Win)하에서 각국의 주요 협의 교환 및 자본참여 등의 공동의 전략을 구사하여 역내에 완전자유화에 대한 분위기를 조성해 나갈 필요가 있으며, 국내시장 또한 수요보다 공급이 절대적으로 많은 상태에서 과당경쟁이 지속되어진 면이 있으나 이번 기회를 통해 공급과잉과 과당경쟁체제를 지양하고, 국익과 항공사의 내실을 다질 수 있는 정책과 전략의 구사가 뒤따라야 할 것이다.