KOREAN AIR

대한항공 50년사

Vol. 1 History 하늘길에 꿈을 담다

KOREAN AIR

대한항공 50년사

KOREAN AIR 50 YEARS HISTORY
1969 _____ 2019

Vol. 1 History
하늘길에 꿈을 담다

KOREAN AIR

KOREAN AIR 50 YEARS HISTORY
1969 _____ 2019

하늘길에 꿈을 담다

Vol. 1 History

KOREAN AIR



새로운 100년을 향한
희망의 날개를 펼치겠습니다

우리나라 민항 발전에 기여해온 대한항공이 창립 50주년을 맞았습니다. 노후된 항공기 8대와 일본을 잇는 3개 국제 노선으로 출발했지만 수송보국의 창업정신으로 세계의 하늘길을 활짝 열었고, 온 국민의 염원이었던 태평양 횡단의 꿈을 이뤄낸 이후 5대양 6대주를 누비며 우리나라를 대표하는 항공사로 성장했습니다.

이러한 성과는 숱한 역경 속에서도 꺾이지 않는 도전정신과 쉼 없는 전진으로 누구도 가보지 못한 길을 개척해온 덕분이었습니다. 세계적인 항공동맹체 스카이팀을 창설해 선진 항공사들과 대등한 경쟁력을 갖게 됐으며, 델타항공과의 조인트벤처를 통해 100년의 미래를 열어갈 성장동력을 확보했습니다.

한식을 기내식으로 만들어 우리 음식의 맛과 우수성을 전 세계에 알렸으며, 우리나라 최초로 항공기 제조업에 뛰어들어 항공우주산업의 발전을 이끌었습니다. 책임과 봉사라는 소명의식으로 서울올림픽과 평창동계올림픽의 성공 개최에 기여했으며, IATA 연차총회를 주관해 우리나라를 세계 항공산업의 중심으로 올려놓으면서 국격을 드높였습니다.

6년 연속 화물수송 세계 1위에 올라 글로벌 항공사로서 위상을 공고히 했으며, 그에 걸맞은 최고 수준의 서비스로 전 세계 항공 업계를 선도하고 있습니다.

대한항공이 그동안의 노력과 열정, 그리고 그 성과를 담아 <대한항공 50년사>를 펴냅니다. '과거는 미래를 비추는 거울'이라는 말이 있습니다. 수많은 시련을 극복하고 임직원들과 함께 만들어온 지난 50년의 역사는 새로운 100년을 준비하는 우리에게 훌륭한 지침서가 될 것입니다.

대한항공은 그동안 '고객의 사랑'과 '국민의 신뢰'라는 두 날개로 세계적인 글로벌 항공사로 날아올랐습니다. 대한항공을 '우리의 날개'라 부르며 국가의 긍지와 기쁨으로 여긴 고객 여러분들의 성원과 신뢰가 오늘의 대한항공을 만든 힘이었음을 잊지 않고 새로운 100년을 향한 비상의 날개를 활짝 펼쳐 나가겠습니다. 글로벌 선도 항공사로서 누구나 꼭 타고 싶어 하는 항공사가 되겠습니다.

대한항공의 성장과 발전에 관심과 성원을 보내주신 모든 분들께 다시 한번 감사의 인사를 드립니다.

2019년 11월

대한항공 회장 **조원태**

대한민국 민항 50년, 대한항공 50년사

002 발간사

006 경영철학

010 **조중훈 창업회장**
수송보국 일념으로 땅과 바다, 하늘길을 열다
024 **조양호 회장**
수송보국을 계승·발전시켜 세계를 연결하다

제1부 대한항공 항공운송 사업 50년

1969~1979
052 제1장 세계의 하늘을 향해 날개를 펴다

053 1. 국익을 우선한 대한항공공사 인수
059 2. 민영 항공사 대한항공 출범
067 3. 과감한 항공기 도입과 국제선 개척
072 4. 미주 진출, 국제 항공사로 도약 위한 승부수
084 5. 미래를 향한 점보기의 힘찬 비행
091 6. 안전운항 체제를 구축해 국제 항공사로 도약
096 7. 유럽으로 가는 하늘길, 유럽 노선 개척
105 8. 제1차 오일쇼크 극복과 중동시장 개척
111 9. 새로운 도전, 항공기 제조업 진출
115 10. 민항 10년의 성과

1980~1988
118 제2장 대한민국 날개에서 세계의 날개가 되다

119 1. 격동 속의 도전과 응전
126 2. 새로운 자세로 정성을 다하는 대한항공 서비스
134 3. 한발 앞선 전산화와 항공 업무 시스템 구축
141 4. 사할린 참사의 아픔과 안전운항 체제 재정비
146 5. 제2 도약을 위한 새로운 경영 체제
152 6. 화물 사업의 성장 기반 구축
160 7. 정시운항과 안전운항을 위한 정비 체제 확립
167 8. 세계화의 기반 구축
177 9. 서울올림픽 성공 개최 지원
183 10. 민항 20년의 성과

1989~1999
186 제3장 전 세계 하늘길을 연결하다

187 1. 복수 민항, 새로운 경쟁 체제
194 2. 민간 조종사 양성
200 3. 냉전 종식과 공산권 국가 진출
208 4. 5대양 6대주 글로벌 노선망의 완성
217 5. 조양호 사장 취임과 경영혁신 추진
223 6. 비행의 또 다른 즐거움, 기내식 사업의 신장
228 7. 보유 항공기 100대 돌파와 정비 능력의 확대
236 8. 복합 항공기지의 탄생
240 9. 괌 사고와 안전운항 체제 구축
251 10. 외환위기의 슬기로운 극복
258 11. 위기가 곧 기회, 과감한 신형기 도입
263 12. 민항 30년의 성과

2000~2008
266 제4장 글로벌 명품 항공사로 도약하다

267 1. 다국적 항공동맹체 스카이팀 창설
273 2. 인천 허브 시대의 개막
279 3. 통제센터 가동과 안전운항 확립
285 4. 경영쇄신으로 9.11 테러와 사스 극복
293 5. Excellence in Flight, 글로벌 선도 항공사로 도약 선포
299 6. 새로운 기내 인테리어와 명품 서비스
305 7. 나눔경영 추구
311 8. IT 기반 서비스 강화
318 9. 항공자유화와 아시아 노선망 강화
328 10. 미주와 유럽 노선의 아시아 최강 항공사
334 11. 세계 항공 화물시장 제패
342 12. 신성장동력 확보 위한 신사업 확대
348 13. 실용항공사 진에어 출범
353 14. 민항 40년의 성과

2009~2019
356 제5장 Excellence in Flight 완성을 위한 비상

357 1. 글로벌 금융위기를 넘어 사상 최대 실적 시현
365 2. 차세대 항공기 선제적 도입으로 성장동력 확보
372 3. 사상 초유의 고유가 지속과 경영 체질 강화
379 4. 화물 사업의 침체와 재편
386 5. 선택과 집중, 글로벌 네트워크의 강화
393 6. IT 혁신으로 글로벌 운영 체제 구축
399 7. 지주회사 체제로 전환
403 8. 세계 최고 수준의 안전한 항공사
408 9. 2018 평창동계올림픽의 성공적 지원
413 10. 새로운 협력시대 개막과 고객편의 극대화
421 11. 세계 항공업계 리더로서 위상 강화
426 12. 창립 50주년, 새로운 미래

제2부 대한항공 항공우주 사업

1975~1985
432 제1장 항공우주 사업의 개척에 나서다

433 1. 대한민국 항공제조산업의 첫걸음
436 2. 미군기 창정비 사업으로 항공기 제작기술 축적
440 3. 우리 손으로 만든 최신예 전투기 F-5 제공호

1986~2003
444 제2장 항공기 제작과 위성체로 지평을 넓히다

445 1. 항공기 부품 수출시장 개척
452 2. 중형 헬기 국산화와 경항공기 독자 개발 성공
458 3. 군용기 창정비와 성능개량 본격 추진
463 4. 인공위성 제작 및 나로호 발사 성공

2004~2019
466 제3장 새로운 성장동력으로 자리매김하다

467 1. 미래 항공시장 선점 위한 무인기 개발
476 2. 군용기 종합 정비기지로 성장
480 3. 항공기 핵심 구조물 전문 제작 업체로 도약
485 4. 매출 1조 원과 수출 7억 달러 달성

부록 자료로 보는 대한항공 50년

490 경영진
496 조직도
498 재무 실적
500 운항 · 운송 실적
502 취항지, 항공기, 직원수
504 보유 항공기 변천
506 운항 노선도
512 승무원 유니폼 변천
514 주요 광고 변천
518 한진그룹 계열사
519 주요 수상
522 연혁

일러두기

구성
<대한항공 50년사>는 1권 통사, 2권 화보 등 1책 2권으로 구성했다.
1권 통사에서는 조중훈 창업회장과 조양호 회장의 경영철학을 주요 어록과 화보 등으로 재정리했다. 50년 역사는 항공운송 사업과 항공우주 사업 등 2개 사업으로 구분해 정리했다. 제1부 항공운송 사업은 역사를 5개 시기로 구분해 시기별 대한항공의 사업 활동을 체계적으로 기록했다. 제2부 항공우주 사업에서는 1975년 사업 진출에서부터 현재까지 3개 시기로 나눠 정리했다. 부록에서는 50년 주요 자료를 간결하게 정리해 수록했다.

표기
회사명과 직급은 해당 시기의 명칭으로 표기했다. 각종 통계는 2018년 말을 기준으로 하되, 필요시 최근 통계로 수록했다.
맞춤법은 한글맞춤법통일안을 따랐으며, 모든 표기는 한글 사용을 원칙으로 하되 필요에 따라 한자와 영문을 혼용했다. 숫자 표기는 아라비아 숫자 사용을 원칙으로 하되 천, 만, 억, 조 등 보조 단위를 사용했다.

Management Philosophy

경영철학

조중훈 창업회장

수송보국 일념으로 땅과 바다, 하늘길을 열다

조양호 회장

수송보국을 계승·발전시켜 세계를 연결하다



정석(靜石) 조중훈 창업회장

대한항공 50년을 반석에 올려 놓은 두 수송거목(輸送巨木)

일우(一宇) 조양호 회장



대한항공은 2019년 3월 창립 50주년을 맞았다. 1969년 적자에 허덕이던 국영기업 대한항공공사를 인수해 대한항공이란 민간 항공사로 새롭게 출범한 지 50년이 된 것이다.

지난 50년 동안 대한항공을 이끌며 글로벌 항공사로 키워낸 경영인은 '수송보국(輸送報國)'의 정신으로 무장한 조중훈 창업회장과 창업정신을 계승한 조양호 회장이었다.

수송보국은 조중훈 창업회장이 한진그룹의 창업자로서 50년 이상 기업 경영을 통해 구현해 왔던 창업철학이자 대한항공이 나아가야 할 방향을 제시하는 정신이었다.

대한항공 50년은 두 경영 거인의 경영철학이 씨줄과 날줄로 어우러지면서 세계 항공 운송사에 커다란 족적을 남겼다. 조중훈 창업회장이 항공운송산업의 불모지였던 이 땅에서 무에서 유를 창조했다면, 조양호 회장은 부친이 닦아 놓은 기반 위에 선진 경영 기법을 접목해 대한항공을 글로벌 항공사로 키워냈다.

두 회장은 닮은꼴 경영철학으로 대한항공을 이끌어왔다. '수송보국'이라는 큰 틀에서 수송 외길을 걸어왔으며, 잘 아는 분야에만 역량을 집중해왔다. 양보다는 질을 중시했다. 조양호 회장은 "모르는 곳에 들어가지 말라"라는 선친의 가르침을 가슴깊이 새기며 대한항공을 이끌었다. 세계 순위 몇 위로 도약했느냐는 '양'보다 항공사의 '질'을 높이는 것이 중요하다고 생각했다. 고객서비스가 만족스럽고 믿을 수 있는 회사, 재정적으로 튼튼한 회사로 평가받는 것이 목표라고 말하곤 했다.

조양호 회장이 한진그룹의 경영을 직접 맡은 후 이룬 성과 가운데 가장 자랑스러운 것은 조중훈 창업회장이 남긴 것을 유지·발전시킨 것이라고 말했다. 그러나 조양호 회장의 리더십은 창업회장과 비슷한 듯하면서도 달랐다.

부친이 남긴 것과 조화를 이루면서도 나아가고 도약하기 위한 새로움을 추구했다. 조중훈 창업회장이 현장을 누비며 일선을 챙겼다면, 조양호 회장은 대한항공을 세계 항공업계를 선도하는 초일류 항공사로 도약시키기 위해 큰 그림을 그렸다.

수송보국 일념으로
땅과 바다, 하늘길을 열다

정석(靜石) 조중훈 창업회장

조중훈 창업회장은 1945년 11월 트럭 한 대를 장만해 인천시 해안동에 '한진상사'의 간판을 내걸면서 수송업에 발을 디뎠다. 회사의 이름인 '한진(韓進)'은 '한민족의 전진'이라는 의미를 담은 것이었다. 그는 수송보국의 일념으로 50여 년을 오로지 수송에만 전념했다. 한진상사를 시작으로 하늘·땅·바닷길을 열며 수송·물류 사업에 전문화된 한진그룹을 일궈내 재계 6위의 기업집단으로 성장시켰다.

특히 1969년에는 국영항공회사인 대한항공공사를 인수해 대한항공을 출범시키며 항공운송업으로 보폭을 넓혔다. 대표적 부실 공기업이던 대한항공공사를 인수한 것도 오로지 수송보국의 일념 때문이었다. 두둑한 배짱으로 미주와 유럽 노선을 열고, 화물 사업을 성장시키며 노후 항공기 8대로 출발한 대한항공을 30여 년 만에 보유항공기 113대를 갖춘 세계 10위권 항공사 반열에 올려놓았다.



‘수송보국(輸送報國)’, 수송을 통해 국가·사회·인류의 발전에 기여하다

트럭 한 대로 시작해 하늘·땅·바닷길을 열어 한진그룹을 일군 조중훈 창업회장의 기업가정신을 함축하는 단어는 바로 ‘수송보국’이다. 그는 한국 수송업의 발전에 평생을 바치겠다는 일념으로 살았다. “낚싯대를 열 개 스무 개 걸쳐 놓는다고 고기가 다 물리는 게 아니다”라며 문어발식 사업 확장보다는 수송 외길을 걸었다. “수송 사업은 사람 몸의 혈맥과도 같다”라는 것이 그의 지론이었다. 그가 세상을 뜨자 사람들은 “우리나라 수송사의 거인이 사라졌다”라며 애도했다.

“지금까지 살아온 ‘인생의 길’을 되돌아보면, 나는 이 지구 위에 길을 내는 수송과 유난히 깊은 인연을 맺은 채로 스스로의 길을 개척하면서 살아왔음을 깨닫게 된다. 스물 다섯 살이 되던 해인 1945년 가을, 조국의 해방과 함께 ‘한진상사’를 창업해 장년과 중년기를 거치는 동안 나는 이 세상의 길을 여는 데 전력을 쏟았다. 내가 일으킨 기업들이 하나의 기업집단을 형성해 ‘한진그룹’을 이룬 지금까지는 내가 개척한 길을 더욱 넓히고 발전시킨 기간이라고 스스로 정리해 볼 수 있겠다.”



창의(創意)와 신념(信念),
사업을 일으키다

조중훈 창업회장은 기업 경영 역시 개성과 창의력에 바탕을 둘 때 내부적으로는 진정한 성취의 보람을, 사회적으로는 경제의 중요한 주체로서 독립적인 위치를 확보할 수 있다는 신념을 가졌다. 따라서 사업은 남이 하는 사업을 그대로 모방한다고 되지 않으며, 예술에서 개인의 창조력이 요구되듯이 사업에서도 남이 하지 않는 일을 이룩하는 창조적 행위, 즉 미래에 대한 상상력과 개척자 정신이 요구된다는 점을 늘 강조했다. 또한 위험을 두려워하지 않고 실천에 옮기는 신념과 용기도 필요하다고 했다.

"나는 사업을 하면서 남이 터를 닦아 놓은 곳에 뛰어들어서 경쟁을 벌이기보다는 내가 먼저 생각한 일에 남보다 앞서 가려고 노력해왔다. 또한 잘 알지도 못하면서 남이 개척해 기반을 닦아 놓은 사업에 무모하게 뛰어드는 것이야말로, 불필요한 경쟁만 유발하고 결국에는 실패할 수 있다는 것이 주변의 예를 지켜보며 터득한 결론이다."





성의(誠意)와 실천(實踐),
사업을 발전시키다

조중훈 창업회장은 아무리 창조적인 사고를 하더라도 성실한 실천이 뒤따르지 않으면 아무런 소용이 없다는 점을 늘 강조했다. 심사숙고해 결정한 후에는 최선을 다해 실천했느냐의 여부에 따라 사업의 성패가 좌우된다는 것이었다. 앉아서 기다리는 사람에게는 결코 행운이 찾아오지 않으므로 성실성을 모든 임직원이 추구해야 할 최고의 가치관으로 강조했다. 그가 사업을 날로 번창시킬 수 있었던 것은 그저 찾아온 행운이 아니라 성실과 인내로 키워낸 열매였다.

"나는 사업을 함에 있어서 '처음엔 지더라도 나중에 이기면 된다'는 마음가짐을 가졌다. 투자도 없이 이익만을 바란다는 것은 사업이라기보다 도박이나 투기에 가까운 것이다. 항상 이기기만 바라는 것은 또한 겸손하지 못한 오만과 통하는 것이 아닐 수 없다. '지면서 이기는 것, 되로 주고 말로 받는 것이 사업'이라는 믿음으로 나는 스스로 용기를 북돋웠다."

책임(責任)과 봉사(奉仕),
사업의 성과를 나누고 사회에 기여하다

조중훈 창업회장은 기회가 있을 때마다 기업의 사회적 책임을 강조했다. 대한항공의 창업이념이 '수송보국'이라는 점을 통해 '책임과 봉사'에 담긴 의미를 쉽게 이해할 수 있다. 기업의 활동은 그 기업의 구성원뿐만 아니라 모든 사회 구성 요소와 유기적이고 상호적인 영향을 주고받는다. 따라서 기업의 행위가 사회 발전에 도움이 되지 않는다면 그러한 기업은 발전해 나갈 수 없을 뿐만 아니라 기업의 존재 가치를 상실하게 된다. 88서울올림픽 유치에 중추적인 역할을 하고, 교육 사업과 봉사활동을 꾸준히 하는 것도 사회에 대한 '책임과 봉사'의 일념에서였다.

"대한항공은 국적기이다.
따라서 우리나라 국민 모두의 항공사임을 잊지 말기를 당부하며, 대한항공의 모든 임직원은 하늘을 나는 외교관으로서 민간 외교의 첨병 역할을 맡아야 한다는 사명감을 잊어서는 안 될 것이다."



기업은 곧 인간,
평생을 인재 키우기에 바치다

조중훈 창업회장은 기업은 인간이 만들고 조직은 사람들의 힘에 의해 발전한다는 믿음에서 '기업은 곧 인간'이라고 강조했다. 그러한 취지에서 인하학원을 인수했고, 정석학원을 설립해 교육의 질적 향상을 위한 지원을 아끼지 않았다. 가정 형편상 대학 진학의 기회를 갖지 못한 직원들을 대상으로 국내 최초의 사내 산업대학을 개설했다. 우리나라를 선진국으로 발전시켜 나갈 인재들을 양성하는 데 보탬이 되고, 그룹 내 모든 직원들도 회사의 발전을 넘어 국가의 안녕과 발전에 일조를 할 수 있기를 바라는 마음을 담은 것이었다.

"사람의 일평생 계획 중에서 가장 뜻있는 사업이 인재를 키우는 것이라는 의미로 쓰이는 '終身之計 莫如樹人(종신지계 막여수인)'이라는 말이 있다. 내가 어려운 소년시절을 보내며, 업에 대한 관심과 교육에 대한 애정이 깊어진 것도 이런 경험이 있었기 때문인지 모른다."





"나는 '사업은 예술'이라고 믿는다. 한 예술가의 혼과 철학이 담긴 창작품은 수천 년이 지나도
그 아름다움을 잃지 않듯이, 경영자의 독창적 경륜을 바탕으로 발전한 기업은
오랫동안 좋은 평가를 받게 될 것이기 때문이다."

수송보국을 계승·발전시켜 세계를 연결하다

일우(一宇) 조양호 회장

조중훈 창업회장의 장남인 조양호 회장은 1974년 대한항공에 몸담은 이래로 반세기 동안 '수송보국'의 일념 하나로 대한항공을 글로벌 선도 항공사로 이끄는 데 모든 것을 바쳤다. 또 우리나라 항공운송산업이 나아가야 할 방향과 비전을 제시하고, 위상을 제고하는 등 국제항공업계에서 명망을 높이며 우리나라 항공운송산업의 선구자 역할을 해왔다.

대한항공 입사 후 45년간 정비·자재·기획·IT·영업 등 항공 업무에 필요한 실무 분야들을 두루 거친 경험은 우리나라 항공운송산업의 유일무이한 경영자이자, 세계 항공업계의 리더들이 존경하는 리더로 자리매김할 수 있었던 원천이었다.

1992년 대한항공 사장, 1999년 대한항공 회장, 2003년 한진그룹 회장 자리에 올라 대한항공이 전 세계에서 주목하는 글로벌 선도 항공사로 거듭나는 발판을 마련했다.



‘안전은 항공사 최고의 가치’, 원칙 경영

연이은 사고로 어려운 시기에 대한항공 회장으로 취임한 조양호 회장 앞에 놓인 가장 중요한 과제는 안전한 항공사로 변모하는 일이었다. 안전 운항을 위해 ‘절대 안전’을 핵심 가치로 내걸었다.

항공운송산업의 절대 명제인 안전 운항은 원칙과 기준이 제대로 수립되고 모든 분야에서 이를 철저히 준수해야만 비로소 달성 가능한 것이었다. ‘절대 안전’이라는 핵심 가치 아래 대규모 투자를 통해 안전 제도를 개혁했으며, 국제적 표준으로 원칙과 기준을 상향했다. 경험과 직관이 아닌 원칙과 기준에 따라 일하는 문화를 정착시켰으며, 스카이팀 창설을 주도해 대한항공 전 부문에 걸쳐 글로벌 스탠더드가 적용되는 기폭제로 삼았다.

원칙과 기준은 그가 지속적으로 강조한 항목이며 경영철학의 근간이었다. 합리적인 원칙과 기준을 갖고 대한항공을 이끌었으며, 편법과 요령을 경계했다. 현장뿐만 아니라 전략·정책·계획·관리 등 모든 분야에 원칙과 기준을 적용하되 상황에 따라 유연성을 발휘하도록 했다.

그러나 안전에서만은 한 치의 물러섬도 없었다. 한 번은 안전 관련 실수가 발생하자 임원들을 불러 놓고 “안전에 있어서는 이익을 생각하지 말라. 절대 원칙을 희생하지 말라”라고 다그치기도 했다.

그의 진두지휘 아래 대한항공은 안전한 항공사로 이미지를 개선했을 뿐만 아니라 최저의 항공보험 요율을 적용받을 만큼 전 세계에서 가장 안전한 항공사로 거듭났다. 2016년 신년사에서 그런 소신을 분명히 했다.

“안전은 어떠한 경우에도 타협의 대상이 될 수 없습니다. 대한항공은 이미 세계 최고 수준의 안전과 보안 체계를 갖추고 있지만 모든 일의 마지막은 결국 사람입니다. 절대 방심하거나 자만하지 말고 익숙한 것일지라도 항상 처음 대한다는 자세로 원칙과 규정에 의거해 신중하게 업무에 임해야 합니다.”





‘Trust But Verify’,
고객과 현장을 중시한 디테일 경영

조양호 회장은 항공 업무에 필수적인 실무 분야를 두루 거쳐 실무까지 겸비한 최고 경영자였다. 실무와 경영 마인드의 균형감 속에서 다양한 경영철학이 파생됐으며, 실제 경영 시스템에 자연스럽게 반영돼 ‘Excellence in Flight’의 토대로 자리매김했다.
‘Excellence In Flight’를 실현하기 위해서는 고객과의 접점인 현장을 먼저 알아야 하며, 현장에서만 고객의 소리를 청취할 수 있다고 강조했다. 불시에 현장을 방문해 기본적인 절차가 지켜지는지, 원칙에 맞는지 살피기도 했다. 안전은 원칙과 기준이 제대로 지켜지고 직원 모두가 항상 확인하고 관리하는 풍토에서만 뿌리내릴 수 있기 때문이었다.
해외 출장은 현장 방문의 일환이었다. 기내를 구석구석 살피며 개선이 필요한 사항을 찾아내고 승무원들로부터 현장의 소리를 들었다. 해외 출장 때 다른 항공사를 직접 체험하면서 대한항공과 어떤 점이 다른지 꼼꼼하게 체크했다. 에어프랑스가 각 공항마다 승객들이 쉽게 도움을 요청할 수 있도록 특별한 복장을 한 직원들을 배치한 것을 보고 대한항공에도 ‘승객 서비스 매니저’를 신설하기도 했다.
임원들에게는 모든 문제와 해결 방안은 현장에 있으므로 현장에 자주 가볼 것을 주문했다. 임원들로부터 보고를 받을 때 항상 “가 봤어요?”라고 물었다. 임원을 믿고 업무를 맡기되 직접 보고 경험하고 확인하도록 했다. 이러한 ‘Trust but Verify’원칙은 대한항공의 지상 목표인 ‘절대 안전’을 담보하는 지침이 되고 있다.

“비행기를 타면 제일 먼저 기내 청결 상태를 봅니다. 다음에는 승무원의 서비스 태도, 음식의 질(質)을 봅니다. 특히 승무원들이 사용하는 서비스 용어 중에 전문 용어가 많은데, 과연 그것을 일반 승객들이 잘 이해하는지를 신경 써서 봅니다. 시골 할아버지가 기내에 탑승했을 때 ‘대한항공은 내 며느리같이 친절하게 잘해주는구나’하는 느낌이 들어야 합니다. 기내의 복잡한 오락기기들을 일반인들이 손쉽게 이용할 수 있느냐 하는 것도 신경 씁니다.”

고객의 말 한마디 한마디에 큰 관심을 기울이고, 이를 통해 나쁜 영향을 사전에 방지하기 위해 '깨진 유리창의 법칙'을 항상 강조했다. 아무리 훌륭한 건물이라도 깨진 유리창 하나를 제대로 수리하지 않으면 건물 전체의 평판이 떨어지고 다른 부분도 쉽게 망가지듯이, 고객의 말씀 하나를 무시하면 회사 전체에 악영향을 미칠 수 있다는 것이었다. '고객의 말씀(Voice Of Customer)' 게시판을 모니터링하면서 기준·매뉴얼·표준화 등을 검토했으며, 적절한 해결 방안을 제시하기도 했다. 고객과 현장과 관련된 내용에 대해서는 철저히 분석하고 공부했으며, 개선 방안은 반드시 실무에 반영했다. 조직에도 그런 철저함을 요구했다.

대한항공을 '숫자상의 순위가 아니라 그 항공사는 타보면 좋다, 탈 만하다, 믿을 만하다'는 평가를 받는 존경받는 항공사로 이끌고자 했다. 항공사의 생명은 서비스이고 최상의 서비스야말로 최고의 항공사로 평가받는 길이라는 생각으로 현장과 고객 중심의 경영을 펼쳤다.

그의 고객 중심 경영철학은 대한항공의 영문 비전인 'To be a respected leader in the world airline community'에 고스란히 반영됐다. 세계 1위 항공사가 되는 것, 많은 이익을 내는 것도 물론 가치 있는 비전이지만 고객으로부터 존경과 사랑을 받지 못한다면 이는 큰 의미가 없을 뿐만 아니라 이러한 숫자상의 목표 달성 역시 불가능하다는 것이었다. 고객 없이는 대한항공도 존재할 수 없기 때문이다.

"고객이 찾을 수 있는 상품을 개발하고 고객에게 만족과 감동을 줄 수 있는 서비스를 창조해야 합니다. 고객의 기대를 뛰어넘는 최상의 서비스를 제공해 우리의 고객에게 그들의 선택이 잘못되지 않았다는 확신을 심어주어야 합니다."



과학적 사고와 시스템으로 움직이는 합리적 의사결정

조양호 회장은 1992년 사장으로 취임한 이후에는 대한항공의 경영을 체계화하는 데 주력했다. 급변하는 경영환경에 맞춰 성장 위주의 경영전략을 내실경영으로 변경하고 대한항공의 경영체질을 강화했다.

엔지니어 출신으로 논리적이고 분석적이며 디테일에 강했다. 중대한 안건에 대한 의사결정은 단독 판단이 아닌 데이터와 자료를 직접 분석해 공론에 붙인 후 합리적으로 결정했다. 논리가 뒷받침되는 새로운 아이디어를 받아들이는 데는 주저함이 없었으며, 임기응변이나 설익은 지식으로 문제를 회피하는 것을 경계했다. 과학적 경영 스타일은 대한항공의 업무 방식도 바꾸어 놓았다. 임원부터 사원까지 문제가 생기면 끝까지 파고들어 해결 방안을 찾아냈으며, 방대한 자료 제출 대신 체계적이고 논리적으로 보고하는 문화를 정착시켰다.

기준과 절차를 체계화하고 제도화해 시스템으로 움직이게 하는 경영 과학도 실천했다. 개인이 아니라 시스템에 의해 합리적으로 의사를 결정해야 한다는 '시스템경영론'을 주창했다. 항공운송산업은 처음부터 끝까지 유기적으로 연계된 상품으로 전 부문의 협력이 중요하며, 한 사람의 스타플레이어보다는 팀워크에 의해 서로가 책임지고 소통하고 협력할 때 최상의 결과가 만들어지기 때문이다.

최고경영자는 개인이 아닌 시스템으로 움직일 수 있도록 제대로 된 경영 시스템을 만들고 조화롭게 운영되도록 조율하는 역할을 해야 한다고 강조했다. 시스템경영의 정착을 위해 2002년 본부장 중심의 책임경영제도를 도입해 책임의식과 자율성에 기반한 분권화된 조직 체계로 전환시켰다. 합리적이고 신속한 의사결정을 위한 IT 시스템도 구축했다. 세계 항공사 최초로 항공업무 전 분야를 통합 관리하는 ERP(Enterprise Resource Planning) 시스템을 도입해 경험이나 관행에 의존하지 않고 실시간 경영상태 파악과 정보 공유가 가능한 업무환경을 조성했다.







"항공운송산업은 한두 사람에 의해 운영되는 것이 아니라, 각 전문가들이 책임 있게 일해 나가면서 서로 조화를 이뤄야 합니다. 이 역할을 하는 것이 '시스템 경영'이라고 생각했습니다. 회사가 최고경영자나 몇몇 사람에 의해 좌지우지 되는 것이 아니라, 시스템에 의해 합리적인 의사결정을 하는 것이 시스템경영입니다. 최고경영자의 역할은 시스템을 잘 만들고, 시스템이 잘 돌아가게끔 하는 것입니다. 오케스트라의 지휘자 역할을 하는 사람이 항공업계의 최고 경영자입니다."

장기적 안목으로 변화에 대비하는 변화지향 경영

조양호 회장은 일에 대한 타이밍과 중장기적으로 변화를 읽어내는 능력이 탁월했다. 의사결정 당시에는 의구심을 자아내던 투자나 공격적인 경영이 결국 새로운 활로로 다가와 대한항공을 한 단계 성장시키는 계기를 만들어내곤 했다.

그가 대한항공에 발을 들여놓던 1974년은 제1차 오일쇼크가 한창이던 때였다. 1978년부터 제2차 오일쇼크가 닥치자 항공사 비용의 큰 부분을 차지하는 연료비 부담이 4배까지 늘어났다. 이때 조중훈 창업회장은 줄일 수 있는 원가는 줄이되, 시설과 장비 가동률은 오히려 높였다. 항공기 구매도 계획대로 진행했다. 불황에 호황을 대비하는 전술이었다. 이는 오일쇼크 이후 새로운 기회로 떠오른 중동수요 확보와 신규노선 진출에 결정적 역할을 했다.

위기에 강한 선친의 이러한 사업가적 기질을 이어받은 조양호 회장은 장기적 안목으로 경영환경 변화에 선제적으로 대처했다. 특히 항공기의 활용과 구매 시점에 있어 탁월한 혜안을 발휘했다. 외환위기 때에는 보유 항공기를 매각 후 임차하는 방식으로 유동성 위기에 대처했고, B737-800 항공기와 B737-900 항공기 27대의 구매계약을 체결하는 역발상 전략으로 위기를 극복했다. 보잉사는 대량 구매에 대한 감사의 뜻으로 계약금을 줄여 주고, 항공기 구입에 필요한 금융을 유리한 조건으로 주선까지 해주었다. 대한항공으로서는 일거양득의 효과를 본 것이었다.

이라크전쟁과 사스(SARS), 그리고 9.11 테러의 영향으로 세계 항공운송산업이 침체의 늪에 빠져 있던 2003년에도 A380과 B777-300ER 등 차세대 항공기들의 대량 구매계약을 체결했다. 미래의 항공 수요와 시장 판도를 분석해 내린 과감한 결정이었다. 고유가 사태와 환경 문제가 대두될 것으로 내다보고 차세대 항공기의 경제성과 연료 효율성과 친환경적 특성에 주목했던 것이다. 그의 예견은 정확하게 맞아 떨어져 적기에 항공기를 들여올 수 있었으며, 대한항공 성장의 기폭제가 됐다.





2008년 미국발 글로벌 금융위기 속에서도 오히려 미래 성장을 위한 투자를 강화했으며, 해외 수요 유치를 통해 더 멀리 날아오를 수 있었다. 원화가치 하락으로 한국 시장이 침체하자 해외지역 마케팅을 강화하고 연결 스케줄을 개선해 환승 수요 유치에 집중했던 것이다. 그 결과 대한항공은 여느 항공사보다 빠르게 위기를 극복했고, 2010년 사상 최대 실적을 내며 글로벌 선도 항공사로서의 위상을 강화할 수 있었다.
1990년대 말 연이은 사고로 어려운 상황 속에서 세계 항공업계가 항공동맹체로 재편되는 변화의 흐름을 읽고 글로벌 항공동맹체인 스카이팀 창설을 주도했다. 대한항공은 이를 통해 국제 무대에서 입지를 강화할 수 있었다. 2018년에는 델타항공과의 태평양 노선 조인트벤처를 이끌어 냄으로써 보다 강력한 협력관계를 통해 견고한 실적을 내며, 대한항공이 한 단계 더 성장하는 기반을 마련했다.
변화는 선택의 문제가 아니라 생존을 위한 절실한 과제로 보았다. 변화에 둔감해 타성과 관습에서 벗어나지 못한다면 치열한 국제 경쟁에서 뒤처진다며 능동적인 변화를 주창했다. 이러한 변화지향 경영철학은 바람직한 인재의 모습으로 '진취적 성향의 소유자'와 'Innovative Excellence'로 둔 것에도 잘 드러나 있다. 세계를 넘나드는 글로벌 선도 항공사의 구성원으로서 늘 깨어있는 젊은 사고와 자기계발을 바탕으로 끊임없이 변화를 추구하고 선도해 나가기를 바랐다.

"우리를 둘러싸고 있는 주변 환경이 결코 유리하지 않은 상황이지만, 어떠한 환경이나 조건에서도 도약을 향한 도전정신과 실천의지가 꺾이거나 약화되는 일이 있어서는 절대 안 됩니다."

‘선택과 집중’,
수송의 한 우물만 판 전문 경영

조중훈 창업회장은 오로지 수송에만 전념하는 수송 외길을 걸었다. 남의 흉내를 내는 모방은 싫어했으며, 모르는 사업은 하지 않고 잘 아는 수송에만 집중하며 한진그룹을 이끌었다. 이와 같은 ‘선택과 집중’의 사업 원칙은 한진그룹의 핵심 경영기조로 자리 잡고 있다.

조양호 회장은 수성(守成)에 성공한 항공 전문 경영인으로 평가받고 싶어 했다. 사업을 다각화하기보다 ‘수송보국’의 창업정신을 계승하고 대한항공을 글로벌 항공사로 발전시키는 데 주력했다. 대한항공이 외환위기, 9.11 테러, 고유가 등 숱한 어려움을 극복하고 세계적인 항공사로 우뚝 선 것은 ‘수송’을 기업의 핵심가치로 선택과 집중을 추구한 그의 리더십 때문이었다.

엔지니어로 출발한 그는 대한항공의 모든 부분을 섭렵하며 항공 전문가로서 이력을 쌓았다. 남가주대(USC) MBA, 인하대학교 경영학 박사에 이어 하버드대 고급관리자 과정, 서울대학교 최고경영자 과정 등 실무에 이어 이론까지 겸비했다.

특히 항공 전문가로서의 식견은 누구도 따라올 수 없는 수준이었다. 정비와 자재를 담당했을 뿐만 아니라 조종 훈련을 받아 항공 기술까지 해박한 지식을 갖추고 있었다. 사소한 정비 결함이나 조종 실수 등 상당한 경력의 전문가들도 놓치는 문제점을 직접 찾아낼 정도였다. 항공기를 구매할 때도 항공기의 장단점을 헤아려 판단할 수 있을 만큼 항공기에 대해 해박했다.

조양호 회장은 전 세계 항공업계에서 전문적인 식견을 인정받으며 폭넓게 활동했다. 항공업계의 UN이라 불리는 국제항공운송협회(IATA)의 집행위원을 1996년부터 19년 동안 맡았으며, 2014년부터는 전략정책위원회 위원으로 재임하며 IATA의 주요 정책 수립에 영향력을 행사했다.

세계 항공운송산업계에서 조양호 회장의 위상은 2019년 6월 우리나라에서 사상 최초로 ‘항공업계의 UN 총회’라 불리는 IATA 연차총회를 개최하는 성과로 이어졌다.



대한항공 창립 50주년이자, IATA 가입 30주년이라는 기념비적인 해에 개최된 2019년 IATA 연차총회는 세계 항공운송업계의 트렌드를 바꾸는 중요한 글로벌 이벤트인 동시에, 우리나라의 국격을 한층 더 높인 중요한 터닝 포인트였다.

“제 경영철학 중 하나는 ‘쇼(show)’는 하지 않는다는 것입니다. 당장은 효과가 없더라도 결국엔 ‘한 우물을 판’ 기업들이 가치를 인정받겠지요. 기업사를 되짚어 봐도 그렇고요.”

사회적 책임과 국가적 기여를 최우선으로 ‘수송보국’실천

조양호 회장은 평소 입버릇처럼 “사람과 물자를 실어 나르는 수송과 문화 교류는 서로 다른 것이 아니다”라고 말했다. 실제 대한항공의 항공기는 우리나라의 다양한 문화와 예술을 해외로 실어 나르는 메신저가 됐고, 반대로 세계 각지의 문화를 우리나라에 소개하는 창구가 됐다. 50년간 대한항공은 문화·예술의 흐름과 융합, 변화를 이끄는 역할의 한 축을 담당해 왔다.

국민 성원에 힘입어 성장한 대한항공이라는 감사의 마음을 담아 우리 국민들의 자긍심을 높일 수 있는 문화·예술 후원 활동에 역점을 두었다. 2008년 프랑스 루브르박물관를 시작으로 2009년 러시아 에르미타주박물관과 영국 대영박물관, 2015년 프랑스 오르세미술관에 한국어 서비스를 후원하고 있다.

‘가장 한국적인 것이 가장 세계적인 것’이라며 우리나라 고유의 아름다운 문화를 알리는 민간 외교관 역할을 강조하고, 실제로 이를 위한 다양한 노력을 기울였다. 훈민정음을 형상화한 항공기 래핑, 새해 복조리 걸기 운동 등 다방면에서 펼쳐진 활동이 바로 그것이다. 아울러 우리나라 천혜의 유산인 제주 화산섬과 용암동굴을 유네스코 세계자연유산에 등재될 수 있도록 진두지휘했으며, 미국 남가주대학교 한국학연구소 설립을 지원하기도 했다.

우리나라 스포츠 발전도 끊임없이 고민해왔다. 스포츠 발전을 넘어 향후 어떻게 스포츠가 경쟁력을 제대로 갖출 수 있을지 체계적으로 살폈다. 또한 스포츠인들의 미래까지 살뜰히 챙겼다. 대한항공에 배구단과 탁구단을 운영하며 대한탁구협회 회장, 아시아탁구연합(ATTU) 부회장, 대한체육회 부회장, 피스 앤 스포츠(Peace and Sport) 대사 등 스포츠와 관련된 국내외 주요 직책을 맡으면서 스포츠 발전에 관심을 기울였다.





평화와 화합을 통해 동계올림픽의 새로운 지평을 열었다고 극찬받은 2018년 평창동계올림픽의 성공 뒤에는 그가 있었다. 두 발로 전 세계를 누비며 평창동계올림픽을 유치해낸 유치위원장이자, 평창동계올림픽 위원장으로서 지지부진하던 올림픽 준비를 본궤도에 올려놓아 성공 개최의 초석을 놓았다.

국내외에서 벌어진 각종 재난에 항공기·선박·차량을 이용해 신속하게 구호물자를 수송함으로써 어려움에 처한 이웃에게 조금이나마 도움을 주고자 했다. 1998년 중국 후베이성 대홍수 참사 구호품 수송에서부터 시작해 터키·일본·미국·미얀마·뉴질랜드·필리핀·라오스·인도네시아 등을 거쳐 강원도 산불 피해지역 생수 지원으로 이어진 구호품 지원은 25차례 이상으로, 그의 따뜻한 마음이 전 세계로 퍼져 나갔다.

수송보국이야말로 사회적 책임과 국가에 대한 기여를 함축하고 있다는 그의 신념은 2014년 3월의 대한항공 창립 45주년 기념사에 잘 드러나고 있다.

"한진그룹의 창업이념인 '수송보국'도 기업의 사회적 책임과 국가에 대한 기여를 함축한 표현입니다. 우리의 정성이 어려운 이웃에게는 큰 힘이 되고 함께 살아 갈 수 있는 희망이 될 것입니다. 봉사와 실천을 통해 사회로부터 신뢰와 사랑을 받는 공동체의 일원이 돼야 하겠습니다."

사람을 중시하며,
검소하고 소탈한 삶의 철학

조중훈 창업회장은 '기업은 곧 인간'이라고 강조했다. 기업은 인간이 만들고 조직은 사람들의 힘에 의해 발전한다는 믿음은 창업에서부터 현재까지 일관되게 유지되고 있는 이념이다.

조양호 회장도 기업 경영에 있어 핵심 요소 중 하나로 인화를 중요하게 여겼다. IMF 외환위기와 같은 어려운 경영 환경에서도 인위적인 구조조정을 피했으며, 함께 일하던 사람들을 내보내는 것을 가장 어려운 일로 꼽았다. 직원들의 안정적인 생활을 보장하고 평생교육 실현 등 국내 최고 수준의 복리후생제도를 통해 인간 중심의 경영이 노사화합의 견인차가 되도록 했다. 어려운 시기에도 교육에 대한 투자는 아까지 않았다. 기업 경영의 기본은 사람이며 사람의 변화는 올바른 교육에서 시작된다는 신념이었다.

원칙이나 규칙에 충실함으로써 엄격해 보이기도 했으나 사실은 따뜻한 심성의 소유자였다. 2010년 임파선암 판정을 받은 한 임원을 미국 암 전문 병원으로 보내 치료를 받도록 했으며, 2012년 초 퇴직한 다른 임원의 암 발병 사례를 접하고 적극적인 도움을 지시하기도 했다. 임원들에게 건강에 유념하라고 자주 당부하기도 했다.

꼭 필요한 것 이외에는 낭비하는 법이 없었다. 구두 같은 것은 한 번 구매하면 10년 가까이 신었다. 평생 일만 생각했고, 술과 담배도 하지 않았다. 말을 부풀리거나 아름답게 꾸미는 것도 싫어했다. 잡념이 생기지 않도록 일에만 몰두했다. 무엇이든 시작한 일은 끝장을 보고 마는 성격이었다. 어떻게 하면 대한항공이, 한진그룹이 치열한 경쟁을 뚫고 50년을 넘어 100년 기업으로 영속할 수 있을까 하는 것만 고민하고 한 길만 달려왔다.

때문인지 그에게는 여행이나 사진 촬영 이외에는 흔한 취미를 찾기가 힘들었다. 여행이나 사진 촬영과 같은 취미도 사실상 업무의 일환이었다. 여행은 신규 수요를 개척하기 위한 업무의 연장선이었고, 사진은 이를 위한 도구로 쓰였기 때문이다.

시간을 허투루 쓰는 것도 싫어했다. 특별한 약속이 아니라면 간단하고 빠르게 식사할 수 있는 메뉴를 선호했다. 식사 시간도 쪼개 일에 집중했다. 샌드위치 미팅을 자주 했던 것도 그런 이유였다. 이렇게 아낀 시간을 일, 특히 현장에 쏟았다. 고객의 요구가 어떻게 변화하는지를 알 수 있는 곳은 현장이라고 믿었다. 그래서 사무실에만 있는 것이 아닌, 늘 현장과 함께하고 점검했다.



항상 '책임감'을 강조했다. 모든 사람들을 똑같은 크기로 만족시킬 수는 없지만, 한진그룹을 이끄는 수장으로서 결과가 좋아야 한다는 부담을 갖고 있었다. 과정도 정의로워야 하지만 결국 경영자는 결과로 평가를 받기 때문이었다.

일생 동안 회사를 위해, 또 국가를 위해 온 마음과 열정을 쏟았다. 평소 소탈하고 책임감이 넘쳤다. 대한항공을 사랑했던 그의 목표는 미래 100년을 향해 나아가는 나침반이 되어 대한항공과 함께하고 있다.



"저는 대한항공이 '리스펙터블 에어라인(Respectable Airline, 존경할 만한 항공사)'으로 남았으면 합니다. 대한항공이 무슨 일을 한다고 하면, 업계에서 고개를 끄덕이게끔 말입니다. '대한항공은 믿을 수 있다', '서비스가 좋다' 이런 생각을 심는 겁니다. '대한항공이 하면 무슨 이유가 있을 테니 한번 검토해 봐라'는 얘기를 듣는 것, 이런 평가를 받는 것이 목표입니다."

1969

제1부

대한항공 항공운송 사업 50년

1.
세계의 하늘을 향해 날개를 펴다
1969~1979

2.
대한민국 날개에서 세계의 날개가 되다
1980~1988

3.
전 세계 하늘길을 연결하다
1989~1999

4.
글로벌 명품 항공사로 도약하다
2000~2008

5.
Excellence in Flight 완성을 위한 비상
2009~2019

2019

1969

제1장
세계의 하늘을 향해 날개를 펴다

1.
국익을 우선한 대한항공공사 인수

2.
민영 항공사 대한항공 출범

3.
과감한 항공기 도입과 국제선 개척

4.
미주 진출, 국제 항공사로 도약 위한 승부수

5.
미래를 향한 점보기의 힘찬 비행

6.
안전운항 체제를 구축해 국제 항공사로 도약

7.
유럽으로 가는 하늘길, 유럽 노선 개척

8.
제1차 오일쇼크 극복과 중동시장 개척

9.
새로운 도전, 항공기 제조업 진출

10.
민항 10년의 성과

1979

01.
국익을 우선한 대한항공공사 인수

우리나라 항공운송업의 태동

하늘을 날고 싶다는 인류의 오랜 꿈은 1903년 12월 17일 라이트 형제에 의해 실현됐다. 세계 최초의 항공기 플라이어 1호로 하늘을 나는 데 성공한 것이다. 항공기의 탄생으로 인류는 육상과 해상에 이어 새로운 운송 수단을 하나 더 갖게 됐다. 1909년 11월 16일 세계 최초 항공사 독일비행선주식회사(DELAG)가 설립됐으며, 두 차례의 세계대전 이후 항공기 성능이 향상이 되고 전 세계 항공운송 사업이 본격화됐다.

한국인에 의한 우리나라의 항공 운송은 1936년 설립된 조선항공사업사(Korean Aviation Company)가 서울-이리-광주 간 정기 운행을 개시하면서 시작됐다. 광복 후인 1948년에는 순수 민간 자본으로 대한국민항공사(Korea National Airlines, KNA)가 설립돼 서울-부산, 서울-광주-제주, 서울-강릉, 서울-옹진 간의 정기 운항을 시작했다. 1954년에는 서울-타이베이-홍콩을 잇는 최초의 국제선을 열었다.

대한민국 최초 항공사인 KNA는 수요 급감과 환율 상승으로 경영의 어려움을 겪다가 설립 14년 만인 1962년 극심한 경영 악화로 도산하기에 이르렀다. 정부는 막대한 자본이 요구되는 항공운송업을 영세한 민간자본으로 운영해 나가기 어렵다는 판단을 내리고 1962년 6월 19일 국영 대한항공공사(KAL)를 설립했다. 대한항공공사는 의욕적으로 출범했지만 비행은 시작부터 순조롭지 못했다. 정부의 납입 자본금 불입이 늦어져 항공기 도입 계획에 차질이 빚어졌다. 당시 중형 항공기 한 대 값에 지나지 않던 창립 자본금 5억 원이 1966년

에야 겨우 납입되면서 국제선 취항이 상당 기간 지연됐던 것이다. 1967년 국내 최초로 제트기인 DC-9 항공기를 도입했지만 운항 한 달 만에 엔진이 파손돼 막대한 손실이 발생했을 뿐만 아니라 정비하느라 7개월이나 운항하지 못했다. 보유하고 있던 기종은 노후해 고장이 잦았고, 결항률이 세계 항공 역사상 유례가 없는 17.5%에 이르렀다. 결국 대한항공공사도 출범 몇 해 지나지 않아 적자의 늪에서 헤어나지 못하는 상황에 이르렀다.

민영화 기로에 선 대한항공공사

1960년대 말 우리나라는 경제개발 5개년 계획 추진에 힘입어 연평균 12%에 달하는 경제성장률을 기록하는 등 서서히 성장 궤도에 진입하고 있었다. 그러나 민간 기업들이 착실한 기반을 구축해 나가는 반면 정부에서 투자한 공기업들은 대부분 적자를 면치 못하고 있었다. 그중에서도 대한항공공사는 20여 개 공기업 중에서 가장 큰 적자를 내는 골칫덩이였다. 정부도 더 이상 끌고 갈 수 없을 정도로 경영이 부실해 항공정책의 일대 전환을 시도하지 않을 수 없었다. 정부는 항공운송업을 재건하기 위해서는 국영 체제를 민영 체제로 전환해야 한다는 결론을 내리고 1968년 6월부터 8월 사이에 이를 인수할 만한 능력이 있는 재계 유력 인사들을 접촉하면서 의사를 타진했다.

당시 정부는 한국기계공업, 대한통운, 대한해운공사 등 부실 공기업의 민영화를 추진했다. 관료주의 타성에 젖어 경영 효율이 떨어지고 있는 국영기업을 민간에 불하해 경영을 정상화시키고자 했다. 우리나라 유일의 항공업체인 대한항공공사도 민영화의 기로에 섰다.

당시 대한항공공사의 경영 상태나 규모는 매우 열악했다. 누적적자는 물론 국내외 은행에 갚아야 할 빚이 27억 원이 넘었고, 보유한 항공기는 수명이 다한 프로펠러기 7대에 제트기 1대가 고작이었다. 8대의 좌석을 모두 합해야 400석 남짓이었다. 페어차일드(Fairchild)사의 FC-27 항공기 2대는 임차였고, 1934년에 제작된 DC-3 항공기 2대는 수명이 다한 상태였다. 1946년에 제작된 DC-4 항공기는 고장이 잦아 하늘에 떠 있는 시간보다 땅에서 보내는 시간이 더 많았다. DC-9 쌍발 제트기 1대만이 운항이 가능한 정도였다.

[표 1-1] 1969년 아시아 항공사 현황

국가	항공사	설립 연도	운영 형태	비고
한국	대한항공공사	1962	국영	1969년 3월 1일 민영화
일본	일본항공	1951	반관반민	1987년 민영화
	전일본공수	1952	민영	
중국	중국민용항공국	1949	국영	1987년 민영화
필리핀	필리핀항공	1941	국영	
말레이시아	말레이시아 싱가포르항공	1947	국영	1972년 말레이시아항공과 싱가포르항공으로 분리
인도네시아	가루다 인도네시아항공	1949	국영	
베트남	베트남항공	1956	민영	1989년 국영화
태국	타이항공	1960	국영	

* OARB(Orient Airline Research Bureau) 8개 회원국

이렇게 열악한 상황과 함께 항공운송업을 바라보는 비관적인 시선으로 인해 인수 제안을 받은 재계 인사들은 항공운송업에 투자할 돈이 있으면 다른 사업을 하겠다며 꽁무니를 뺐다. 같은 시기에 민영화를 추진하고 있던 대한해운공사나 대한통운을 둘러싸고 기업 간 치열한 인수전이 벌어진 것과는 대조적이었다. 두 차례에 걸친 대한항공공사 공개입찰은 어느 기업도 응찰하지 않아 끝내 무산됐다.

그도 그럴 것이 인수 후 막대한 추가 자본의 투입이 필요함은 물론 당시 민간에서 항공운송업을 운영하는 나라는 미국뿐으로 프랑스·독일·일본 등 우리나라보다 경제력이 훨씬 앞선 나라들도 반관반민(半官半民) 형태나 정부 주도로 항공사를 운영하고 있던 상황이었다.

정부는 차선책으로 외국 항공사와의 합작을 추진했다. 당시 아메리칸항공(AA, American Airlines)이 미주 지역과 동북아시아를 잇는 북태평양 노선 개설에 깊은 관심을 갖고 합작을 희망했다. 하지만 미국 국내 항공사들 간의 이해 상충으로 아메리칸항공과의 합작 추진도 수포로 돌아가고 말았다. 결국 민영화라는 마지막 방안만 남게 됐다.

인수 적격자로 떠오른 조중훈 사장

대한항공공사의 민영화 문제를 놓고 정부가 고심하는 동안 한진그룹 창업자 조중훈 사장은 수송 회사인 한진상사를 운영하면서 '수송보국'의 길을 개척해 나가고 있었다.

한진(韓進)은 '한민족의 전진'이라는 뜻으로, 한진상사는 1945년 11월 1일 트럭 한 대로 시작해 창업 5년째에 종업원 40명, 트럭 30대, 화물 운반선 10척을 보유한 운송 전문회사로 성장했다. 1956년 미군과의 수송계약 체결로 급성장해 1960년에는 가용 차량이 500대에까지 이르렀다.

월남(현 베트남)에서 미군 군수물자 수송으로 자본금 1,000억 원대 기업에 진입한 한진 조중훈 사장은 다음 단계로 해운업 진출을 검토하고 있었다. 주도면밀하게 해운업 진출 계획을 세워놓고 차근차근 단계를 밟아가던 조중훈 사장에게 정부는 뜻밖의 제안을 해왔다. 대한항공공사를 인수해 달라는 것이었다.

정부 당국자들이 조중훈 사장을 인수 적격자로 판단한 것은 1960년 세스나 항공기를 이용한 에어택시 사업을 시작으로 그해 11월 '한국항공(Air Korea)'을 설립해 정기 항공운송사업 면허를 취득한 경험이 있기 때문이었다. 1961년 3월 한국항공은 미국에서 도입한 40인승 컨베어(Convair) CV-240 1대를 서울-부산 간 정기 노선에 투입하며 활발하게 사업을 전개했으나 5.16 군사 쿠데타로 인한 수요 격감으로 항공운송업을 단념했던 것으로 알려져 있었다. 대한항공공사가 동남아시아 노선 운휴에 들어갔을 때 베트남에 진출해 있던 인력을 직접 수송하기 위해 중형 항공기인 90인승 슈퍼컨스텔레이션을 도입한 정황들도 그를 인수 적임자로 꼽기에 충분한 이유가 됐다.

그동안의 사업 과정과 특히 전시(戰時) 상황인 월남에 뛰어들어 적극적이고 모범적인 수송 사업을 한 것도 그를 높이 평가할 수 있는 근거가 됐다. 1966년 우리나라 외환보



1961. 3 한국항공의 40인승 컨베어 CV-240 항공기

유고가 2억 4,000만 달러에 불과할 때, 한진은 베트남 수송 사업으로 1966년부터 매년 2,000만~3,000만 달러에 달하는 외화를 벌어들였다. 1966년부터 1971년까지 한진이 월남 수송 사업으로 획득한 1억 5,000만 달러는 사업적 측면뿐만 아니라 국익과 애국적 관점에서도 역사적인 기록으로 남을 만한 것이었다.

'하늘·땅·바닷길'을 열어 수송보국을 이루고자 했던 조중훈 사장으로서는 대한항공공사 인수가 더없이 좋은 기회였지만 사운을 걸 정도로 위험을 감수해야 하는 일이었다.

조중훈 사장은 애초 대한항공공사 인수를 생각조차 하지 않았기에 정부의 요청을 정중하게 거절했다. 만약 항공운송업에 뛰어든다면 대한항공공사처럼 부실한 공기업을 인수할 것이 아니라 처음부터 계획을 갖고 항공사를 설립하는 편이 낫다고 판단했다.

거기에다 대다수 임원들도 대한항공공사의 인수를 반대하고 나섰다. 막대한 자금을 투입해 수익성이 불투명한 항공운송업에 뛰어드는 것보다 차라리 신흥 중화학 업종 등에 투자하는 것이 바람직하다는 것이 임원들의 공통된 의견이었다. 세 차례에 걸쳐 대한항공공사 인수 요청을 받았지만 조중훈 사장은 이를 정중하게 거절할 수밖에 없었다.

사익에 앞서 공익을 우선한 결단

1968년 9월 중순, 박정희 대통령은 조중훈 사장을 청와대로 초대했다. 정부의 인수 제의를 세 번이나 거절한 이후의 부름이 무엇을 의미하는지 그는 잘 알고 있었다. 청와대로 출발하기에 앞서 최종적으로 대책을 논의한 결과 조중건 부사장은 대한항공공사의 경영 실태를 설명하면서 어떤 상황이 일어나더라도 거부해야 한다고 건의했다.

조중훈 사장은 임원진들의 강력한 반대 의사를 가슴에 새기고 무거운 마음으로 청와대로 갔다. 조중훈 사장을 맞은 박정희 대통령은 사업적인 판단에 앞서 국가적인 차원에서 대한항공공사를 맡아줄 것을 간곡하게 권유했다. 조중훈 사장은 청와대에 들어가기 전의



1969. 3. 6 대한항공공사 사장 임명장을 받고 선서하는 조중훈 사장

결심과는 달리 이를 끝까지 고사하지 못했다.

청와대에서 돌아온 조중훈 사장의 고민이 깊어졌다. 어떻게 해서라도 피해 보려던 대한항공공사 인수를 대통령이 직접 부탁하고 나선 데다 수익사업 차원을 넘어 나라와 국민을 위해 필요한 일이라는 생각이 들었다. 조중훈 사장은 영리적인 계산과 공익적인 당위성 사이에서 후자를 선택했다. 기업의 이익에 앞서 공익을 우선하는 수송보국의 책무가 바로 한진상사가 나아갈 길이자 사명이라고 보았던 것이다.

조중훈 사장은 대한항공공사를 맡아야 하는 것을 숙명으로 받아들이고 측근들의 이해와 협조를 구했다. 사장의 간곡한 설득에 임원들도 따르지 않을 수 없었다. 어쩌면 무모한 도전의 시작인지도 몰랐다. 조중훈 사장은 1968년 11월 1일 한진상사 창립 23주년을 맞은 날 대한항공공사 인수 의사를 정부에 전달했다.

대한항공공사를 인계인수하는 과정에서 정부와 한진상사의 기본자세는 동일했다. 정부는 적자투성이 대한항공공사를 민영화해서라도 우리나라 유일의 항공운송업체를 육성·발전시켜야 한다는 대전제 아래 협의를 추진했고, 한진상사 역시 국고에 손상을 끼치는 일은 자제한다는 입장이었다.

하지만 27억 원(2019년 현재 가치 670억 원)에 달하는 막대한 대한항공공사의 부채는 인수 협의 과정에서 매우 어려운 문제였다. 정부의 납입자본금 회수 문제까지 더해져 한진상사로서는 큰 희생과 양보를 해야 했다. 부실 회사를 인수하며 조중훈 사장은 무엇보다 국익 우선의 원칙에 충실했다. 정부에 손실을 끼치지 않기 위해 부채를 모두 떠안고 가기로 한 것이었다. 이러한 선택은 자긍심과 사명감이 없이는 이루어질 수 없는 사안으로 민간 항공사로서의 첫 출발을 당당하게 하는 매우 의미있는 선택이었다.

1969년 2월 27일 한진상사는 14억 5,300만 원에 정부와 수의계약을 체결했다. 대한항공공사의 민영화가 확정되는 순간이었다.

inside story

‘수송보국’의 새로운 꿈과 마주하다

1968년 중순, 박정희 정부 유력 인사들이 잇달아 한진상사를 방문했다. 여권의 재정통이었던 김성곤과 김형욱 중앙정보부장, 이후락 청와대 비서실장이 차례로 나를 찾아왔던 이유는 대한항공공사 인수를 권유하기 위해서였다. 아무리 그래도 나는 빚더미에 올라앉은 대한항공공사를 인수하고 싶은 생각은 추호도 없었다.

그러던 차에 청와대로부터 느닷없는 부름을 받게 됐다. 세 차례에 걸친 정부 당국자의 대한항공공사 인수 요청을 사절한 뒤라 그 의미는 쉽게 짐작할 수 있었다. 우선 사전에 회사 주요 간부진들과 협의를 통해 거듭 거부 의사를 굳히고 청와대에 들어갔다.

박 대통령은 주위의 사람들을 물리고 나서 단 둘이 남게 되자 어려운 부탁이 있다고 하며 꼭 들어줄 것을 요청했다. “대통령 재임기간 중에 별도의 전용기는 그만두고라도 국적기를 타고 해외 나들이를 한번 하고 싶은 게 소망”이라는 것이었다.

내가 묵묵부답으로 있자 박 대통령은 “국적기는 하늘을 나는 영토 1번지이며, 국적기가 날고 있는 곳에는 그 나라의 국력이 뻗치는 것이 아니냐”며 대한항공공사를 맡아 줄 것을 재삼 요청했다. 나라의 원수(元首)인 대통령께서 국가의 체면까지 거론하며 그렇게 요청하는 데 사업가로서 더 이상 거절할 수가 없었다.

결국 나는 그 자리에서 “회사 간부들과 의논해서 수임사항으로 알고 맡겠다”라고 약속하고 말았다. 다만 “힘이 미치는 데까지 최선을 다하겠지만 정 어려운 사정이 생기면 꼭 세 번만 찾아뵙고 의논을 드리겠다”라고 했다.

그러한 나의 의견도 받아들여졌지만 후일에 대통령께 어려움을 호소한 적은 한 번도 없었다.

조중훈 회장의 회고록 <내가 걸어온 길>에서



1960 한국항공(Air Korea) 설립

02.

민영 항공사 대한항공 출범

민영 항공사 대한항공의 탄생

1969년 2월 28일 금요일, 대한항공공사 주주총회에서 경영권 이전 문제가 일단락됨에 따라 조중훈 사장을 중심으로 하는 새로운 경영 체제가 막을 올렸다. 이를 기념해 대한항공은 창립 일자를 3월 1일로 정했다. 1969년 3월 6일 대한항공공사법에 따라 대한항공공사 사장에 조중훈, 부사장에 조중건이 임명됐으며, 같은 날 김포공항에서 대한항공공사 인수식이 열렸다.

경영권은 인수했으나 대한항공공사법이 그대로 남아 있어 여전히 공사 체제가 지속됐다. 일거수일투족이 공사법에 묶여 있었고, 모든 비용 집행 또한 예산 제도의 통제를 받아 본격적인 민영화를 위한 경영활동에는 제한이 따랐다. 이에 따라 정부가 대한항공공사법 폐지안을 임시국회에 제출해 1969년 7월 10일 대한항공공사의 모든 재산과 권리·의무는 신설되는 주식회사 대한항공이 포괄적으로 승계한다는 항목을 함께 의결, 통과시킴으로써 국영 대한항공공사 시대는 막을 내렸다.

1969년 9월 15일, 제18차 대한항공공사 임시주주총회에서 민영 대한항공의 정관이 제정되어 정관에 따라 주식회사 대한항공의 탄생이 선포됐다. 이날 조중훈 대한항공 사장은 부실한 기업경영을 정상화하고 발전 기반을 구축하기 위해 다음과 같은 기본 경영방침을 밝혔다.

① 대한항공의 경영 체제가 완전 민영화됨에 따라 자본을 비롯한 경영기반을 강화해 안정을 기한다.
② 항공 기업 경영의 특수성을 고려해 자율적이고 탄력성 있는 운영 체제로 정비한다.
③ 기종 현대화를 계속 추진하고 국내 시장을 개발하며, 생산성 향상과 원가 절감으로 국제 경쟁력을 확보한다.
④ 안전성과 정시성 제고 및 쾌적한 서비스 제공으로 기업의 공신력을 유지, 향상시킨다.
⑤ 민간항공을 발전시켜 국위를 선양하는 한편 외화를 획득해 국제 수지 개선에 기여한다.
⑥ 자력 운항 능력을 배양해 국내 항공공업 및 항공기업을 발전시키는 한편 전시(戰時) 예비 전력을 유지한다.

이러한 6개 경영방침에 따라 대한항공은 기구 개편, 인사관리 제도 개선, 재정 정책 개혁 등의 경영합리화 조치를 단행함으로써 경영 조직을 재편성했으며, 국제 수준 항공사로 발전하기 위한 기반을 닦기 시작했다.

인력 전원 승계 결단과 조직 개편

조중훈 사장은 대한항공공사 인수 후 방만하고 비효율적인 국영 기업 문제점을 개선하기 위해 부단히 노력했다. 특히 인수 과정에서 많은 논란이 있었던 대한항공공사 직원들의 거취 문제에 대해서는 직접 나서서 해결책을 제시했다.

대한항공공사 당시 인력 구성은 일하는 직원은 적고 명령권자는 넘쳐나는 비정상적 역피라미드 구조였다. 아예 인사원칙을 무시하고 인맥에 의해 채용된 직원이 절반 이상이나 됐으며, 심지어 출근부에 도장만 찍고 가는 유령 직원까지 있었다. 인사 책임자가 부적격자를 선별해 교체할 것을 조중훈 사장에게 건의할 정도였다.

1969. 3. 6 김포국제공항에서 열린 대한항공공사 인수식





1969. 9. 5 KAL빌딩 준공

조중훈 사장은 기업은 사람이 만들고 조직은 사람의 힘으로 발전하는 것이라는 소신을 갖고 있었다. 항공사에서 가장 중요한 것은 항공기가 아니라 거기에 종사하는 직원이라고 강조하며, 한 사람도 해고하지 못하도록 못을 박았다. 주인이 바뀌면서 불안감에 휩싸인 직원들에게 공개 석상에서 세 차례에 걸쳐 감원은 절대 없음을 강조하며 논란을 종식시켰다. 그 결과 대한항공공사를 인수한 후 감축된 인원은 스스로 물러난 몇 명을 제외하고는 전무했다. 당시 민영화된 국영 기업체 가운데 기존 직원을 한 명도 감원하지 않은 기업은 대한항공뿐이었다.

대한항공공사 직원 승계 문제가 일단락되자 대한항공은 경영합리화 첫 번째 조치로 조직 개편을 단행했다. 민영화 이전 대한항공공사 조직은 일반 관리직이 400여 명이었으나 운항부는 50명, 정비보급부는 100명밖에 안 되는, 항공운송업의 특수성이 무시된 기형적인 조직이었다. 왜곡된 조직 구조를 바로잡지 않고 경영을 정상화하기엔 한계가 분명해 보였다.

1969년 3월 22일 조직을 통폐합해 기존 3실·6부·4소·현업 3실에서 2실·5부·3소·14과로 축소 개편했다. 조직의 축소 개편으로 남는 인력은 직급을 낮춰 재배치함으로써 일선의 현장 인력을 보강했다. 이는 과도기적인 조치에 불과했다. 경영합리화 작업이 일단락되자 그 해 6월 9일 아시아 지역의 유수한 항공사 수준으로 도약하기 위한 야심찬 5개년 투자계획을 세웠다. 기구 통폐합 불과 6개월 후인 9월 15일 주식회사 대한항공으로 정식 출범함과 동시에 기구를 3실·6부·2소·29과로 확대했다. 격하됐던 중견 간부들의 직위도 대부분 원상 회복시켰다. 이후에도 경영 규모 확대에 따라 수시로 조직 개편을 단행했다.

조직 안정화에도 힘썼다. 민영화 당시 대한항공 직원은 한진상사, 공군, 외국 항공사 출신 등으로 다양하게 구성되어 있고 대규모 조직 개편으로 직원 간에 갈등이 빈번했다. 조중훈 사장은 새로 출발한 대한항공이 정상 궤도에 빨리 진입하기 위해서는 무엇보다도 직원들의 단합과 노사화합이 중요하다고 여겼다. 1969년 3월 사우회를 조직해 복리후생을 증

진시키고 직원들의 의사를 경영층에 전달하는 창구 역할을 하도록 했다.

직원들의 출퇴근 편의를 위해 한진의 대형 버스 34대를 직원용 버스로 운영했다. 임금을 한진상사 수준으로 올리고 당시로서는 획기적이었던 성과급 제도도 도입했다. 일정 승객 이상을 수송하면 인센티브를 지급하는 방식이었다. 1973년에는 직원들을 간접적으로 경영에 참여시키고 기업이윤 일부를 분배하는 종업원지주 제도와 국내 기업 최초로 직원 자녀의 대학 등록금까지 전액 지원하는 직원 자녀 학자금 제도를 도입했다. 이는 현재까지도 이어지고 있는 대한항공의 정신인 '기업은 곧 인간', '인화(人和)' 중심의 원칙이다.

철저한 인사관리 제도 채택, 합리적 재정정책 개혁

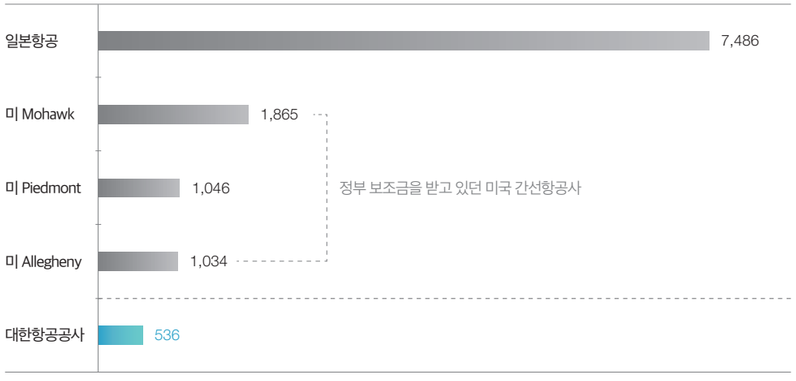
대한항공이 취한 두 번째 경영합리화는 철저한 인사관리 제도 채택이었다. 대한항공이 국제적인 수준의 민영 항공으로 발전할 수 있느냐의 여부는 유능한 인재 확보에 달려 있다는 공감대가 형성되어 갔다.

대한항공공사는 일반관리직, 운항직, 기술·정비직 등 거의 모든 인원이 공군 출신이었다. 군 출신자들의 사회 참여 폭을 넓히기 위한 조치였지만 민간 기업인 대한항공까지 따라할 이유는 없었다. 대한항공은 '공정'과 '합리'라는 인사원칙 기본에 따라 철저한 공개채용으로 유능한 인재를 확보했다.

특히 항공기 안전 운항과 밀접한 관련이 있는 정비 분야는 철저하게 인사원칙에 입각해 유능한 기술자를 확보했다. 그 일환으로 정비사를 비롯한 운항관리사와 항공기관사 등 기술직에 직군 제도를 실시했다. 본인이 희망하면 승진과는 관계없이 정년퇴직 때까지 일정 직급에 머물러 있되 호봉은 계속 늘어나 과장·차장·이사에 준하는 보수를 받을 수 있도록 하는 제도였다. 직군 제도는 나중에 의미가 퇴색돼 폐지했지만, 민영화 초기에는 기술직 직원들의 사기 진작에 큰 역할을 했다.

[그림 1-1] 대한항공공사와 외국 항공사의 자본금 비교

단위 : 만 달러



* 출처 : 1969년 11월 민항공 육성을 위한 긴급대책건의서

우수한 인재 확보와 더불어 인재양성을 위한 평가와 교육을 강화했다. 연 1회 근무성적과 진급 시험을 통해 정기적인 진급을 시행했다. 1972년에는 국내 최초로 외국어자격 제도를 도입하고 외국어 교육을 강화했다. 또 분야별로 직무자격 제도를 도입해 직원들의 역량을 향상시켰다.

세 번째로 취한 경영합리화 조치는 재정정책 개혁이었다. 사실 국영 체제에서 민영 체제로의 기업체질 전환은 재정정책의 획기적인 개혁 없이는 불가능했다. 1968년 대한항공공사 자본금은 15억 원이었는데, 이는 여타 국제선 항공사는 물론 자본금과 재무구조가 미약해 정부 보조금을 받고 있던 미국 간선 항공사들과도 비교할 수 없는 수준이었다. 일본 노선에서 경쟁을 벌이고 있던 일본항공과 비교할 때 대한항공공사의 자본금은 약 14분의 1 규모였다.

자본의 취약함과 더불어 누적 결손으로 자금 압박을 받고 있었고, 매 회계연도 사업계획에 따라 책정한 예산 범위 안에서만 사업을 수행할 수밖에 없었기 때문에 대한항공공사는 시설 개선을 위한 탄력적인 투자 운용은 엄두도 못 내는 상황이었다. 신장비와 신기종의 발달로 항공사의 투자가 강화되던 당시 국제 항공업계의 추세에서 명백히 낙오돼 있었다.

이러한 문제점을 해결하기 위해 재정정책 개혁의 일환으로 1974년까지 한시적으로 예산 제도를 폐지했다. 막 출범한 대한항공이 예산 제도를 채택할 경우 심리적 압박으로 인해 의욕적인 사업 전개에 장애가 될 수 있기 때문이었다. 예산 제도의 한시적 폐지로 투자의 탄력적인 운용을 통한 투자 효율성 제고와 재무 구조의 취약성을 개선할 수 있는 길을 열어 놓았다.

대한항공의 새 얼굴 고니마크 제정

경영합리화 노력을 기울이면서 대한항공공사가 임차 사용 중이던 태평로 2가 삼정빌딩에

[그림 1-2] 대한항공 고니마크 변천(1969년)



대한항공공사 마크

1969. 3
고니마크

1969. 7
원과 새를 두텁게 변경

1969. 10
겹치는 부분을
흰색라인으로 처리,
입체감 구현

있던 본사를 남대문로 2가 KAL빌딩(현 한진빌딩)으로 이전하고, 장비 도입과 모든 시설의 개선을 서둘렀다. 조중훈 사장은 취임과 함께 대외 이미지 쇄신과 조직 활성화를 위해 심벌마크 및 항공기 외부 디자인 변경을 지시했다. 새로 출범한 회사가 새로운 얼굴을 대내외에 선보이는 것은 당연한 일이었다.

새로운 심벌마크를 결정하기 위해 중역들이 참여한 품평회를 열어 여러 제안들을 심사했으나 만족할 만한 작품이 없었다. 일반에 공모하기로 하고 1969년 4월 주요 일간신문에 광고를 게재하기도 했으나 역시 만족할 만한 결과를 얻지 못했다.

조중훈 사장은 직접 기본안을 작성해 판매부(영업부의 전신) 선전과에 도안을 지시했다. 선전과 실무 담당자들은 수차례 조정작업과 중역회의 품평회를 거쳐 1969년 10월 대한항공 마크 작도법을 포함해 글자체, 기본 색상 및 기체 외부 도안을 완성했다.

새로 선보인 대한항공 심벌마크는 창공을 상징하는 원 안에 평화와 안전을 상징하는 고니를 그려 넣었다. 고니는 강인하고 힘찬 날개를 가진 하늘의 왕자로서 대한항공을 상징하기도 했다. 무궁한 발전과 융합을 뜻하는 외부 원형은 지구(우주)의 형체로서 전 세계를 상징했다. 힘찬 날개와 전 세계의 조화를 형상화한 심벌마크는 세계를 제패하겠다는 의지의 표현이었다. 영문 상호 'Korean Air Lines'의 약자인 'KAL'의 자형은 간결하면서도 강하게 대한항공의 인상을 강조했다. 시각적 효과를 높이기 위해 붉은 색으로 표현된 색상은 열의와 투지, 의욕 등을 상징했다.

1969년 10월 탄생한 대한항공 심벌마크는 1984년까지 15년 동안 대한항공을 상징하며 세계의 하늘을 누볐다.

세계적 항공사로 비상하기 위한 장기 5개년 사업계획

조중훈 사장은 대한항공의 인수를 결정한 순간부터 어떻게 국제 경쟁력을 갖출 것인지를 고심했다. 기존의 경영방식으로는 KNA나 대한항공공사와 같이 존립 자체가 어려울 수 있다고 판단했던 것이다. 존립을 넘어 세계적인 항공사로 성장하기 위해서는 항공 선진국인 미국이나 일본의 유수한 항공사들과 어깨를 겨룰 수 있어야만 했다.

당시 우리나라는 남북 대치 상황으로 언제라도 전쟁이 일어날 위험에 있었으며, 공산국가인 중국, 소련과 인접하고 있어 항공 노선 운영에 한계가 있었다. 게다가 국토가 협소하고 경제가 어려워 국내 항공 수요가 미약했으며, 우리나라를 오가는 항공 수요는 턱없이 부족한 상황이었다. 게다가 노후화된 항공기와 전문 기술 인력의 부족 문제가 우리나라 항공운송업의 발전을 가로막고 있었다. 이러한 장벽들을 돌파하기 위해선 국제선 노선 확대가 절실했고 항공기 도입 또한 필요불가결했다.

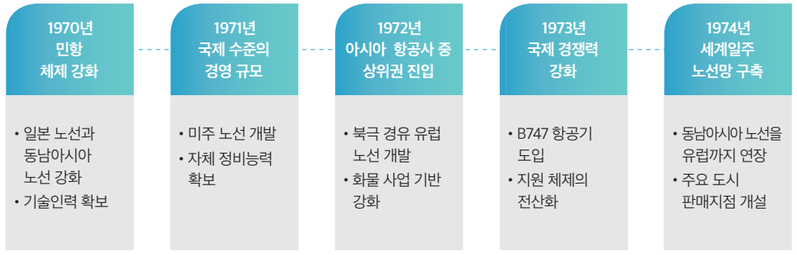
1973년까지 대한항공을 국제적인 항공사로 발전시키기 위한 구체적인 방안을 구상했다. 경영의 내실을 다진 다음 최신 항공기로 기종을 통일하고 노후기를 대체함으로써 항공사로서의 성장 기반을 구축해 국제 무대로 비약한다는 것이었다. 이러한 방침에 따라 1969년 6월 노선의 확대와 항공기 도입을 위해 매년 10억 원에서 15억 원을 투자하는 5개

년 투자계획을 수립했으며, 1969년 12월에는 장기 사업계획으로서 '제1차 5개년 사업계획'을 확정했다.

1970년대 세계 항공 수요 증가 및 대형 항공기 등장으로 항공사들의 치열한 경쟁이 예상됐으나 대한항공은 민영 항공사로서의 체제를 갖추지 못한 상태였기 때문에 일본 노선을 중심으로 기반을 다져 나가며 경험을 축적하기로 했다. 나아가 태평양을 횡단하는 미주 노선의 취항을 숙명적인 과제로 인식하고, 북극을 거쳐 유럽으로 뻗어가는 유럽 노선을 개설함으로써 수지를 개선해 궁극적으로는 세계일주 노선망을 만든다는 목표를 세웠다. 최신 대형 항공기 도입과 업무 전산화를 통해 국제 경쟁력을 확보하고, 5년 동안 과감한 투자로 세계 속의 대한항공으로 발전하기 위한 마스터플랜을 세운 것이었다.

대한항공은 5개년 사업 계획을 토대로 국제적 수준의 항공사로 발전하기 위한 조치를 차례차례 실행해 나갔다.

[그림 1-3] 대한항공 제1차 5개년 사업계획(1969년 12월 수립)



inside story

기업의 미래는 인재에 달렸다

‘누구나 인재가 될 수 있고 인재가 되는 교육을 받을 기회가 있어야 한다’는 것이 조중훈의 인재론이다. 이러한 인재론의 바탕은 인간에 대한 애정과 존중이다. 직원복지에 관심을 쏟은 것도 ‘인간존중의 경영’이라는 큰 틀에서 이루어진 것이다.

조중훈은 대한항공공사 구성원들에 대한 인화정책을 펼치는 동시에 교육 체계를 확립해 나갔다. 항공사는 전문성이 특별히 강조되는 사업이다. 사소한 항공 용어에서부터 항공요금 계산법, 조종사들이 사용하는 통신망인 텔렉스 이용법까지 모든 업무에 전문 지식이 필요했다.

문제는 실무진이 터득한 노하우를 공유하지 않으려는 데 있었다. 외국 항공사에서 어렵게 구해온 자료와 매뉴얼을 각자 비밀스럽게 보관하고 있었다. 비법을 알려주었다가 자리를 빼앗길지 모른다는 두려움 때문이었다. 심지어 사내교육 강사들조차도 강의만 하고 문서로 된 교재를 만들지 않았다. 고민 끝에 강사들의 강연 내용을 녹음해 교재로 만들자는 아이디어까지 나왔을 정도였다. 상황이 이렇다 보니 신입사원이 들어와 제대로 업무를 익히기까지 4~5년이 걸렸다. 대학을 졸업하고 입사한 직원들은 고졸 직원보다 월급은 많았지만, 아는 것은 오히려 적었다.

조중훈은 고민 끝에 복안을 내놓았다. 자료 공개를 독려하기 위해 포상금을 건 것이다. 자료 내용에 따라 등급을 매겨 포상금을 지급했는데, 1급 자료일 경우에는 상금이 한 달 봉급을 훌쩍 넘었다. 또 사내교육원을 설립하고, 각 업무 분야에서 가장 우수한 직원들을 교육원 강사로 발령했다. 강사로 차출된 직원에 대해서는 2~3년간 교육원에서 일하면서 교재를 잘 만들면 원하는 나라로 파견해 주겠다는 파격적인 조건을 제시했다. 이렇게 해서 2년 만에 비로소 대한항공의 사내 교재가 편찬됐다. 여객영업, 화물영업, 운송기본 등으로 분야를 나눠 초·중·고급 단계별로 작성된 짜임새 있는 교재였다. 당시 만들어진 <항공약어집>은 지금도 대한항공 교본의 토대로 활용되고 있다.

머릿속에 있거나 데이터화되지 않은 지식을 문서로 체계화해 모든 직원이 공유하게 한 것은 국내 기업 중 최초의 시도였다. 조중훈은 그것을 ‘지식투자’라고 표현했다. 요즘 경영학 개념으로 말하면 지식경영 시스템 구축이었다. 조중훈은 구성원 사이의 지식, 기술, 정보, 경험의 공유를 중요하게 생각했다. 오늘날 지식경영에서 지식공유에 적합한 조직 체계와 관리 방식을 도입하고 있는데, 조중훈은 이미 오래 전 그것을 적용했던 것이다. 지식은 나누면 커진다는 것을 조중훈은 확신하고 있었다.

자본, 기술, 직원 세 가지 중 한 가지만 고르라면 틀림없이 조중훈은 직원을 택했을 것이다. 직원을 교육하면 얼마든지 기술을 습득할 수 있고, 기술을 통해 얼마든지 매출을 올릴 수 있다고 믿었다. 기업의 역할이 사업 자체만이 아니라 핵심 인재를 양성하는 교육까지 포함해야 함을 명확하게 인식하고 있었다.

조중훈 회장 평전 <사업은 예술이다>에서

03.

과감한 항공기 도입과 국제선 개척

신형 항공기 도입과 노선의 재정비

5개년 사업계획의 핵심인 항공기 투자와 국제선 개척은 민영 대한항공의 성패를 좌우할 중요한 사안이었다. 당시 세계 선진 항공사들은 대형 제트기로 수송 체제를 갖추고 치열한 ‘하늘의 전쟁’을 벌이고 있었지만, 새로 출범한 대한항공의 면모는 너무 보잘 것 없었다. 대한항공이 보유한 항공기는 소형 프로펠러기 7대와 중형 제트기 1대뿐이었다. 노후한 소형 프로펠러기로는 당시 늘어나는 국내 항공 수요에 대응할 수 없었고, 특히 국제선 노선에서는 선진 항공사들과의 경쟁에 명함을 내밀 수도 없는 수준이었다.

대한항공공사 인수협상 때부터 기종 현대화와 국제선 개척 의지를 피력했던 조중훈 사장은 대한항공 출범과 함께 신형 항공기 도입에 착수했다. 다소 무리가 따르더라도 대한항공이 살아남는 길은 짧은 시일 내에 최대 수송 체제를 갖추는 것이라고 판단한 것이었다. 우선 국내선용으로 적합한 일본 항공기 제작회사의 YS-11 항공기 도입을 서둘러 2년 동안 8대를 임차해 도입했다. 기존 구형 프로펠러기는 송출시키거나 반환했으며, 대한항공공사가 도입했던 네덜란드 포커사의 F-27 항공기 4대를 추가로 도입해 국내선과 일본 노선에 투입했다.

조중훈 사장은 신형 항공기 도입과 더불어 국내선을 대폭 확장, 증편해 전국을 1시간대 생활권화함으로써 국민들에게 항공교통 편의를 제공하기로 방침을 세웠다. 인수 당시 김포발 부산·대구·광주·제주·강릉 등 9개 도시 8개 노선에서, 1969년 7월 20일 김포-포항



1969. 10. 7 민영화 초기 대한항공 성장에 기여한 제주-부산-오사카 취항식

노선을 시작으로 사천·진해·울산 등에 신규 취항했다. 1971년 말에는 15개 도시, 17개 노선을 매일 49회 이상 왕복 운항하는 체제를 갖추고, 전국 주요 도시를 거미줄처럼 연결하는 순환노선망을 구축했다.

민영화 초기 대한항공이 운항할 수 있는 국제선은 1964년 개설된 서울-오사카 노선과 1965년 9월 취항한 부산-후쿠오카 노선, 1968년 7월 운항을 개시한 서울-도쿄 노선에 불과했다. 국제선이라고 해봐야 일본 3개 노선만 취항하고 있을 뿐이었다. 대한항공은 1969년 4월 20일 서울-도쿄 노선을 주 2회 왕복에서 주 7회 왕복으로 운항 편수를 늘렸고, 서울-오사카 노선을 주 2회 왕복에서 주 3회로 증편했다. 1969년 10월 7일에는 제주-부산-오사카 노선을 신설하고 YS-11 항공기를 투입해 주 2회 취항했다. 제주-부산-오사카 노선은 취항 8개월 동안 승객 탑승률이 평균 78%에 달했다. 서울-도쿄, 서울-오사카 노선에 비해 월등히 높은 승객 탑승률로 당초의 수송계획을 60%나 초과 달성한 실적이었다. 제주-부산-오사카 노선은 민영화 초기 일본 노선을 정착시키는 데 크게 기여했으며, 대한항공이 빠르게 성장하는 하나의 계기가 됐다.

[표 1-2] 출범 이후 항공기 보유 현황

기종		좌석수*	항공기 보유 현황(대)					
			1969.3	1969.12	1970.12	1971.12	1972.12	1973.12
프로펠러기	DC-3	30	2	1				
	DC-4	72	1					
	FC-27	44	2	2				
	F-27	44	2	4	6	5	5	5
	YS-11	50		2	6	7	7	7
제트기	DC-9	91	1	1	2	2		
	DC-8	257					2	4
	B720	135		1	2	2	2	2
	B707	171				2	4	4
	B727	166					3	3
	B747	384						2
총 보유대수			8	11	16	18	23	27

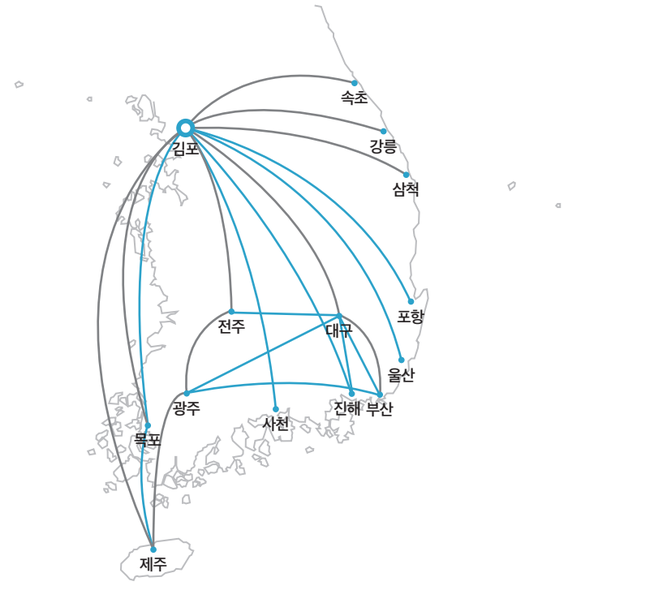
* 기종별 1번기 기준 좌석수 / 출처 : 대한항공 연차 보고서

중장거리용 대형 제트기 도입으로 동남아시아 노선 개척

대한항공은 국제선 개척에 대비해 중장거리용 제트기 도입을 서둘렀다. 신생 항공사인 대한항공이 선진 항공사들과 경쟁하기 위해서는 중·대형 제트기 도입은 필수조건이었다. 1969년 9월 미국 이스턴 항공으로부터 4발 제트기인 보잉(Boeing)사의 B720 항공기 1대를 도입해 대형 제트기 시대의 막을 올렸다. B720은 좌석 130석, 항속거리 3,500km로 당시로서는 대형 제트기에 속했다.

1970년 2월 B720 2번기를 도입하고, 3월 DC-9 항공기 1대를 도입하는 등 1969년부터

[그림 1-4] 국내선 취항 노선(1970년 기준)





1969. 10. 2 B720 1번기로 동남아시아 노선 최초 취항

1970년까지 모두 3대의 제트기를 신규 도입했다. 과감하고 신속한 제트기 도입은 대한항공이 민영화됐기에 가능해진 일이었다. 대한항공공사 시절에는 도입할 제트기 기종을 두고 일년 넘도록 검토만 한 적도 있었다. 더글라스사와 보잉사를 두고 정부 눈치를 보느라 결정을 못 내렸던 것이다. 하지만 조중훈 사장이 대한항공공사를 인수하고 나서 그런 문제는 일거에 해소됐다. 정치적 이해관계가 아니라 항공운송 사업의 경쟁력만 보고 과감하게 판단을 내릴 수 있었기 때문이다.

제트기 도입을 결정한 다음 조중훈 사장은 국제선 항로 확보에 나섰다. 신속히 경영을 정상화시키기 위해서는 국제선 확대가 절실했다. 조중훈 사장은 노력 여하에 따라 새로운 국제선을 개발할 여지가 있다고 판단했다. 우리나라와의 우호관계로 보아 태국 방콕과 필리핀 마닐라 노선은 언제라도 개설할 수 있는 가능성이 있었기 때문이다.

베트남 사이공(현 호찌민) 취항이 시급했다. 사실 사이공 취항은 대한항공공사 시절부터 추진했으나 베트남의 미온적인 태도로 진척되지 못하고 있었다. 하지만 베트남에 파병된 한국군 철수 문제가 거론되면서 파병 군인과 근로자들의 수송을 위해 취항을 서둘러야만 했다. 당시 한국과 베트남 간에는 항공협정이 체결돼 있지 않았지만 조중훈 사장이 베트남 정부에 협조를 구해 임시 착륙 허가를 받아냄으로써 취항이 가능해졌다.

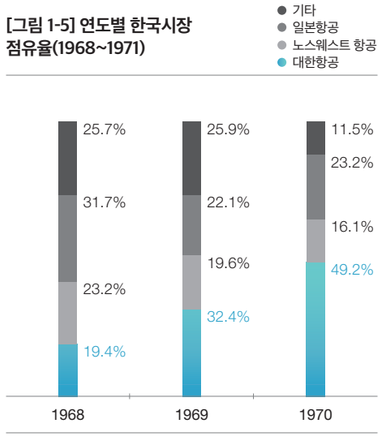
1969년 10월 2일 서울-오사카-타이베이-홍콩-사이공-방콕 노선을 개설했다. 대한항공 출범 이후 처음으로 개설한 국제선이었고, 당시 동남아시아에서 가장 긴 노선이었다. 이 노선에는 B720 대형 제트기를 투입했다. 그해 12월에는 옛 대한항공공사 시절 운항을 중단했던 서울-홍콩 직항 노선도 부활시켰다. 이후 동남아시아 노선은 항공 수요가 늘어남

에 따라 서울-홍콩-방콕 노선과 서울-오사카-타이베이-홍콩-방콕 2개 노선으로 구분하고 운항 횟수를 늘려나갔다.

민영화 초기 일본 노선과 동남아시아 노선의 확대는 단기적인 수익 창출뿐만 아니라 장기적으로는 미주 노선과 유럽 노선 취항을 위한 환승 수요를 개발한다는 의미도 담고 있었다. 당시 우리나라의 항공 수요는 턱없이 부족한 반면 일본의 항공 수요는 크게 성장하고 있었으며, 장거리 노선은 이원 구간(5자유 수송) 수요 확보를 위해 중간 기착지를 연결해 운항하는 것이 일반적이었기 때문이다.

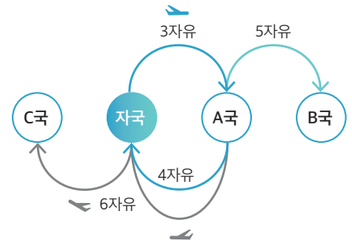
일본 노선과 동남아시아 노선의 성장에 힘입어 대한항공의 한국시장 점유율은 민영화 전환 직후 눈에 띄게 달라졌다. 1968년까지 20% 미만이었던 한국시장 점유율이 1969년 32.4%, 1970년에는 49.2%로 급속히 늘어났다. 매출도 1969년 35억 8,000만 원에서 1970년에는 76억 1,000만 원으로 2배 이상 증가했다. 대한항공은 빠른 시간 안에 정상 궤도에 진입하고 있었다.

[그림 1-5] 연도별 한국시장 점유율(1968~1971)



* 기타 : 캐세이퍼시픽항공, 중화항공, 타이항공
* 출처 : 교통통계연보

[그림 1-6] 노선 운영과 하늘의 자유



- 3, 4자유(직항 노선) : 상대국과 자국 간 수송, 예) 서울-홍콩 직항
- 5자유(이원 노선) : 자국을 출발한 항공기로 상대국(A)과 제3국(B) 간 수송, 예) 서울-도쿄-로스앤젤레스
- 6자유(환승 노선) : 자국을 경유해 상대국(A)과 제3국(C) 간 수송, 예) 도쿄-서울-방콕

04.

미주 진출, 국제 항공사로 도약 위한 승부수

태평양을 날다, 미주 노선 개설

일본과 동남아시아를 발판으로 꾸준히 국제선을 늘려 나간 대한항공은 국적 항공사로서의 면모를 갖추기 시작했다. 그러나 조중훈 사장은 일본 노선과 동남아시아 노선 확장을 넘어 더 큰 그림을 그리고 있었다. 서울을 전 세계 하늘길의 중심에 두고 글로벌 노선망을 구축해 대한항공을 아시아의 지역 항공사가 아닌 세계적 항공사로 만든다는 구상이었다.

그 원대한 꿈의 시작은 미주 노선 개설이었다. 정치·경제·문화 등 각 방면에서 우리나라에 가장 큰 영향을 미치고 있던 미국으로 가는 미주 노선은 그동안 미국 항공사들이 일방적으로 독점하고 있었다. 따라서 미주 노선에 국적 항공사가 진출하는 것은 국가적 염원이요, 대한항공의 최대 과제였다. 대한민국에도 국적 항공사가 있다는 것을 알리기 위해서라도 반드시 세계 최대 항공시장인 미국에 진출해야만 했다.

한편으로는 서울을 동남아시아와 미주 대륙을 연결하는 항공교통의 새로운 거점으로 육성한다는 목표도 있었다. 이는 세계 항공로 위에서 미미하기 짝이 없는 서울의 위상을 아시아 항공 교통의 중심지인 도쿄·홍콩·싱가포르와 대등한 수준으로 끌어올리겠다는 국적 항공사로서의 사명감에 근거한 것이었다.

민영화 직후부터 미주 노선 개설 계획을 세운 대한항공은 시대적 요청에 부응하고 국제항공사로 도약하기 위해 과감하고 적극적으로 미주 진출을 추진했다. 1970년 6월 미주 노선 개설 기본 계획을 확정하고 시장조사, 영업망 확보, 항공협정 개정 등 노선 개설에 필요

한 실제적인 준비 작업에 들어갔다. 미주 노선 진출을 위해 대한항공이 해결해야 할 문제는 한두 가지가 아니었으나 그중에서도 가장 시급한 것이 불리한 노선구조로 이뤄진 한미항공협정을 개정하는 일이었다.

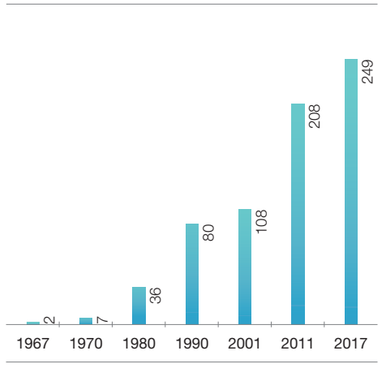
정부 수립 직후인 1949년 잠정협정(暫定協定)에 이어 1957년 4월 24일 체결한 한미항공협정은 한마디로 불평등 조약이었다. 미국은 자국의 어느 도시에서나 우리나라로 운항할 수 있고 우리나라를 거쳐 제3국으로 갈 수 있는 이원권(以遠權)까지 확보하고 있었다. 반면 우리나라에는 앵커리지를 경유해 시애틀로 가는, 북부 태평양을 횡단하는 노선의 운항만 허용됐다. 비교적 시장성이 높은 호놀룰루나 로스앤젤레스, 샌프란시스코 등 중부 태평양을 횡단하는 노선은 운항이 허용되지 않았다. 한미 간 조속한 항공기 취항을 위해 불가피하게 맺어 놓은 계약이 오히려 대한항공의 미주 노선 취항을 가로막고 있었다.

대한항공은 민영화 직후부터 중부 태평양 노선권 확보를 위해 한미항공협정 개정회담 추진을 정부에 촉구했다. 대한항공의 건의를 받아들인 정부는 미국과의 교섭에 나서 1970년 2월부터 항공협정 개정을 위한 회담을 진행했으며, 대한항공은 미주 진출에 대비해 영업망 확보에 나섰다. 1970년 6월 미주 진출 기본계획을 확정하고 그해 11월 로스앤젤레스에 지점을 설치했다. 동시에 시카고, 뉴욕, 휴스턴에 영업소를 설치하는 등 취항 이전부터 적극적으로 판매 전략을 구사했다. 협상 테이블에 나오려 하지도 않았던 미국은 우리 측의 끈질긴 설득과 성의에 조금씩 양보 의사를 보이더니 결국 1971년 3월 26일 항공협정 개정에 동의했다. 대한민국 항공 역사에 길이 남을 미주 진출의 길이 마침내 열리게 됐다.

태평양을 횡단해 '천사의 도시' LA 입성

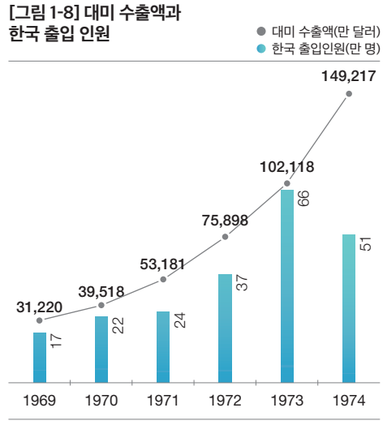
민영화 직후 대한항공은 장기투자계획을 수립하면서 미국의 시애틀 또는 샌프란시스코, 로스앤젤레스를 미주 노선 개설 대상 도시로 검토했다. 당시 실무자들은 미주 노선 취항

[그림 1-7] 미국 내 한인 인구



* 출처 : 외교통상부 재외동포 통계

[그림 1-8] 대미 수출액과 한국 출입 인원



* 출처 : 한국은행, 법무부 통계



1971. 4. 26 서울-도쿄-로스앤젤레스를 연결하는 태평양 횡단 정기 화물 노선 취항식

도시로 샌프란시스코를 염두에 두었다. 샌프란시스코는 하와이에 정착했던 한국 이주민들이 재이주한 도시로 한인 사회가 처음으로 만들어진 곳이라는 상징성이 있었다.

그러나 조중훈 사장은 미주 노선 첫 취항지로 로스앤젤레스를 선택했다. 로스앤젤레스가 미국 교민 사회와 아시아·태평양 교역의 중심이 될 것으로 판단한 것이었다. 1970년대 들어 우리나라를 비롯한 아시아인의 미국 이민이 증가했고, 그중 상당수가 로스앤젤레스에 정착하고 있었다. 취항 이후 로스앤젤레스는 조중훈 사장의 예견대로 미국 교민 사회의 중심지가 됐으며, 대한항공은 로스앤젤레스를 중심으로 미국에서의 사업을 확장시켰다.

로스앤젤레스 취항을 결정하면서 화물기를 먼저 띄우기로 했다. 여객보다는 화물 수요 전망이 상대적으로 더 나았기 때문이다. 1970년 우리나라를 오가는 출입국 인원은 22만 명에 불과했으며, 그나마도 일본인 수요가 대부분이었다. 반면 대미 수출은 크게 늘고 있어 화물 사업을 하면서 여객기 취항의 적절한 시점을 잡겠다는 전략이었다. 또한 화물기 운항을 통해 장거리 노선의 운항 경험을 쌓겠다는 계산도 깔려 있었다.

그러나 화물 노선 개설이 장밋빛 전망 속에서 준비된 것은 아니었다. 미주 노선 개설을 준비하던 실무자들은 수요가 부족해 미주 노선 개설은 시기상조라는 검토 의견을 보고했다. 그러나 조중훈 사장은 '시장이 있으면 수요는 있다'며 노선 개설을 밀어붙였다. 기존 항공사가 운항하고 있는 노선으로 항공 수요는 충분하며, 기존 수요를 유치하면 된다는 판단이었다. '유치할 수 있는 수요에 맞춰 운항 횟수를 결정하라'는 조중훈 사장의 지시는 시기상조라는 예측에 밀려 자칫 미뤄질 수도 있었던 미주 진출을 현실화시킨 결단이었다.



1972. 4. 19 서울-도쿄-호놀룰루-로스앤젤레스를 연결하는 태평양 횡단 정기 여객편 개설 취항식

대한항공은 서울-도쿄-로스앤젤레스를 연결하는 태평양 화물 노선 취항 시기를 1971년 4월로 잡았다. 그러나 막상 취항일이 정해지고 나자 실어 나를 화물을 확보하기가 어려웠다. 미주 노선 개설이 피 말리는 협상 끝에 따낸 숙원사업이었던 만큼 제대로 이륙도 해보지 못하고 주저앉을 수는 없었다. 화물기를 띄우기로 한 이상 무엇이라도 실어야 했다. 당시 우리나라의 주요 수출품은 가발이었다. 가발은 부피에 비해 가벼워 화물기로 실어 나르기에 적격이었다.

가발업체들이 대부분 중소업체여서 소재 파악이 쉽지 않아 영업 직원들은 수출조합에서 가발업체 주소를 받아 부동산 중개소에서 위치를 물으며 찾아다녔다. 외국 바이어들이 머무는 호텔을 찾아가 접촉을 시도하기도 했다. 외국 항공사에 맡겨야 안심이 된다며 냉담한 반응을 보이는 화주들을 일일이 설득하면서 수요를 확보했다.

그렇게 가까스로 확보한 화물을 실은 항공기가 1971년 4월 26일 태평양 횡단에 나섰다. 서울-도쿄-로스앤젤레스를 연결하는 정기 노선을 주 3회 운항하기 시작했다. 투입 기종은 당시 장거리 노선용으로 가장 이상적이라고 평가 받던 보잉사의 B707F 화물 항공기였다. 항공기 도입 기간과 투자 비용을 고려해 미국 항공사로부터 중고 화물기를 임차해 투입했다.

우여곡절 끝에 미주 화물 노선에 진출했지만 초기에는 고전을 면치 못했다. 당시 미주 노선의 항공화물 시장은 미국의 노스웨스트항공과 플라잉타이거, 그리고 일본의 일본항공이 장악하고 있었다. 그 밖에도 많은 외국 항공사들이 판매 조직을 우리나라에 설치하고 화물 유치에 힘을 쏟고 있었다.

국내 화물 수요 확보에도 어려움이 있었지만 미국 현지의 취약한 판매 기반도 고전 이유 중 하나였다. 미국의 공항에서 다른 지점으로 이어주는 연결 노선을 확보하지 못해 실적이 오르지 않았다. 여기에다 선진 경쟁 항공사들의 증편까지 겹쳐 어려움이 더했다. 미주 화물 노선은 개설 원년에 적자를 감수해야 했다.

미주 화물 사업의 초기 적자는 충분히 예상했던 일이기에 조중훈 사장은 주위의 회의적 시각에도 불구하고 오히려 공격적으로 판촉활동을 펼쳐 나갔다. 시간이 흐르자 관심을 보이는 화주들이 늘어나고 운항 횟수가 쌓이면서 신뢰도 두터워졌다. 해외에도 이름이 조금씩 알려지면서 시장점유율이 상승 곡선을 그리기 시작했다.

주 3편으로는 수요를 감당하기가 어려워져 과감히 증편을 단행했다. 1972년 4월 로스앤젤레스 직항 4편을 신설하는 한편, 도쿄 경유 화물편을 주 2편으로 개편해 모두 주 6회 취항함으로써 1972년에는 화물 전용기에 의한 수송량이 전년대비 무려 147%나 급증했다. 미국행은 전자제품과 가발을, 한국행은 전자제품용 부품을 주로 실어 날랐다. 비로소 노선을 장악해온 미국과 일본 항공사들과 당당히 경쟁을 펼칠 수 있게 됐다.

화물 노선 개설 1년 뒤인 1972년 4월 19일, 드디어 서울-도쿄-호놀룰루-로스앤젤레스 노선에 주 2회 정기 여객편이 취항했다. 우리나라 여객기의 미주 노선 취항은 대한민국 민항 역사상 처음 맞는 경사로, 창업 이래의 숙원이 이루어지는 가슴 벅찬 순간이었다. 아시아 지역에서는 일본항공 다음으로 미주에 진출한 것으로 설립 3년차 신생 항공사가 이뤄낸 성과라는 점에서 국내외의 주목을 받았다. 당초 1972년 9월 개설을 목표로 했으나 화물기 운항에서 자신을 얻어 6개월을 앞당겨 취항한 것이기도 했다.

김포공항을 이륙한 KE002편 B707 제트기가 도쿄를 거쳐 하와이 호놀룰루공항에 내리자 교민들이 나와 열렬히 환영했다. 일제하에서 정든 고국을 떠나 이역만리 타국에서 한맺힌 삶을 살아온 동포들에게 가슴 벅찬 순간이었다. 로스앤젤레스에서도 마찬가지였다. 수많은 교민들이 태극기를 흔들며 환영해 주었다. 경향신문은 사설을 통해 '국력의 상징'이라고 칭송했다. 조중훈 사장은 매일경제와의 인터뷰에서 "이윤 추구에 앞서 국가적 소명의식의 발로"라고 피력했다.

여객 노선은 화물 노선에 비해 계획보다 나은 실적을 보였다. 이에 힘입어 공격적으로 공

[표 1-3] 미주 노선 취항 현황(1979. 3)

구분	노선	개설 일자	운항횟수	운항 기종
여객편	서울 - 도쿄 - 호놀룰루 - 로스앤젤레스	1972.04.19	주 4회	B747
	서울 - 호놀룰루 - 로스앤젤레스	1972.07.24	주 7회	
	서울 - 앵커리지 - 뉴욕	1979.03.29	주 3회	
화물편	서울 - 도쿄 - 앵커리지 - 로스앤젤레스	1971.04.26	주 1회	B747
	서울 - 앵커리지 - 로스앤젤레스	1972.04.19	주 4회	
	서울 - 앵커리지 - 뉴욕	1979.03.23	주 3회	B707

급을 늘려 나갔다. 취항 석 달 뒤인 7월에는 도쿄를 거치지 않고 서울-호놀룰루-로스앤젤레스를 연결하는 직항 노선을 개설하고, 10월에 다시 주 1회를 증편했다. 취항 당시 주 2회였던 운항 편수가 1972년 말에는 주 4회로, 1973년 말에는 주 6회로 늘어났다.

운항 편수 증가는 일본인 수요 유치에 힘입은 바가 컸다. 대한항공 여객기가 미주에 취항한 1972년 일본은 자국인의 해외여행을 자유화했다. 대한항공은 취항에 앞서 늘어날 일본인 승객을 유치하기 위해 다양한 전략을 수립하고, 일본지역에서 판매활동을 적극적으로 전개했다. 일본인 승객이 늘어나자 1973년 4월에는 일본 경유 노선을 주 3회로 증편했다. 일본 노선과 동남아시아 노선을 미주 노선에 연결시킴으로써 일본인 수요는 물론 동남아시아 수요도 유치할 수 있었다.

노선 개설 초기에는 우리나라를 비롯해 일본계·필리핀계·화교 등 상대적으로 개척이 쉬운 아시아 시장을 주로 개발했다. 개척이 쉽지 않은 미국 현지 수요 유치를 위해서는 미국 대리점과 제휴를 맺고 단체관광과의 연결 수요를 유치하기 위한 판매 활동을 전개했다.

1973년 5월에는 보잉사의 B747 점보기를 도입해 미주 노선에 투입했다. B747 점보기는 좌석이 B707 항공기의 2.5배나 되는 초대형 항공기로 전 세계 선진 항공사들이 도입에 열을 올리고 있던 최첨단 항공기였다. 과감한 점보기 도입 결정은 신생 항공사였던 대한항공이 미주 노선에서 경쟁력을 강화하는 결정적 계기가 됐다.

B747 항공기 운항으로 미주 노선의 경쟁력이 강화됨에 따라 영업망을 확충했다. 샌프란시스코 및 애틀랜타·댈러스·디트로이트 등 미국 중부지역에도 영업소를 설치하고 캐나다 시장 개발을 위해 밴쿠버영업소도 개설했다. 실질적인 영업을 담당하는 대리점을 확대해 아시아계 승객 판매 편향에서 벗어나 미국 현지인 대상 판매도 활발히 전개했다.

[표 1-4] 한미항공협정 개정 연혁

일자	내역	한국 측 노선권	미국 측 노선권
1949.06.29	잠정 협정	언급 없음	시애틀-도쿄-서울(노스웨스트항공)
1957.04.24	협정 체결	한국 내 모든 지점-앵커리지-시애틀	미국 내 모든 지점-중간 모든 지점-한국 내 모든 지점-이원 지점
1971.03.26	개정	한국 내 모든 지점-일본 내 모든 지점-호놀룰루(여객기 의무착륙)-로스앤젤레스	
1979.03.22	개정	한국 내 모든 지점-일본 내 모든 지점-호놀룰루와 로스앤젤레스(호놀룰루 여객기 착륙의무 해제)	
		한국 내 모든 지점-앵커리지와 뉴욕	
1980.04.12	개정 (미발효)	한국 내 모든 지점-일본 내 모든 지점-호놀룰루, 로스앤젤레스	
		한국 내 모든 지점-앵커리지,시카고, 뉴욕	
		한국 내 모든 지점-호놀룰루, 앵커리지, 로스앤젤레스, 오클랜드	
1991.11.22	개정	호놀룰루, 로스앤젤레스, 뉴욕 외 한국 측이 정하는 미국 본토 6개 지점	
		앵커리지, 페어뱅크스, 괌, 사이판 노선권 확보	
		중남미 2개 지점, 유럽 1개 지점의 이원권 확보	
1998.06.09	항공 자유화	미국과 한국 간 운항지점 및 이원권 제한 없음	



1981 대한항공 뉴욕지점

세계 항공의 중심 뉴욕에 꽂은 대한항공 깃발

로스앤젤레스 여객편 취항 전인 1972년 3월부터 이미 태평양 사업 확장 계획을 수립하고 다음 도시 취항을 준비했다. 미국 동부지역으로의 확장을 위해 뉴욕 취항을 계획한 것이었다. 당시 뉴욕은 미 동부 지역의 중심 도시이자, 한 해 1,300만 명이 국제선을 이용하는 명실상부한 세계 항공의 심장이었다. 대서양 또는 태평양을 연결하는 세계일주 항로의 중심이라는 거대한 시장성 때문에 전 세계 항공사들은 저마다 뉴욕 취항에 열을 올리고 있었다.

대한항공은 뉴욕 진출 계획을 확정한 직후부터 줄기차게 한미항공협정 개정을 요청했다. 양국 간 항공회담이 지속되긴 했으나, 미국의 미온적 반응으로 1970년대 중반까지 진척이 없었다. 그렇다고 뉴욕 진출을 더 이상 미룰 수도 없었다. 1980년대에 들어서면서 미국 항공사들이 대거 태평양 항공시장에 진출할 것이라는 전망이 나오고 있었고, 다양한 노선을 확보하고 있던 미국과 일본의 항공사들과 경쟁하기 위해서는 하루라도 빨리 뉴욕에 취항해야만 했다.

1977년 초, 특별실무전담반을 편성해 뉴욕 진출과 개정회담을 준비했다. 한미항공협정 개정회담이 1978년 9월 워싱턴에서 개최됐다. 회담에 임하는 우리나라의 입지는 그전 회담에 비해 호전된 편이었다. 1970년대의 지속적인 고도 경제성장으로 국위가 높아져 있었고, 민영 출범 10년 만에 비약적으로 성장한 대한항공의 경험과 능력도 세계 항공업계에 점차 알려지고 있었다. 미국 정부도 과거에 양보하지 않았던 노선권 일부를 제공할 가능성을 내비치고 있었다.

대한항공은 한미항공협정 개정회담이 성공적으로 진행될 수 있도록 지원을 아끼지 않았다. 공식자문단 외에도 조중훈 사장의 지휘 아래 별도의 특별팀을 현지에 파견해 회담 내용을 분석하고 진행 경과를 체크하는 한편, 신속히 대안을 제시하는 등 적절한 지원을 했다.

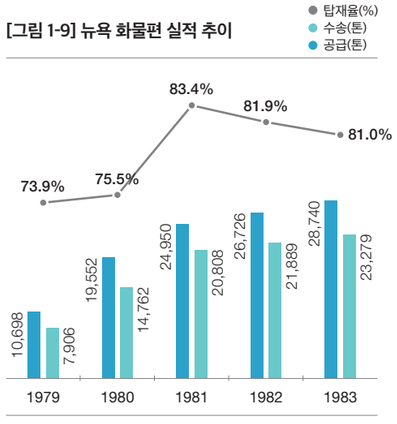
항공회담은 초반부터 격렬한 논쟁 끝에 결렬 직전까지 몰렸으나 1978년 9월 22일 6차 회의에서 양측 대표는 양해각서에 서명했다. 한미항공협정 개정회담으로 우리나라가 얻은 성과는 컸다. 대한항공은 뉴욕 노선 외에도 호놀룰루를 거치지 않고 로스앤젤레스 직항 노선을 운항할 수 있게 됨에 따라 다양한 미주 노선 운영이 가능해졌다. 다만 미국 항공사의 서울 무제한 취항을 가능하게 하는 복수제를 허용하고, 서울 이원권의 무제한 허용을 미국에 재확인시켜 준 것은 아쉬움으로 남았다.

1978년 9월의 양해각서 교환 이후 대한항공은 부서별로 뉴욕 취항 준비에 총력을 기울였다. 그러던 중 의외의 암초에 부딪치고 말았다. 미국 플라잉타이거항공이 양해각서에서 합의된 한국에서의 지상조업 보장, 특히 김포국제공항의 화물청사 건립에 대해 확실하고 구체적인 보장을 요구했다.

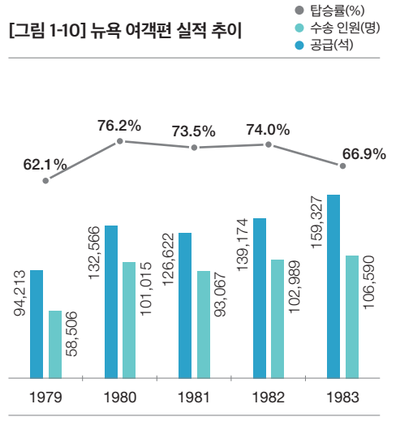
이를 구실로 미국은 양해각서를 발효시키기 위한 외교각서 교환을 거부했다. 수차례 협상 결렬 끝에 미국의 요구인 '2년 이내 화물터미널 증축'을 수용함으로써 일단락되고 1979년 3월 22일 양국 간 외교각서가 교환됐다. 플라잉타이거의 시비는 대한항공의 뉴욕 진출을 저지하고 자신들의 서울 거점을 확보하고자 하는 속셈이었다.

플라잉타이거 파동으로 창립 10주년을 기념해 1979년 3월 2일로 계획한 뉴욕 취항을 3월 23일로 연기할 수밖에 없었다. 경영층의 지휘 아래 기본계획 수립, 노선권 획득, 관련국 허가, 조직과 인원 보강, 판매와 광고, 홍보 등 다양한 활동들을 일사불란하게 추진해 나갔다. 3월 23일자로 미국 민간항공국 임시 면허를 발급받음으로써 취항을 위한 모든 절차를 마무리 지었다. 이렇게 거창하고 복잡한 작업들을 단기간에 성공적으로 추진할 수 있었던

[그림 1-9] 뉴욕 화물편 실적 추이



[그림 1-10] 뉴욕 여객편 실적 추이





1979. 3. 23 뉴욕 화물 노선 취항 기념식

요인은 대한항공이 10년 동안 성장하는 과정에서 다져온 저력이었다.

미국 본토 특히 동부지역에서 지명도가 낮은 대한항공의 뉴욕 노선 운영은 태평양의 거센 파도만큼이나 험난한 영업전이 예상됐다. 이에 대비해 뉴욕 취항에 앞서 1978년 11월부터 미국 동부지역 영업망을 대폭 확장해 나갔다. 종전의 미주지역본부를 사령탑으로 하는 단일 체계였던 영업 조직을 동부와 서부로 분리해 각각 지역 담당실을 신설했다.

여객부문에서는 미국에서 아시아계 승객을 일차적으로 유치하고 미국인 승객을 확보하기 위해 기업 수요와 단체관광 수요 개발에 적극 나섰다. 그 밖에 관광·회의·대회 등에 따르는 수요 확보에도 각별히 신경을 썼으며, 항공사 간 공동 판매와 자국기 이용 캠페인도 활발히 추진했다. 화물부문에서는 남미와 유럽 지역 화물 수요를 적극 개발하는 한편, 여객과 마찬가지로 항공사 간 공동판매 상품 개발에도 적극적으로 나섰다.

뉴욕 취항, 세계의 하늘을 향한 힘찬 이륙

대한항공은 로스앤젤레스 취항 때와 마찬가지로 뉴욕 노선에 화물기를 먼저 취항시켰다. 로스앤젤레스에 여객기를 띄운 지 7년 만의 일이었다. 1979년 3월 23일 미국 민간항공국이 '임시 면허'를 발급하자 대기하고 있던 B747 KE088편 화물기가 오후 9시 30분 김포공항을 이륙했다. 첫 뉴욕 나들이를 떠나는 점보 화물기의 은빛 동체에는 'I ♥ NEWYORK'이라는 문구가 새겨져 있었다. KE088편은 16시간의 비행 끝에 앵커리지를 거쳐 뉴욕 존에프케네디공항에 착륙했다. 이를 축하하기 위해 서울과 뉴욕에서 취항 기념행사를 열었다.

화물기 취항 일주일 후인 3월 29일 우리나라 민영항공사상 최초로 서울-뉴욕 간 정기 여



1979. 9. 16 서울-로스앤젤레스 간 직항 여객편 개설 취항식

객편을 띄우는 쾌거도 이뤄냈다. 뉴욕행 B747-200B KE008편은 취항식 후 김포공항을 출발해 중간 기착지인 앵커리지를 거쳐 15시간 10분 만에 뉴욕의 존에프케네디공항에 착륙함으로써 뉴욕 여객 노선 개설의 첫 테이프를 끊었다. 여객기가 도착하자 존에프케네디공항에서는 환영 행사가 열렸다. 조중훈 사장은 기념사를 통해 뉴욕 취항의 의의를 강조했다.

"온 국민의 성원에 힘입어 우리의 국적기가 뉴욕까지 운항하게 된 사실은 우리 민항 10년사에 길이 빛날 경사이며, 한국인의 긍지를 전 세계에 드높이는 의의 깊은 것이라고 자부해 마지않습니다. 세계 항공시장에서의 위치가 한층 높아지게 되었고 선진 항공사들과 어깨를 나란히 하게 되었습니다. 이번 뉴욕 취항은 커다란 국가적 의의를 지니며 미국 동부지역까지 1일 교역권으로 좁혀 국가 산업 발전에 큰 역할을 하리라 확신합니다."

주목을 받았던 만큼 성과도 만족할 만했다. 1979년 말까지 B707과 DC-10 화물기를 운영한 결과 화물 탑재율 73.9%에 총수송 7,906톤, 총수입 1,644만 달러의 실적(2019년 현재 가치 1,066억 원)을 올렸다. 이는 취항 전 예상치에 비해 수송은 39%, 수입은 69% 초과 달성한 기록이었다. 그 후 뉴욕 화물 노선은 B747 화물기로 점차 대체됐는데 1981년에는 주 4회 전편을 점보화하면서 실적이 급증했다.

미국과 캐나다 동부, 우리나라와 동남아시아·일본 등을 주력 시장으로, 미국 남부와 남미를 보조 시장으로 한 뉴욕 여객 노선은 화물 노선과 마찬가지로 초기에 비교적 양호한 성과를 보였다. 1979년 탑승률 62%, 총수송 5만 8,506명, 총수입 2,968만 달러(2019년 현재 가치 1,925억 원)의 실적을 올렸다.

미국 동부지역 운항 확대와 함께 서부지역 시장 공략을 강화하기 위해 1979년 9월 16일

서울-로스앤젤레스 간 무착륙 직항 여객편을 개설했다. 직항 여객편의 등장으로 호놀룰루 경유편보다는 4시간 30분, 도쿄와 호놀룰루 경유편보다는 7시간 20분이나 운항 시간을 단축했다. 이에 따라 로스앤젤레스 도착 당일에 미국 내의 다른 도시는 물론 캐나다나 중남미 지역으로의 연결도 한결 편리해졌다.

1971년 4월 로스앤젤레스행 화물 노선 개설을 시작으로 1972년 4월 로스앤젤레스행 여객 노선, 1979년 3월 뉴욕행 화물 노선과 여객 노선을 잇달아 개설함으로써 미주시장 개척에 박차를 가했다. 그 결과 세계 최대 항공시장 미국에서 위상을 드높이며 성장 모멘텀을 구축했다. 실제로 미주 노선은 1975년부터 1979년까지 전체 국제선 사업에서 여객 매출의 36%, 화물 매출의 54%를 담당했다.

특히 뉴욕 진출은 1980년대 들어 경영 체질을 강화할 수 있는 계기가 됐다. 세계 그 어느 곳보다 경쟁이 치열한 뉴욕시장에서의 격렬한 경쟁을 이겨 냄으로써 어떤 조건에서도 살아남을 수 있는 힘을 배양했다. 이는 세계시장 공략에 본격적으로 나설 수 있는 자신감으로 작용했다.

inside story

위기를 도약의 기회로 삼다

조중훈은 제2차 오일쇼크로 인한 위기를 도약의 기회로 활용했다. 인력을 감축하는 대신 민영화 초기부터 숙원 사업이었던 뉴욕 취항을 감행했다. 아시아 항공사로는 일본에 이어 두 번째로 이룬 쾌거였다. 뉴욕 노선은 흑자를 기대하기 어려웠지만 세계 최대 도시라는 상징성이 있는 만큼 항공사와 국가의 위상을 생각할 때 중요했다.

1979년 3월 대한항공이 뉴욕에 취항하겠다고 하자 현지 항공사들의 반대가 극심했다. 가장 결사적으로 반대한 항공사는 플라잉타이거였다. 대한항공이 뉴욕에 취항하면 시장을 빼앗길 것이라며 지방정부를 앞세워 취항을 원천봉쇄하려 들었다. 조중훈은 플라잉타이거 사주가 중국계라는 사실에 주목했다. 미국으로 날아가 사주를 만나 같은 동양인임을 강조하며 설득하는 동시에 플라잉타이거 경영진에게는 서울-뉴욕 노선에서 양사의 항공화물 규모를 투명하게 공개하자는 강수를 두어 협상을 승리로 이끌어냈다.

제2차 오일쇼크의 충격은 예상보다 컸다. 역사적인 뉴욕 취항을 며칠 앞두고 기름을 구하지 못하는 초유의 사태가 벌어졌다. 뉴욕에서 첫 출발할 항공기를 띄울 기름도 없었다. 조중훈은 임원을 현지에 급파했다. 역시 취항을 연기할 수밖에 없다는 보고가 올라왔다. 다른 항공사들도 항공유를 줄여 공급받는 실정이라 신규 취항하는 항공사에 배정할 몫이 없다는 것이었다.

조중훈은 "대한항공이 맨해튼에서 떠내려간다!"라고 탄식했다. 뉴욕 노선은 어느 때보다 치밀한 준비와 줄다리기 협상 끝에 한미항공협정을 개정해 어렵게 따낸 노선이었다. 연료 때문에 취항을 연기해야 한다는 것은 도저히 받아들일 수 없었다. 조중훈은 끈질기게 붙어서 안 될 것이 없다며 뉴욕에서만 시간을 허비하지 말고 다른 지역 정유사들과도 접촉해 보라고 지시했다. 텍사스로 날아간 임원에게서 드디어 최소한의 항공유를 확보했다는 연락이 왔다.

이후에도 대한항공 임직원들은 기름을 구하기 위해 알래스카 페어뱅크스까지 뛰어다녔고, 평소의 두 배 가격에도 마다하지 않았다. 연료를 비축하기 위해 해외에서 들어오는 항공기에 연료를 가득 채워 귀항하기도 했다.

조중훈 회장 평전 <사업은 예술이다>에서



B747 항공기에 새겨진 'I ♥ NEWYORK' 문구

05.

미래를 향한 점보기의 힘찬 비행

세계 항공시장을 바꾼 B747 점보기

대한항공공사의 민영화가 추진되고 있던 1968년 9월 30일 미국 시애틀에서는 보잉사의 B747 항공기가 세상에 첫선을 보였다. 엄청난 크기 때문에 '점보기'라는 애칭을 가진 B747 항공기는 1966년 팬암항공이 B707 항공기보다 2배 더 큰 대형 항공기 제작을 의뢰하면서 탄생했다. 당시 전 세계 항공 수요 증가율은 연평균 20%를 웃돌았으며, 폭발적인 항공 수요 증가에 대응하기 위해서는 운항 횟수를 늘리거나 항공기를 대형화하는 등 수용 능력을 키워야만 했다. 공항과 항로 혼잡의 문제가 있는 운항 횟수 확대보다는 대형기 개발에 공감대가 형성됐던 것이다.

1966년 3월 보잉사가 B747 항공기 제조 계획을 발표하자마자 전 세계 항공업계의 주목을 받기 시작했다. 미국의 팬암항공이 곧바로 25대 구입계약을 체결했으며, 발표 9개월 만에 세계 12개 항공사가 138대를 발주하는 등 B747 항공기 도입 붐이 조성됐다. 당시 항공운송업은 정부의 규제로 서비스나 운임이 규격화돼 있어 항공사별로 차이가 크지 않았다. 이로 인해 선진 항공사들은 우수한 기재를 도입해 경쟁력을 강화하고자 했다.

B747 항공기는 최초로 2층으로 설계된 항공기로 높이가 19.3m로 6층 건물과 맞먹었고, 길이 70m, 폭 60m에 달했다. 엄청난 외형만큼이나 성능도 압도적이어서 490여 명을 태우고도 25톤의 화물을 따로 탑재할 수 있었다. 당시 국제선 주력 기종이었던 B707과 비교하면 2.5배나 더 탑재할 수 있는 반면, 연료는 2배밖에 들지 않는 고효율 항공기였다. 최초의

와이드보디(Wide Body) 항공기로 기내 승객 통로를 2개 설치하는 등 획기적인 기내 공간을 제공했다.

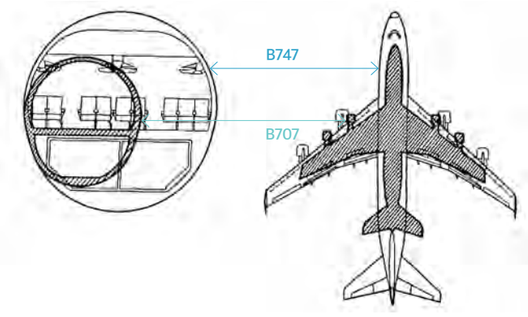
B747 항공기는 당시 과학 기술력의 결정체였다. 그동안 조종실에서 항공기의 위치와 좌표 등을 확인하던 항법사의 임무를 관성항법장치(INS)로 대체해 운항 안전성을 향상시켰으며, 효율적인 운항인력 운영이 가능하게 됐다. 엔진 또한 기존보다 큰 출력 성능을 가지지만 소음을 한층 개선해 쾌적한 비행 환경을 제공했다. 기내 객실 설비도 다양하게 개선했다. 기내에 영화 스크린을 설치하고, 개인 좌석별로 스트레오 기반의 12채널 오디오를 제공했으며, 2개의 객실 통로와 기내 라운지 및 높아진 기내 천장 등 '하늘을 나는 궁전'으로 불리기에 손색이 없었다.

1968년 9월 완성된 B747 1호기는 시험비행을 거쳐 1970년 1월 팬암항공의 샌프란시스코-호놀룰루 노선에 최초로 취항했다. 세계 유수의 항공사들도 속속 B747 항공기를 도입했다. 대형기에 의한 대량 수송시대가 열리며 항공기 경쟁이 시작됐다.

아시아 신생 항공사의 반란

대한항공공사 인수 작업이 본격화된 시점부터 조중훈 사장은 "3년 내에 B747 날개에 태극을 그려 넣겠다"라고 다짐했다. 국제 경쟁력을 갖춘 항공사로 거듭나기 위해서는 최신 항공기인 B747 항공기를 반드시 도입해야 한다고 판단했다. 대한항공공사 인수 다음 해인 1970년 5월 20일, B747 도입 추진위원회를 구성하고 도입 타당성 검토에 들어갔다. 이 무렵 팬암항공은 태평양 노선에서 B747 항공기를 운항 중이었고, 일본항공은 7월부터 도쿄-

[그림 1-11] B747 vs B707 비교



구분	동체 길이	꼬리날개 높이	날개 폭	최대 이륙중량	최대 운항거리	연료	엔진당 출력	KAL 좌석수
단위	m	m	m	ton	km	gal	ton	석
B747-200	70.6	19.3	59.6	378	10,660	53,985	21	369
B707-320	46.6	12.8	44.4	151	9,200	23,855	8.6	148



1970. 6. 12 보잉사와 B747 1번기 도입 가계약 체결

로스앤젤레스-샌프란시스코 노선에 점보기를 투입할 계획이었다. 태평양 노선에서의 기재 경쟁력 확보는 시급한 과제로 떠올랐다. 위원회는 항공기 제원, 타사 운영 실적, 투입 노선 설정, 구매 자금 상환 방법 등을 면밀하게 검토한 다음, 한 달 후인 6월 12일 보잉사와 B747 항공기 2대 도입 가계약을 체결했다.

하지만 항공기 도입 결정까지의 과정이 순탄치만은 않았다. B747 항공기 2대를 도입하기 위해서는 7,000만 달러라는 엄청난 자금이 필요했다. 이는 당시 세계 최대의 화학비료 공장을 세우고도 남는 금액이었다. 막대한 자금 조달 방안, 운용할 기술과 여객 수요 확보가 쉽지 않을 거라는 이유로 내부 반대가 컸다. 좌석을 채울 승객 확보가 쉽지 않은 상황에서 엄청난 자금이 들어가는 B747 점보기를 도입하는 것 자체가 무모하다는 것이 중론이었지만 조중훈 사장의 생각은 달랐다. '승객이 없어서 점보기를 띄우지 않는 것이 아니라 점보

[표 1-5] B747 항공기 도입 연혁

날짜	추진 사항
1970.05.20	B747 도입 추진위 설치
1970.06.12	B747 도입 가계약 체결
1972.09.05	B747-200B 여객기 2대 구입 계약 정식 체결
1972.11.08	B747 1대 차관 도입 정부 승인 취득
1973.05.02	B747 1번기 도입
1973.05.16	B747 미주 노선 취항
1973.05.23	B747 2번기 추가 도입 정부 승인 취득
1973.07.22	B747 2번기 도입
1974.06.12	B747-200C 화물기 임차 도입
1974.09.10	B747 화물기 세계 최초로 태평양 노선 취항



1972 미국 보잉사의 대한항공 B747 1번기 제작 모습

기가 없어 대규모 승객을 태울 수 없다'는 생각으로 항공기 도입 결정을 이끌어 나갔다. 그해 연말에는 B747 항공기 사진이 들어간 연하장을 제작해 배포함으로써 B747 도입 의지를 대내외에 알렸다.

B747 항공기 도입을 중도 포기할 것이라는 항공업계의 예상을 깨고, 대한항공은 2년 뒤인 1972년 9월 5일 B747 여객기 2대와 지원 부품에 대한 6,400만 달러(2019년 현재 가치 3억 8,200만 달러, 4,300억 원) 규모의 정식 계약을 체결했다. 그러나 그해 11월에 열린 외자도입심의위원회에서 항공기 1대분의 외자 도입만 허가함으로써 어려움을 겪기도 했다. 항공기 추가 도입 필요성을 정부에 강력하게 주장해 1973년 2차 심의를 통해 전체 구매 비용의 차관 도입 허가를 받아 예정대로 항공기를 인수할 수 있었다. 조중훈 사장의 확고한 전략 아래 차근차근 준비해 온 아시아 신생 항공사의 반란이 시작된 것이었다.

B747 점보기로 띄운 승부수

1973년 5월 2일 대한항공 B747 1번기(HL7410, 비약호)가 미국 시애틀공항을 출발한 지 11시간 만에 김포공항에 모습을 드러냈고, 2주 뒤인 5월 16일 서울과 로스앤젤레스를 연결하는 미주 노선에 투입됐다. 김포공항에서 열린 B747 미주 노선 취항 기념식은 국무총리를 비롯한 정부 요인과 주한 외교사절 및 주요 그룹사 대표 등 800여 명이 참석할 정도로 국가적 행사로 치러졌다.

이 자리에서 대한항공은 B747 점보기 취항을 대내외에 선포했다. 단상에 오른 조중훈 사장은 "점보기의 날개는 KAL의 날개가 아닌 코리아의 날개이며, 점보기 취항은 번영된 내일을 향한 국민 의지의 표현인 동시에 복지사회 건설을 위한 우리 기업의 사명감을 고취시켜준 계기가 됐다"라고 의미를 부여했다. 기념식에는 임직원 부인들을 초대해 항공기 내부를 관람시킴으로써 항공기 도입 및 취항을 위해 만 3년간 힘겨운 준비 과정을 함께해준



1973. 5. 16 B747 점보기 태평양 노선 취항식

임직원들의 긍지와 사명감을 고취시키기도 했다. 기념식을 마무리한 16일 저녁 7시 KAL 점보기는 드디어 태평양 횡단을 위해 김포공항의 활주로를 힘차게 날아올랐다.

B747 1번기는 취항 두 달 동안 평균 77%라는 높은 탑승률을 기록했다. 당시 태평양 노선을 운항 중이던 팬암항공과 일본항공 등 선진 항공사들과의 치열한 경쟁에서 얻어낸 큰 성과였다. B747 2번기는 1번기 도입 80여 일 뒤인 7월 22일 인도받아 8월 1일부터 곧바로 미주 노선에 투입했다. 대한항공은 주 7회 미주 노선 중 도쿄를 경유하는 4편을 모두 점보기로 교체하며 태평양 노선에서의 공급 점유율을 높였다.

두 대의 B747 여객기 운항으로 미주 노선의 여객 수송 능력을 확대한 대한항공은 1974년 9월 B747 점보 화물기를 미주 노선에 투입하며 세계 최초로 태평양 노선에 B747 점보 화물기를 운항하는 항공사가 됐다. 대한항공이 B707 화물기로 1971년 4월 미주 화물 노선을 개척한 지 3년 만에 '세계 최초'의 타이틀을 추가하며, 국위 선양과 함께 대한항공의 지명도를 크게 높인 것이었다. 기존 주 4회 운항하던 서울-로스앤젤레스 화물 노선을 주 7회 증편(B747 3편, B707 4편)하며 화물시장에서의 대량 수송시대도 열었다.

대한항공은 점보기 도입으로 인한 대량 수송시대를 맞이해 운항·정비·객실·운송 등 관련 업무를 재정비하고 공급력 급증에 대응해 일본과 동남아시아 노선을 강화해 나갔다. 국내 수요만으로는 점보기를 채울 수가 없었기에 미국으로 가는 일본과 동남아시아 승객을 유치하기 위한 조치였다. B747 취항 한 달을 앞두고 기존 서울-오사카-타이베이 노선을 방콕까지 연장했으며, 서울-홍콩 직항 노선은 주 3회에서 주 6회로 증편했다. 1973년 8월에는 싱가포르영업소를 개설해 미취항 항로에 대한 판매를 강화한 것도 동남아시아 연결 수요



1974. 9. 10 B747 화물기 태평양 노선 취항 광고

를 확보하기 위한 조치의 일환이었다. 1975년 7월에는 서울-마닐라 노선을 개설했다. 화물 노선에도 동남아시아 판매 증대가 필수적이었다. 1974년 9월 서울-홍콩, 1975년 4월 서울-싱가포르 화물 노선을 개설해 적극적인 시장 개척 노력을 계속해 나갔다.

대한항공이 B747 항공기 3대를 보유한 1974년 당시, 세계 항공시장에서 점보기를 운영하는 항공사는 팬암항공, 노스웨스트항공, 유나이티드항공, 에어프랑스, 루프트한자항공 등 선진 항공사들이 대다수였다. 5년 역사의 신생 항공사인 대한항공이 그들과 어깨를 나란히 하게 되면서 세계인의 인식을 바꾸게 됐다.

기반이 취약한 대한항공으로서는 연이은 점보기 도입이 다소 감당하기 어려웠으며, 재정적으로도 적지 않은 부담이 됐다. 그러나 과감한 도입 결정과 체계적인 운영 준비로 성공적인 점보기 취항을 이뤄내며, 아시아 지역에서 일본항공과 함께 2대 항공사로 발돋움함과 동시에 국제적인 경쟁력을 갖춘 선진 항공사로 도약하는 발판을 마련했다.

대한항공 주력기로 성장한 점보기

점보기 도입과 잇따른 국제선 진출을 계기로 국제시장에서 우위를 선점하기 위해서는 저운임과 기종 대형화가 필수적이었다. 이에 따라 곧 다가올 내국인의 해외여행 자유화와 장거리 노선 개설에 대비해 충분한 공급력을 사전에 확보하기로 결정했다. 1978년 5월 점보기를 주력 기종으로 선정하고 1986년까지 총 27대의 점보기를 도입한다는 중장기 계획을 수립했다.

1978년 5월 싱가포르항공은 점보기 10대를 발주했다. 대부분의 항공사가 점보기를 2~3



1979. 10. 27 B747 항공기 10대 도입 차관계약 체결

대 발주하던 것에 견주어 봤을 때 파격적인 행보였다. 더욱이 당시 싱가포르항공은 대한항공과 마찬가지로 설립된 지 10년 미만의 신생 항공사였으며 대한항공과 자주 비교되던 항공사였다.

대한항공도 점보기 10대 도입을 발표했다. 10대 계약에 필요한 금액은 5억 달러였다. 그러나 1979년은 제2차 오일쇼크가 시작되던 시기로 당시 우리나라 차관 규모는 최대 2억 달러에 불과했다. 대한항공은 백방으로 노력해 해외 차관 5억 달러 계약을 성사시켰다. 그중 3분의 1은 은행 보증 없이 대한항공의 신용만으로 이뤄낸 무담보 차관이었다. 당시 5억 달러 해외 차관은 아시아 단일 기업체로서는 최대 규모였다. 게다가 시중 금리보다 낮은 금리를 적용받았으며, 항공기 인수 후 6개월 단위로 10년에 거쳐 분할 상환하는 유리한 조건이었다. 이후 해외 차관 보증 기관인 한국산업은행의 요청에 따라 대한항공은 차관 도입 노하우를 전수하기도 했다.

1979년 10월 27일 뉴욕 플라자호텔에서 홍콩의 시티뱅크 주관으로 43개 외국 은행으로 구성된 차관 제공단과 차관 인도식을 가졌다. 대규모의 B747 점보기 도입뿐만 아니라 유리한 조건으로 차관 도입에 성공함으로써 대한항공은 경영 능력과 성장 잠재력을 국제사회에서 인정받았다. 주력기로 자리 잡은 점보기와 함께 대한항공도 힘차게 날아오르게 된 것이었다.

06.

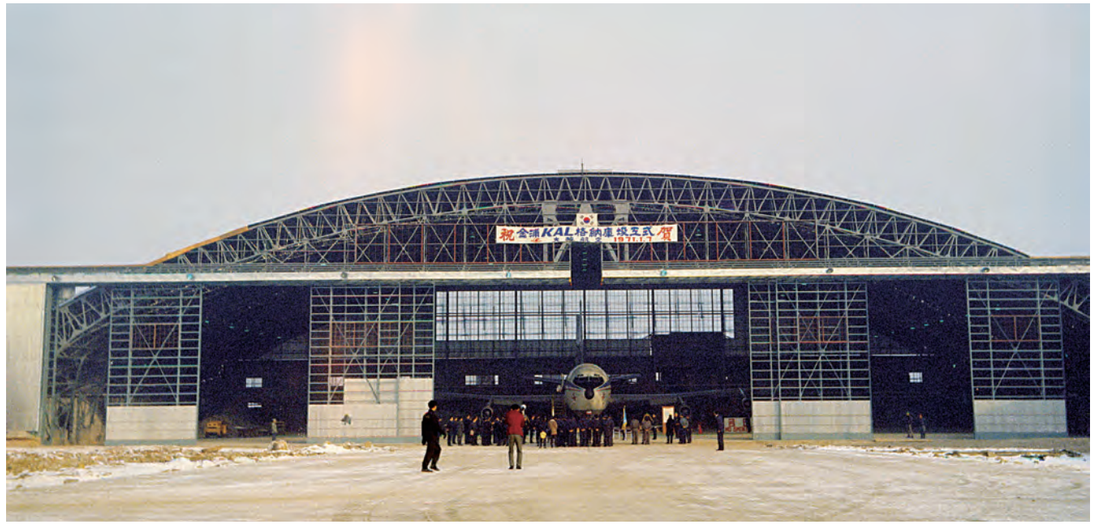
안전운항 체제를 구축해 국제 항공사로 도약

운항승무원의 확보와 양성

국제 항공사로의 도약이라는 큰 그림을 그리며 대한항공공사를 인수했지만 항공기를 띄우는 데 필수적인 운항 전문인력과 제반 시설은 턱없이 부족했다. 특히 운항 전문인력은 운항승무원, 항법사, 항공기관사를 모두 합해 46명이 전부였다. 점차 노선이 확대되고 보유 항공기가 증가함에 따라 운항승무원의 수를 늘리고 안전운항을 위한 승무원의 기량을 향상시키는 것이 시급했다.

비행 경력자를 대상으로 실기심사와 영어심사, 면접을 통해 우수한 운항 인력 확보에 공을 들였다. 당시 운항승무원 대부분은 전역한 군 출신 조종사로 각기 다른 경험과 기량을 가지고 있어 상당 기간의 재교육을 필요로 했다. 군 출신 조종사는 시계 비행에는 능숙했지만, 계기 중심의 민항기 비행 경험은 없거나 취약했기 때문이었다. 더구나 민항 조종사는 수백 명의 생명을 책임지고 있는 만큼 끊임없이 훈련하고 완벽하게 비행 절차를 습득해야 했다.

그러나 국내에는 훈련시설과 장비는 물론 교관도 거의 없는 실정이었다. 운항승무원 교육은 캐세이퍼시픽항공·유나이티드항공·일본항공 등 외국 항공사에 위탁해야만 했다. 해외 위탁교육은 비싼 훈련 비용뿐만 아니라 대한항공이 원하는 일정에 교육이 어려운 문제점이 있었다. 이로 인해 1971년 미국 취항을 준비하면서 난관에 부딪히기도 했다. 미국 취항에 필수적인 미국연방항공국(FAA)에서 발급하는 조종 자격을 취득한 운항승무원이 거의 없었고 기간 내 교육이 어려웠던 것이다. 급히 외국에서 강사를 초빙해 교육하고 FAA에



1971. 1. 7 김포공항 격납고 준공

시험관을 한국으로 파견해 줄 것을 요청해 자격 시험을 치르게 했다. 이 시험에 전원이 합격해 대한항공 운항승무원의 능력을 인정받기도 했지만, 자체적으로 교육이 가능했더라면 겪지 않아도 될 어려움이었다.

비록 민영화 초기에는 해외 위탁교육에 의존해야만 했으나, 일본항공 등 선진 항공사의 운항승무원 양성 체계를 벤치마킹해 운항훈련 체계를 수립했다. 더불어 교육 교재와 시설을 확보하고 우수한 훈련 교관을 선발해 자체 교육을 확대해 나갔다.

과감한 투자로 자체 정비 능력 향상

대한항공공사 시절에는 운항승무원의 양성뿐만 아니라 기본 안전 점검을 제외한 모든 정비를 외국 항공사에 위탁하고 있었다. 이로 인해 민영화 당시 정비 인력은 148명에 불과했으며, 정비 기술과 노하우 또한 거의 축적되지 않은 상태였다.

조중훈 사장은 항공사의 기본인 안전은 정비 기술진들의 손에 좌우된다고 강조하며 자체 정비 능력 확보를 위한 투자를 아끼지 않았다. 먼저 공개채용과 능력 중심의 인사 정책을 통해 유능한 기술자를 확보했다. 기술직, 정비직 등으로 직종을 구분하고 정비 일반, 엔진, 전자, 전기, 계기, 유압 등 시스템별로 전문화를 도모했다. 교육과 훈련을 통해 정비 자격을 필수적으로 획득하게 하고 사내자격 제도를 도입해 정비 역량을 향상시켰다.

정비 제반 시설도 확충해 나갔다. 무엇보다 제대로 된 격납고 확보가 시급했다. 김포공항에 구형 격납고 1개 동이 있었지만 항공기 1대가 채 들어가지 못할 정도로 협소해 자체 정비가 불가능했다. 격납고뿐만 아니라 정비공장, 보급창고, 보세창고, 정비사 대기실 등 정

비를 위한 제반 시설이 갖춰져 있지 않았다. 대한항공은 대한항공공사 인수 직후인 1969년 6월 정비시설 투자계획을 수립하고 항공기를 자체 정비할 수 있는 격납고 신축에 들어갔다. 1971년 1월 준공된 김포공항 격납고는 보급 창고를 포함한 연면적 8,800여㎡(2,672평) 규모였으며, B707 항공기 1대 또는 F-27 항공기 4대를 수용할 수 있었다.

격납고 준공으로 B707 등 중형기의 부분 정비 능력을 확보한 대한항공은 1971년 5월 항무정비본부를 신설하고 시설과 정비 능력 확장에 박차를 가했다. 1972년 4월부터는 B707 항공기 전체를 분해, 점검하고 필요시 수리하는 기체 중정비도 자체적으로 수행할 수 있게 됐다. 1972년 5월에는 미국 연방항공국의 수리작업장 인가를 획득함으로써 국제적으로 항공정비 능력을 공인받았다.

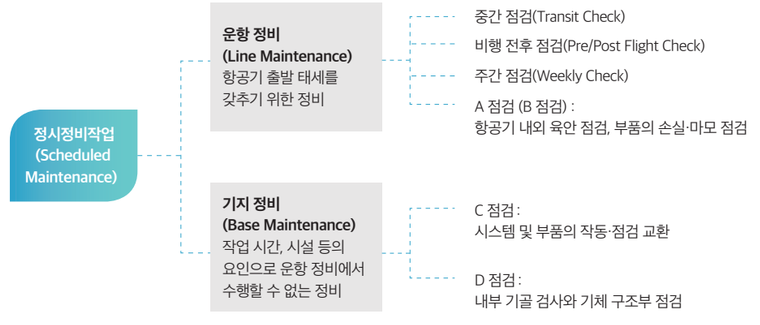
대량 운송 체제 전환과 안전운항 기반 확충

조중훈 사장의 관심과 아낌없는 투자에 힘입어 안전운항 기반을 구축해 온 대한항공은 1973년 B747 항공기 도입으로 일대 전환기를 맞이했다. B747 항공기는 자동화된 항법 장치 등의 최신 항공 기술이 적용된 항공기로, 기존과 다른 조종과 정비 방식이 요구됐기 때문이었다. 뿐만 아니라 한 번에 최대 369명의 승객에게 서비스를 제공해야 함에 따라 공항과 객실 부문의 업무 절차도 변경해야 했다. 공항 인프라와 정비 시설 확충도 필요했다.

대한항공은 B747 항공기를 도입한 1973년을 '교육 투자의 해'로 정하고 운항과 정비 교육을 강화했다. 먼저 체계적인 운항 훈련을 위해 조종사, 부조종사, 항공기관사 3명으로 구성된 승무원 10개팀을 보잉사로 파견해 교육받게 했다. 학과 교육, 시뮬레이터 교육, 실제 항공기 탑승 훈련 등을 통해 30명 전원이 미국 조종사 기준 시험에 합격함으로써 계획대로 운항승무원을 확보할 수 있었다.

운항 기준을 설정하고 운항통제 업무를 담당하는 운항관리사와 항공기 성능을 분석하는

[그림 1-12] 정비 작업의 구분





1975. 3 김포공항 격납고와 국내 최초 정비공장 전경

기술자는 별도의 교육을 실시했다. B747 항공기 운항에 필요한 복잡한 제반 규정과 교범도 완비했다. 보잉사의 매뉴얼을 기본으로 하되 기존 B747 항공기 운항 경험이 있는 일본항공 등의 사례를 참고해 대한항공의 독자적인 운항 교범과 규정을 완성한 것이었다.

대한항공은 B747 항공기 도입 초반부터 기체 운항 정비는 자체적으로 수행하되 항공전자장비(Avionic) 수리와 엔진 정비는 점진적으로 자체 수행해 나가기로 방향을 수립했다. 먼저 B747 항공기의 정비기술 확보를 위해 항공기 일반 정비사뿐만 아니라 Avionic 정비사 등 100여 명의 전문인력을 보잉사와 일본항공에 보내 정비훈련과 실습을 받도록 했다. 항공기 기체와 엔진 정비 능력은 단기간의 교육과 실습으로 습득이 불가능하므로 B747 도입 이후 단계적 재훈련을 통해 정비능력을 향상시켜 나갔다.

1975년 3월에는 기존 김포 격납고 옆에 12억 원(2019년 현재 가치 195억 원)을 들여 국내 최초의 정비공장을 지었다. 김포 정비공장 준공으로 항공기 엔진과 전자, 보기(補器, 부속장치) 부품까지 자체 정비가 가능해 졌으며, 외국 항공사의 항공기까지 정비할 수 있게 됐다. 장비와 부품의 확보도 대규모로 진행됐다. 정비 지원에 차질이 없게 하고자 김포 지역에 1,000만 달러(2019년 현재 가치 620억 원) 상당의 B747 항공기 초도 예비 부품을 확보해 두었다. 회사의 규모가 확장됨에 따라 1974년 정비 인력이 600여 명에 달하게 되자 정

[표 1-6] 김포 지역 정비시설 현황(1975년 기준)

시설	준공 시기	정비 능력
격납고	1971.01	B707 1대 수용 'C' 점검 이하 기체 점검 및 운항 정비 지원
부품 창고	1973.09	운항 정비 지원용 부품 및 자재 지원 관리
엔진 정비공장	1975.03	항공기 엔진 분해, 수리, 오버홀 수행



1980. 8. 11 김포국제공항 신청사 개관

비본부로 독립해 정비 체제를 재정비하고 품질검사와 정비훈련을 강화했다.

기존 대형 항공기의 2.5배나 되는 승객과 화물을 일시에 처리해야 함에 따라 여객운송, 화물 탑재, 지상 조업, 객실서비스, 기내식 등의 업무가 대폭적으로 변화됐다. 이에 따라 관련 인력을 충원하고 장비와 시설을 확충했으며, 보잉사와 일본항공으로의 위탁교육뿐만 아니라 자체적으로 전문 교육을 지속적으로 실시했다. 1972년 말 250여 명이었던 객실승무원은 1973년 한 해에만 132명을 신규 채용했다. 객실승무원의 양적인 확보와 함께 서비스 향상 교육을 강화했다. 항공기 승무 업무를 시작하기 전에 4~5개월간 사전 서비스 교육을 실시하고, 계절과 기호의 다양성을 고려한 '기내식 및 주류 교범'을 작성하는 등 객실 업무를 체계화시켜 나갔다.

원활한 서비스 지원을 위해 서비스 빌딩을 신축했다. 1973년 10월 착공, 1974년 12월 완공한 김포 서비스 빌딩은 기내식 제조 및 탑재 전용 건물로 지어진 후 객실승무부, 객실훈련원 및 일부 정비 부서가 사용해 초창기 항공기 서비스 지원의 전당으로 자리 잡았다.

점보기를 띄우기 위한 공항시설 기반도 확장하고 보강했다. 1970년 정부는 대형기 이착륙이 가능한 활주로와 신청사 신축을 목표로 하는 국제공항 건설 종합 기본 계획안을 수립했다. 이에 따라 1971년 활주로 공사는 완료했으나 1973년 5월부터 B747 점보기를 운항하기 위해서는 김포공항 시설을 조기에 확충해야 했다. 당시 정부의 재정 문제로 인해 청사 확장공사 일부와 계류장 확장공사는 대한항공이 직접 건설하고 정부에 기증하는 방식으로 진행했으며, 1980년 8월 11일 확장된 신청사가 개관됐다.

경영층의 확고한 의지와 전 직원의 협심을 통해 조직·교육·시설·장비·투자 등 회사 전반에 걸친 노력으로 대량 수송 체계로 무리없이 전환할 수 있었으며, 국제 항공사로의 안전운항 체제를 갖출 수 있었다.

07.

유럽으로 가는 하늘길, 유럽 노선 개척

유럽 진출의 파트너 에어프랑스와 에어버스사 항공기 구매 계약

1971년 들어 미주 진출에 박차를 가하던 대한항공은 유럽 진출을 위한 기반도 함께 마련해 나갔다. 1971년 1월 초 조사단을 꾸려 유럽시장을 조사하고 그해 11월 프랑스의 수도 파리에 영업소를 설치했다. 유럽 노선 개척을 위한 전초기지로 파리를 선택한 것이었다. 이후 파리를 거점으로 유럽 국가들에 대한 시장조사와 판매 기반을 구축해 나갔다.

유럽시장은 다수 국가의 여러 항공사가 밀집해 있으며, 각국은 자국기를 애용하면서도 유럽 항공사들끼리 미국 항공사들과 대적하기 위해 범유럽의 기치 아래 똘똘 뭉쳐 있었다. 이렇게 까다로운 시장에 아시아 신생 항공사인 대한항공이 단독으로 노선을 개척하는 것은 쉽지 않을 뿐만 아니라 위험 부담이 상당히 클 것으로 예견됐다.

대한항공은 항공협정 체결을 통한 노선 개설을 추진하되, 단독 취항이 여의치 않으면 다른 항공사와의 상무협정(商務協定, Commercial Agreement)을 통한 공동 운항도 함께 추진하기로 했다. 항공사 간 상무협정으로도 노선 개설이 가능하며, 공동 운항은 단독 운항의 위험 부담을 줄이고 공동 판촉으로 경쟁력을 높일 수 있는 이점이 있었다. 유럽의 주요 항공사 중 공동 운항 대상 항공사를 다각도로 검토한 끝에 프랑스 국영 항공사인 에어프랑스를 공동 운항 대상 항공사로 선정했다. 1973년 1월부터 에어프랑스와 파리 노선 공동 운항을 위한 세부 사항을 협의하며 유럽 노선 개설을 준비했다.

1973년 3월 한불경제협력 위원장을 맡아 양국 교류 증진을 위해 힘쓰고 있던 조중훈 사



1974. 9. 5 A300 항공기 구매계약 체결

장은 우리 정부로부터 뜻밖의 요청을 받았다. 에어버스(AIRBUS)사의 신형 항공기 A300 6대를 구매해 달라는 부탁이었다. 에어버스사는 미국에 맞설 항공산업을 키우기 위해 프랑스, 영국, 독일, 스페인이 투자에 참여한 유럽의 신생 항공기 제작사로서 그 즈음 막 항공기를 생산한 상황이어서 성능과 안전 테스트조차 마치지 못한 실정이었다. 새로운 기종(機種)을 운용하는 것은 기술 인력과 장비 등 엄청난 투자와 시간이 요구되는 일이었다. 더구나 A300 항공기의 성능이나 장단점을 알 수가 없기에 선뜻 구매에 나설 수 없었다.

그러나 당시 우리 정부는 북한과의 외교 경쟁을 위해 프랑스와의 관계 개선이 시급한 상황이었다. 파리 노선 개설을 추진하고 있었던 대한항공 입장에서도 A300 항공기 구매 요청을 거부하기 어려웠다. 기업적인 측면뿐만 아니라 국익을 위해 대한항공은 여러 차례 기술 검토를 거쳐 긍정적인 결론을 내리고 1974년 9월 A300 항공기 구매계약을 체결했다. 에어프랑스와 루프트한자항공 외에 유럽이 아닌 지역의 항공사로서는 첫 계약이었다. 대한항공의 에어버스 항공기 구매 결정은 다른 항공사들의 A300 항공기 구매를 촉진하는 계기가 됐으며, 덕분에 에어버스사는 조기에 사업 기반을 안정시킬 수 있었다.

A300 항공기 구매 논의와 함께 파리 노선 개설을 위한 협의도 급진전을 이뤘다. 대한항공과 에어프랑스는 여러 차례의 협상 끝에 1973년 5월 30일 화물 노선의 공동 운항을 위한 상무협정을 체결했다. 한국-프랑스 간 항공회담도 진행해 1974년 6월 7일 항공협정이 체결됐으며, 1974년 7월 16일자로 발효됐다.

북극을 통과해 '유럽의 관문' 파리 입성

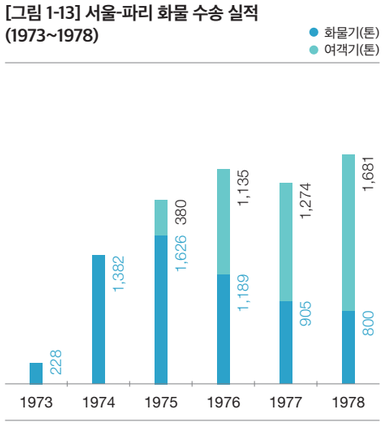
파리 취항 역시 미주 노선 개척 당시와 마찬가지로 화물기를 먼저 띄우고 1년 여의 경험을 쌓은 후 여객기를 운항하기로 했다. 화물기 운영으로 안전성을 확인하고 시장 상황을 충분히 파악한 상태에서 여객기를 띄우고자 하는 대한항공만의 특별한 노선 전략이었다.

1973년 10월 6일 우리나라 민간항공 역사상 최초로 대한항공 B707 화물기가 유럽 하늘을 향해 날아 올랐다. 앵커리지를 경유해 북극항로를 따라 서울-파리를 연결하는 주 1회 화물정기 노선이 개설된 것이었다. 유럽 진출은 대한항공 초창기 역사에서 미주 진출과 쌍벽을 이루는 사건으로 유럽의 하늘길이 열리면서 전 세계를 아우르는 노선망 구축이 본격화됐다. 북극항로를 이용하는 직항 노선 개설로 운항시간이 17시간으로 단축돼 유럽 노선의 이용이 보다 빠르고 편리해졌다.

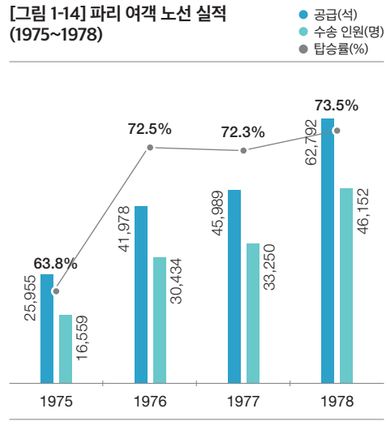
당시 유럽시장은 전 세계 수출품의 40% 이상과 세계 항공 화물량의 70%를 점유하는 거대 시장이었다. 수출 드라이브 정책에 힘입어 우리나라의 수출 물량이 증가하고 있어 대한항공의 유럽 화물 노선 운영 전망은 70% 이상의 화물 탑재율을 기대할 만큼 밝았다. 실제로 파리 화물 노선은 개설 초기 1년 동안은 기복 없이 운영됐다. 1976년에 파리 여객 노선에 대형기를 운항함에 따라 화물기 운항이 중단됐으나 여객기를 이용한 화물 수송은 꾸준히 증가했다.

대한항공 화물기의 파리 입성은 불모지였던 유럽 화물시장에 최초로 진출했다는 사실과 더불어 우리나라에 본격적인 항공화물 시대를 열었다는 점에서 의미가 컸다. 세계 무역시장에서는 항공기의 대형화와 고속화에 발맞춰 항공수송이 확대되고 있었으며, 이미 선진국에서는 원자재와 광석 등을 제외한 대부분의 화물 수송에 항공기 이용이 보편화돼 있었다. 대한항공의 유럽 정기 화물 노선 개설로 우리나라도 이러한 세계적인 추세에 동참하게

[그림 1-13] 서울-파리 화물 수송 실적 (1973~1978)



[그림 1-14] 파리 여객 노선 실적 (1975~1978)



* 에어프랑스 화물기를 이용한 대한항공 수송 실적도 포함 (화물 노선 공동 운항)



1975. 3. 14 서울-파리 여객 노선 취항식

됐으며, 우리나라 기업들의 유럽시장 개척에 획기적인 전환점을 마련했다.

화물 노선 개설 1년 반 뒤인 1975년 3월 14일 승객 215명과 화물을 실은 DC-10 여객기가 파리 오를리공항에 착륙했다.

주 2회 서울-파리를 연결하는 정기여객 노선이 개설된 것이었다. 여객 노선은 화물 노선과 달리 단독 운항으로 개설했다. 유럽 노선은 개설 초반부터 미국 맥도널 더글러스(McDonnell Douglas)사의 270석 대형기인 DC-10 항공기를 주력기로 운영하고자 했다. 그러나 에어프랑스의 반대로 개설 초반에는 180석 규모의 B707 항공기로 운항하다가 이듬해인 1976년 4월 12일부터 DC-10 대형기로 기종을 변경하며 공급 경쟁력을 강화했다.

유럽으로 가는 하늘길이 열리면서 대한항공은 세계일주 노선망 구축에 한발 더 다가섰다. 유럽의 관문이자 세계 문화예술의 중심인 파리에 취항하면서 동북아발 유럽행 항공 수요를 확보했다. 이는 유럽의 다양한 주요 목적지로 이동하는 승객에게 많은 편의를 제공해 주었다. 나아가 한국과 유럽 간 교역과 문화교류에도 이바지했다.

파리의 지정학적 의미를 고려한 유럽 노선 개척은 오늘날 대한항공이 유럽 노선에서 경쟁 우위를 확보하는 단초가 됐다. 프랑크푸르트가 아닌 파리를 유럽 노선의 거점으로 삼은 것은 독일보다 긴밀하게 협조할 수 있는 프랑스와의 관계를 십분 활용하기 위한 포석이었다. 특히 제1차 오일쇼크로 인한 여러 난제를 타개해 가며 예정대로 여객편 취항을 성사시킨 대한항공 경영진의 수완과 노력은 높이 평가받을 만했다.



1975 대한항공 파리지점

발상의 전환으로 일본 승객 수요 유치와 유럽 노선 확장

유럽 노선을 개척하던 1970년대 초반에는 유럽과 동북아시아를 연결하는 항공 노선은 도쿄를 중심으로 유럽 여러 도시와 연결되고 있었다. 대한항공이 처음 희망한 유럽 노선의 항로 역시 다른 항공사와 마찬가지로 도쿄를 경유하는 것이었다. 도쿄를 빼놓게 되면 수요 확보에 문제를 초래할 수 있기 때문이었다. 그러나 1974년 10월 열린 한일항공협정 개정회담에서 일본항공이 대한항공의 일본 경유 유럽 취항에 강력히 반대해 도쿄 경유 운수권은 좌절되었다. 이에 따라 처음 계획을 수정해 도쿄 비경유 노선으로 유럽 진출을 강행했다.

도쿄를 경유하지 않은 채 파리 여객 노선을 개설하는 것은 사실상 모험이었다. 고정적으로 확보할 수 있는 수요층을 포기하는 결정이기 때문이었다. 그 실상은 파리 여객 노선 개설이 다가올수록 점차 드러났다. 취항을 한 달 앞둔 1975년 2월까지 파리-서울 구간의 예약이 10명뿐이었으며, 그들 대부분도 초청 승객이었다.

당시 도쿄에서 파리로 자리를 옮긴 이태원 지점장은 일본계 여행사를 통해 파리에서 일본으로 가는 승객을 유치하는 방안을 모색했다. 그 여행사는 이미 요르단항공과 협력관계를 맺고 있었지만 끈질긴 노력 끝에 3개월 계약을 체결해 파리에서 도쿄로 가는 승객을 대한항공으로 유치해주었다. 이 계약으로 파리 노선은 도쿄를 비롯한 일본 승객들을 중심으로 고정 수요 확보의 물꼬를 틀 수 있었고, 이후 방학 기간의 관광 수요 등 고정 수요층을 점차 확보하며 노선 운영을 안정 궤도에 올려놓았다.

파리 노선의 도쿄 이원권 확보가 불발되자 실무자들은 일본 수요 확보를 걱정했다. 그러나 조중훈 사장은 일본 승객을 태우고 서울을 거쳐 유럽으로 실어 나를 구상을 하고 있었다. 대부분 일본 승객을 도쿄 승객으로 막연히 생각하고 있을 때 조중훈 사장은 지방도시에 주목했다. 열도인 일본은 지방에서 유럽을 가기 위해서는 국내선을 타고 도쿄로 이동해야 했다. 대한항공이 일본의 주요 지방 도시에 취항하면 그 지역에서 대한항공을 타고 서울을 거쳐 유럽으로 갈 승객이 적지 않을 것으로 내다보았다. 이는 일본 지방도시의 환승 승객을 서울로 유치해 유럽으로 실어 나르겠다는 전략으로, 일본의 지방도시 취항을 늘리고 공급을 증대했다. 1977년 10월 나고야 노선을 시작으로 1978년 10월 후쿠오카, 1979년 9월 구마모토, 12월 니가타에 취항했다. 1982년 4월에는 1973년 이후 운행이 중단됐던 제주-오사카 노선에 재취항했다.

이러한 노력에 힘입어 대한항공 파리 여객 노선은 초창기 수요 부족에도 불구하고 1978년까지 연평균 72%의 탑승률을 기록하면서 빠르게 성장해 나갔다.



1976. 7. 14 스위스 취리히 정기 노선 취항식

[표 1-7] 유럽 노선 취항 현황(1970년대)

구분	날짜	취항 노선
여객편	1975.03.14	서울-앵커리지-파리
	1976.07.14	서울-바레인-취리히
화물편	1973.10.06	서울-앵커리지-파리
	1977.02.12	서울-바레인-취리히
	1978.05.18	서울-앵커리지-암스테르담
	1980.05.01	서울-앵커리지-프랑크푸르트

대한항공은 파리 노선에 이어 1976년 7월 14일 스위스 취리히 노선에 취항했다. 서울-바레인 노선을 취리히까지 연장한 남회(南廻) 노선을 개설한 것이었다. 원래는 파리 노선의 축적된 경험을 살려 북극 항로를 경유하는 것으로 개설할 계획이었다. 그러나 스위스항공의 강력한 반대에 부딪혀 중동을 경유하는 남회 노선을 채택했다. 이 노선은 1만 6,000km로 당시 대한항공이 취항하고 있던 노선 가운데 최장거리였다. 운항 시간도 무려 19시간이나 걸렸다. 그러나 향후 항공협정에 따라 아시아와 중동의 중간 경유지 확대가 가능해 영업 측면에서는 이점도 있었다.

유럽의 화물 시장도 지속적으로 개척했다. 1977년 2월 서울-바레인-취리히에 화물 노선을 개설하고 1978년 5월에는 서울-암스테르담 화물 노선을 개설해 유럽 방면의 화물 수송력을 높여 나갔다. 이후 루프트한자항공과의 상무협정 체결 후 1980년 5월 독일 프랑크푸르트에 화물 노선을 개설함으로써 유럽 화물 노선망을 강화했다.

발 빠른 무르만스크 사고 대응으로 안전관리능력 인정받아

대한항공의 유럽 노선은 중국과 소련 등 공산권 국가의 영공을 통과할 수 없어 앵커리지를 기점으로 시작하는 북극 항로를 이용해 개설했다. 북극 항로는 운항사고가 많이 일어나는 난코스여서 대한항공은 베테랑 운항승무원을 배치해 안전운항에 만전을 기하며 파리 노선을 성장시켜 나갔다. 그러나 파리 여객 노선 개설 3년이 막 지난 1978년 4월 뼈아픈 사고가 발생했다. 1978년 4월 20일 프랑스 파리를 출발한 KE902편(B707 항공기)이 방향지시계기 고장으로 소련 영공을 침범했고, 기장의 노력에도 불구하고 출격한 소련 전투기가 쏜 미사일에 왼쪽 날개가 파손돼 소련 무르만스크의 얼어붙은 호수 위에 불시착했다. 이 사고로 탑승객 2명이 사망하고 13명이 중경상을 입었다.

소련 전투기의 총격으로 기체에 구멍이 나 감압 현상으로 공중폭발이라는 일촉즉발의 위기에 처했지만 기장의 기민하고 노련한 응급조치로 얼어붙은 호수 위에 비상착륙할 수 있었다. 나머지 탑승자들의 생명을 구한 것은 거의 기적과 같은 일이었다. 이후 기장은 외국인 최초로 미국 'AVG-CNAC 최우수 조종사상'을 수상했다.

피습 직후부터 비상착륙까지 객실승무원의 침착한 대처 또한 큰 역할을 했다. 승무원들은 비상사태에 돌입하자 조금도 동요하지 않고 안전벨트 착용, 산소마스크 사용법, 충격을 피하는 방법 등 긴급 사태에 필요한 제반 조치들을 승객들에게 안내했다. 그리고 기내에 비치된 구명도구와 의약품 등으로 응급조치에 최선을 다함으로써 기내의 혼란을 효과적으로 수습하고 피해를 최소한으로 줄였다.

KE902편 피습과 불시착이라는 대략적인 전말을 접한 조중훈 사장은 상황을 종합 분석한 끝에 불시착 지역이 소련 영토라고 판단하고 곧바로 B707 항공기에 구호단을 태우고 핀란드의 수도 헬싱키로 날아갔다. 송환 문제가 제기되지도 않은 상황에서 탑승자 송환의 최적지로 헬싱키를 지목하고 과감하게 날아간 조중훈 사장의 결단력은 뒷날 두고두고 화제가 됐다. 지구 전체를 머릿속에 정확하게 담아 놓고 있을 뿐만 아니라 사고를 둘러싼 외교



1978. 5. 3 무르만스크 사고 조종사(김창규 기장)와 항법사(이근식) 귀국 인터뷰

적 협상과정까지 내다보았던 항공사 최고 경영자로서의 면모가 드러난 것이다.

소련과 국교가 수립돼 있지 않아 직접 교섭에 어려움을 느낀 우리 정부는 미국에 문제 해결을 의뢰했고, 미국 정부의 노력으로 승객 송환 작업은 일단 마무리됐으나 억류된 2명의 승무원 송환 문제가 남아 있었다. 박정희 대통령의 담화문을 비롯한 정부의 노력과 미국의 부단한 외교적 교섭, 그리고 비등하는 국제 여론에 힘입어 사건 발생 열흘 만인 4월 30일 김창규 기장과 이근식 항법사가 귀국했다.

무르만스크 사고는 대한항공 출범 초기 10년 역사상 가장 가슴 아픈 장면이었지만, 운항승무원의 우수한 조종 능력이 전 세계에 알려지고 빠른 대처와 사고 수습으로 대한항공의 안전관리 능력을 인정받게 되는 계기가 됐다.

inside story

국익 위해 에어버스를 도입하다

1973년 가을, 조중훈은 김종필 당시 국무총리로부터 긴급한 요청을 받았다. 에어버스 항공기를 구매해 달라는 것이었다. '에어버스'라는 말에 조중훈은 할 말을 잃었다. 에어버스는 유럽의 신생 항공기 제작사로 항공기를 갓 생산한 상태였다. 성능과 안전 테스트조차 제대로 마치지 못해 세계 어느 노선에도 투입되지 못하고 있었다. 그런 항공기를 한국 정부에서 사달라고 요청한 것이다.

우리 정부는 왜 그 제안을 받아들일 수밖에 없었던 것일까? 여기에는 심각한 외교문제가 걸려 있었다. 당시 북한은 유엔 산하 WHO 단독 가입을 추진하면서 프랑스의 지지를 얻기 위해 안간힘을 쏟고 있었다. 북한은 프랑스의 지지를 이끌어내는 조건으로 프랑스로부터 2억 달러에 달하는 건설장비를 구매해 주었고, 그 결과 북한의 WHO 단독 가입이 유력해졌다.

국제 무대에서 치열하게 경쟁하던 당시의 남북관계를 감안하면 한국 정부에 적잖은 위협이었다. 프랑스가 한국을 배제하고 북한과 손잡은 데는 또 다른 이유가 있었다. 한국 정부가 도시지하철 사업을 추진하면서 프랑스에 기술용역을 주기로 했다가 막판에 일본으로 돌아선 것이었다. 그것이 프랑스의 심기를 건드렸고 외교 단절을 운운할 정도로 두 나라 관계는 파국으로 치닫고 있었다.

갈등을 풀기 위해 김종필 총리가 프랑스 정부에 접촉을 시도하자 관계를 개선하려면 에어버스 항공기를 구매해 달라고 한 것이었다. 규모는 앞서 북한이 구매한 건설장비 규모에 상응하는 2억 달러였다. 이 문제를 해결할 사람은 조중훈밖에 없었다.

조중훈은 난감하기 짝이 없었다. 에어버스 항공기는 성능 파악도 안 되어 있는 데다 에어프랑스와 루프트한자 외에는 어느 항공사도 주문을 하지 않고 있었다. 주주국인 영국과 스페인 항공사들조차 주문을 미루고 있는 상황이었다. 그러나 국가 외교상 어려운 상황을 알게 된 조중훈은 정부의 요청을 거절할 수 없었다. 결국 에어버스 항공기를 구매하기로 했다. 이로써 대한항공은 에어프랑스와 루프트한자항공에 이어 에어버스의 세 번째 고객이 됐다. 아시아 항공사가 그것도 미국 영향력을 무시할 수 없는 대한민국 항공사가 성능과 안전성이 검증되지도 않은 유럽 신생 항공기 제작사의 항공기를 도입하겠다고 한 것은 프랑스 정부가 화를 누그러뜨리고 오히려 감사하게 만들기에 충분했다.

구매를 결정하기는 했지만 조중훈은 마음이 놓이지 않았다. 성능 검증이 되지 않은 항공기를 띄운다는 것은 안전상 심각한 문제를 일으킬 수 있었다. 특단의 대책이 필요했다. 조중훈은 계약서에 단서를 달았다. '계약 후 5년 안에 100대 이상 팔리지 않을 경우, 구매한 항공기를 모두 반납하고 환불받겠음.'

에어버스는 당혹스러웠지만 이 조건을 받아들이지 않을 수 없었다. 자존심 문제이기도 했기 때문이다. 다행히 에어버스는 큰 문제없이 5년이 되기 전에 200대가 넘게 팔려나갔다. 에어버스가 기대 이상으로 많이 팔려나간 데는 대한항공의 덕도 컸다. 대한항공이 에어버스를 구매하자 다른 나라 항공사들도 하나둘 구매 의사를 보이기 시작한 것이었다.

에어버스를 구매하면서 조중훈은 실질적인 안전장치도 마련해 두었다. 대한항공의 에어버스 항공기가 취항하는 공항마다 본사 정비 기술자들을 충분히 배치해줄 것을 요구했다. 아직 성능과 안전성이 검증되지 않은 만큼 만에 하나라도 있을지 모를 사태에 만전을 기한 것이었다.

조중훈 회장 평전 <사업은 예술이다>에서

08.

제1차 오일쇼크 극복과 중동시장 개척

제1차 오일쇼크로 경영위기 봉착

대한항공 화물기가 파리에 취항한 1973년 10월 6일은 공교롭게도 이스라엘과 아랍 국가 간의 전면전이 발발한 날이었다. 아랍 국가가 이스라엘을 기습 공격해 세계를 경제 위기에 빠뜨린 제1차 오일쇼크가 시작된 것이었다. 제4차 중동전쟁이 장기화되자 아랍을 지지하는 중동 산유국들은 이스라엘을 지지하는 캐나다·일본·네덜란드·영국·미국 등을 제재하기 위해 10월 16일 원유 공시 가격을 배럴당 3.01달러에서 5.12달러로 70% 인상한다고 발표했다. 이어 이스라엘이 점령지에서 철수할 때까지 매월 원유 생산량을 전월에 비해 5%씩 감산하겠다면서 석유의 정치 무기화를 선언했다.

1974년 1월 1일을 기해 중동 산유국들은 유가를 배럴당 5.12달러에서 11.65달러로 다시 인상했다. 석유에 기간산업의 대부분을 의존하고 있던 서방세계는 크나큰 충격에 빠졌고, 제2차 세계대전 이후 최대의 불황에 직면했다.

세계적인 경기 침체와 함께 항공기의 연료인 석유 가격이 천정부지로 치솟으면서 항공시장은 치명적인 타격을 입었다. 항공사들의 연료비 부담이 오일쇼크 전에 비해 3~4배로 급증하는 반면, 선진국들의 경기 후퇴로 인한 격심한 항공 수요 감소로 세계 항공사들은 심각한 상황에 직면했다. 미국 최대 항공사 팬암항공이나 유나이티드항공 등도 1974년 초 각각 1,000~2,000명씩 대규모 감원을 실시했다.

민영화 이후 3년간 피나는 노력 끝에 경영 적자에서 벗어나 성장의 기반을 다지고 있던

대한항공도 유가 급등의 파고를 헤쳐 나가기는 쉽지 않았다. 세계적인 경기 침체로 여객은 물론 화물 수요가 급격히 감소했고, 설상가상으로 1974년 8월 15일 재일교포 문세광의 육영수 여사 저격 사건이 일어나면서 안보 차원의 악재까지 겹쳤다. 수요가 더욱 부진해졌고, 한일 관계가 얼어붙으면서 일본인 관광객의 탑승도 격감했다. 경영 측면에서마저 자금 압박과 금리 부담 등 불황이 한꺼번에 불어 닥친 탓에 1974년에는 80억 원의 적자로 돌아섰다. 더구나 1개월 이내에 대금 문제를 해결하지 못하면 연료 공급이 중단될 정도였다. 이러한 경영위기는 당시 모든 항공사가 겪었지만, 대한항공으로서는 경영 체제와 운항 기반을 구축해 본격적인 성장 궤도에 진입하려던 찰나에 당한 뼈아픈 시련이었다. 혹독한 경영 수업을 하게 된 셈이었다.

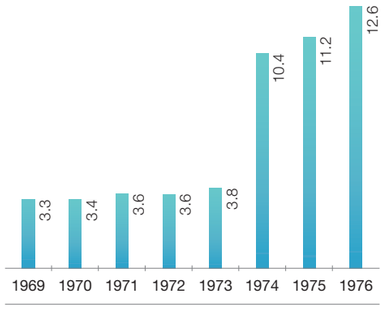
현재의 위기를 미래를 선점하는 기회로

1974년 적자를 기록한 대한항공은 이를 유가상승이라는 외부적 요인 탓으로만 돌리고 있을 수는 없었다. 수요가 감소하는 상황이었지만 매출은 13% 성장했고, 조중훈 사장은 어려울수록 미래를 생각해야 한다며 더욱 적극적인 투자를 지시했다. 미래를 내다보고 '호황일 때 불황을 대비하는 것처럼 불황일 때 호황을 대비'하는 경영전략이었다. 외국 항공사들이 20~30%씩 감원하는 상황에서도 오히려 임금을 인상하면서 직원들의 불안을 잠재웠다. 심지어 일본에 사원아파트를 지어 현지 직원들의 사기를 진작시켰다. 항공기 구매도 계획대로 추진했다. 전 세계 기업이 움츠리고 있을 때 대형기를 앞세워 장거리 노선을 계속 확장하겠다는 전략이었다. 김포공항 인근에 김포 서비스 빌딩도 지었다.

동시에 오일쇼크로 인한 악재들을 하나씩 해결해 가기로 했다. 사태의 직접적인 원인이자 가장 시급한 '석유', 즉 연료 문제부터 해결해야 했다. 연료 공급이 중단돼 항공기를 띄우지 못하게 되는 것이 가장 큰 문제였다. 당장 결제를 위해 필요한 금액은 5,000만 달러로,

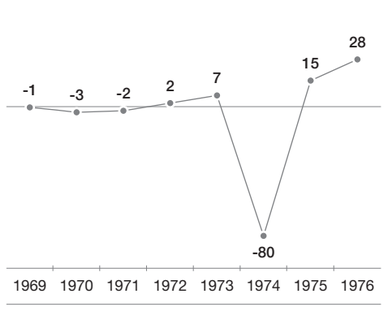
[그림 1-15] 국제 유가(WTI) 변동 추이 (1969~1976)

단위 : 달러/배럴



[그림 1-16] 당기순이익 (1969~1976)

단위 : 억 원



* 출처 : 블룸버그



1974. 2. 11 DC-10 항공기 5대 구매계약 체결

야심차게 들여온 B747 항공기를 담보로 대출이라도 받아야 할 상황이었다. 조중훈 사장은 프랑스의 소시에테 제네랄 은행에 긴급히 도움을 요청해 5,000만 달러를 융통했다.

항공기 운항 중단이라는 최악의 사태를 피하게 되면서 대한항공은 장·단기적인 해결 방안을 마련했다. 단기적으로는 전 직원들과 함께 전사 원가 절감 캠페인을 벌여 대대적인 비용 절감에 돌입하는 한편, 시설과 항공, 기재와 장비의 가동률을 높이도록 노력을 기울였다. 장기적으로는 대형 IBM 컴퓨터를 비롯한 전산 시스템을 구축해 여객 예약 등 서비스의 질을 높이고 운영 효율성을 향상시킬 플랜을 마련했다.

특히 조중훈 사장의 '불황기에 호황을 대비해야 한다'는 철학처럼 대한항공은 자금 여유가 많지 않은 상황에서 오히려 공격적인 투자를 멈추지 않았다. 오일쇼크의 여파로 대형기 운항을 꺼리는 분위기에서 대한항공은 DC-10 항공기를 5대나 구매하며 신형 항공기 확보에 나섰다. 1971년부터 장거리 국제선 운항기로 보편화되기 시작한 3발 엔진의 DC-10 항공기는 좌석 275석, 항속거리 7,778km로서 당시 대한항공의 국제선 투입용 항공기로 적합했다.

DC-10 항공기 도입을 서두르기로 결정한 대한항공은 1974년 2월 11일 일괄 발주 형식으로 5대 구매 계약을 체결했다. 대한항공은 최신 DC-10과 B747 항공기를 바탕으로 노선을 대대적으로 재편했다. 유럽 노선에는 B707과 DC-10 항공기를, 미주 노선에는 B747 항공기를 주력기로 투입했다. 특히 1974년 9월 일본항공에 앞서 태평양 노선에 세계 최초로 B747 화물기를 투입한 것은 높은 원가와 수요 감소로 위축된 당시의 기업 환경에서 파격적인 결정이었다. '새로운 도전이 없이는 발전도 없다'는 일관된 경영전략과 화물 수송 분

야에 새로운 전기를 마련해야 한다는 판단에서 B747 화물기 투입을 결정했다. 기존 B707 화물기도 공급 과잉 때문에 운항 편수를 줄이는 판국에 수송 규모가 2.5배나 되는 B747 화물기를 투입했다. 1980년대 성장의 중추적인 역할을 한 화물 수송 분야에 대형기 장거리 노선 개발을 본격화하는 계기를 마련한 것이다.

제1차 오일쇼크가 차츰 안정 국면으로 접어들면서 위기관리의 성과가 나타나기 시작했다. 1975년에 매출액 1,000억 원을 돌파함은 물론, 원가 상승분을 생산성 향상으로 흡수해 다시 흑자로 돌아섰다. 더욱이 다른 항공사가 위기 해결에만 급급할 때 미리 선점해 놓은 장거리 노선이나 해외 판매망 등은 이후에 대한항공의 성장을 이끄는 기반이 됐다.

'불황기에 호황을 대비해야 한다'는 조중훈 사장의 경영철학이자 전략이 현실의 위기를 미래의 기회로 만드는 대한항공 위기 관리의 전통으로 자리 잡았다.

새로운 기회의 땅 중동 진출

제1차 오일쇼크로 대한항공에 모진 시련을 안겼던 중동전쟁이 끝나자 중동은 새로운 기회의 땅으로 다가왔다. 막대한 오일달러를 거머쥔 중동 산유국들은 대규모 경제 개발에 착수했고, 국내 기업들은 앞다퉈 중동에 진출했다. 이른바 '중동 붐'의 시작이었다.

국내 기술 인력의 중동 진출은 1973년 무렵부터 시작됐는데, 이는 월남 특수경기가 끝나가면서 중동시장에 눈을 돌리게 된 민간 기업체들의 개척정신에서 비롯됐다. 우리 정부도 사우디아라비아, 이란, 쿠웨이트 등 주요 산유국들을 중심으로 중동과의 유대 강화에 박차를 가했다.

초기인 1974년의 중동 진출 인력은 400명에 불과했다. 이후 본격적으로 중동 진출이 시작되면서 중동행 국내 기술자가 급격히 늘어나 1975년에는 7,000명이 중동 7개국에 진출했고, 건설 수주가 본격화된 1976년에는 2만 명을 넘어섰다. 특히 사우디아라비아에 많은 건설사가 진출하면서 이후 70% 이상이 사우디아라비아에 집중됐다.

[표 1-8] 중동 진출 근로자 수(1974~1979)

단위 : 명

국가/연도	1974	1975	1976	1977	1978	1979
사우디아라비아	218	2,402	16,635	37,096	64,851	91,475
쿠웨이트	-	48	462	5,030	8,897	8,312
아랍에미리트	-	39	179	99	2,828	3,778
카타르	-	-	624	1,046	1,889	1,911
리비아	-	-	-	676	1,205	1,568
바레인	-	285	2,068	3,087	2,794	1,518
요르단	-	90	557	1,335	1,383	1,375
이라크	-	9	78	296	578	1,209
이란	177	3,593	2,859	6,756	9,978	702
계	395	6,466	23,462	55,421	94,403	111,848

* 출처 : 고용노동부



1976. 5. 21 중동을 잇는 서울-바레인 정기 여객 노선 취항

국내 기업들의 중동 진출 붐이 일어나면서 항공 수요도 급증했다. 베트남전쟁 이후 새로운 시장을 찾던 대한항공에게 절호의 기회였다. 조중훈 사장은 중동 정기 노선을 개설할 적기라고 판단하고 즉시 실행에 옮기기 시작했다. 1975년 3월부터 9개월간 네 차례의 부정기 전세편으로 2,000명의 인력을 수송했던 경험을 바탕으로 1975년 12월 22일 바레인 정부로부터 정기 및 부정기편의 임시운항허가를 취득했다. 중동 최대 시장인 사우디아라비아 취항을 위해서는 사우디항공과 공동 운영에 대한 상무협정 체결을 추진하고, 우리 정부에 양국 정부 간의 항공협정을 체결하도록 건의했다.

중동에 정기 노선을 개설하는 것은 간단치가 않았다. 왕복 27시간이 걸리는 장거리인 데다 편도 1만km가 넘었다. 판매 기반이 전혀 없는 중동시장을 개발하는 것도 쉽지 않은 일이었다. 하지만 새로이 중동시장에 진출하려는 대한항공에게는 문제가 되지 않았다. 다방면의 노력을 동시에 진행하면서 차근차근 준비해 나갔다. 우선 판매거점 확보를 위해 사우디아라비아, 이란, 쿠웨이트, 카타르, 시리아 등 중동 10개국에 총판매 대리점을 개설했다. 그리고 1976년 3월, 정부에 '대한항공의 현황과 중동 관련 노선확장 계획' 보고서를 제출해 주변국가와의 항공협정 체결을 요청했다.

궁극적으로 사우디아라비아 진출이 목적이었지만 그 문을 여는 것은 쉽지 않았다. 1976년 4월, 중동 영업 전초기지를 구축하기 위해 바레인영업소를 개설했다. 이 과정에서 바레인 정부의 허가에 따라 1976년 1월 말부터 5월까지 바레인에 부정기 운항을 계속해 14회에 걸쳐 2,600여 명의 여객과 적잖은 화물을 수송하는 값진 경험을 쌓았다. 1976년 5월 21일, 그동안 닦아온 기반을 바탕으로 우리나라와 중동을 잇는 최초의 정기 여객 노선인 서

울-바레인 노선을 정식으로 개설해 A300 항공기로 주 2회 운항했다.

바레인 정기 노선 개설 이후 첫해의 왕복 수송 인원은 1만 3,500명 정도였다. 그러나 서울 출발편의 탑승률은 60%에 달했지만, 입국편은 18%밖에 되지 않는 노선 구조상의 심한 불균형이 문제점으로 부각됐다. 대한항공은 이 문제가 향후 중동 노선의 고질적인 문제로 확대되지 않도록 발 빠르게 노선 구조상의 대응책을 모색해 나갔다. 1976년 7월에는 서울-바레인 노선을 연장해 취리히에 신규 취항했고, 1976년 12월에는 마닐라를 경유하는 등 판매 증대를 위한 노력을 병행했다.

사우디아라비아와 쿠웨이트로 노선 확장

중동 최대 산유국인 사우디아라비아에 대한항공이 정기 노선을 개설한 것은 1977년 4월이었다. 사우디아라비아 왕실과의 협상은 쉽지 않았지만, 1년이 넘는 마라톤 협상 결과 사우디아라비아 정부의 임시 운항 허가를 획득해 제다에 취항할 수 있게 됐다. 제다는 사우디아라비아의 행정수도로서 유럽지역은 물론 아프리카 등 세계 54개 도시와 직접 연결되는 항공교통의 중심지였다. 제다 노선 개설 2주 후에는 사우디항공과 공동운항협정(Joint Service Agreement)을 체결하고 다란에도 노선을 개설했다. 2개의 노선을 통해 대한항공은 사우디아라비아에 진출한 건설인력을 본격적으로 운송하기 시작했다. 1978년 7월에는 건설인력 진출이 증가하고 있던 쿠웨이트에도 정기 노선을 개설했다. 쿠웨이트 항공편은 당시 증가하고 있던 이라크, 이란, 요르단 지역의 기술인력 운송에 큰 기여를 했다.

대한항공의 중동 노선 개설로 인해 중동 진출 인력의 대부분을 국적기로 수송했다. 중동 노선은 개설 이후 1978년 상반기까지 2년 동안 총 10만여 명의 한국인을 수송하는 실적을 올렸고, 1978년 한 해에만 64억 원 이상의 흑자를 안겨주는 효자 노선 역할을 톡톡히 해냈다.

[표 1-9] 중동 노선 개설 현황(1976~1978)

날짜	운항 구간	기종	주간 운항 횟수	비고
1976.05.21	서울-바레인	A300	2	신규 취항
1976.07.14	서울-바레인-취리히	DC-10	1	취리히 신규 연장
1976.12.08	서울-마닐라-바레인 서울-마닐라-바레인-취리히	A300 DC-10	1 1	마닐라 경유 추가
1977.04.01	서울-마닐라-바레인-제다	A300	1	제다 신규 연장
1977.04.05	서울-마닐라-바레인-제다-취리히	DC-10	1	제다 신규 경유
1977.04.13	서울-(방콕)-다란	B707	1	신규 취항
1978.07.08	서울-아부다비-쿠웨이트	DC-10	1	신규 취항

09.

새로운 도전, 항공기 제조업 진출

국가적 소명에 따라 항공기 제조업 진출

대한항공을 세계적 항공사로 성장시키기 위해 힘을 쏟던 조중훈 사장은 1970년대 중반 항공기 제조업이라는 새로운 분야와 마주했다. 항공기의 국내 생산이 거론되기 시작한 것은 방위산업 육성이 정책적으로 추진되던 1971년 무렵이었다. 사실 일제강점기 말 국내에서 항공기 제조를 시도한 적이 있었으나 광복 후 미군정에 의해 시설들이 해체되면서 미완(未完)의 꿈으로 남아 있었다.

1974년 11월에는 중서부전선 비무장지대에서 북한의 남침용 땅굴이 처음 발견돼 온 나라가 떠들썩했다. 다음 해 3월에도 강원도 철원 부근에서 제2 땅굴이 발견되면서 국가안보와 자주국방의 중요성이 유난히 강조되고 있었다. 또한 1975년 4월 30일에는 남베트남이 패망하며 도미노처럼 인도차이나반도 전역이 공산화되자 자주국방이 국정 최대 현안으로 떠올랐다. 정부는 자주국방을 실현하기 위해 우리 손으로 전투기를 생산하기 위한 계획을 세우기 시작했다.

정부는 자주국방의 기치를 내걸고 모든 무기를 국산화하려고 했지만, 전투기 제작은 쉽지 않은 분야였다. 1974년 노드롭(Northrop), 맥도널 더글러스(McDonnell Douglas), 록히드(Lockheed) 등 미국 굴지의 항공기 제작사들에게 국내 항공제작산업 관련 용역을 의뢰해 항공기 공동 생산을 위한 계약단계까지 접근했으나 실현되지 못했다. 항공기 제작은 초정밀 첨단 기술을 비롯한 다양한 산업이 골고루 성숙해야만 가능한 머나먼 길이었다.



1977. 7. 27 김해 항공기 제작 공장 준공식

자주국방의 절실함과 항공기 생산에 대한 정부의 의지를 읽은 대한항공은 정관 일부를 개정해 '항공기 제조 및 판매사업'을 추가하고, 1975년 10월 정부로부터 군용 항공기 정비 및 조립 생산 군수업체로 지정받았다. 항공기 제조업의 첫 과제는 군용 헬기의 조립 생산이었다. 정부는 수백 대의 전차를 보유한 북한을 견제하기 위한 공격용 헬기 도입을 추진했고, 다각적인 검토 끝에 대한항공이 제안한 미국 휴즈(Hughes)사의 500MD 모델로 결정했다.

막대한 투자 비용과 불확실한 수익성을 감안했을 때 항공기 제조업 진출은 대한항공 전체의 사운을 걸어야 할 만큼 중대한 사안이었다. 그러나 조중훈 사장은 국가적 소명이었기 때문에 예상되는 물질적인 손실도 개의치 않았다. 항공기를 운영해 본 항공사가 직접 항공기를 제작한다는 큰 의미를 갖게 되었다.

전투기에서 항공기 부품과 위성체, 그리고 무인기 생산까지

헬기 국내 생산을 위해서는 기술뿐만 아니라 많은 인력과 설비가 필요했다. 대한항공은 이를 위해 1976년 12월 김해공항 인근에 항공기 제작 공장을 지었다. 1977년 1월에는 항공기 제작사업본부를 출범시키고 인원을 30명에서 240명으로 대폭 늘려 본격적인 양산 체제를 갖췄다.

대한항공은 계약에 따라 500MD 헬기 생산에 들어가 1977년에 28대를 인도한 것을 시작으로 1988년 9월 사업 완료까지 13년 동안 모두 390대를 생산해 군에 납품했다. 500MD 헬기 생산은 초보 단계의 조립 생산 수준이긴 했지만 선진 공업국 진입을 상징하는 항공기



1979. 10. 4 미 공군 F-4 창정비 1번기 입고식

제조업 진출의 결정적인 디딤돌을 마련했다는 점에서 획기적인 것으로 평가받았다.

1979년 2월에는 미군의 항공기 창정비(廠整備, Programmed Depot Maintenance)업체로 지정돼 미군 주력 기종인 F-4 팬텀기를 시작으로 최신예 전폭기인 F-15 이글기 등 태평양 전역에서 운용 중이던 미군의 전 기종 항공기를 수리·정비하는 유일한 미군 항공기 종합정비수리창, 즉 정비 모기지(母基地) 역할을 담당하며 항공기 제조를 위한 경험을 쌓았다.

대한항공은 이에 앞서 1978년 8월 정부로부터 항공기 기체 조립 및 제작업체로 지정되면서 미국 노드롭사의 F-5E/F 모델을 생산 기종으로 결정하고 국산 전투기인 '제공호(制空號)' 생산에 들어갔다. 1982년 9월 첫 호기 생산에 성공해 1986년까지 68대를 생산했다. 제공호 양산으로 우리나라는 일본과 대만에 이어 아시아에서 세 번째로 전투기 생산국 반열에 올라섰다. 제공호 생산과정에서 축적한 기술력을 바탕으로 1985년에는 독자 기술로 1인승 경비행기 '창공 2호'를 개발하는 개가를 올렸다. 이어 1988년 2인승 '창공 3호', 1991년에는 '창공 91호' 개발에 성공했다.

대한항공은 전투기뿐만 아니라 민항기 제작과 항공우주 사업에도 뛰어들었다. 보잉사와 에어버스사에 항공기 부품을 공급하고 항공기 제작에도 참여했으며, 무궁화 1·2·3호기의 본체 및 탑재체, 태양전지 패널을 비롯해 다목적 위성의 본체 구조물까지 제작했다. 아리랑과 천리안 위성 제작에도 참여했다. 이렇게 축적한 기술로 2013년에는 '나로호' 3차 발사 성공에도 기여했다.

대한항공은 시대의 변화를 놓치지 않고 차세대 유망사업인 무인기 부문에서도 선도 기

업으로서의 위상을 드높였다. 2007년 근접감시용 무인기 KUS-7 개발 성공을 시작으로 2014년에는 국내 최초로 무인기 감항 인증을 획득하며 사단 정찰용 무인기 개발을 완료하고 양산 중에 있다. 2013년 수직 이착륙 및 틸트로터 무인기의 비행에 성공했으며, 유인항공기 무인화 기술을 개발해 500MD 헬리콥터의 무인화 개조 사업과 장시간 체공이 가능한 하이브리드 드론 등을 개발하고 있다.

(자세한 내용은 제2부 항공우주 사업 편에서 기술함)

[표 1-10] 항공우주사업본부 주요 연혁

날짜	주요 연혁
1975.05	정비본부 산하에 사업부 신설
1975.10	군용 항공기 정비 및 조립 생산 군수업체 지정
1976.12	김해 헬기공장 준공
1977.07	사업본부 제작 헬리콥터 500-MD '솔개' 육군에 최초 인도
1978.05	한국항공기술연구소 설립
1980.04	미 공군 팬텀기 창정비 1호기 인도
1982.09	국산 전투기(F-5E/F) 제공호 출고
1985.09	사업본부에서 항공우주사업본부로 명칭 변경
1986.08	김해 2Bay 격납고 준공
1986.11	미 보잉사와 항공기 부품 수출 계약 체결(6,000만 달러 규모)
1990.03	UH-60 헬리콥터 1호기 출고
1992.03	인공위성 제작 사업 개시(무궁화호 위성체 본체 구조물)
1993.08	5인승 항공기 창공-91 독자 개발 성공(국가 형식승인 획득)
1994.11	다목적 실용 인공위성 1호기 구조계 개발 완료 및 납품
2002.06	B777-300ER 연장날개 제작 사업 개시
2004.06	조양호 회장, 한국방위산업진흥회장 선임
2005.02	B787 부품 제작 사업 개시
2007.08	근접감시용 무인항공기 KUS-7 개발 성공
2008.01	미 공군 F-16 Modification(Falcon STAR/CCIP)
2009.12	근접감시용 무인항공기 KUS-9 개발 완료
2011.05	중고도무인기(MUAV) 탐색 개발 시제 1호기 출고
2011.09	미 공군 F-15 성능개량 사업 4억 달러 수주
2012.04	A320 샤크렛 초도 납품
2013.01	나로호 3호기 최종 조립 완료 및 발사 성공
2013.03	해군 P-3C 해상초계기 성능개량 사업 착수
2013.10	보잉과 500MD 헬기 무인화 위한 MOU
2014.10	사단정찰용 무인기 국내 최초 무인기 형식인증 획득
2015.12	중고도무인기(MUAV) 체계 개발 1호기 납품
2016.05	B737 MAX 윙렛 1호기 납품
2018.10	사단정찰용 무인기 초도(1식) 납품
2018.11	해군 P-3C 해상초계기 성능개량 사업 납품 완료(총 8대)

10.
민항 10년의 성과

1979년 국제민간항공기구(ICAO) 발표 자료에 의하면 우리나라는 국제선 총수송 실적 기준으로 세계 10위에 올랐다. 1966년 98위에 불과했던 우리나라 항공수송업 위상이 민영화 10년 만에 세계적 수준으로 격상된 것이었다. 항공운송업의 재건이라는 막중한 사명을 안고 출범한 대한항공이 민영화 초기의 지역 항공사에서 벗어나 국제 항공사로 도약한 결과였다.

대한항공은 신속한 결단과 과감한 투자에 힘입어 눈부시게 성장했다. 전 세계로 취항 노선을 넓혀 민영화 당시 일본 노선 3개에 불과했던 국제선 취항지가 15개국 20개 도시로 늘어났다. 보유 항공기 또한 8대에서 33대로 4배나 증가했으며, 399석에 불과하던 총 좌석수가 6,096석으로 늘었고 화물기로 207톤을 한꺼번에 수송할 수 있는 능력을 갖췄다. 직원도 514명에서 9,589명으로 늘었다.

노선의 확대와 항공기 확충에 힘입어 출범 후 10년간 총 1,883만 명의 승객과 총 20억 톤의 화물을 실어 날랐다. 경이로운 수송 신장으로 민영화 당시 17억 원이었던 매출액이 1978년 말 2,719억 원으로 157배나 증가했다. 제1차 오일쇼크로 경영 실적이 악화되기도 했으나 오히려 투자를 강화하고 경영체질 개선의 기회로 활용해 1975년 이후 안정적인 흑자경영을 이어갔다. 자본금은 15억 원에서 227억 원으로 늘었고, 총자산은 30억 원에서 3,345억 원으로 불어났다. 세계 항공사들과 견줄 수 있는 외형과 내실을 갖추게 됐다.

대한항공은 출범 6개월 뒤인 1969년 10월 동남아시아 노선을 개척한 것을 시작으로 미

주 노선과 유럽 노선, 중동 노선을 잇달아 개설하면서 세계 항공시장에서 위상을 높여갔다. 대한항공의 취항도시 확대는 이역만리에서 조국의 발전을 바라는 교포들에게 큰 힘이 됐다. 대한항공이 1972년 미국에 취항한 이후 재미동포들 사이에 "KAL 타고 왔수다"라는 유행어가 생길 정도로 우리 국적기 이용을 커다란 자랑거리로 여기기도 했다. 1차 오일쇼크 이후 중동 노선 개설은 우리나라 건설업체들이 중동에 진출하는 기폭제가 됐고, 1970년대 중반 이후 흑자 달성과 세계적 항공사로 성장하는 기틀이 됐다. 더불어 국내선 운항 확대 등으로 당시 특수 계층만이 항공기를 이용한다는 인식을 불식시키고 항공교통 수단의 대중화를 이끌었다.

출범 즉시 조직을 재정비하고, 우수한 인력을 확보했으며 제반 시설과 장비를 확충해 국제 항공사로서의 운영 체제를 갖추었다. 김포공항에는 최신 시설과 장비를 갖춘 정비 공장을 세워 제트 엔진 정비 능력을 확보했으며, B747 항공기를 도입해 선진 항공사들과의 경쟁에 당당히 나섰다. 아시아 최초로 A300 항공기를 도입해 안정적으로 운영함으로써 에어버스사의 초기 안정화에 기여하기도 했다.

당시 대부분의 항공사들은 화물 사업을 여객 사업의 부대사업 정도로 운영했으나, 대한항공은 화물 사업이 항공운송업에서 큰 몫을 차지할 것으로 판단하고 주력 사업으로 육성했다. 예상대로 1970년대 화물 사업은 연평균 80% 이상의 성장률을 기록하며 대한항공의 성장을 견인했다. 1975년 화물 사업 매출은 전체 매출의 28%를 차지했는데, 이는 세계 항공사 평균치였던 11%보다 훨씬 높은 것이었다.

1974년 제1차 오일쇼크로 경영 여건이 어려워진 시기에 세계 최초로 B747 화물기를 태평양 노선에 취항시킴으로써 화물 사업의 새로운 전기를 마련했으며, 대한항공의 지명도를 높였다. 더불어 우리나라 화물이 대형기에 의한 매일 운항을 감당할 수 있는 수준으로 성장했음을 간접적으로 증명함으로써 국력 과시에 기여했다.

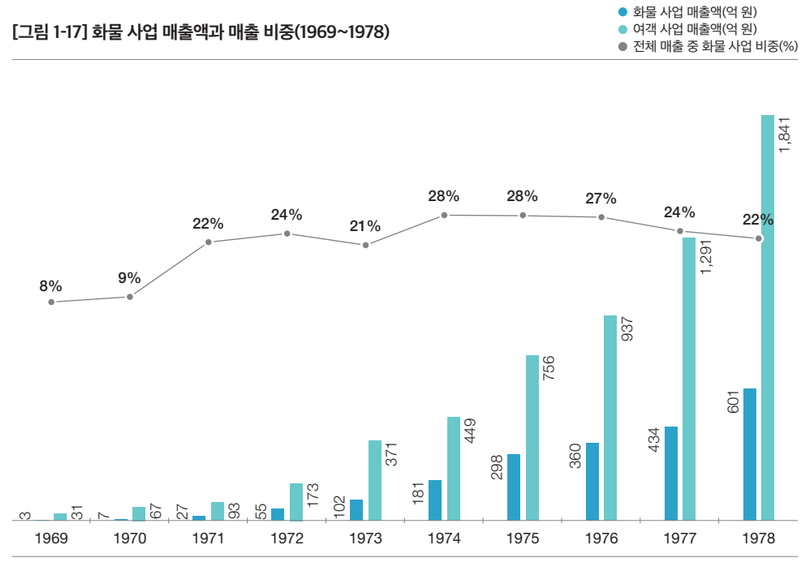
출범 10년이 되던 1979년 3월에는 세계 최대 도시인 뉴욕에 진출함으로써 외형과 내실을 갖춘 국제 항공사로서 세계 선진 항공사와 당당히 어깨를 겨룰 수 있는 수준으로 성장했다.

[표 1-11] 대한항공 경영 실적

항목	단위	민영화 이전 (1968년 말)	1973	1978	증가 배수 (1968~1978)
보유 항공기	대	8	27	33	4배
총 좌석수	석	399	3,425	6,096	15배
화물톤수*	톤	-	102	207	-
취항 국가	개	1	7	15	15배
취항 도시**	개	3	10	20	7배
비행 거리	백만km	5	32	53	12배
비행 시간	천 시간	13	63	82	6배
수송 여객수	천 명	352	2,433	3,157	9배
수송 화물량	천 톤	2	27	85	43배
매출액	억 원	17	487	2,719	157배
당기순이익	억 원	0.1	7	79	610배
총자산	억 원	30	516	3,345	113배
납입자본금	억 원	15	37	227	15배
직원 수	명	514	4,123	9,589	19배

* 화물 전용기 기준 ** 취항 도시 : 국제선 기준

[그림 1-17] 화물 사업 매출액과 매출 비중(1969~1978)



1980

제2장

대한민국 날개에서 세계의 날개가 되다

1.
격동 속의 도전과 응전

2.
새로운 자세로 정성을 다하는 대한항공 서비스

3.
한발 앞선 전산화와 항공 업무 시스템 구축

4.
사할린 참사의 아픔과 안전운항 체제 재정비

5.
제2 도약을 위한 새로운 경영 체제

6.
화물 사업의 성장 기반 구축

7.
정시운항과 안전운항을 위한 정비 체제 확립

8.
세계화의 기반 구축

9.
서울올림픽 성공 개최 지원

10.
민항 20년의 성과

1988

01.

격동 속의 도전과 응전

미국의 항공규제 완화와 제2차 오일쇼크 파동

제1차 오일쇼크의 여파가 가시기도 전에 세계 항공업계는 미국의 항공자유화 정책(Open Sky Policy) 표방으로 커다란 변화에 직면했다. 그간 미국은 자국 항공운송업을 보호 육성하기 위해 항공사 설립과 노선 운영뿐만 아니라 운임과 서비스까지도 정부 인가로 규제해 왔다. 그러나 제1차 오일쇼크 이후 기존 항공 체제에서는 효율적인 노선 운영이 어렵고 운임 인상으로 소비자 부담이 증가하는 문제가 있어 규제 완화로 정책을 선회했다.

1978년 10월 노선 개설과 운임 책정의 자유화를 골자로 하는 항공기업규제완화법(The Airline Deregulation Act)을 공표했으며, 1980년 2월에는 미국 항공사의 대외 진출을 지원하기 위한 국제항공운송경쟁법을 발효시켰다.

미국의 항공자유화 정책은 미국 항공산업의 구조적 변화와 더불어 세계 항공시장에 유례없는 과당 경쟁을 초래했다. 자유화 조치 이전 16개였던 미국 항공사는 이후 7년 동안 118개가 신규 설립됐으며, 미국 국내선만 운항하던 유나이티드·아메리칸·델타 등 대형 항공사들이 태평양 노선을 비롯한 국제 노선으로 진출했다. 미국의 운임 자유화 정책은 저운임 체계를 전 세계로 확산시켰으며, 항공사들을 치열한 가격경쟁 상황으로 몰아넣었다.

엎친 데 덮친 격으로 1979년 제2차 오일쇼크가 전 세계를 강타했다. 이란 혁명을 계기로 이란이 석유 수출을 중단하자 사우디아라비아를 비롯한 OPEC이 유가를 인상하면서 국제 석유시장은 급격히 혼란에 빠져들었다. 제1차 오일쇼크 이후 배럴당 10달러선을 조금 넘

었던 기준 원유가격이 이란·이라크 전쟁이 일어나기 한 달 전인 1980년 8월에는 30달러를 돌파했으며, 현물시장에서는 40달러까지 치솟았다. 제2차 오일쇼크로 세계경제는 장기 침체에 빠졌으며, 높은 실업률과 만성적인 인플레이션으로 이어졌다. 유가 상승으로 인해 생산과 수요가 위축되고 각국의 재정 긴축에 따라 세계 무역은 활력을 잃어갔다.

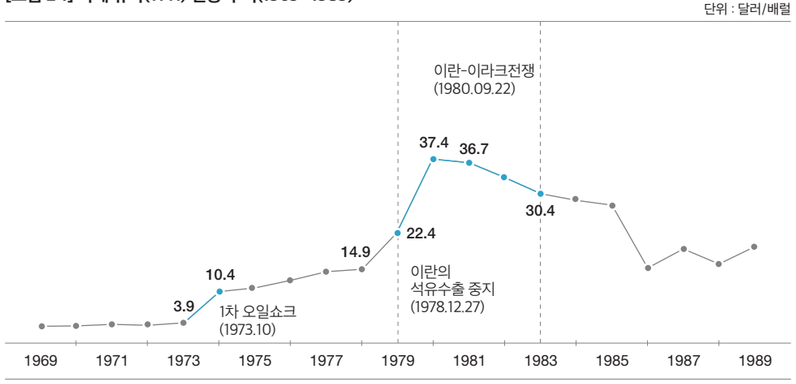
제2차 오일쇼크는 항공산업에 특히 치명타를 입혔다. 세계경기 침체로 항공 수요가 급감하고 대형기 도입 증가에 따른 공급과잉 상황에 봉착한 것이다. 항공유 부족과 유류비 폭등이라는 고통스러운 부담 속에서 미국이 확산시킨 가격 경쟁으로 항공사의 경영 실적은 급속도로 악화됐다. 전 세계 항공사들은 경영 위기에서 벗어나기 위해 유류비 절감과 연료 효율화를 위해 힘쓰는 한편 새로운 시장 개척에 사활을 걸었다.

적자의 늪과 난국 돌파를 위한 비상경영

대한항공을 둘러싼 경영 환경은 국내 정변까지 겹쳐 어려움이 가중됐다. 1979년 10월 박정희 대통령이 서거하고, 12.12사태와 5.18광주민주화운동이 이어져 국내 정세가 어지러웠다. 거기에다 1979년에는 냉해로 인한 농산물 흉작이 겹쳐 물가는 유례없는 폭등세를 기록했고 각종 경제지표는 곤두박질쳤다. 외국 관광객의 우리나라 입국 기피 현상으로 1980년 외국인 입국자 수가 전년대비 16% 감소했으며, 국내선 여객 수송도 19% 줄어들었다. 정부의 수출 드라이브 정책으로 1970년대 연평균 24%씩 성장하던 우리나라 수출입 화물 수송 실적도 제2차 오일쇼크로 인해 성장세가 10%대로 내려앉았다.

한편으로는 중동으로 진출하는 우리나라 근로자들이 증가하자 이를 겨냥한 아시아 항공사들의 서울 취항 러시로 경쟁이 격화됐다. 취항 1년 만에 철수하긴 했으나 미국 브래니프 항공을 시작으로 팬암항공까지 우리나라에 진출했다. 두 미국 항공사의 우리나라 취항으로 항공사 간 운임 인하 경쟁이 격화됐으며, 미주 노선은 만석이 돼도 이익이 나지 않는 사

[그림 2-1] 국제 유가(WTI) 변동 추이(1969~1989)



* 출처 : 블룸버그



1980. 6. 29 연료비 절감을 위해 항공기 동체에 페인트 도장을 하지 않은 B747F 화물기 2대 인수

태에 이르기도 했다.

1979년 말 수립한 대한항공의 1980년 사업목표는 B747 여객기 1대와 B747 화물기 2대 도입 계획에 맞춰 공급과 수송을 늘리고 수입을 증대하는 것이었다. 사업계획에 따라 대형기 투입으로 공급이 늘어 매출은 늘어났으나, 1980년 상반기에만 미주 여객과 화물 노선에서 각각 200억 원 이상의 적자가 났다. 결국 1980년 말에는 당기순손실 302억 원(2019년 현재 가치 1,176억 원)의 적자를 기록했다. 미주 노선의 운임 하락과 유류비 폭등, 신형 항공기 도입으로 인한 기재비 부담이 가중돼 실적이 악화된 것이었다.

사태의 심각성을 인지한 대한항공은 1980년 7월 상임비상대책위를 설치해 비상경영에 들어갔다. 적자 노선을 감편하고 흑자 노선 공급을 증대하는 등 수요에 맞게 사업 규모를 조정했다. 경영층에서부터 일선 사원에 이르기까지 원가 절감을 위해 지혜를 모았다.

특히 항공유 절약과 연료 효율화를 위해 처절한 노력을 기울였다. 신규 도입하는 B747 화물기 2대를 페인트 도장 없이 도입함으로써 항공기 자체 중량을 줄여 연료를 절약했다. 항공기를 깨끗이 닦아 공기 저항을 줄였으며, 병으로 싣던 콜라는 무게가 덜 나가는 캔으로 바꿔 항공기 연료 소모를 줄였다. 조종사들도 '운항 경비 1% 절감은 수입 10% 증가'라는 목표 의식을 가지고 가능한 한 경제고도로 비행하고, 이착륙 때에도 최적의 엔진 출력을 사용함으로써 연료를 절감했다. 연료 공급 부족 문제를 해결하기 위해 해외 공

[표 2-1] 외국항공사 서울 신규 취항 현황 (1980~1983)

구분	신규 취항 항공사
아시아 항공사	말레이시아(1979.03), 쿠웨이트(1982.12), 사우디(1983.04), 필리핀(1983.03)
미국 항공사	브래니프(1979.09~1980.10), 팬암(1983.06, 도쿄 연장)
유럽 항공사	에어프랑스(1983.07)

급선을 다변화하고, 연료 비축을 목적으로 항공기에 연료를 가득 싣고 돌아오는 탱커링(Tankering)을 적극 실시했다.

연료비와 정비비는 물론, 통신비·출장비·교통비·복사비 등 경영 전반에 걸쳐 경비절감 노력을 기울인 결과 7월과 8월 두 달 동안에만 16억 원의 경비를 절감했다. 긴축 관리는 경영이 안정 기조를 되찾은 1983년 말까지 지속됐다.

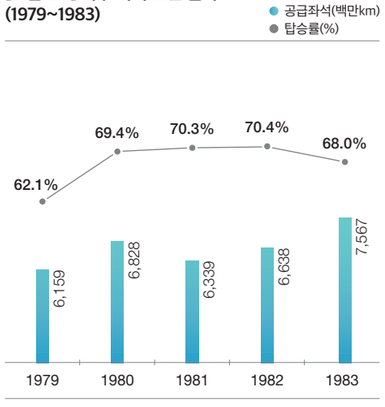
노선 구조 재편과 안전판 역할을 한 중동노선

비상경영과 함께 경영방침을 '양적 성장에서 질적 성장'으로 전환하고 경영 규모 확대가 아닌 내실경영 체제 구축에 나섰다. 먼저 미주 여객 노선은 기종과 운항 편수를 조정해 공급 과잉을 해소하고 직항편을 확대해 탑승률을 높였다. 퍼스트 클래스와 프레스티지 클래스의 승객 유치를 확대해 수입단가(Yield)를 향상시켰다. 화물 사업은 오히려 운항 편수의 조정없이 전편을 B747 점보기 운항으로 전환해 공급력을 강화했다.

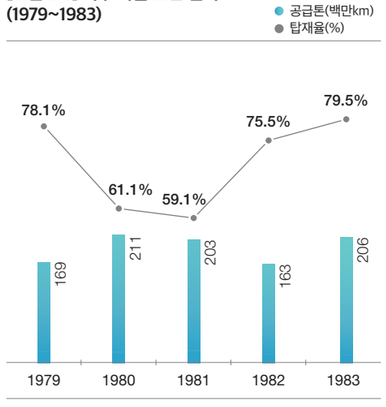
미주 노선은 수입 증대 노력에도 불구하고 1980년 여객과 화물을 통틀어 481억 원의 적자를 기록했다. 당시 운송 사업의 33%를 점유하고 있던 미주 노선에 대한 지나친 의존을 해소하기 위해 동남아시아와 유럽 노선 확대를 추진했다. 동남아시아 노선 공급 증대는 해당 국가들의 항공보호정책으로 인해 쉽지 않았으나, 항공협정 개정을 추진해 마닐라 노선의 공급을 증대하고 미주와 중동, 유럽으로의 연결을 강화했다. 신규 취항지 확대에도 힘써 1982년 2월 서울~싱가포르 화물 노선을, 1983년 7월에는 여객 노선을 개설했다.

미주 화물 노선의 대체 시장으로서 유럽 노선을 적극적으로 개발했다. 1980년 5월 서울-프랑크푸르트 화물 노선을 개설했으며, 프랑크푸르트 노선은 매년 30% 이상 수송물량이 늘어났다. 유럽 화물 노선은 유럽항공사들의 견제로 파리와 취리히 운항이 중단되는 등 몇 차례 우여곡절을 겪기도 했으나, 1980년대 중반에는 미주 노선의 대체 시장으로서 기반을 굳혔다.

[그림 2-2] 미주 여객 노선 실적 (1979~1983)



[그림 2-3] 미주 화물 노선 실적 (1979~1983)




서울↔트리폴리 直行路線 開設
SEOUL ↔ TRIPOLI DIRECT SERVICE
1981.8.25
慶
祝
KAL
KAL
KAL



사우디항공에 임차되어 활약했던 A300 항공기

노선을 개설했다. 1982년을 정점으로 중동 노선의 수요는 하락했지만 트리폴리 노선의 수요는 1986년까지 꾸준히 유지됐다. 이는 1983년 동아그룹이 33억 달러 규모의 리비아 대수로 공사를 수주한 것을 비롯해 건설업체들의 리비아 신규 진출에 수요에 힘입은 것이었다. 중동 노선은 수입 증대 측면에서 선도적인 역할을 했을 뿐만 아니라 이익 측면에서도 지대한 공헌을 했다. 중동 경기가 절정에 달했던 1981년과 1982년 중동 노선의 여객 수입은 미주 노선을 넘어섰으며, 1982년 483억 원의 이익 달성으로 대한항공은 적자의 늪에서 벗어나 흑자로 전환할 수 있었다.

경영 체질 강화로 흑자 경영 기반 구축

원가절감과 노선 조정 노력에도 불구하고 1980년, 1981년 두 해 동안 커다란 적자가 나자 대한항공은 보유 항공기 조정에 나섰다. 1979년 4월 체결한 B747 항공기 10대 도입 계약에 따라 1980년 3대, 1981년 4대를 인도받았으나, 남은 3대는 도입 계약을 취소했다. 대신 보잉사에 매각했던 B747 항공기 2대를 재구매해 사용함으로써 신규 항공기 도입으로 인한 기재비 부담을 경감시켰다.

더불어 수요 감소에 대응하고 자금 확보를 위해 노후 항공기 매각을 추진했다. 1980년 1월 B727 항공기 3대를, 3월에는 F27 항공기 4대를 매각했다. 이어 DC-10 항공기 추가 매각을 추진했으나 항공업계의 공급 과잉으로 여의치 않아 항공기 임대 사업을 추진했다. 당시 사우디아라비아의 항공 수요 증가로 국영 사우디항공이 항공기 임차를 국제 입찰에 부치자 유럽의 항공사들을 제치고 임대 계약을 체결했다. 1980년 8월 A300 1번기 투입을 기점으로 1989년 5월까지 9년간 항공기를 사우디아라비아에 임대했다. 조종사, 객실승무원, 정비사, 운항관리사, 관리요원 등 40명도 함께 파견했는데, 대한항공 최초의 운항지원 용역 사업이었다. 지원 기간 97%의 정시율 달성으로 대한항공의 운항과 정비 기술의 우수성을



1983. 3. 1 창립 14주년 기념식에서 기념사하는 조중훈 대한항공 사장

과시했으며, 승무원들의 사명감과 헌신에 호평이 이어졌다.

용역 사업은 1983년 사우디아라비아 신화물터미널 운영 용역으로 이어졌다. 1983년 12월부터 1985년 3월까지 15개월 동안 40여 명의 인력을 파견해 사우디아라비아가 새로 지은 화물터미널의 운영을 도왔다. 화물터미널 운영 용역 경험은 1988년 11월 김포공항 신화물청사 시설 건립 운영 방식 결정에 도움이 됐다.

대한항공은 원가 경쟁력을 갖추기 위해 보유 항공기의 가동률을 높였다. 조중훈 사장은 "항공기는 날고 있는 시간이 많아야 한다"라며 영업 위주였던 항공기 스케줄을 항공기 가동률 중심으로 개편했다. 낮에 국내 노선이나 일본 노선을 운항한 항공기를 밤에 동남아시아 노선에 띄우고 해당 노선의 스케줄을 미국이나 유럽 노선과 연결되도록 변경했다.

각고의 노력을 통해 대한항공은 적자에서 벗어났을 뿐만 아니라 '저원가 저운임' 경쟁력을 갖추었다. 혹독한 제2차 오일쇼크 속에서도 1982년 47억 원의 당기순이익을 냈다. 세계 항공업계가 아직 적자에 허덕일 때 대한항공이 경영위기를 조기에 극복하고 흑자로 전환했다는 것은 실로 고무적인 일이었다. 이는 기업 환경에 능동적으로 대처해 나갈 수 있는 경영 능력과 자생력을 갖추었음을 뜻했다.

대한항공은 생산성을 향상시켜 원가를 절감하고, 사업계획을 유연하게 조정하고 노선을 탄력적으로 운영하여 경영 체질을 개선했다. 항공업계의 불황과 치열한 경쟁 속에서도 흑자경영의 기반을 구축하고 세계 속의 한국기업으로 성장한 것은 임직원의 공동체 의식, 참여정신과 위기관리 의식이 빚어낸 결실이었다.

창립 14주년을 맞이해 조중훈 사장은 다음과 같이 말했다.

"우리는 치열한 저운임 경쟁 속에서 위기와 시련을 용기와 지혜와 인내로 이겨냈다. 경영은 호조건과 악조건이 되풀이된다. 항상 기반을 다지고 경쟁력을 키워 대비해야 한다는 것이 이번 위기와 시련이 우리에게 가져다 준 값진 교훈이다."

02.

새로운 자세로 정성을 다하는 대한항공 서비스

서비스 혁신으로 '손님에게 기쁨을', '고객은 왕'

1980년대 항공자유화 확산으로 외국 항공사의 우리나라 취항이 늘어나면서 시장 경쟁이 심화되자 고객들이 항공사를 선택하는 주요 요인으로 항공사 서비스 품질이 새롭게 부각됐다. 날로 치열해지는 경쟁에서 살아남기 위해 대한항공은 국제적 수준의 서비스 품질과 고객만족을 핵심 과제로 삼고 이를 위해 서비스 혁신 운동을 지속적으로 전개했다.

출범 10년을 맞은 1979년, 새롭고 성숙된 이미지를 창출하기 위해 '서비스 혁신 캠페인'을 추진했고, 전 직원의 능동적인 참여로 '서비스'라는 무형의 상품이 가진 의미를 인식하는 계기를 만들었다. 이어 1980년 3월부터 9개월 동안 '서비스 혁신 캠페인 80'을 전개했다. 세계적인 경기 침체와 운임 인하 경쟁 등으로 초래된 항공업계의 격심한 불황을 타개하고자 대고객 업무 부서를 중심으로 캠페인을 추진했다.

유럽 및 미국 노선 항공기에 경영진이 직접 탑승해 승객에게 실제로 기내 서비스를 제공하고 고객의 목소리를 들으며 승무원들의 서비스 방법을 체크하거나, 김포공항 탑승 수속 업무를 직접 행하며 대대적인 서비스 혁신 운동을 전개했다. 캠페인 배지를 제작해 패용하고 모범 서비스 직원에 대한 포상을 실시하는 등 서비스 강화에 총력을 다했다.

'손님에게 기쁨을'이라는 표어를 내건 '서비스 혁신 캠페인 80'을 통해 전화 응대 서비스를 비롯해 승무원들의 용모와 복장, 그리고 작업장 환경 등을 크게 개선시켰다. 한식 기내식 도입, 한국 고유의 미를 가미한 객실 분위기 조성, 경직된 서비스 자세 탈피 등 다방면



1982. 4. 10 알찬서비스운동 발대식_김포국제운송지점

의 서비스 개선을 추진했다. '친절 콘테스트'를 도입해 객실 승무원들을 대상으로 '스마일 퀸'을 선발하기도 했다. 정기적인 고객 선호도 파악을 위한 설문 조사를 실시해 여름철 운항편 예약 불만 해소, 금연석 증석 등의 개선 성과를 얻기도 했다.

제24회 하계 올림픽 개최지가 1981년 9월 서울로 확정되자 당시 정부의 해외여행 자유화 조치와 맞물려 86아시안게임과 88서울올림픽이라는 양대 스포츠 행사를 앞두고 항공수요의 대폭 증가가 예측됐다. 이에 따라 오일달러를 기반으로 경쟁력을 갖춘 사우디항공을 비롯해 영국항공, 루프트한자항공, 팬암항공 등 세계 유수의 항공사들이 서울 취항을 추진했다.

대한항공은 더욱 치열해진 세계 항공업계의 경쟁 상황에서 국제적 행사인 아시안게임과 올림픽의 성공적 개최를 뒷받침해야 한다는 국가적 사명을 안고 있었다. 이에 서비스를 강화하고 국제적 이미지를 향상하기 위해 1982년 4월 1일부터 1988년 말까지 장장 7년에 걸친 장기 프로젝트인 '알찬 서비스 추진 운동'을 전개하기로 결정했다.

그동안의 서비스 혁신 캠페인이 수치 위주의 목표 달성이나 전시 효과를 노린 긴축과 절약 활동에 치우쳤다는 자성을 바탕으로 '고객은 왕'이라는 새로운 캐치프레이즈를 내세우고 총력전에 돌입했다. '알찬 서비스 추진 운동'은 전 임직원이 합심 단결해 고객이 있는 곳에서는 어디서든지 서비스에 소홀함이 없도록 일괄 서비스 체제 구축에 힘쓴 운동이었다. 특히 조직의 유대 강화를 위해 직원 개개인의 소속감을 강조했다. 전 직원을 대상으로 '알찬 서비스' 특별교육을 실시해 항공운송 서비스인으로서 갖춰야 할 마인드의 집중 교정하고, 서비스 현장별 불량 사례를 중심으로 직원들이 참여해 의견을 개진하는 등 특별 교육을 실시했다.

이 같은 노력의 결과 고객 서비스 만족도는 1981년 50%에서 1984년 76%로 높아졌다. 특히 기내 환경, 기내식, 승무원의 서비스 태도와 마인드에 좋은 평가를 받았다. 항공기 정시

운항률 등 정시성 부분이 크게 향상됨으로써 대한항공의 이미지 증진에 실질적인 성과를 거뒀다.

이 운동은 1984년 창립 15주년을 맞아 제2도약을 위해 전개한 '2S(Safety & Service)운동'으로 이어졌다.

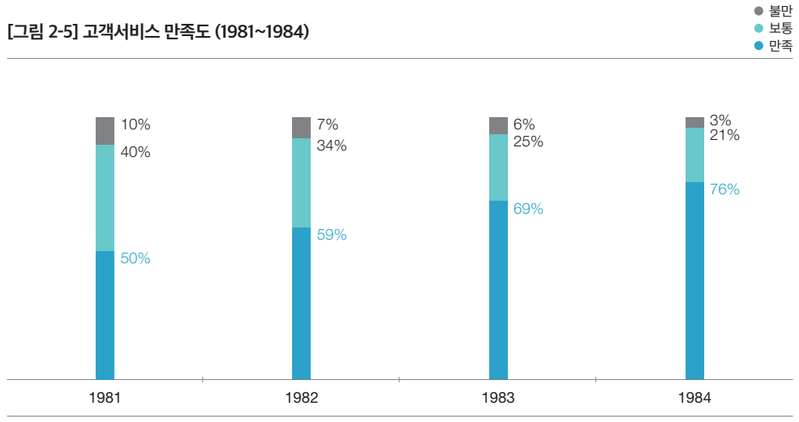
교육훈련 강화를 통한 객실 서비스 향상

1980년대에 접어들면서 항공업계의 경쟁은 신형·대형 항공기 도입, 객실 승무원 서비스 질적 차별화, 기내 용품과 서비스용 기물의 고급화를 중심으로 더욱 치열하게 전개됐다. 특히 원가 압박과 항공 수요 위축이라는 경영 딜레마를 극복하기 위한 항공업계의 노력은 객실 서비스 개발과 경쟁에서 두드러졌다. 대한항공은 서울에 속속 취항하는 선진 외국 항공사들의 높은 객실 서비스 수준을 뛰어넘어야 했다.

무엇보다 객실 승무원 교육과 훈련에 중점을 뒀다. 1979년 전사적으로 전개한 서비스 혁신 캠페인에 연계해 전 승무원을 대상으로 객실 서비스 개선 특별 보수교육을 실시했다. 객실 승무원들에게 회사 경영의 어려움을 이해시키고 적극적인 근무 태도를 함양하게 했고, 교육 훈련의 기본 목표를 긍정적인 사고방식 함양과 경제성에 두고 OJT(On the Job Training, 현장 직무 훈련)를 강화하는 한편 통신교육을 통한 자기계발을 지원했다. 1981년에는 사무장을 포함한 중견 객실 승무원 615명을 대상으로 불량 사례 연구와 서비스 매너 교육을 실시했다.

1981년 3월 등촌동 새마을교육원에 자세교정실(Mock-up Room)을 설치해 화장법, 매너, 자세, 걸음걸이 등의 실습과 역할 훈련을 체계화했다. 이러한 서비스 교육은 1982년의 '알찬 서비스 추진 운동' 전개와 더불어 더욱 강화됐다. 1983년 7월에는 교육 내용을 집대성해 <서비스 표준 행동>이라는 지침서를 발간해 클래스별(일등석, 프레스티지석, 일반석)로

[그림 2-5] 고객서비스 만족도 (1981~1984)



* 출처 : 고객서비스실



1986. 3. 11 86아시안게임, 88서울올림픽 대비 서비스 예절 교육

항공기 이륙에서부터 착륙에 이르기까지 서비스 단계마다 필요한 구체적인 승무원 기본 동작과 요령을 정형화했다.

노선 전담 제도를 운영해 노선별로 전문성을 부여함과 동시에 검열사무장들이 각 노선을 전담하게 했다. 노선별 검열사무장들은 해당 노선에 관련된 자료 수집과 전달, 비행 준비상태 점검, 필요한 업무지식 교육 및 업무 지시 등을 확인, 검열해 노선별 문제점을 분석하고 보완 대책을 수립했으며 승무원 수시 교육과 비행에 필요한 정보전달 절차를 체계화했다. 이 밖에 신입 객실승무원 교육은 이론 중심에서 점차 실습 훈련과 역할 훈련 중심 교육으로 전환했다. 승무원 대기실과 각 노선실에 VTR과 모니터를 설치해 생동감 있는 시청각 교육으로 현장 감각을 높이며 교육 효과를 극대화했다.

1978년 객실 승무원 수가 1,200명을 넘어서면서 인력 운영의 효율화와 공정성 유지가 문제로 제기되자 객실 승무원 스케줄 업무의 전산화를 추진했다. 1980년 10월 착수해 1년여 만에 개발을 완료함으로써 효율적이고도 공정하게 승무원 관리를 하게 됐을 뿐만 아니라 매달 10여 일씩 소요되던 승무원 스케줄 작성 시간을 하루로 단축할 수 있었다.

한편 기내 인테리어, 주방 시설과 음식 제공용 기물을 세련된 디자인으로 통일하고 고급화해 회사 이미지를 높이기 위해 노력했다. 승무원들이 업무를 원활하게 수행하도록 기내 환경을 개선해 객실 승무원 1인당 생산성을 크게 향상시켰다. 전사 차원의 경비 절감과 긴축 관리 체제에 맞춰 재고 관리 강화와 구매시장의 다변화를 통해 비용 절감에도 힘썼다.

1986년 다른 항공사와의 객실 서비스 경쟁에서 우위에 서기 위해 한국적인 서비스 모델을 정립하기 시작했다. 우리나라 문화를 소개하는 기내 영화를 상영하고, 객실 내부 장식도



김포 서비스빌딩과 기내식 차량

한국적인 분위기로 바꿨다. 승무원 팀제를 도입해 승무원들의 소속감과 일체감을 강화했으며, 승객들에게 보다 편리한 서비스를 제공하도록 전 팀원이 함께 협력하는 문화를 조성했다.

'항공여행의 즐거움' 기내식의 세계화

1969년 대한항공 출범 당시 국내에는 기내식 제조업체가 전무했다. 대한항공은 한진그룹의 일원이었던 한일개발과 기내식 공급 계약을 체결해 기내식 서비스를 시작했다. 한일개발은 반도호텔 김포공항 분점이 제공하는 소규모 기내식 서비스에 의존하다 1969년 11월 김포공항에 기내식 제조 시설을 독자적으로 개설했다. 이후 하루 평균 200식 정도의 기내식을 공급했으며, 계속되는 기내식 수요 증가와 신규 고객이 된 일부 동남아시아 항공사의 수요 증가에 힘입어 시설을 확장하다 1975년 3월 김포 서비스빌딩 내에 기내식 제조 공장을 신축함으로써 기내식 제조업체의 면모를 본격적으로 갖췄다.

1980년대에 들어 항공기의 대형화와 항공사들의 고객유치 경쟁이 치열해짐에 따라 객실 승무원의 인적 서비스와 함께 기내식 지원 업무의 규모 확대와 질적 변화가 요구됐다. 특히 항공 여행에서 빼놓을 수 없는 기내식 사업이 수익 제고와 항공사 이미지에 직결됨을 인식했다. 효율적이고 경제적인 기내식 관리를 위해 1981년 1월 한일개발로부터 기내식공장을 인수해 기내식 제조와 탑재 업무를 직영 체제로 변경했다. 1982년 1월에는 기내식 생

[표 2-2] 객실 승무원 1인당 생산성 변화(1978~1982)

구분	1978	1979	1980	1981	1982
승무원 총인원(명)	1,225	1,110	1,033	1,100	1,278
1인당 연간 유효 좌석 km	8,332	13,053	15,518	15,279	13,969



1981. 11. 9 객실서비스 개선 캠페인의 일환으로 개최된 동계 기내식 품평회

산과 서비스 요구 급증에 효율적으로 대처하기 위해 기내식 제조와 탑재 업무를 총괄하는 기내식사업부를 발족하고 기내식의 질적 개선과 신제품 개발에 힘을 기울였다. 고객의 선호도를 조사해 메뉴를 개발하고, 항공기 운항 계획에 맞춰 지상에서 음식을 생산한 후 기내에 탑재해 서비스 향상은 물론 수익도 창출했다.

기내식은 항공기라는 특수한 환경에서 제공되는 식사이기 때문에 조리부터 운반·탑재·관리, 그리고 서비스에 이르기까지 특별한 주의가 요구된다. 대한항공은 승객들의 다양한 기호, 지역·노선별 특성과 고객의 니즈를 반영한 메뉴를 개발해 어느 레스토랑보다 우수한 고품격 기내식을 제공했다.

1970년대까지만 해도 기내식은 쇠고기 중심의 육류와 생선·해물 중심의 서양식 메뉴를 기본으로 구성되었다. 1980년대에는 양식·중식·일식의 세 가지 형태의 메뉴를 선정해 매년 하계와 동계 2회에 걸쳐 메뉴를 변경하여 다양한 기내식을 제공했다. 전 노선에 기내식 3종씩을 미리 선정해 2개월마다 순환 서비스를 제공하는 등 항공 수요의 증가에 따라 활발하게 다양한 메뉴를 개발했다.

1980년대 중반 내국인 여행객이 증가하고 외국인의 한식 선호도가 높아지자 설렁탕을 비롯해 불갈비, 궁중병과, 김밥류, 메밀국수, 만두 등 한식을 새로운 기내식 메뉴로 개발했다. 건강을 위해 대한항공이 특별 메뉴로 개발한 인삼과 꿀은 내국인 승객은 물론 외국인 승객으로부터도 상당한 호평을 받았다. 특히 앵커리지 출발편 일등석 승객들에게 녹용차를 제공해 회사 이미지를 높였을 뿐만 아니라 경쟁사 대비 기내식 서비스 우위를 확보했다.

1980년대 초 경영환경 악화로 세계 항공업계는 항공기 정비용역사업, 지상조업용역사업, 기내식사업 등 여러 부문에 걸쳐 부대사업을 적극적으로 확장하고 있었다. 기내식사업부를 발족한 1982년에 925만 달러 규모였던 대한항공의 기내식 사업은 1983년에는 1,260만 달러의 수입을 기록하면서 높은 성장을 이룩했으며, 1984년 7월에는 1일 1만식을 생산

하는 기록을 세웠다.

기존 서비스빌딩의 주방 시설과 지원 장비로는 늘어나는 물량을 소화하기 어렵게 되어 1986년 5월 기내식 전용 건물인 김포케이터링센터를 신축, 대량생산 체제를 갖춤으로써 가격인하까지 가능해졌다. 1987년에는 기내식 메뉴, 가격, 주문, Invoice 발행 등이 가능한 IMS Catering System을 개발해 하드웨어와 소프트웨어 모두 선진 시스템을 갖추었다. 항공 수요 증가를 기반으로 기내식 사업도 크게 성장해 수지 개선은 물론 고객 서비스 부문의 일대 혁신을 가져왔다.

최고의 서비스 제공을 위한 제도 개선

초창기 대한항공은 급속한 근대화와 산업화라는 시대적 흐름에 따라 양적인 성장에 주력했으나 1980년대에 들어와 서비스 관련 캠페인을 전개하면서 상대적으로 소홀했던 고객서비스의 문제점을 개선하기 위해 부단히 노력했다. 국제 경쟁력을 강화하기 위해서는 전사적인 서비스 향상이 필수적이었다. 86아시안게임과 88서울올림픽에 대비해 국제 항공사로서의 임무를 완수하기 위해 1985년 1월 21일 고객서비스실을 신설했다.

고객서비스실은 기존의 서비스조사검열실과 달리 서비스 정책 개발과 제도 개선을 통해 고객편의 위주의 서비스를 제공하기 위해 고민하고, 현장 부서의 지도·감독 기능을 보완하는 등 체계적인 서비스 관리에 집중적인 노력을 기울였다. 고객들의 목소리에 직접 귀를 기울이기 위해 1981년 6월 처음으로 고객 서비스 만족도 조사를 실시했다. 대한항공 탑승 승객을 대상으로 1만 2,552부의 설문지를 배포해 고객의 의견을 수렴했고, 이는 내부 서비스

1986. 4. 29 대한항공 기내식 센터 준공 기념식





1984. 1 아시아 최초로 상용고객우대 제도(FTBS) 도입

품질 평가와 개선을 위한 소중한 자료로 사용됐다.

고정 수요 확보를 위해 1984년 1월 아시아 최초로 상용고객우대 제도(Frequent Traveller Bonus System, FTBS)를 도입했다. 이 제도는 아메리칸항공이 1981년 처음 도입한 제도로 고객들은 탑승 거리에 따라 마일리지를 적립하고, 적립 마일리지가 일정 기준에 도달할 경우 보너스 항공권, 전용 탑승수속 카운터 이용 등 다양한 혜택을 제공받을 수 있었다. 1995년 'SKYPASS'라는 명칭으로 변경했으며, 현재 대한항공을 대표하는 고객 서비스 상품으로 자리 잡고 있다.

항공사 직원으로서 갖추어야 할 국제적 감각과 판단력을 지닌 칼맨(KALMAN) 육성을 위해 고객 서비스 담당 직원 대상 교육도 강화했다. '이달의 서비스맨' 시상, 교육 성적 우수자 표창 등 제도를 시행했으며, 교육원에서는 입사 연도에 따라 대상을 분류해 특별 교육을 실시했다. 특히 입사 1년 이상 2년 미만 직원을 대상으로 필수 기본 실무지식 습득, 고객 위주의 서비스 품질 개선, 애사심 향상 및 새로운 근무 풍토 조성 등에 목적을 두고 교육을 진행함으로써 전 직원의 서비스 마인드를 향상시켜 '세계 최고의 서비스를 제공하는 항공사'로 발돋움하기 위한 대대적인 혁신을 꾀했다.

03.

한발 앞선 전산화와 항공 업무 시스템 구축

과감한 컴퓨터 도입과 전산화로 업무 신속화

대한항공공사 인수 당시 세계 항공업계는 경영 규모가 확대됨에 따라 컴퓨터를 실용화하고 있었다. 1960년대 들어 노선이 확장되고 수백 편의 항공기가 운항됨에 따라 컴퓨터의 도움 없이는 신속하고 정확한 업무 처리가 어려워졌기 때문이었다. 1950년대부터 항공업계는 예약, 발권, 운송, 화물 탑재, 수입관리, 정비 등의 항공 업무에 컴퓨터를 도입했으며, 1960년대 중반 선진 항공사 중심으로 업무 전산화를 추진했다.

국제항공사로 도약을 꿈꾸던 조중훈 사장은 컴퓨터 도입이 시급하다고 판단했다. 그러나 당시 사회 전반의 컴퓨터에 대한 인식 수준은 매우 낮았다. 일반인들은 컴퓨터를 접근하기 어려운 낯선 도구나 인력 감축 수단 정도로 인식했다. 컴퓨터를 운용할 인력이 부족한 데다 수년간의 대규모 투자가 필요함에 따라 국내에 컴퓨터 도입이 지체되고 있는 실정이었다.

대한항공 내부에서도 당장 급한 일이 아니라며 컴퓨터 도입을 미루자는 의견이 있었지만 조중훈 사장은 "빠르면 빠를수록 좋다"라며 과감하게 업무 전산화를 추진했다. 민영화 이듬해인 1970년 2월 컴퓨터 도입추진 위원회를 발족하고, 5월에는 전산업무를 전담할 전자계산실을 설치했다. 1971년 1월 IBM사의 소형 컴퓨터인 S/1130(16KB 용량)을 도입해 업무 전산화를 서둘렀다. 그해 4월 국내선 여객수입관리 업무를 전산화하고, 1972년 8월에는 국제선 여객발매수입 업무와 화물운송 업무를 전산화했다. 그러나 전산 업무에 대한 이해

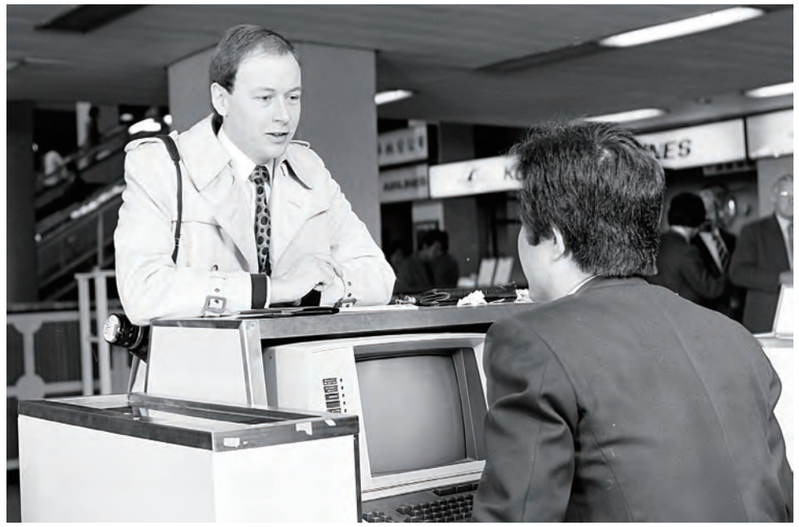


1971. 1 IBM S/1130 모델 컴퓨터 도입

부족으로 직원들의 호응도가 낮았으며, 컴퓨터 용량 부족으로 오히려 수작업이 빠른 경우도 발생했다.

1973년 B747 점보기 도입으로 국제선 비중이 확대됨에 따라 여객 서비스 시스템 개발이 시급히 요청됐다. 당시 예약 업무 처리는 운항편과 고객에 대한 카드를 작성해 예약일정 변경과 공항에서 최종 확인 등을 기록하는 원시적인 방법을 사용하고 있었다. 그런 방법으로는 지속적인 노선 확장과 항공기 대형화에 따른 공급과 수요 증가를 감당할 수 없었다. 1973년 컴퓨터를 대형 기종으로 교체하고, IBM사의 IPARS라는 국제적으로 통용되던 예약 시스템을 기반으로 대한항공 고유의 국제선 여객예약 시스템 개발에 나섰다. 1975년 5월 국제선 예약업무 시스템인 KALCOS I(Korean Airlines Computer Online System I) 가동을 개시하며 여객 서비스 전산화의 첫발을 내디뎠다. 이후 지속적인 시스템 보완과 확장으로 1979년에는 예약망의 99%를 전산화했다. 언제 어디서나 모든 대한항공 항공편의 예약 업무를 손쉽게 처리할 수 있게 된 것이었다.

1979년 3월 1일부로 여객운송 시스템인 DCS(Departure Control System)를 적용했다. 1978년 2월 영국항공에서 도입해 재개발한 DCS는 공항 업무의 큰 변화를 불러일으켰다. 기존 지정 카운터에서만 특정 업무를 처리하던 불편함을 없애고, 공항 내 어느 카운터에서나 수속 업무를 손쉽게 처리할 수 있게 된 것이었다. 이로써 직원의 업무 효율성과 고객 서비스를 대폭 개선했으며, 공항 서비스를 대형 항공사 수준으로 향상시켰다.



1979. 3 김포 국제선 카운터 여객운송 시스템 DCS 운영

시스템 경쟁력 확보로 세계 항공사들과 경쟁

제2차 오일쇼크의 직격탄을 맞은 항공업계는 위기 극복을 위해 전산화를 통한 원가 절감과 생산성 향상을 추구했다. 1978년 중반까지 항공업계의 전산화율은 60% 수준에 불과했으나, 1980년 말에 이르러서는 유나이티드항공과 영국항공을 선두로 예약, 재무 회계, 운항, 정비 등 거의 모든 업무가 전산화됐다. 경영 환경의 급변으로 신속하고 정확한 의사 결정이 중요해졌으며, 노선의 수익성과 탑승률 등 실적을 즉시 파악할 수 있는 정보관리 시스템이 확산됐다.

대한항공도 경기 침체로 인한 각종 제약에도 불구하고 세계 항공사들과 경쟁할 수 있는 시스템 경쟁력을 확보하기 위해 힘을 기울였다. 1980년부터 1983년까지 종합여객 시스템을 포함해 화물, 운항, 객실, 재무, 정비·보급 시스템까지 지속적으로 업무 전산화를 추진했다. '모든 업무는 시스템에 의해 움직여야 한다'는 경영진의 확고한 의지에 따라 화물 예약 운송, 정비 등 각 부문에 선진 시스템을 도입했으며, 대한항공 실정에 맞게 한국형 시스템으로 개발해 업무를 전산화했다.

그중에서도 정비·보급 업무의 전산화가 필수적이었다. 민영화 이후 항공기 보유 대수가 증가하고 신형 항공기 도입으로 인한 정비 방식이 고도화됐기 때문이었다. 특히 생산성 제고를 위해서는 항공기 가동률을 최대로 끌어올려야만 했는데 정비 부문의 전산화 없이는 불가능했다. 대한항공은 이미 1974년에 항공기 부품 관리 시스템을 자체 개발해 1978년 실용화했으나 정보 처리가 늦어 활용도가 낮았다.

1978년 8월 알리탈리아항공의 MEMIS를 도입해 1980년 12월 KALMES(KAL Maintenance & Engineering System)로 개발했다. 항공기 부품의 재고, 구매, 저장, 관리를 통합 설계하고 수요 예측을 가능하게 한 국내 최초의 DB(Database) 기반 정비·보급 시스템을 개발한 것이었다. KALMES 도입으로 정비·보급 업무가 표준화됐으며, 적시에 자료 제공이 가능해짐에 따라 의사결정 속도가 향상됐다.

여객 업무의 전산화에 이어 화물 부문의 전산화도 추진했다. 1981년 8월 알리탈리아항공의 FAST-II 시스템을 도입한 다음 이를 보완해 한국형 종합화물전산 시스템인 ACE(Automated Air Cargo Express)를 개발했다. 1982년 11월 화물예약 업무에 먼저 적용했으며, 1983년 1월에 운송 시스템으로 확대했다. ACE의 적용으로 화물 탑재 공간의 효율적 운용이 가능해졌으며, 예약은 물론 화물 추적 소요 시간을 획기적으로 단축할 수 있었다. 화물탑재용기(ULD) 관리를 위한 UMICS(ULD Movement and Inventory Control System)를 영국항공으로부터 도입해 1983년 3월 개통했다. 화물 업무의 전산화를 통해 화물 사업의 국제 경쟁력을 한층 강화했다.

대한항공은 객실, 운항, 재무, 회계 등 업무 전반의 전산화를 실현했다. 객실승무계획 시스템과 운항승무계획 시스템 개발로 승무원 편조기간을 대폭 단축했으며, 승무원의 비용 정산 및 훈련기록 관리에도 시스템을 도입했다. 미수금관리 시스템, 수입금관리 시스템, 원가계산 시스템, 자금관리 시스템, 비용계획 시스템 등 다수의 재무회계 시스템을 개발해 업무 효율성을 크게 증가시켰다.

한국형 시스템의 결실, TOPAS

1980년대 초 업무 전산화와 더불어 선진 항공사들을 중심으로 컴퓨터예약 시스템(Computerized Reservation System, CRS) 개발 경쟁이 확대되고 있었다. 대형 항공사들은 CRS를 활용해 대리점 판매와 시장 점유율을 높였으며, 각 항공사들은 항공권 판매를 위해 대리점 지배력이 높은 대형 항공사의 CRS에 가입해야만 했다. 항공사들 간의 CRS 설치 경쟁이 치열해진

[표 2-3] 업무전산화 연혁(1971~1983)

날짜	전산화 분야	날짜	전산화 분야
1971.04	국내선 여객 수입 관리	1981.09	객실승무 계획
1971.05	국내선 여객 발권 업무	1981.09	운항 정시성 관리
1971.07	급여 업무	1982.03	영업 스케줄 분석
1972.12	국제선 여객 수송·수입 관리	1982.06	승무원 해외 체류 비용 정산
1975.05	국제선 예약(KALCOS I)	1982.11	화물 예약(ACE)
1975.11	국제선 화물 수송·수입 관리	1982.12	운항승무 계획
1977.07	종합 수입관리 및 인사 관리	1983.01	종합 여행 정보 시스템(TOPAS)
1979.03	여객운송 시스템 (DCS)	1983.01	화물 운송(ACE)
1980.12	정비·보급 관리(KALMES)	1983.03	수입금 관리
1981.05	원가 관리	1983.12	비용계획



1983. 1 종합 여객정보 시스템 TOPAS 운용

것이었다.

대한항공도 보다 고객 친화적이며 사용자의 편의성이 보강된 새로운 시스템의 필요성을 인식했다. 1981년 10월 영국항공의 예약 시스템인 MAXIPARS를 도입해 1983년 1월 대한항공 실정에 최적화된 새로운 예약 시스템을 개발했다. TOPAS(Total Passenger System)라 명명된 이 새로운 시스템을 1983년 1월부터 대한항공 예약 사무실과 지점에 설치해 운용했다.

TOPAS는 호텔 예약을 비롯해 예약·판매·운송 등 항공 서비스 관련 제반 기능과 정보 제공 기능을 가진 종합 여객정보 시스템이었다. TOPAS 단말기를 통해 세계 어디서나 3초 이내에 예약 업무를 처리할 수 있었으며, 전 세계 항공사의 예약 시스템과 연결돼 타 항공사 항공편도 예약할 수 있었다. 당시 세계 7개 항공사만이 초대형 컴퓨터 예약 시스

[표 2-4] 초대형 컴퓨터 예약 시스템 현황(1983)

항공사	시스템명
아메리칸항공	세이버(SABRE)
유나이티드항공	아폴로(APOLO)
텍사스항공	시스템원(SYSTEM ONE)
트랜스월드항공+노스웨스트항공	파스(PARS)
델타항공	데이타스 II(DATAS II)
영국항공	트레비콤(Travicom)
일본항공	잘콤(JALCOM)



1990. 11. 16 전산센터 준공

템을 구축하고 있었는데, TOPAS 구축으로 대한항공의 전산 시스템은 선진 항공사 수준으로 향상됐다.

1983년 12월에는 여행사에 단말기를 설치했다. 항공사 내부 자동화 단계에서 여행사 예약 시스템 운영 단계로 발전한 것이었다. TOPAS는 운용 개시 연도인 1983년에만 16개국 33개 도시 719개 단말기에 설치됐으며, 지속적으로 확대됐다. 이즈음 미국 항공사들은 자체 CRS 네트워크를 해외까지 확장하기 위해 국내 CRS 시장 개방을 요구했다. 1987년 대한항공은 한국데이터통신과 합작해 한국여행정보㈜를 설립하고 TOPAS 단말기로 미국 항공사와 국내 여행사를 중계함으로써 국내 시장을 보호했다.

대한항공은 항공사로는 후발주자였으나, 출범 직후 과감한 투자로 발 빠르게 선진 시스템을 구축함으로써 항공 시스템 분야에서는 선발주자로 자리매김했다. 이는 업무 전산화에 과감한 결단을 내린 조중훈 사장과 실무적으로 업무를 진두지휘한 조양호 상무의 리더십이 뒷받침됐기에 가능한 일이었다. 특히 미국 유학 중 업무 전산화 분야에 대한 체계적인 지식을 체득한 조양호 상무의 기여는 절대적이었다.

1990년 11월 대한항공은 김포공항 인근에 전산센터를 개관하고 가동을 개시했다. 다가올 21세기 환경 변화에 대응하기 위해 최첨단 컴퓨터 시스템을 갖추고 경쟁력을 높여 나갈 수 있게 된 것이었다.

inside story

IBM의 까다로운 고객

조중훈은 대한항공공사를 인수한 직후부터 업무 전산화에 깊은 관심을 가졌다. 컴퓨터 세부 모델 선정을 비롯한 전산 정책을 협의하기 위해 '컴퓨터 도입 추진위원회'를 설립하고 전담부서를 설치했다. 한국IBM에 위탁해 대한항공 직원들에게 컴퓨터교육도 실시했다.

조중훈이 전산 시스템 구축에 일찍이 관심을 갖게 된 계기가 있었다. 1970년 초 어느 늦은 저녁, 남대문로 2가 대한항공 신사옥에 들렀다가 사무실 한 곳에 불이 환하게 켜 있는 것을 발견하고 문을 열고 들어갔는데, "수만 장이 넘는 탑승권 전표를 일일이 수작업으로 집계하느라 손이 모자랍니다. 앞으로 승객과 화물이 더 늘어날 텐데 걱정입니다"라는 책임자의 말을 들었기 때문이었다.

그 후 1년, 대한항공에 처음 컴퓨터가 도입됐다. 기종은 IBM 1130으로 용량은 16킬로바이트에 불과했다. 대한항공은 이 컴퓨터로 국내선 여객운송 수입관리 업무를 전산화했다. 당시 영업 규모로 보면 국내선 여객 비중이 압도적으로 컸지만 국제선에 비해 덜 복잡했기 때문에 초기 개발 대상으로 적합했다.

당시만 해도 컴퓨터에 대한 직원들의 호응도가 높지 못했다. 직원들이 컴퓨터에 익숙하지 않아 기존 수작업에 비해 업무 처리가 오히려 늦어지거나 제대로 처리하지 못하는 일도 종종 발생했다. 전산 담당자는 컴퓨터의 효용성을 이해시키는 것이 중요한 업무였다. 이 때문에 화물운송 수입관리 시스템을 개발해 놓고도 실제 업무에 적용하기까지 상당한 시일이 걸렸다.

1973년에 이르러 국제선 비중이 커지면서 치열한 국제경쟁에 대처하기 위한 여객 서비스 개발이 필요했다. 특히 국제선 여객 예약 업무 전산화는 시급했다. 조중훈은 이를 위해 30여 명으로 개발팀을 구성하고 10개월 동안 국내외에서 위탁교육을 받게 했다. 그리고 당시 선진 항공사들이 주로 사용하던 IBM의 국제항공예약 시스템 IPARS를 도입해 국제선 예약 시스템인 KALCOS-1을 가동했다. 이후 시스템을 계속 보완하면서 해외지점으로 확장해 1977년 말에는 대한항공 예약망의 90% 정도를 전산화했다. 전산 요원의 전문화와 전산업무 표준화를 위해 모든 부서에 전산 담당자도 배치했다. 대한항공은 조중훈의 혜안과 투자 덕분에 누구보다 일찍 선진 전산 시스템을 구축할 수 있었다.

대한항공은 요구 수준이 너무 높아 전산 시스템 구축에 참여한 IBM에게도 쉽지 않은 고객사였다. 대한항공에 파견된 IBM 직원 대부분이 당시 다른 고객사들에 비할 수 없을 만큼 까다로웠던 전산 시스템 구축 경험을 인정받아 이후 고위직으로 승진했을 정도였다. IBM 직원들에게 대한항공은 고난도 전산 시스템을 실습하는 사관학교나 다름없었던 셈이다. 대한항공이 자체 전산 시스템을 구축한 것은 장기적으로도 엄청난 효과가 있었다. 이후 한국에 진출한 외국 항공사들은 공항에 자사 예약 시스템을 운용하려고 했다가 자사보다 발달된 대한항공 예약 시스템을 그대로 사용하게 됐다.

항공기는 인류에게 공간의 장벽을 극복하게 했고, 컴퓨터는 시간의 한계를 뛰어넘게 했다. 항공기와 컴퓨터의 만남은 그것만으로도 시공간을 초월하는 것이었다. 조중훈은 그것을 내다보고 시작부터 항공 전산화에 공을 들였다. 오늘날 대한항공이 세계의 날개로 비상하고 항공의 생명인 안전성을 확보한 데는 전산화의 힘이 컸다. 조중훈은 기업에 필요한 정보와 데이터의 중요성에 대해 누구보다 먼저 절감하고 있었다. 당시 대한항공이 업무 전산화와 표준화를 위해 전산 시스템을 구축한 것은 궁하면 통한다는 궁즉통(窮卽通)의 성과였다.

조중훈 회장 평전 <사업은 예술이다>에서

04.

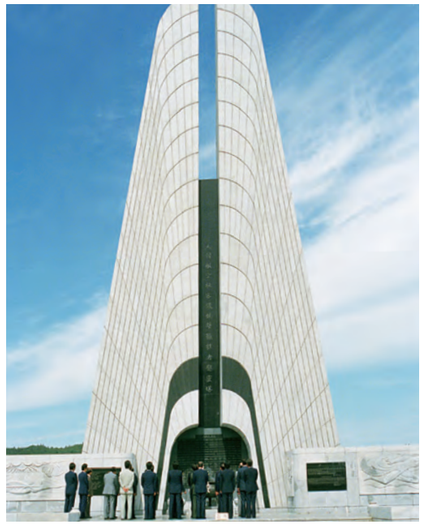
사할린 참사의 아픔과 안전운항 체제 재정비

사할린 사고의 비극을 어루만지기 위한 최선의 노력

제2차 오일쇼크 위기를 극복하고 새로운 발전을 모색하고 있던 1983년 9월 1일, 대한항공은 상상하기조차 끔찍한 충격에 빠졌다. 불과 5년 전에 일어난 무르만스크 사고의 기억이 아직도 또렷한 상황에서 또다시 B747 여객기가 소련 전투기의 미사일 공격으로 격추되면서 무려 269명이라는 막대한 인명이 희생된 참담한 비극을 겪은 것이었다. 전 국민은 슬픔에 잠겼고 격분했다. 전 세계도 민간 항공기 공격이라는 소련의 만행을 규탄했다.

뉴욕-서울 간을 운항하는 대한항공 KE007편은 1983년 8월 31일 뉴욕을 출발해 앵커리지에 기착했다가 9월 1일 오전 6시 서울에 도착할 예정이었다. 그러나 앵커리지를 출발해 5시간 이상 비행하던 9월 1일 새벽 3시 26분, 사할린 상공에서 소련 전투기가 발사한 미사일을 맞고 바다로 추락했다.

KE007편 피격 소식이 전해지자 대한항공은 즉시 조중건 부사장을 본부장으로 하는 사고대책본부를 설치했다. 사고대책본부는 탑승자 사망 수습 및 유가족 대응에 최우선 순위를 두고 최선의 노력을 기울였고, 유가족 전담반을 편성해 위로와 함께 유가족에게 제반 편의를 제공했다. 9월 3일부터 10일까지 김포공항의 대한항공 구내식당에 합동분향소를 설치했는데 1만여 명의 조문객이 찾아 분향했다. 피격 지점 근처인 일본 홋카이도 왓카나이에 진혼단을 보내기도 했다. 9월 4일의 제1차를 시작으로 네 차례에 걸쳐 163명의 국내외 유가족들이 현지를 방문했다. 사고대책본부는 KE007편 피격사건 원인 규명에도 다방면의



'망향의 동산'에 세워진 KE007편 희생자 위령탑

노력을 기울였다. 항공기 제작사인 보잉사와 관성항법장치(INS) 제작사인 리턴(Litton)사에 합동조사를 요청했다. ICAO의 조사단이 내한하자 운항, 정비, 통신 등 분야별로 적극적으로 조사활동을 지원했다. 사고 원인 조사는 처음부터 어려움이 많았다. 사고가 소련 영공에서 발생했을 뿐만 아니라 가해국인 소련이 KE007편의 첩보행위설을 내세워 자국 방어 행위였음을 강력히 주장했다. 사고 원인 규명에 결정적인 역할을 하는 블랙박스마저 심해에 가라앉은 채 회수되지 못해 객관적으로 사고원인을 밝힐 방도가 없었다. KE007편이 정상 항로를 이탈해 피격에 이르게 된 과정은 사고대책본부와 정부의 끈질긴 노력에도 불구하고 영원히 미궁에 빠지고 말았다.

KE007편 피격사건 사고 승객의 국적은 16개국에 이르렀다. 연령 분포도 광범위하고 소득 계층도 다양했다. 그래서 보상 내용을 일괄적으로 타결 짓는 것은 애당초 무리였다. 소련의 불법적인 무력도발에 의해 사건이 발생했다는 특수성도 있었다. 따라서 보상 문제가 쉽게 해결되기 어려울 것이라는 관측이 지배적이었다. 보상 협의는 순조롭지 못한 상태에서 출발했으나 대한항공과 유가족 측은 일곱 차례 회합을 통해 이견을 좁혀갔다.

유자녀 장학금 지급, 현지 진혼단 파견, 위령탑 건립 등 기타 사항에 대해 대한항공은 가능한 한 유족의 요구사항을 수용해 12월 5일 보상 내용을 확정했다. 승객 1인당 7만 5,000달러의 보험금에 조중훈 사장 개인의 위로금 2만 5,000달러를 합쳐 10만 달러를 지급하고, 유자녀가 대학을 졸업할 때까지의 학비 전액을 장학금으로 지급하며, 희생자 위령탑을 건립하기로 했다. 희생자들을 추모하기 위한 위령탑은 1984년 8월 충남 청원군의 국립 '망향의 동산'에 건립됐다.

'무사고 대한항공'을 향한 초석, 안전 체제 재정비

KE007편 피격사건은 대한항공의 양적 급성장에 상응하는 질적 성장이 미흡했다는 공감대를 마련하면서 이후 안전운항과 서비스 향상을 위해 분발하는 계기가 됐다.

앞서 대한항공은 1979년에 B747-400 항공기 10대를 주문하면서 운항승무원의 절대적 숫자는 물론 최신 제트기 도입에 따른 운항승무원의 질적 수준을 높여야만 하는 새로운 과제에 직면해 있었다. 안전 운항은 숙달된 운항기술을 습득한 운항승무원의 손에 달려있다고 판단해 1981년 12월 '운항승무원 직무능력 향상 3개년 계획'을 수립했다. 운항승무원의 직무능력을 국제 수준으로 향상시키고, 전문 교관과 장비 및 시설을 현대화하며, 운항승무원의 인격 함양과 정서 순화를 통해 품위를 향상시킬 계획을 세우고 1982년부터 1984년까지 지속적으로 추진했다. 1982년에는 훈련 효과를 높이기 위해 칠판 위주의 주입식 교육에서 시청각 교재를 이용한 교육으로 전환하고, 위탁교육 방법에서 벗어나 자체 훈련 능력을 강화하기 위한 교육이 이루어졌다. 다른 항공사 커리큘럼을 답습하기보다는 대한항공 실정에 맞는 자체 훈련 프로그램을 개발하기 시작했다.

1983년 KE007편 피격사건은 안전 체제를 정립하기 위한 대한항공의 노력에 박차를 가하게 했다. 1983년 말 비행 및 지상안전 업무를 총괄하는 안전관리 부문에 담당이사를 새로 임명하고, 안전관리 업무 전담부서인 안전관리실 직원을 증원하는 등 안전 관련 조직을 대폭 강화했다. 또 운항훈련부 소속 검열관실을 표준검열실로 독립시킴으로써 승무원들에 대한 자격심사와 검열 기능을 더욱 강화했다. 안전 담당 직원들의 전문성을 높이기 위해 국내 공군대학의 비행안전과정과 산업안전협회 교육을 받도록 했고, 미국 서던캘리포니아대학 사고조사 교육과정도 이수하도록 했다.

운항승무원과 경영진의 거리를 가깝게 하기 위해 매월 1회씩 대화 프로그램을 마련해 운영하고, 운항 관련 부서 간의 안전회의를 월 1회 개최하도록 했다. <제2 도약과 안전의식>이라는 소책자를 제작, 배포해 안전의식을 고취했고 안전관리규정을 마련해 1985년부터 시행했다. 경영진의 안전관리에 대한 관심도 어느 때보다 높았다. 사장 또는 부사장 주관의 안전위원회를 1984년 중 3회나 개최했고, 1984년 4월에는 사장 주재 특별 연수회도 실시했다.

1984년 초에는 교관요원을 재선발해 해외연수 교육을 실시하는 등 교관요원의 자질 향상을 위한 대책을 수립하고 시행에 들어갔다. 교과과정에 안전관리과정을 신설했으며, 1984년 8월부터 12월까지는 승무원 530명을 대상으로 대한항공 검열관에 의한 전면적인 재평가 작업을 실시했다. 1984년 11월부터 1년 동안 기장과 부기장 185명을 대상으로 미국 IASCO 비행학교 소속 외국인 검열관에 의한 재평가를 실시하기도 했다. 1985년에는 항공종사자 수급 5개년 계획을 수립하고 연도별로 승무원을 채용하기로 방침을 정했다.

특히 운항승무원들이 항공교통관제소 지시 내용을 잘 청취할 수 있도록 국내외 26개 노선의 교통관제 내용을 녹음해 집중 교육을 실시했다. 운항승무원들의 어학능력을 향상시키기 위해 신규·승격·전환교육 과정 영어교육 시간을 대폭 늘리고 전 운항승무원을 대상

으로 영어능력평가를 실시했다. 기준 미달자는 영어 특별과정에 참여시켜 전 운항승무원이 영어 의사소통에 어려움이 없도록 내부 교육을 강화했다.

민항 조종사의 산실, 인천·제주 비행훈련소

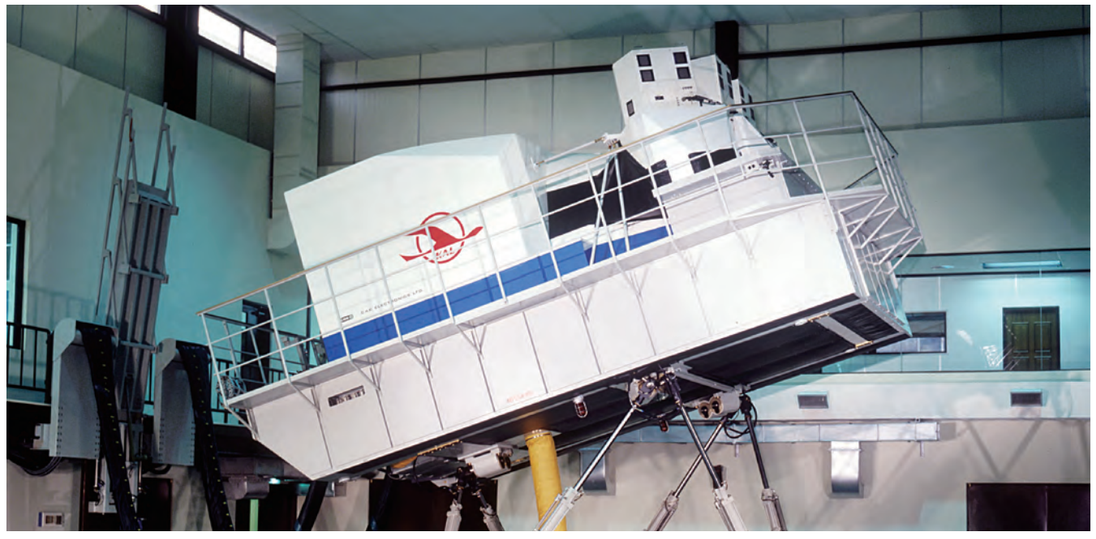
대한항공은 운항승무원 직무능력 향상 계획의 연장선상에서 현대화된 훈련장비를 도입했다. 일찌감치 1979년 말부터 한국항공기술연구소에서 B747 모의비행훈련장치(flight simulator)와 제트기 계기비행 훈련장치인 GAT-Ⅲ(General Aviation Trainer)의 도입 타당성을 검토했다.

운항승무원 양성훈련은 지상에서 실시하는 학술교육(ground school), 비행절차 훈련(cockpit procedures training), 모의비행장치 비행훈련(flight simulator training), 그리고 실제 항공기에서 실시하는 운항경험(Operating Experience)으로 이루어진다. 그중 모의비행장치 비행훈련이 가장 중요한 훈련과정이다. 비정상이나 긴급상황에 대처하는 훈련을 집중적이고 무제한적으로 실시할 수 있기 때문이다.

따라서 운항훈련의 현대화를 위해서는 운용 항공기의 시뮬레이터 확보가 필수적이었다. 대한항공은 1983년까지만 해도 시뮬레이터를 구비하지 못해 비행훈련을 외국 항공사에 위탁했다. 하지만 막대한 재정지출은 물론 운항인력 활용과 생산성 측면에서 늘 문제점으로 지적돼 왔다. 이에 따라 주력 기종인 B747의 시뮬레이터를 도입해 운항훈련 현대화의 새로운 전기를 마련하기로 했다.

1983년 5월에는 모의비행훈련장치 제작회사인 미국의 싱거링크(Singerlink)사로부터 비

1984 인천비행훈련소 내 B747 항공기 시뮬레이터





제동훈련비행장 격납고

행훈련장비인 GAT-Ⅲ를 도입했다. 이를 통해 신규 조종사뿐만 아니라 기존 조종사들의 계기비행 능력과 제트기 비행능력을 높일 수 있었다. 그런 다음 1983년 12월 B747 시뮬레이터를 도입했다. 120여 억 원이 투자됐으며, 제작기간이 2년여나 소요됐다. 4년 전부터 준비해 온 프로젝트였지만, KE007편 피격사건을 겪으면서 시뮬레이터를 활용한 훈련은 더욱 더 중요하게 인식됐고, 실제로 대한항공의 훈련 품질을 높이고 안전운항으로 한걸음 더 나아가는 계기를 마련했다.

B747 시뮬레이터 도입과 함께 이를 활용하기 위해 1984년 1월 비행훈련소를 인천에 개소했다. 비행훈련소는 1,884㎡(약 570여 평) 규모의 항온 및 항습 시설이 갖춰진 특수 시설 건물로서 1983년 4월 착공해 5개월에 걸친 공사 끝에 9월 30일 완공됐다. B747 시뮬레이터를 운용하면서부터 대한항공의 운항훈련 체제는 큰 발전을 이뤘다. 시뮬레이터는 실제로 날지는 않지만 이착륙 및 기상변화 등 비행의 모든 상황을 실제 항공기에서와 똑같이 체감하도록 재현해 주었다. 현대화된 훈련 장비인 B747 시뮬레이터와 GAT-Ⅲ 등 최신 훈련 장비, 그리고 비행훈련소를 갖춤으로써 대한항공은 안전 운항을 위한 자체 훈련 시스템을 마련해 운항 훈련에 더욱 집중할 수 있었다.

1983년 6월에는 제주도 북제주군에 제동훈련비행장을 개소해 운항승무원 실기 훈련에 착수했다. 제동훈련비행장에는 1,500m의 활주로와 관제탑 시설이 설치됐으며, 훈련기로는 CASA의 C-212 Aviocar, Cessna의 Citation 500, 그리고 Dassault의 Falcon 20이 투입됐다.

활주로와 관제시설, 훈련기를 갖춘 훈련비행장 건설이 숙원사업이었던 만큼 조중훈 사장은 건설에 만전을 기했다. 직접 독일·일본·영국·미국 등지의 항공사들을 방문해 노하우를 파악하고 돌아와 반영했다. 제동비행훈련장은 1989년부터 조종사 자체 양성기관인 기초비행훈련원으로 활용돼 국내 초유의 민항 조종사의 산실로 발전했다.

05.

제2 도약을 위한 새로운 경영 체제

조중훈 회장 취임과 새로운 대한항공 이미지 구축

세계 경제의 불확실성이 날로 심화되던 1980년대 중반, 급변하는 경영환경 속에서도 지속적인 성장을 도모하는 것은 모든 기업의 숙제였다. 창업 이후 15년간 성장 일로에 있던 대한항공도 출범 15주년을 맞아 기존의 경영방식을 재점검하고 새로운 변신을 꾀했다.

1984년 2월 24일, 대한항공은 제2의 도약을 선포하며 조중훈 사장을 회장으로 추대하고, 조중건 부사장을 사장으로 선임함으로써 새로운 경영 체제를 출범시켰다. 민영화 이후 사세 성장을 거듭하며 외형적으로 급속 성장을 한 대한항공은 1983년 사할린 참사와 같은 비극을 다시 겪지 않도록 안정 위주의 성장을 추구했다. 86아시안게임과 88서울올림픽 같은 행사가 확정되면서 한국시장 진출을 서두르는 외국 항공사들과의 경쟁 심화로 서비스 강화를 통한 근본적인 체질개선을 경영목표로 내걸었다.

대한항공은 1984년 3월 29일, 서소문에 신축한 KAL빌딩에서 신사옥 준공 기념식을 갖고 제2의 도약을 선포했다. 신사옥인 KAL빌딩은 제2 도약을 선언하고 새로운 출발을 다짐한 대한항공의 위용을 상징했다. 1973년 9월 대한석탄공사에서 매입한 구사옥은 노후화된 데다 사무실 면적이 좁아 급격히 늘어난 부서와 인원을 모두 수용할 수 없는 실정이었다. 이에 따라 구사옥을 헐고 신사옥 건설에 들어가 연면적 2만 8,288㎡(약 8,557평), 지하 4층, 지상 16층의 미려한 현대식 KAL빌딩을 준공했다.

KAL빌딩 준공으로 시내 여러 곳에 분산돼 있던 부서들이 입주함으로써 업무를 신속하



1984. 3 창립 15주년을 기념해 건립한 서소문 사옥

고 능률적으로 처리할 수 있게 됐으며, 사할린 사고로 침체돼 있던 사내 분위기를 일신할 수 있었다. 이후 신사옥은 대한항공의 심장부로서, 각종 비즈니스 회의 개최지로서 우리나라의 항공센터 역할을 수행했다.

1984년 6월 20일 프랑크푸르트 취항 기념식에서는 새로운 심벌마크와 로고 및 항공기 외장을 선보이며 새로운 이미지 구축을 완성했다. 기존의 고니마크는 안전한 비행의 의미는 전달되지만 대한민국을 상징하기에는 다소 부족하다는 인식이 있어, 변화하는 기업환경에 대처하고 기업 이미지를 증진하기 위해 심벌마크를 변경한 것이었다.

심벌마크와 로고, 항공기 외장 변경은 1979년부터 검토해 오다가 1983년 B747-300 SUD(Stretched Upper Deck)의 도입을 계기로 본격화했다. 보잉사와 수차례에 걸친 수정과 보완을 거쳐 현재까지 사용하고 있는 태극마크를 탄생시킨 것이었다. 태극마크 디자인에는 조중훈 회장의 아이디어가 담겨 있다. 조중훈 회장은 항공기 프로펠러가 고속 회전할 때 태극 문양이 나타나는 것을 포착하고, 이를 보잉사 디자이너에게 알려줘 우리 민족의 전통과 국적기의 위상을 형상화한 태극마크가 탄생했다.

태극마크는 태극 문양을 응용해 적색과 청색을 조화시킴으로써 역동적인 힘과 국적기의 의미를 표현했으며, 중간 흰색은 엔진 프로펠러의 회전을 형상화한 것으로 강한 추진력과 도전의지를 나타냈다.

항공기 외장(livery)에도 큰 변화를 가져왔다. 기존의 백색이 아닌 선명한 담청색(light blue)을 동체의 기조색으로 선보이며 무궁한 미래와 하늘을 상징했다. 동체를 받치는 중앙부의 은색선은 동체 하단의 백색과 더불어 세련된 멋과 고요하고 편안함을 안정적으



위_고니마크와 항공기 외장(1969~1984), 아래_새로운 태극마크와 항공기 외장(1984~)

로 표현했다. 새롭게 선보인 영문 로고 또한 시각적 전달 효과를 극대화하기 위해 기존 'KOREAN AIR LINES'에서 'KOREAN AIR'로 줄인 형태로 표기했다. 굵고 곧은 글자체를 적용시켜 힘차고 강한 이미지를 잘 반영했다. 로고 내에 태극마크를 담아 국적기로서의 역할과 기업이념을 강조하기도 했다.

변경된 태극마크와 로고는 기체의 담청색과 어우러지면서 '세계의 하늘을 나는 대한의 날개'라는 이미지를 각인시켰으며, 대한항공의 새로운 이미지를 완성시켰다.

조직 합리화로 경영 내실화 실현

대한항공은 86아시안게임과 88서울올림픽에 대비하면서 제2 도약을 위한 방안으로 안전운항과 서비스 향상을 통한 경영 내실화를 추진했다. 1983년 사할린 참사를 교훈으로 삼아 사고 방지에 온 힘을 기울였으며, 치열한 국제경쟁을 뚫고 일류 항공사로 발전하기 위해 형식적인 서비스가 아닌 알찬 서비스로의 변화를 추구했다. 이를 위해 '안전 운항과 서비스(Safety and Service)'를 최우선의 가치로 내걸고 운항승무원과 객실승무원은 물론 영업·운송·일반 직원들 대상 교육을 강화해 회사 이미지를 쇄신해 나갔다.

안전운항 체제를 재정비하고 인천과 제주에 비행훈련소를 개소했으며, 시뮬레이터를 도입하고 교재를 개편해 운항훈련의 현대화를 추진했다. 객실승무원 교육을 세분화해 전문훈련과 보수교육을 실시하는 교육 체계를 정착시켰다. 일반 직원 교육도 강화했다. 1985년 경영관리자 육성을 위해 임원과 부·차장을 대상으로 KMDP(Korean Air Management Development Program) 과정을 개설하고, 양질의 사내교육을 위한 사내 강사양성과정, 전

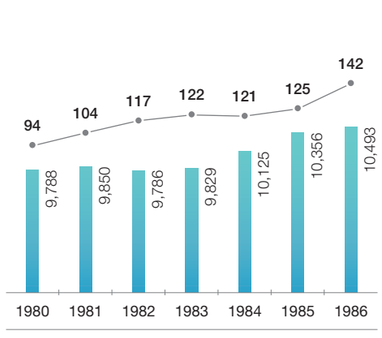


1985. 1. 18 안전운항 및 서비스 향상을 위한 결의대회

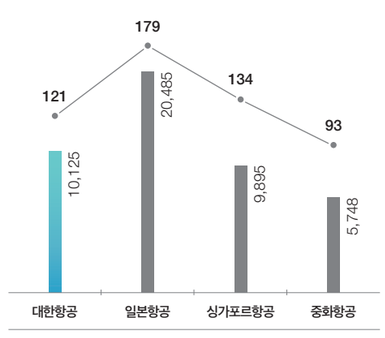
산교육 등 다양한 교육 프로그램을 진행했다.

교육훈련과 더불어 1984년 말 전반적인 기구와 조직 개편에 착수했다. 대한항공은 1980년대 초반 제2차 오일쇼크를 극복하고자 1983년까지 인력 규모를 1979년 수준으로 동결함으로써 인력관리의 내실화를 기해 왔다. 그러나 아시아권의 다른 항공사와 비교해 보면 수입 규모에 비해 거대한 조직과 인원수로 상대적인 생산성은 여전히 낮은 수준이었다. 출범 이후 기록적인 성장을 이루면서 지속적으로 기구를 확장함에 따라 조직과 인원이 비대해진 것이었다. 이에 따라 업무처리가 경직되고 의사결정이 지연되는 등의 문제점이 드러났다.

[그림 2-6] 1인당 생산성 추이 (1980~1986)



[그림 2-7] 항공사별 인력 생산성 비교(1984)





1986. 12. 7 제2회 우수 ZD그룹 발표회

대한항공은 1984년 11월 조직개편을 단행했다. 본사 직·간접 부서의 단위를 축소하고 본사·지점의 유사 기능을 통폐합했으며, 판매현장(지점·영업소)을 보강했다. 1985년 11월 제2차 조직개편에서는 5명 미만의 과 단위를 통폐합해 조직을 간소화하고 계층을 단축했다. 운항·정비·객실 등 직접 지원 분야 인원과 일반·영업·운송·재무·통신·시설 등 간접 지원 분야의 인력을 재배치했다.

1984년 11월부터 1986년 말까지 12개 부, 47개 과가 감축됐으며, 출범 초기 26%에 불과했던 직접 지원 분야 인력이 1986년에는 50%를 차지하는 조직으로 변모했다. 강도 높은 조직 개편과 인력관리 제도 개선으로 의사결정의 속도와 인력 운영의 효율성이 큰 폭으로 향상됐다.

1985년 4월 1일부터 ZD(Zero Defect) 운동을 전사적으로 전개했다. 경영 내실화 실현 방안 중 하나로서 기존 정비본부 및 항공우주사업본부의 품질관리활동과 제안제도를 통합해 전사적인 품질 향상 프로그램으로 확대, 적용한 것이었다. 1985년 시작한 ZD운동은 업무 특성별로 4개 부문으로 나뉘어 활발한 그룹활동을 펼쳤다. 1986년 2월 운영 규모는 안전운항 부문(정비·운항 170개 그룹), 서비스향상 부문(영업·운송·객실 150개 그룹), 품질관리 부문(항공우주사업 114개 그룹), 사무합리화 부문(총무·재무 50개 그룹)으로 구성됐다. 운영위원회별 그룹 경진대회, 우수 ZD그룹 발표회, 각종 상금 지급 등으로 5년 동안 전개한 ZD운동은 안전운항과 내실 있는 서비스를 단단히 다지는 데 크게 기여했다.

경영 내실화를 위해 노력한 결과 1인당 생산성 향상이라는 성과를 거뒀다. 1986년의 1인당 매출액이 1984년 대비 17.2%나 늘어난 것이었다.

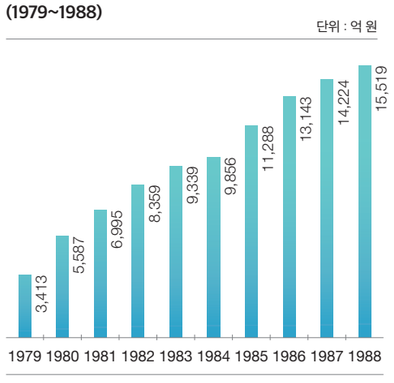
흑자 기록과 민영화 16년 만의 매출 1조 원 돌파

대한항공은 1980년과 1981년의 2년 연속 당기순손실에서 벗어나 1982년에는 세계 항공업계에서 유일하게 흑자를 기록했다. 내친김에 1982년부터 1989년까지 잇달아 당기순이익을 기록함으로써 흑자기조를 더욱 공고히 했다. 견실한 흑자 시현은 그동안 중점적으로 추진해온 과감한 항공기 도입, 생산성 향상과 원가절감을 통한 경영 내실화, 그리고 전략적인 시장 개척 등이 가져온 결실이었다.

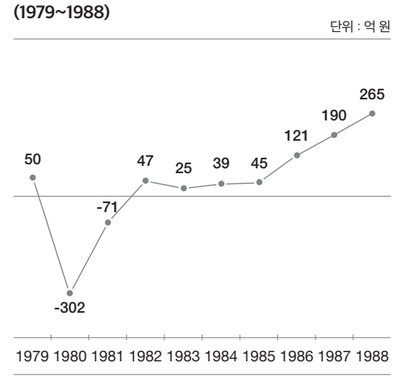
1985년에는 사상 처음으로 매출 1조 원을 돌파했다. 세계 항공업계가 극심한 어려움을 겪던 1980년대 초반에도 대한항공은 고도성장을 이어갔기에 가능한 성과였다. 특히 1980년 오일쇼크에 대응한 중동 노선의 확장과 서울-뉴욕 노선 취항이 큰 성과를 내며 매출액이 전년대비 64%나 늘어난 5,587억 원을 기록한 것이 큰 역할을 했다. 그 후 매년 1,000억 원을 상회하는 매출신장으로 1985년 매출 1조 원을 돌파했다. 매출액 순위로는 국내 상장기업체 중 10위로 대한민국 10대 기업으로 올라섰다.

1985년의 매출 1조 원 돌파는 민영화 이후 16년이라는 짧은 기간 동안에 대한항공이 쌓아 올린 금자탑이었다. 이는 세계 민간 항공사상 유례를 찾아볼 수 없는 실적으로 평가받았다. 특히 오일쇼크, 경기침체, KE007편 피격사건 등 잇달아 찾아온 어려운 여건 속에서 이룬 것이어서 더욱 값지게 평가받으며, 다가오는 1990년대 대한항공의 가파른 성장을 기대하게 했다.

[그림 2-8] 매출액 추이 (1979~1988)



[그림 2-9] 당기순이익 추이 (1979~1988)



06.

화물 사업의 성장 기반 구축

공급 확대와 신시장 개척으로 화물 사업 강화

대한항공은 출범과 함께 화물 사업을 주력 사업으로 육성했다. 조중훈 회장의 전폭적인 지원과 전략적인 육성 정책에 힘입어 화물 사업은 가파르게 성장했으며, 1977년 ICAO에서 집계한 국제선 화물 수송 분야에서 세계 9위에 올라 높아진 위상을 내외에 과시했다. 1971년 4월 미주 화물 노선 개설로 국제 항공화물시장에 본격적으로 참여한 지 만 5년 만에 이뤄낸 경이로운 성과였다.

1970년대 초반 미국과 유럽 노선 개척으로 우리나라 산업과 동반 성장해 온 대한항공은 세계 9위의 성과에 안주하지 않고 화물 사업을 더욱 강화했다. 당시 아시아 신흥국의 수출이 증가 일로에 있었으며, 우리나라 기업들의 해외 진출이 본격화됨에 따라 항공 수송이 급증하고 있었다. 대한항공은 1980년대를 맞이하면서 미주 노선과 유럽 노선을 균형 있게 육성하고, 일본과 동남아시아 노선 확충 계획을 수립했다. 화물 노선 확대 계획에 따라 화물 전용기를 확충했다. 1979년 말 화물기는 B747F 항공기 1대, B707F 항공기 3대로 모두 4대였으나, 1980년부터 1981년까지 B747F 항공기 3대와 B707F 항공기 1대를 추가로 도입해 화물 수송 능력을 크게 증대시켰다.

1980년대 들어 미국의 항공규제 완화로 인한 항공운임의 하락과 오일쇼크로 인한 글로벌 경기 침체로 화물 사업의 실적이 악화됐다. 특히 화물 사업의 60% 이상을 차지하고 있던 미주 노선의 실적 악화는 치명적이었다. 대한항공은 역으로 미주 노선 전편에 점보기

를 투입하며 공급을 확대했다. 미주 시장에서의 점유율을 확대할 수 있는 기회로 보았기 때문이다.

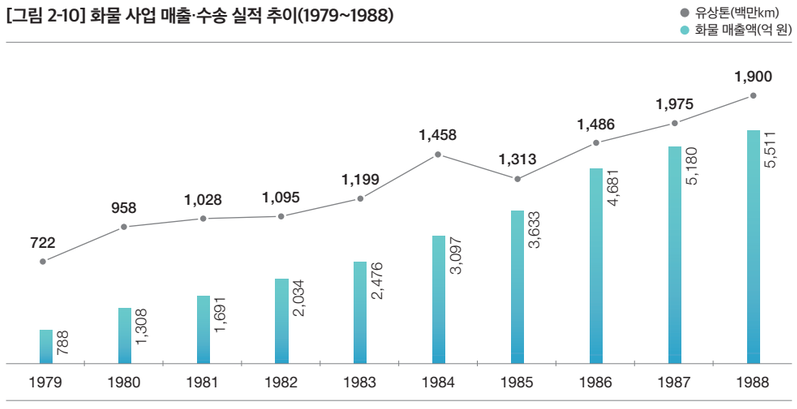
동남아시아 노선과 일본 노선의 공급도 확대했다. 1974년 서울-홍콩 화물 노선 개설 이후 동남아시아 노선은 미주 노선에 물동량을 공급해 주는 지선(Feeder line) 역할을 담당하고 있었다. 미주 노선의 공급 확대에 따라 1979년 4월 타이베이 화물 노선을 개설하고, 1978년 이후 운항이 중단됐던 싱가포르 노선을 1982년 2월 재개함으로써 태평양 노선의 판매 경쟁력을 강화했다. 1984년 2월 쿠알라룸푸르, 1985년 2월에는 방콕에 화물기 운항을 개시했다. 또한 대형 시장이지만 한일항공협정상의 제한으로 노선 확대와 증편이 어려웠던 일본 노선은 1984년부터 서울-도쿄 구간에 B747F 항공기를 투입해 공급을 증대했다.

대한항공의 예상대로 1983년부터 세계 경기가 회복세로 전환되면서 그동안 주춤했던 항공화물 수요가 급증함에 따라 1980년대 들어 약화됐던 화물 수송 실적은 1984년에는 22%나 증가하는 괄목할 만한 성장을 보였다. 1985년에는 우리나라의 수출부진으로 인한 일시적인 불경기로 화물 수송이 줄어들었으나 고단가 화물과 수익성 화물 판매에 주력함으로써 매출 성장을 이어갈 수 있었다.

미주와 유럽 장거리 노선 확장으로 화물 사업 성장 기반 구축

대한항공은 화물 사업의 미주 노선 편중화를 해소하기 위해 유럽 노선 개발에 힘썼다. 1973년 10월 개설된 파리 노선은 여객편 취항으로 1년 만에 중단됐고, 1977년 2월 개설된 취리히 노선도 여객편 증편으로 2년여 만에 운항이 중단된 상황이었다. 유럽 항공사들의 거센 반발로 운항제한규정이 적용됐기 때문이었다. 비록 유럽시장이 배타적이었지만 대한항공은 노선 개척을 위한 노력을 지속해 1978년 5월 암스테르담 노선을 개설했다. 1980년 11월에는 유럽 최대 화물시장인 프랑크푸르트에 주 1회 화물 노선을 개설했으며, 개설 이후 수요증가로 1984년에는 B747F를 추가로 투입해 주 2회 운항했다. 1986년 6월 암스테르담

[그림 2-10] 화물 사업 매출·수송 실적 추이(1979~1988)



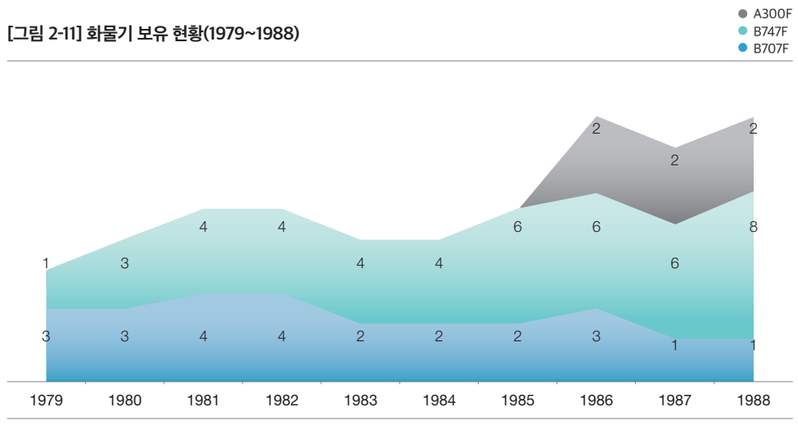


1986년 도입한 A300F 화물기 컨테이너 탑재

노선 운항이 중단됐음에도 불구하고 1980년대 중반의 유럽 화물 노선은 국제선 화물 사업 매출의 20%를 차지하며 미주 노선과 함께 대한항공 화물 노선의 양대 축으로서 위치를 확고히 했다.

1986년 들어 세계경제는 저달러·저유가·저금리의 3저 호황이 이어져 항공 수요가 가파르게 증가했다. 우리나라에서 열리는 86아시안게임과 88서울올림픽으로 항공특수가 예상되기도 했다. 대한항공은 A300F 화물기 2대를 추가로 도입하고, 미주 노선의 B747 화물기 운항 횟수를 증대했다. 1988년 미국 본토에만 주 15회 B747F 화물기를 운항했으며, 로스앤

[그림 2-11] 화물기 보유 현황(1979~1988)



젤레스 노선은 하루에 화물기 2편을 운항했다. 항공 수요가 꾸준히 증가하고 있던 프랑크푸르트 노선에도 1987년 주 2회를 모두 B747F 화물기로 변경해 공급을 확대했으며, 1988년에는 주 3회로 증편했다. 1988년에는 B747-300 콤비기(Combi) 1대를 신규 도입해 그해 9월 1일 개설한 서울-런던 여객편에 주 2회 투입함으로써 유럽 노선의 공급을 증가시켰다.

1988년 11월에는 캐나다에 화물 노선을 개설함으로써 미주 노선을 확장했다. 서울-토론토-밴쿠버-서울 구간을 운항하는 캐나다 노선은 캐나다에 진출한 우리나라 기업의 수요를 흡수하고, 캐나다 동부의 전자제품과 일본행 해산물 수요를 유치하기 위한 것이었다. 서울-캐나다 직항편 신설로 한층 강화된 항공운송 서비스를 제공할 수 있었다.

1980년대 한국을 기점으로 하고 미주 노선과 유럽 노선을 간선으로 하는 대한항공의 화물 노선은 동남아시아 노선과 일본 노선이 지선으로서 발전을 거듭함에 따라 남미와 아프리카를 제외한 전 세계로 노선망이 뻗어나갔다.

세계 곳곳에 화물터미널 건설

화물 노선이 전 세계로 뻗어나가고, 공급 증대로 물동량이 증가함에 따라 국내에서는 정시에 출발하더라도 해외 도착지에서 화물 배송이 지연되거나 분실되는 일이 늘어났다. 해외 조업 과정에서의 실수는 선진국인 미국도 예외는 아니었다. 조중훈 회장은 해외에 독자적으로 사용할 수 있는 전용 화물터미널을 확보하고 대한항공 책임하에 조업하는 방안을 구상했다. 물론 막대한 투자에 대한 부담이 있었지만 미래 성장을 위해 필요한 투자라고 판단하고 전용 화물터미널 확보에 나섰다.

1981년 12월 미국 로스앤젤레스공항에 대한항공 전용 화물터미널을 건립했다. 증가하

[표 2-5] 화물 노선 운항 현황(1971~1989)

구분	노선	개설 시기	운항 횟수(1989.12)	기종(1989.12)
일본	도쿄	1971.04	주2회	B747F
	오사카	1986.03	주2회	B747F
동남아시아	홍콩	1974.09	주2회	B747F
	싱가포르	1975.04	주3회	A300F
	타이베이	1979.04	주2회	A300F
	쿠알라룸푸르	1984.02	주1회	A300F
	방콕	1985.02	주4회	B747F
	마닐라	1987.04	주1회	A300F
미주	로스앤젤레스	1971.04	주9회	B747F
	뉴욕	1979.03	주9회	B747F
	토론토-밴쿠버	1988.11	주1회	B747F
유럽	파리	1973.10	-	1989.12 기준 화물기 미운항
	취리히	1977.02		
	암스테르담	1978.05		
	프랑크푸르트	1980.05	주3회	B747F



로스앤젤레스공항 대한항공 전용 화물터미널

는 국제화물 수요에 대처하기 위해 개장한 로스앤젤레스 화물터미널은 B747 화물기 6대가 동시에 내릴 수 있는 주기장과 창고시설, 옥내 화물자동운송장치(ETV) 등 최신 시설을 갖추어 연간 8만 3,000톤의 화물을 처리했다. 1982년 9월에는 연간 화물처리 능력을 12만 5,000톤으로 늘리는 증축 공사를 했다. 건립 당시 태평양 연안에 위치한 항공화물터미널로서는 최대 규모의 시설이었다. 이 화물터미널 개장으로 대한항공은 화물 서비스를 획기적으로 개선했으며, 화물 사업의 성장 기반을 확고히 다졌다.

로스앤젤레스에서의 성공에 힘입어 1983년에는 뉴욕 존에프케네디공항에 처리능력 11만 톤의 전용 터미널을 확보했다. 로스앤젤레스 화물터미널과 동일하게 화물업무 중 주요 부분은 대한항공이 직접 수행하고 나머지를 조업사에 위탁하는 방식을 택했다. 미국 동부 지역의 관문인 뉴욕에 자체 화물터미널을 확보해 운영함으로써 미국 발착(發着) 항공화물 운송 서비스에 일대 혁신을 가져왔으며, 미주 화물 운송 사업의 제2 교두보를 확보했다.

[표 2-6] 전용 화물터미널 현황(1981~1999)

전용 화물터미널 공항	개설 시기	연간 화물처리 능력
로스앤젤레스공항	1981.12	12.5만 톤
뉴욕 존에프케네디공항	1983.12	11만 톤
도쿄 나리타공항	1985.01	3.5만 톤
김포국제공항	1988.11(확장)	18만 톤
시카고 오헤어공항	1994.10	3만 톤
오사카공항	1994.10	3.4만 톤

화물 수송업계가 호황을 누렸던 1984년 서울-도쿄 노선에 B747 화물기를 투입하면서 물동량이 급격히 늘어나자 나리타공항에 전용 화물터미널을 확보하고 1985년 1월 운영을 개시했다. 대한항공의 네 번째 전용 화물터미널인 나리타 화물터미널의 연간 화물처리 능력은 3만 5,000톤에 달했다.

국내 화물터미널 확장에도 힘썼다. 국내선 항공화물 수송량의 40%를 차지하는 제주공항에 새 화물터미널을 건설해 1985년 5월에 완공했다. 제주 화물터미널은 종전의 2.5배 화물처리 능력을 갖췄다. 1979년 완공된 김포공항 화물터미널이 늘어나는 물동량 처리에 한계를 보이자 새로운 화물터미널 건설에 들어가 1988년 11월 준공했다. 새 화물터미널 준공으로 김포공항의 연간 화물처리 능력은 18만 톤으로 늘어났다.

1980년대 세계 주요 도시에 화물 전용터미널을 구축한 대한항공은 화물 사업에서는 아시아의 어떤 항공사도 감히 넘볼 수 없는 확고한 위치를 구축했다.

특수화물 수송과 새로운 항공 수요 개발

화물 사업의 성장과 함께 출발편과 귀국편, 비수기와 성수기, 간선과 지선 노선 사이의 수요 불균형과 같은 문제점들이 노출됐다. 이에 대한항공은 특수화물 수요 개발, 화물서비스 우대 제도(VIC) 도입 등 수요 불균형을 개선하기 위한 노력을 기울였다.

1980년부터 1983년까지 특수화물 수송에서 새로운 전환점을 마련했다. 1982년 7월 도쿄에서 쿠웨이트까지 송유관 33개, 약 77톤을 수송한 것이 일례이다. 일본항공과 플라잉타이거항공 등은 이 화물을 한 번에 전량 수송하는 것은 불가능하므로 나눠서 수송해야 한다고 판단했다. 그러나 대한항공은 단 1회 운항으로 전량을 완벽하게 수송해냄으로써 차별화된 수송능력을 전 세계에 널리 알렸다.

1983년 8월 도쿄발 바그다드행 미니버스 15대, 약 37톤을 무사히 수송했다. 1983년 11월에는 B747 화물기로 남서울대공원에 수용될 동물 422두, 약 54톤을 미국 댈러스에서 서울까지 무사히 수송함으로써 매스컴으로부터 '현대판 노아의 방주'라는 칭송을 받았다. 이 밖에도 핵연료 수송을 비롯해 탱크·헬기·가축·체리 등의 특수화물 수송 노하우를 꾸준히 쌓았다. 1987년 대한항공 화물운송부는 이러한 경험들을 한데 모아 <특수화물 수송 사례집>을 발간해 업무에 참고하기도 했다.

1985년 일시적인 수출 불황으로 화물 수송이 감소하자 우리나라에서 생산되는 수산물을 항공 수요로 유치할 목적으로 그해 9월 특수화물전담반을 설치했다. 먼저 남해안에서 많이 생산되는 굴을 항공 수송 대상으로 개발하고 수출 상품화를 적극 유도했다. 그 밖에 제주산 활소라를 비롯해 보리새우·피조개·붕장어 등 연간 3,000톤 정도의 수산물 수요가 있는 것으로 판단하고 적극적인 수요 개발에 착수했다. 이들 수산물에 우선적으로 화물 공간을 할당해줌으로써 수송 전 과정에서 아무런 문제가 발생하지 않도록 하는 등 세심한 주의를 기울였다.

1985년 일본행 수산물 수송이 성황을 이뤄 주간 평균 50~60톤씩 수송했으며, 이로써 수



특수화물 수송 모습

출 부진에 따른 화물 수송량의 감소분을 상당 부분 보전할 수 있었다. 일본행 굴 수요 개발이 본격화되자 다음 단계로 홍콩, 쿠알라룸푸르, 싱가포르, 취리히 등으로 수산물 수출지역을 확대함으로써 특수화물의 연계수송을 계속 확대했다.

대한항공은 화물 수입을 증대하기 위해 수출입 화물에 대한 종전의 단순 수송 방식에서 벗어나 서비스 개선, 수출상품 개발, 특별기와 전세기 판매 등 적극적인 판매촉진활동을 전개했다. 1985년 5월 시행한 VIC(Very Important Cargo) 제도는 그 일환이었다. VIC 제도란 특정 화물에 우대 서비스를 제공하는 제도로서 우선 예약, 화물 스페이스 보장 및 수송 전 과정에서 특화된 서비스를 제공하는 것이었다. 이 제도를 시행함으로써 비수기에도 고정 수요를 확보하고 고부가가치 상품의 판매 체계를 구축할 수 있었다.

세계 곳곳에 화물터미널을 마련하고 화물 전용기의 확충, 화물 노선의 지속적인 개척, 그리고 특수화물 수송과 같은 새로운 시장 개척 등에 따라 대한항공의 화물 사업은 1980년대에도 가파르게 성장했다. 1985년에는 세계 7위의 화물 수송 실적을 기록했으며, 이후에도 줄곧 10위권을 유지함으로써 명실상부한 세계적인 화물항공사로 자리 잡았다. 2000년대 화물 사업이 세계 1위로 올라선 기반이 이때 다져졌다.

inside story

현대판 노아의 방주

세계 각지의 동물 400여 마리를 실은 이른바 현대판 노아의 방주가 1983년 11월 2일 한국에 도착했다. 남서울대공원 동물원의 가족이 되기 위해 미국 댈러스에서 대한항공의 B747 항공기에 실려 18시간 가량의 긴 여행 끝에 2일 오후 김포공항에 도착한 것이다.

구입비용이 수백만 달러에 이르는 400여 마리의 동물이 한꺼번에 1대의 항공기에 실린 것은 사상 최대의 적재 기록이었다. B747에는 6만 달러에 달하는 인도산 코뿔소 1마리와 4마리의 아프리카 코끼리를 비롯해 하이에나, 바다표범, 타조원숭이 등 78종의 동물이 실렸다.

이번 동물 대공수작전을 위해 동물들의 기내 안전 문제뿐만 아니라 동물들이 비행 중에 먹어야 할 갖가지 기내 음식물을 준비하는 데도 세심한 배려를 해야만 했다. 400여 마리의 동물 가족을 위해 1주일치의 먹이를 함께 실었으며, 텍사스의 건초와 한국의 건초가 달라 건초까지 함께 공수했다. 또한 각 동물에 대한 기내 공간 배정은 복잡하고 까다로웠으나, 대한항공은 다년간의 특수화물 수송 경험을 통해 기내 중량을 완벽히 배분함으로써 422마리를 한꺼번에 싣고 올 수 있었던 것이다.

대한항공은 1994년에는 89마리의 미국산 말을 제주로 수송한 것을 시작으로 매년 경주마들을 실어 나르고 있다. 또한 삼성동 무역전시장(COEX) 내에 개장된 아쿠아리움(대형 수족관)에 전시될 상어 35마리 등 희귀 어류들을 호주로부터 운송한 적도 있다. 또 운송이 까다롭기로 유명한 악어 72마리를 성공적으로 수송하기도 했다.

이러한 대한항공의 특수화물 수송능력은 50년 동안 이어지고 있으며, 앞으로 50년 화물 사업을 이끌어 갈 핵심 경쟁력 중 하나이다.

언론기사 재구성



화물서비스 광고

07.

정시운항과 안전운항을 위한 정비 체제 확립

정비인력 육성과 정비 제도 확립

민영화 이후 과감한 투자와 지원에 힘입어 대한항공은 자체 정비능력을 지속적으로 향상시켰다. B747 항공기 도입으로 자체 정비능력을 확보했으며, 아시아 최초로 도입한 A300 항공기의 안정적 운항을 통해 정비 노하우를 축적하고 대내외로부터 정비 능력의 우수성을 인정받고 있었다. 1980년대 초반 B747 점보기가 확충되고 사업량이 증가함에 따라 우수한 정비인력의 효율적인 양성과 운용이 중요해졌다. 정비인력의 우수한 손기술이 곧 대한항공의 정비 품질이기 때문이었다. 대한항공은 1980년대부터 보다 장기적이고 종합적으로 적정 수준의 정비인력을 확보하고 효율적으로 운용하기 위한 노력을 기울였다.

먼저 정비훈련을 강화하기 위해 1974년 신설했던 정비훈련과를 1980년 9월 정비훈련실로 독립, 승격시켰다. 1984년 7월에는 서울 강서구 등촌동에 정비훈련원을 신축하고 각종 시청각 기자재들을 활용해 기종별·특기별·시스템별로 구분된 체계적인 교육과정을 확립했다. 국내외 위탁교육과정도 활발히 개설돼 1984년과 1985년 11개국 61개 과정 398명의 해외 위탁교육을 시행함으로써 새로운 부품 수리능력, 신형 항공기와 엔진 등의 정비기술을 확보했다. 같은 기간 사내 정비훈련은 240개 과정을 운영했으며, 1인당 연간 134시간의 교육으로 국내 사내교육기관 중 최고 교육시간을 기록했다.

정비사의 자질을 향상하기 위한 종합대책으로 1981년부터 정비 크레딧 제도를 실시했다. KAL 정비통신학교 입교와 직무수행훈련(OJT)을 비롯해 정비기술 영어자격, 직종별 면허,



1979. 7 정비주임 제도 시행

기술자료 활용자격 등 5개 기본 항목을 수료하도록 독려함으로써 전문 정비기술인을 육성했다.

1979년 7월 신속하고 정확하며 책임 있는 정비를 위해 정비주임 제도를 도입, 운영했다. 항공기마다 1명의 정비주임과 2~3명의 정비부주임을 임명해 해당 항공기의 정비 일체를 전담시킴으로써 항공기 정비의 책임감과 사명감을 증대시켰다. 주 1회 정비주임 발표회를 통해 정비 경험과 각종 문제점들에 대한 개선책을 스스로 연구하고 발표하게 함으로써 유사 결함 재발 방지 등 실무지식 향상에 큰 성과를 가져왔다. 정비주임 제도 운영은 책임정비를 확립시키는 계기가 됐으며, 내부 업무 결속과 항공기 정시운항률 증대 등 괄목할 만한 성과를 거두었다.

정비 품질 향상, 안전성 제고 및 원가 절감을 위해 1985년 4월부터 ZD운동을 전개했다. 1980년 1월 항공우주사업본부에서 시작된 ZD운동은 경영 내실화의 일환으로 1985년 4월 1일부로 전사적으로 전개했다. 정비본부의 ZD운동은 활발히 진행돼 1988년 말 ZD그룹은 156개에 이르렀다. 그룹별로 다양한 주제를 선정해 제안활동을 적극 추진했으며, 1985년부터 1988년까지 주제 추진 완료 250건, 제안활동 완료 292건으로 이에 따른 정비 절감효과가 90억 원에 달했다.

김해정비기지로 새로운 기틀 마련

1980년대 중반에 접어들면서 항공기 보유 대수와 운항 편수가 증가함에 따라 기존 시설과 장비로는 정비 업무를 원활하게 수행하기 어려운 상황에 이르렀다. 그러나 정비·수리시설



1987 김해정비기지

과 설비의 대대적인 확충을 위한 김포공항 내 부지 확보가 쉽지 않았다. 당시 김포공항은 86아시안게임과 88서울올림픽에 대비해 대폭적인 시설 확장공사 중이었으며, 한정된 부지로 인해 운항에 필요한 활주로와 계류장을 확보하는 것만으로도 빠듯했다. 더구나 국가 헌납 조건으로 대한항공이 자체적으로 건설해 일정기간 동안 무료로 사용해온 정비시설물들은 대부분 약속된 반환일이 다가오고 있었다.

이러한 상황에서 떠오른 돌파구가 정비기지를 김해로 이전하는 방안이었다. 김해에는 1970년대 후반부터 우리나라 항공산업의 발전을 선도해온 대한항공 항공우주사업본부가 자리 잡고 있었다. 정비기지를 김해로 이전할 경우 김포공항에서 겪던 여러 가지 어려움을 일시 해소할 수 있을 뿐만 아니라 김해기지에 투자된 항공우주사업본부의 시설을 유기적으로 활용할 수 있는 장점이 있었다.

1985년 1월, 정비기지 김해 이전 계획이 확정되자 정비본부는 1984년부터 공사를 진행하고 있던 김해지역 대형 격납고(2Bay Hangar) 건설에 박차를 가하는 한편, 각종 정비시설 공사를 서둘러 착공했다. 1986년 거대한 2Bay 격납고를 중심으로 김해기지에는 전자공장과 보기공장, 종합기자재창고 등이 속속 들어섰다.

정비시설과 함께 김포에서 김해로 이동하는 600여 명의 직원들을 위한 아파트와 기숙사 건립도 서둘렀다. 1986년 3월 독신 부임 직원을 위한 기숙사를 완공했으며, 900세대분 직원용 아파트는 1986년 6월부터 1987년 3월까지 단계적으로 완공했다. 정비시설별로 완공과 동시에 김포지역 정비인력의 이전이 시작됐다. 김포공항에는 항공기 운항을 위한 기본 정비인력이 남고 중정비 및 부품수리 정비인력은 새로운 김해 정비기지로 이전하는 대규



1987. 10. 21 김해공장 시설물 확장 종합 준공식

모 이주 프로젝트가 진행됐다.

현대화된 시설로 최상의 정비력 제고

1986년 8월 준공한 김해 2 Bay Hangar는 대형 B747 항공기 2대를 동시에 입고시켜 전천후로 정비할 수 있는 대형 격납고였다. 이 격납고의 완공으로 대한항공은 연간 150대까지 기체를 중정비할 수 있는 역량을 갖추었다. 1986년 12월 랜딩기어 피팅 시스템(Landing-gear pitting system)을 설치해 랜딩기어 교환과 부분 수리를 할 수 있게 하는 등 다양한 기체 수리 능력도 확보했다.

1986년 4월 준공한 전자공장은 항온·항습·방진(防塵) 및 정전기 방지 장치, 외부 먼지를 차단하는 에어 샤워(Air Shower) 시스템 등 최신 전자장비를 다루기 위한 제반 시설을 갖췄다. 항공기의 각종 전자·전기·통신·계기 관련 부품의 수리 지원이 가능한 완벽한 현대 시설물을 마련한 것이었다. 약 1,700여 종의 관련 시험측정장비를 보유해 연간 1만 7,000

[표 2-7] 김해 지역 정비시설 현황(1987)

시설명	준공 날짜	정비 능력
2 Bay Hangar	1986.08.22	B747 항공기 2대 수용 기체 중정비 및 각종 기체 부분품 수리 수행
전자공장	1986.04.26	통신·항법·계기 계통의 전자 장비품 수리 및 오버홀 수행
보기공장	1987.05.04	기계·유압·공압 계통의 보기류 수리 및 오버홀 수행
기자재 창고	1987.05.04	자동 저장 불출 시스템 및 항온·항습 저장 설비, 15만 종 부품 저장 가능



1984년 1월에 준공한 부천 엔진시운전실 내부

개 부품을 수리, 생산해 연평균 1,600만 달러의 외주 수리비를 절감하게 됐다. 수리능력이 향상됨에 따라 자체적으로 시험측정장비를 개발하기도 했는데, 일부 측정장비는 원 부품 개발업체에 재수출하는 등 능력을 인정받았다.

항공기 내 전자·전기 부분을 제외한 기계·유압·공압 등 각종 부품을 다루는 보기공장은 1987년 5월 준공했다. 1,400마력의 대용량 컴프레서와 열교환장치를 설치함으로써 냉온압축공기 제조시설을 구비했다. 시험장비와 테스트룸을 비롯한 2,300여 종의 장비·공구와 500여 종의 최신 시험장비 및 검교정 능력을 갖췄다. 연간 1만 2,000여 개의 보기 장비품을 수리, 생산함으로써 품질향상은 물론 연간 700만 달러에 이르던 외주 수리비를 절감할 수 있었다.

1987년 5월 준공한 종합기자재창고는 15만 종의 부품을 저장할 수 있는 규모로, 대형 항온·항습 설비를 갖췄으며, 자동 적재 이동 크레인을 설치해 자동화를 이룸으로써 완벽한 후방 지원 체제를 갖췄다.

엔진 시운전실도 새롭게 지었다. 기존 1977년 김포정비기지에 설치된 실외 시설로는 날씨 및 엔진 시운전 때에 발생하는 소음 등 여러 제약조건으로 엔진 수리에 어려움이 따랐다. 이에 따라 1984년 1월 경기도 부천시에 소음방지시설을 갖춘 엔진 시운전실을 준공했다. 당시 환경보전법의 규정 레벨인 70데시벨보다 낮은 65데시벨을 적용시킨 현대식 시설물로, 지역 주민과의 마찰을 해결했을 뿐만 아니라 24시간 가동이 가능해 엔진 생산성 향상에도 크게 기여했다.

대한항공의 정비기술은 김해정비기지 건설과 함께 기체와 전자·보기 장비품 등 모든 분



1985년 A300 항공기 정시율 1위 수상 상패

야에서 질적·양적으로 괄목할 만한 수준에 올라섰다.

세계 최고의 운항 정시율로 입증한 최상의 정비력

정비 체제가 안정화된 1980년대부터 성과가 가시적으로 드러났다. 세계 최고 수준의 운항 정시율을 달성하며 그동안의 정비 부문 노력을 입증했다. 운항 정시율(Dispatch Reliability)이란 항공기 결함으로 인해 15분 이상 지연되거나 결항 없이, 정시 출발하는 비행편의 비율로 항공사의 운항과 정비 능력을 가늠하는 국제적인 지표이다.

대한항공은 1983년에 처음으로 A300 항공기 정시 운항률 최우수 항공사로 선정됐다. 1년간 A300 항공기를 운항한 9,320편 중 운항 취소 0건, 15분 이상 지연 23건을 기록하며 A300 항공기 운항 정시율 99.7% 달성해 해당년도 최우수 항공사로 선정됐다. 이후 1990년까지 8년 연속 A300 항공기 최우수 항공사로 선정되면서 해당 기종에서 자타가 공인하는 세계 최고 항공사의 위치를 굳혔다. 특히 1990년에는 8년 연속 A300 운항 정시율 세계 1위에 오른 공로로 'Airbus NO.1 Team Award'를 받았다.

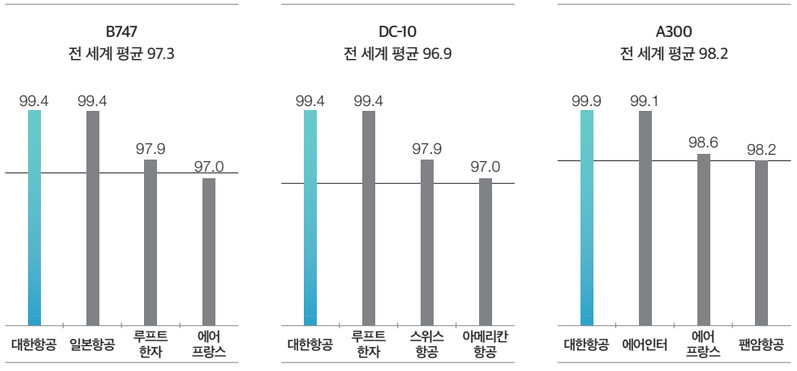
1986년에는 B747과 DC-10 등 대형 항공기까지 세계 최고 수준의 운항 정시율로 각 항공기 제작사로부터 최우수 운항 정시율 운영 항공사로 평가받으며 보유 전 기종의 정비 능력에서 선진 항공사들을 앞질렀다.

각국의 항공기관 및 타 항공사로부터의 정비 인증 공인을 통해서도 정비의 신뢰성이 확인됐다. 1972년에 미국 연방항공국(FAA)의 정비조직 인증을 취득한 후, 1983년 5월 우리나라 교통부로부터 항공법에 의거해 항공기 및 장비품(엔진 포함)의 수리능력을 인정받음으

로써 수리작업에서부터 검사에 이르는 정비의 전 과정을 자체적으로 수행할 수 있었다. 이후 1985년 10월에는 일본 운수성으로부터 B747을 비롯해 B767과 DC-10, DC-9, A300 항공기에 대한 정비시설과 장비 및 기술 수준을 인정받았다. 이로써 일본 항공사는 대한항공에서 수리·개조한 장비품인 경우 일본 감항당국의 검사 없이 사용할 수 있게 됐으며, 대한항공은 정비 수출의 초석의 길을 열었다.

안정성·정시성·쾌적성을 목표로 효율적인 작업 관리, 전문화된 인력, 현대화된 정비시설 확립 등을 위해 꾸준히 노력해온 정비 부문이 세계 최고 수준의 정비력으로 회사의 성장을 든든히 뒷받침했다.

[그림 2-12] 항공사별·기종별 운항 정시율(1986)



08.
세계화의 기반 구축

항공 수요 신장과 한국시장을 둘러싼 경쟁 격화

1980년대 후반으로 들어서면서 세계 항공 수요는 미국과 유럽에서는 큰 변화가 없었지만, 아시아·태평양지역을 중심으로 두드러진 증가세를 보였다. 아시아 국가들의 가파른 경제성장과 대규모 국제수지 흑자로 외화 사용에 여유가 생겼고 개방정책과 해외여행 자유화의 확대로 인적·물적 교류가 많아졌기 때문이었다. 이와 더불어 86아시안게임과 88서울올림픽의 연이은 개최로 여객수요가 증가했기 때문이기도 했다.

우리나라의 경우 한 자리 숫자에 머물렀던 외국인 입국수요 증가율이 1986년의 아시안게임을 계기로 두 자리 숫자로 늘어났으며, 서울올림픽을 치른 1988년에는 외국인 입국자 수가 200만 명을 돌파했다. 정부의 해외여행 자유화 확대방침에 따라 1981년부터 부분적으로 해외여행 규제가 완화되면서 내국인 출국자 수도 급격히 증가했다. 1981년 40만 명에서, 50세 이상의 국민에 한하여 관광여권을 발급한 1983년에는 60만 명을 넘어섰다. 88서울올림픽이 열렸던 1988년 말에는 100만 명을 돌파했고, 해외여행이 전면 자유화된 1989년에는 150만 명으로 늘어났다. 국민소득 증가와 해외여행 자유화로 우리나라에도 본격적인 항공 대중화 시대가 도래한 것이었다. 1988년 해외여행자 수가 전체 국민의 5%선에 머물고 있어 앞으로도 항공 수요는 지속적으로 늘어날 것으로 전망됐다.

86아시안게임과 88서울올림픽을 앞둔 1986년 초부터 우리나라 시장을 겨냥한 외국 항공사들의 서울 취항이 본격화됐다. 1986년 미국 거대 항공사 유나이티드항공의 서울 취항



김포국제공항 수속 카운터

은 미주 노선에 주 26편을 운항하고 있던 대한항공에 심각한 도전이었다. 더구나 불평등한 한미항공협정을 그대로 둔 채 세계 최대의 민영 항공사인 유나이티드항공과 경쟁해야 하는 대한항공의 어려움은 불을 보듯 뻔했다.

대한항공의 우려 속에서 1986년 2월 유나이티드항공이 서울에 취항했다. 한국시장을 둘러싼 국제적 경쟁이 새로운 국면으로 접어드는 순간이었다. 이어 콘티넨탈항공, 스위스항공, 전일본공수, 영국항공, 파키스탄항공 등이 속속 서울에 진출했다. 이미 취항하고 있던 중화항공, 노스웨스트항공, 싱가포르항공 등 10여 개 항공사들도 운항횟수를 늘리거나 서울을 경유해 미주 등지로 가는 노선 연장을 서둘렀다. 1987년 12월에는 미국의 델타항공이 취항하는 등 서울 취항 항공사가 1986년 2월 말 12개국 14개 항공사에서 1988년 12월에는 13개국 18개 항공사로 늘어났다. 대한민국은 전례 없는 국제 항공사들의 각축장으로 변해 갔다.

대한항공은 비록 외형에서는 크게 성장했지만, 세계 유수의 항공사들과 똑같은 조건에서 경쟁하기엔 힘이 부친 것은 사실이었다. 그러나 대한항공은 정공법으로 맞서기로 했다.

[표 2-8] 서울 취항 외국 항공사 현황(1986. 2)

국적	항공사	운항 횟수	국적	항공사	운항 횟수
미국	노스웨스트항공	주 20회	싱가포르	싱가포르항공	주 4회
미국	유나이티드항공	주 7회	말레이시아	말레이시아항공	주 4회
미국	플라잉타이거(화물)	주 5회	쿠웨이트	쿠웨이트항공	주 1회
일본	일본항공	주 51회	사우디아라비아	사우디항공	주 1회
대만	중화항공	주 6회	프랑스	에어프랑스	주 2회
중국	캐세이퍼시픽항공	주 10회	네덜란드	KLM항공	주 1회
태국	타이항공	주 10회	독일	루프트한자항공	주 1회



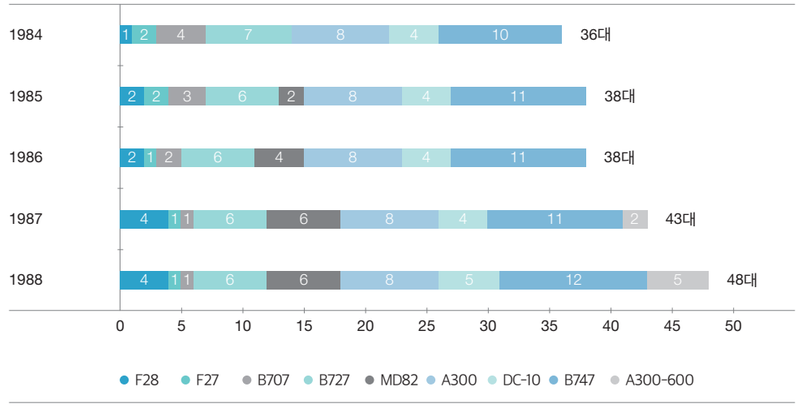
88서울올림픽을 대비해 도입한 A300-600 항공기

한식 기내식 개발과 같은 고객 서비스를 개선하고 항공안전을 더욱 강화했다. 외국 항공사의 가격 덤핑에는 운임할인으로 맞서 나갔으며, 노선 개발과 공급 증대를 통해 경쟁력도 강화했다.

더불어 보유 항공기의 현대화와 대형화를 추진했다. 서울올림픽을 앞두고 서비스 개선을 위해 중장거리용 A300-600 항공기를 대거 도입했다. A300-600 항공기는 연료 효율성이 우수할 뿐만 아니라 최신의 일등석을 설치하고 영화상영시설을 갖추는 등 고객 서비스를 위해 세심하게 준비한 기종이었다. 1987년, 1988년에는 B747-400 항공기와 MD-11 항공기 등 장거리용 신형기를 대거 주문해 지속적인 성장을 위한 기반을 닦았다.

그러나 각고의 노력에도 불구하고 1986년 55.8%였던 대한항공의 여객 수송점유율은

[그림 2-13] 여객기 보유 현황(1984~1988)



1988년 52.2%로 떨어졌다. 외국 항공사의 공급 급증에 따라 대한항공의 시장점유율이 하락한 것이다. 반면 대한항공의 공급 좌석에 대한 탑승률은 1986년 69.5%에서 1988년 71.7%로 향상됐다. 이는 외국 항공사와의 경쟁에서 대한항공이 일방적으로 수세에 몰리기만 한 것은 아니었음을 보여주는 수치였다.

미주 논스톱 운항 확대로 태평양 노선 선도 항공사로 부상

항공 수요 성장과 우리나라의 해외여행 자유화라는 호재 속에서 외국 항공사의 서울 취항 러시에 따른 경쟁 격화에 대처하기 위해 대한항공은 미주 노선 공급 확대에 사활을 걸었다. 미주 노선 공급 증대는 뉴욕 논스톱 취항과 운항 증대, 로스앤젤레스 노선의 운항 증대, 시카고와 샌프란시스코 취항 노력 등으로 전개됐다. 미주 노선 증편은 중동 노선의 대체 수입원을 확보하기 위한 것이었지만 다른 한편으로는 한국시장에서 계속 하락하고 있던 대한항공의 시장점유율을 높이고, 다른 노선에 비해 높은 수요 증가율을 보이고 있던 미주 노선의 수요 증대에 대처하기 위한 것이었다.

대한항공은 우선 미국 동부지역의 전략거점인 뉴욕의 공급력을 강화하고, 뉴욕을 세계 일주 노선의 전초기지화하는 전략을 수립했다. 다각적인 검토를 통해 뉴욕 노선을 주 2회 증편하고, 1986년 하계 스케줄부터 뉴욕행 논스톱편을 주 7회(매일) 운항하기로 결정했다. 운항 기재로는 1981년 도입한 B747SP(Special Performance) 항공기 2대를 투입하기로 했는데, 기존 B747 항공기보다 동체 길이를 14m 축소하고 항공기 무게를 줄여 항속거리를 연장함으로써 순항 속도를 향상시킨 모델로 장거리 노선에 적합하게 개발된 기재였다. 장

1981년 도입한 장거리 노선용 여객기 B747SP





뉴욕 직항편 매일 운항 광고

거리 직항편임을 감안해 일반석의 좌석 간 거리도 종전의 34인치에서 36인치로 늘리고, 전체 좌석수를 줄여 넓고 편안한 실내 공간을 제공했다. 프레스티지 클래스의 좌석수를 24석에서 40석으로 대폭 늘려 비즈니스 수요 증가에 대응했다.

1986년 3월 30일, 대한항공의 장거리 전용 여객기 B747SP가 김포공항을 이륙, 앵커리지를 경유하지 않고 뉴욕으로 곧장 날아가 14시간 만에 뉴욕의 존에프케네디공항에 착륙했다. 미국의 관문 도시인 로스앤젤레스와 호놀룰루 논스톱 운항에 이어 세 번째로 미주지역 논스톱 운항을 이루는 순간이었다. 미국 동부지역 거점 도시이자 세계 상업과 금융의 중심지인 뉴욕에 매일 논스톱 운항함으로써 대한항공은 미국 동부지역의 교두보를 더욱 확고히 했다. 더불어 세계 항공사상 가장 긴 논스톱 운항 구간을 보유한 태평양 노선의 주요 항공사로서 위상을 드높였다.

뉴욕 직항편은 한국과 미국 간 왕복 수요를 중심으로 개설된 장거리 노선이었다. 일본 또는 동남아시아 스케줄과의 연결보다는 한국과 뉴욕 왕복에 편리한 스케줄로 운영함에 따라 연결 수요 부족으로 노선 개설 초반에는 판매에 어려움을 겪었다. 이 노선의 판매를 위해 다각적인 마케팅 활동과 판매 기법을 도입했다. 비즈니스 상용 고객을 유치하기 위해 스케줄을 조정하고 좌석 간 거리를 늘려 넓고 편안한 실내 공간을 제공했다. 특히 일등석과 프레스티지 클래스에 탑승한 비즈니스 고객을 위해 뉴욕의 존에프케네디공항에서 인근 뉴어크공항, 라구아디아공항 그리고 월드트레이드 센터까지 무료로 헬기 서비스를 제공하기도 했다. 또한 존에프케네디공항과 라구아디아공항을 오가는 리무진 버스 서비스를 무료로 제공했다.

접객 서비스, 운항 스케줄, 부대 서비스 등 여러 분야에서 충실한 서비스를 제공함으로써 주요 미국계 항공사들과 경쟁했다. 상용 수요를 중심으로 하는 일등석과 프레스티지 클래스의 이용 승객이 증가함으로써 승객 1인당 평균 수입이 점차 증대돼 안정적인 성장 기반을 마련할 수 있었다.

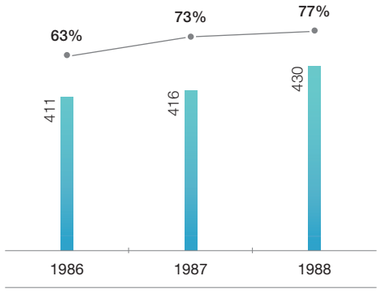
뉴욕 노선 증편과 함께 로스앤젤레스와 호놀룰루 노선의 공급확대에도 힘을 쏟았다. 1985년 3월 서울-로스앤젤레스 노선의 운항 횟수는 주 11회였다. 그중 도쿄와 호놀룰루 경유편이 주 4회, 직항편이 주 7회였는데, 직항편만으로도 매일 운항(Daily Operation) 체제를 유지하고 있었지만 늘어나는 비즈니스 승객 수요를 겨냥해 1985년 6월에 1편을 증편했다. 서울-호놀룰루 직항편도 기존 B747 주 4회 운항에서 1985년 6월 DC-10 주 5회 운항 체제로 변경했다.

지속적인 미주 노선 증편 노력으로 1988년 말에는 로스앤젤레스 직항편 10회, 뉴욕 노선 10회, 호놀룰루 직항편 7회 등 미주 노선을 주 36회 운항함으로써 명실공히 태평양 노선의 주력 항공사로 부상했다.

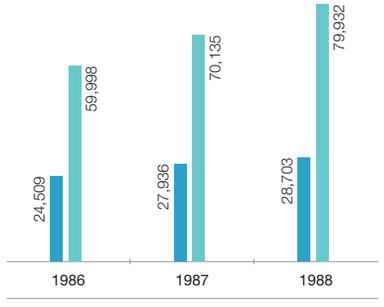
대한항공이 뉴욕 논스톱 취항과 더불어 공을 들인 것은 샌프란시스코와 시카고 취항이었다. 한미항공협정에 따라 미국 본토에는 로스앤젤레스와 뉴욕에만 취항할 수 있었던 대한항공은 오래전부터 교포가 많이 살고 있던 시카고와 샌프란시스코에 눈독을 들였다. 그런데 시카고는 유나이티드항공과 노스웨스트항공의 가장 큰 거점(Hub)도시였으므로 이들 항공사가 대한항공의 진출에 심하게 반발했다.

이러한 사정을 고려해 시카고와 샌프란시스코 정기편 취항이 성사될 때까지 미국 항공법이 허용하는 범위 안에서 정기성 퍼블릭 차터(Public Charter)로 운영하기로 하고 1985년 5월 미국 정부에 인가를 신청했다. 유나이티드항공과 노스웨스트항공의 결사적인 반대가 있었으나 우여곡절 끝에 퍼블릭 차터 운항 허가를 획득하고 1985년 5월 서울-샌프란시스코-시카고 노선에 주 1회 운항을 개시했다. 퍼블릭 차터는 일반 전세기처럼 특정인(기관)

[그림 2-14] 뉴욕 논스톱편 실적(1986~1988)



[그림 2-15] 미주 노선 여객 수입실적(1986~1988)





안락함을 제공하는 프레스티지석 서비스

과 항공사가 부정기적으로 전세 계약을 맺는 것이 아니라 항공사가 나름대로 수요를 판단하고 정기적으로 승객을 공개모집하는 특수한 형태의 전세방식이다.

이로써 대한항공은 시카고와 샌프란시스코에 향후 정기편을 취항할 수 있는 계기를 마련했으며, 두 도시의 교민과 승객들에게 큰 편의를 제공하게 됐다. 시카고와 샌프란시스코에 퍼블릭 차터를 운항함으로써 대한항공은 운항 도시의 다변화로 서비스 향상과 수입도 제고했다.

런던과 캐나다 진출

유럽 노선 확대에도 공을 들였다. 유럽 진출을 준비하던 1972년부터 독일 진출을 추진했다. 1974년 화물기 공동 운항을 위한 항공회담을 개시했으나 독일의 미온적인 태도로 진전을 이루지 못하고 있었다. 1979년 루프트한자항공과 화물기 취항을 위한 협상을 재개해 1980년 4월 공동운항협정을 체결함에 따라 1980년 5월 서울-프랑크푸르트 구간을 B707 화물기로 주 1회 운항했다.

이어 1982년 1월 루프트한자항공에 여객 노선 개설을 정식으로 제의해 수차례 협의 끝에 1984년 5월 여객 노선 개설에 합의하고 6월 20일 프랑크푸르트에 취항했다. 서울-파리 노선을 연장해 프랑크푸르트를 연결한 것이었다. 이는 대한항공이 노선 개설 의지를 갖고 협의를 시작한 지 12년 만에 이루어진 것으로 수요가 부족한 상태에서의 노선 개설이 얼마나 어려운 일인가를 실증해 주는 사례였다.

1988년 9월에는 서울-런던 노선을 개설함으로써 서울-유럽 간 매일 운항 체제를 실현했



1988. 8 런던 취항 광고

다. 영국과의 항공 노선 개설을 위한 협상은 1979년 2월 대한항공과 영국항공의 제1차 상무회담으로 시작됐다. 그러나 대한항공은 북극 노선을, 영국항공은 남회 노선을 주장함으로써 합의를 보지 못했다. 이후 1982년까지 대한항공과 영국항공은 수차례의 회담을 거쳐 1982년 5월 상무협정서에 서명했다. 양사 간의 상무협정을 토대로 1984년 3월 5일 한영항공협정을 정식 체결함으로써 노선 개설을 위한 행정 절차를 마무리했다.

1988년 9월 1일, 대한항공 B747 점보기가 김포공항을 이륙해 런던의 개트윅(Gatwick)공항에 무사히 도착함으로써 런던 첫 취항에 성공했다. 첫 취항 항공기의 좌석은 378석이었는데 만석에 가까운 375명이 탑승하는 성과를 이루었지만 공항 선정 과정에서부터 우여곡절이 많았다.

당시 영국 정부는 1979년 이후 신규 취항 항공사는 히드로(Heathrow)공항의 활주로 수용 능력 한계 및 환경 공해 문제로 개트윅공항만 이용하도록 방침을 정했다. 경쟁력 측면에서 훨씬 유리했던 히드로공항 운항을 다각도로 모색했으나 영국 정부의 강력한 방침으로 결국 개트윅공항으로 만족할 수밖에 없었다.

1988년 11월로 준비하고 있던 런던 취항을 서울올림픽 개최 이전으로 앞당기는 것이 우리나라 이미지 제고뿐만 아니라 노선 구축에 유리할 것으로 판단해 취항일을 9월 1일로 앞당기기도 했다. 서울올림픽 이후에는 여객과 화물을 같이 싣는 콤비기를 주 2회 런던 노선에 투입해 화물 공급 확대 및 여객과 화물 수요를 동시에 충족시켰다.

대한항공은 당시 유럽 노선에 파리 3회, 취리히 2회, 프랑크푸르트 1회 등 3개 도시에 주 6회 왕복 운항하고 있었는데, 서울-런던 노선 개설로 유럽에 매일 운항 체계를 갖추었다.



1988. 11. 2 서울-캐나다 정기 여객 및 화물 노선 취항식

캐나다 신규 취항도 이뤄냈다. 캐나다 첫 취항편인 서울-밴쿠버-토론토 노선은 1988년 11월 2일 처음 열렸다. 대한항공이 1971년 미주 노선을 개설한 이래 17년 만에 미국 위주의 노선 구조에서 탈피하는 순간이었다. 캐나다의 국영 항공사인 에어캐나다와 공동 운항 방식으로 캐나다의 2개 도시에 취항함으로써 대한항공의 해외 취항지는 16개국 25개 도시로 늘어났다. 캐나다 노선에는 여객편뿐만 아니라, 동시에 B747 화물기도 주 1회 취항하면서 태평양 화물 노선의 공급을 증가시켰다.

캐나다 노선 개설로 한국-캐나다 및 일본-캐나다, 동남아시아-캐나다 간의 지속적인 항공 수요 증가에 부응하고 고객편의를 도모할 수 있었다. 미국 내 취항 지점 확대가 어려운 점을 감안했을 때 시애틀과 시카고 등 미국 주요 도시에 인접한 밴쿠버와 토론토에 취항함으로써 미국 서북부와 중부지역에 대한 간접적인 취항 효과를 누릴 수 있었다.

무엇보다 큰 의의는 대한항공의 세계일주 노선 구축을 위한 발판을 마련한 것이었다. 한미항공협정의 불균형을 개선하기 위한 개정회담이 교착상태에 빠져 있던 시점에서 카리브해 연안국가(푸에르토리코와 베네수엘라 제외)에 대한 이원권을 행사할 수 있는 캐나다 노선을 개설함으로써 미주 노선을 활성화하고, 세계일주 노선 구축의 꿈을 앞당길 수 있는 계기를 마련한 것이었다.

일본과 동남아시아 노선 공급 확대

대한항공은 미국과 유럽 시장뿐만 아니라 일본 노선과 동남아시아 노선도 강화했다. 1980년대 중반 일본은 엔(円)화 강세와 국제수지 흑자 등으로 항공 수요가 폭발적으로

증가하고 있었다.

대한항공은 1986년부터 1988년까지 일본 노선의 공급을 대폭적으로 증가시켰다. 1986년 주 48편이던 일본 노선 운항 편수를 1987년에는 주 57회로 늘리고, 1988년 한일항공협정의 개정에 따라 그해 3월 제주-나고야, 부산-나고야 여객 노선을 개설했으며, 12월에는 일본 규슈 남단 나가사키에 신규 취항했다. 이로써 1988년 말 운항 횟수를 주 81회로 증가시켜 일본 노선의 늘어나는 수요에 적극적으로 대응했고, 일본 노선의 수입도 대폭 늘어나 연평균 38%씩 증가했다. 일본 노선의 수요증가로 대한항공은 견고한 성장기조를 지속해나갈 수 있었다.

1983년 7월 싱가포르 노선과 1984년 4월 쿠알라룸푸르 노선 개설로 공급을 확대해왔던 동남아시아 노선은 1986년부터 많은 변화가 있었다. 1982년부터 4년 3개월 동안 서울-타이베이-홍콩 노선은 A300 항공기로 주 7회 운항해왔으나 1986년 4월부터 주 4회로 감편했다. 그러나 대형 기종인 B747-300SUD기를 투입해 전체 공급 좌석은 비슷한 수준을 유지했다. 감편한 주 3회 대신 서울-홍콩 주 3회 직항 노선을 취항시켜 전체적으로 동남아시아 노선의 공급력을 강화하고, 스케줄 다변화로 고객들에게 선택의 폭을 넓혀주었다. 10월에는 서울-타이베이 노선 주 3회 중 1회를 제주를 경유하게 함으로써 제주-타이베이 노선을 신설해 대만인들의 한국 관광 목적지를 다변화했다. 1987년 11월에는 방콕 직항편을 주 2회 개설하고 1987년 8월 중단거리 취항 목적으로 신규 도입한 A300-600 항공기를 투입해 방콕 노선의 공급석을 종전 대비 60% 늘림으로써 한국인의 해외여행 수요 증가와 미주 노선 연결 수요에도 적극 대처했다.

1980년대 대한항공은 미주와 유럽의 장거리 노선과 동남아시아와 일본의 중단거리 노선을 고르게 성장시키며 세계화의 기반을 강화했다. 세계 유수의 항공사들과의 경쟁에서 밀리지 않는 능력을 갖춘 대한항공은 전 세계를 무대로 끊임없는 전진을 계속했다.

[표 2-9] 국제선 운항 도시 현황(1988. 12)

지역	운항 도시
일본(6개 도시)	도쿄, 오사카, 후쿠오카, 나고야, 나가사키, 니가타
동남아시아(6개 도시)	타이베이, 홍콩, 마닐라, 방콕, 싱가포르, 쿠알라룸푸르
미주(8개 도시)	로스앤젤레스, 호놀룰루, 뉴욕, 밴쿠버, 토론토, 앵커리지, 샌프란시스코, 시카고
유럽(4개 도시)	파리, 프랑크푸르트, 런던, 취리히
중동(4개 도시)	리야드, 제다, 바레인, 트리폴리

09.

서울올림픽 성공 개최 지원

KE858편 테러와 항공보안 대책 강화

대한항공은 출범 이후 몇 차례의 항공기 사고로 시련을 겪어야 했다. 1969년 12월 강릉에서 서울로 향하던 여객기가 납북됐으며, 1978년 4월에는 파리에서 서울로 향하던 여객기가 북극항로를 비행하다 기기 고장으로 항로를 이탈해 소련 영공에 잘못 들어섰다가 소련 전투기의 총격으로 무르만스크에 불시착하기도 했다. 1983년 9월에는 뉴욕을 떠난 여객기가 소련의 사할린 상공에서 소련 전투기의 미사일 공격으로 격추돼 269명의 인명이 희생되는 비극을 겪기도 했다.

1987년 11월 29일에는 바그다드를 출발한 KE858편이 아부다비를 거쳐 방콕으로 비행하던 중 미얀마(당시 버마) 남쪽 안다만 상공에서 양곤(당시 랑군) 지상관제소와 '정시 방콕 도착, 시간과 위치 정상'이란 마지막 교신 후 실종됐다. 대한항공은 즉시 본사에 사고대책본부를, 태국 방콕에 현지대책본부를 설치하고 실종기 수색과 사고원인 조사, 희생자 가족 대책 마련에 착수했다. 정부는 ICAO에 실종기 수색을 정식 요청하고, 태국과 미얀마에도 수색을 요청했다. 미국 정부에도 수색 협조를 요청했다. 11월 30일 조중훈 회장을 비롯한 35명으로 구성된 조사단이 현지에 도착해 수색활동에 가담했다.

사고대책본부는 KE858편의 사고원인을 공중폭발로 결론지었으며, 테러분자들의 소행일 수 있다고 판단하고 출발지인 바그다드와 경유지인 아부다비 지점에 탑승객 명단을 파악할 것을 지시했다. 바그다드-아부다비 구간 탑승객 중 2명의 일본인인 하치야 신이치(69



1988. 4 서울운동장에서 개최된 KAL폭파 규탄 범시민 궐기대회

세)와 하치야 마유미(27세)를 수상히 여겨 수사를 요청했고, 이들은 바레인에서 체포돼 결국은 범인으로 밝혀졌다. 더 놀라운 것은 이들이 북한 공작원이라는 것이었다.

KE858편이 북한 공작원의 만행으로 공중폭발한 것으로 밝혀지자 대한항공은 사고수습에 만전을 기했다. 12월 9일 정부의 탑승객 전원 사망 발표가 있자 유가족 대표와 배상을 협의하기 시작했다. 배상금과 별도로 사망자 자녀가 학업을 마칠 때까지 입학금 및 등록금 전액을 지급하기로 약속했다. 1988년 1월 8일에는 탑승자 115명의 합동위령제를 마친 후 유족 157명과 대한항공 임직원 등 196명의 진혼단이 사고기가 추락한 것으로 추정되는 미얀마 남방 안다만 해역 상공의 A300 특별기 안에서 진혼제를 올렸다.

1988년 1월 15일 국가안전기획부는 KE858편 공중폭발 사건의 범인이 일본인으로 위장한 북한의 대남 공작원들이었다고 밝혔다. 하치야 신이치는 노동당 중앙위원회 조사부 소속 특수공작원 김승일이며, 마유미 역시 조사부 소속 특수공작원 김현희라는 것이었다. 이들은 '88서울올림픽 참가 신청을 방해하기 위해 KAL기를 폭파하라'는 북한의 공작지령에 따라 여행자 휴대용품으로 위장한 라디오 시한폭탄과 액체 폭발물을 9시간 후에 터지도록 조작한 다음 바그다드에서 탑승했던 KE858편의 선반 위에 장치하고 아부다비에서 내렸고, 그로부터 9시간 후 KE858편은 미얀마 안다만 상공에서 폭발했다는 것이었다.

항공기를 대상으로 하는 범죄행위에 대처하기 위해 각국 항공사들은 오래전부터 끊임없이 노력했으나 어려움이 많았다. KE858편 사고는 항공보안 대책을 강화하는 계기가 됐다. 1988년 6월 28일부터 서울에서 개최된 아시아·태평양지역 항공보안회의에서 각국 항공사들은 항공범죄에 대해 한층 강화된 항공보안 대책을 결의했다. 탑승수속, 출발 전 보안검



1985. 9. 9 86아시안게임 및 88서울올림픽 지정 항공사 본계약 체결

색, 위탁 수하물과 화물 보안검색의 세 분야에서 전보다 강화된 권고사항을 내놓았고, 각국 항공사들은 권고사항을 바탕으로 강화된 보안대책을 마련했다.

대한항공은 출범 이후 여러 차례 항공기 안전을 위협당하는 사건을 겪으면서 이에 대응한 항공보안대책을 정부와 함께 수립, 시행해왔다. 1969년 12월 YS-11 납북사건 후에는 경찰보안관이 탑승하도록 했으며, 국내선 여행신고서 작성, 기내 휴대품 제한, 주민등록증 감별기 설치 등 각종 항공보안 제도가 시행됐다. 1974년 8월부터는 국내선과 국제선 승객에 대한 신체검사와 탑승 전 휴대품 재검색을 실시했다.

KE858편 사고 이후 대한항공은 항공기 납치와 폭파 등 테러를 방지하기 위해 영업·운송·운항·객실·정비 등 전 부문에서의 항공보안 활동을 한층 강화했다. 88서울올림픽 대비와 항공보안 강화의 일환으로 각종 전자제품에 내장된 배터리를 별도로 송부하도록 했다. 이 조치는 서울올림픽 후 고객 서비스 측면을 고려해 점차 완화했다. 이러한 보안 제도 개선은 안전운항을 위해서는 필수적이지만 고객 서비스 향상이라는 점에서는 상충되므로 효율적 운영을 위해 신중을 기했다.

서울올림픽 성공 개최 지원

인류의 화합과 전진을 다짐하며 서울올림픽이 1988년 9월 17일부터 16일간 서울에서 열렸다. 서울올림픽은 당시로서는 올림픽 사상 가장 많은 국가와 선수단이 참가한 모범적이고도 성공적인 대회로 평가받았다. 서울올림픽의 성공적 개최로 우리나라는 민족적 긍지를 세계 만방에 과시했다.

서울올림픽의 유치에서부터 성공적 개최에 이르기까지 대한항공은 많은 분야에서 노력을 다했다. 1981년 올림픽 유치 당시 조중훈 회장이 제3세계 국가들을 설득하며 많은 힘을 보탰다. 이후 대한항공은 서울올림픽을 전후해 다양한 분야에서 올림픽 지원 사업을 활발하게 펼침으로써 서울올림픽의 성공적 개최에 기여했다. 특히 성화봉송과 올림픽선수단 수송은 올림픽의 성패를 가늠하는 중요한 사업이었다. 올림픽선수단 수송을 통해 인정받은 대한항공의 수송능력은 항공운송 사업 20년 역사의 총결산이기도 했다.

1981년 9월 30일 서독의 바덴바덴에서 제24회 올림픽의 서울 개최가 결정되고 1981년 11월에는 서울올림픽조직위원회(SLOOC)가 결성돼 서울올림픽 준비작업에 착수했다. 대한항공은 1985년 9월 서울올림픽조직위원회로부터 국내 업체로는 최초로 서울올림픽 공식 후원사로 지정됐다. 이에 따라 태극마크를 달고 세계를 누비던 대한항공은 항공기에 올림픽 휘장을 달고 운항하게 됐다. 국적기로서의 역할에 걸맞게 대한민국의 국력을 세계 만방에 과시하게 된 것이었다.

서울올림픽 공식 후원사가 된 대한항공은 1985년 7월 올림픽사업추진위원회를 발족했다. 서울올림픽조직위원회 등 관계기관과의 협조 아래 참가 선수와 임원, 보도진 등 올림픽 가족은 물론 관광객을 위한 완벽한 서비스 체제를 확립하고, 종합적·효율적으로 지원업무를 수행하기 위해서였다.

1985년 3월 성화봉송자문위원회 발족과 함께 대한항공은 성화봉송을 위한 만반의 준비를 갖췄다. 1988년 7월 운송·정비·운항·객실 등 관련 부서 합동으로 아테네에 사전 답사반을 파견하는 등 성화봉송에 따른 제반 대책을 점검했다.

1988. 8. 27 대한항공 DC-10 특별기로 봉송한 88서울올림픽 성화 점등식(제주)



그리스 올림피아 헤라신전에서 채화된 성화는 대한항공 DC-10 특별기로 봉송했다. 서울올림픽을 상징하는 'KE1988' 편명을 단 특별기는 1988년 8월 20일 김포국제공항을 이륙해 8월 27일 성화를 싣고 아테네를 출발해 제주국제공항에 무사히 도착함으로써 7박 8일간의 임무를 완수했다. 대한항공은 또 21박 22일간의 국내 성화 봉송 때에는 성화봉송용 선도차를 지원함으로써 회사 이미지를 널리 제고했다.

대한항공은 민항사상 최대 규모의 손님맞이에 돌입했다. 서울올림픽대회 기간 중 대한항공이 수송한 인원은 총입국자 2만 6,329명 중 6,002명, 총출국자 2만 2,375명 중 6,836명이었다. 791톤의 올림픽 관련 화물을 수송하기도 했다. 특수화물의 원활한 수송을 위해 20피트 팔레트와 말 우리(Horse Stall), 냉동 컨테이너 등을 사전에 확보해 한 건의 사고도 없이 완벽하게 수송했다.

정기 노선이 없는 곳에는 84편의 부정기편을 운항해 올림픽 가족을 실어 날랐다. 대한항공의 부정기편 운항은 수입과 상관없이 올림픽 정신을 구현하고 세계 속에 한국을 심기 위한 국적 항공사로서의 사명을 실천하기 위한 것이었다.

특히 사하라 차터로 불린 아프리카 선수단 수송과 헝가리 선수단 수송이 대표적이었다. 사하라 차터로 아프리카 25개국 589명의 선수단을 수송함으로써 서울올림픽의 성공적 개최에 일익을 담당했다. 이를 위해 중국의 쿤밍 항로를 이용했는데 사상 처음으로 중국 영토를 가로질러 비행하는 기록을 남겼다. 동구권 국가에 최초로 대한항공이 운항하는 기록을 세운 헝가리 선수단 수송은 기존의 KE901/2편을 부다페스트까지 연장 운항해 헝가리 선수단 370명을 수송함으로써 역사적인 동구권 교류의 발판을 마련했다. 이 밖에도 공산권 항공기에 원만한 지상조업을 제공하고 빈틈없는 운항 지원을 한 결과 공산권 항공사, 특히 중국민항과 소련의 아에로플로트 및 동독의 인터플루크항공과의 유대를 강화했으며, 장기적인 측면에서 상호협조 체제를 구축하기 위한 발판을 마련했다.

서울올림픽은 소련과 중국, 동구권 등 공산 국가들과의 교류 증대와 관계 개선의 계기가 됐다. 서울올림픽을 계기로 이루어진 대한항공의 중국과 소련 영공 통과 및 전세기 운항은 정부가 추진하는 북방정책을 민간 차원에서 앞장서서 이끌었다는 점에서 큰 의의가 있었다. 공산권과의 항공교류 개시는 1990년대에 세계일주 노선망을 구축하고 세계 6~7위권의 항공사로 도약하려던 대한항공에 새로운 가능성을 열어주고 지평을 확장하는 계기가 됐다.

inside story

바덴바덴 기적의 숨은 주역

1981년 9월 30일 독일 바덴바덴에서 열린 IOC 총회에서 서울은 일본 나고야를 제치고 제24회 올림픽 개최지로 선정됐다. 그 순간 올림픽유치단 일행으로 가 있던 조중훈의 두 주먹이 힘차게 허공을 갈랐다.

1981년 8월, 정부 고위 당국자 이름으로 된 전보 한 통이 조중훈에게 날아들었다.

"올림픽 유치 대표단이 IOC 총회에 참석하기 위해 떠납니다. 바덴바덴으로 합류해 주십시오."

그에게 맡겨진 임무는 서울의 올림픽 유치를 반대하는 프랑스 IOC 위원들을 설득하는 것이었다. 프랑스와의 각별한 인연으로 프랑스 정계에 영향력을 행사할 수 있는 사람은 우리나라에서 조중훈밖에 없다는 것을 정부도 잘 알고 있었다. 북한의 WHO 단독 가입을 저지할 때 막후에서 프랑스를 설득한 전력 때문이기도 했다.

조중훈은 모든 일정을 취소하고 파리로 갔다. 도착하자마자 지난 10년 동안 한불경제협력위원회 위원장을 지내며 쌓은 프랑스 정·재계 인맥을 총동원해 설득전에 들어갔다.

임무를 마치고 바덴바덴에 합류한 날이 9월 20일. 먼저 와 있던 대표단은 조중훈에게 예상 성적표를 건네주었다. 절망적이었다. '82명 중 26명 지지 예상.' 남은 시간은 열흘이었고 희망을 걸 곳은 아직 입장을 정하지 않은 아프리카와 남아메리카 등 제3세계 국가들이었다. 아프리카의 대표격인 아타라불시 리비아 위원이 강경한 반대 입장을 표명하고 있어 상황은 위태로웠다. 투표일 닷새 전, 조중훈은 명함 한 장을 손에 쥔 채 아타라불시의 숙소로 찾아갔다.

"리비아와 한국은 같은 개발도상국입니다. 서로 돕지 않는다면 올림픽은 선진국들만의 잔치가 되고 말겁니다."

진심을 다해 호소하는 조중훈에게 아타라불시는 "아프리카 대표들과 의논해 보겠다"라는 애매한 답변을 했다. 다음날 총회 석상. 이변이 일어났다. 아타라불시가 뜻밖에도 서울 유치를 강력하게 지지하면서 "개발도상국에게 기회를 주어야 한다"라는 요지의 열변을 토했다.

하룻밤 사이에 일어난 극적인 변화는 나머지 중립표에 결정적인 영향을 미쳤다. 그리고 '서울 52표, 나고야 27표'라는 '바덴바덴의 기적'이 일어나고야 말았다.

올림픽 유치에 이렇게 조중훈의 열정과 땀이 깃들어 있다는 사실을 아는 사람은 많지 않다. '국익을 위하는 일을 내세워 대가를 바라지 않는다'는 그의 고집 때문이다. 조중훈은 이와 관련해 생전 단 한 번도 서운함을 내색한 적이 없었다. 세계와 우리나라를 연결하는 국적 항공사의 대표로서 보이지 않게 민간 외교관의 몫을 수행한 것을 자랑스럽게 여길 뿐이었다. 조중훈이 서울올림픽 개최를 위해 뚫은 민간 외교의 길은 그가 개척한 땅길, 바닷길, 하늘길만큼이나 눈부시다.

조중훈 회장 평전 <사업은 예술이다>에서

10.

민항 20년의 성과

대한항공은 20년이라는 짧은 기간 성장을 거듭해 해외 취항지만도 28개 도시, 하루 평균 51편을 운항하는 세계적 항공사로 발돋움했다. 1989년 ICAO 발표 자료에 의하면 여객 9위, 화물 7위에 올라 세계 10위권 항공사로 도약했다. 그동안 대한항공은 7,620만 명의 여객과 265만 톤의 화물을 수송했으며, 연 매출 1조 5,000억 원 규모의 항공사로 성장을 지속해왔다.

격동의 1970년대와 1980년대를 지나오면서 세계 속의 대한항공으로 힘차게 뻗어 나갈 수 있었던 힘은 무에서 유를 창조해 내고자 하는 각고의 인내와 집념이었다. 절대적인 항공수요가 부족한 상황에서 두 차례에 걸친 오일쇼크와 미국의 항공자유화 정책으로 인한 경쟁심화로 난관에 부딪히기도 했으나 오히려 경영 체질을 강화하는 기회로 삼아 성장해 온 것이었다.

출범 초기에는 민영 항공사로서 기업의 면모를 일신하고 미국과 유럽 진출을 통한 노선망 확대, 신형 항공기 도입, 범세계적 판매망 구축 등 국제 경쟁력의 기반을 마련해 나갔다. 1970년대 중반의 제1차 오일쇼크를 중동 진출로 반전시켜 성장의 기회로 삼았고, 이를 계기로 대한항공은 외형과 내실을 갖춘 국제 항공사로 도약했다.

제2차 오일쇼크와 함께 1980년대를 맞이했지만 중동의 건설경기 호조를 적극 활용하고 장거리 노선의 연결 수요 개발과 서비스 개선을 통해 다른 항공사들보다 빨리 위기에서 벗어났다. 점보기 추가 도입에 따라 장거리 노선을 확장하고 서비스 시설과 상품을 확충했으

며, 수익성 중심의 노선 운영으로 수입 단가를 제고함으로써 경영에 내실을 기했다.

1980년대 전반에 걸쳐 서비스 향상 캠페인을 시행해 기내 환경과 기내식, 그리고 승무원의 서비스를 개선했으며, 한국적인 서비스 모델을 구축해 선진 항공사와 당당히 경쟁했다. 전 부문의 전산화를 통해 업무 생산성을 획기적으로 향상시켰으며, 한국형 시스템의 결실이라 할 수 있는 TOPAS를 개발, 운용함으로써 시스템 경쟁력을 확보했다.

미래 성장을 위한 시설 투자도 강화했다. 로스앤젤레스, 뉴욕, 도쿄에 전용 화물터미널을 구축해 화물 서비스를 획기적으로 개선하고 이를 기반으로 화물 사업의 고도성장을 이어갔다. 1984년 인천에 비행훈련소를 개소했으며, 1989년에는 제주 기초비행훈련원을 설립해 조종사를 자체적으로 양성할 수 있는 능력을 확보했다. 1986년에는 김해에 대형 격납고를 비롯해 정비공장을 갖춘 김해정비기지를 구축하고 정비 능력을 향상시켜 항공기 제작사로부터 운항 정시율 최우수 항공사로 인정받았다.

출범 15주년인 1984년에는 서소문 신사옥으로 이전하고 심벌마크를 고니 마크에서 태극마크로 변경해 이미지를 새롭게 하고, 제2의 도약을 위해 경영체질을 개선했다. 이러한 노력의 결과로 대한항공은 1985년 매출 1조 원을 돌파하는 기록을 세웠다. 당시 우리나라에 매출 1조 원을 달성한 기업은 13개 기업에 불과했으며, 대한항공은 16년 만에 재계 순위 10위에 올랐다.

1980년대 들어 우리나라 국민의 해외여행 자유화가 점진적으로 확대되고 있었으며, 1980년대 중반에는 경기 호황과 86아시안게임과 88서울올림픽 특수로 항공 수요가 급증했다. 대한항공은 전 세계로 취항지를 늘려가며 세계적인 노선망을 구축해 나갔다. 88서울

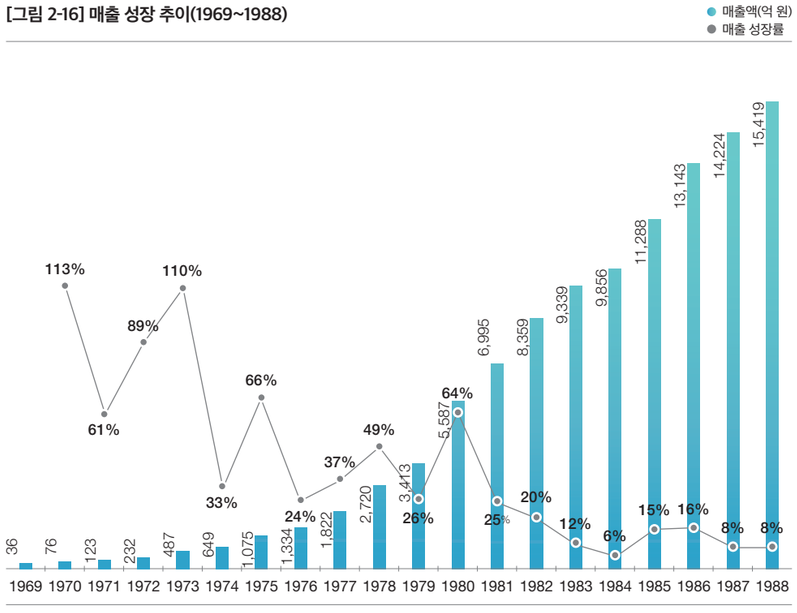
[표 2-10] 대한항공 경영 실적

항목	단위	민영화 이전 (1968년 말)	1978	1988	증가 배수 (1968~1988)	증가 배수 (1978~1988)
보유 항공기	대	8	33	59	7배	1.8배
좌석수	석	399	6,096	11,837	30배	1.9배
화물톤수*	톤	-	207	954	-	4.6배
취항 국가	개	1	15	17	17배	1.1배
취항 도시**	개	3	20	28	9배	1.4배
비행 거리	백만km	5	53	101	22배	1.9배
비행 시간	천 시간	13	82	163	13배	2.0배
수송 여객수	천 명	352	3,157	9,896	28배	3.1배
수송 화물량	천 톤	2	85	383	198배	4.5배
매출액	억 원	17	2,719	15,419	889배	5.7배
당기순이익	억 원	0.1	79	265	2,035배	3.3배
총자산	억 원	30	3,345	21,263	718배	6.4배
납입자본금	억 원	15	227	1,200	80배	5.3배
직원수	명	514	9,589	12,198	24배	1.3배

* 화물 전용기 기준 ** 취항 도시 : 국제선 기준

올림픽 공식 항공사로서 대한항공은 대한민국을 대표하는 기업으로 세계에 이름을 널리 알리고 전 세계로 뻗어 나갔으며, 민족의 날개에서 세계의 날개로 성장했다.

[그림 2-16] 매출 성장 추이(1969~1988)



1989

제3장
전 세계 하늘길을 연결하다

1.
복수 민항, 새로운 경쟁 체제

2.
민간 조종사 양성

3.
냉전 종식과 공산권 국가 진출

4.
5대양 6대주 글로벌 노선망의 완성

5.
조양호 사장 취임과 경영혁신 추진

6.
비행의 또 다른 즐거움, 기내식 사업의 신장

7.
보유 항공기 100대 돌파와 정비 능력의 확대

8.
복합 항공기지의 탄생

9.
괌 사고와 안전운항 체제 구축

10.
외환위기의 슬기로운 극복

11.
위기가 곧 기회, 과감한 신형기 도입

12.
민항 30년의 성과

1999

01.
복수 민항, 새로운 경쟁 체제

제2 민항의 출현

21세기를 앞두고 국가 간 교류가 확대되고 전 세계가 밀접하게 연결되는 시대적 변화 속에서 우리나라 항공운송업은 일대 전환기를 맞았다. 1989년 내국인의 해외여행이 전면 자유화됨에 따라 본격적인 항공 대중화 시대가 열린 것이었다. 또 외국 항공사의 서울 취항 러시로 경쟁이 격화되는 상황에서 1988년 제2의 민항이 출현해 복수 항공사에 의한 시장 경쟁이라는 새로운 국면을 맞이했다.

1989년은 대한항공 출범 20주년이 되는 해였다. 20년간 쌓아온 저력을 바탕으로 세계적 항공사로 힘차게 비상하기 위한 전환기를 맞은 것이었다. 대한항공 앞에는 기회 요인과 위협 요인이 동시에 기다리고 있었다. 그중에서도 제2 민항의 출현은 가장 큰 위협 요인이었다.

1969년 민영 대한항공 출범 이후 정부는 항공운송업을 성장시키기 위해 정책적인 지원을 아끼지 않았다. 대한항공은 정부의 일관된 정책에 힘입어 국제 경쟁력을 강화해 나갔으며, 1986년 국제선 여객 수송 실적 세계 10위, 화물 수송 실적 세계 7위를 기록하는 성과를 거뒀다. 이러한 대한항공의 급성장은 국내 대기업들의 항공운송업 진출 의욕을 자극했다. 더욱이 우리나라는 유가·금리·환율의 3저 호황으로 경제가 고도 성장을 구가하고, 정부의 해외여행 자유화 방침으로 항공 수요가 급격히 증가할 것으로 전망되고 있었다.

이러한 상황에서 일부 대기업을 중심으로 제2 민항 설립 문제와 항공운송업 참여의사가


제2民航 조종사등 과열 스카우트
KAL國內線 감축운행
현재까지 百4명 빼가 : 交通部서 조정나서

1988. 9. 10 조종사 이탈로 대한항공 국내선 감편 운항 관련 기사

간헐적으로 제기되었다. 그럴 때마다 우리나라 항공운송업의 여건상 제2 민항은 시기상조라는 입장을 보이던 정부는 항공정책을 급선회해 1988년 2월 12일 돌연 금호그룹에 제2 민항을 허가한다고 발표했다. 제5공화국이 막을 내리기 불과 13일 전의 일이었다. 그동안 항공사 설립을 추진해오던 기업들에게 참여 기회조차 주지 않은 채 항공사 설립 준비를 전혀 하지 않고 있던 금호그룹에 제2 민항을 허가한다는 발표에 항공관계자뿐만 아니라 일반 국민도 놀라움을 금치 못했다. 대한항공은 정부의 갑작스러운 발표에 충격과 당혹감을 감출 수 없었다. 그럼에도 제2 민항 설립에 대해 일단 환영의 뜻을 밝히고 경쟁과 상호협력 체제 구축을 기대한다는 기본 입장을 표명했다.

급속한 복수민항 체제 이행에 따른 폐해

금호그룹은 정부 발표 닷새 뒤인 1988년 2월 17일 서울항공의 설립 등기를 서둘러 마치고, 2월 24일 사업 면허와 노선 면허를 받았다. 정부는 10개월 이내 취항이라는 조건도 내걸었다. 정부의 파격적이고 과감한 정책 지원 아래 우리나라 항공운송업은 복수 항공사 경쟁 체제로 전환됐다.

정부는 제2 민항을 허가한 명분으로 △대한항공의 독점 체제로 인한 서비스 불량 등의 폐해 방지 △항공 수요의 급증에 따른 수송력 확대 △외국 항공사 취항에 대한 적극적인 대응 필요성 등을 내세웠다. 그러나 국가적으로 매우 중요한 항공운송 정책을 충분한 사전 검토 없이 급하게 추진함으로써 자국 항공사의 사업 기반과 경쟁력을 약화시키는 부작용을 초래할 수 있다는 것이 대한항공의 입장이었다. 대한항공은 제2 민항의 급속한 추진이

불러올 부작용을 극복하고 건전한 경쟁 풍토를 조성하기 위한 방안을 정부에 제시했다. 양사의 경영 합리화를 통한 균형 있고 안정적인 성장의 필요성을 역설했고, 노선망과 수송력 증대를 위한 양사의 상호보완적 역할 모색으로 국익과 공익 증진은 물론 고객 서비스 향상에 기여해야 한다는 점을 강조했다.

그러나 제2 민항의 급속한 추진에 대한 우려에도 불구하고 정부 정책은 그대로 강행됐다. 특히 신규 업체의 사업 기반 구축 여부, 항공 전문인력의 선발·양성 문제 등을 전혀 고려하지 않고 10개월이라는 단기간에 사업 개시를 요구함으로써 애초 목적이었던 수송력 확대와 서비스 향상에 기여하지 못하고 인력 스카우트 파동 등의 폐해를 유발시켰다. 항공 전문인력 양성에는 오랜 시간이 걸리고, 우리나라에는 항공 인력 수급 체제가 제대로 갖추어져 있지 않았기 때문이었다.

제2민항의 인력 스카우트 파동으로 대한항공은 운영상 적지 않은 타격을 입었다. 인력 유출로 서울올림픽 준비 작업이 위협받을 정도였다. 1988년 봄부터 제2 민항의 인력 스카우트전이 본격화되면서 대한항공의 조종사와 정비사들이 대거 자리를 옮기는 사태가 발생했다. 8월 중순까지 조종사 11명, 정비사 37명, 운항관리사 7명 등 55명의 항공종사자와 영업·운송·자재 등 일반직 40명 등 모두 95명이 대한항공을 떠나 제2 민항으로 옮겨갔다. 서울올림픽 개최 직전인 8월에는 F-28 항공기 기장 11명 중 4명이 일시에 제2 민항에 스카우트되면서 국내선 일부를 감편해야 하는 사태를 맞기도 했다.

인력 스카우트 문제로 조종사 부족 사태를 빚자 대안책으로 외국인 조종사 영입 계획을 세웠다. 1988년 12월 인도네시아 가루다항공 조종사 6명 채용을 시작으로 외국인 조종사 채용을 확대해 나갔지만 인력 부족을 해소하기에는 역부족이었다. 우수한 조종사를 적시에 확보하기 위해 1989년 1월 기초비행훈련원을 개원하고 자체적으로 조종사 양성에 나서게 됐다.

서울항공은 1988년 8월 11일 사명을 아시아나항공으로 바꾸고 국내선 취항을 서둘렀다. 그해 12월 23일 B737-400 항공기 한 대를 도입해 서울-부산, 서울-광주 노선에 취항함으로써 국내선 운항을 개시했다. 외국의 경우 정부 허가 후 취항까지 2~3년이 걸리는 것이 일반적이었으나 10개월 만에 전광석화처럼 취항에 들어간 것이다. 그 후 1989년 1월 10일 서울-제주, 1월 31일 부산-제주, 2월 19일에는 광주-제주 노선에 취항했다.

새로운 경쟁시대에 경쟁력 강화로 대응

대한항공은 복수민항 체제에서 경쟁우위를 확보하기 위해 다양한 대응책을 강구했다. 우선 1988년 4월 14일 보잉사의 최신형 B747-400 항공기 10대 구매 계약을 맺고 1990년부터 5년간 매년 2대씩 들여오기로 했다. 대당 가격이 1억 5,000만 달러였으며, 10대 전체 구매 금액이 1조 원에 달했다. 이는 해외여행 자유화와 88서울올림픽 개최 등에 따른 수요 증가에 대비한다는 측면도 있었지만 제2 민항 출현에 대응한 경쟁력 제고 차원이었다.

대한항공은 경쟁 우위를 확보하기 위해 제2의 창업을 선언했다. 제2 민항의 인력 스카



1988. 4. 14 B747-400 항공기 구매계약 체결

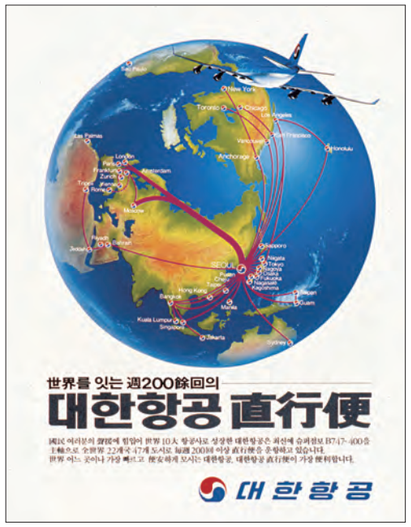
우트에 대비해 4월 초 직원 임금 인상을 단행하고, 주요 부서 직원들을 1단계씩 승급시켜 사기를 높였다. 후발주자와의 격차를 벌리기 위해서는 더 빠르게 달려나가야 할 필요가 있었다.

1989년 2월 17일 아시아나항공이 창립 1주년을 맞아 국제선 취항을 선언하자 대한항공은 창립 20주년을 맞이해 세계 10위권 항공사로의 성장과 세계일주 노선망 구축이라는 비전을 내세우며 맞불을 놓았다. 대한항공은 20년간 쉼없는 노력으로 세계 17개국 37개 도시를 연결하고, 하루 3만여 명의 승객을 실어 나르는 세계 10대 항공사로 발돋움해 있었다.

1988년에 영국 런던과 캐나다 밴쿠버-토론토 노선을 개설했던 대한항공은 해외여행이 전면 자유화된 1989년에는 암스테르담, 삿포로, 자카르타 등 여객 노선을 연이어 개설했으며, 괌과 사이판에 부정기 전세기 운항을 개시했다. 파리 등 주요 장거리 노선을 증편하며 세계일주 노선망을 완성해 나갔다. 이는 여행자유화에 따른 여객 수요 증가에 대응한 것이기도 했지만 제2 민항 출현으로 치열하게 전개될 노선 경쟁에서 우위를 확보하기 위한 조치였다.

항공 수요의 급증과 복수민항 체제 등 경영환경 변화에 적극적으로 대처하기 위해 1989년 1월 IATA(International Air Transport Association, 국제항공운송협회)에 가입했다. IATA는 1945년 항공운송 편의를 제공하기 위해 발족돼 국제항공정책의 개발, 국제항공요금의 결정, 업무 표준화 등 항공업계의 권익 옹호 활동을 하는 국제 단체였다.

IATA 가입으로 대한항공은 각종 정보에 발 빠르게 접근해 항공업계의 변화에 신속하게 대처할 수 있었다. 각종 정책과 운임 설정 과정에 대한항공의 입장을 반영할 수 있게 됐으



1990. 7 주 200여 회 직항편 광고

며, IATA의 표준화된 업무 절차를 습득함으로써 국제 경쟁력과 대외 공신력을 크게 향상시킬 수 있었다.

노선 배분과 취항지역을 놓고 치열한 대결

정부는 아시아나항공에 국내선 운항을 허가한 지 채 일년도 되지 않아 국제선 허가까지 내주었다. 1989년 9월 한일 항공협정 개정으로 늘어난 주 17편 중 15편을 일방적으로 몰아주었다. 아시아나항공의 국제선 운항 개시를 위해 우선 배정한 것이었다. 신생 항공사 육성을 이유로 대한항공이 20년 동안 막대한 투자와 노력으로 쌓아온 일본 노선에 대한 기여는 전혀 인정해 주지 않은 불합리한 조치였다.

아시아나항공은 일본 노선 취항에 앞서 다시 대한항공의 조종사를 대거 스카우트해 갔다. 1990년 1월 24일 대한항공 조종사 14명이 집단 사표를 제출하자 급기야 정부는 다음날인 1월 25일 조종사 스카우트 금지 조치를 내렸다. 1990년 1월 10일 아시아나항공은 첫 번째 국제선으로 서울-도쿄 노선에 취항했으며, 이어 2월에는 서울-나고야, 3월에는 서울-후쿠오카 노선도 개설했다.

아시아나항공이 국제선에 취항하면서 양사는 노선 배분을 놓고 첨예하게 대립했다. 장차 문이 열릴 중국 노선을 놓고 유리한 노선을 확보하기 위해 치열하게 경쟁했다. 정부는 1990년 10월 25일 항공사 육성 방향을 내놓았다. 대한항공과 아시아나항공의 취항지역 신규 노선 배분, 복수취항 허용 기준, 운항 횟수 배분원칙 등을 뼈대로 한 '정기항공운송사업자 지도·육성지침'을 확정하고 향후 3년간 이 지침에 따라 복수항공사 정책을 펴나가겠다

고 밝혔다. 대한항공은 전 세계 항로망을 가진 주력 항공사로 육성하고, 아시아나항공은 미국·일본·동남아시아·서남아시아 등의 지역에 취항시켜 단계적으로 사업을 확장할 수 있도록 한다는 것이었다. 소련과 중국 등 특정 국가는 별도의 기준을 마련해 시행하기로 했다.

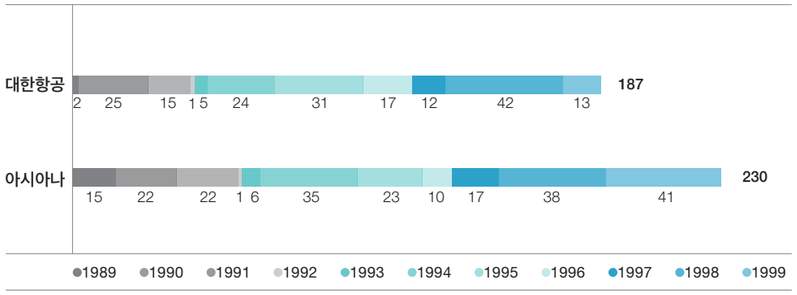
두 항공사의 복수취항과 관련해 신규 노선 배분은 일본과 동남아시아의 경우 아시아나항공과 대한항공의 비율을 2 대 1로 하고, 미국과 인도·파키스탄 등 서남아시아는 균등하게 배분하며, 기타 지역은 대한항공에 배분하기로 했다. 그러나 정부 정책에 양사는 모두 불만이었다.

이후 양사는 신규 노선이나 증편이 있을 때마다 서로 유리한 노선 확보를 위해 한 치의 양보도 없는 대결을 벌였다. 1991년 3월 일본의 히로시마·오카야마·후쿠오카 등 신규 취항지역 노선 배분을 놓고 수익성이 좋은 서울-히로시마 취항권을 따내기 위해 서로 당위성을 내세웠다. 5월에는 서울-로스앤젤레스 노선 운항권 배분을 둘러싼 공방전을 벌이기도 했다. 1993년 4월에는 서울-호찌민 노선 운항권을 대한항공에 주 1회, 아시아나항공에 주 2회 배분했지만 오히려 아시아나항공은 심한 불만을 드러냈다. 중단거리 신규 노선인 서울-호찌민 노선에 매년 흑자를 내고 있는 대한항공을 참여시킨 것은 일종의 특혜조치라고 주장했다.

그러자 정부는 1994년 8월 29일 기존 미국·일본·동남아시아·서남아시아로 제한했던 아시아나항공의 취항지역을 대한항공과 마찬가지로 전 세계로 허용해 장거리와 중단거리 연계 노선망 구축을 가능하게 해주는 대신 아시아지역에서 아시아나항공이 2 대 1로 유리했던 신규 노선 배분 혜택을 폐지하는 내용의 '국적항공사 경쟁력 강화 지침'을 시행했다. 대한항공은 이에 '새로운 지침이 국익에 타격을 줄 것으로 우려된다'고 반대하는 성명을 발표했고, 아시아나항공은 '당연하고도 필연적인 조치'라고 환영하는 성명을 냈다.

이후에도 노선권을 놓고 양사 대립이 지속되자 정부는 1998년 7월 16일 '국적항공사 경쟁력 강화 지침'을 폐지했다. 이에 따라 우리나라와 항공자유화협정을 맺은 미국 항공편은 양사가 자율적으로 취항지점과 운항 횟수를 결정할 수 있게 됐다. 항공자유화협정이

[그림 3-1] 연도별 노선 배분 현황 (주간 운항 횟수) (1989~1999)



* 출처 : 국토교통부 노선 배분 공문

체결되지 않은 일본·중국·유럽 등 기타 지역 항공편도 우리나라와 해당국 정부 간에 체결된 항공협정을 바탕으로 양사가 복수취항 등 항공기 운항계획을 신축적으로 수립할 수 있게 됐다.

제2 민항 출범 이후 대한항공과 아시아나항공은 노선 배분을 두고 치열하게 대결해왔다. 그러나 신생 항공사 육성이라는 정부의 보호 논리에 밀려 노선 배분에서 대한항공이 상대적으로 불이익을 당한 것이 사실이었다. 제2 민항 출범 이후 1999년까지 10년 동안 아시아나항공이 주 230회를 배분받는 동안 대한항공은 주 187회를 배분받았을 뿐이었다.

준비가 미흡한 상태에서 복수민항 시대를 열어 초기에는 조종사 스카우트, 노선 배분 형평성, 정부의 불균등한 지원 등 여러 이슈가 제기됐지만, 대한항공은 치열한 경쟁환경에서도 세계적인 규모와 노선망을 갖춘 글로벌 항공사로 성장했다.

02.
민간 조종사 양성

기초비행훈련원 개원, 민간 조종사 양성

대한항공이 장기적인 조종사 확보를 위해 자체적으로 조종사 양성에 나선 것은 제2 민항 체제에 따른 조종사 부족 현상을 타개하기 위해서였다. 제2 민항인 아시아나항공이 국내선 취항을 앞두고 대한항공 조종사를 스카우트해 국내선 감편 운항을 초래했던 이듬해인 1989년 1월, 제주특별자치도 서귀포시 표선면 소재 제동훈련비행장에 400억 원을 들여 우리나라 최초의 민항 조종사 양성기관인 '기초비행훈련원'을 개원했다.

아시아나항공 출현 전까지만 해도 군 출신 조종사로 인력 수급을 감당했지만 항공 수요의 급격한 증가, 군 출신 조종사의 감소와 정년퇴직 조종사 증가로 인해 민항조종사 부족 현상이 극심해졌다. 100여 명의 외국인 조종사를 채용하는 한편, 장기적이고 안정적인 조종사 확보를 위해 자체 조종사 양성이 필요하다고 판단하고 기초비행훈련원 개원을 추진한 것이었다.

1989년 1월, 대한항공은 45명의 훈련생을 선발해 교육을 시작했다. 양성 훈련과정은 4단계 68주에 걸쳐 진행됐으며, 제주 비행훈련원과 미국 시에라비행학교(SAA) 등에서 이루어졌다. 국내에서 지상 교육을 받은 다음 SAA에서 초등 및 중등비행 교육을 마치고 소정의 면장을 취득한 뒤 돌아와 비행훈련원에서 고등비행 과정을 통과해야 하는 과정이었다. 이 과정을 마친 후에는 대한항공 운항훈련원에서 수습 부조종사 교육과정을 이수한 뒤 부조종사로서 정규 비행 임무를 수행할 수 있었다.

기초비행훈련원은 교육훈련을 위해 ICAO의 기준에 맞는 최신 시설을 갖추었다. 길이 1,500m, 폭 25m의 훈련용 활주로와 관제탑을 설치했으며, 교육훈련에 필요한 2대의 4인승 프로펠러기를 도입했다. 1992년 4월 미국으로부터 모의 비행장치를 도입해 훈련장비를 보강했으며, 1995년 5월에는 경제트 훈련기인 CE-560(Cessna Citation 560)을 도입하고 민항 항공기와 연계한 비행훈련 프로그램을 개발해 교육 체계의 변화를 가져왔다. CE-560기는 대당 600만 달러에 달하는 고급 훈련기로 모두 4대를 도입해 부정기 운항에도 활용했다.

기초비행훈련원은 1991년 5월 7일 1기 수료식을 갖고 군 출신이 아닌 최초의 민간 조종사 12명을 배출했다. 졸업생은 1989년 1월 28 대 1의 경쟁률을 뚫고 입교해 320시간의 비행훈련, 1,500시간 이상의 전문 학술교육을 거쳐 '조종사 기장'을 가슴에 달았다. 이후 이들은 인천에 있는 대한항공 운항훈련원에서 1년 6개월가량의 전문훈련을 받고 기종면허를 취득한 뒤 1993년부터 부조종사로 근무했다.

기초비행훈련원은 매년 우수한 민간 조종사를 양성했으며, 1989년 개원한 이후 2019년 3월까지 1,403명의 조종사를 배출했다. 1996년 9월에는 국내 민항사상 최초로 4명의 여성 조종사를 탄생시켰다. 이로써 대한항공은 장기적으로 노선 및 항공기 증가에 대비해 안정적으로 조종사를 확보할 수 있는 토대를 구축했다.

기초비행훈련원은 1994년 3월 비행훈련원으로 명칭이 바뀌었으며, 2003년 10월 한국항공대학교로 운영을 이관하면서 정석비행훈련원으로 다시 명칭이 바뀌어 오늘에 이르고 있다. '정석'이라는 이름은 조중훈 창업회장의 아호였다.

1989. 1. 9 기초비행훈련원 설립





1991. 5. 7 기초비행훈련원 조종학생 1기 수료식

운항승무원 역량 향상을 위한 투자 강화

대한항공은 비행훈련원을 통한 자체 조종사 양성과 더불어 운항승무원의 역량 향상을 위한 훈련과 투자를 지속적으로 강화했다. 운항승무원 출신이 군 경력 조종사뿐만 아니라 외국 항공사, 제주 비행훈련원 등으로 다양화됨에 따라 동일한 운항 역량 확보를 위해 훈련 체계를 강화하고 장비와 시설을 확충했다.

조종사 양성 과정의 첫 번째 단계인 신입 조종사 훈련에서는 출신과 경력에 상관없이 운항승무원으로서 필요한 역량을 갖출 수 있도록 기본 지식과 기술뿐만 아니라 태도 훈련을 강화해 운항 초기 안전도를 향상시켰다. 항공기와 동일한 환경에서 비정상 상황 대처 능력을 강화하기 위해 시뮬레이터 투자를 강화했다. 1984년 국내 최초로 B747-200 시뮬레이터를 도입했으며, 1990년에는 건설교통부 최고 기준인 3등급, FAA 최고 등급인 레벨 D에 해당하는 B747-400 시뮬레이터를 도입했다. 최고 등급의 시뮬레이터 도입으로 이착륙을 비롯한 실제 항공기 운항과 유사한 상황의 시나리오(scenario)에 기반한 훈련을 강화해 실제 항공기 운항 적응력을 향상시켰다. 이후에도 신형 항공기 도입에 맞추어 시뮬레이터를 지속적으로 도입했으며, 그 결과 보유 항공기 전 기종의 훈련장비를 갖추고 전 훈련과정을 자체적으로 실시했다.

1989년에는 최신 훈련 시스템인 CBT(Computer Based Training)를 도입했다. 컴퓨터 화면의 항공 계기판을 실제 항공기처럼 조작해 볼 수 있도록 만들어진 훈련 프로그램으로 자가 학습(Self-study)이 가능해졌으며, 조종사의 숙련도에 따라 훈련기간이 단축돼 운항 훈련 효율성을 크게 높였다. 1997년에는 새로 이전한 본사 OC빌딩 안에 이론 수업 후 바로



제주 정석비행훈련원 CBT 훈련

실습이 연계되도록 40여 개의 학과장과 CBT 및 FTD(Flight Training Device) 시스템을 구비했다. FTD는 실제 조종석과 유사한 환경에서 비행 원리, 조종법, 계기 작동법 등을 훈련할 수 있는 시스템이었다. 1997년에 B777 FTD를 도입한 이래 지속적으로 운영 기종의 FTD를 들여왔으며, 시뮬레이터 훈련과 함께 항공기 운영상의 정상과 비정상 절차 훈련을 강화했다.

1986년 조종기술 교육과 더불어 인적 요인에 의한 사고와 준사고를 예방하고자 CRM(Cockpit Resource Management)을 도입했다. CRM은 조종실 내 인적, 물적 자원과 정보를 효율적으로 관리하고 운영하기 위한 훈련 프로그램이다. 운항승무원 간 강의, 토론, 발표 등을 통해 기초이론 습득과 함께 효율적인 의사소통 방법을 훈련함으로써 조종실 운영 방식을 개선하고자 도입했다. 1997년 괌 사고 이후 CRM 교육은 더욱 강화됐으며, 이후 객실승무원, 운항관리사, 정비사 등과 함께 부서 간 이해와 소통을 높이는 JCRM(Joint CRM)으로 확대됐다.

정석비행장으로 확장

1995년 3월 비행훈련원의 제동훈련비행장 시설 확장을 추진했다. 민간 조종사 양성기관으로서의 면모를 일신하고 국제적 비행학교로 거듭나기 위한 투자였다. 1998년 8월 비행장 시설 확장을 완료하고 정석비행장으로 명칭을 바꿨다.

465억 원의 공사비를 투입해 준공한 정석비행장은 165만㎡(50만 평)의 부지에 대형 항공기가 이착륙할 수 있는 길이 2,300m, 폭 45m 규모의 활주로와 25m 높이의 관제탑을 비



정석비행장 전경

롯해 훈련용 항공기를 정비하는 4,000㎡(1,212평) 규모의 격납고 3개 동, 학과장과 시뮬레이터실, 행정실 등이 있는 지상 3층 규모의 본관, 점보기 2대가 주기 가능한 계류장 등이 신설됐다. 활주로에는 계기착륙장치(ILS)와 각종 항공등화시설을 갖추어 정밀계기 접근도 가능했다. 국내 지방공항과 비교해 손색없는 시설이었으며, 항공기 훈련비행장으로는 최고의 시설을 갖추었다. 건설교통부로부터 관제권을 위임받아 공역을 통과하는 항공기를 통제하고 관리하는 역할도 맡았다.

정석비행장 확장으로 대형기인 B747 항공기도 이착륙이 가능해지고 안전 및 관제 시설까지 갖추어, 2002년 월드컵 때에는 중국 단체 관광객이 탑승한 KE1287편 전세기가 포화상태에 있던 제주공항 대신 정석비행장에 착륙하는 등 임시 대체공항 역할을 하기도 했다.

[표 3-1] 조종사 양성 훈련 과정

훈련 과정	프로그램	훈련 내용
신입 조종사 훈련	Airline Transition Program	기본 지식과 절차 습득 및 태도 정립
기종 훈련	지상학술	CBT와 FTD 활용, 항공기 시스템의 완전한 이해와 적용 훈련
	Cockpit Procedure Training	FTD와 시뮬레이터 활용, 항공기 운영상의 정상과 비정상 절차 훈련
	Full Flight Simulator Training	실제 항공기 운항과 유사한 Scenario 기반 훈련
	Operational Experience	교관기장의 감독하에 항공기 운항을 경험

inside story

돌밭에 일군 열정의 목장

제주공항에서 서귀포로 넘어가는 제1횡단도로변 한라산 동쪽 기슭에 460만 평에 달하는 제동목장이 있다. 제주도 최대의 목장으로 제주도 면적의 0.9%를 차지한다. 3만 평 단위로 구획된 초지가 60개가 넘는다. 제주의 명소인 산굼부리도 그 안에 있다.

조중훈이 매입한 황무지는 한라산 동쪽 해발 400m에 완만한 경사를 이루고 있었다. 역사적으로 조선 후기에 설치됐던 산마장(山馬場) 중 최대 규모였던 녹산장(鹿山場)이 있던 곳이기도 했다. 그러나 황무지는 황무지였다. 조중훈이 이 황무지에 마음을 둔 것은 두 가지 꿈 때문이었다. 하나는 조종사 훈련장을 건설하는 것이었고, 또 하나는 현대화된 대규모 목장을 만드는 것이었다. 조중훈은 무에서 유를 창조하는 각오로 황무지를 개간하기 시작했다. 산과 하천과 계곡을 제외한 모든 땅을 초지로 바꾸는 대역사가 시작됐다

초창기 목장의 면모를 갖추는 데 수십 억 원이 투자됐고, 대형 굴삭기와 트랙터 30대를 비롯해 연간 트럭 3만 대, 인력 5만 명 이상이 동원됐다. 이러한 노력으로 소들이 항상 푸른 목초를 뜯어먹을 수 있는 5,000평 단위의 집약 초지 64개 구역 320여 만 평이 조성됐다.

또한 당초 의도대로 초지 외 일부는 대한항공이 차용해 조종사 양성을 위한 비행훈련원으로 사용했다. 1,500m의 활주로는 1982년 10월, 당국의 훈련시설 지역에 대한 공공입지 승인을 얻어 건설한 것이다. 지금도 마찬가지이지만 국내 어디든 길게 활주로를 닦아 훈련기를 띄울 만한 마땅한 곳이 없었다. 안보구역이나 비행 제한 공역이 있어, 헬리콥터 한 번 뜰 때도 일일이 당국의 허락을 받아야 했기 때문이다. 이러한 실정에 제동목장 부지는 적재적소였다. 사실상 우리나라에는 이 비행훈련원이 생기기 전까지만 해도 민간 조종사 양성을 위한 기초훈련 기관이 없었기 때문에 조종사 양성은 군에 의존할 수밖에 없었다. 이에 장기적인 관점에서 안정적인 조종사 인력수급 계획을 세우기도 어려웠다. 또한 군 출신의 경우 민간 항공에서 요구하는 기능과는 차이가 있으므로 재교육 훈련에도 별도의 시간과 경비가 투여됐다. 조종사 부족이라는 세계적 현상을 자체 훈련으로 해결해 국제 경쟁력 강화와 안전운항 체제의 확립은 물론, 국가 차원에서 예비 공군을 양성한다는 취지로 기초비행훈련원을 설립함으로써 제동목장 내의 비행훈련 시설은 더욱 뜻깊게 활용됐다.

조중훈 회장 평전 <사업은 예술이다>, 자서전 <내가 걸어온 길>에서



1984. 4 제주 제동훈련비행장

03.

냉전 종식과 공산권 국가 진출

소련의 하늘을 날아 모스크바와 유럽으로

88서울올림픽은 우리나라 민간 항공 역사에도 한 획을 긋는 의미 있는 축제였다. 이념을 떠나 전 세계인들이 서울올림픽에 참가함에 따라 대한항공 항공기가 올림픽 기간 동안 공산권 국가인 소련(현 러시아)과 중국의 영공을 통과하게 되었다. 대한항공은 영공 통과에 만족하지 않고 이를 계기로 전세기 운항과 정기 노선 개척 노력을 이어가 굳게 닫혀 있던 '철의 장막'과 '죽의 장막'을 열어젖혔다.

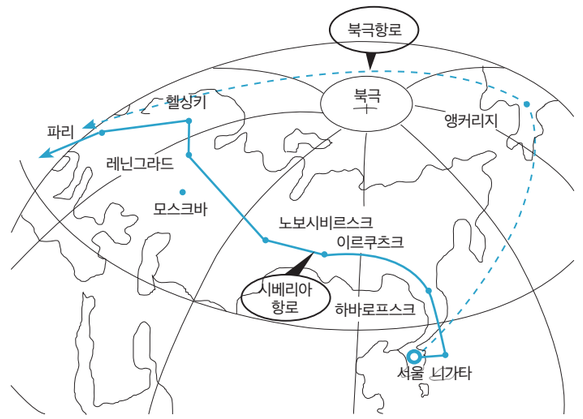
공산권 국가인 소련이 서울올림픽에 참가하는 것을 계기로 대한항공은 유럽 운항편 중 올림픽 참가자 수송편의 소련 영공 통과를 위해 온 힘을 쏟았다. 소련 영공을 통과하는 시베리아 항로를 이용할 경우 기존 앵커리지를 경유하는 북극 항로를 이용할 때보다 비행시간이 4시간 이상 단축되었기 때문이다. 이러한 이유로 유럽 운항편의 소련 영공 통과는 1970년대 초 유럽 노선 개설 당시부터 추진됐지만 1983년의 KE007편 격추사건 등으로 양국 관계가 악화돼 이후 지속적인 접촉에도 성과를 내지 못했다. 그러다 서울올림픽 기간 중 소련선수단의 서울 수송 문제 등을 해결하기 위해 협의를 시작했고, 1988년 9월 8일 소련 영공 통과 운항에 합의했다. 서울올림픽을 전후한 1988년 9월 12일부터 10월 4일까지 대한항공의 유럽 운항편 18편과 임시편 2편 등 20편의 소련 영공 통과가 허가됐다. 그해 9월 13일에 프랑크푸르트발 서울행 KE906편이 소련 영공을 통과해 김포공항에 도착했다. 유럽 노선의 숙원 사업이었던 시베리아 항로 운항이 현실로 이루어진 것이었다.



1990. 3. 31 모스크바 취항 광고

대한항공은 소련 영공 통과라는 기념비적인 업적을 이룬 데 이어 소련 영토 내 착륙이라는 성과도 이루어냈다. 1988년 12월 7일 소련의 아르메니아공화국 지진 피해 복구 지원을 위한 대한적십자사의 구호물품 수송편의 모스크바 운항을 타진해 운항 허가를 받아낸 것이다. 그로부터 12일 후인 1988년 12월 19일, 우리나라 민간 항공 역사상 최초로 대한항공 B747 점보 화물기가 소련 영공인 하바로프스크를 지나 모스크바공항에 안착했다. 이어 1989년 9월 25일에는 서울-하바로프스크에 여객 전세기 운항도 성사시켰다. 한민족 체육대회에 참가하는 소련 동포선수단 수송을 위한 것으로, 우리나라 최초의 소련행 여객 전세기 운항이었다.

[그림 3-2] 1990년 러시아 영공 통과 항로(시베리아 항로)





1983. 5. 7 중국 민항기 춘천비행장 불시착 현장

1990년 2월 12일에는 대한항공과 아에로플로트항공이 모스크바 정기 노선 개설을 위한 상무협정에 합의했다. 1990년 3월 31일 B747 항공기가 서울을 떠나 4월 1일 모스크바에 도착했다. 시베리아 항로를 이용해 모스크바에 중간 기착하고 유럽의 암스테르담과 취리히로 운항하는 노선의 개설이었지만 모스크바 정기 취항을 이루어낸 역사적 순간이었다. 대한항공은 시베리아 항로 이용으로 유럽 운항편의 비행 시간을 줄이고 경비를 감축함으로써 국제 경쟁력을 갖추어 '세계 10대 항공사'로 발돋움할 수 있는 기틀을 마련했다.

모스크바에 이어 블라디보스토크 노선의 전세기 운항 허가를 받아 1994년 6월 7일 운항을 개시했으며, 1998년 7월 4일에는 정기편으로 전환했다.

'죽의 장막'을 열기 위한 부단한 노력

중국은 우리나라 인접국가이지만 1980년대 초까지만 해도 두꺼운 이념의 벽이 가로막고 있어 양국 간 국교 수립은 고사하고 대화조차 없던 관계였다. 1983년 5월 중국 민항기가 춘천비행장에 불시착하는 사건이 발생했다. 이념 문제와 외교 문제 등으로 중국 항공사를 돕는 것은 쉽지 않은 상황이었으나, 대한항공은 적극적인 협조와 지원을 아끼지 않았다. 이를 계기로 중국과의 우호적인 관계가 형성됐고, 이후 항공 교류를 지속해 일시적이긴 했지만 서울올림픽 선수단 수송용 전세기의 중국 영공 통과 허가를 얻어 낼 수 있었다. 1988년 9월 3일 서울 출발 리야드행 KE803편을 시작으로 10월 3일까지 올림픽 기간 중 특별기 38편이 상하이와 쿤밍을 통과해 중동과 아프리카로 운항했다.

영공 통과에 이어 대한항공은 1989년 3월 중국 민항총국과 직항로 개설 및 대한항공의 취항을 협의하고 우선 부정기편을 띄우기로 합의했다. 1989년 8월 19일 대한항공 B727 특별 전세기가 베이징에서 개최되는 아시아핸드볼선수권대회 참가선수단을 태우고 상하이 홍차오공항에 도착했다. 우리나라 국적기가 중국 땅에 처음으로 착륙한 것이다. 일회성

전세편 운항으로 그친 것이 아니라 이후에도 대한항공은 월 2회 상하이에 전세기를 띄워서 중국과의 교류에 힘을 쏟았다.

1990년 8월에는 베이징 아시안게임 기간 동안 전세기 운항이 타결됨에 따라 우리나라와 중국 간 직항 시대가 본격적으로 열렸다. 9월 4일부터 10월 31일까지 57편의 전세기를 114회 운항하기로 합의했으며, 대한항공은 베이징에 29편, 톈진에 3편을, 아시아나항공은 베이징에 10편, 톈진에 15편을 운항했다.

아시안게임이 끝난 후에도 베이징 노선 개설과 중국 영공 통과를 위해 중국 정부와 교류를 지속해 나갔으나 중국은 하늘길을 쉽게 열어 주지 않았다. 오히려 월 2회 운항 중이던 상하이 노선의 전세편 운항을 1990년 11월 28일까지만 허용하고 이후 운항을 불허하기도 했다.

당시 중국은 우리나라와 국교가 수립돼 있지 않다는 이유로 전세기 취항과 정기항로 개설에 소극적인 태도를 보였다. 우리나라는 정기항로 개설을 위한 항공회담 개최를 지속적으로 추진해 1991년 5월 중국과 항공실무회담을 시작했다. 항공회담은 난항을 거듭했지만 조금씩 진전을 이루어 1992년 2월 대한항공의 상하이 노선 전세기 운항이 재개되고 1993년 9월 3일에는 베이징 노선의 전세기 운항도 재개됐다.

1992년 8월 24일, 역사적인 한중 수교가 이루어지면서 항공협정도 본격적으로 진행됐다. 1992년 9월부터 25개월에 거쳐 공식 회담 6차례, 비공식 회담 2차례 등 모두 8차례의 마라톤 회담을 벌이며 밀고 당기기를 거듭했다. 양국 간 쟁점은 관제이양점 설정과 취항

[표 3-2] 한중 항공관계 주요 연혁

날짜	한중 항공관계 진행 사항
1983.05	중국 민항기 피랍 관련 중국 교섭단 특별기 서울 운항
1986.09~10	서울 아시안게임 참가 선수단 수송차 중국민항 총 6회 서울 직항 운항
1988.09~10	서울올림픽 기간 중 대한항공 중국 영공 통과 운항
1989.09	대한항공 서울-상하이 부정기 운항 개시(국적기 중국 최초 운항)
1990.09~10	북경 아시안게임 전세기 운항(대한항공)
1992.08.24	한국-중국 수교
1992.09	항공회담(베이징) 개최
1992.11	항공회담(서울) 개최
1993.08	항공회담(베이징) 개최
1993.10	항공회담(서울) 개최
1994.02	항공회담(베이징) 개최
1994.07	항공회담(서울) 개최
1994.08	교통부, 한중 항공 노선 배분 (대한항공 : 베이징, 선양, 칭다오, 톈진 / 아시아나항공 : 베이징, 상하이)
1994.10.31	한중 항공협정 체결
1994.12	대한항공, 중국 취항
1996.12	대한항공, 부산-상하이 취항

도시, 운항 횟수였다. 관제이양점은 1994년 1월 중국이 우리의 동경 124도안을 수용함으로써 타결됐으나, 취항도시와 운항 횟수는 1994년 7월 26일 합의 직전까지 난항을 겪었다. 1994년 10월 31일 드디어 항공협정을 체결하고 한중 정기 항로를 개설하기로 합의했다. 항공협정 체결로 우리나라 국적 항공사들이 항공 수요의 황금 시장으로 꼽히는 중국에 진출하게 됐으며, 양국 간 경제협력과 교류가 촉진돼 양국 간 우호 증진에 크게 기여했다.

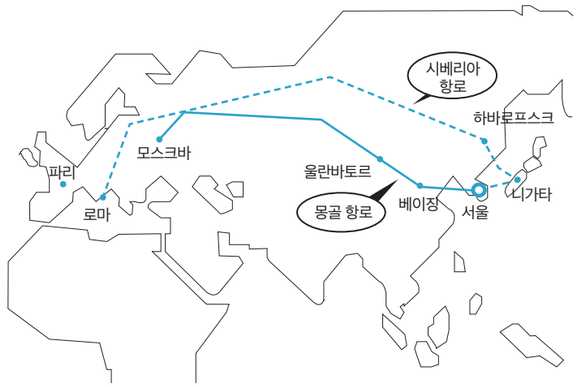
더불어 한중 항공협정으로 우리나라 국적기의 중국 영공 통과가 가능해져 유럽 노선의 경쟁력을 강화하는 계기가 됐다. 1995년 5월 대한항공의 모스크바와 로마 노선에 대해 중국을 통과하는 몽골 항로 운항이 허용됐다. 몽골 항로는 중국의 수도인 베이징 상공을 통과해 몽골과 러시아 상공을 거쳐 유럽으로 가는 최단거리 항로였다. 기존 일본을 거쳐 동해로 우회 비행하던 노선에 비해 비행 시간이 3시간 이상 단축돼 경제적 운항이 가능해졌다.

대한항공은 중국과의 끈질긴 협상으로 유럽 노선의 몽골 항로 추가 개방을 이끌어내는 한편, 몽골 항로의 안전한 운항을 위해 중국과 몽골의 관제사들을 한국으로 초청해 교육을 실시했다. 1990년대 중반 대한항공 항공기가 몽골 항로를 통과하면 중국과 몽골의 관제사들이 한국어로 기장들에게 반가움을 표시하기도 했으며, 양국 간 우호적인 항공 교류가 이루어졌다.

네트워크를 고려한 전략적 노선 선택

한중 항공협정 체결로 정기 항로가 개설될 중국 도시는 베이징을 비롯해 상하이·선양·칭다오·톈진·다롄 등 6개 도시였다. 베이징 노선에는 우리 국적기가 주 9회, 상하이 노선은 중형기 기준으로 주 6회, 선양 노선은 주 4회, 칭다오와 톈진·다롄 노선은 주 3회씩 운항하

[그림 3-3] 1995년 중국 영공 통과 항로(몽골 항로)





1994. 12. 21 서울-중국(베이징, 칭다오, 톈진, 선양) 정기 노선 개설식

기로 했다. 상하이는 종전대로 정기성 전세기를 취항하기로 했으며, 톈진은 우리 국적기가, 다롄은 중국 국적기가 단독 취항하기로 합의했다.

건설교통부는 1994년 8월 19일 5개 직항 노선 배분 결과를 발표했다. 베이징 노선을 대한항공이 주 5회, 아시아나항공이 주 9회 운항하도록 했다. 정기성 전세기가 운항될 상하이 노선은 아시아나항공이 주 6회 단독 취항하고, 선양, 톈진, 칭다오 등 3개 도시에는 대한항공이 각각 주 3회 운항하도록 결정했다.

노선 배분을 둘러싸고 대한항공과 아시아나는 첨예하게 대립했다. 특히 중국의 수도인 베이징 노선과 중국 최대 항공 시장인 상하이 노선을 놓고 두 항공사 모두 단독 취항을 주장했다. 결국 베이징 노선은 공동 취항으로 결정됐으며, 대한항공은 막판에 상하이 노선권을 포기하고 베이징·선양·칭다오·톈진 등 4개 노선을 배분받기로 했다. 단일 시장으로는 상하이가 크지만 네트워크를 고려할 때 일본 노선과 같이 중국 또한 여러 노선을 취항하는 것이 도움이 된다고 판단한 결과였다.

대한항공은 1994년 12월 22일 베이징을 시작으로 24일에는 톈진과 칭다오에, 27일에는 선양에 취항하는 등 중국 4개 도시에 주 17회 운항하게 됐다. 한 나라의 여러 도시를 동시에 신규 취항하는 것은 세계 항공역사상 드문 일이었다. 대한항공은 12월 21일 오전 김포국제공항 2청사에서 조중훈 회장, 조양호 사장, 공항 상주 기관장 등이 참석한 가운데 역사적인 중국 정기 노선 취항에 따른 기념행사를 성대하게 열었다.

중국과의 국교 수립을 통해 중국 취항이라는 큰 성과를 얻어냈지만 타이완 노선 단절이라는 아쉬움도 남겼다. 1992년 8월 24일 우리나라가 중국과 국교를 수립하자 그동안 우호

관계를 맺어오던 타이완이 이에 강력히 반발하며 9월 15일부터 양국 간의 항공기 운항을 전면 중단하고 말았다. 당시 타이완에는 대한항공이 여객 주 14회, 화물 주 2회, 아시아나항공이 주 9회 운항하고 있었다. 타이베이로 가는 길은 10년 뒤에야 다시 열렸다. 대한항공은 2002년 12월 타이베이에 전세기를 취항시켜 양국 간 국교 단교 이래 중단됐던 하늘길을 다시 이었다. 그로부터 2년 뒤인 2004년 12월에는 정기편의 취항이 이루어졌다.

거대 항공 시장 중국 취항 확대

대한항공은 이후 세계적 항공 시장으로 떠오른 중국에 지속적으로 신규 노선을 개설했다. 1996년 2월 마카오에 취항하고, 12월에는 부산-상하이를 잇는 직항로를 개설했다. 1997년 3월에는 '동양의 하와이'로 불리며 가족 휴양지로 각광받고 있던 중국 하이난의 산야에 취항했으며, 5월에는 중국 헤이룽장성의 성도이자 안중근 의사의 의거로 널리 알려진 하얼빈에 정기성 전세기를 띄웠다. 하얼빈 취항으로 베이징, 칭다오, 선양, 톈진, 상하이, 산야, 하얼빈 등 중국 7개 도시에 주 25회 항공편을 운항하게 됐다.

중국이 1998년 5월 우리나라를 일곱 번째 자유관광 대상지역으로 지정하고, 우리나라도 중국 관광객의 제주도 체류 비자를 면제하면서 중국과 제주를 오가는 직항로 개설이 시급해졌다. 대한항공은 중국 관광객 유치를 위해 1998년 7월 제주-베이징 노선을 개설하고 정기성 전세기를 띄웠다. 1999년 11월 제주-홍콩 노선을 개설했으며, 12월에는 아시아 경제위기로 1998년 1월 운항을 중단했던 산야 노선의 운항을 재개했다.

이로써 일본뿐만 아니라 중국 전역의 지방도시와 우리나라를 연결하는 노선망 구축으로 한·중·일을 아우르는 대한항공의 광활한 항공 영토가 만들어졌다.

inside story

조자룡의 기지, 죽의 장막을 걷어내다

1983년 어린이날 오후 2시. 미확인 항공기가 대한민국 영공으로 넘어와 춘천 미군기지 비행장에 불시착했다. 승객과 승무원 105명을 태우고 중국 선양공항을 이륙해 상하이로 가던 중국 민항기가 무장 괴한들에 의해 공중납치된 것이다. 항공기를 끌고 타이완으로 향하던 납치범들이 연료가 떨어진 것을 확인하고 방향을 바꿔 휴전선을 넘자, 즉각 출동한 우리 공군 전투기 편대가 10분 만에 춘천기지 활주로에 착륙을 유도했다.

정부는 난감하기 짝이 없었다. 적성국인 중국 항공기의 불시착은 그것만으로도 비상사태였다. 이 사건을 불씨로 전쟁이라도 일어나지 않을까 한반도는 불안에 휩싸여 술렁거렸다. 당황하기는 중국도 마찬가지였다. 피랍 항공기의 한국 불시착 소식이 알려지자 중국 민항공사는 즉시 승무원과 승객의 안전을 묻는 전문을 보내왔다.

승무원과 승객의 안전을 확인한 중국 정부는 불시착 이틀 후 중국 승객과 승무원, 기체 송환을 위해 대표단 33명을 한국에 보냈다. 대한민국과 중화인민공화국 간 이루어진 최초의 공식적인 접촉이었다. 중국 대표단이 방한하는 날, 조중훈은 불시착한 항공기의 파손 정도에 대한 기술자문을 하기 위해 조용히 춘천으로 향했다.

한국과 중국 대표단의 협상은 시작부터 불협화음을 내고 있었다. 양국은 본격적인 논의를 시작하기도 전에 서명인의 직위와 자격 문제를 놓고 신경전을 벌였다. 조중훈은 서울로 돌아와 양국 대표단을 롯데호텔로 초청했다. 조중훈은 냉랭한 분위기를 깨기 위해 자리에서 일어나 건배를 제의했다. 그리고 느닷없이 〈삼국지〉 이야기를 꺼냈다.

"저는 사업하는 사람으로서 국가경제에 보탬이 된다면 언제든지 온 몸을 바쳐 일하는 조자룡 같은 사람이지요. 여기에 계신 공노명 선생님은 제갈공명 같은 분이 아닌가 생각합니다. 경제는 조자룡이 책임지고, 외교에는 제갈공명이 적격이지요. 제갈공명과 조자룡이 머리를 맞댄다면 해결하지 못할 문제가 뭐가 있겠습니까."

발음이 유사한 조자룡과 조중훈, 제갈공명과 공노명을 절묘하게 빗댄 조중훈의 화술에 중국 대표단이 감탄하며 웃음을 터뜨렸다. 이데올로기나 문화에서 전혀 공감할 수 없을 줄 알았던 한국사람이 중국 고전을 잘 이해하고 있다는 사실 또한 중국 대표단의 마음을 누그러뜨렸다. 긴장감에 휩싸여 있던 오찬장은 화기애애한 분위기로 바뀌기 시작했다. 다음날 양측 대표단은 피랍기 승객과 승무원 송환에 관한 합의각서를 교환했다.

조중훈은 14년 전인 1969년 대한항공 YS-11기가 납북된 일을 가슴 아파하고 있었다. 동병상련으로 중국 민항기의 승객과 승무원, 기체를 무슨 일이 있어도 중국에 돌려보내주고 싶었다. 이런 조중훈의 뜻은 비공식 채널을 통해 센투 민항총국장에게 전달됐다. 중국민항은 중국 정부에 'KAL기 피랍 같은 일이 다시 일어나지 않도록 하겠다'는 조중훈의 의지를 담은 보고서를 올렸고, 중국 정부는 경계심을 상당히 풀게 됐다. 오히려 조중훈의 호탕하고 인간적인 면에 호감을 갖게 됐다.

조중훈 회장 평전 <사업은 예술이다>에서

04.

5대양 6대주 글로벌 노선망의 완성

항공 대중화 시대의 도래

1989년 1월 1일 우리나라는 내국인의 해외 여행을 전면 자유화했다. 1980년 중반 이후 경기 호황이 지속되고 국민들의 해외여행 욕구가 커지자 1981년부터 부분적으로 완화해 오던 것을 전면 자유화한 조치였다. 1988년 100만 명을 돌파했던 내국인 출국자 수는 해외여행 자유화로 관광 수요가 급증해 1989년 150만 명을 넘어섰다. 본격적인 항공 대중화 시대가 시작된 것이었다.

항공여행의 목적지가 세계 각국 도시로 다양화됨에 따라 대한항공은 취항지 확대뿐만 아니라 투어 상품을 개발해 관광 수요를 적극 개발, 유치했다. 1989년 투어개발부를 신설해 조직을 강화하고, 서울을 목적지 또는 경유지로 하는 승객을 대상으로 교통편과 호텔, 관광 상품을 묶어 제공하는 조이풀 스톱오버(Joyful Stopover)와 함께 조이풀 홀리데이(Joyful Holiday) 상품을 운영해 개인 승객의 여행 편의를 증진시켰다. 관광 상품의 판매 기반을 조성하기 위해 한진관광과 연계해 칼 월드 투어(KAL World Tour) 상품을 출시하기도 했다. 1983년 12개 코스 개발을 시작으로 1989년까지 112개의 관광 목적지와 해외 행사 및 동호인을 대상으로 하는 특별 관광 상품 등 모두 105개의 관광 코스를 개발해 우리나라의 여행 문화를 선도했다.

우리나라 항공 시장의 규모 확대로 대한항공의 항공권을 판매하는 대리점 수와 외국 항

공사의 대한항공 연계 판매가 증가했다. 대한항공은 대리점 관리 기능을 강화하기 위해 1990년 IATA의 대리점 결제 프로그램인 BSP(Billing and Settlement Plan) 제도를 도입했다. 도입 초반 일부 여행사들의 반대도 있었으나 업계 전반의 생산성과 효율성이 향상됨에 따라 대리점의 수익성이 높아졌을 뿐만 아니라 외국 대형 여행사의 국내 진출에 대비해 경쟁력도 키울 수 있었다.

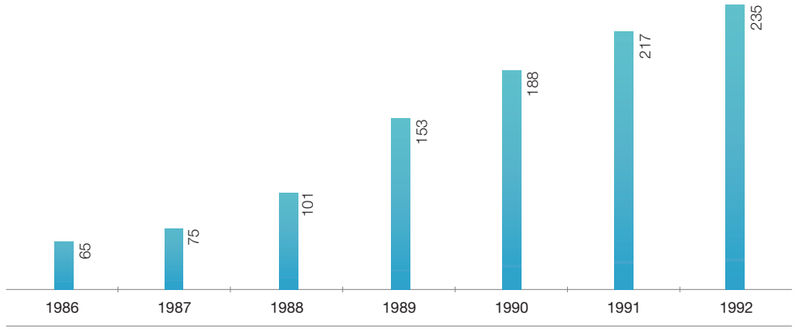
여행자유화 이후 우리나라의 동남아시아 여행 수요가 급격히 늘어나자 기존 노선을 증편하거나 신규 노선 개설에 힘을 기울였다. 1990년 3월 25일부로 서울-방콕-싱가포르 노선을 주 3회에서 4회, 서울-싱가포르-자카르타 노선을 주 1회에서 2회로 증편했다. 1991년 12월 5일 인도네시아 발리(덴파사르)에 주 1회 신규 취항하고, 1994년 7월 22일에는 태국 푸켓에 취항해 신혼여행 및 가족 여행객들이 세계적인 휴양지들을 편리하게 여행할 수 있도록 했다.

1993년 6월 4일에는 베트남 호찌민(옛 사이공)에 정기 취항했다. 1969년 10월부터 사이공에 정기편을 운항해 오다 베트남전쟁의 전황이 악화되면서 1972년 운항을 중단한 이후 21년 만에 양국 간 하늘길이 다시 열렸다. 대한항공은 1992년 1월부터 호찌민에 월 3회의 정기성 전세기를 운항하고, 2월에는 베트남 수도 하노이에 전세기를 운항하면서 정기 취항의 기반을 쌓았다. 대한항공은 호찌민 정기 취항 당시 하노이 정기 취항도 함께 추진했지만 베트남 정부의 반대로 호찌민에만 취항할 수 있었다. 하노이 정기 취항은 전세기 취항 8년 후인 2001년 12월에서야 이루어졌다.

일본 신규노선 개설에도 힘썼다. 한일 간 항공 수요가 증가하자 기존 노선 증편과 함께 지방도시 취항을 확대했다. 1990년 5월 가고시마, 1991년 4월 구마모토, 1991년 6월 오카야마, 1992년 4월 오이타, 1995년 4월 아오모리에 취항했다. 대한항공은 아오모리에 취항한 첫 국제 항공사로 기록됐고, 아오모리 취항으로 일본 12개 도시가 우리나라와 연결됐다. 당시 국내 취항 도시가 14개임을 감안할 때 한일 간 항공 교류가 크게 증가하고 있음

[그림 3-4] 우리나라 내국인 출국자 현황(1986~1992)

단위 : 만 명



* 출처 : 법무부



1995. 4. 2 서울-아오모리 정기 노선 취항 기념 행사

을 방증했다.

우리나라 지방공항이 개발됨에 따라 지방도시에서 출발하는 국제선을 꾸준히 개발했다. 1992년 10월 부산-호놀룰루 노선 개설을 시작으로 1995년 부산-괌, 1996년 2월 대구-오사카, 12월 부산-상하이, 1997년 6월 부산-싱가포르, 부산-방콕 노선을 개설했고, 1997년 4월에는 청주국제공항이 개항하면서 청주-괌, 청주-오사카 노선을 신설해 지방 고객의 국제선 이용 편의를 제고했다.

대양주와 남미 진출로 세계일주노선망 구축

1989년 출범 20주년을 맞은 대한항공은 복수민항이라는 새로운 경쟁 체제뿐만 아니라 세계 항공업계의 변화에도 대응해야 했다. 미국의 항공규제 완화 확산, 유럽 통합 가시화, 중국과 동구권 국가의 개방 가속화, 초대형 항공사의 시장 지배 확대, 항공 목적지의 다양화 등 불확실성이 가중되고 있었다.

대한항공은 세계일주 노선망을 완성함으로써 2000년대에는 세계적인 항공사로 발전한다는 야심찬 계획을 수립했다. 그동안 일본과 동남아시아, 미주와 유럽은 물론 중국·러시아·동유럽에 이르는 신시장을 적극 개척해 5대양 6대주를 연결하는 세계일주 노선망 완성을 목전에 두고 있었다. 이제 남은 고지는 대양주와 남미였다.

1980년대 후반 호주와의 경제협력이 확대되고 관광 상품 개발로 호주 방문 수요가 증가함에 따라 시드니 노선 개설을 추진했다. 대한항공의 지속적인 요청으로 1990년 2월 호주와의 항공협정이 체결되자 1990년 4월 서울-시드니 직항 노선을 개설하고 이후 1993년 8월 서울-브리즈번 노선의 정기운항을 개시했다.

1992년 10월 25일에는 브라질 상파울루 노선에 취항했다. 대한항공은 대양주에 이어 남미 대륙에도 취항함으로써 세계일주 노선망을 완성했다. 비행거리 1만 1,000마일에 23시



1990. 4 시드니 취항 광고

간 55분이 소요되는 서울-로스앤젤레스-상파울루 노선은 당시 대한항공 운항노선 중 최장거리 노선이었다. 1991년 4월 한미 항공협정 개정 이후 처음으로 미국을 경유하는 이원권 행사라는 점에서 더욱 큰 의미가 있었다. 상파울루 취항으로 일본 11개 도시, 동남아시아 8개 도시, 대양주 2개 도시, 러시아를 포함한 유럽 9개 도시, 중동 2개 도시, 아프리카 1개 도시, 북미 8개 도시, 남미 1개 도시 등 전 세계 6대주를 연결하는 노선망을 갖추었다.

호주에 이어 새로운 관광지로 각광받고 있던 뉴질랜드에도 취항했다. 1993년 11월 오클랜드에, 1994년 7월에는 크라이스트처치에 신규 노선을 개설했다. 1995년 9월에는 신혼여행객 대상 관광 상품을 개발해 남태평양의 섬나라 피지에 취항했다. 피지 취항은 대한항공의 꾸준한 시장 개발 노력으로 이루어진 것으로 여행객에게 다양한 여행 기회를 제공할 것으로 기대를 모았다.

1993년 10월 카이로 노선을 개설함으로써 1992년 4월에 트리폴리 운항 중단으로 국적기가 취항하지 않고 있던 아프리카에 다시 발을 들여놓았다.

한미 항공협정 개정과 미주 노선 확장

아시아나항공의 출범으로 중국·일본·동남아시아 등 중단거리 노선의 경쟁이 치열해지자 대한항공은 이에 대처하기 위해 대양주와 남미 진출, 미주와 유럽 노선을 지속적으로 개설해 장거리 노선의 경쟁력을 강화했다.

대한항공은 미주 노선 확대를 위해 우리나라에 일방적으로 불평등했던 한미 항공협정 개정을 추진했다. 1980년대 미국의 항공규제 완화 정책으로 미국 항공사의 취항이 확대됨에 따라 한미 항공협정 개정을 위한 분위기가 조성되고 있었다. 우리나라는 지속적으로 항공협정 개정을 요구했으며, 1991년 6월 14일 마침내 미국 도시 추가 취항권과 중남미·유럽 이원권 문제를 타결하고 양해각서에 가서명했다. 미국 6개 불특정 지점과 알래스카·괌·사



1992. 3. 28 시카고·괌·오이타 정기 여객 노선 취항식

이란 3개 지점에 대한 우리나라 국적기의 추가 취항권을 확보한 것이다. 우리나라가 미국 내 6개 취항 노선을 선택할 수 있었으며, 1992년 4월 1일 중남미에 1개 지점과 1994년 7월 1일 중남미와 유럽에 각각 1개 지점 등 모두 3개 지점에 대해 우리나라가 원하는 방향으로 이원권을 설정하는 데도 합의했다.

우리나라는 1994년 6월까지 김포공항 내 1만 2,600㎡(3,818평) 규모의 화물청사를 신축해 미국 항공사 전용으로 임대하기로 했으며, 미국 항공사의 컴퓨터 예약 제도(CRS)의 국내 영업을 허용하기로 했다. 항공화물의 신속한 통관을 위한 절차 개선도 미국에 약속했다.

대한항공은 1992년 3월 그동안 전세기를 운항해오던 시카고 노선에 정식 취항하게 됨에 따라 미국 중부지역 진출을 본격화했다. 전세기를 운항해오던 샌프란시스코 노선 취항도 희망했지만 아시아나항공에 배분됐으며, 2년 뒤인 1994년 10월 미국 노선의 복수 취항이 자율화됨에 따라 샌프란시스코 정기 노선을 개설했다.

1994년에 남은 4개 노선권을 배분할 때 대한항공은 1996년 애틀랜타올림픽을 고려해 애틀랜타와 댈러스를 선택했으며, 아시아나항공은 시애틀과 디트로이트를 선택했다. 이로써 대한항공의 전체 취항도시는 세계 28개국 66개 도시로 늘어났으며, 미주지역에는 11개 도시에 주 80여 편을 운항했다.

1992년 4월에는 서울-괌 노선을 개설했다. 태평양상에 있는 미국령 섬인 괌은 인근의 사이판과 함께 신혼 여행지로 각광받고 있던 곳이어서 오래전부터 노선 개설을 추진해오다 한미 항공협정 개정으로 뜻을 이루었다. 1995년 12월 22일에는 사이판에 주 4회 취항했다.

1995년 7월 26일 미국의 수도이자 세계 정치의 중심인 워싱턴에 취항, 태극 날개의 위상을 드높였다. 서울-뉴욕 간 주 10편의 항공기 중 일·수·금요일에 서울을 출발하는 항공기를 워싱턴까지 연장 운항한 것이었다. 이는 당시 한미 간에 항공 분야를 포함한 각 분야의 관계 발전에 좋은 계기가 될 것으로 평가받았다.



1995. 9. 6 서울-워싱턴 정기 노선 개설 기념 행사

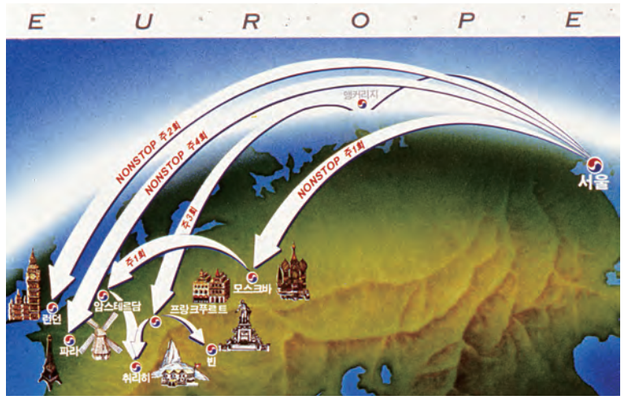
워싱턴 취항은 항공협정 체결이 아닌 '시티즈 프로그램(US Cities Program)'에 의해 성사됐다. 1990년 미국은 일정 요건을 갖춘 외국 항공사의 미국 도시 취항을 지방단체장 재량으로 허용하도록 제도화했다. 대한항공은 시티즈 프로그램을 이용해 미국의 도시에 취항할 수 있다는 사실을 확인하고 1995년부터 미국 정부와 접촉을 시도해 워싱턴 입성에 성공한 것이었다.

이 제도를 이용해 잇달아 미국의 주요 도시에 신규 취항했다. 1996년 8월 20일 미국 뉴저지주 뉴어크(Newark)공항에 취항한 것을 비롯해 8월 21일에는 유학생과 교포들이 많이 거주해 항공 수요가 많은 매사추세츠주의 보스턴에 아시아 국가 항공사로는 최초로 신규 노선을 개설했으며, 1997년 5월 23일에는 콜로라도주의 대표적인 관광 도시인 덴버에도 취항했다.

1998년 6월 9일 대한민국 정부 최초의 항공자유화 협정인 '한미 항공자유화협정(Open Skies)'이 체결됐다. 항공자유화 정책은 당시 미국이 항공협정상 존재하는 각종 제한을 철폐하고 항공 운수업을 시장 기능에 맡기자는 취지에서 추진해온 정책으로 전 항공노선의 진입 개방, 전 노선의 항공사 수 및 운항 편수 무제한 허용, 운임 설정 자유화 등이 주 내용이었다.

[표 3-3] 미주 노선 취항 현황(1989~1999)

연도	여객 취항 도시	화물 취항 도시
1992	시카고(3월), 괌(4월), 상파울루(10월)	
1994	샌프란시스코(10월), 애틀랜타(12월), 댈러스(12월)	시카고(10월)
1995	워싱턴(7월), 사이판(12월), 부산-괌(7월)	샌프란시스코(1월)
1996	보스턴(8월), 뉴어크(8월)	댈러스(3월), 포틀랜드(5월), 애틀랜타(9월)
1997	덴버(5월)	



1990 유럽 7개 도시 매일 직항 운항 광고

한미 항공자유화협정이 체결됨에 따라 국적 항공사들이 미국의 모든 지역을 자유롭게 운항하고, 미국을 경유해 제3국으로 운항할 수 있는 이원권을 확보했다. 게다가 무제한 기종 변경, 제3국 항공사와의 영업 협력 등이 가능해져 국적 항공사들은 연간 1억 달러의 수익 증가와 비용 절감 효과를 볼 것으로 기대했다.

이에 따라 우리나라 항공사는 미국의 어느 곳이든 취항하고, 어느 항공사와도 제휴가 가능해졌다. 1957년 체결된 이후 41년간 불평등하게 지속돼온 한미 항공협정이 항공자유화협정으로 대체돼 한미 항공사들이 대등한 여건에서 경쟁을 벌일 수 있는 길이 열린 것이었다.

유럽 노선 확장으로 장거리 노선 경쟁력 강화

1980년대 말 유럽 국가들은 통합을 추진하고 있었으며, 통합이 실현될 경우 보호무역주의의 파고가 거세질 것으로 전망되고 있었다. 대한항공은 유럽 통합 이전에 취항지를 확대하기 위해 힘을 쏟았으며, 시베리아 항로를 개척해 유럽 노선의 경쟁력을 강화했다.

1989년 4월 런던·파리·취리히·프랑크푸르트에 이어 네덜란드의 암스테르담에 취항했다. 이어 1990년 6월 프랑크푸르트를 경유해 예술의 도시 비엔나에 취항했으며, 1991년 6월에는 로마 신규 취항으로 남부 유럽에 교두보를 확보함으로써 유럽 전역을 관장하는 노선망을 구축했다.

1994년 8월 29일 스페인의 수도 마드리드에 정기 노선을 개설했다. 인도 뭄바이를 거쳐 이집트 카이로를 운행하던 노선을 마드리드까지 연장한 것이었다. 로스앤젤레스 경유 상파울루 노선에 이어 두 번째로 긴 노선으로 21시간 20분이나 걸렸다. 마드리드 노선은 성지순례 관광 노선으로 주목을 끌기도 했다.

또한 서남아시아 진출의 교두보 확보를 위해 1993년 3월 29일 방콕을 경유하는 서울-뭄바이(봄베이) 노선을 개설하고 1995년 11월 27일 서울-텔아비브, 1996년 4월 5일에는 중동

아랍에미리트(UAE)의 두바이를 연결하는 정기 여객 노선을 개설했다. 두바이 노선 개설로 대한항공은 중동지역에 텔아비브·바레인·제다 등 4개 도시에 취항했다.

전 세계 물류거점 도시로 화물 노선망 확대

1990년대 우리나라를 비롯한 전 세계 기업들의 해외 진출이 확대됨에 따라 항공화물 수요는 견실한 성장을 이어갔다. 대한항공은 기업들의 이동과 물류 흐름에 따라 선제적으로 시장과 상품을 개발해 전 세계 물류 거점도시로 화물 노선망을 확대했다.

먼저 우리나라 기업들의 아시아 진출이 증가하고 아시아에 생산기지가 이전됨에 따라 아시아지역 화물 노선을 확대했다. 1989년 12월 필리핀 마닐라를 시작으로 1991년 2월 인도네시아 자카르타, 1992년 3월 인도 뭄바이에 진출했다. 이어 1993년 7월 아시아 전자·반도체 산업의 중심인 말레이시아 페낭에 진출했다. 1995년 4월에는 인도 델리에 취항해 유럽과 서남아시아, 동북아시아와 태평양 노선을 연결하는 항공화물 수송망을 구축했으며, 1996년 3월에는 세계적인 자동차 생산기지로 성장하고 있던 인도 첸나이에 화물 정기 노선을 개설했다. 1997년 아시아 지역에서 생산되는 의류·신발 제품의 미주 수송을 위해 스리랑카의 콜롬보(5월), 방글라데시의 다카(9월)에 연이어 취항했다.

1991년 한미 항공협정 개정으로 미국 취항 노선이 확대되자 아시아-미주 간 항공화물 수요 증가에 발맞추어 미주 화물 노선을 지속적으로 신설했다. 1994년 10월 시카고, 1995년 1월 샌프란시스코, 1996년 3월 댈러스, 1996년 5월 포틀랜드, 1996년 9월 애틀랜타에 잇달아 취항했다. 이로써 대한항공은 미국 전역을 아우르는 강력한 태평양횡단 노선망을 구축했다.

1990년대 러시아 영공을 통과하는 시베리아 항로가 열리면서 유럽 노선은 장거리 직항 운항으로 수익성이 향상됐으며, 미주 노선과 함께 고수익 노선으로 자리 잡았다. 대한항공은 이탈리아 밀라노에 정기 화물 노선을 개설한 것을 시작으로 1992년 4월에는 프랑스 파리 운항을 재개했다. 이어 1993년 2월 영국 런던, 1995년 3월 네덜란드 암스테르담, 1995년 8월 스위스 바젤, 1995년 10월 벨기에 브뤼셀, 1998년 3월 덴마크 코펜하겐에 취항하는 등 유럽지역의 취항지를 본격적으로 늘려 나갔다.

1990년대 들어 중국의 급속한 경제 성장으로 중국 화물 시장에 대한 기대감은 매우 컸지만 외국 항공사에 대한 규제로 중국 내 영업활동은 제한돼 있었다. 1994년 항공협정 이후 대한항공은 1995년 11월 중국에서 가장 먼저 경제특구로 지정된 선전에 화물기를 취항했다. 1998년 8월에는 중국 경제의 중심지인 상하이에 취항했다. 상하이는 우리나라와 지리적으로 가깝고 세계적인 IT·전자제품 생산기지로 연간 항공화물 물량이 230만 톤에 달했다. 대한항공은 상하이 진출을 교두보로 삼아 2000년대 들어 본격적으로 중국 본토에 화물 노선을 확대했다.

1997년 4월 호주 시드니에 화물기를 취항했으며, 1998년 2월에는 브리즈번으로 대양주 화물 노선을 넓혔다.

대한항공은 1996년 국제 항공화물 수송 분야에서 루프트한자항공에 이어 세계 2위를 기



1995 GREAT SKY 광고

록했다. 1970년대 초 B707 화물기 1대로 시작한 화물 사업이 눈부신 성장을 거듭해 25년 만에 세계 2위에 오른 것은 세계 항공 역사상 유례가 없었다.

전 세계 물류거점 도시로 화물 노선망을 확대한 결과 한 곳의 시장에 어려움이 생기더라도 큰 타격을 받지 않았으며, 1997년 IMF 외환위기 여파에도 불구하고 매출이 30% 이상 증가했다. 이후에도 화물 수송은 성장을 지속하며 대한항공이 경영 위기를 극복하고 다시 도약할 수 있는 버팀목이 돼 주었다.

[표 3-4] 국제선 운항 도시 현황(1999)

구분	운항 도시
일본(11)	가고시마, 오카야마, 오이타, 아오모리, 나가사키, 오사카, 나고야, 삿포로, 도쿄, 니가타, 후쿠오카
동남아시아(6)	방콕, 쿠알라룸푸르, 싱가포르, 마닐라, 자카르타, 페낭
미주(13)	호놀룰루, 로스앤젤레스, 뉴욕, 밴쿠버, 토론토, 시카고, 상파울루, 샌프란시스코, 애틀란타, 댈러스, 워싱턴, 앵커리지, 포틀랜드
유럽(12)	암스테르담, 취리히, 프랑크푸르트, 로마, 파리, 런던, 모스크바, 블라디보스토크, 밀라노, 바젤, 브뤼셀, 코펜하겐
서남아시아·중동·아프리카(4)	카이로, 두바이, 뭄바이, 콜롬보
중국·몽골(9)	홍콩, 산야, 상하이, 칭다오, 톈진, 베이징, 선양, 선전, 울란바토르
대양주(4)	시드니, 브리즈번, 오클랜드, 크라이스트처치

05.

조양호 사장 취임과 경영혁신 추진

항공업계의 경영 악화와 사활을 건 경쟁력 강화 노력

1980년대 세계 항공 시장은 경제 호황과 더불어 규제 완화에 따른 노선망의 확대, 각국 정부의 여행 장려 정책 등 여러 요인으로 비약적으로 성장했다. 그러나 1980년대 말 이후 선진국의 경제 성장이 둔화되고 항공사 간의 과도한 경쟁과 무분별한 성장 추구로 인해 항공사의 수익성은 크게 악화됐다.

더욱이 1990년 8월 이라크의 쿠웨이트 침공이 초래한 유가 폭등과 세계 경기 하락은 항공 시장의 침체를 가속화시켰다. 항공 수요 둔화에 따른 공급 과잉은 운임 전쟁까지 촉발해 항공사의 수익성이 급속히 악화됐으며, 대부분의 항공사들은 영업 적자를 기록했다. 1990년부터 1992년까지 IATA 가입 항공사의 국제선 영업적자 규모는 115억 달러에 달했다. 1991년 12월에는 미국 최고의 항공사였던 팬암항공이 파산했으며, 미국의 트랜스월드항공(TWA)도 파산 신청을 했다. 미국의 유나이티드항공과 노스웨스트항공, 네덜란드의 KLM, 독일의 루프트한자항공도 심각한 경영난에 직면해 있었다. 거기에다 1987년 민영화 이후 한 번도 적자를 낸 적이 없던 일본항공(JAL)마저 1991년 129억 엔의 영업 적자에 이어 1992년에도 481억 엔의 적자로 어려운 상황에 직면해 있었다.

전 세계 항공사들은 비수익성 노선의 운휴, 기재 도입과 신규 채용 동결, 원가절감 등 경영난을 타개하기 위한 모든 방법을 동원했다. 다른 한편으로는 항공사 간 제휴를 통한 규모의 경제 실현과 세계화 전략 추진으로 경쟁력 확보에 박차를 가했다. 각국 정부도 국익 보

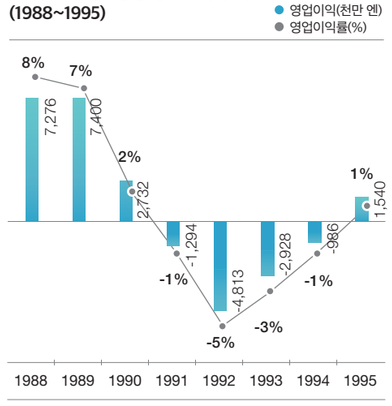


1992. 2. 27 제30기 정기 주주총회에서 조양호 수석부사장을 사장에 선임

호와 자국 항공사의 생존을 위해 정부 차원에서 자국 항공사의 보호와 지원을 강화했다.

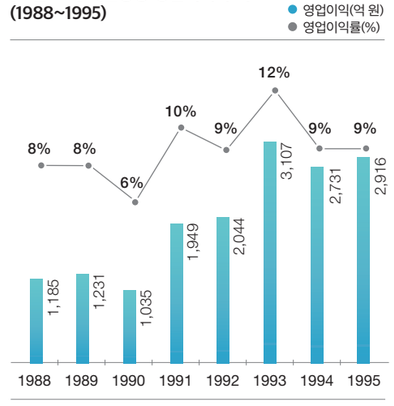
세계 항공업계가 악전고투하고 있던 1991년 대한항공은 19.6%의 매출 성장률을 기록하면서 매출 2조 원 시대를 열었으며 흑자를 이어가고 있었다. 그러나 전 세계 항공업계가 체질 개선과 경쟁력 강화를 위해 사활을 건 노력을 하고 있는 상황에서 업무 능력을 개선하고 향상시키지 못한다면 도태될 수밖에 없었다. 지난 20년간 가파르게 성장해온 대한항공은 항공업계의 구조적 재편에 대응해 경영 체계를 가다듬고 새로운 도약을 철저히 준비해야만 했다.

[그림 3-5] 일본항공 영업이익 추이 (1988~1995)



* 출처 : 일본항공 영업보고서

[그림 3-6] 대한항공 영업이익 추이 (1988~1995)



* 출처 : 대한항공 영업보고서



1995. 12. 15 경영혁신 경진대회

조양호 사장 취임과 경영혁신 추진

대한항공은 1992년 2월 27일 주주총회를 열어 조중건 사장을 대표이사 부회장에, 조양호 수석부사장을 사장으로 선임했다. 국제 항공업계 변화에 효과적으로 대응하고 21세기 최우수 항공사로 도약하기 위한 조치의 일환으로 경영진 보강을 꾀했다. 조중건 부회장은 국제업무를 맡아 외국 항공사와의 경쟁과 협력을 강화해 나갔으며, 조양호 사장은 생산성 향상과 경영혁신을 맡아 대한항공의 체질 개혁을 추진했다.

조양호 사장 취임과 함께 대한항공은 외부 변화에 기민하게 대응하고자 기존의 영업과 운송 부문을 통합해 영업총본부를 설치하고 여객과 화물 조직을 재편했다. 서비스추진실을 신설해 고객 지향의 영업우선주의를 추구했다. 더불어 제도개선실을 신설하고 1992년 7월부터 경영구조 개혁을 추진했다. 그 결과 항공기 가동률 향상, 1인당 생산성 제고와 비용 절감의 효과가 있었으나 개혁이라 일컬을 만큼의 성과를 거두지는 못했다.

1994년 창립 25주년을 맞은 대한항공은 '이대로는 안 된다', '변해야 산다'는 위기의식을 갖고 새로운 도약을 위해 '챌린지-CRS25'라는 캐치프레이즈를 내걸고 강력한 경영혁신운동을 전개했다. 그해 조양호 사장은 임원진 교육에서 경영혁신을 통해 항공업계의 위기를 극복하고 성장 기반을 확보하겠다는 강한 의지를 표명했다. 특히 지난 25년 동안 크고 작은 위기를 성공적으로 극복했지만, 이로 인해 위기를 위기로 느끼지 못하는 문제점을 제기하며 조직 내 의식개혁과 경영혁신의 필요성을 강조했다.

대한항공은 경영혁신 목표를 항공산업의 구조적 불황 극복, 고객 주도형 경영 체제의 구축, 미래 지향의 창조적 경영에 두고 경영 각 분야의 혁신방침을 다음과 같이 세웠다.

첫째, 채산성과 성장성이 없는 사업의 개선과 철폐, 수익성과 장래성이 있는 사업으로의 재구축(Restructuring)
둘째, 작은 본사 실현, 현장 중시 조직, 부문 간 업무 장벽이 없는 조직 구조로 변경(Re-sizing)
셋째, 관료적 기업체질에서 탈피해 서비스·안전·인사·교육·조직 등 업무의 근본적 대개혁(Re-engineering)
넷째, 인적 자원의 전략적 관리와 임직원 재교육 등 인사정책의 혁신
다섯째, 인력의 국제화, 업무의 국제화, 사업의 국제화를 통한 글로벌 전략의 강화(Globalization)
여섯째, 창조성·다양성·적극성을 개발하는 의식개혁과 능력을 최대한 발휘할 수 있는 기업 풍토의 조성

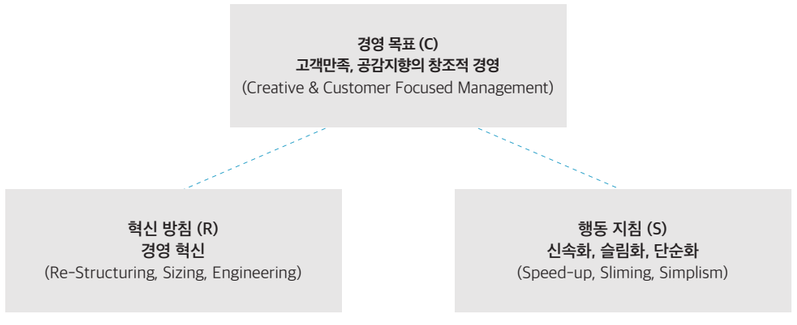
더불어 신속화·슬림화·단순화라는 행동지침을 마련하고 기존의 경영혁신추진위원회 산하에 추진사무국과 조직혁신팀 등 7개의 혁신팀을 구성해 조직을 보강했다. 경영혁신에 대한 이해와 혁신 마인드 함양을 위해 전 직원 대상으로 경영혁신 교육을 실시했다. 정보지를 발간하고 경영혁신대회를 실시해 추진 결과를 공유하고 공감대를 형성해 나갔다.

인사 제도 개혁을 통한 능력 중심의 조직문화로 변모

경영혁신 활동의 일환으로 내부 문제를 진단한 결과 외부고객뿐만 아니라 내부고객의 불만 증가와 극도로 관료화돼가는 것이 가장 시급히 해결해야 할 문제로 파악됐다. 조직 내부에 만연한 관료주의와 연공주의, 그리고 무사안일주의를 개선하고 씻어내 세계화, 국제화 시대에 부응하는 기업으로 거듭나기 위해 인사 제도 개혁에 착수했다.

'기업은 곧 사람'이라는 경영이념에 입각해 능력 중심의 새로운 인사 제도를 수립했다. '잘하는 사람은 많이 주고 못하는 사람은 도태시킨다'는 단순한 의미의 능력주의가 아닌 '기업과 구성원의 영속적인 발전'을 추구하는 철학 있는 인사 제도를 정립한 것이었다. 더불어 21세기 세계화 시대에 필요한 인재상을 '참신한 사고로 솔선수범하며 고객을 감동하게 만드는 신KAL맨'으로 확립했다.

[그림 3-7] 챌린지-CRS25 개념(1994. 3~1997. 6)





항공산업을 주도할 인재양성을 위한 기본 서비스 교육

신인사 제도는 구성원 각자가 자신의 능력과 적성에 따라 진로를 선택하고 스스로 개발하며, 회사는 직부별로 직원들을 관리하고 양성하는 종합적인 인사 제도를 표방했다. 직무 범위와 성격, 양성 목표에 따라 구성원들이 성장할 수 있는 직부 제도를 도입했으며, 개개인의 양성 목표에 따라 인재를 개발하고 육성하는 경력개발 제도(Career Development Program, CDP)를 시행했다. 공정한 평가 결과에 상응하는 적정한 보상을 받도록 평가 제도와 보상 제도를 개선했다.

기존의 총무본부와 교육훈련본부를 인재개발관리본부로 통합해 채용에서부터 교육·평가에 이르기까지 일관성 있는 인사정책을 시행했다. 1994년부터 신입사원 전원의 해외연수를 실시하고 해외단기파견 제도와 해외주재근무, 우수 해외직원의 본사 파견 등 글로벌 인재를 양성하기 위해 노력했다. 1995년 2월에는 등촌동 교육훈련센터 개관으로 여러 곳에 분산돼 있던 교육훈련 부서가 한 곳으로 집중됨으로써 통합된 교육 과정 개발과 전문 강사에 의한 효과적인 교육이 가능해졌다. 현장 직원의 업무 역량 향상을 위해 철저한 실무교육과 보수교육을 실시했으며, 기본적인 서비스 교육도 강화했다. 체계적인 경영관리교육을 통해

[표 3-5] 1990년대 조직구조 변천

1994.12.31	1996.12.31(대팀제)	1997.12.31(BU제)
1총본부 / 11본부 / 1실	1총본부 / 10본부	1총본부 / 10본부
56부 / 8공장 / 2사무소·부	22부(실·원·소) / 7공장 / 81대팀	41BU(원) / 7공장 / 152대팀
2추진위원회사무국 / 1팀	2추진위원회사무국 / 1팀	

전문 경영인을 양성하고, 첨단 정보 경쟁에 앞서 나갈 수 있도록 정보교육을 활성화했다.

직부의 선택, 직부별 양성 목표와 그에 입각한 능력개발·육성 및 자기계발, 그리고 그 성과에 따른 공정한 평가와 보상 등이 함께 유기적으로 연계되는 종합적인 인사 시스템을 구축함으로써 신인사 제도를 정착시켜 나갔다. 이는 대한항공을 보람된 삶의 터전으로 만들기 위해서는 무엇보다 '기업은 곧 사람' 이라는 경영이념을 바탕으로 올바른 제도의 수립이 필수적이라는 경영진의 판단에 따라 단행한 혁신적인 조치였다.

조직 개편을 통해 경영 스피드와 유연성 강화

대한항공은 1989년 1월 팀제를 도입했다. 경영환경의 변화에 전략적·능동적으로 대응하고 종래의 관리 중심에서 탈피해 조직과 인력 운영의 유연성을 확보하기 위한 조치였다. 팀제 도입으로 300여 개 과가 250개 팀으로 전환됨으로써 조직의 간소화가 이루어졌다. 그러나 시행 5년 뒤 각 부서의 팀 수가 대폭 증가(100여 개 부서, 380여 개 팀)해 조직이 지나치게 비대해졌다. 관리 계층이 비대해짐에 따라 조직이든 개인이든 모든 것을 위·아래·옆으로 전가하는 경향이 농후해졌으며, 복지부동의 풍조가 만연해졌다.

이러한 현상을 치유하기 위해 1995년에는 경영혁신 차원의 조직 재설계를 통해 업무 프로세스를 단축시키고 기능이 중복되는 팀들을 통폐합하는 작업을 본격화했다. 더불어 조직의 기본이라고 생각해 왔던 부서제를 폐지하고 대팀제를 도입함으로써 조직 운영에 발상의 전환을 가져왔다.

대팀제는 업무의 특성과 기능이 유사한 팀들을 같은 그룹으로 묶어 조직을 간소·수평(Slim & Flat)화하고 의사결정단계의 축소와 조직의 유연성을 확보하는 혁신적인 조직개편 방안이었다. 일시에 전 부서를 대상으로 하지 않고 각 본부 중심으로 단계적으로 추진하는 방법을 채택해 대팀제 전환에 따른 혼선을 최소화하고 2000년대 들어 본부장 책임경영 체제로 전환하는 기반을 마련했다.

1997년 8월에는 조직 변혁을 위해 BU(Business Unit)제를 도입하고 조직 기본 체계를 개편했다. 작고 효율적인 본사 조직 구축을 위해 담당 임원과 부서장이 관장하던 분야를 BU로 통합했으며, 기존의 기능별 소팀제를 하나의 업무 프로세스 단위로 통합해 조직의 생산성과 효율성을 극대화했다. 1996년말 1총본부와 10본부, 22부(실·원·소), 7공장, 81대팀에서 1997년 BU제 도입으로 1총본부, 10본부, 41BU(원), 7공장, 152대팀으로 재편됐다.

1994년부터 1997년까지 추진한 경영혁신활동을 통해 대한항공은 21세기에 걸맞은 경영체계와 기업체질을 갖추었다.

06.

비행의 또 다른 즐거움, 기내식 사업의 신장

케이터링센터 증축, 생산설비 확충과 현대화

항공업계의 국제선 경쟁 심화와 더불어 최고의 기내 서비스 제공은 항공사를 평가하는 핵심 기준이 되고 있었다. 기내 서비스 중에서도 특히 '항공여행의 꽃'이라 불리는 기내식 서비스는 고객들의 여정에 또 다른 즐거움을 선사하는 중요한 체험의 하나로 자리매김했다.

1992년 2월 25일 대한항공은 기내식 사업의 역량 강화를 위해 김포 케이터링센터 증축을 완료해 대량 생산과 품질 고급화의 새로운 전기를 마련했다. 국내 설계사의 경험 부족을 보완하고자 글로벌 케이터링 전문업체인 독일 LSG Sky Chefs사의 컨설팅을 받아 최신 냉장·냉동설비 및 주방, 위생장비를 완비한 김포 케이터링센터는 국제적인 규모의 최고 시설을 자랑하며 기존 일일 2만 식에서 1만 5,000식이 증가된 3만 5,000식 이상의 생산 역량을 갖추었다. 이로써 국내 유일의 전문 기내식 생산시설을 갖춘 대한항공은 아시아나항공은 물론 국내 취항 18개국 26개 항공사의 기내식 공급을 도맡아 주당 440편의 항공기에 기내식을 공급했다.

대한항공은 생산설비의 확충뿐만 아니라, 기내식 생산 과정 및 품질관리에도 노력과 투자를 아끼지 않았다. 김포와 김해 케이터링센터 모두 1996년 12월 국제표준화기구(ISO)에서 제정한 환경경영 체제 국제인증 ISO 14001을 획득했다. 기업의 경영방침으로 환경경영 목표 달성을 위해 내부 조직 및 절차 등을 규정해 자원을 효율적으로 관리하고 지속적인



김포 케이터링센터

환경 개선 노력에 대한 인증이었다

또 2000년 11월 20일에는 식품의약품안전처로부터 국내 최초로 김포 케이터링센터가 식품의 안전한 생산관리를 인증하는 위해요소 중점관리기준(HACCP) 적용업소로 지정받았다. 1년간 식품의약품안전처와 한국보건산업진흥원으로부터 총 네 차례의 엄격한 심사를 받아 단체급식 분야 HACCP 적용업소 1호로 지정되면서 대한항공 기내식의 안정성을 대외적으로 인정받기도 했다.

1990년대 후반 인천 신공항 건설이 본격화되자 대한항공은 인천 케이터링센터 건립에 나서 2001년 3월 인천국제공항 개항과 함께 문을 열었다. 식품·의약품 분야의 세계적인 설계사인 독일 ITO사의 컨설팅을 받아 약 24개월에 걸쳐 840억 원을 투자한 인천 케이터링센터는 자동화 시스템 도입과 함께 위생, 환경친화적으로 건립한 첨단 시설로 준공 당시 1일 생산량 세계 4위 규모였다. 김포와 인천 케이터링센터 이원화를 통한 생산 및 운영 효율성 제고를 도모하는 한편, 소규모 기내식 시설 수준이었던 부산 케이터링센터를 리모델링 및 증축해 명실상부한 케이터링센터로서의 기능을 완비했다.

한식의 기내식화, 비빔밥으로 머큐리상 수상

대한항공이 기내식 사업에서 거둔 성과 중 하나는 서양식 위주였던 기내식 메뉴에 우리나라 고유의 음식을 최초로 도입한 것이었다. 이는 대한항공 기내 서비스 고유화에 일대 전환을 가져온 획기적인 일이었다. 해외여행 자유화 조치 이후 급증한 내국인의 기호와 욕구에 부응하기 위해 개발한 한식 기내식은 내국인은 물론 외국인들에게도 호평을 받았다. 한

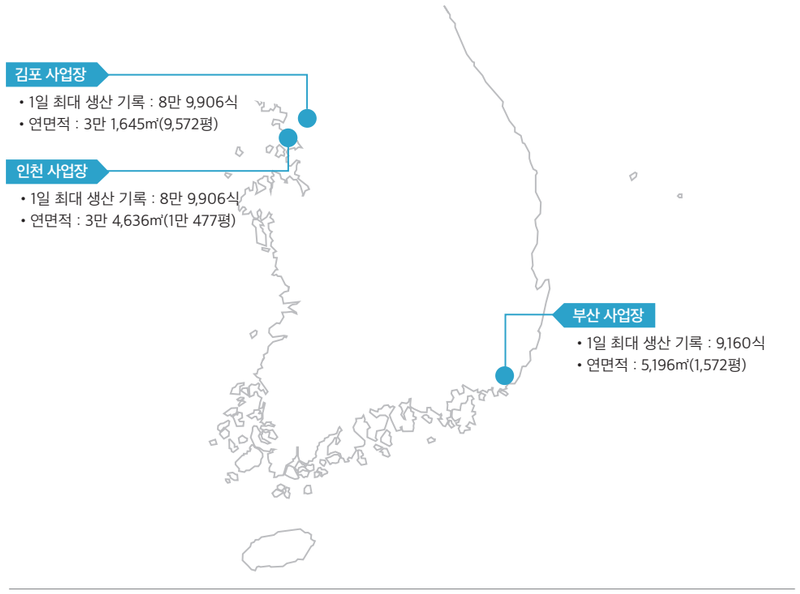
식이 기내식으로 자리 잡게 된 것은 해외여행을 하는 내국인 승객들이 많아진 것이 가장 큰 이유였지만 88서울올림픽을 계기로 한식이 세계적으로 널리 알려진 것도 큰 영향을 끼쳤다.

대한항공은 1992년 일등석 승객을 대상으로 항공사 최초로 기내식에 전기밥솥을 이용한 비빔밥을 제공해 세간의 화제가 됐다. 1997년부터는 가정식 백반을 대량으로 제공할 수 있는 기술을 활용해 전 클래스에 비빔밥을 서비스하게 됨에 따라 글로벌 항공사로서 전 세계인에게 우리 음식을 알리는 데 앞장섰다. 비빔밥은 청정 야채를 식재료로 이용해 한국적인 맛과 신선도에 있어서 가장 인기 있는 메뉴로 부상했다. 내국인 승객들에게는 해외여행 중에 잊고 지냈던 한식의 입맛을 되살리고, 외국인 승객에게는 우리나라 음식의 별미를 선보였다.

대한항공은 국적 항공사로서 한식 메뉴 기내식화에 노력을 아끼지 않았다. 외국에서 출발하는 항공편에 한식 기내식을 탑재하기 위해 뉴욕·암스테르담·프랑크푸르트 등 해외 공항에서 기내식을 공급하는 회사의 요리사를 서울로 초빙해 한식 요리법을 지도하고, 대한항공 소속 한식 조리사를 해외 현지에 파견해 교육을 시키기도 했다.

한식 고유의 맛과 품질 유지를 위한 노력과 연구 끝에 비빔밥이 1998년 2월 스페인 세빌에서 열린 국제기내식협회(International Travel Catering Association, ITCA) 총회에서 최우수 기내식으로 선정됐다. 최우수 기내식에 주어지는 '머큐리(MERCURY)'상을 받은 것

[그림 3-8] 케이터링센터 현황(2019. 3)





1998. 2 대한항공 비빔밥 머큐리상 수상

은 아시아 지역에서는 대한항공이 처음이었다. 이는 현대인의 건강식이자 우리 고유의 음식인 비빔밥의 우수성을 전 세계에 과시한 일이었다. 서양식 중심이던 기내식에 비빔밥을 도입함으로써 한식 기내식 시대를 열었으며, 우리나라의 전통 음식을 기내식에 적용함으로써 다양성을 준 것에 높은 점수를 받았다. 대한항공은 머큐리상 수상으로 우리 음식의 세계화와 한류 전파에 크게 기여했다.

ITCA는 기내식 공급업자는 물론, 기내에서 사용되는 다양한 물품을 제공하는 업체들의 연구·친목 단체로 회원사만 529개사에 달하는 국제기구다. 머큐리상은 영화계의 오스카상에 비교될 정도로 항공업계에서는 권위와 명성을 자랑하는 상이어서 수상한 항공사는 항공서비스의 우수성을 세계적으로 인정받을 수 있었다. 대한항공은 비빔밥에 이어 2006년 머큐리상을 수상한 비빔국수를 비롯해 삼계탕, 꼬리 곰탕, 북어국, 한정식, 한식죽, 막걸리 쌀빵 등 다양한 한식 기내식 메뉴를 개발, 해외 시연회를 통해 한식 세계화에 앞장섰다.

대한항공은 다양한 기내식 메뉴의 구성과 균형 있는 발전을 위해 기내식 조리사 6명을 1990년 4월부터 7월까지 3차에 걸쳐 프랑스 파리 소재 기내식 공급회사인 SERVAIR에 파견, 정통 서양요리 기술을 습득하게 하는 등 지속적인 기내식 사업 역량 개발을 도모했다.

리무진과 면세 사업 진출

조양호 사장은 취임과 함께 항공운송업의 연관 사업 확대에 나섰다. 경영 다각화와 항공승객을 위한 토털 서비스를 제공하기 위해 면세 사업을 강화하고 리무진 사업에 진출한 것이었다.

여행객들에게 편리한 쇼핑 기회를 제공하고자 기존 한진관광에서 운영하던 서울과 제주



1992. 12. 15 KAL 리무진 서비스 운행식

의 지상 면세점을 1991년 11월 1일 대한항공 직영 체제로 전환하고 면세점 사업을 강화했다. 이후 양질의 서비스를 바탕으로 제주지역 면세점은 2001년 업계 1위를 차지하기도 했다. 그러나 2003년 이라크전쟁과 사스(SARS, 중증급성호흡기증후군)로 사업 환경이 악화되자 사업 구조조정 방안으로 지상 면세점 사업을 철수하고 기내판매 중심으로 면세 사업을 재편했다.

창립 초기부터 시작한 기내판매 서비스는 주류와 향수류로 시작해 1980년대 들어 화장품과 패션용품 카테고리를 추가하고, 1990년대에는 품목을 더욱 확대해 초콜릿과 전자제품 등 다양한 제품을 판매했다. 1986년 10월에는 기내 면세품 안내책자 'SKYSHOP'을 통해 승객들의 면세품 구매 편의를 증진했다. 1990년대에는 예약주문 전용 상품 서비스와 귀국편 주문서를 도입하는 등 고객편의를 위한 판매 방법을 다양화 시키며 기내판매 서비스를 더욱 강화했다.

1992년 12월에는 공항과 시내 주요 호텔을 고급 교통편으로 연결하는 리무진 사업을 시작했다. 리무진은 항공운송과 연계한 최상의 지상 운송 서비스를 제공하고 자연스럽게 대한항공을 홍보할 수 있는 수단으로, 연계 마케팅을 통한 시너지 창출 등을 통해 경쟁력을 제고했다. 1994년 부산에서도 리무진 사업을 추진했으나 이용률 저조로 2002년 철수했으며, 2015년 ㈜항공종합서비스로 리무진 사업을 양도해 경영 효율성을 제고하고 리무진 사업의 수익성을 개선했다.

07.

보유 항공기 100대 돌파와 정비 능력의 확대

항공기의 현대화 추진과 B747-400 항공기 도입으로 경쟁우위 선점

1980년대 후반 우리나라의 여행자유화 조치와 수출 호조에 힘입어 항공 수요가 급격히 증가했으며, 향후 전망도 밝아 당분간 고속 성장이 이어질 것으로 기대됐다. 이에 따라 대한항공은 노선망 확충과 함께 신형 항공기 도입을 적극적으로 추진했다. 한편으로는 출범 이후 도입했던 항공기들이 노후화되고, 고효율·최첨단 항공기들이 지속적으로 개발됨에 따라 국내선과 국제선 여객기, 화물기 등 전 부문에 걸쳐 기종의 대형화와 현대화를 기본 방향으로 수립하고 기종 교체를 적극적으로 검토했다.

1985년 초 중단거리용 MD-82 항공기와 중거리용 A300-600 항공기의 구매 계약을 체결했다. MD-82 항공기는 소음이 적고 소요 활주로 길이가 짧아 국내선에 투입했으며, A300-600 항공기는 A300 항공기를 대체해 일본과 동남아시아 노선의 주력기로 운영했다.

국내선 및 중거리용 항공기의 기종은 비교적 수월하게 결정했으나 장거리용 항공기를 두고 고심을 거듭했다. 후보 기종으로 떠오른 것은 맥도널 더글러스사가 DC-10 항공기를 개량한 신형 MD-11 항공기와 보잉사가 새로운 장거리 모델로 개발한 B747-400 항공기였다. 1986년 1월 대한항공은 각 부문 실무자 18명으로 이루어진 특별임무팀을 구성해 두 기종의 타당성 검토에 들어갔다. 1년의 심도 있는 검토 끝에 당시 노선 구조와 영업 환경을 고려해 대형기인 B747-400 항공기를 주력기로 하되, 향후 취항지 다변화를 염두에 두고



1989. 6. 20 B747-400 1번기 도입 기념 행사

MD-11 중형 항공기도 일부 필요하다는 판단을 내렸다.

B747-400 항공기는 보잉사가 2000년대 주력기를 목표로 1985년 10월 개발에 착수해 1989년 2월 노스웨스트항공에 1번기를 인도하면서 상용화됐다. 당시 개발된 항공기 중 가장 많은 승객을 태우고 가장 멀리 날 수 있었으며, B747 점보기 가운데 최대 항속 거리를 자랑했다. 최신 항공공학을 이용한 연장 날개가 장착되고 첨단 컴퓨터가 완비된 조종실, 출력이 강화된 신형 엔진, 첨단 소재 등 기존 점보기를 능가하는 장점을 가졌다. 항공기관사 없이 조종사 2명만으로 조종이 가능함에 따라 '제4세대 항공기', '슈퍼점보기', '20세기에 개발할 수 있는 최후의 민간 항공기' 등으로 평가받았다.

1987년 2월 MD-11 항공기 8대(옵션 3대 포함)의 도입 계약이 먼저 이루어졌다. 이어 3월에는 1989년에 도입할 B747-400 항공기 3대분 약 4억 달러 규모의 구매계약을 체결했다. 주문한 항공기에는 보잉사가 1966년부터 B747 점보기를 주문받기 시작한 이래 747번째 B747 항공기가 포함돼 있어 상징적인 항공기를 보유하는 행운까지 따랐다.

대한항공이 당시 개발 중이던 B747-400 항공기 구매 계약을 서두른 이유는, 1990년대에 크게 증가할 것으로 예상되는 항공 수요에 대비하고, 미주 노선과 유럽 노선의 대폭적인

[표 3-6] B747-400 vs B747-300 성능 비교

구분	동체길이	꼬리날개 높이	날개폭	최대 이륙중량	최대 운항거리	연료	엔진당 출력	KAL 좌석수
단위	m	m	m	ton	km	gal	ton	석
B747-400	70.7	70.7	64.4	413	13,430	57,283	29	392
B747-300	70.7	70.7	59.6	352	10,360	52,406	22	410
비고	동일	동일	+4.8	+61	+3,070	+4,877	+7	상위 클래스 증석

확장 계획에 맞추어 장거리 국제선의 주력기로 활용하기 위해서였다. 조중훈 회장의 각별한 관심과 강력한 도입 의지가 있었기에 빠른 결정과 계약 체결이 가능했다.

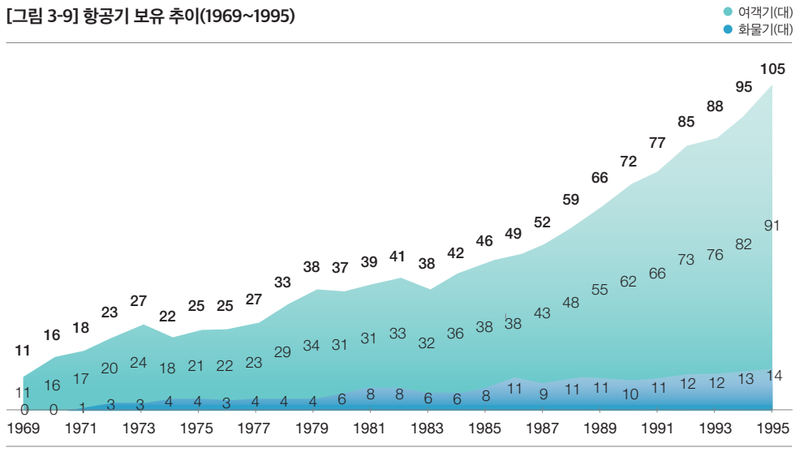
1988년 2월 12일 제2민항 설립이 결정되자 대한항공은 복수민항 체제를 맞아 경쟁우위를 선점하기 위해 신형 항공기 도입에 더욱 박차를 가했다. 1988년 4월 B747-400 항공기 10대 추가 구매계약을 진행해 1990년부터 1994년까지 매년 2대씩 도입하기로 했다. 항공기 대당 가격이 1억 5,000만 달러에 달해 전체 1조 원에 달하는 대규모 계약이 성사됐다. 1994년에는 도입 자금 3억 9,000만 달러를 항공업계 최초로 미국 채권 발행을 통해 직접 조달함으로써 기존 은행지급보증 방식보다 약 2,000만 달러를 절감했다. 대한항공의 높아진 신용도를 바탕으로 가능했던 거래였다.

B747-400 1번기가 1989년 6월 김포공항에 모습을 드러냈다. 500석 이상을 충분히 장착할 수 있는 초대형기였지만 대한항공은 전체 392석(일등석 16석, 비지니스석 66석, 일반석 310석)만을 장착해 7월부터 서울-도쿄-로스앤젤레스 노선에 투입했다. 2번기와 3번기는 1989년 7월과 9월에 도입해 서울-뉴욕 노선에 투입했다.

1990년 6월에는 B747-400 항공기 23대를 3조 원에 구매하는 추가 계약을 체결했다. 40억 7,000만 달러에 해당되는 엄청난 투자금액으로 1991년부터 1999년까지 순차적으로 B747-400 항공기 도입을 추진했다.

대한항공은 총 36대의 B747-400 항공기를 주문함으로써 장거리 노선 경쟁에서 우위에 설 수 있는 기틀을 마련했다. 장거리용 대형기인 B747-400 항공기와 더불어 장거리용 중형기인 MD-11 항공기 도입도 진행했다. 1991년 1월 아시아 항공사 최초로 MD-11 항공기를 선보이며 서울-밴쿠버-토론토 노선에 투입했으며, 1992년 10월까지 모두 5대를 도입해 2004년까지 운용했다.

[그림 3-9] 항공기 보유 추이(1969~1995)





1995. 3. 24 보유 항공기 100대 돌파

항공기 100대 보유 항공사로 도약

1995년 3월 24일 대한항공의 100번째 항공기인 B747-400이 김포공항에 도착했다. 숨 가쁘게 추진한 항공기 현대화와 신형 항공기 확충으로 대한항공은 창립 26주년 만에 항공기 100대를 보유했다. 이로써 세계 20번째로, 아시아에서는 일본항공(JAL)과 전일본항공(ANA)에 이어 3번째로 100대의 항공기를 보유한 항공사로 발돋움했다. 대한항공 보유 항공기의 평균 연령은 약 8년으로 전 세계 항공사 평균기령 11년보다 낮아 안전운항과 서비스 경쟁력을 갖추었다.

당시 보유하고 있던 항공기를 제작사별로 살펴보면 보잉사 항공기가 40대로 가장 많았으며, 에어버스사 31대, 맥도널더글러스사 17대, 포커사 12대였다. 항공기 단일 기종별로는 A300-600 21대, B747-400 17대, F-100 12대순이었다. 100대의 항공기 보유 좌석을 합하면 2만 2,800여 석에 달했다.

그동안 대한항공은 한발 앞선 신형 항공기 도입을 통해 회사의 성장을 이끌어왔다. 1969년 3월 노후기 8대로 시작한 대한항공은 출범 직후 B720 항공기를 도입하며 제트화 시대를 열었고, 1971년에는 B707 항공기로 태평양을 횡단하며 미주 노선을 개척했다. 이후 1972년 중단거리용 소형항공기 B727을 도입하고, 1973년에는 B747 점보기를 미주 노선에 취항시켜 점보 시대를 열었다. 이듬해인 1974년에는 B747 화물기를 도입해 세계 최초로 태평양횡단 노선을 운항했다. 1975년에는 중장거리용 DC-10 항공기와 아시아 최초로 A300 항공기를 도입해 안정적으로 운영함으로써 국제적인 항공사로서의 입지를 다져 나갔다.

1979년 말 세계적인 불황을 초래했던 제2차 오일쇼크를 슬기롭게 극복한 대한항공은 신

형기 도입을 지속적으로 추진해 1984년 B747-300SUD 항공기를, 1985년에는 중단거리 노선 주력 기종인 MD-82 항공기를 도입했다. 또 1987년에는 A300-600 항공기를, 1989년에는 20세기 최첨단 기술의 집합체인 B747-400 항공기를 장거리 노선 주력 기종으로 도입해 민영화 20년 만에 66대의 항공기를 보유했다.

1991년 걸프전 발발에 따른 항공 시장 침체 상황을 영업 활동 강화, 원가절감 등 생산성 향상으로 이겨낸 대한항공은 어려운 기업환경 속에서도 1991년 장거리 중형기인 MD-11 항공기를, 1992년에는 국내 지방 활주로 사정에 적합한 소형기 F-100 항공기를 도입하는 등 노선 특성에 적합한 항공기 확보를 통해 기재 경쟁력을 한층 강화했다.

항공기 100대 보유 항공사로 도약한 대한항공은 1995년 3월 국내선 23개 노선, 국제선 59개 노선의 세계일주 노선망을 구축하고 있었다. 또 민영화 당시 약 14억 원 규모로 총자산의 48%를 점유하던 항공기 자산은 1994년 말 총 자산의 54%를 점유하는 약 2조 6,000억 원 규모로 증가했다.

과감한 투자에 힘입은 정비 능력의 신장

지속적인 항공기 도입과 함께 안전 운항의 밑받침이 되는 정비 부문의 투자도 이어졌다. 1994년 10월 '정비 부문 5개년 장기계획'을 발표하며 획기적인 시설 확충과 기술향상 계획을 구체화했다. 1995년까지 원동기(엔진) 정비공장 건립, 정비 업무 전산화, 김포 정비

[표 3-7] 항공기 보유 현황(1995. 3)

단위 : 대

구분		1979.12	1989.12	1995.03
여객기	B747-400	-	3	17
	B747	7	12	9
	B727	5	9	3
	B707	5	1	-
	A300-600	-	7	21
	A300	8	8	8
	DC-10	4	3	3
	MD-11	-	-	5
	MD-82	-	8	9
	F-100	-	-	12
	F-28	-	3	-
	F-27	5	1	-
	여객기	34	55	87
화물기	B747F	1	8	11
	A300F	-	2	2
	B707F	3	1	-
	화물기	4	11	13
전체		38	66	100



1994. 11. 24 부천 원동기 정비공장 준공

기지와 정비 훈련시설 건립 등을 추진하고 1998년 김해 페인트 전용 도장 격납고 완공을 목표로 했다. 모든 항공기에 항공 안전을 위한 첨단 장비인 돌풍감지장치·위성통신장치·비행자료전송장치 등을 장착하기로 했으며, 마지막 해인 1999년 5차년도에는 인천국제공항에 정비시설 건립 추진을 계획했다. 초일류 정비 품질을 확보하기 위해 5년간 3,500억 원을 투자하기로 결정한 것이었다.

1994년 11월 24일 경기도 부천 원동기(엔진)정비공장을 준공했다. 218억 원을 투자한 부천 원동기공장은 창고, 운반 설비, 장비 등 운영 전 부문에 자동화 설비를 갖추고 있었으며, 엔진 수리의 모든 과정이 전산으로 처리되는 최첨단 엔진 정비 시설이었다. 세계에서 유일한 1·2층 엔진 Bay를 갖추고, 동시에 엔진 29대를 입고해 수리할 수 있어 연간 150대의 엔진 수리가 가능했다. 자체적인 엔진 수리로 연간 4,000만 달러의 외주 수리비가 절감됐으며, 엔진 품질이 향상됐다.

출범 이후 꾸준히 엔진 정비능력을 향상시키기 위해 노력해온 대한항공은 1989년 12월 엔진수리 누계 실적 1,000대를 달성했으며, 1992년 4월 PW4000-94 엔진 수리능력을 확보했다. 우수한 엔진 정비능력과 최첨단 정비시설을 바탕으로 엔진 정비능력을 향상시켜 1996년 3월에는 PW4000 계열 엔진이 50만 비행시간 동안 단 한 번의 정지도 없이 가동되는 기록을 세웠다. PW4000 계열 엔진이 운영된 1987년 이래 세계 최초의 기록으로, 세계 항공사 평균 '비행 중 엔진 정지율'이 5만 2,000시간당 1건인 것에 비하면 약 10배의 안전성을 보여준 놀라운 결과였다.

1997년 5월에는 김포 OC빌딩 내 대형 격납고를 포함한 김포 정비기지를 구축했다.



1999. 6 항공기 특별 안전점검

1998년 9월 부산 김해 정비기지에 항공기 외관 페인팅을 위한 도장 전용공장을 준공했다. 1996년 1월부터 580억 원의 공사비를 투입해 건립한 이 공장은 지하 2층, 지상 3층에 연면적 1만 3,200㎡(4,000평)로 B747 점보기가 들어가는 격납고와 부속 건물로 이루어졌다. 외주에 도장을 맡길 경우 점보기 1대당 약 2주의 기간과 1억 6,000만 원 정도의 비용이 발생했는데, 자체 도장작업으로 연간 약 70억 원의 외화 절감 효과를 거둘 수 있었다.

1998년 10월 모든 항공기의 특별 점검을 실시해 잇단 사고로 영향을 받은 안전 정비 기강을 쇄신했다. 해당 노선 일시 운휴와 감편에 따른 손실을 감수하며, 항공기 1대당 1주일 정도 소요되는 특별 점검을 이듬해 3월까지 수행해 안전 정비 운항 체제 기틀을 공고히 했다.

대한항공은 김포 정비기지(항공기 운항정비 및 부품 수리), 김해 정비기지(항공기 중정비 및 부품 대수리, 항공기 도장·방식 공장, 전자보기 공장), 부천 정비기지(엔진 중정비)와 같이 지역별로 특화된 정비 기반 시설을 구축해 국제적 수준의 정비 능력을 확보했다. 이후 1999년 12월 착공된 인천국제공항 내 국내 최대 규모의 최첨단 항공기 정비기지를 건설(2002년 9월 준공)해 항공기 종합정비 체제를 완성시키며 최상의 정비 능력을 확대해 나갔다.

안정적인 항공유 공급 기반 구축

출범 이후 두 차례의 오일쇼크로 항공기 운영에 어려움을 겪어 왔던 대한항공은 원활한 항공유 공급과 비상시 전략적 활용을 위해 1993년 5월 6일 인천 율도에 항공유 비축기지



1993. 5. 6 율도 항공유 비축기지 준공 기념식

를 건립했다. 당시 김포공항에서 사용되는 연료량의 약 25일치인 85만 배럴의 항공유 저장 시설을 확보했으며, 지하로 연결된 경인송유관을 이용해 김포공항까지 직접 송유했다.

1995년 9월에는 5만 톤급 대형 유조선이 접안할 수 있는 항공유 전용부두를 준공했다. 대형 유조선과 송유관을 연결하는 장비와 율도 비축기지로 이어지는 5.5km 길이의 송유관 2개, 최첨단 하역시설 등이 구비됐다. 대한항공은 율도 항공유 비축기지와 전용 부두시설 구축을 통해 인천국제공항 개항 이후 크게 늘어날 것으로 예상된 항공기 연료의 안정적 공급 기반을 미리 확보했다.

한진그룹은 민관합동 컨소시엄인 인천국제공항 급유시설 운영에도 참여했다. 854억 원의 사업비를 투자해 1998년 3월 시설 공사를 시작해 2001년 10월 준공을 목표로 한 시설이었다. 당시 인천국제공항 일일 예상 급유량의 7일분인 80만 배럴의 선진 급유 시스템 구축에 참여해 안정적인 항공유 공급에 힘을 더했다.

08.

복합 항공기지의 탄생

김포국제공항에 최첨단·초대형 항공기지 건립

1997년 5월 28일 OC(Operation Center)빌딩이라고 명명된 복합 항공기지 준공식이 열렸다. 김포국제공항 화물청사 옆에 위치한 대한항공의 새 사옥 준공식에는 조중훈 회장, 조양호 사장, 항공업계 인사 등 1,000여 명이 참석해 준공을 축하했다.

'빌딩'이라기보다는 '항공기지'라는 표현이 더 어울리는 OC빌딩은 김포공항 램프와 활주로로 이어지는 남서쪽에 위치한 'ㄷ'자형의 건물로 중심부에 초대형 격납고가 자리 잡고 있는 세계에서 유례가 없는 복합 건물이었다. 지하 2층, 지상 7층의 사무실 건물은 직원 9,000명을 수용할 수 있으며, 빌딩 안에 설치된 대형 격납고는 축구장 2개와 맞먹는 규모였다. 총 부지 21만 7,600㎡(6만 6,000평), 연면적 13만 5,960㎡(4만 1,200평)로 김포공항 전체 부지의 35분의 1에 해당하는 대단위 규모로서, 공사비만 2,000억 원이 투입됐다.

대한항공은 OC빌딩 준공에 따라 20여 년간 이어온 서소문 시대를 마감하고 21세기형 복합 항공기지에 입주함으로써 새로운 시대를 맞이했다. 서울과 영종도의 중간 위치인 김포공항에 홈베이스를 구축함으로써 인천국제공항 시대를 대비하고 세계 곳곳의 취항 공항을 총지휘한다는 전략이었다.

21세기 더욱 치열해질 세계 항공업계의 경쟁에 대비해 회사의 모든 기능을 한 곳으로 집중시켰다. 서소문 사옥의 현장 지원 기능과 김포공항 곳곳에 산재한 운항·객실·정비·지원시설 등을 한데 모아 유기적으로 연결한 현장 중심의 경영 체제를 구축한 것이었다. 또



복합 항공기지로 건립한 OC빌딩

한 김해 중정비기지와 함께 B777, A330 등 신형 항공기를 완벽하게 정비할 수 있는 김포 정비기지 신축으로 안전운항 체제를 더욱 공고히 했다. 한편으로는 김포공항 내 대한항공이 사용하고 있던 건물 부지를 활용해 포화상태에 이른 계류장 확장이 가능해져 김포공항의 국제 경쟁력 확보에도 일조했다.

1987년부터 준비된 대공사

OC빌딩의 건설은 1987년부터 준비했다. 당시 조양호 전무는 유럽의 선진 항공사였던 스위스항공의 본사가 공항 옆에 위치해 운영상의 장점이 있는 것으로 판단하고 추진위원회를 구성해 김포공항 홈베이스(본사) 구축 준비에 착수했다.

그러나 공항 인근에 대단위의 건설 부지를 확보하는 것은 쉽지 않았다. 250여 필지나 되는 논밭을 확보하기 위해 수많은 주민들을 설득하고 협상해야 했으며, 복잡하고 까다로운 각종 인허가를 받는 데도 오랜 기간이 소요됐다. 용도 변경이 이루어진 후에는 지반을 다지기 위해 15톤 트럭 5만 대 분의 토사를 실어와 성토한 뒤 자연 침하되기를 기다려야 했다. 공항 사이로 나 있던 인천행 국도를 외곽으로 이전하는 일은 지도를 바꾸는 대공사였다. 이로 인해 1995년 5월에야 본공사에 착수할 수 있었다.

기초공사를 하는 동안 본공사 준비도 착실히 진행했다. SOM(Skidmore, Owings & Merrill)사가 설계를 맡고 시공은 한진건설이 맡았다. 미국과 프랑스의 4개 설계 회사가 경합을 벌였는데, SOM의 설계가 건물의 용도와 목적에 부합하고 독창적이고도 경제적 측면에서 높게 평가됐다. SOM사는 세계 최고의 빌딩으로 꼽히는 시어스 타워와 같은 대형 건

물을 설계하는 등 경험이 풍부해 믿고 맡길 수 있었다.

OC빌딩은 국내 최초로 격납고 지붕을 지상에서 완전히 조립한 후 유압잭을 이용해 들어 올리는 공법으로 건축했다. 항공기를 주기하는 격납고에는 기둥이 있으면 안 되므로 입구 양쪽의 기둥과 맞은편 중앙의 내벽 기둥 등 세 개의 기둥만을 이용해 철골 지붕을 얹는 정교한 작업이었다. 1996년 12월 14일 이 지붕을 지상 28m로 끌어올리는 상량식 행사는 국내외 매스컴에서도 화제가 됐다. 미국의 유명 건축 잡지인 ENR(Engineering & News Record)에서도 건물의 미려한 외관과 정교한 구조 설계에 극찬을 아끼지 않아 한국 건축사에 새로운 획을 그었다는 평가를 받았다.

2000년 10월에는 건물구조기술 부문에서 세계적인 권위를 자랑하는 미국 일리노이주 구조기술자협회로부터 공로상을 받았다. 김포 복합 항공기지가 초대형 격납고라는 점, 특히 공간을 지탱하는 5,000톤이나 되는 철골 구조체를 기둥이 없는 독특한 구조로 완공시켜 3년간 하자 없이 운영해온 공로를 인정받았다.

안전운항을 위한 효율적인 공간 배치, 인텔리전트 빌딩

대한항공이 사상 최초로 건물 안으로 항공기 격납고를 끌어들인 것은 안전운항을 최우선으로 고려했기 때문이었다. 건물의 50%인 지하 1층과 지상 1~3층을 정비 공간으로 할애했는데, 철저한 정비를 통해 절대 안전운항 체계를 구축하기 위한 것이었다. B747-400 항공기 2대와 A300 항공기 1대를 동시에 주기할 수 있는 격납고에서 주요 정비 작업을 수행하고, 지하 1층에는 항공기 예비 자재 저장, 지상 1~2층에는 각종 수리 시설, 3층에는 엔지니어들의 공간을 집중 배치해 단시간에 인력과 물자를 격납고로 투입할 수 있었다. 가상 항공기 정비 훈련을 할 수 있는 시뮬레이터를 비롯해 텔레스코픽 플랫폼과 같은 첨단 기기 등 완벽한 정비 시스템을 갖추었다.

[표 3-8] OC빌딩 건축 연혁

날짜	추진 사항
1987.04.01	김포공항 정비시설 이전 신청(KAL→교통부)
1987.08.01	부지 매입 착수
1991.08.05	도시계획 사업 실시계획 인가(서울시)
1991.08.21	부지 조성 공사 착수
1991.10.30	기본설계 착수
1993.07.29	공항개발 사업 실시계획 승인
1993.09.15	실시설계
1994.07.20	건축 심의
1994.09.27	계류장 사용 개시(B747-400 항공기 기준 3대 주기)
1994.12.23	건축 허가 취득
1995.04.13	본공사 착수
1996.12.14	상량식
1997.05.28	준공식



김포 OC빌딩 격납고 전경

OC빌딩의 저층부가 정비 공간이라면 상층부인 5~8층은 주로 운항, 객실과 현장 지원부서를 위한 공간을 배치했다. 5층에는 1,000여 명을 한꺼번에 수용할 수 있는 식당과 종합회의실·강당·항공보건의료원 등 직원들이 공동으로 이용하는 시설이 들어섰고, 지하 2층에는 동력 공급 시설을 배치했다. 아울러 OC빌딩 내 모든 사무실에서 정비 현장을 바로 내려다볼 수 있었는데, 이는 안전운항에 대한 전 직원들의 다짐을 새롭게 하고자 한 회사 차원의 조치였다.

OC빌딩 옆 활주로로 연결하는 7만 2,600여㎡(2만 2,000여 평) 부지에는 B747-400 항공기 6대를 동시에 주기할 수 있는 계류장이 들어섰다. 김포공항에 주기할 곳이 없어 일부러 제주나 부산으로 가 하룻밤을 지새고 오는 항공기를 주기할 수 있어 계류 공간에 따른 낭비를 줄일 수 있었다. 그 밖에 주차난 해결을 위해 1,000여 대의 자동차를 수용할 수 있는 대규모 직원용 주차장도 계류장 옆에 구축했다.

환경 문제에도 각별히 신경을 써 빌딩 내에 폐수처리장과 오수를 재생하는 중수 시스템을 갖추었으며, 빌딩 자동화 시스템을 도입해 온도와 습도 및 흡배기 시설 등을 완전 자동화했다. 빌딩 내에는 거미줄 같은 광섬유 LAN망을 깔아 완벽한 사무자동화로 서류 없는 건물을 구축한 것도 일반 빌딩과 다른 대한항공 복합 항공기지만의 특징이었다.

조양호 사장은 준공 기념사를 통해 그간 대한항공이 세계 10위권의 선진 항공사로 성장한 것은 안전운항과 고객 공감의 서비스 덕분이며, 새 항공기지에서 안전운항과 앞선 고객 서비스를 창출해 21세기 항공 시대를 선도하는 초일류 항공사로 거듭나기 위해 전력을 기울이겠다고 다짐했다.

09.

괌 사고와 안전운항 체제 구축

괌 사고의 충격과 뼈아픈 반성

1997년 8월 6일 0시 42분경 폭우 속에서 괌 아가나공항에 착륙 중이던 대한항공의 KE801편 B747-300 여객기가 공항에서 6km 떨어진 니미츠 힐에 추락했다. 추락사고로 항공기가 전소되면서 228명이 사망하고 26명이 부상하는 인명피해가 발생했다. 한미 합동조사단이 꾸려지고 현지 조사가 시작됐다. 대한항공도 사고 직후 임원 2명을 포함한 18명을 합동사고조사위원으로 파견해 미국연방교통안전위원회(National Transportation Safety Board, NTSB)의 사고 조사과정에 동참했다. 조양호 사장의 총괄 아래 서울과 괌에 대책본부를 설치하고 사고 수습에 매진했다.

괌 사고는 창사 이래 직면한 최고의 위기였다. 항공기가 산으로 추락해 인명 피해가 컸고, 미국의 사고 처리 절차가 까다로워 사고 현장 수습에 오랜 시간이 걸렸다. 사고 원인 파악이 늦어짐에 따라 사회적인 지탄이 지속됐으며, 유가족과의 합의도 쉽지 않았다. 2000년 1월 13일 NTSB가 발행한 사고조사 보고서에 따르면, 사고의 주원인은 운항승무원의 과실이었으며, 승무원의 피로와 괌 공항 당국의 부적절한 장비 운용이 부수 요인이었다. 이전에 발생한 사고들은 대부분 테러에 의한 사고였지만, 괌 사고는 휴먼 에러가 결정적 원인으로 안전에 대한 신뢰가 무너졌다.

1980년대 이후 2~3년 간격으로 크고 작은 사고가 발생하면서 안전운항에 균열이 생기고 있었으나 그 심각성을 인지하지 못한 것이 못내 아쉬움으로 남았다. 창립 초기부터 매



괌에 세워진 KE801편 희생자 위령탑

년 안전관리를 시행해왔고, 특히 1990년대 이후 대대적인 안전진단과 비행자료분석(Flight Operational Quality Assurance, FOQA), 안전장려금 제도 시행으로 안전운항 체제를 구축했다고 믿고 있었기 때문이다. 수많은 인명을 앗아간 참담한 사고 앞에서 대한항공 임직원 모두 고개를 숙였다. 절대 안전을 최우선의 가치로 여겨왔던 자부심이 타성으로 변질돼 결국 대형 참사로 이어진 것이었다.

안전 혁신을 위한 FSF의 안전진단과 델타 컨설팅

괌 사고 이후 자체 안전점검을 통해 문제점을 파악했지만 보다 객관적인 평가와 근본적인 대책이 필요했다. 당시 항공법에 규정되어 있지 않은 항목들은 상식선에서 이해하는 문화가 만연해 있어 문제점을 정확하게 파악하기 어려웠다.

안전 전반에 대한 객관적인 평가를 받고자 국제적 안전전문기관인 국제항공안전재단(Flight Safety Foundation, FSF)에 안전진단을 의뢰했다. 외부 전문기관을 통해 대한항공의 안전 수준을 국제적 기준으로 평가하고 문제점을 파악해 개선대책을 수립하기 위해서였다. FSF는 1998년 4월 한 달 동안 운항·정비·객실·여객 및 화물 운송, 보안 등 안전 관련 전 부문에 걸쳐 총체적인 안전 진단을 진행했다. 안전진단 결과 FSF는 획기적인 안전 개선을 위해 운항 기준과 제도를 국제 표준으로 정비하고 선진 운영 체제를 구축할 것을 제안했다.

FSF로부터 개혁을 권고받은 대한항공은 안전 혁신을 위해 1998년 5월 미국 델타항공에 안전 컨설팅(Delta Consulting)을 의뢰했다. 대한항공이 델타항공을 안전 혁신 파트너로

선택한 이유는 델타항공 역시 1990년대 초까지 잦은 사고로 미국인들의 비난과 기피의 대상이었으나, 미국연방항공규정(Federal Aviation Regulation, FAR) 기준에 따른 안전강화 프로그램을 강력히 추진해 세계 최고 수준의 안전을 자랑하는 항공사로 거듭났기 때문이었다. 델타 컨설팅은 운항·객실·정비·운송·보안 등 안전 관련 핵심 부서를 대상으로 동시에 진행됐다. 1단계로 1998년 5월부터 7월까지 모든 조종사에 운항 심사를 실시하고 FSF의 안전진단 결과를 보완해 각 분야의 개선계획을 수립했다. 2단계는 본격적인 혁신과정으로 1998년 9월부터 1999년 12월까지 개선계획을 실행했다.

대한항공은 FSF의 안전진단과 델타 컨설팅을 통해 안전운항 기준과 운영 체계를 국제표준으로 재구축해 안전 신뢰성을 선진국 수준으로 높이고자 했다. 전 부분에 걸쳐 일시적인 개선·보완을 뛰어넘는 근본적인 혁신을 추구했다. 안전 체제 구축뿐만 아니라 의식개혁, 교육 혁신, 안전시설 투자 및 노사화합에 이르기까지 종합적인 안전 혁신을 이루고자 했다.

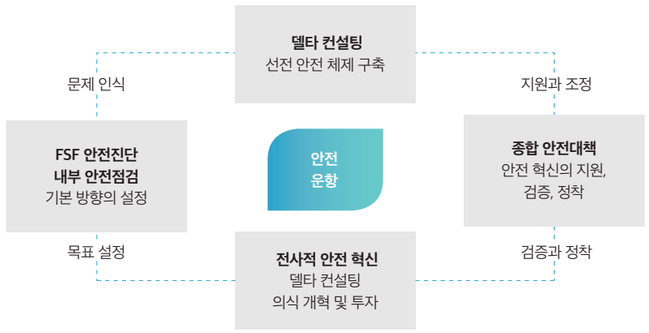
19개월 동안 200억 원을 투자한 대규모 델타 컨설팅을 통해, 델타항공에 이미 적용된 정책과 절차를 수용하고, 제도와 절차를 국제 표준인 FAA 기준으로 맞추어 표준화시켰다.

국제표준 운항 기준과 제도 정비를 기반으로 선진운항 체제 구축

대한항공은 안전 혁신을 전사적으로 추진했지만 운항 부문의 개혁이 핵심이었다. 델타 컨설팅에 따라 △안전운항 체제 구축을 위한 하부구조 재정비 △운항정책과 절차의 국제표준화 △조종사 양성과 운영 체계 개선 △운항승무원 심사 제도 개선 △운항승무원 운영과 자격 기준의 국제표준화 △안전 관련 시설과 장비 도입 등 구체적이고 체계적인 안전 혁신을 추진했다.

먼저 1998년 4월부터 기존의 법과 규정 및 제도를 전면 재점검해 국제 표준 운항 체계를 정립했다. 국제 민간항공기구 부속서(ICAO ANNEX)에서 정한 국제표준 및 선진 항공국

[그림 3-10] 대한항공 안전혁신의 기본구조





1999. 6. 28 대한항공-FSB 조종사 훈련 위탁계약 조인식

의 운영 기준을 도입해 운항 부문의 불합리하고 비효율적인 제도와 절차, 인력 운영 제도 등을 개선해 선진 항공사 운영 체제로 전환했다.

1998년 9월에는 운항 부문의 조직개편을 단행했다. 기존의 2BU(Business Unit) 10팀에서 5BU 15팀으로 확대 재편해 업무의 전문성을 추구했다. 국제 표준을 기본으로 수립된 운항기준 운영과 기술지원을 위해 운항표준BU와 기술지원BU를 신설했다. BU장부터 각 업무 담당자까지 구체적인 직무 책임을 부여해 전문성을 극대화하고 권한과 책임을 명확히 했다.

이어 안전부문의 핵심 과제인 조종사 교육과 훈련 체계 개선 작업에 착수했다. 1999년 6월 세계 최고의 조종사 훈련기관인 미국 FSB(Flight Safety Boeing Training International)에 조종사 훈련과 평가를 위탁했다. 대한항공과 델타항공이 공동 제작한 프로그램에 따라 FSB가 대한항공의 조종사 훈련과정, 시뮬레이터 훈련과 심사를 담당했다. FSB 소속의 교관과 검열관 등 교육인력이 운항훈련원에 상주하며 선진 조종훈련을 전수하고 감독함으로써 대한항공은 델타식 운항 시스템을 효과적으로 익힐 수 있었으며, 우수한 조종인력과 자체 검열관을 양성할 수 있었다.

운항승무원의 채용과 양성을 출신에 관계없이 일원화했으며, 기장 승격 기준을 1999년 기점으로 비행시간 3,500시간에서 4,000시간으로, 부기장 임명 후 5년, 착륙 횟수 350회 이상, 기장시험 합격자로 요건을 강화했다. 소형기에서 충분히 경험을 쌓은 후 대형기로 전환하도록 했으며, 기장은 소형기와 대형기를 두루 경험한 후 승격한다는 원칙을 철저히 지키는 등 경력관리를 엄격히 했다.

1999년 10월에는 승무시간 기준을 국제기준으로 개선했다. 편조 형태에 따른 승무시간 및 비행근무 제한 시간을 규정하고 국제 기준에 상응하는 피로 관리가 이루어지도록 비행근무 시간에 비례하는 최소 휴식 시간을 신설했다.

운항규정을 전면 개편하고 신 매뉴얼을 채택했다. 신 매뉴얼은 FOM(Flight Operations Manual, 비행운영교범), POM(Pilot Operating Manual), PQS(Pilot Qualification Standards), FTPM(Flight Training Policy Manual), LCPM(Line Check Pilot Manual, 검열운항승무원 지침서), FIG(Flight Instructor Guide) 등 6개로 체계화했다. 이를 통해 운항절차와 기준의 표준화 및 선진화는 물론, 합리적인 검열을 통해 우수 조종사를 확보할 수 있었으며 정보의 공유 및 접근이 용이해졌다.

비정상 상황에서의 대처능력 및 조종실 자원관리를 위한 CRM(Cockpit Resource Management)과 LOFT(Line Oriented Flight Training) 교육과정도 강화했다.

대한항공은 국제 표준 운항 기준과 제도를 도입, 실행함으로써 선진운항 체제를 구축하고 절대 안전은 물론 21세기를 대비한 종합안전 체제를 확립했다.

종합통제, 객실, 안전관리 분야의 대대적인 안전 혁신

종합통제 부문 또한 획기적인 개선이 필요했다. FSF의 안전진단 및 델타 컨설팅 결과 △강력한 전사적 운항 의사결정 프로세스의 구축 △글로벌 스탠더드에 대한 인식과 숙지 △종합통제실 업무 환경 개선과 운항통제 시스템의 업그레이드 △교육훈련 강화가 지적됐다. 특히 항공기 운항과 관련해 컨트롤센터에 해당하는 통제센터를 구축해야 한다는 권고가 있었다. 최고경영층의 안전운항과 변화에 대한 절대적인 의지와 전폭적인 지지 아래 약 500만 달러를 투입해 통제센터를 구축하고, 각종 시스템 도입 및 교육훈련을 강화하기로 했다.

먼저 운항통제 전문인력의 역량 향상을 위해 1998년 10월부터 1년 동안 4차에 걸쳐 54명을 미국 Sheffield School of Aeronautics의 FAA 운항관리사 과정(Aircraft Dispatcher Course)에 입과시켰다. 교육 결과 전원이 FAA 운항관리사 면허를 취득했다.

[표 3-9] 운항 기준과 제도 개선(1998~1999)

개선 분야	개선 사항
운항 부문 조직 재정비	운항본부 조직과 조직관리
국제기준의 운항 정책 및 절차 도입	항공법·운항규정, 사내 규정, 표준화 절차
운항기술지원 강화	운항기술 도서 제작, Route Manual 운영, ACARS 업무 적용
운항승무원 교육·훈련 체계 개선	교육·훈련의 내용, 교관, 장비, 시뮬레이터 훈련과 심사, 자격 취득
운항승무원 심사 제도 개선	평가 기준, 심사관 자격, 검열 승무원의 자격과 임용훈련, 운항경험 요구량
기장의 운항 자격 개선	기장의 비행 경험
운항승무원 경력관리 강화	기장의 승격 기준, 운항승무원 승격·전환 체계
운항승무원 운영기준 개선	승무시간 제한 기준



2000. 8. 28 통제센터 오픈 기념식

글로벌 스탠더드에 부합하는 통제센터의 설립과 통제 시스템 도입도 추진했다. 제휴관계에 있던 델타항공의 OCC(Operations Control Center)를 기본 모델로 삼았다. 그리고 새로운 운항통제 시스템을 도입하기 위해 델타항공, 유나이티드항공, US항공(US Airways)의 운항통제 시스템을 직접 확인하고 비교했다. 1999년 9월 US항공이 사용하고 있던 미국 젭슨(Jeppesen)사의 첨단 비행계획 시스템과 기상정보 및 비행감시 시스템을 도입해 이듬해 7월부터 현업에 적용했다. 해당 시스템들의 그래픽 화면을 통해 비행계획, 비행감시, 기상 데이터 분석 업무 등을 활용하면서 통제센터의 업무처리 능력이 대폭 강화됐다.

운항 결정 업무 프로세스도 개선해 안전 최우선의 문화를 정착시켰다. 당시에는 절차와 기준보다는 경험에 의존해 운항 결정을 내리는 내부적인 문화가 있었다. 이러한 업무 문화는 실제 운항 업무를 수행하는 조종사들에게도 영향을 미쳐 다소 무리한 상황이 됐을 때 안전을 위한 과감한 판단을 주저하게 만들고 결국 잠재적인 사고 가능성을 높이는 요인으로 작용했다. 운항 전 과정에 대해 기장과 운항관리사에게 공동 책임을 부여하고 적극적인 비행 감시를 하게 함으로써 경험이 아니라 정보에 의한 안전하고 정확한 의사 결정을 수행하는 체제를 구축해 나갔다.

위급 상황 발생 시 객실 승무원들이 승객을 안전하게 대피시키는 업무를 충실히 수행할 수 있도록 객실안전 체계도 개편했다. 델타항공과 FAA 기준으로 객실 안전 매뉴얼을 재구성하고 안전훈련과정을 신입, 정기, 복직 안전훈련과정으로 전문화했다. 안전개념을 강화한 평가 방식을 도입해 평가 업무의 전문성을 강화했다. 델타항공 위탁교육을 통해 안전 전문강사를 양성했으며, 컴퓨터 기반 교육(Computer Based Training, CBT)을 위해 CBT



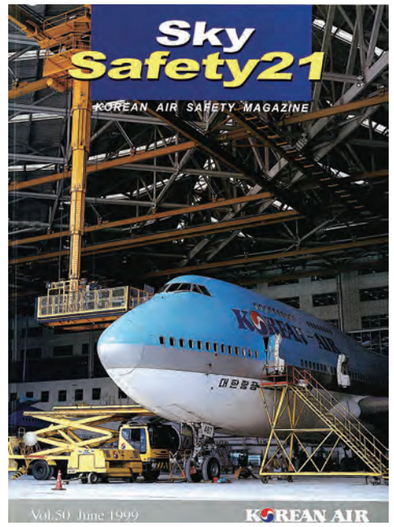
객실승무원 비상 탈출 훈련

12대와 시설을 도입했다. 비상탈출 훈련용 모형 항공기, 항공기 출입문 개폐 실습장비 등 안전훈련 장비도 확충해 사고에 대비한 안전훈련을 강화했다.

1999년을 기해 안전관리 부분을 대대적으로 개선했다. 1999년 2월 비행자료 분석 시스템 FOQA(Flight Operation Quality Assurance) 분석을 B747-400, B777, A330, MD-11, MD-80 등 보유 항공기 전 기종으로 확대했다. 이전에는 자료를 조종사의 개인 참고용으로 활용했다면, 이를 회사 차원에서 교육에 활용하고 제도화했다. 3월에는 안전보안실

[표 3-10] 종합통제, 객실, 안전관리 개선 현황(1998~1999)

부문	개선 분야	개선 사항
종합통제	교육훈련 강화	교육·검열·기상 전문요원 양성, FAA 운항관리사 자격 취득
	시스템 개선	비행계획·Watch 시스템 구축, 운항통제 시스템 개선, 통신망 확충
	업무 프로세스 개선	규정·절차 개정, 통제조직 및 인력 재배치
	통제센터 구축	2000년 8월 OCC 개원
객실	안전 체계 개선	객실 안전 매뉴얼 개발, 안전 강사 양성, 현장 평가기법 개발, 컴퓨터 기반 교육(CBT) 시스템 구축
	훈련장비, 시설 확충	2003년 3월 훈련센터 준공(국내 최대 항공 종합 훈련시설)
안전관리	운항 안전관리 강화	전 기종으로 FOQA 분석(비행자료 분석) 확대, 기종별 Fleet Manager 운영 안전잡지 <Sky Safety 21> 발간
	사고조사 체계 구축	사내 사고조사 전문 조직 Go Team 신설
	운항·안전 전문가 영입	운항·정비·통제·객실 총괄 부사장으로 해리 D. 그린버그 임명 안전보안팀 담당으로 슈나이더 임명



1999. 6 안전지 <Sky Safety21> 발행

내에 기종 담당자(Fleet Manager)를 임명해 기종별로 운항안전을 관리했으며, 국내외 안전 전문기관에 위탁교육을 실시했다. 6월에는 안전 관련 최신 동향 및 정보를 충실히 담은 <Sky safety 21>을 발행했다. 10월에는 운항 항공편의 사고 발생 시 본사 현장 대책본부 산하에 현장 조사 활동을 수행하는 사내 사고조사 전문조직인 'Go Team'을 신설, 사고조사 체계를 갖추었다.

2000년 1월 운항·안전 부문의 세계적 전문가인 미국인 해리 D. 그린버그를 운항·정비·통제·객실을 총괄하는 부사장으로 영입했다. 부사장급 임원을 외국인으로 채용한 것은 창사 31년 만에 처음 있는 일로, 전통적인 경영의 틀을 깬 획기적인 일이었다. 이후 델타 컨설팅 개선의 일환으로 외국인 안전 전문가 조지 슈나이더를 안전보안팀 담당 임원으로 영입했다. 더불어 2002년에는 안전품질평가팀을 신설해 전략계획, 지상안전, 비행안전, 안전품질평가, 항공보안 5개 팀으로 확대함으로써 안전운항 체제를 확립할 수 있는 조직적 기반을 구축했다.

절대 안전 기반 구축으로 위상 재정립

대한항공은 괌 사고 이후 FSF 안전진단과 델타 컨설팅 등을 통해 안전운항 체제를 바로잡아 나갔다. 그러나 각고의 노력에도 불구하고 1998년 8월 김포공항 활주로 이탈사고, 1999년 3월 포항공항 활주로 이탈사고, 4월 상하이공항 화물기 추락사고가 연이어 발생했다. 절체절명의 위기상황이었다

사고의 후유증은 커서 대한민국을 대표하는 항공사로서 국민들로부터 받았던 사랑은 지



1999. 5. 20 노사화합을 통한 안전운항 결의대회

탄으로 바뀌었고, 5대양 6대주의 노선을 개척하며 항공운송업 발전과 국가를 위해 공헌해 왔던 수많은 노력도 헛되게 '사고 항공사'라는 오명이 덧씌워졌다. 또한 건설교통부로부터 향후 1년 6개월간 국제선 노선을 배분받지 못하게 됐고, 미국 등에서는 탑승을 일시 금지하는 조치를 당했다. 캐나다와 독일 등은 특별 안전점검을 요청하는 등 국제 신인도도 크게 떨어졌다.

잦은 사고로 인해 보험사들의 기피대상이 됐으며, 보험 갱신 요율이 급등했다. 국제적 정비능력 지표인 운항정시율 부문에서 항공사와 엔진 제작사로부터 20여 차례나 세계 1위 표창을 받는 등 안전운항을 자신해 왔고, 대한민국을 대표하는 항공사로서 자부심이 강했던 임직원들 역시 깊은 상처를 입었다.

대한항공은 1999년을 창사 이래 최대 위기의 해로 인식하고 그해 4월 조양호 회장과 심이택 사장의 전문경영인 체제로 재편했으며, '인명 중시의 과학적 경영'을 경영목표로 내걸었다. 더불어 전사적인 안전 체제를 구축하기 위해 델타 컨설팅의 안전대책을 강화한 종합안전대책을 수립했다. 심이택 사장을 중심으로 임원안전회의(Executive Action Council)를 설치해 부문별 추진상황을 점검, 조정했다. 델타 컨설팅이 계획단계에서 추진단계로 이행됨에 따라 이를 종합적으로 지원하고 직원들의 의식 개혁과 사기 진작, 설비 투자 등을 통해 안전 혁신을 전사적으로 확산하기 위한 것이었다.

안전이 특정 부문에 한정된 과제가 아니라 회사 전체의 미래와 직결되어 있음을 임직원 모두 공감했다. 한마음 한뜻으로 절대 안전운항을 실현하자는 분위기가 무르익자 1999년 5월 20일 본사 빌딩에서 임직원 2,000여 명이 참석한 가운데 노사화합을 통한 안전운항

결의대회를 개최했다. 임직원들의 자발적인 발의로 전사적인 안전 결의문 서명운동을 전개해 1만 2,000여 명이 서명하는 등 안전운항 의지를 결집했다.

2001년 11월 미국 국방부는 직원들의 공무 출장 때 대한항공을 이용하지 않도록 권고하던 조치를 전면 해제했다. 대한항공은 민간항공수송평가위원회에 안전운항 개선 프로그램을 제시했고, 미국 국방부 소속 실태조사팀이 대한항공을 방문해 조종사 근무 규정 등 조종사 관리실태와 훈련 및 평가에 대한 해외위탁, 조종실 문화 등에 대해 직접 확인했다. 또 첨단 안전장비 장착 실태와 비행자료분석 시스템, 안전경보 시스템 등 안전운항과 관련된 전반을 정밀 점검하고 완벽하게 개선된 것을 확인했다. 2000년 3월, 캐나다 교통부 역시 대한항공을 방문해 안전점검을 시행했고 '대한항공의 안전에 이상 없음'을 공식적으로 확인했다.

대한항공은 국제 사회의 신뢰를 빠르게 회복했다. 특히 미국 국방부의 대한항공 탑승금지 해제 조치는 FAA가 한국을 항공안전 2등급 국가로 판정한 상황에서도 대한항공의 안전성을 인정한 것이어서 의미가 컸다. 절대 안전운항의 확보가 항공사 경영의 기본 명제이며 사회적 책무라는 점을 통감하고 전 임직원이 일치단결해 안전을 최우선으로 하는 기업문화를 정착시켜 온 결실이었다. 대한항공은 '한 번 더 사고 나면 죽는다'는 각오로 안전운항에 사활을 걸었다. 보험 갱신이 거절될 정도였으나 안전 이슈를 극복하고, 무결점 지향으로 2000년대 이후 무사고 항공사로 거듭났으며, 보험료가 가장 낮은 항공사가 되면서 그동안의 철저한 안전관리 노력을 인정받았다.

inside story

괌 사고 수습과 안전 패러다임의 변화

1997년 8월 6일 새벽, B747-300 여객기 KE801편은 김포국제공항에서 8시 22분에 괌을 향해 출발했다. 착륙 30여 분을 남겨두고 KE801편은 괌 영공에 접어들었다. 기내는 평안했으며 착륙 준비가 순조롭게 진행되는 듯했으나 착륙 6분 57초 전부터 갑자기 조종실에 긴박함이 감돌았다. 지상접근경보장치의 잇단 경보음과 부기장의 '접근 실패(missed approach)'라는 외침, 그리고 얼마 후 기장의 '고 어라운드(go around)'라는 다급한 목소리가 이어졌다. 기장의 마지막 복행 시도는 시속 290km 속도로 하강하는 210톤의 점보기를 제어할 수 없었다. 거대한 금속 항공기는 관성의 법칙에 이끌려 니미츠힐로 추락했다. 추락한 여객기의 주 날개 연료탱크에 불길이 솟구쳤다. 292명이 희생된 참사는 그렇게 순식간에 일어났다.

사고 직후 한미 양국이 참여하는 합동조사반이 꾸려졌다. 대한항공도 조양호 사장을 대책본부장으로 하는 대책반을 구성하고 서울과 괌에 대책본부를 운영했다. 조양호 대책본부장과 서용원 대책팀장이 현지로 날아가 한미 조사반에 적극적으로 협력하는 한편 현장 수습에 나섰다. 대한항공의 지원 아래 유해를 인도받기 위해 유족 230여 명도 현지에 머물렀다.

아무리 머리 숙여 사죄해도 유족의 아픔과 고통을 대신할 수 없었지만 하루라도 빨리 수습하는 것이 그들을 위하는 길이라는 생각으로 최선을 다했다. 그러나 현장 조사와 유해 수습 및 신원 확인을 위한 DNA 검사 등에 오랜 시간이 걸릴 수밖에 없었다. 대한항공은 유족마다 전담자를 두어 그들의 요구사항을 최대한 지원하기 위해 노력했다. 한 달 이상 사고 수습이 지속되자 무작정 기다릴 수 없는 유가족들의 사정을 파악해 사고 장소의 흙과 재를 담은 유골함을 제공해 귀국할 수 있도록 도왔다.

이 사건은 대한항공 반세기 역사에서 가장 아픈 사건이자 회사의 안전관리를 획기적으로 바꾸는 터닝 포인트가 됐다. 또다시 사고가 나면 회사는 존립할 수 없다는 위기의식과 환골탈태해야 한다는 각성으로 외부 전문가집단의 안전진단과 컨설팅을 받았으며 안전을 위한 대대적인 혁신을 감행했다. 대한항공이 1999년 이후 현재까지 인명을 앗아가는 사고 없이 안전운항을 이어갈 수 있었던 것은 이 사건이 단초가 됐다. 지금도 대한항공의 구성원은 안전의식이 흔들릴 때마다 이 사건을 떠올리며 마음을 바로 잡는다.

언론보도와 이광사 전 대한항공 부사장, 서용원 (주)한진 사장 인터뷰 재구성

10.

외환위기의 슬기로운 극복

외환위기로 수익성 악화

1990년대 들어 우리나라는 국가 간의 무한경쟁 심화로 지속적인 무역적자를 기록했다. 1996년에는 206억 달러에 달하는 역대 최대의 무역적자를 기록하기에 이르렀다. 게다가 국내 기업들의 부실채권 문제 등이 가중되면서 대외 경영 여건이 급격히 악화됐으며, 1997년 11월 21일에는 외환 부족으로 국제통화기금(IMF)에 구제금융을 신청하기에 이르렀다. IMF로부터 195억 달러, 세계은행(IBRD)과 아시아개발은행(ADB)로부터 각각 70억 달러와 37억 달러를 지원받아 외환 부족의 고비를 일단 넘겼다.

IMF는 자금을 지원하는 조건으로 우리나라 경제 체질 전반의 개혁을 요구했다. 재정·금융 긴축과 대외 개방, 기업 구조조정과 투명성 제고 등 우리나라 경제가 나아가야 할 방향 외에 미국식 감사위원회 도입, 높은 콜금리 수준 등 국내 상황에 맞지 않는 요구 역시 수용할 수밖에 없었다.

1998년으로 들어서 우리나라 경제 여건은 초유의 국가부도 사태로 일컬어질 만큼 내적·외적으로 매우 어려운 상황에 직면했다. 외환보유액이 절대적으로 부족해 환율이 폭등하고 자금 시장이 경색되는 등 기업의 경영 여건은 그야말로 유례없는 최악의 상태를 맞이했다. 외환위기의 파고를 감당하지 못한 기업들은 하나둘 쓰러져갔다. 기업들은 성장 일변도의 경영전략을 포기하고 긴축·감량경영을 실시함과 동시에 구조조정을 통한 자구책 마련에 부심했다.

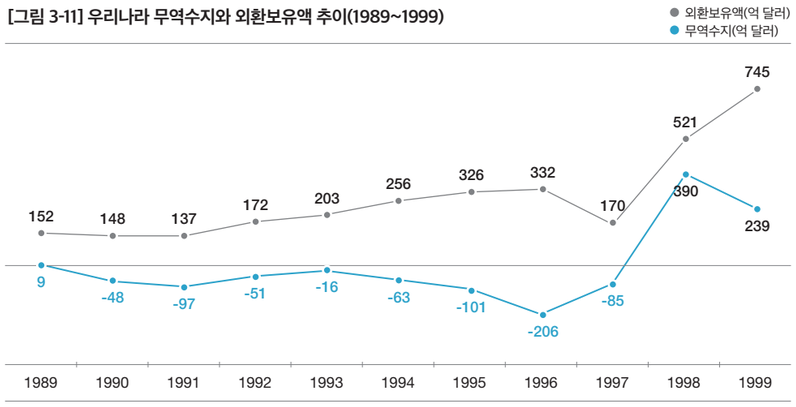
단군 이래 최대 위기로 불린 IMF 외환위기는 KE801편 사고의 충격에서 벗어나 도약의 기회를 모색하던 대한항공에 엄청난 충격을 몰고 왔다. 그야말로 설상가상이요, 엎친 데 덮친 격이었다. 대한항공이 맞은 위기의 주요 요인은 원달러 환율 폭등에 따른 대규모 환차손의 발생, 어려운 경제 여건에 기인한 국제 여객 사업의 부진 등이었다.

원달러 환율이 900원에서 1,800원까지 폭등했다. 1997년 원달러 환율 폭등으로 인한 환차손은 약 4,900억 원에 이르러 전년대비 280% 증가라는 기록적인 수치를 보임으로써 1997년 당기순이익은 1996년 2,105억 원 적자보다 더 악화된 3,794억 원 적자를 기록했다. 원화 환율이 2,000원대를 유지할 경우 1998년에 대한항공이 떠안을 환차손이 5조 2,000억 원에 달할 것이라는 전망이 나올 정도였다. 1998년에는 내국인 출국자 수가 전년대비 37% 감소함으로써 국내 영업이 위축됐으며, 국제 여객 수송은 전년대비 13%가 줄어들었다. 기업 구조조정과 실업의 증가 등으로 소비 심리가 극도로 위축돼 국내 여객 수송도 27% 감소했다.

대한항공으로서는 마른 수건이라도 쥐어짜야 할 형편이었다. 한 치 앞도 내다볼 수 없는 엄혹한 상황에서 살아남는 것이 우선이었다. 살아남아야 미래를 도모할 수 있었다. 이에 따라 절대 고용안정 체제 유지, 해외 판매 시장 확대, 비용 절감, 초긴축 투자 등을 최우선 과제로 하는 비상경영 체제를 구축했다. 대한항공은 '우리가 누구입니까'라는 슬로건 아래 최고 경영층에서부터 신입사원에 이르기까지 전 직원이 고통을 함께 분담하고 위기에 강한 저력을 발휘해 경영위기를 극복해 나갔다. 특히 다른 회사들은 대대적인 인원 감축을 실시했으나, 대한항공은 희망자에 한해 인력을 감축했으며 과장급 이상 직원에 한해 임금 10%를 삭감하고 보너스 축소로 고용 안정을 유지했다.

어느 기업보다도 환율·유가·금리 등 경제 환경의 변화에 민감할 수밖에 없었던 대한항공은 경영상의 불리한 여러 여건들로 1997년에 이어 1998년에도 상당 폭의 적자가 예상

[그림 3-11] 우리나라 무역수지와 외환보유액 추이(1989~1999)



* 출처 : 한국무역협회 무역통계

되고 있었다. 특히 원화 가치 하락과 관련된 환차손이 대규모로 발생했고, 어려운 경제 여건으로 인한 국제여객 사업의 부진이 지속되고 있었다. 다행스럽게 화물 사업은 전년대비 30% 이상의 수입 증가 추세를 보이며 견실하게 성장해 대한항공이 세계적인 화물 항공사라는 이미지를 굳히는 계기로 만든 것은 그나마 큰 위안이 됐다.

경영여건 악화로 인한 수익성 하락을 극복하기 위해 경영의 주안점을 성장 위주에서 수지를 중시하는 내실경영에 두고 위기 극복을 위한 각종 대책을 마련했다. 1995년까지 10년 정액법으로 돼 있던 항공기의 감가상각 기간을 1997년에 13년, 1999년에 20년으로 변경해 비용 절감을 도모했으며, 만성적인 적자 노선을 과감하게 감편·운휴 또는 폐지함으로써 수익성 극대화를 추진했다. 제로베이스(Zero Base)의 비용 관리를 실시해 고정비용은 30%, 운영비용은 20~50%까지 절감하고, 비용 사전심의제 등 초긴축 비용 체제를 운영하기도 했다.

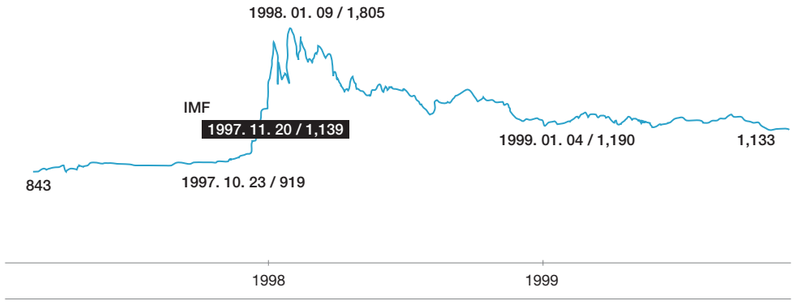
'매각 후 임차' 방식으로 유동성 확보

외환위기가 터지자 대한항공은 실적이 부진한 노선을 감편하는 등 수익성 위주의 기재 운영 전략을 전개했다. 유동성 확보를 위해 외부 차입을 최대한 억제하는 한편, 운영 효율이 떨어진 자산을 매각하는 등 자체 자금 확보에 주력했다.

1997년 12월 항공기 도입에 '매각 후 임차(Sale & Leaseback)' 방식을 도입했다. '매각 후 임차'란 항공기를 금융기관에 매각 후, 매각과 동시에 임차하는 방식이다. 당시 보유 항공기 112대 중 임차 항공기는 14대뿐으로 대부분의 항공기를 자체 소유하고 있었기에 가능한 일이었다. B747과 A300-600 항공기 9대를 매각해 약 3억 8,600만 달러의 해외 자금을 조달했으며, 항공기를 담보로 항공기 가액만큼의 차액으로 약 3,000억 원 규모의 특별 차익을 얻기도 했다.

[그림 3-12] 원/달러 환율 추이(1997~1999)

단위 : 원



* 출처 : 한국외국환중개



보유 항공기 9대의 '매각 후 임차' 방식으로 유동성 확보

유동성 자금 확보가 기업의 생존을 좌우하던 당시 상황에서 '매각 후 임차' 방식으로 유동성 위기에 대처하며 회사의 자금 운용에 숨통을 틔웠다. 항공기를 임차하기보다는 구매 후 자체 소유한다는 내실 경영 판단이 외환위기 때 빛을 발하며 위기 극복의 구심점 역할을 하게 된 것이었다.

두 달 뒤인 1998년 2월에는 국내 상장기업 중 그해 최초로 대규모 해외자금 조달에 성공했다. 미국 내 3개 금융기관들로부터 보유 항공기를 담보로 2억 5,400만 달러 차입에 성공한 것이었다. 우리나라 국가신용등급 상향 조정 이후 이루어진 최초의 사례로, 금리 조건 또한 리보(LIBOR)에 평균 1.25%를 더한 수준이었다. 1997년 말 우리 정부와 기업들의 차입금 이자(리보 + 2.4%) 와 비교했을 때 파격적으로 낮은 금리가 적용된 것이었다.

1997년 말부터 진행한 '매각 후 임차' 방식으로 3억 8,600만 달러를 마련하는 등 1998년 상반기에만 6억 4,000만 달러(당시 원화 1조 880억 원 규모)의 해외자금을 조달해 정부의 외화난 해소에 크게 이바지했다. 이는 세계 10위권 항공사로서의 국제 신용도를 바탕으로, 조양호 사장의 폭넓은 해외 인맥을 적극 활용할 수 있었기에 가능한 일이었다. 당시 파격적인 금리로 차입을 성사시켰다는 점에서 향후 국내 기업들의 해외 차입에까지 영향을 주었으며, 국가적 외환위기 타개 노력에 큰 힘을 보탰다.

1998년 하반기에는 자산재평가를 실시해 자산규모를 2조 원가량 늘리는 등 피나는 재무구조 개선 노력에 힘입어 1997년 1,119%에 달하던 부채비율을 1999년에는 135%로 낮추며 위기를 극복해 나갔다.

비수익 노선 축소와 판매 강화

외환위기에 따른 경기 침체가 심화되면서 1998년 내국인 출국자 수가 전년대비 37%나 감소하는 등 해외여행 수요가 급감했으며, 원화 평가절하로 인한 대규모 환차손이 발생하는 등 경영상 위기가 심각해졌다. 대한항공은 위기를 극복하기 위해 적자 노선을 감편하거나 운휴 및 폐지하는 등 비용 절감과 수지 개선을 도모했다.

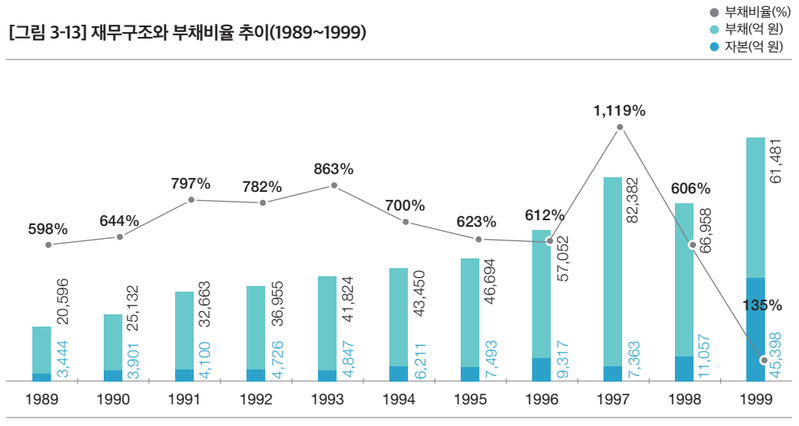
여객 사업은 1997년 6월부터 1999년 4월까지 동남아시아 10개 노선(주 33회)을 포함해 모두 28개 노선(주 95회)을 운휴했으며, 미주 4개 노선(주 11회)을 포함해 19개 노선(주 92회)을 감편 운항했다. 중동 노선을 하나의 노선으로 병합하고, 유럽의 취리히와 암스테르담을 병합하는 등 고비용 장거리 노선의 구조를 변경해 비용 절감을 꾀했다. 대규모 운휴·감편 운항과 노선구조 변경에도 불구하고 경영 여건이 지속적으로 악화되자 단기간에 항공 수요가 회복되기 어려울 것으로 예상되는 25개 노선(주 82회)을 폐지해 비용 절감과 좌석 이용률 제고 등 수익성 위주의 노선운영 정책을 추진했다.

화물 사업은 1997년 5월부터 1999년 4월까지 대양주와 동남아시아 등 4개 노선(주 6회)을 운휴했으며, 마나도·조호르바루·마드라스·바탐·다카 등 수익성 개선이 불확실한 화물 노선을 폐지해 동남아시아 경기 침체 장기화에 따른 이 지역의 화물 수요 감소에 대응했다.

1999년 이후 우리나라 경제가 본격적으로 안정화되면서 항공 수요 역시 뚜렷한 회복세를 보이자 수요 증가 노선을 중심으로 증편과 재운항으로 노선 운영을 정상화했다. 다각도의 노선 구조조정을 통한 수익성 위주 노선 운영 정책으로 사업의 효율성을 높이고 수익을 증대함으로써 외환위기에 따른 경영 위기를 극복했다.

다른 한편으로는 해외 시장에서의 영업 실적을 증대시켜 한국 시장에서의 부진을 만회하는 전략을 수립해 해외 시장을 적극 개척하고 해외 판매를 증대해 나갔다. 국제선 항공편 스케줄 연결을 제고해 경쟁력을 높이는 한편, 항공기를 갈아타는 불편을 최소화하기 위

[그림 3-13] 재무구조와 부채비율 추이(1989~1999)



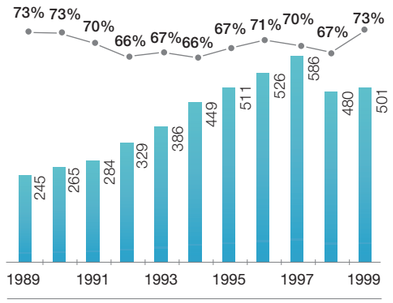


1997 해외 판매 증대를 위한 지역본부장 회의

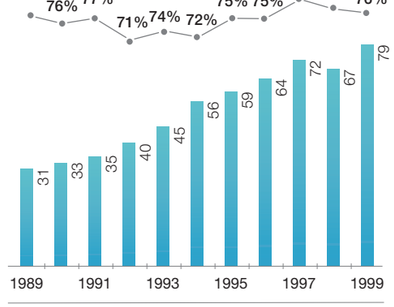
해 환승 라운지를 개선하는 등 연결 승객에 대한 서비스를 강화했다. 1998년 5월부터 미주와 유럽, 동남아시아 지역을 대상으로 한국 방문 에어텔(Airtel) 상품을 출시해 외국인들의 한국 방문 유치에 나서기도 했다. 에어텔은 고품격 비즈니스 상품으로서 항공과 호텔, 그리고 리무진 버스를 연계해 교통과 숙박 문제를 일시에 해결해줌으로써 비즈니스맨과 외국인에게 인기가 높았다. 10월부터는 베이징·선양·홍콩·싱가포르 지역의 13개 최고급 호텔을 연결해 여행자들이 특별 요금으로 이용할 수 있도록 했다.

노선의 구조조정과 외화 수입 극대화를 위한 다양한 방면의 노력으로 1998년 해외지역 판매는 전년대비 13.5% 증가해 해외 판매 점유비가 50%에서 67%로 대폭 상승했다. 그 결과 해외 지역에서의 수입은 전년대비 30% 증가한 2조 1,000억 원을 기록했다.

[그림 3-14] 여객 사업 실적 추이 (1989~1999)



[그림 3-15] 화물 사업 실적 추이 (1989~1999)

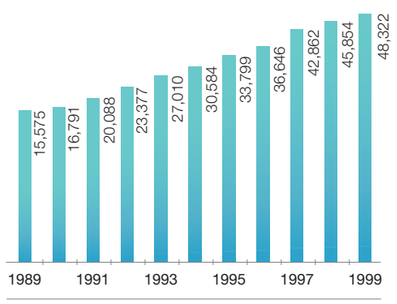




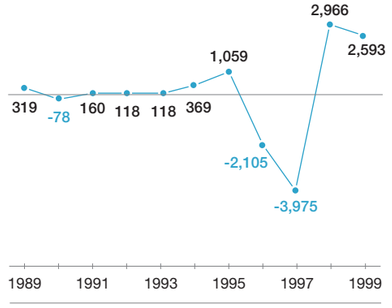
선적 화물로 가득찬 김포 화물터미널 전경

여객 수요 감소에 따른 여객 사업 부진을 만회하기 위해 화물 사업을 더욱 확대함으로써 여객 수요 감소를 극복하고자 했다. 우리나라 수출 물량의 수용은 물론, 외환위기에 처한 아시아 국가들의 수출확대 정책을 최대한 활용해 제3국 간 수송 확대로 1998년의 화물 수입이 전년대비 33% 증가한 1조 5,045억 원을 기록했다. 이와 같이 불리한 사업 환경에서도 노선 재구축 등의 경영혁신과 시장의 다각화를 통해 외환위기를 효과적으로 극복했다. 1998년 대한항공 경영 실적은 연초의 예상과 달리 매출 성장을 이어갔으며, 당기순이익은 창사 이래 최대 규모인 2,966억 원의 흑자를 냈다. 1999년에도 매출 성장과 흑자 기조가 유지되어 2000년대 세계 항공업계를 선도하는 항공사로 도약하기 위한 경영 기반을 확고히 했다.

[그림 3-16] 매출액 추이 (1989~1999)



[그림 3-17] 당기순이익 추이 (1989~1999)



11.

위기가 곧 기회, 과감한 신형기 도입

국내외 경영 환경의 변화와 항공기 운용 계획 재정비

1997년 초 한보그룹의 파산으로 촉발된 대기업의 연쇄 부도로 국내 경제가 급격히 악화됨에 따라 국내 항공 수요가 크게 감소하고 원달러 환율이 상승하는 등 대한항공의 경영도 어려워졌다. 그러나 우리나라를 비롯한 아시아 몇몇 나라의 경제가 어려웠을 뿐이었다. 자유무역의 확산으로 1997년 무역량이 9.5%나 증가하는 등 세계 경제는 견실했으며, 전 세계 항공 수요도 지속적으로 증가하고 있었다. 특히 매년 7% 이상 성장하고 있던 아시아-태평양 항공 수요는 중국 경제의 가파른 성장에 힘입어 21세기에도 고도 성장을 이어갈 것으로 전망됐다.

대부분의 국가에서 항공산업이 민영화되고 항공자유화가 전 세계로 확산되고 있었다. 1997년 4월 유럽 역내 항공 시장이 전면 자유화됐으며, 미국은 우리나라를 비롯한 아시아 국가와 항공자유화 협정 체결을 추진했다. 항공자유화로 전 세계 항공사들은 공격적으로 노선망을 확장하고, 항공기를 지속적으로 도입하고 있었다.

1990년대 지속적으로 항공기 현대화를 추진해 온 대한항공은 1997년 들어 항공기 운용 계획을 재정비했다. 2000년까지 41대의 신형 항공기 도입과 더불어 노후 항공기 처분으로 항공기 기종을 단순화시켜 안으로는 운영 효율을 높이고 밖으로는 고객 공감 서비스를 제공한다는 전략을 수립했다. 비록 국내 경제가 악화일로에 있었지만 세계 항공 시장의 변화 추세에 대응하고 21세기 경쟁에서 선도적인 위치를 확보하기 위한 과감한 결단이었다.



1997년 도입한 B777-200ER 항공기

1997년 3월 보잉사와 에어버스사의 최신 항공기인 B777-200ER과 A330-300이 국내 최초로 도입됐다. B777 항공기는 보잉사가 21세기 항공 시장을 겨냥해 만든 440인승 규모의 중장거리 대형 항공기였으며, A330 항공기는 250~350인승 중장거리 중형항공기 분야에서 전 세계 시장을 주도한 항공기였다. 1992년 10월에 A330 항공기, 1993년 12월 B777 항공기 도입을 계약한 대한항공은 조기에 신형 항공기를 확보함으로써 대형 항공사로서의 입지를 공고히 했다.

국내 금융 시장이 경색된 상황에서 좋은 조건으로 항공기 도입 자금을 확보해 다른 기업의 부러움을 받기도 했다. A330 항공기는 1998년에 5대 도입 예정이었으나, 유럽의 수출지원 금융을 적기에 활용해 좋은 조건으로 5억 달러의 도입 자금을 조기에 확보함으로써 도입 일정을 1997년으로 앞당겼다. 외환위기 전에 선진 금융기법을 활용해 거액의 항공기 자금을 확보한 것은 신의 한 수였다. 이는 국제 금융기법에 대한 조양호 사장의 이해와 전폭적인 지지가 있었기에 가능한 일이었다.

외환위기 속에서 B737 차세대 항공기 27대 도입의 결단

1997년 8월 괌 사고와 그해 11월에 발발한 우리나라 외환위기로 대한항공은 경영위기에 봉착했다. 연초에 수립한 항공기 도입 계획을 보류하고 외부 차입을 최대한 억제하는 한편 운영 효율이 떨어진 B747, A300 등 노후 항공기를 대상으로 매각 후 임차방식(Sale & Leaseback)으로 전환해 유동성 확보에 주력했다.

우리나라 국가 신용도가 급락하면서 항공기 도입 자금 확보가 어려웠으나, 미래를 위한 투자를 미룰 수는 없었다. 1998년 세계 최고 수준의 안전운항 체제를 확보하고 보다 편리한 스케줄과 차별화된 서비스를 갖춘 항공사를 목표로 신형 항공기 도입을 재개했다. 1998년 6월 보잉사와 20억 달러 규모의 B737 차세대 항공기 도입 계약을 체결하고, 인천



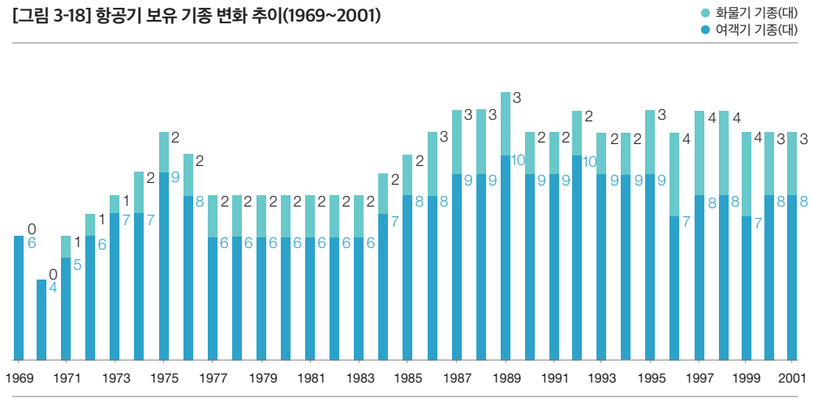
1998. 6. 9 B737 차세대 항공기 27대 구매 계약 서명식

국제공항 개항에 맞추어 2000년 8월부터 2005년 6월까지 B737 항공기 27대를 도입하기로 계약했다.

외환위기 속에서도 보잉사의 차세대 항공기를 대거 도입한 것은 조양호 사장의 결단이었다. B737 차세대 항공기는 좌석이 최대 189석으로 기존 소형 항공기 대비 좌석이 70% 이상 많았으며, 항속 시간이 5~6시간에 달해 괌·동남아시아·블라디보스토크까지도 운항할 수 있어 탄력적 운영이 가능했다. 중국 항공 수요의 폭발적 증가와 당시 얼마 남지 않았던 인천국제공항의 개항으로 인한 수송량 증대에 대처할 수 있다고 내다보고 과감한 결정을 내린 것이었다. 당시 보잉사는 어려운 상황에서도 대량의 항공기를 구매해 준 대한항공에 감사의 뜻으로 계약금을 축소하고 금융 비용을 유리하게 주선해 주었다.

대한항공은 B737 항공기 대거 도입과 함께 MD-82와 F-100 등 소형기 26대를 전량 매

[그림 3-18] 항공기 보유 기종 변화 추이(1969~2001)



각하는 항공기 구조조정을 단행하고 B737 항공기로 단일화시켜 운용 효율성을 제고했다.

중장거리 신형 항공기도 계속 도입했다. 1998년 8월에는 A330-200 항공기를 아시아 지역 최초로 도입했으며, 12월에는 외환위기로 연기됐던 B777-200 항공기 4대를 일괄 도입했다. 우리나라의 국가 신인도가 점차 회복단계에 들어섬에 따라 자금 확보에 숨통이 트여 항공기 현대화 추진에 다시 박차를 가했다.

제2의 도약을 위한 항공기 운영 체제의 재편

대한항공은 1999년 3월 창립 30주년을 맞아 2000년대 초까지 130대의 항공기를 보유한 세계 7위권의 항공사로 발돋움한다는 야심찬 계획을 밝혔다. 1999년을 '21세기 세계 선도 항공사로 재도약하는 원년'으로 설정하고 절대안전의 경영목표를 위해 최신형 항공기로 항공기 운영 체제를 재편하기로 했다.

연초 수립한 기재운영 전략에 따라 1999년 8월 국내 최초로 B777-300 항공기 2대를 도입했다. B777-300 항공기는 B777 시리즈 중 가장 최신 모델로 당시 가장 큰 항공기였던 B747-400 항공기보다 3.2m나 더 길었다. 이 항공기는 1995년 대한항공을 포함한 아시아 4개 항공사가 최초로 주문해 개발에 들어갔으며, 376석 규모에 대당 가격은 1억 3000만 달러선이었다.

1999년에만 B777-300 3대를 포함해 A330-300 3대 등 신형 항공기 7대를 도입했으며, 13대 항공기를 처분했다. 전체 107 대 중 12%에 달하는 대규모 송출을 진행했다.

1990년대 후반에 진행된 항공기 재개편 작업은 창사 이래 최대 규모였다. 세계 항공 업계는 대한항공의 기재 운영정책을 급변하는 시장 환경에 선제적으로 대응한 모범 사례로 평가했다. 잇단 사고와 외환위기의 어려움 속에서도 항공기 운영 체제의 현대화·단순화라는 확고한 원칙을 고수할 수 있었던 것은 조양호 사장의 미래에 대한 통찰력과 확고한 의지 때문이었다. 빠른 결단이 크게 작용했다. 세계 항공 시장 흐름을 예의주시하며 적극적으로 신형 항공기 도입을 추진했던 것이다. 이로써 절대안전 운항 체제와 최신 항공기로 무장한 대한항공은 2000년대 세계 항공 시장을 이끌어 나갈 항공사로 이륙할 준비를 완료했다.

[표 3-11] 항공기 도입 및 처분 현황(1997~2001)

연도	항공기 대수 (대)	도입 대수 (대)	처분 대수 (대)	기령(년)		
				여객기	화물기	전체
1997	112	12	10	6.62	12.98	7.58
1998	113	9	8	6.39	13.23	7.48
1999	107	7	13	6.92	13.86	8.09
2000	112	17	12	6.20	10.88	6.87
2001	119	15	8	6.01	10.74	6.76

inside story

최고 경영자의 직관력과 현업 부서 열정의 시너지

대한항공 50년 역사에서 자금 확보가 가장 어려웠던 때는 1997년 외환위기와 1990년대 말부터 2000년대 초까지 잇단 항공기 사고, 9.11 테러 등의 악재가 한꺼번에 터진 시기였다. 그러나 대한항공은 위기를 기회로 삼아 금융기법을 개발하고 자금 조달 수단을 다변화하는 계기로 삼았다.

1997년 외환위기 직후 일본 금융계에서 차입한 6억 달러 규모의 차입금 만기가 도래하면서 위기가 찾아왔다. 이때는 중고 항공기를 활용한 Sale & Leaseback으로 위기를 넘겼다. 통상 시장성과 가치성을 고려해 신형 항공기에 국한되어 있던 관례를 깨고 중고기를 활용해 자금을 확보한 사례로, 대한항공의 남다른 역량이 발휘된 순간이었다.

외환위기로 국가 신용도가 급락하면서 B747-400 항공기의 도입 계획이 차질을 빚었다. 애초 1998년부터 1999년까지 6대를 도입할 계획이었으나, 자금 조달 문제로 지연됨에 따라 제작을 마친 항공기를 모하비 사막에 세워 두고 있는 상황이었다. 대한항공은 미국 수출입은행(US EXIM Bank)과 한국산업은행에 자금 조달을 위한 지불 보증을 요청했다. 그간 국가 간 합동으로 지불보증을 지원하는 체계는 없었지만 더 이상의 항공기 도입 지연이 불가한 상황을 고려해 지원을 요청하기로 결정했다. 그러나 항공기 담보권을 두고 두 은행이 첨예하게 대립해 원점으로 돌아갈 위기에 처했다. 대한항공은 묘책을 내어 산업은행 측이 상환 우선권을, 미국 수출입은행 측이 항공기 담보 우선권을 갖도록 제안해 문제를 해결하고 B747-400 항공기를 도입할 수 있었다.

1999년에는 A330-300 항공기를 도입하면서 부족한 자금 2300만 달러를 일본 운용리스(Japanese Operating Lease)를 활용해 확보했다. 일본 운용리스는 일본의 법인이나 개인이 항공기 도입 금융에 참여할 경우 세제 혜택을 받을 수 있는 금융 제도로, 대형 항공기 도입에 이를 활용한 것은 대한항공이 처음이었다. 새로운 금융기법의 개발로 그해 Deal of Year를 수상하기도 했다.

항공기 도입은 향후 시장을 내다보는 경영자의 직관력과 통찰력이 큰 영향을 미친다. 금융기법을 개발하고 자금 조달을 다변화하기 위해서는 경영진의 신뢰가 필요하다. 그런 측면에서 대한항공은 최고 경영자의 전폭적인 지지, 냉철한 판단력 그리고 현업 담당자들의 현장을 누비는 열정이 시너지를 내고 있다.

재무 담당임원 인터뷰 재구성

12.

민항 30년의 성과

1999년 창립 30주년을 맞은 대한항공은 전 세계 27개 국가 58개 도시, 5대양 6대주를 연결하는 글로벌 네트워크와 113대의 항공기를 보유한 세계적인 항공사로 성장했다. 출범 이후 취항 노선을 전 세계로 넓혀 나가고 성장을 거듭한 결과 30년 전 보잘것없던 아시아의 변방 항공사에서 세계 10위권 항공사로서 자리매김했다. 특히 우리나라의 비약적인 경제성장과 함께 화물 수송력은 급신장을 이루어 B747 점보 화물기만 13대를 보유한 세계 2위의 화물 수송 항공사로 성장했다.

지난 30여 년 동안 수많은 어려움과 난관이 있었지만, 1990년대는 그야말로 위기의 연속이었다. 그러나 대한항공은 출범 이후 난관에 봉착할 때마다 위기를 기회로 활용해 온 저력을 토대로 전 임직원이 함께 힘을 모아 위기를 극복했다.

1988년 아시아나항공 설립으로 경쟁시대를 맞이한 대한항공은 대양주·남미·아프리카로 노선을 확대해 5대양 6대주 노선망을 완성했으며, B747-400 등 신형 항공기를 대거 도입해 경쟁 우위를 강화해 나갔다. 냉전의 종식으로 빗장이 풀린 러시아와 중국의 하늘길을 적극 개척해 유럽 노선 운항 시간을 획기적으로 단축했다. 미주 노선을 대폭 확대해 아시아-태평양 노선의 경쟁력을 강화하고 최대의 항공 시장으로 떠오른 중국에도 진출해 베이징을 비롯한 4개 도시 취항을 시작으로 노선망을 확장했다. 그 결과 내국인의 해외여행이 전면 자유화된 1989년부터 1998년까지 10년 동안 10개 국가 30개 도시에 신규 취항하며 세계 항공업계에서의 위상을 높였다.

1990년 들어 전 세계 항공업계는 무분별한 운임 경쟁과 걸프전으로 인한 유가상승으로 심각한 경영난에 직면했다. 대한항공은 1992년 조양호 사장 취임으로 경영 체제를 가다듬고 강력한 경영혁신운동을 추진해 기업체질을 개혁해 나갔다. 능력 중심의 인사 제도를 확립하고 대팀제 도입 등 조직개편을 통해 의사결정이 빠른 조직문화로 변모시켰다.

미래에 대한 투자도 강화했다. 제2 민항의 출현으로 조종사가 부족해지자 제주 비행훈련원을 개설해 자체적으로 우수한 조종사를 양성했다. 늘어나는 항공 수요에 대응해 신형 항공기 도입을 적극적으로 추진, 1995년 항공기 100대를 보유하게 됐으며 서울, 부천, 부산 등지에 항공기 및 엔진 정비시설을 갖추어 항공기 정비 능력을 향상시켰다. 1997년에는 김포공항 근처에 최첨단·초대형 복합 항공기지인 OC빌딩을 건립해 서소문시대를 마감하고 21세기를 위한 전략 요충지인 김포공항 시대를 열었다. 기내식 케이터링센터를 증축하고 기내식 서비스 향상에 투자를 지속해 1998년 비빔밥으로 최우수 기내식 항공사에 주어지는 머큐리상을 수상했다.

그러나 1997년 외환위기와 괌 사고 이후 잇따른 항공기 사고로 대한항공은 창사 이래 가장 힘든 시련에 봉착했다. 외환위기 극복을 위해 비수익 노선을 과감히 폐지하고 환금성이 높은 유동자산인 항공기를 매각 후 임차해 외화를 확보하고 자산을 재평가해 유동성 위기에 대처했다. 또한 국내 시장 부진을 만회하기 위해 해외 지역 영업을 확대하고 고도 성장중이었던 화물 사업을 강화했다. 그 결과 1998년 경영실적은 연초 예상과 달리 매출은 전년보다 7% 이상 증가한 4조 5,854억 원을 기록하고 당기순이익은 2,966억 원으로 창사 이래 최대 규모의 흑자를 달성했다.

괌 사고 이후 델타 컨설팅을 통해 기존의 운항기준과 제도를 국제 표준으로 재정비하고 안전과 관련된 전 분야의 대대적인 혁신을 추진했다. 그럼에도 불구하고 크고 작은 사고가

[표 3-12] 대한항공 경영 실적

항목	단위	민영화 이전 (1968년 말)	1988	1998	증가 배수 (1968~1998)	증가 배수 (1988~1998)
보유 항공기	대	8	59	113	14배	1.9배
좌석수	석	399	11,837	25,160	63배	2.1배
화물 톤수*	톤	-	954	1,715	-	1.8배
취항 국가	개	1	17	27	27배	1.6배
취항 도시**	개	3	28	58	19배	2.1배
비행 거리	백만km	5	101	207	45배	2.1배
비행 시간	천 시간	13	163	350	27배	2.1배
수송 여객수	천 명	352	9,896	19,714	56배	2.0배
수송 화물량	천 톤	2	383	1,029	515배	2.7배
매출액	억 원	17	15,419	45,854	2,643배	3.0배
당기순이익	억 원	0.1	265	2,966	22,813배	11.2배
총자산	억 원	17	21,263	78,015	2,633배	3.7배
납입자본금	억 원	0.1	1,200	3,218	215배	2.7배
직원수	명	514	12,198	15,496	30배	1.3배

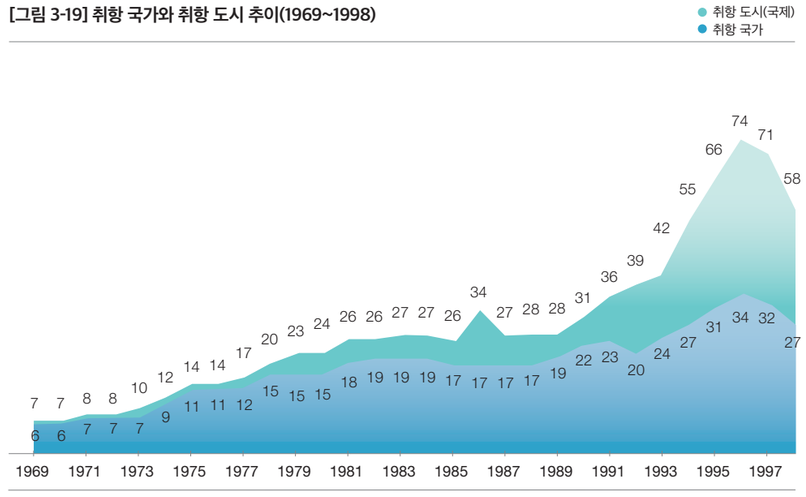
* 화물 전용기 기준 ** 취항 도시 : 국제선 기준

연이어 발생하자 1999년을 창사 이래 최대 위기의 해로 인식하고 그해 4월 조양호 회장과 심이택 사장의 전문경영인 체제로 재편했다. '인명 중시의 과학적 경영'이라는 목표 아래 전 임직원이 일치단결해 안전을 최우선으로 하는 기업문화를 정착시켜 나갔다.

한편으로는 위기를 기회로 활용하는 저력을 발휘해 항공기 운영 체제를 재편하기 위해 신형 항공기를 지속적으로 도입하고 노후 항공기를 대량 송출해 안전과 서비스를 강화했다. 특히 외환위기 속에서 B737 차세대 항공기 27대를 과감히 도입해 2000년대 항공기를 안정적으로 수급함으로써 대한항공 성장의 발판이 되어 주었다.

1990년대 대한항공은 연이은 위기를 특유의 도전정신과 패기로 극복하고 5대양 6대주 전 세계의 하늘길을 연결하며 세계적인 항공사로 날아 올랐다. 안전을 최우선으로 21세기 세계 항공을 선도하는 항공사로 도약을 준비하며 2000년대를 맞이했다.

[그림 3-19] 취항 국가와 취항 도시 추이(1969~1998)



2000

제4장
글로벌 명품 항공사로 도약하다

1.
다국적 항공동맹체 스카이팀 창설

2.
인천 허브 시대의 개막

3.
통제센터 가동과 안전운항 확립

4.
경영쇄신으로 9.11 테러와 사스 극복

5.
Excellence in Flight, 글로벌 선도 항공사로 도약 선포

6.
새로운 기내 인테리어와 명품 서비스

7.
나눔경영 추구

8.
IT 기반 서비스 강화

9.
항공자유화와 아시아 노선망 강화

10.
미주와 유럽 노선의 아시아 최강 항공사

11.
세계 항공 화물 시장 제패

12.
신성장동력 확보 위한 신사업 확대

13.
실용항공사 진에어 출범

14.
민항 40년의 성과

2008

01.
다국적 항공동맹체 스카이팀 창설

위기 속의 승부수, 다국적 항공동맹체 결성 추진

21세기를 맞이하는 항공산업은 큰 변화와 도전에 직면했다. 항공자유화와 글로벌화 등 급격한 변화 속에서 세계 주요 항공사들은 상호 협력 체계를 구축해 시대적 변화에 대처하고 경쟁력을 강화하고 있었다. 1997년 5월 미국 유나이티드항공과 독일 루프트한자항공을 주축으로 하는 항공동맹체인 스타얼라이언스(Star Alliance)가 출범했다. 1998년 아메리칸항공과 영국항공 중심의 원월드(One World)가, 1999년에는 노스웨스트항공과 KLM네덜란드항공 중심의 윙스(Wings)가 잇달아 출범하며 다국적 항공동맹체(Airline Alliance) 시대를 이끌었다. 여러 국가의 항공사가 동맹체를 구성하고 노선을 공유함으로써 고객 서비스 강화와 항공사 간 시너지 창출을 기대할 수 있었다.

1997년 10월 조양호 부회장은 델타항공에 항공동맹체 결성을 제안했다. 기존 항공동맹체 가입이 아닌 창설을 주도함으로써 괌 사고의 위기를 돌파하고 항공업계에서의 주도권을 확보하기 위한 승부수였다. 델타항공은 대한항공을 전략적 파트너로 선정하고 제4의 항공동맹체 구축을 추진했다. 대한항공이 창립 초창기부터 협력관계를 맺어온 에어프랑스가 유럽의 파트너로 참여하고 델타항공과 우호적 관계에 있던 아에로멕시코를 중남미 파트너로 선정했다.

항공동맹체 결성 추진은 조양호 부회장과 델타항공 레오뮬린 회장 사이에 두터운 신뢰가 바탕이 됐다. 대한항공과 델타항공의 인연은 1994년 1월 양사 간 상무협정 체결로 시작



2000. 6. 22 델타항공, 에어프랑스, 아에로멕시코사와 항공동맹체 스카이팀 결성

됐다. 이후 항공동맹체 설립을 검토하면서 후보 항공사의 CEO를 직접 만나 본 조양호 부회장은 델타항공의 기업문화가 대한항공과 잘 맞는다고 판단했다. 양사 CEO는 다년간 구축한 강력한 신뢰 관계를 바탕으로 대한항공에 대한 델타항공의 항공 안전 컨설팅에 이어 스카이팀 출범까지 함께하게 된 것이었다.

그러나 대한항공의 잇단 사고로 새로운 항공동맹체 출범을 위한 협상은 지지부진했다. 항공동맹체 내부에서 대한항공의 파트너 자격에 대한 우려가 제기됐다. 항공동맹을 맺기 위해 항공사별 안전과 서비스 등 모든 기준을 상향 표준화해 가입 자격을 까다롭게 설정했기 때문이었다.

1999년 4월 22일 조중훈 회장이 대표이사 회장 자리에서 물러나고 조양호 부회장이 신임 대표이사 회장으로 취임했다. 대한항공을 책임진 조양호 회장은 항공동맹체 내부의 우려를 정면 돌파하기로 했다. 1999년 7월 워싱턴에서 개최된 항공동맹체 준비회의에서 한·중·일을 아우르는 광대한 항공 영토와 우리나라의 입지적 장점을 부각하고, 안전운항을 위한 대대적인 쇄신 작업과 안전에 대한 확고한 의지를 보임으로써 파트너로서의 지위를 확보했다.

조양호 회장을 중심으로 구축된 CEO 간의 강력한 신뢰를 바탕으로 참여 항공사 간에 상호보완적 파트너십을 발휘하며 스카이팀 준비를 위해 6개 팀과 28개 실무그룹(Working Group)을 구성해 공동 상품을 검토하고 의사결정 방법을 협의해 나갔다.

세계 최초 '고객 중심' 항공동맹체 출범

2000년 6월 22일 스카이팀(SkyTeam)이 공식 출범했다. 아시아를 대표하는 대한항공과 미국 델타항공, 유럽 에어프랑스, 중남미 아에로멕시코 4개 항공사는 미국 뉴욕에서 글로벌 얼라이언스(Global Alliance) 출범식을 갖고 다국적 항공동맹체 스카이팀의 출발을 전

세계에 공표했다.

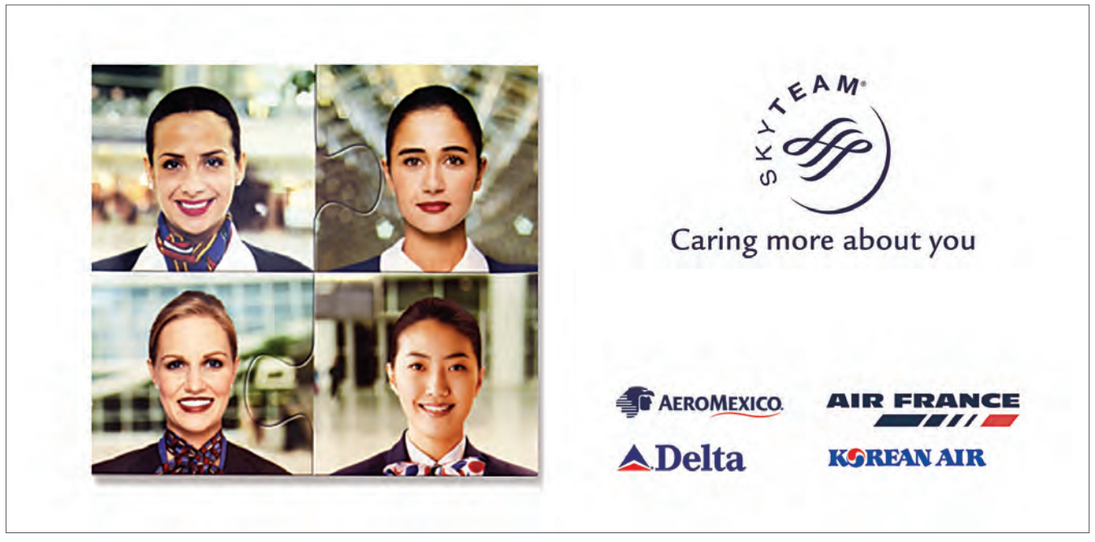
스카이팀 발족으로 4개 항공사는 보유 항공기 985대, 하루 운항 횟수 6,402편, 98개국 451개 도시에 취항하는 초대형 얼라이언스로 거듭났으며 세계 시장점유율은 9%대에 달했다. 4개 항공사는 공항시설과 지상조업 등을 공동 사용함으로써 자원의 경제적 운영이 가능했으며, 마일리지 공유는 물론 예약, 일정 변경, 좌석 배정 등 각종 서비스를 한 회사처럼 일관성 있게 운영하게 됐다.

파격적인 서비스의 이면에는 세계 최초의 고객 중심 항공동맹체를 선보이려는 스카이팀의 의지가 스며 있었다. 스카이팀의 슬로건은 'Caring more about you(어디서나 당신 곁에)'로 고객의 편의를 극대화하고자 했다. 신속하고 편리하며 일관되고 중단 없는 서비스를 여행객에게 제공하는 것을 원칙으로 하며, 다른 글로벌 얼라이언스와 차별화를 도모했다.

대한항공은 스카이팀 창설을 주도하며 아시아를 넘어 세계 네트워크 동맹에 합류함으로써 선진 항공사들과 대등한 고객 서비스 기반을 갖출 수 있게 됐다. 내부적으로도 각종 절차와 규범의 표준화를 통해 글로벌 스탠더드를 빠르게 습득하는 계기가 됐다. 특히 1년 동안의 스카이팀 출범 준비 활동을 통해 국제적 회의 감각을 체득하고, 글로벌 경쟁과 협력에 적합한 새로운 조직문화를 구축했다.

대한항공과 델타항공은 2002년 6월 미국 교통부로부터 반독점면제(ATI) 승인을 받았다. 반독점면제 승인으로 대한항공과 델타항공은 운항 스케줄 조정, 마케팅, 공동서비스 등 각 부문에서 전략적 제휴를 할 수 있게 됐다. 또한 양사의 항공편을 이용해 편리하게 미국 전역으로 연결할 수 있게 됐다. 대한항공이 미국 정부로부터 반독점 면제를 받아낸 것은 국내

스카이팀 슬로건 'Caring more about you'





2001. 11 미국 항공화물 공동판매 합작사(US Cargo Sales Joint Venture) 설립

항공사상 쾌거이자 우리나라 국적 항공사의 국제적 위상이 한층 강화되는 계기가 됐다. 뿐만 아니라 2018년 델타항공과의 조인트벤처를 출범시킬 수 있는 기반을 확보한 것도 큰 의미가 있었다.

스카이팀 카고와 미국 항공화물 공동판매 합작사

2000년 9월 세계 최초 항공화물 동맹체인 스카이팀 카고(SkyTeam Cargo)를 결성했다. 스카이팀 출범과 함께 여객 부문의 협력을 이어온 4개 항공사가 화물 시장에서도 협력을 결의한 것이었다. 스카이팀 카고 결성은 조양호 회장의 제안으로 이루어진 것으로 세계 최초의 화물동맹체 결성이었다. 대한항공은 1996년 이후 4년 연속 세계 2위, 에어프랑스는 4위를 기록한 세계 항공화물 시장에서의 선두 항공사였다.

스카이팀 카고는 전 세계의 항공화물 서비스를 이용하는 고객에게 표준화된 양질의 서비스를 제공할 수 있도록 최적의 스케줄 조회, 항공화물 예약, 화물 추적 등의 업무를 공동으로 수행하기로 했다. 전 세계 어디서나 표준화된 서비스를 받을 수 있도록 화물 상품을 서비스 성격에 따라 익스프레스 상품, 맞춤 상품, 특수화물 상품, 일반화물 상품 등 4가지로 구분한 스카이팀 공동 상품을 출시하며 항공화물 시장의 판도 변화를 주도했다.

2001년 11월에는 대한항공과 델타항공, 에어프랑스 3사가 미국 항공화물 공동판매 합작사(US Cargo Sales Joint Venture)를 미국 애틀랜타에 설립했다. 각 항공사들이 공동 운항을 위한 전략적 제휴를 맺는 경우는 많았으나 항공사들이 지분을 공동 출자해 합작법인을 설립한 것은 처음이었다. 애틀랜타에 본사를 둔 합작법인은 세계 항공화물 물동량의 50%

이상을 차지하고 있던 미국 시장에서 미국발 국제선 항공화물의 예약·판매·마케팅 업무를 총괄했다. 특히 로스앤젤레스·뉴욕·시카고 등 미국 내 주요 도시에 영업소를 두어 전국적인 판매망을 갖추는 등 미국 출발 화물의 원스톱 서비스를 가능하게 했다.

그러나 이 항공화물 판매 합작회사는 2009년 10월 청산됐다. 델타항공은 화물기가 없었고, 에어프랑스는 KLM네덜란드항공과 합병 후 화물 사업을 자회사인 마틴항공으로 분사함으로써 조인트 벤처 유지가 어려워졌기 때문이었다. 합작사 청산 이후 대한항공은 미국 10개 도시에 걸친 화물 영업망을 통해 독자적인 영업을 강화했다.

[표 4-1] 스카이팀 회원사 가입 현황 (2019년 3월 기준, 19개 항공사)

항공사	국가	가입 시기	비고
대한항공	한국	2000.06	창설 멤버
델타항공	미국	2000.06	창설 멤버
에어프랑스	프랑스	2000.06	창설 멤버
아에로멕시코	멕시코	2000.06	창설 멤버
체코항공	체코	2001.03	
알리탈리아항공	이탈리아	2001.07	
KLM네덜란드항공	네덜란드	2004.09	
아에로플로트항공	러시아	2006.04	
에어유로파	스페인	2007.09	
케냐항공	케냐	2007.09	
베트남항공	베트남	2010.06	
타롬항공	루마니아	2010.06	
중국동방항공	중국	2011.06	
중화항공	타이완	2011.09	
사우디아라비아항공	사우디아라비아	2012.05	
MEA중동항공	레바논	2012.06	
아르헨티나항공	아르헨티나	2012.08	
샤먼항공	중국	2012.11	
가루다인도네시아항공	인도네시아	2014.03	

inside story

신뢰로 맺어진 인연

1990년대 후반 들어 다국적 항공동맹체 출범이 가시화되고 있었다. 다가오는 21세기에 세계 10위 항공사로의 도약을 준비하고 있던 조양호 회장은 대한항공의 미래 성장을 위해 항공동맹체 창설이 반드시 필요하다고 판단했다. 그러나 조양호 회장의 경영 스타일은 직관적인 의사결정이 아니라 데이터를 수집해서 분석한 후 합리적으로 결정하는 스타일이었다. 항공동맹체의 필요성과 어느 항공사와 동맹체를 꾸리는 것이 효과적인지를 판단하기 위해 서울대학교 경영대학에 검토를 의뢰했다. 이와 함께 대한항공 실무진을 꾸려 항공동맹체 설립 준비에 착수했다.

대한항공은 무엇보다 미주 지역의 항공동맹체 파트너 선정에 신중을 기했다. 창업 초반부터 미주 노선에 공을 들여온 대한항공의 핵심 역량은 태평양 횡단 노선망에 있었기 때문이다. 여러 가지 요소를 다방면으로 고려해야 했지만, 노선망의 결합으로 인한 시너지 효과를 가장 중요한 것으로 고려했다. 검토 결과 델타항공과 아메리칸항공이 미주 지역 최종 후보 항공사로 선정됐다. 현장을 중시하는 조양호 회장은 경영진과 함께 직접 두 항공사를 방문해 CEO를 만나고 현장을 확인했다. 출장 직후 개최된 회의 석상에서 대부분의 사내 전문가들은 아메리칸항공을 파트너로 선택하자는 의견을 제시했다. 아메리칸항공의 미국 국내선의 연결성이 더 효과적이라고 판단한 것이었다.

조양호 회장의 생각은 달랐다.

"노선망만 놓고 봤을 때는 아메리칸항공과 항공동맹체를 맺는 게 맞다. 그러나 더 중요한 것이 있다. 바로 신뢰이다. 항공동맹체는 일종의 결혼이므로 서로에 대한 믿음이 있어야 한다. 델타항공이 대한항공에 더 적합한 파트너라고 판단된다" 라며 임원들을 설득했다.

당시 델타항공의 CEO였던 알렌 회장과 이야기를 하는 과정에서 델타항공의 진정성을 확인했으며 잘 맞는 파트너라고 판단했던 것이다. 조양호 회장은 그간의 분석 자료를 토대로 델타항공의 새 CEO인 레오 뮬린 회장에게 항공동맹체 설립을 제안했고 에어프랑스, 아에로멕시코와 함께 스카이팀을 출범시켰다.

스카이팀 창립 멤버인 4개 항공사 CEO들은 상호 신뢰관계가 각별했다. 다른 항공동맹체가 사업적인 목적으로 회원수를 늘리는 데 반해 스카이팀은 회원사의 추천에 의한 클럽 방식이었다. 한 명의 스타보다는 신뢰를 바탕으로 하는 팀워크를 중시했기 때문이다. 조양호 회장은 신뢰할 수 있는 아시아권 항공사를 스카이팀 회원사로 추천했으며, 조양호 회장과의 두터운 신뢰관계 속에서 아시아권 회원사가 8개로 늘어났다.

석태수 대한항공 부회장 인터뷰 재구성

02.

인천 허브 시대의 개막

동북아 물류중심을 향한 꿈의 역사, 인천국제공항 개항

1990년대 이후 세계 항공업계는 아시아의 하늘을 선점하기 위해 치열한 경쟁을 벌였다. 아시아 국가들의 급속한 경제성장으로 항공 수요가 가파르게 증가하고 있었으며, 아시아·태평양 지역의 성장 잠재력이 높았기 때문이었다. 앞으로 초대형 항공기가 등장하면 아시아·지역의 항공 수요는 더 늘어날 것으로 예상됐다. 아시아 각국은 앞다퉈 대규모 신공항 건설에 나섰다. 일본·중국·싱가포르·홍콩 각 주요 도시마다 대규모 신공항들이 들어섰다. 초대형 규모를 과시하는 이 공항들의 목적은 단연 아시아 최고 허브공항으로 자리매김하겠다는 것이었다. 우리나라도 지정학적 우위성을 감안해 21세기 동북아시아의 관문 허브공항을 목표로 수도권 신공항 건설 사업을 추진했다.

당시 우리나라의 김포국제공항은 대한항공의 성장과 궤를 같이하며 국제공항으로서 면모를 갖추었다. 그러나 1989년 해외여행 자유화와 취항 항공사 증가로 포화상태에 이르렀고, 소음과 부지 문제로 더 이상의 추가 확장이 어려웠다. 이로 인해 신공항 건설이 추진됐으며, 1990년 6월 인천 영종도가 최종 후보지로 선정됐다. 조중훈 회장은 신공항 후보지로 영종도를 적극 지지했는데, 중국과 가까운 서해안에 위치하고 있어 차후 중국의 경제성장과 맞물려 영종도가 동북아 물류의 중심이 되기에 적합하다는 판단에서였다.

1992년 11월 인천 영종도와 용유도 사이의 바다를 메우는 5,610만㎡(1,700만 평) 부지 조성 공사로 인천국제공항 건설의 첫발을 내디뎠다. 5조 6,000억 원의 사업비가 투자된, 8년

4개월의 대규모 공사 끝에 2001년 3월 29일 인천국제공항이 개항했다. 동북아 하늘길의 중심으로 비상하게 될 인천국제공항 시대의 서막이 열린 것이었다.

개항과 함께 인천국제공항은 탁월한 입지로 세계 항공업계의 주목을 받았다. 세계 항공 노선의 대동맥 격인 태평양 횡단 노선과 시베리아를 통과하는 유럽 노선의 최전방에 자리했으며, 중국과 일본을 포함하는 아시아 항공 시장의 중심부에 위치해 천혜의 허브 조건을 과시했다. 반경 1,000km 이내에 인구 10억 명 이상이 상주하고 있어 항공 수요를 지속적으로 창출할 수 있는 거대 시장을 배후에 두었다. 더불어 최첨단 정보 시스템과 24시간 운영 체제 도입으로 다양한 스케줄 편성과 안전한 운항이 가능했다. 연간 2,700만 명을 수용할 수 있는 여객 터미널은 빠른 출입국 절차, 라운지 시설 등 세계 최고 수준의 시설과 공항 서비스를 자랑했다.

대한항공은 인천국제공항 개항을 계기로 글로벌 항공사로의 성장 기반을 강화했다. 인천국제공항의 지리적 이점과 독보적인 서비스를 토대로 환승 수요를 집중적으로 개발하고, 탑승수속 시간을 대폭 줄였으며 새로운 개념의 라운지를 개설하는 등 여객 운송 서비스를 차별화했다. 특히 대한항공의 퍼스트·프레스티지 클래스 라운지는 인천국제공항의 가장 안락한 명소로 알려졌는데, 대한항공은 물론 스카이팀 회원사 고객들이 편안히 휴식하며 비즈니스와 여행의 편의를 누릴 수 있었다.

24시간 운영 체제에 따라 고객 우선의 편리한 시간대로 스케줄을 확대 편성하며 노선 경쟁력을 높이는 데도 주력했다. 대한항공은 인천국제공항 중심의 허브 앤 스포크(Hub & Spoke) 노선망을 스카이팀의 전 세계 노선망과 연결해 거미줄 같은 촘촘한 네트워크

2001. 3. 29 인천국제공항 개항





인천국제공항 대한항공 프레스티지 라운지

를 구축했다. 이를 토대로 인천국제공항은 아시아를 대표하는 허브공항으로 빠르게 자리 잡았다.

세계 화물 1위의 전초기지 인천 화물터미널 건설

대한항공은 민항 30년의 축적된 경험을 바탕으로 주요 공항시설 건설에 적극적으로 참여했다. 인천국제공항 내 화물터미널, 기내식센터와 정비시설 건설로 인천국제공항 시대에 걸맞은 인프라를 구축했다. 해당 시설물들은 정부의 인천국제공항 민자 유치 계획에 따라 대한항공이 건설해 정부에 소유권을 이전하고 20년 또는 30년간 무상 사용 후 정부에 반납하는 기부채납 방식으로 건설됐다.

인천국제공항 개항을 열흘 앞둔 3월 19일 조양호 회장을 비롯한 국내외 주요 항공 관계자 약 200명이 참석한 가운데 화물터미널과 기내식 시설 준공식이 열렸다. 1998년 4월부터 3년간 1,000억 원이 투자된 화물터미널은 대형 화물기 12대가 동시에 주기할 수 있으며, 대형 트럭 도크와 ETV(Elevating Transfer Vehicle)를 설치함으로써 연간 화물처리 능력이 80만 톤에 달했다. 24시간 운영 체제로 가동됐으며, 바코드 라벨을 이용한 신화물 시스템 도입과 터미널 자동화를 통해 선진화된 항공 물류 시스템을 갖추었다. 특히 초소형 화물부터 대형 화물까지 화물 크기별로 특화된 자동화 물류 시스템을 갖춤으로써 정확한 재고 관리와 신속한 화물 처리가 가능했다.

이듬해인 2002년 말까지 2단계 확장을 거쳐 연간 화물처리 능력을 103만 톤으로 늘려 김포 화물터미널의 46만 4,000톤의 2배 수준으로 처리능력을 확대했다. 이어 3단계 확장 공사에 들어가 2005년 2월 연간 화물처리 능력을 135만 톤으로 늘렸고 이는 단일 항공사가 보유한 세계 최대 규모의 화물터미널이었다.

대한항공은 중국과 한국을 하나의 화물 시장으로 보고 인천 화물터미널을 전략적 요충



항공기 12대가 동시에 주기 가능한 인천 화물터미널

지로 삼아 화물 시장을 확대해 나갈 계획이었다. 최첨단 시설을 갖춘 인천 화물터미널은 화물 사업 성장의 기폭제가 됐으며, 이를 발판으로 삼아 대한항공은 세계 최고의 화물 항공사로 자리 잡았다.

세계 최고의 케이터링센터와 정비 격납고 준공

1999년 4월부터 840억 원을 들여 인천 케이터링센터를 건설했다. 인천 화물터미널과 함께 준공된 인천 케이터링센터는 자동화 시스템과 위생, 환경친화적으로 건립한 첨단 시설로 세계 최고 수준을 자랑했다.

자동화 체제가 도입된 인천 케이터링센터는 입고에서부터 조리, 기내 탑재, 세척에 이르기까지 모두 자동으로 처리되어 업계의 부러움을 사기도 했다. 최첨단 물류 자동화 설비 구축으로 생산성 향상은 물론 식품위생도 한층 강화했다. 2000년 11월 식품의약품안전처로부터 국내 단체급식 분야 최초로 HACCP 인증을 받아 품질 안전을 기반으로 기내식 신뢰도를 높였다.

인천 케이터링센터 신축으로 대한항공은 김포와 인천의 기내식 업무를 구분해 업무 효율성을 높였다. 김포에서 더운 음식과 제빵류를 대량 생산하고 인천 센터에서는 모든 기내식을 세팅하고 기용품과 함께 탑재하는 것으로 기능을 구분했다. 이원화 운영으로 2017년 10월 1일에는 1일 최대 생산 8만 9,906식을 기록하기도 했다.

2002년 7월에는 인천 정비 격납고를 준공해 국제선 투입 항공기의 신속한 정비 지원 체계를 강화했다. B747 항공기 2대와 A330 항공기 1대를 동시에 수용할 수 있는 초대형 격납



자동화 체계를 도입한 인천 케이터링센터

고와 3만 2,000여 품목을 보관하는 자동 자재 창고, 지상정비 지원용 장비 정비고 등 8개의 부속동으로 구성했다. 24시간 정비 기술지원 인력이 상주해 세계 곳곳의 하늘과 해외에서 발생하는 다양한 정비 업무를 신속히 총괄하는 후방지원 체계를 갖추었다.

대한항공은 인천 정비기지 가동으로 기존의 김포, 김해, 부천의 정비기지와 함께 국내 각지에 4개의 대형 정비기지를 보유했다. B747 항공기 9대를 동시에 정비할 수 있는 충분한 격납고를 운영하면서 동북아 최대 항공사의 위상에 걸맞은 첨단 정비시설을 구비했다.

인천 하얏트 호텔 개관으로 호텔 사업 강화

2003년 9월 인천국제공항 국제업무단지에 '하얏트 리젠시 인천(Hyatt Regency Incheon)'을 개관했다. 대한항공이 1,706억 원을 투자해 2년 6개월 만에 완공한 뒤 호텔 경영의 전문성을 고려해 하얏트 인터내셔널에 경영을 위탁했다.

인천 하얏트 호텔은 인천국제공항 이용객과 승무원을 비롯한 항공 업무 관계자들의 숙박은 물론 컨벤션, 연회 등 각종 국제 비즈니스를 수행할 수 있는 고급 비즈니스 에어포트 호텔을 지향했다. 지상 11층, 지하 2층 규모로 522개의 최첨단 객실과 800명 수용 규모의 국제 비즈니스센터, 20여 개의 회의실 등 완벽한 시설을 갖추었다.

한식, 일식 등 8종류의 서로 다른 국가별 레스토랑을 한자리에 모아둔 '레스토랑 8'과 젊은 감각의 엔터테인먼트바, 최신 체력단련 시설, 실내 수영장, 사우나를 갖춘 '클럽 올림푸스' 등 비즈니스맨들의 휴식을 위한 각종 편의시설과 다양한 규모의 회의장 등을 갖추어 인천국제공항을 대표하는 호텔로서 자리 잡았다. 2014년 9월 웨스트 타워를 추가로 신축



2003. 9 하얏트 리젠시 인천 개관

해 '그랜드 하얏트 인천'으로 개관했다. 기존 이스트 타워의 522실에 500실을 더해 1,022실의 객실을 갖추었는데 이는 북미를 제외한 하얏트 호텔 중 가장 큰 규모였다.

대한항공을 비롯한 선진 항공사들이 호텔 사업에 나서는 것은 여러 긍정적인 효과를 기대하기 때문이었다. 항공편과 호텔을 연계함으로써 새로운 여행 수요를 창출할 수 있으며 호텔 운영과 기내 서비스를 접목해 시너지 효과를 낼 수 있었다. 또한 호텔 사업은 높은 성장 잠재력을 가지고 있어서 항공사의 미래 신성장 사업으로 추진되기도 했다.

대한항공은 1970년대부터 호텔 사업을 운영해 왔다. 1974년 제주KAL호텔을 시작으로 1985년 서귀포KAL 호텔을 개관했다. 1974년 5월에는 미국 하와이의 와이키키 해변에 KAL리조트 호텔을 개관했는데, 우리나라 최초의 해외 호텔 사업이었다. 1989년에는 미국 LA에 위치한 지상 15층, 지하 3층 규모의 힐튼 앤 타워(Hilton and Tower)를 매입해 윌셔 그랜드 호텔(Wilshire Grand Hotel)로 개장해 호텔 사업을 강화했다. 2001년 5월에는 호텔 전문 회사인 칼호텔네트워크(KAL Hotel Network Co., Ltd)를 설립해 제주KAL호텔과 서귀포KAL호텔 운영을 맡김으로써 호텔 경영의 전문성을 강화했다.

2017년에는 LA 윌셔 그랜드 호텔을 최첨단 복합 문화 공간인 윌셔 그랜드 센터로 탈바꿈시키며 호텔 사업을 발전시켰다.

03.

통제센터 가동과 안전운항 확립

24시간 빈틈없는 안전망 통제센터 개원

대한항공공사 민영화 이후 30년을 날아온 대한항공은 여객운송 세계 13위, 화물운송 세계 2위의 글로벌 항공사로 발돋움해 있었다. 그러나 산이 높으면 골짜기도 깊듯이, 1990년대 후반에 발생한 사고로 인해 안팎으로 상처를 입은 대한항공은 절치부심하며 새로운 21세기를 맞이했다.

델타 컨설팅으로 국제 표준에 걸맞은 안전 기준을 정립한 대한항공은 최우선 가치를 안전운항에 두고 기존 운영 체제의 선진화를 위해 안전에 대한 투자를 이어갔다. 특히 표준화된 운항통제 체제를 갖추기 위해 지속적으로 투자한 결과, 2000년 8월 마침내 통제센터(Operations Control Center, OCC)를 개원했다. 델타항공의 선진 운항통제 체계를 벤치마킹해 24시간 항공기 운항 지원과 비행감시 체계를 갖춘 것이었다.

통제센터는 비행계획 및 승무원 브리핑, 실시간 비행 감시와 지원, 항공기 스케줄 운영, 운항 관련 정보의 수집과 제공 업무를 담당하는 운항총괄 센터였다. 65억 원을 투입해 완성한 통제센터는 비행계획 및 감시 시스템과 대형 스크린(84인치 4개)을 도입해 운항 중인 항공기의 정상운항 여부와 기상 등 각종 정보를 실시간으로 확인할 수 있고, 데이터전송통신 시스템(ACARS), 통합무선통신망(ICRS), 위성통신(SATCOM) 등으로 항공기와 지상 간 실시간 통신 체계를 구축했다. 이 밖에도 기상레이더(Weather Radar) 등 첨단 항공기 장비를 대거 도입했다.



2000. 8 통제센터 개원

통제센터의 기능은 이전과 확연히 달라졌다. 운항 중인 모든 대한항공 항공기의 항적이 1분 간격으로 표시됐으며, 기상정보, 연료량, 도착공항 상황 등 모든 정보가 스크린에 실시간으로 제공됐다. 비행 중인 항공기의 기장에게 위성전화와 메시지를 통해 운항과 관련된 정보를 실시간으로 전달할 수 있었다. 비행 중에는 사실상 실시간 정보교류가 불가능했던 이전과 비교하면 엄청난 발전이었다. 통제센터 가동으로 조종사들의 업무 부담이 줄고 운항 안전성은 한층 높아졌다. 그야말로 안전운항의 획기적인 전환이 아닐 수 없었다.

또 하나의 커다란 변화는 분산 배치돼 있던 운항관리 기능이 통합돼 비정상 상황이 발생할 경우 사내 유관 부문의 전문가들이 의견을 모아 즉시 대응방안을 마련할 수 있다는 점이었다. 비행계획과 비행감시 및 스케줄 통제 기능에 더해 정비, 여객, 화물, 승무원 등 유관

[표 4-2] 통제센터 역할과 주요 개선 사항

역할	주요 개선 사항
정보의 수집 분석 (Aeronautical Information)	첨단 컴퓨터 시스템 도입으로 항공 정보의 품질을 향상하고 효율적인 분석과 적용 능력 제고
비행 계획 (Flight Planning)	예약, 승무원 스케줄 시스템 등과 연계한 자동화 비행계획 시스템 도입
비행 감시 (Flight Watch)	레이더 항적 및 Position Report로 항공기 위치와 운항 상태를 그래픽 화면으로 구현하고 기상 및 공항 정보를 실시간으로 제공
스케줄 운영 (Flight Scheduling)	스케줄 변경·조정 시 대안 제시 기능 향상
공지 통신 (Air-Ground Communication)	통제센터와 항공기 간 직접 통신망 구축
운항 통제 결정 (Decision Making)	비정상 상황 시 각 부문 전문가들의 업무 협의로 신속한 의사결정 도모

부서 직원들을 통제센터 내에 포진시켜 비정상 상황이 발생하면 각 부문의 항공 전문가들의 의견을 즉시 반영해 최적의 의사결정을 신속하게 내릴 수 있는 체계를 갖추었다.

통제센터는 이후에도 안전운항 확보, 제반 프로세스 개선, 고객 관점의 운항 관련 의사결정 등을 목표로 조직 보완을 지속적으로 추진했다. 이에 따라 비행안전을 보다 강화했으며, 각국 항공사로부터 벤치마킹 대상이 되기도 했다.

통제센터 개원으로 안전운항 토대를 마련한 대한항공은 2004년 1월 종합통제본부를 발족시켰다. 기존의 운항통제 기능에 스케줄 계획과 운영기능까지 추가해 시너지를 더하게 됐다. 항공사의 핵심 자원인 항공기와 승무원의 스케줄 계획 및 운영기능을 통합해 효율성은 물론 다양한 돌발 변수에 즉각으로 대응할 수 있게 됐다.

그해 7월에는 종합통제본부 내에 연료관리팀을 신설해 유가 절감 방안을 찾아내고 전사 연료관리 기반을 구축해 고유가 상황에 대응했다. 2005년 1월에는 탑재관리팀을 발족시켜 각 공항에서 수행하던 항공기 중량 배분 업무를 중앙 집중화해 안전관리를 강화했다. 이로써 종합통제본부는 항공기의 움직임은 물론 운항과 스케줄, 탑재, 연료관리에 이르기까지 24시간 잠들지 않는 안전운항 시스템을 구축하고 대한항공의 운항관리 업무를 안전하고 효율적으로 통제했다.

객실훈련센터 준공으로 안전기반의 고객서비스 구현

2003년 3월 대한항공은 공항동 본사 인근에 국제 규격의 첨단 훈련장비와 비상탈출 및 착수 훈련이 가능한 수영장(Ditching Pool)을 갖춘 국내 최대 규모의 항공종합훈련시설인 대한항공 객실훈련센터를 준공했다. 델타 컨설팅을 통해 객실승무원 항공안전교육 강화 문제가 제기됨에 따라 객실승무원들의 안전 훈련을 강화하기 위해 훈련시설을 확충한 것이었다.

대한항공 객실훈련센터는 지하 2층, 지상 2층의 연면적 7,692㎡(2,330평) 규모로 항공안전에 관한 모든 훈련이 가능하도록 설계됐다. 훈련센터 내에는 국제 규격을 갖춘 수영장, 비상탈출 훈련용 모형 항공기, 항공기 출입문 개폐 실습장비, 비상장비 실습실, 화재진압 실습실, 항공보안 실습실, 응급처치 실습실 등 운항 중 벌어질 수 있는 갖가지 불의의 사고에 대비해 훈련할 수 있는 시설을 완비했다. 모든 장비와 시설은 우리나라 항공안전본부는 물론 미국연방항공청(FAA)과 스카이팀이 정한 여러 기준을 충족시키도록 구비했다.

시설 확충과 더불어 안전 교육을 강화했다. 신입승무원이면 필수로 받아야 하는 4주간의 안전교육 외에도 매년 비상장비 사용법, 비상탈출 시 조치 요령 등 정기 안전교육을 시행함으로써 승무원의 안전의식을 제고하고 관련 절차를 완벽하게 습득하도록 했다.

대한항공 객실훈련센터에서는 안전훈련 외에도 기본 서비스 훈련이 가능한 비행기 모형 실습장과 기내 엔터테인먼트 시스템이 갖추어진 학과장도 구비했다. 케이터링센터 내에 3개의 이론 학과장과 4개의 실습 학과장 및 Food & Beverage 전문 학과장을 설치해 기본 서비스 교육뿐 아니라 상위 클래스 서비스 교육 등 승무원 직무 커리어에 맞는 종합 서비



2003. 3 객실훈련센터 준공

스 훈련을 진행할 수 있도록 했다. 이외에도 몽골항공, 중국 남방항공 등 외국 항공사 및 진에어, 대통령 특별기 담당 공군 객실승무원 양성 등 외부 객실승무원 위탁교육도 수행했다.

사고 항공사 오명 벗고 안전한 항공사로 탈바꿈

대한항공이 안전을 강화하기 위해 전력을 다하고 있던 2001년 8월 미국연방항공청(FAA)은 우리나라의 항공안전을 2등급으로 강등했다. 항공운송사업면허 절차와 항공사에 대한 정부의 느슨한 감독책임을 문제 삼은 것이었다. 대한항공의 안전운항을 위한 그동안의 노력이 무색해지는 순간이었다. 항공안전 2등급의 경우 미국 내 신규 노선 취항이나 증편, 코드셰어 등에 제재가 따랐다. 더구나 2002년 한일 월드컵을 앞두고 있던 상황에서 국가 신인도 하락으로 월드컵 항공 수송에 악영향을 미칠 수도 있었다.

사태의 심각성을 깨달은 우리나라는 뒤늦게 운항증명 제도를 도입했다. 우리나라는 ICAO와 FAA가 1998년부터 2000년까지 몇 차례 항공안전평가를 권고했음에도 대책을 취하지 않았었다. 결국 2001년 ICAO로부터 28개 항목에 대해 지적을 받았고, 그 해 8월에는 FAA로부터 '항공안전 2등급 강등'이라는 불명예를 얻고서야 도입을 서둘렀다.

운항증명 제도는 ICAO가 정한 국제표준에 따라 정부가 항공사의 안전운항 체계를 검사하고 항공사에 운항증명(Air Operator Certificate, AOC)을 발급해 주는 제도이다. 대한항공은 국내 최초의 운항증명 대상 항공사를 자처해 안전운항 체계 및 정부 점검 절차를 구축했다. 2001년 11월 10일 제1호 운항증명서(AOC 제2001-A01호)를 받아 안전운항 체계를 갖추었음을 공식적으로 인정받았다. 대한항공의 발 빠른 운항증명 취득에 힘입어 우리나



2005. 1 IOSA(IATA Operational Safety Audit) 인증 획득

라는 2001년 12월 항공안전 1등급으로 조기 복귀했다.

2001년 9.11 테러 발생 이후 대한항공은 정부 차원의 보안조치와 별도로 자체 항공보안을 강화했다. 2002년에는 안전보안실 내에 안전품질평가팀을 신설해 전략계획팀, 지상안전팀, 비행안전팀, 항공보안팀과 함께 5개 팀으로 확대 개편함으로써 안전운항 체제 확립을 위한 조직 기반을 구축했다. 기내에서의 항공보안 위협에 단호하고 적극적으로 대처하기 위해 기내에 신규 보안장비인 테이저건(Air Taser)을 탑재하고 객실승무원의 항공보안 훈련을 강화했다. 또 사내 항공보안대책규정을 항공보안규정으로 바꾸고 전면 개정했다. 2005년에는 항공보안정보 관리 시스템과 사전위협 분석 시스템을 개발해 보안정보의 신속한 보고와 체계적인 분석으로 예방보안이 정착되도록 했다. 또한 항공보안 교육훈련을 강화하고 테러상황에 대비한 훈련을 주기적으로 실시했으며, 사고대응 매뉴얼을 제작해 신속하고 효율적인 대응 체제를 갖추도록 했다.

대한항공의 전방위적인 노력은 2005년 1월 국내 항공사 최초로 IOSA(IATA Operational Safety Audit) 인증을 획득하며 세계적으로 인정받았다. IOSA 인증은 2003년 IATA가 도입한 항공사 안전 시스템 평가 제도로 항공업계의 ISO 인증으로 불렸다. IATA는 항공사의 안전에 관한 국제적인 표준을 확립하기 위해 2003년 7월부터 IOSA 인증 프로그램을 운영했으며, IATA 소속 항공사는 2008년 말까지 의무적으로 인증을 획득해야 했다.

대한항공은 운항, 정비, 종합통제, 객실, 운송 및 지상조업 관리, 조직관리, 화물, 항공보안 등 8개 분야 755개 항목의 안전점검 사항 중 단 한 건의 지적사항 없이 심사를 통과했다. 최초 점검에서 단 한 건의 지적사항도 없이 IOSA 인증을 획득한 항공사는 대한항공과 싱가



보잉사와 에어버스사로부터 받은 운항 정시율 1위 상패

포르항공 2개 항공사밖에 없었다. 이는 1999년부터 2004년까지 5,000억 원 이상을 투입해 통제센터와 객실훈련센터 구축 등 안전관련 인프라 구축에 기울인 노력이 결코 헛되지 않았음을 증명하는 것이었다.

항공기 운항 정시율 평가에서 지속적으로 1위를 기록하며 운항의 신뢰성을 입증했다. 2000년부터 2004년까지 5년 연속 B777, B737, B747-400 항공기의 운항정시율 1위를 달성했으며, 2003년부터 2011년까지 A300-600 항공기 최우수 운영 항공사로 선정됐다. 2007년에는 미국 경제전문지 <포브스>가 선정한 '운항 정시율' 부문 아시아 태평양 지역 1위로 선정돼 안전 운항을 위한 정비능력의 우수성을 과시했다.

2008년 10월에는 ICAO의 표준권고 실행안에 의거한 새로운 항공안전관리 시스템인 SMS(Safety Management System)를 도입하고 국내 최초로 항공안전본부 인가를 획득함으로써 안전운항의 수준을 한 단계 높였다. SMS는 전사적인 데이터 수집을 통해 불안전 위험 요소들을 계량화, 수치화함으로써 추상적 개념의 안전을 구체적으로 가시화해 위험요인을 사전에 관리할 수 있는 시스템이었다.

대한항공은 괌 사고 이후 치열한 자기성찰을 바탕으로 기본부터 철저히 다지며 안전제일, 고객중심의 항공사로 거듭나기 위한 노력을 멈추지 않았다. 그 결과 존립이 위협받던 절체절명의 위기에서 벗어나 세계 수준의 안전한 항공사로 환골탈태할 수 있었다.

04.

경영쇄신으로 9.11 테러와 사스 극복

절대 안전을 기본으로 기업문화 쇄신

대한항공은 21세기를 맞아 안전문화를 정착시키고 경영쇄신을 단행해 세계 최고 수준의 항공사로 도약하고자 했다. 어려운 시기에 대한항공의 지휘봉을 잡은 조양호 회장은 무엇보다 과거의 경직된 조직문화를 젊고 유연하게 바꿔 나가고자 노력했다. 임원들에게 '30대와 같이 사고하라'고 주문하는 등 젊고 과학적인 사고를 바탕으로 사내 혁신을 추진했다.

조직의 활력을 높이고 젊고 유능한 직원들에게 보상의 기회를 주기 위해 인사 제도를 개선했다. 직급 체계를 7단계에서 5단계로 개편하고 사원에서 부장까지의 승진 연한을 20년에서 17년으로 단축시켰으며, 발탁 승진제를 도입해 능력 중심의 기업문화를 정착시켜 나갔다. 임원의 경우 직급별 정년제를 도입해 임원 규모를 적정 수준으로 조정하고 인사적체를 해소했다. 절대 안전을 전제로 경영성과에 따라 최대 300%의 성과급을 지급하는 종업원 이익 배분 제도를 도입하고, 이익 배분의 일환으로 전 직원에게 자사주 100주씩을 지급해 직원들의 사기를 끌어올렸다.

2000년 5월부터는 분기마다 직원들에게 경영성과를 설명하는 '열린경영 포럼'을 개최했다. 경영실적 공개로 경영의 투명성을 제고하고 경영층과 직원들이 한자리에 모여 의견을 공유함으로써 회사 경영 현황에 공감대를 형성하고 주인의식을 높였다. 사내 통신망에 사장과의 대화채널을 신설해 심이택 사장이 직접 직원들의 의견을 챙김으로써 열린 문화를 정착시켰다.



2000년부터 매 분기마다 열린경영 포럼 개최

2001년 1월에는 기업윤리 프로그램을 제정하며 본격적으로 투명경영의 시동을 걸었다. 회사와 임직원이 수행해야 할 기본지침을 기업 윤리강령으로 제정해 정직하고 투명한 기업문화가 정착될 수 있도록 하고 정당한 방법으로 경영성과를 거두는 윤리경영을 실천해 나가기로 했다. 국내 기업의 80%가 윤리강령을 미처 제정하지 못한 상황에서 대한항공은 윤리규범의 제도적 장치를 마련해 글로벌 기업으로서의 가치를 높이고 사회 친화적 기업으로의 변화를 꾀한 것이었다.

한편으로는 스카이팀 출범과 인천국제공항 개항에 발맞추어 글로벌 경쟁과 협력에 적합한 경영문화를 구축하고 안전운항을 바탕으로 대내외 신뢰를 확보했다.

9.11 테러와 위기 극복을 위한 강도 높은 구조조정 단행

대한항공은 글로벌 항공사로 도약한다는 포부를 가지고 21세기를 맞이했으나 경영 여건은 좋지 않았다. 중동 산유국들의 원유 감산 조치로 국제유가가 급등했으며 글로벌 경제가 불황의 늪에서 빠져나오지 못할 것이라는 전망이 우세했다. 내국인 출국자 수가 10% 이상 늘어난 것이 그나마 다행이었다. 어려운 여건 속에서도 명실상부한 글로벌 항공사로 도약한다는 목표 아래 모든 임직원이 힘을 합쳐 원가 구조를 개선하고 수익성을 높이기 위해 노력했다.

2001년 9월 11일 미국에서 항공기 테러가 발생했다. 누구도 예상치 못했던 연쇄 테러 발생으로 미국을 비롯한 세계 경기는 급격히 침체됐다. 테러 공포로 인해 항공기 이용을 기피함에 따라 전 세계 항공 승객이 3분의 1로 줄어들었고, 수요 부진이 이어져 항공업계를 둘



美國이 공격 당했다

뉴욕 110층무역센터 2棟 비행기 自殺충돌로 붕괴

워싱턴 펜타곤·국무부도 동시테러… 화염 휩싸여

美 全軍에 최고수준 경계령

1만명 이상 사망… 공항·연방건물 폐쇄

피랍 여객기4대 승객·승무원 250명 沒死

워싱턴 비상사태 선포… 부시 "테러 응징"

2001. 9 9.11 테러 관련 신문기사



美 테러 참사이후 세계산업 피해

월街 금융인력 수천명 희생

항공업계 100억달러 손실

주가 금리 환율

2001. 9 9.11 테러로 인한 경제 손실 기사

러싼 경영환경은 더욱 악화되어 갔다.

전 세계 항공사들은 극심한 경영위기에 봉착했으며 경영 기반이 취약했던 미국의 미드웨이항공, 스위스항공, 벨기에 사바나항공, 호주 안세트항공 등이 잇달아 파산했다. 특히 직격탄을 맞은 미국 항공사들은 극심한 수요 부진으로 운항을 감축하고 대규모 감원에 나서 6만 7,400명에 이르는 항공사 직원들이 일자리를 잃었다. 미국은 정부가 나서서 항공사 지원을 강화했음에도 2002년 유에스항공(US Airways)과 유나이티드항공(United Airlines), 2005년에는 델타항공과 노스웨스트항공이 연이어 파산 보호를 신청했다.

전 세계 항공사들은 항공 수요 급감뿐만 아니라 항공보험료 인상으로 경영에 어려움을 겪었다. 게다가 9.11 테러로 인해 막대한 손실을 입은 보험회사가 제3자 보험에 지급 보증을 중단하는 심각한 상황에 놓였다. 보증을 얻지 못해 보험을 갱신하지 못하면 모든 항공기 운항을 중단해야 하는 절체절명의 위기였다. 미국은 정부가 나서서 보증을 해주었으며, 대한항공도 정부 보증을 얻기 위해 백방으로 뛰어야만 했다. 각고의 노력 끝에 우리나라 정부가 지급 보증을 결정함에 따라 보험을 갱신하고 항공기 운항을 지속할 수 있었다.

대한항공은 강도 높은 감량 경영에 나서 2011년 9월 말 인천-댈러스-애틀랜타, 인천-시카고-뉴어크, 상파울루 노선의 운항을 중단했으며 미주 노선을 중심으로 대폭적인 감편 운항에 들어갔다. 미주 노선을 비롯한 주요 국제 노선의 탑승률이 이전 대비 15~20% 하락한 데다 보험료도 3~4배씩 올라 구조조정이 불가피한 상황이었다.

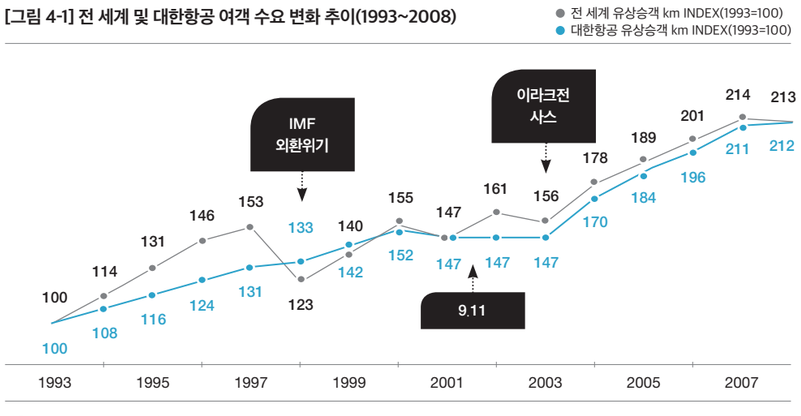
전체 임원의 25%에 해당하는 25명이 현직에서 물러나고 창사 이래 최대 규모의 구조조정에 돌입했다. 9.11 테러 직후 국내 31개 점소를 21개로 통합하고, 해외 점소도 74개에서

63개로 축소하는 등 유사 기능과 성격을 가진 부서를 통합해 조직을 축소하고 비핵심 업무를 과감히 아웃소싱했다. 2001년에는 명예퇴직, 무급 희망휴직, 인력 충원 억제를 통해 계약직 포함 700명을 감축한 데 이어 연말까지 1,000여 명을 줄였다. 여기에 더해 연월차 휴가 100% 실시, 임금조정 등으로 연간 1,500억 원의 인건비를 절감했다. 등촌동 교육원을 비롯한 부동산과 여력 항공기 매각을 통해 유동성을 확보하고 경영 기반을 강화해 나갔다.

항공업계 불황이 심화됨에 따라 비상 상황에서도 유연하게 대응할 수 있는 조직 개편을 추진했다. 9.11 테러 직후인 2001년 11월 BU 제도를 폐지하고 여객사업본부, 화물사업본부, 항공우주사업본부, 기내식사업본부, 호텔면세사업본부 총 5개 사업본부(Profit Center)를 출범시켜 책임경영 제도를 도입했다. 비용절감 차원의 조직 정비가 아니라 경영 체제의 전환을 위한 조직개편이었다. 본부별로 관리회계를 적용하고 사업목표를 기존의 수입 중심에서 이익 중심으로 변경해 책임을 명확히 했으며, 성과와 보상을 연계한 임원 평가를 도입해 책임경영의 기반을 정착시켰다.

국내외 지역본부 역시 효율적인 관리 체계로 개편해 경영의 효율성을 확보했다. 수익성과 생산성 향상을 위한 강도 높은 구조조정에 힘입어 2002년 매출 6조 2,497억 원, 당기순이익 4,823억 원의 비교적 양호한 실적을 올렸다. 9.11 테러 충격으로 2001년 대규모 적자를 낸 것에 비하면 괄목할 만한 성과였다.

[그림 4-1] 전 세계 및 대한항공 여객 수요 변화 추이(1993~2008)



* 출처 : IATA Carrier Tracker


이라크戰·사스 충격 아직도… 안개속 세계 항공업계

비용 줄이고… 요금 깎고… 생존 안간힘

2003년 사스 충격으로 위기에 빠진 항공업계 관련 기사

이라크전쟁과 사스 악재를 넘어 선진 경영 체제의 정착

9.11 테러로 인한 경영위기를 극복한 대한항공은 2003년에는 도약의 나래를 펼치고자 했으나, 그해 3월부터 경영환경은 다시 한 치 앞을 내다보기 힘들 정도로 급격히 악화되어 갔다. 2002년 11월 중국 광둥성에서 시작된 사스가 2003년 3월부터 중국과 동남아시아 등지로 확산되자 해외여행 예약이 줄줄이 취소됐고 항공 수요가 급감했다. 엎친 데 덮친 격으로 3월 20일에는 미국의 이라크 공격이 개시됐다.

2002년 이후 항공 수요가 간신히 정상을 되찾고 있었으나, 2003년 들어 온갖 악재가 한꺼번에 터진 것이었다. 대한항공의 국제선 여객 탑승률은 2003년 1월 74%에서 2월 75%를 유지하다가 3월 들어 70%선으로 크게 하락했다. 이라크전은 발발 26일 만인 4월 14일 사실상 끝이 났지만 국제 유가가 큰 폭으로 상승했다. 대한항공은 운항 편수 축소와 함께 비상경영 체제에 돌입했다.

대한항공은 3월 19일부터 5월 31일까지 샌프란시스코와 호놀룰루 노선을 포함한 29편을 감편했으며, 이어 3월 하순부터 싱가포르·방콕·자카르타 노선의 운항 편수도 축소했다. 감편 운항과 함께 중소형 항공기로 투입 기종을 소형화해 항공 수요 감소에 대응해 나갔다. 3월 말에는 사스 위험으로 인해 중국 전역에 여행 자제가 권고됨에 따라 중국 노선 탑승률이 50%대로 하락해 4월부터 중국과 홍콩 지역 10개 노선의 운항을 중단하고 나머지 노선도 운항 횟수도 줄였다.

한편 사스 영향이 없는 대양주 등을 대체 여행지로 개발해 여객 수요를 유치해 나가고, 화물 사업을 강화했다. 사스 영향으로 중국 여객 수요가 급감했지만, 중국 경제의 활황으로 미국과 중국 노선의 항공 화물 수요가 큰 폭으로 증가했으며 아시아 역내 물동량도 대폭 늘어나고 있었기 때문이다.

조양호 회장은 2003년 1월 사업본부별 소사장제를 도입해 급변하는 대내외 경영환경에

효율적으로 대처하고 계속되는 비상경영 상황을 극복하고자 했다. 최고 경영자(CEO)를 중심으로 총괄사장(COO), 재무총괄임원(CFO), 인력총괄임원(CHRO), IT총괄임원(CIO) 등을 임명하고 주요 경영 이슈를 전략적으로 결정하고 신속하게 실천했다. 소사장제는 각 사업본부를 별개의 회사처럼 인식하고 기획·예산·인력 등의 운영에 자율권을 부여하는 한편 사업성과에 대해 책임을 지도록 했다. 2003년 9월에는 지역본부를 비롯한 판매 조직을 대대적으로 재정비했다.

조직재편 노력으로 2003년 이라크전쟁과 사스 여파로 인한 항공 수요 격감에 손실을 최소화할 수 있었다. 2003년 1/4분기에 1조 4,965억 원의 매출에 당기순이익은 1,800억 원의 적자를 기록했으나, 7월부터는 중국에서 사스 기세가 한풀 꺾임에 따라 중국 노선의 운항을 재개하고 동남아시아 노선을 증편시켜 상반기 부진을 만회해 나갔다. 온갖 악재에도 불구하고 2003년 연간 당기순손실을 2,411억 원으로 방어했다.

2004년 이후의 경영환경은 더욱 어려워졌다. 유럽과 미국의 경기가 침체되고 항공유 가격이 가파르게 치솟았다. 최악의 경영 위기로 유나이티드항공을 비롯한 미국 내 10대 항공사들 중 4개 항공사가 파산 보호 상태에 놓였다. 2005년 상반기의 유류비가 전년 대비 40%나 상승해 경영을 압박했다. 연간 유류비 추가 부담액이 수천억 원대에 이를 것으로 예상됐다. 유가가 급등할 경우 항공사가 할 수 있는 것은 비용을 줄이고 생산성을 높이는 방법뿐이었다.

대한항공은 2005년부터 '10-10-10 전략'을 추진했다. 수입 10% 증대, 비용 10% 절감, 생산성 10% 향상을 실현해 회사의 경쟁력을 강화하는 전략이었다. 즉 생산성 향상을 통해 원가를 절감하고, 수익을 증대해 구조적인 난관을 돌파하기 위한 전략이었다. 10-10-10 전략의 핵심은 생산성 향상이었다. 2005년 들어 10-10-10 전략에 따라 생산성 향상을

[그림 4-2] 10-10-10 전략의 구성 요소

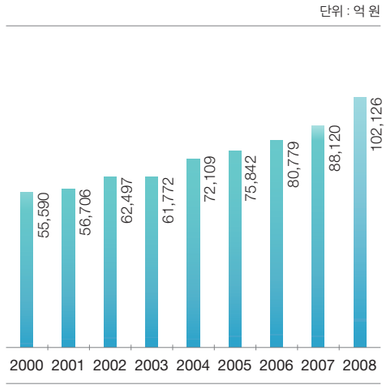


위해 '집중근무제'를 도입했으며, 실적부진 노선을 중심으로 저유가 급유 공항 활용, 중량 최소화 등으로 유류비 절감을 추진했다. 대한항공은 원가절감을 위해 △비행시간 단축 및 유류 절감을 위한 경제항로 개발 △항공기 하중 최소화 △ 출발 시 활주로까지 토잉카로 견인 △수지가 부진한 노선의 운항 횟수 감축 등을 시행했다.

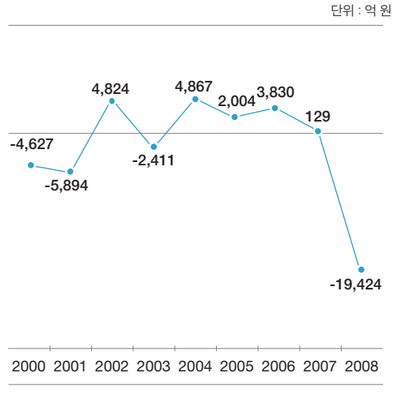
대한항공은 창립 초기부터 단순한 수입 증대나 비용 절감 운동과는 본질적으로 다른 생산성 혁신을 추구해 왔다. 프로세스 개선, 새로운 노선과 수요 개척을 통한 경쟁력 강화뿐만 아니라 고객의 요구에 부응할 수 있는 최상의 서비스 제공 등의 혁신에 초점을 맞추었다. 10-10-10 전략은 대한항공이 위기에 강한 경영체질로 변모하고 수익성에 기반을 둔 장기적 성장동력을 구축하는 토대가 됐다.

이러한 노력으로 2003년 이후 4년 연속 흑자를 실현하며 안정적인 성장을 일구어 나갔으며 2008년에는 매출 10조 원 시대를 열었다.

[그림 4-3] 매출액 추이(2000~2008)



[그림 4-4] 당기순이익 추이(2000~2008)



inside story

연이은 사고와 9.11 테러로 인한 운항 중단 위기

1997년 괌 사고 이후 대한항공은 안전운항 체제 구축을 위해 총력을 기울였다. 그러나 잇단 사고로 인해 신규 노선권 배분에서 배제되는 조치가 내려졌으며, 상하이 화물 노선 면허 취소 처분을 받기도 했다.

더구나 세계 항공보험 시장은 연이은 사고를 문제 삼아 항공보험 갱신을 거절하기에 이르렀다. 항공보험이 갱신되지 않는다는 것은 모든 항공기 운항을 중지해야 하는 절체절명의 위기상황이었다. 당시 심이택 사장과 석태수 경영계획실장은 영국으로 날아가 보험요율은 상관없으니 제발 보험만 들게 해 달라고 설득했다. 연속된 갱신 거절 이후 결국 가장 비싼 항공보험료를 제시한 보험회사와 겨우 계약을 맺을 수 있었다.

당시 새로 취임한 조양호 회장은 "한 번 더 사고가 나면 대한항공은 망한다"라며 절대 안전을 강조했다. 최고 경영자부터 직원까지 모두가 비장한 각오를 다지며 안전운항에 관한 인식 개선과 시스템 구축에 매달렸다.

그러던 2001년 9월 11일 충격적인 사태에 직면했다. 이슬람 테러 단체에 납치된 미국 항공기 2대가 뉴욕 세계무역센터 건물에 충돌한 것이었다. 이 충격으로 세계무역센터 두 동의 빌딩과 부속 건물이었던 메리어트 호텔이 함께 무너져 내렸다. 테러범을 포함해 2,996명이 사망했으며, 최소 6,000여 명이 부상당했다. 항공 운송 시장은 불황의 늪에 빠졌으며, 천문학적 손실을 입은 세계보험 시장은 붕괴 직전이었다. 9.11 테러로 인해 승객과 항공기뿐만 아니라 제3자 보험의 배상 규모가 막대했기 때문이었다. 항공보험 시장은 항공보험요율을 3~4배 인상했을 뿐만 아니라 제3자 보험에 더 이상 지급보증을 하지 않겠다고 선언했다.

대한항공은 또다시 모든 항공기 운항을 중지해야 할지도 모르는 위기상황에 봉착했다. 당시 미국은 정부가 나서서 보증을 해주었고, ICAO도 국가 보증을 권장했다. 대한항공 실무진들은 정부의 보증을 받기 위해 국토교통부와 기획재정부를 쫓아다녔고, 국회의원들을 설득했다. 그 과정에서 민간 항공사에 대한 혜택이 아니냐는 등의 반발이 굉장히 심했다. 각고의 노력 끝에 국회에서 안건이 통과됐으며, 대한항공 항공기는 전 세계 공항에서 스케줄대로 운영될 수 있었다.

이후 대한항공은 절대안전 체제 구축을 위해 모든 것을 쏟아부었으며, 2000년 이래 무사고 행진을 이어가며 지금은 세계에서 가장 낮은 수준의 보험료를 내고 있다. 보험요율이 대한항공의 안전에 대한 모든 걸 얘기해주고 있다.

언론 기사와 심이택 전 대한항공 부회장, 석태수 대한항공 부회장 인터뷰 재구성

05.

Excellence in Flight, 글로벌 선도 항공사로 도약 선포

비전 수립과 경영전략의 구체화

21세기 들어 세계 항공업계는 몇 개의 항공공동체 체제로 재편되고 있었으며 저비용 항공사가 급속히 성장하고 있었다. 항공업계의 무한경쟁 속에서 살아남고 발전하기 위해서는 전략적 변화가 요구되는 시점이었다. 조양호 회장은 '변화는 더 이상 선택의 문제가 아니라 생존을 위해 추구해야 하는 절실한 과제'로 보고 업무와 경영 전반에 걸쳐 발전적 변화를 추진했다.

우선 세계 항공업계에서 대한항공의 위치를 냉철히 파악하고 경영환경을 분석했다. 이를 토대로 수송보국의 창업정신과 고객 중심의 경영이념을 계승해 '세계 항공업계를 선도하는 글로벌 항공사'라는 비전을 수립했다. 비전 달성을 위한 5대 핵심 전략으로 △절대안전 지속 △경영 기반 및 서비스 역량 강화 △경영 전반에 IT 확충 △전략적 Alliance 운용 △수익성 및 사업구조 개선을 추진하기로 했다.

절대안전을 지속하기 위해 보유 항공기의 현대화와 단순화를 추진하고 안전을 위한 시설 투자와 교육훈련 강화를 계획했다. 경영기반 강화를 위해 책임경영 제도를 정착시키고 글로벌 경쟁 시대에 부합한 인적자원 양성과 함께 신조직문화 구축을 추진했다. 교육 강화의 일환으로 2003년 서울대 경영대학과 공동으로 고급 MBA 수준의 임원진 경영능력 향상 프로그램인 KEDP(KoreanAir Executive Development Program)를 개설했다. '기업의 미래는 우수한 인재에 달려 있다'는 조양호 회장의 인재관에 따라 미래 경영자로서의



2003년 개설된 임원경영능력향상과정(KEDP) 2기 2004년도 개강식

자질을 함양하기 위해 개설한 것이었다.

글로벌 서비스기업 이미지를 구축하기 위해 대대적인 CI(Corporate Identity, 기업 이미지) 개편과 함께 마케팅을 강화하기로 했다. 지속적인 경쟁우위 확보를 위한 핵심 역량 및 경영 효율성 강화를 위해 전사적 통합 IT 구축을 추진했다. 스카이팀을 활용해 글로벌 서비스를 확대하고 수익성과 사업구조 개선을 위해 신규 수익성 사업 개발에 착수했다.

'세계 항공업계를 선도하는 글로벌 항공사', 비전과 미션 선포

2004년 창립 35주년을 맞아 조양호 회장은 '세계 항공업계를 선도하는 글로벌 항공사'로 도약해 향후 세계 10대 항공사 반열에 오른다는 비전을 대내외에 선포했다. 세계 최고 수준의 항공사로 도약하기 위해 'Excellence In Flight'라는 슬로건을 제정해 회사가 나아가고자 하는 방향을 명확히 했다. 이를 위해 '최상의 운영 체제(Operational Excellence)', '고객감동과 가치창출(Service Excellence)', '변화 지향적 기업문화(Innovative Excellence)'를 실천해 나갈 것을 다짐했다.

'2010년 매출 10조 원, 경상이익 1조 원 달성'이라는 구체적인 재무목표를 내걸었다. 향후 10년간 첨단 항공기 도입, 기내 서비스 향상, IT 업그레이드 등 총 10조 6,000억 원을 투자하기로 결정했다. 대규모 투자를 통해 고객 서비스를 획기적으로 개선하고 새로운 기업 이미지를 확립해 글로벌 경쟁력을 확보해 나간다는 계획이었다.

항공기 구입에 7조 7,400억 원을 투자하기로 했는데, 항공기 안전을 강화해 절대 안전을 지속하고 기재 효율성을 높이기 위한 것이었다. 노후화된 항공기는 단계적으로 축소하고

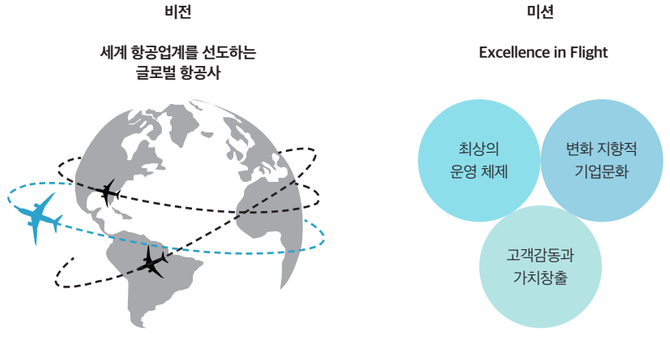


2004. 3. 2 창립 35주년 기념식에서 비전 선포

차세대 항공기인 A380과 B787 등을 비롯해 B777 등 고효율 친환경 항공기를 중심으로 기단을 재편하기로 했다.

세계 항공업계가 테러와 전염병 등으로 어려움을 겪고 있는 시기에 중장기 비전을 발표하고 대규모 투자를 과감하게 결정한 것은 미래 성장을 기준으로 삼았기 때문이었다. 한편으로는 자신감도 있었다. 2000년대 초반 각종 악재 속에서도 경영 쇄신으로 견실한 경영실적을 일구어 냈으며, 선진 경영기법을 적용한 회사의 업무 방식은 세계적인 수준으로 올

[그림 4-5] 대한항공 비전과 미션





2004. 3. 2 창립 35주년 기념식

라 있었다. 안전운항을 위한 지속적인 노력으로 대내외 신뢰를 회복했으며, 스카이팀 출범으로 글로벌 항공사로서 입지도 확보했기 때문이었다.

대한항공은 창사 35주년을 새로운 도약의 전환점으로 삼아 사업구조를 미래 지향적으로 재편하고 세계 표준에 맞는 합리적인 경영을 통해 항공업계를 선도하는 글로벌 항공사로 앞장서 나가고자 했다.

뉴 CI 도입과 신 유니폼 론칭

글로벌 서비스기업 이미지를 구축하기하기 위해 새로운 CI 변경을 추진했다. 스카이팀 출범과 항공사 제휴가 확대됨에 따라 대한항공의 이미지를 통일하고 글로벌 항공사로서의 진취적이고 역동적인 이미지를 구축하기 위해서였다. 그동안 축적해 온 대한항공의 고유 정체성을 유지하면서 젊고 미래 지향적인 이미지로 변화를 추진했다.

세계적 브랜드 컨설팅 전문업체인 미국 랜도(Landor)사와 함께 구축한 새로운 CI는 '내 집과 같은 편안함(At Home)과 새롭게 변화하는 대한민국의 역동성(Spirit of New Korea)'의 조화를 추구했다. 우리나라 고유의 멋과 얼이 깃든 한복과 도자기에서 영감을 받은 청자색(Celadon Green)을 기본 콘셉트로 승무원 유니폼 변경, 기내 인테리어 개선 등 뉴 CI 추진을 본격화했다. 태극 마크와 로고는 그대로 사용하기로 했다.

2004년 9월 '뉴 인테리어 1호기'가 첫선을 보였다. 기존의 빨강과 파랑 위주의 기내 시트를 우리 고유의 빛깔인 청자색과 파스텔톤의 녹차색으로 변경한 것이 특징이었다. 퍼스트와 비즈니스 클래스에는 청자색을 도입해 대한민국을 대표하는 국적항공사로서의 이미지



2004. 9 첫선을 보인 뉴인테리어 1호기

를 부각했으며, 이코노미 클래스는 청색과 갈색으로 바꿔 젊고 역동적인 이미지를 느낄 수 있도록 했다.

2005년 3월 하얏트 리젠시 인천에서 새로운 유니폼을 공개했다. 대한항공 역사상 11번째 유니폼이었다. 1991년 이후 14년 만에 교체된 새 유니폼은 이탈리아 패션 명장 지안프랑코 페레(G. Ferre)가 디자인을 맡았다. 글로벌 선도 항공사로 도약하는 대한항공의 이미지를 극대화하려는 취지였다. 2019년 현재까지 이어지고 있는 이 유니폼은 한국적 전통과 현대적 세련미가 어우러져 유니폼의 가치를 한층 높이고 대한항공의 혁신적 이미지를 각인하는 상징이 됐다.

여승무원 유니폼의 기본 색상은 청자색과 베이지색으로 밝고 우아하며 부드러운 톤의 색조가 돋보이도록 했다. 특히 객실 여승무원 신 유니폼에 처음으로 바지를 도입해 기능성과 활동성을 살렸으며, 한국 고유의 비녀를 모티브로 한 헤어핀과 비행기 꼬리날개를 연상하는 스카프로 포인트를 주었다. 운항 및 객실 남승무원 유니폼은 검정색을 기본으로 안정된 느낌을 주면서도 활동성을 최대한 부여했으며, 정비사 유니폼은 야외 활동이 많은 업무 환경을 감안, 보온성이 높은 최첨단 소재를 활용해 스포티한 느낌이 들도록 했다.

유니폼의 변화는 단순히 의상이 바뀐 것에만 있지 않았다. 세련된 승무원들의 유니폼만큼 서비스가 전체적으로 업그레이드되며 대한항공의 서비스가 세계 최고 수준에 이르는 것을 의미했다. 나아가 기본 자세는 물론 기업의 체질을 바꾸고 더욱 정진하겠다는 의지의 표현이었다. 이를 통해 고객의 기대를 뛰어넘는 서비스로 글로벌 고객에게 행복을 선사하는 대한항공의 명품 서비스가 탄생했다. 대한항공의 새로운 유니폼은 전 세계의 하늘을 누



2005. 3 새로운 유니폼 공개

비며 우리 국민들에게 자긍심을 심어주었으며 현재까지 대한항공을 대표하는 얼굴이자 이미지로 주목받고 있다.

대한항공은 유니폼 교체를 시작으로 2006년까지 각종 기내 인테리어의 개선과 기내식 용기를 비롯한 신기물 도입 등 뉴 CI 추진을 순차적으로 시행했다.

06.

새로운 기내 인테리어와 명품 서비스

선제적 결단으로 적기에 차세대 항공기 확보

2000년대 초 항공산업의 극심한 불황 속에서 대한항공은 무리한 노선 확장 등의 외적인 성장에 치중하는 대신 1990년대 후반에 착수한 항공기 세대교체 작업을 이어가며 항공기 안전 강화와 서비스 확충이라는 질적 성장에 역량을 집중했다. 2000년에만 17대의 항공기를 도입하고 12대를 매각했으며 2001년 14대, 2002년 11대를 도입해 B777, A330, B737 등 신형 항공기를 중심으로 항공기 운영 체제를 재편했다.

1990년대에 추진했던 항공기 도입이 마무리되자 차세대 항공기 도입 검토에 착수한 것이다. 당시는 항공기 제작사들도 항공기 주문량 감소로 구조조정에 나서는 등 어려운 상황이었다. 대한항공은 다른 항공사들이 항공기 구매를 꺼려 항공기 가격이 낮아졌을 때가 최신 항공기를 비교적 저렴한 가격에 구입할 수 있는 적기라고 판단하고 차세대 항공기 구매를 추진했다.

2003년 6월, 초대형 여객기 A380 8대와 B747-400 화물기 2대, B777 여객기 7대 등 23억 달러 규모의 양해각서를 체결했다. A380 도입 계약은 머지않은 미래에 열리게 될 대형 항공기 중심의 대량 항공수송 시대를 대비하기 위한 결정이었다. 이러한 결정은 미래 항공 수요와 항공기 시장 판도 변화에 대한 조양호 회장의 과감한 결단의 소산이었다.

당시 화물기 중 최고 성능을 갖춘 B747-400ERF(Extended Range Freighter) 2대를

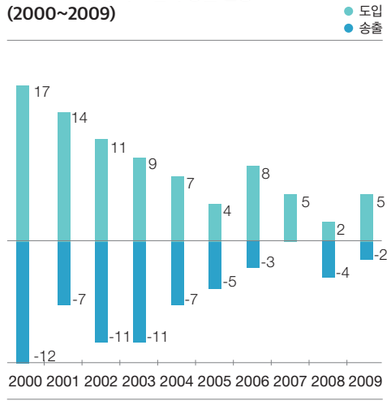


2006. 11 보잉사 항공기 25대 구매 계약

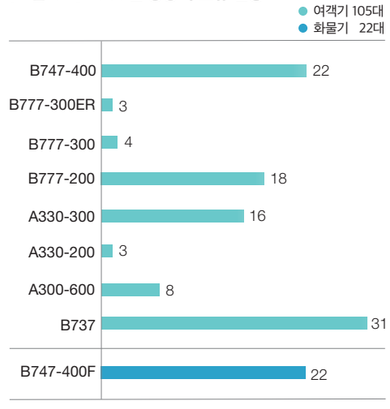
아시아 최초로 도입해 세계 항공화물 시장에서 주도적 입지를 확보했다. 이후 2004년 3대, 2005년 1대, 2006년 2대를 더해 총 8대를 도입했으며, 강화된 화물 공급력을 발판으로 2004년부터 2009년까지 세계 화물수송 1위를 달성했다.

2004년 창립 35주년 기념식에서 7조 4,000억 원의 항공기 투자계획을 발표하며, 차세대 항공기인 A380과 B787을 비롯해 B777 등 고효율 친환경 항공기 중심의 기단 재편 계획을 밝혔다. 투자계획에 따라 2005년 4월 보잉사와 B787 항공기 10대(옵션 10대 별도) 구매

[그림 4-6] 항공기 도입과 송출 현황 (2000~2009)



[그림 4-7] 2009년 항공기 보유 현황



계약을 진행했으며, 2006년 11월에는 항공기 25대(옵션 8대 별도) 구매계약을 체결해 세계를 놀라게 했다. 계약 금액은 55억 달러 규모로 국내 항공사의 항공기 단일 구매계약으로는 역대 최고 금액이었다. 2009년부터 10년간 B777-300ER 여객기 10대, B737-900ER 여객기 5대, B747-8F 화물기 5대, B777F 화물기 5대를 순차적으로 도입하는 계약이었다.

조양호 회장의 판단은 적중했다. 2006년 이후 세계 항공 시장은 회복세로 돌아서며 항공사들은 앞다퉈 차세대 항공기를 주문했다. 제작사에서 급격하게 늘어난 주문 수량을 소화하지 못해 많은 항공사들이 항공기 도입까지 오랜 시간을 기다려야만 했다. 대한항공은 오히려 시황이 좋지 않을 때 선제적으로 도입을 추진해 일정, 가격 등에서 훨씬 유리하게 항공기를 들여올 수 있었다.

1999년부터 2008년까지 82대(B747 19대, B737 35대, B777 19대, A330 9대)의 차세대 항공기를 도입하고, 구형 항공기 62대를 처분했다. 이로써 최신 항공기로 무장한 대한항공은 가파르게 성장하는 2000년대 후반 항공 시장에서 독보적인 지위를 선점하며 높이 날아올랐다.

항공여행의 패러다임을 바꾼 '객실 명품화 프로젝트'

대한항공은 새로운 CI 선포와 더불어 객실 명품화 프로젝트를 추진했다. 차세대 항공기 도입, 유니폼 변경과 더불어 객실 명품화를 통해 고객 서비스를 차별화하고 궁극적으로 최고의 명품 항공사로 거듭나고자 했다.

객실 명품화 프로젝트는 좌석은 물론 시트와 카펫, 주문형 엔터테인먼트(Audio Video On Demand, AVOD) 시스템 설치, 기내 화장실과 갤리(Galley) 등 기존의 장비와 시스템을 모두 교체하는 대단위 작업이었다.

대부분의 항공사들이 불황으로 기내 서비스를 축소하고 있는 상황에서 2005년 8월 새롭게 선보인 기내 인테리어와 좌석은 업계의 주목을 끌었다. 좌석 디자인 업체가 대한항공을 위해 특별히 개발한 일등석은 프라이버시가 보장된 침대형 좌석으로 일등석의 개념을 새롭게 제시했다는 평가를 받았으며, 프레스티지석은 뒷좌석의 개인 공간이 확보되는 좌석 등받이를 설치해 큰 인기를 끌었다. 일반석은 슬라이딩 쿠션 및 인체공학적 설계가 적용된 '뉴 이코노미(New Economy)' 좌석으로 넓어진 개인 공간을 제공하는 한편, 전 좌석에 AVOD를 설치해 기내 서비스를 차별화했다.

한층 업그레이드된 상위 클래스 좌석들을 연달아 선보였다. 일등석은 좌석별 슬라이딩 도어를 장착해 완벽한 프라이버시를 제공했으며, 프레스티지석은 완전 평면형 좌석과 다른 항공사에서는 일등석에만 제공하는 오토만 발받침을 설치해 상위 클래스 서비스를 강화했다. 2011년까지 항공기 종류마다 차별화된 최적의 신규 좌석들이 장착된 19대의 중·대형 항공기를 들여오며 명품 서비스를 완성시켜 나갔다.

명품 서비스 업그레이드는 신규 항공기에만 국한되지 않았다. 보유 중이던 B747, B777, A330 항공기 49대에도 신규 좌석 및 AVOD 시스템을 장착했다. 2005년부터 2011년까지

약 6년여에 걸쳐 3,600억 원가량을 투입, 전체 1만 4,441석을 대한항공 자체 개조기술로 전면 탈바꿈시켰다. 이로써 국내선 및 단거리 항공기 38대를 제외한 모든 중·대형 항공기 68대가 업그레이드된 객실 환경을 갖추었다.

2006년 10월부터는 기내 오락 프로그램 전문지인 <비욘드(Beyond)>를 창간해 기내 상영 콘텐츠에 대한 상세한 설명과 함께 문화예술 전반의 다양한 이야기를 전달하며, 1977년 창간한 <모닝캄(Morning Calm)>과 함께 풍부한 읽을거리를 제공했다.

기내 환경의 혁신은 항공 여행의 패러다임을 바꿔 놓았다. 서비스 환경이 달라지면서 기내 공간에 대한 고객들의 인식이 획기적으로 변화한 것이었다. 특히 가장 공들인 좌석 업그레이드로 하늘 위의 안락한 휴식이 가능해지고 AVOD 시스템을 통해 음악 감상, 게임, 영화관람 등 다양한 엔터테인먼트를 즐길 수 있는 한 차원 높은 서비스 공간으로 거듭났다.

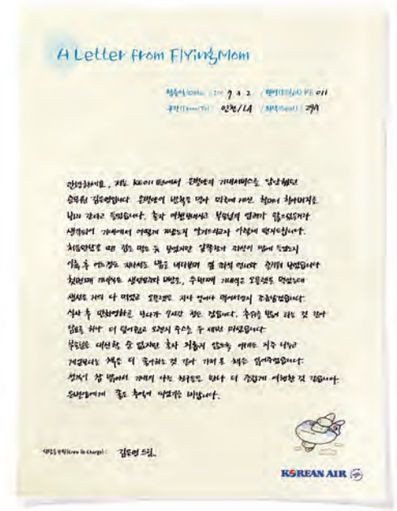
고객에서 출발하는 지속적인 서비스 혁신

최상의 명품 서비스는 좌석, 주문형 엔터테인먼트 시스템 등 하드웨어 업그레이드에만 국한되지 않았다. 내부적으로 시스템을 표준화하고, 프리미엄 전략으로 고객의 요구에 맞는 최상의 서비스를 제공하는 하이엔드 마케팅을 펼쳐 나갔다.

먼저 상위 클래스 고객의 안락한 여행을 위해 전문 교육을 이수한 전담 승무원을 배치했으며, 원하는 시간대에 주문형 식사(On Demand Meal)를 제공했다. 한식 정찬 등 차별화된 웰빙 기내식과 함께 영국 웨지우드사에서 제작한 최고급 기물 등으로 여행의 품격을 높였다. 일등석 고객을 대상으로 공항 수속에서부터 항공기 탑승에 이르기까지 전담직원이

2005. 8 전 좌석 주문형 엔터테인먼트 설치





플라잉맘 서비스로 2007년도 기내 서비스 부문 머큐리상 수상

에스코트하는 'KAL 프리미엄 케어 서비스(KAL Premium Care Service)'와 '위탁수하물 래핑 서비스' 등 고급 서비스를 추가했다.

상위 클래스 고객뿐 아니라 고객 전체의 니즈(Needs)를 반영하며 서비스를 강화했다. 2002년 시행된 '플라잉 맘(Flying Mom)' 서비스를 통해 객실승무원이 홀로 여행하는 어린이 승객을 세심히 살피며, 식음료는 물론 수면, 휴식상태 등을 보호자에게 편지 글로 전했다. 당시 많은 항공사에서 제공하던 UM(Unaccompanied Minor) 서비스에 한국적 정서를 결합한 대한항공만의 차별화된 서비스였다. 서비스 고급화에 적극 나서면서 2006년 1월부터는 일반석 승객들에게도 여행 편의품(Amenity Kit)을 제공하고 어린이 전용 기내용품을 개발했다.

대한항공의 노력은 잇단 수상으로 이어졌다. 2005년 11월 아시아판 타임지 선정 '퍼스트와 비즈니스 클래스 부분'에서 3위에 올랐다. 이듬해인 2006년에는 항공 전문 권위지인 <에어트랜스포트월드(ATW)>에서 21세기 들어 가장 성공적인 변신을 한 항공사에 수여하는 피닉스상(Phoenix Award)을 수상했다. 2007년 4월에는 영국 OAG(Official Airline Guide)사로부터 '세계 최우수 이코노미클래스 운영 항공사'로 선정됐다. OAG상은 항공업계에서 ATW상과 함께 최고 권위의 상으로 꼽힌다.

그 밖에도 서비스 전반에 걸쳐 수상이 이어졌다. 2006년 비빔국수로 국제기내식협회의 기내식부분 머큐리상 수상, 천상의 와인 2006년 시상식(Cellars in the sky 2006)에서의 비즈니스클래스 화이트와인 부문 1위를 비롯해 총 6개 부문에서 3위 내에 입상했다. '플라잉 맘 서비스'는 2007년 국제기내식협회의 기내 서비스 부문 머큐리상을 차지하며 대한항공

은 비빔밥(1998), 비빔국수(2006)에 이어 3번째 머큐리상을 수상했다. 2007년에는 기내 엔터테인먼트 분야 WAEA(World Airline Entertainment Association) 최우수 항공사(Best Overall IFE) 부문에서 Top 5에 오르기도 했다.

2008년 초 조양호 회장은 지속적인 서비스 혁신의 중요성을 다시 한번 강조했다. "지속적인 성과를 창출하기 위해서는 탁월한 역량과 차별화된 경쟁력을 갖추어야 한다"라고 전제하고 '차별화의 출발점은 곧 고객'임을 강조했다. 차별화된 고품격 서비스로 경쟁력을 더욱 높여 글로벌 명품 항공사로서 입지를 다지겠다는 의미였다.

[그림 4-8] 대한항공 기내 좌석 현황(2009년)



07.
나눔경영 추구

글로벌 기업의 사명을 다한 사회적 책임경영

2000년대 들어 기업 경쟁력의 중요한 요소로 사회적 책임이 부각됐다. 사회와 조화를 이루고 공유가치를 창출해 사회로부터 존경받는 기업만이 지속 성장해 나갈 수 있기 때문이었다. 국내외 기업들은 사회공헌 활동을 강화하고 본격적으로 나눔 경영 실천에 나섰다.

대한항공은 '책임과 봉사'를 사훈으로 내걸고 다양한 봉사 활동과 나눔경영을 실천해 왔다. 시작은 '기업의 이윤은 그것을 가능하게 한 사회에 반드시 환원되어야 한다'는 조중훈 회장의 소신으로부터 비롯됐다. 여러 사내 봉사단체가 결성돼 활동했으며, 1988년 3월에는 직원들에게 배움의 기회를 제공하고자 국내 최초로 사내 대학을 설립했다. 1969년 대한항공 배구단, 1973년, 1987년에는 여자 탁구단과 테니스단을 각각 창단해 한국 스포츠의 발전을 견인하고 국제무대에 우리나라의 이름을 알리는 데 기여했다. 각종 문화 행사에도 지원을 아끼지 않았다.

선대 회장의 나눔 정신을 이어받은 조양호 회장은 '고객과 사회로부터 존경받지 못하는 기업은 뿌리를 내릴 수 없다'는 경영철학에 따라 사회공헌 활동 강화에 나섰다. 사회적 책임을 다함으로써 진정한 글로벌 기업으로 발전해 세계 항공 시장을 선도하고 고객에게 존경받는 항공사로 도약하고자 했다.

2001년 1월 윤리헌장을 제정하고 기업 활동을 통해 공익적 가치를 증대하고 이를 사회에 환원함으로써 공동의 번영을 추구한다는 뜻을 분명히 밝혔다. 이를 계기로 기존의 봉사



2008. 5 쓰촨성 구호물품 긴급 지원

활동과 다른 새로운 개념의 사회공헌 활동들이 직원들의 자발적인 참여로 추진됐다. 2001년 국제 해비타트의 사랑의 집 짓기 운동, 1사 1촌 자매결연마을 농촌 일손 돕기, 김포공항 인근 지역 어린이 제주 견학 등이 새롭게 시작됐다.

2003년 12월에는 사회봉사단을 공식 출범시켜 나눔 활동을 본격화했다. 사회봉사단 결성과 함께 이를 지원하기 위해 매칭그랜트(Matching Grant) 방식으로 사회공헌기금을 조성했다. 일명 '끝전모금 운동'으로 전 직원들이 매달 급여의 1,000원 미만 단수 금액(임원은 만 원 미만 금액)을 적립하고 회사도 동일한 금액을 출연해 기금을 조성하는 것으로 지금까지도 지속되고 있다. 제도적 지원에 힘입어 사내 봉사단체가 2019년 3월 기준 26개로 늘

윤리헌장 및 윤리규범 실행지침

대한항공은 투명경영과 책임경영을 기업이념으로 공유하고, 자유경쟁 시장의 질서를 존중하며, 제반 법 규정을 준수하는 기업활동을 통해 공익적 가치를 증대하고, 이를 사회에 환원함으로써 공동의 번영을 추구한다.
이를 위하여 올바른 가치판단과 행동의 원칙이 되는 윤리규범을 제정하고 적극 실천할 것을 다짐한다.

우리는 고객의 만족과 안전을 최우선의 가치로 삼는다.
우리는 투자자의 투자가치 증대를 위하여 최선을 다한다.
우리는 임직원 개개인을 존중하며 삶의 질 향상을 위하여 노력한다.
우리는 협력업체와 상호 신뢰에 의한 공동의 발전을 추구한다.
우리는 자유경쟁 원칙을 존중하며 건전한 항공운송산업 발전에 앞장선다.
우리는 국가와 사회의 건전한 발전과 환경보전에 적극 기여한다.
우리는 회사가 추구하는 기업이념을 공감하며 이를 위한 의무와 책임을 다한다.



2004. 5 몽골 식림 봉사 활동

어났으며, 하늘사랑 바자회를 비롯한 다양한 봉사 활동들을 진행하고 있다.

2007년 대한항공은 유엔 글로벌 콤팩트에 가입하며 윤리경영과 나눔경영의 의지를 더욱 확고히 했다. 이를 계기로 국경을 넘어 세계로 도움의 손길을 내밀어 2007년부터 몽골, 베트남, 필리핀, 케냐 등에서 의료봉사를 실시했다. 2008년 이라크의 평화 정착 및 재건사업에 동참했으며, 세계 각지에서 홍수, 태풍, 지진, 쓰나미 등 재해가 발생할 때마다 재난구호 활동을 펼치고 있다.

2010년에는 CSR(Corporate Social Responsibility) 관련 사이트를 구축하고, 재능 나눔을 실천하는 서약 캠페인을 전개하면서 직원들의 관심과 참여를 한층 높였다. 매년 4,000여 명의 직원이 정기적으로 연간 200여 회의 자원봉사 활동을 펼치고 있으며, 약 100억 원의 기금을 기탁하고 있다.

글로벌 플랜팅 프로젝트

대한항공의 사회공헌 활동은 이웃에게 온정과 사랑을 전하는 나눔 활동을 넘어 전 지구적 관심인 환경보전 활동으로 확장됐다. 지구를 푸르게 가꾸는 글로벌 플랜팅 프로젝트(Global Planting Project)의 일환으로 몽골과 중국의 사막지대에 나무를 심어 숲을 조성하는 식림 사업(植林事業)을 추진하기로 했다. 지구 온난화 등의 영향으로 세계는 사막화가 빠르게 진행되고 있었고, 특히 몽골은 중국과 함께 아시아 지역에 황사를 일으키는 진원지로 전 국토의 90%가 사막화 위협에 직면해 있었다.

2004년 5월, 몽골 바가노르구 인근 사막에 방사림을 조성하기로 하고, 조양호 회장이 신

입사원 100여 명을 이끌고 직접 식림 봉사 활동을 실시했다. 환경 보존의 중요성과 세계 시민의 역할에 대해 성찰하는 기회를 공유하고자 한 것이었다. 앞으로 울창해질 숲을 기대하면서 '대한항공 숲'이라는 이름도 지었다. 이를 시작으로 신입 직원들은 입사 2년차가 되면 몽골로 친환경 해외연수를 떠나 현지 주민, 학생들과 함께 나무심기를 계속해오고 있다. 2006년에는 몽골정부가 실시하는 지방자치단체 녹지조성 사업평가에서 바가노르구가 우수 도시에 선정되고 대한항공 숲이 친환경 봉사 활동 우수사례로 벤치마킹의 모델이 되기도 했다.

나무심기를 시작한 첫해에는 몽골의 심한 일교차와 건조한 기후, 몽골 주민들의 환경 마인드 부족 등으로 나무를 심고 살려내기가 어려운 환경이었지만 대한항공은 척박한 땅에서도 잘 자랄 수 있는 수종 선정에 공을 들이고 현지 주민을 선발해 체계적으로 관리할 수 있도록 교육을 실시했다. 2013년부터 현지인 식림 전문가를 채용해 관수 시스템과 시비(施肥) 등을 개선함으로써 나무 생존율을 80%로 올려놓았다.

2019년 4월에는 조양호 회장의 지시로 점적관수 시스템을 대한항공 숲 전체에 도입 설치해 인력에 의존하던 관수 방법보다 생존률을 95% 이상 향상시키고 비용 절감을 이루었다. 계속되는 노력으로 2004년부터 2019년까지 49.5ha의 면적에 11만 4,300여 그루의 나무를 심은 결과 황폐했던 땅이 울창한 숲으로 변모했다.

대한항공은 몽골에 이어 2007년부터 중국에서도 나무심기 사업을 시작했다. 특히 이 사업은 황사 방지의 목적 외에 한국과 중국의 우호 증진을 위해 추진됐다. 중국 네이멍구(네이멍구 자치구) 쿠부치 사막 동쪽 끝 남북에 걸쳐 길이 28km, 폭 3~8km 규모의 푸른 숲을 조성한다는 구상이었다. 식림 지역을 쿠부치로 정한 것은 한반도로 불어오는 황사의 40%가 네이멍구자치구 지역의 사막에서 발원하기 때문이었다. 실제로 1980년대에는 초원 지역이었으나 무분별한 벌목과 산업화로 황폐해져버린 곳을 복원하고 황사를 방지하기 위해 쿠부치 사막에서 식림 활동을 시작한 것이었다.

대한항공은 매년 과장 진급자 70여 명을 쿠부치 사막으로 파견해 중국 대학생 50여 명과 함께 식림 활동을 전개했다. 수종도 황폐한 현지 환경에서 자랄 수 있는 나무로 선택했다. 2007년부터 2017년까지 총 491ha에 145만 8,000그루의 나무를 심은 결과 '대한항공 녹색 생태원'이 조성됐다. 이를 통해 중국으로부터 불어오는 황사를 줄이는 한편 한·중 양국 간 우호증진에도 기여하고 있다.

2009년부터는 창립 40주년과 LA 직항 30주년을 맞아 몽골과 중국에 이어 미국 LA에서도 나무심기 프로젝트를 진행했다. 2006년부터 LA에서 100만 그루 나무심기운동을 벌이고 있는 미국 MTLA(Million Trees Los Angeles) 재단에 매년 4만 달러씩 기부도 하고 있다.

문화후원 활동 전개

대한항공은 2008년 프랑스 루브르박물관을 시작으로, 영국 대영박물관, 러시아 에르미타주 박물관 등 세계 3대 박물관과 프랑스 오르세미술관에 한국어 안내 서비스를 후원하고 있다.



2008. 2. 12 루브르박물관 한국어 안내 서비스 시행

주요 박물관 한국어 안내 서비스는 2008년 대한항공이 루브르박물관의 작품 해설용 오디오가이드 교체사업을 후원하면서 시작됐다. 당시 루브르박물관은 오디오가이드를 최신형 개인휴대단말기(PDA)로 교체했는데, 한국어 안내 서비스가 없다는 사실을 알고 조양호 회장이 먼저 루브르박물관에 한국어 서비스를 제안한 것이었다.

처음 한국어 안내 서비스 후원을 제안했을 때만 해도 박물관 측에서는 한국인 관람객 비중이 낮다는 이유로 서비스 도입에 난색을 표했다. 하지만 대한항공은 이들을 설득해 한국어 음성안내 서비스를 관철시켰고, 루브르 박물관 작품해설 언어에 한국어가 7번째 언어로 추가됐다. 이후 대영박물관과 에르미타주박물관, 오르세미술관으로 한국어 안내 서비스를 확산시켰다. 이를 통해 우리말의 국제적 위상과 함께 한민족의 자긍심을 높이고 문화적 감동을 주었다는 평가를 받았으며, 그 공로를 인정받아 2008년에 업계 최초로 문화체육부 장관 감사패를 받았다.

2012년부터 국립중앙박물관과 업무제휴를 체결하고 '한국문화 알리기' 활동도 후원하고 있다. 국립중앙박물관에서 주최하는 국내외 기획 전시 행사와 관련해 관계자의 항공권 및 전시 작품의 항공화물 운송비 할인, 기획전시 홍보 등을 지원하며 우리 문화 알리기에 앞장서고 있다.

대한항공은 여행에 관심과 흥미를 불러일으키고, 아마추어 사진작가들을 발굴하기 위해 1993년 여행사진 공모전을 기획했다. 이후 매년 실시해 2018년에 25회를 맞이했고, 오랜 전통과 높은 수준으로 국내 최고의 아마추어 여행사진 공모전으로 인정받고 있다.

창립 40주년을 맞은 2009년에는 어린이들의 꿈을 응원해 주며 항공사의 정체성을 살린

'내가 그린 예쁜 비행기' 그림대회를 개최했다. 하늘과 비행기에 대한 아이들의 무한한 상상력을 그림으로 표현하는 이 대회의 1등 작품은 실제 항공기 동체에 그려져 전 세계 하늘을 운항했다. 이후 11년간 계속 진행되고 있고, 우리나라의 대표적인 어린이 그림대회로 자리 잡고 있다.

대한항공 사회공헌 활동은 인재 육성, 소외계층을 대상으로 한 각종 봉사 활동, 재난·재해 지역 구호물자 수송, 자연을 지키고 가꾸는 환경운동, 스포츠와 문화 지원 활동 등에 이르기까지 다양한 부문으로 진행되고 있다. 국내뿐 아니라 해외에서도 사회공헌 활동을 활발히 전개해 고객들로부터 존경받는 항공사로 자리매김했다.

[표 4-3] 대한항공의 주요 사회공헌 활동

구분		활동명	시작 연도
나눔지기	사회봉사	• 사랑의 끝전모금 운동	2003~
		• 하늘천사 봉사 활동(바자회, 김장나눔 등)	2006~
		• 희망의 집 짓기 운동	2001~
		• 1사 1촌 운동	2004~
		• 사내 봉사단체들의 이웃사랑	2004~
	재해·재난 지원	• 재해·재난 구호품 수송	1998~
		• 재해·재난 지원 활동	1998~
	글로벌 사회봉사	• 글로벌 사회봉사 활동	2006~
꿈나무지기		• 육영사업(정석·인하 학원)	1979~
		• 중국 '꿈의 도서실'	2010~
		• 내가 그린 예쁜 비행기	2009~
		• '푸른 꿈 날개 달고 떠나요' 견학	2010~
		• 하늘사랑 영어교실	2008~
		• 신기하고 궁금한 대한항공 여행	2013~
문화지기		• 세계 3대 박물관 및 해외 유명 미술관에 한국어 안내 서비스 후원	2008~
		• 국립중앙박물관 전시 후원	2012~
		• 클래식 공연 후원	2002~
환경지기		• 몽골 바가노르구 '대한항공의 숲' 식림 사업	2004~
		• 중국 쿠부치 사막 생태원 조성 사업	2007~
		• 식목일 묘목 나눠주기 행사	1998~
스포츠 후원		• 국제 스포츠 대회 공식 후원	
		• 선수 후원(EXCELLENCE 프로그램)	2006~
		• 대한항공 여자실업탁구단 운영	1973~
		• 대한항공 점보스프로배구단 운영	1969~
		• 대한항공 남자스피드스케이팅팀 운영	2011~
		• 조양호 회장 대한탁구협회장 취임 및 활동	2008~
		• 조원태 사장 한국배구연맹 총재 취임 및 활동	2017~

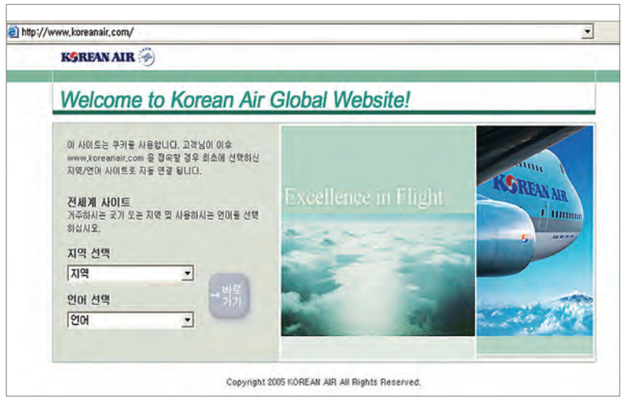
08.
IT 기반 서비스 강화

홈페이지를 통한 실시간 원스톱 서비스로 고객 편의성 강화

1990년대 중후반 열린 인터넷 시대는 항공업계에도 일대 격변을 몰고 왔다. 고객들이 인터넷을 통해 직접 항공권의 예약과 구매가 가능해지면서 항공사의 유통채널은 멀티채널로 다변화했다. 예약발권을 담당하던 인력이 온라인 시스템으로 대체됐으며, 판매증진을 위한 홍보와 항공사 직원의 교육도 변화됐다. 정보통신기술의 발전은 소비자의 선택권을 높이는 한편 항공운송산업에서도 새로운 경쟁을 초래하며 유통과 서비스의 혁신을 요구했다.

창립 이후 한발 앞선 전산화로 업무 효율성을 높여 온 대한항공은 인터넷 활용 분야에서도 역량을 발휘해 선도적으로 시스템과 서비스를 도입했다.

1997년 10월 대한항공 최초의 한국어 홈페이지(http://www.koreanair.co.kr)를 개설하고 국내선 인터넷 예약 서비스를 개시했다. 국내외적으로 급속히 증가하는 인터넷 시장이 새로운 항공권 판매 채널로 부상함에 따라 홈페이지를 개설해 주요 마케팅 수단으로 활용했다. 1999년 예약발권 시스템인 TOPAS 구축 기술을 토대로 독자적인 인터넷 구매 시스템을 개발했으며, 2000년 상반기에는 대한항공이 운항하는 모든 노선의 인터넷 항공권 구매가 가능해졌다. 당시 국내 온라인 시장이 초보적 수준에 머물러 있었던 것에 비해 인터넷을 통한 항공권 예약 서비스는 대한항공이 21세기 e-비즈니스 시대에 선도적인 역할을 했음을 의미했다. 대한항공 홈페이지 고객들이 인터넷을 통해 항공권을 예약할 때 개인 신용카드의 비밀 정보 유출을 차단, 보안유지가 가능하도록 하는 인터넷 보안기술



2005. 11 글로벌 통합 홈페이지 개설

(Secure Socket Layer, SSL)을 완벽히 갖추었고, 취항하는 전 노선의 요금표 운영 시스템도 구축했다.

또 대한항공은 글로벌 항공사로서의 면모에 걸맞게 1998년 4월 미주 지역 온라인 판매를 시작으로 4년여에 걸쳐 일본, 유럽, 대양주, 중국 지역으로 서비스를 확대했다. 2000년 1월 1일에는 인터넷을 이용한 기내 면세품 사전 예약 주문 시스템을 도입함으로써 상품 홍보를 통한 매출 증대를 도모했다.

1999년 4월 그동안 여객 홈페이지의 일부분으로 제공되던 화물 홈페이지를 독립시켜 본격적인 서비스를 개시했다. 새 화물 홈페이지(http://cargo.koreanair.com)는 예약은 물론 스케줄 조회와 화물 추적에 이르기까지 고객의 편의성을 고려해 구축했다. 2000년 6월에는 휴대폰으로 화물 운송 정보를 받을 수 있는 Mobile Tracing 서비스를 시작했다. 화물의 위치를 추적해 단문 메시지(SMS) 형태로 고객의 휴대전화에 실시간으로 전송해 주는 것으로 세계 항공사 최초로 시도하는 파격적인 서비스였다. 2001년에는 휴대폰과 이메일로 항공 화물 운송 정보를 파악할 수 있는 서비스를 실시해 고객의 호응을 얻었다.

서비스 혁신으로 좋은 반응을 얻은 화물 홈페이지는 2004년 11월 고객서비스 플랫폼(e-Customer Service Platform)으로 개편됐다. 새로운 홈페이지에서는 예약, 추적, 실적 정산 등 항공화물 업무 전반을 온라인으로 실시간 처리할 수 있어 고객 편의가 한층 강화됐다.

2005년 10월에는 고객이 전 세계 어디서든 편리하게 인터넷에 접속해 항공권의 예약과 구매, 여행정보를 제공받을 수 있도록 글로벌 통합 홈페이지(http://www.koreanair.com)를 개설했다. 지역별로 흩어져 있던 인터넷 홈페이지를 통합하고 다양한 언어 서비스를 제공하는 한편 전 세계 고객들이 지역 구분 없이 항공권을 자유롭게 구매할 수 있도록 원스톱 서비스를 구현했다.



2006. 3 김포공항 키오스크 설치

전 세계 e-티켓 서비스 확산 주도

조양호 회장은 인터넷 시대에 맞추어 변화하는 항공업계의 흐름을 파악하고 종이항공권을 대체할 e-티켓(전자항공권) 도입을 추진했다. 항공운송업은 그 어떤 산업보다 선진 정보 시스템을 필요로 했고, 이를 일찍이 인식한 조양호 회장은 아낌없는 투자로 전 세계 항공업계의 IT 서비스 흐름을 주도해 나갔다.

대한항공은 국내 최초로 2003년 6월 실물 항공권이 필요 없는 국내선 e-티켓 서비스를 개시하며 본격적인 e-항공 시대를 열었다. 1995년 12월부터 이미 티켓리스(Ticketless) 개념으로 운용되고 있던 대한항공의 국내선 발매 시스템에 IATA의 국제표준을 적용해 재개발한 것이었다.

2005년 4월에는 IBM Canada와 공동으로 e-티켓 시스템을 개발해 대한항공 국제선뿐만 아니라 스카이팀 항공사를 포함한 주요 항공사의 글로벌 예약 시스템에 적용해 전 세계로 e-티켓 서비스를 확대했다. 당시 조양호 회장은 전 세계 항공사를 대상으로 e-티켓 서비스의 효용성을 피력하고 서비스 확대를 주도했다. 이러한 노력의 결과로 2008년 6월부터 세계 모든 항공사들이 의무적으로 e-티켓을 사용했다.

2006년 3월 23일부터 김포공항에 10대의 키오스크(KIOSK) 카운터를 설치해 무인탑승수속 서비스를 했다. 무인탑승수속 서비스는 단순한 탑승수속만이 아니라 발권 및 당일 출발 항공권 예매, 선호 좌석 배정, 탑승권과 영수증 발급 등의 종합 서비스가 가능한 시스템이었다. 승객들은 키오스크를 이용해 기존의 유인 카운터 수속 시간의 절반 수준인 30초만에 탑승수속을 완료할 수 있었다. 대한항공은 순차적으로 전국 주요 공항으로 키오스크



2008. 8 항공화물 무서류화 프로젝트 'E-Freight' 시행

서비스를 확대했다.

이후에도 다양한 e-서비스를 선보이며 승객들의 편의를 제고했다. 조양호 회장은 고객서비스 부문에서도 첨단 IT 기술을 접목한 신개념 서비스가 새로운 비즈니스 기회를 만들 것으로 예상하고 2006년 10월 국내 항공업계 최초로 '모바일 스카이패스'를 도입, 휴대폰 하나로 항공권 예약과 구매, 탑승, 마일리지 자동 적립이 가능한 모바일 항공권 시대를 열었다.

여객뿐만 아니라 화물 운송 서비스 분야에도 인터넷과 모바일을 이용해 시간과 장소의 제약 없이 화물 운송 서비스를 제공할 수 있는 인프라를 구축함으로써 새로운 경쟁력을 확보하고 IT를 활용한 e-비즈니스의 영역을 확장했다. 2008년 8월에는 항공화물 무서류화 프로젝트인 E-Freight를 시행했다. E-Freight는 항공화물운송장과 적하목록, 포장명세서 등의 종이서류를 전자문서로 대체하는 항공화물 무서류화 프로세스로서, 종이 서류들이 전자문서로 사전에 교환되기 때문에 수출입 절차 및 소요 시간이 단축됐다. 이로써 우리나라는 전 세계 7번째로 E-Freight를 도입한 국가가 됐으며, IT를 활용해 고객서비스의 질을 높이고 글로벌 선도 항공사로서의 위상을 강화했다.

대한항공은 인터넷 기반의 서비스를 지속적으로 확대했다. 2008년 4월 인터넷 채팅 및 문자 상담 서비스를 개시했으며, 홈페이지를 통해 좌석을 선택하는 웹체크인(Web Check-in) 서비스를 개발해 그해 7월 우선 국내선에 적용하고 12월부터 국제선으로 확대했다.

2000년대의 정보기술 발달은 항공기 이용 문화를 크게 변화시켰다. 대한항공의 다양한 IT 관련 서비스를 통해 승객들은 편리하게 항공기를 이용할 수 있게 됐다. e-티켓 도입을



2005. 11 대한민국 e-비즈니스 대상 수상

시작으로 무인탑승수속 시스템(KIOSK), 웹 체크인 서비스까지 대한항공은 정보기술(IT)을 선도하는 명품 항공사로서의 입지를 확고히 했다.

2005년 11월 '대한민국 e-비즈니스 대상' 시상식에서 혁신적인 e-커머스 전략으로 고객서비스 향상을 위해 노력한 공로를 인정받아 대상(대통령상)을 수상했다.

경영 효율성 제고를 위한 시스템 기반 강화

조양호 회장은 21세기 급변하는 경영환경에 선제적으로 대응하기 위해 '시스템 경영'을 경영이념으로 삼아 회사의 경영 패러다임을 바꾸고자 했다. 항공산업의 특성상 개인이 회사의 업무를 좌우하는 것이 아니라 전체적인 유기적인 시스템에 의해 움직여야 한다는 판단이었다. 창립 이후 IT를 전략적으로 활용해 경영 효율성을 제고해온 대한항공은 명실상부한 항공업계 리더로 도약하기 위해 선진적인 경영 시스템 구축에 투자를 아끼지 않았다.

대한항공은 그동안 쌓아온 데이터를 실제 업무에 활용할 수 있도록 업무 시스템을 재구축했다. 2001년 5월 웹사이트인 CREWNET을 구축해 해외 근무가 잦은 객실승무원들의 업무 편의를 제고했으며, 승무원 스케줄 관리 시스템(AirCrews System)을 도입해 인력 관리의 효율성과 생산성을 높였다.

여객과 화물의 판매 관리 시스템을 구축했으며, 2002년 10월에는 사이버 교육 시스템인 KALCC를 오픈하고 온라인 교육을 본격화했다. 지식 관리(Knowledge Management)를 위한 MMS & QRS 시스템을 개설해 각종 매뉴얼과 업무 지침 등 정확한 정보를 직원들 간에 실시간으로 공유했다. 2003년 6월에는 임직원 정보 시스템인 KALMAN 사이트

를 구축해 사내 의사소통을 활성화하고 직원 만족도를 제고했다. 2006년에는 신인사정보 시스템을 웹 기반으로 재구축해 다양한 인사정보 및 각종 통계지표를 제공함으로써 효율적이고 종합적인 인사 관리를 지원했다.

2008년에는 전사적 자원관리 ERP(Enterprise Resourse Planning) 시스템 개발에 착수했다. 급변하는 경영환경에 선제적으로 대응하고 신속하고 전략적으로 의사결정을 하기 위해 대규모 투자를 결정한 것이었다. ERP를 비롯한 각 분야의 경영 시스템 도입으로 대한항공 전반에 다시금 변화와 혁신의 바람이 불었다.

2009년에는 여객과 화물 분야에 비즈니스 인텔리전스(Business Intelligence, BI)를 도입해 실적 분석을 하고, 축적된 데이터를 마케팅에 적극적으로 활용함으로써 영업력을 향상시켰다. 대한항공은 다양한 각 부서의 특징에 맞게 데이터를 축적하고 활용하기 위한 시스템을 구축해 경영 효율성을 제고했다.

[표 4-4] 고객 서비스를 위한 IT 시스템 현황(1995~2008)

날짜	시스템 내용
1995.12	국내선 Ticketless 시행
1997.10	한국어 홈페이지(http://www.koreanair.co.kr) 개설
1999.04	화물 홈페이지(http://cargo.koreanair.com) 개설
2003.06	국내선 e-Ticket 시스템 시행
2005.04	국제선 e-Ticket 시스템 시행
2005.10	글로벌 통합 홈페이지(http://www.koreanair.com) 개설
2006.03	KIOSK를 이용한 무인탑승수속 서비스 시행
2006.12	국제선 e-Ticket 시스템, 33개 항공사로 확대 적용
2008.07	웹체크인(Web Check-in) 서비스 시행(국내선 7월, 국제선 12월)
2008.08	항공화물 무서류화 프로젝트 E-Freight 시행

inside story

변화의 바람을 바라보는 거시적 안목

조양호 회장은 1960년대 말 미국 유학 시절 컴퓨터를 처음 접하면서 장차 기업의 발전은 IT 기술에 달려 있다는 것을 절감했다. 그는 귀국 후 평소의 신념대로 IT 분야에 과감하게 투자해 업무 전산화, 표준화를 추진하며 IT 환경의 기본을 다졌다.

"1970년대는 컴퓨터란 용어조차 생소하던 때였죠. 업무 전산화를 위해 처음 컴퓨터를 도입했을 때 각 부서의 반발이 심했습니다. 일부 부서에서는 업무에 방해가 된다며 컴퓨터를 복도에 내놓았을 정도였습니다. 그러자 선대 회장께서 당장 조그만 불편이 있다고 해서 외부 환경의 변화를 받아들이지 않으면 회사의 발전이 어렵다고 설득해 수용토록 한 적도 있었지요."

조양호 회장의 회고다. 조양호 회장은 1981년부터 4년간 시스템 담당 상무를 맡으면서 전산화의 기틀을 마련했다. 이를 통해 축적한 기술과 경험을 바탕으로 종합 항공 예약시스템 'TOPAS'를 개발했다. 1989년에는 한진정보통신을 설립해 그룹 내 산재한 전산 관련 역량을 집중시켰고 1990년 대한항공 전산센터를 건립해 모든 업무를 일사불란하게 처리할 수 있는 전산 시스템을 갖추었다.

한국 IBM 사장을 역임한 신재철 LG CNS 사장은 조 회장의 IT 지식을 이렇게 설명했다.

"대한항공의 전산 시스템은 우리나라 IT 활용의 효시입니다. IT를 잘 아는 조 회장의 노력이 없었다면 전산 시스템을 항공산업에 적용하기 어려웠을 것입니다. 조 회장은 스스로 IT와 업무를 접목해 새로운 기업경영 프로세스를 만들 줄 아는 전문가입니다. 제가 아는 재계 오너 중 단연 최고 수준입니다. IT 운영도 글로벌 방식을 도입해 선진 모델로 끌어올렸지요."

대한항공은 이후 IT 기술을 바탕으로 e-비즈니스 환경을 활성화해 국제 항공업계의 변화를 선도했다. 세계 전 지점에 e-티켓을 발행할 수 있는 환경을 구축했고, 무인탑승수속기(KIOSK)를 도입했다.

조양호 회장의 진두지휘를 직접 지켜본 이종희 대한항공 총괄 사장은 이렇게 덧붙였다.

"종이항공권을 대체할 e-티켓 시스템 개발은 조양호 회장이 변화하는 항공업계 흐름을 파악해 선도적으로 추진한 사업 중 하나입니다. 조 회장은 IATA 회의에서 e-티켓의 효용성을 적극적으로 피력하고, 전 항공사의 조속한 도입을 주장하는 등 이를 활용하는 데 앞장섰습니다."

2007 대한민국 경제리더 대상 수상 기록집에서 발췌 구성

09.

항공자유화와 아시아 노선망 강화

운수권 배분 제한 제재의 위기와 아시아 국가와의 항공자유화 협정 체결

1998년 4월 미국과의 항공자유화 협정 체결로 우리나라는 미국의 모든 지역을 자유롭게 운항할 수 있고, 미국을 경유해 제 3국으로 운항할 수도 있게 됐다. 회사 창립 이후 온 힘을 쏟았던 미주 노선 개설에 이어 미국 하늘의 문이 활짝 열린 것이었다.

그러나 대한항공은 1997년 괌 사고에 따른 제재 조치로 1999년 11월부터 2001년 5월까지 국제선 신규 노선은 물론 증편 및 운수권 배분을 제한받게 됐다. 이로 인해 3차례에 걸친 국제선 신규 및 35개 노선의 증편 운수권(주 운항 횟수 104회) 중 서울-도쿄 1개 노선(주 4회)만이 배분됐다. 항공이 자유화된 미국에도 정부의 신규 노선 면허 제재로 노선을 확대할 수 없었다.

같은 시기 아시아나항공은 34개 도시에 주 100회에 달하는 운수권을 배분받아 가파르게 성장했다. 2001년 4월 건설교통부 자료에 따르면 아시아나항공의 국제선 주간 운항 횟수는 246.9회, 대한항공은 305.4회였다. 당시 아시아나항공의 항공기 보유대수는 58대로 114대인 대한항공의 50%에 불과했으나 운항 횟수는 대한항공의 80% 수준에 근접하고 있었다.

대한항공은 제재 기간이 끝나자 노선 확장에 박차를 가했다. 특히 내국인 출국 수요 증가에 대응하고 인천국제공항 개항 이후 태평양 횡단 노선의 환승 수요 확보를 위해 아시아 노선 확대에 힘을 쏟았다. 그러나 아시아 노선은 운항 횟수 제한과 항공사 간 운수권



해외여행 증가로 붐비는 인천국제공항

배분 문제로 확대에 한계가 있었다.

대한항공은 인구가 최소 5,000만 명이 넘는 아시아 국가와의 항공자유화 협정 체결을 정부에 건의했다. 그러나 항공자유화 협정 체결은 9.11테러와 사스 여파로 2005년 이후에야 본격적으로 진행됐다. 2006년 4월 베트남을 시작으로 태국, 중국, 캄보디아, 미얀마 등

[표 4-5] 우리나라 여객 항공자유화 협정 체결 현황(1998~2008)

국가	체결 일자	시행 현황
미국	1998.04.23	
베트남	2006.04.13	2018년 1월 1일 시행
태국	2006.05.23	
중국	2006.06.16	산둥성과 하이난성 시범 시행, 2010년 전면 시행
캄보디아	2006.09.04	2010년 1월 1일 시행
미얀마	2006.09.08	2010년 4월 1일 시행
우크라이나	2006.11.22	2010년 1월 1일 시행
아제르바이잔	2006.12.22	
말레이시아	2007.01.12	
케냐	2007.04.27	2005년 11월 24일 화물자유화 체결
스리랑카	2007.07.25	1997년 2월 26일 화물자유화 체결
일본	2007.08.02	도쿄(하네다공항) 제외
멕시코	2008.06.27	
캐나다	2008.11.19	

* 출처 : 외교부



2001. 3. 30 중국민항총국 부국장 초청 만찬(베이징)

아시아 주요 국가들과 항공자유화를 협정을 체결했고, 2007년에는 말레이시아, 일본, 스리랑카 등으로 항공자유화 협정을 확대했다.

아시아 국가와의 항공자유화는 미국의 오픈스카이(Open Skies)와는 달리 양국을 오가는 3·4자유에 한해서만 공급량과 횟수 제한을 없애는 것이었지만, 공급을 자유롭게 확대할 수 있어 대한항공의 공격적인 노선 확장을 가능하게 해주었다.

항공자유화의 확산 속에서 대한항공은 공격적으로 아시아 노선망을 확충하고 항공기를 적기에 확보해 공급을 증대하며, 신규 취항지에 대한 광고와 마케팅을 강화해 증가하는 아시아 수요를 대거 유치했다. 또한 미주와 유럽으로 가는 연결 스케줄을 강화하고 환승 수요를 유치해 인천국제공항이 아시아의 허브공항으로 자리매김하는 데 크게 기여했다.

중국 시장의 주도권 탈환을 위한 노선 확대와 상품 개발

2000년대 들어 중국은 자국민들의 해외여행 자유화 조치와 함께 2001년 세계무역기구(WTO) 가입을 계기로 그동안 닫혀 있던 항공 시장의 빗장을 풀었다. 거대 인구와 막대한 시장성에 대한 기대로 각국 항공사들은 앞다퉈 중국 시장 개척에 나섰다. 2000년 6월에는 중국 전역에서 한국행 단체 관광객에게 비자 발급이 가능해졌으며, 한류 열풍과 제주도의 국제 자유도시 추진 등으로 중국 관광객의 방한과 한중 간 경제 교류가 활기를 찾을 것으로 예상됐다.

그러나 대한항공은 노선 배분 제재로 중국 노선에 즉각 뛰어들 수가 없었다. 대한항공이 제재를 받은 1년 6개월 동안 아시아나항공은 중국 3대 도시인 베이징·상하이·광저우



2004. 6 상하이 노선을 홍보하기 위한 황산 광고

의 증편을 포함해 총 50회에 달하는 중국 운수권을 확보했다. 1990년대 정부의 '후발주자 우선 원칙'에 따라 대한항공이 상대적으로 불리한 노선을 배분받았던 것에 더해 괌 사고에 따른 제재 조치로 아시아나항공의 중국 노선망은 더욱 확대돼 대한항공을 앞섰다.

2001년 5월 정부의 제재조치가 끝나자 대한항공은 중국의 주요 경제 거점 도시와 지방 성도를 중심으로 중국 노선망 확대에 나섰다. 2001년 10월 중국의 한일 월드컵 본선 진출이 확정되자 월드컵 기간 중 7만 명 이상의 중국인들이 방한할 것으로 예상됐다. 당시 중국항공사들은 국내선 운항에 편중해 국제 노선망이 부족한 상황이었다. 대한항공은 중국 노선망 확대를 통해 우리나라와 중국을 오가는 수요뿐만 아니라 다양하고 편리한 미주와 유럽 노선망을 토대로 미주와 유럽으로 가는 중국 승객을 유치할 계획이었다.

2001년 12월 인천-우한, 인천-쿤밍 노선을 필두로 2002년 인천-지난, 인천-샤먼, 대구-옌타이, 광주-상하이, 청주-선양 노선을 개설했다. 2003년과 2004에는 지방공항 활성화 차원에서 부산-시안, 청주-상하이 등 지방 출발 중국 노선을 대폭 확대했다. 2004년 6월에는 그간 아시아나항공이 단독 운항해온 인천-상하이 노선에 취항했다. 상하이 취항은 중국 노선 개설 10년 만에 이룬 숙원이었다. 2005년에는 중국의 관문 도시인 웨이하이 취항을 비롯해 신장위구르 자치 성도인 우루무치, 발해 유적지인 무단장에 취항했다.

2005년 10월 대외 미개방 공항으로 중국 국제선 직항 운항이 불가능했던 중국 최대 명산인 황산(툰시공항)에 세계 최초로 부정기 항공편을 운항하기 시작했다. 황산 취항은 대한항공 광고가 하나의 기폭제가 됐다. 2004년 6월 취항한 상하이 노선을 홍보하기 위해 황산을 광고했는데 황산 자체에 대한 관심이 폭증하면서 한국인의 황산 방문객 수가 월



2004년 중국 현지 콜센터

700명에서 6,000명까지 늘어났다. 그러나 황산으로 가는 중국 국내선 항공편 스케줄이 충분치 않은 데다 버스 이동에는 5시간 이상이 걸려 관광객들의 불편이 컸다. 대한항공과 황산시는 인천-황산 간 직항노선 개설을 추진했고 중국 정부의 적극적 협조로 운항이 이루어졌다. 이 노선은 2011년 7월 정기 노선화됐다.

2000년 중반 들어 중국은 '세계의 공장' 역할을 하며 엄청난 속도로 성장했다. 대한항공 중국 노선의 여객 수송량은 1995년 29만 명에서 2005년에는 225만 명으로 8배, 화물 수송량은 7,400톤에서 21만 톤으로 약 28배 늘어났다. 여객 노선 취항지는 4개 도시에서 20개 도시로 증가했다. 그럼에도 중국 항공 시장은 2008년 베이징올림픽을 기해 인적·물

[표 4-6] 중국 노선 취항 현황(2000~2009)

연도	인천(김포) 출발 중국 노선	지방 출발 중국 노선
2000	-	제주-베이징
2001	우한, 쿤밍	-
2002	지난, 샤먼	부산-홍콩, 대구-옌타이, 광주-상하이, 청주-선양
2003	-	부산-시안, 청주-상하이, 대구-칭다오, 대구-광저우
2004	상하이, 타이베이	대구-선양, 대구-베이징
2005	웨이하이, 우루무치, 무단장, 황산	부산-칭다오
2006	옌타이, 다롄, 광저우, 선전, 옌지, 창사	부산-베이징
2007	정저우, 김포-홍차오(상하이)	-
2008	-	무안-상하이
2009	시안	-

적 교류의 폭발적인 성장이 기대되는 데다 항공자유화 추진 등 중국 정부의 본격적인 개방정책으로 인해 지속 성장이 기대되고 있었다.

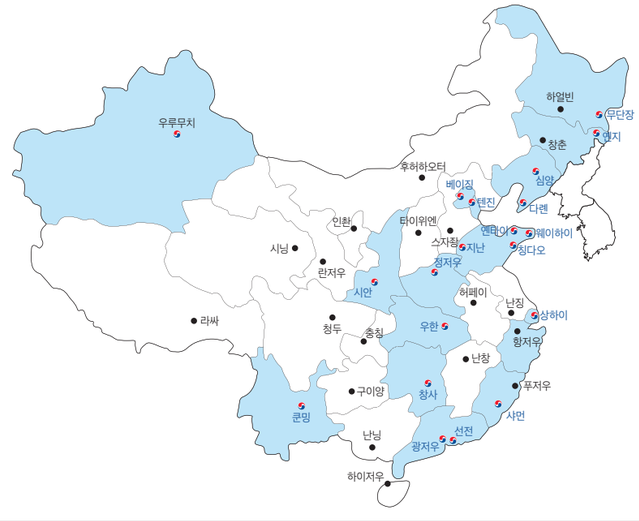
대한항공은 중국 지역의 선전과 홍보 등 마케팅 부문에 적극 투자하는 등 현지화 전략으로 중국 시장을 제2의 홈 마켓으로 적극 육성해 나가고자 했다. 2004년 칭다오에 예약센터를 설치한 데 이어 중국인 승객 대상 기내식 메뉴 개발, 승무원 등 현지 직원 채용 확대로 중국 지역 서비스를 지속적으로 강화했다.

2006년 6월 한중 항공회담에서 단계적 항공자유화에 합의했으며 우리나라 전역과 중국 산둥성과 하이난성 간에 시범적으로 항공자유화가 시행됐다. 이를 계기로 대한항공은 2006년 인천에서 출발하는 옌타이, 다롄, 광저우, 선전, 옌지, 창사 노선을 개설했으며, 2007년 인천-정저우, 2009년 인천-시안에 취항했다.

2007년 10월에는 김포공항과 상하이 홍차오공항, 도쿄 하네다공항을 잇는 '3각 항공셔틀 사업'에 따라 김포-홍차오 노선을 개설했다. 3각 항공셔틀 구상은 한·중·일 3국의 1일 생활권화를 촉진한다는 복안에 따라 3국 간 협력사업으로 확대한 것이었다. 서울 김포공항, 중국 상하이 홍차오공항과 일본 도쿄 하네다공항은 지역별 허브공항인 인천·푸둥·나리타 공항과는 달리 모두 도심에 인접해 있어 시간을 절약할 수 있고 이용객을 분산할 수 있는 이점이 있었다.

2000년대 초반 중국 노선 운수권이 경쟁사인 아시아나항공에 우선적으로 배분되는 상황에서도 대한항공은 기존 노선의 내실화와 현지화 마케팅을 적극적으로 추진해 2000년대 초 6개 도시에서 2009년 23개 도시로 노선망을 확대했다. 현지화 전략에 힘입어 '중국

[그림 4-9] 2009년 중국 취항 도시 현황





2001. 12 하노이 취항

인이 선호하는 외국항공사', '최고의 외국항공사' 상 등을 수상하며 중국 내 프리미엄 항공사로서 입지를 구축해 나갔다.

동남아시아 노선 공급력 강화와 잠재 시장 개발

2000년대 들어 우리나라 국민들의 해외 여행 욕구가 다양해짐에 따라 새로운 관광 노선을 개발하며 글로벌 네트워크를 확대해 나갔다. 특히 우리나라와 가까운 동남아시아 지역 노선 개척에 힘을 기울였다. 당장의 이익보다는 미래 성장을 염두에 두고 노선과 상품을 개발했으며, 전세편 운항으로 시장성을 검증한 후에 정기 노선을 개설하는 방식으로 노선망을 확대했다. 뿐만 아니라 미주와 유럽으로 연결되는 수요를 확보하기 위한 전략도 함께 병행해 나갔다.

먼저 2001년 12월 베트남의 수도 하노이에 정기 노선을 개설했다. 1993년 호찌민 노선 개설 이후 8년 만에 개설된 것이었다. 그간 대한항공은 우리나라의 베트남 수요 증가에 대응하고 베트남에서 미국으로 오가는 항공 수요를 확보하기 위해 하노이에 전세편을 띄우며 정기 노선 개설에 노력해 왔다. 더불어 대한항공이 관광 상품으로 개발한 하롱베이는 하노이의 대표적 상품으로 자리매김했으며, 이를 토대로 안정적인 관광수요를 확보할 수 있었다.

이어 동남아시아 지역 유명 관광지로 취항 노선을 확대해 나갔다. 2003년 10월에 필리핀 세부, 2004년 7월에는 말레이시아 최대의 휴양지 페낭에 취항했다. 2004년 11월에는 태국 푸껫, 2005년 3월에는 IMF 외환위기 여파로 1998년에 운항을 중단했던 인도네시아

발리 운항을 재개했다.

대한항공은 상대적으로 소외됐던 노선 개척에도 적극 나섰다. 그동안 동남아시아 시장은 태국, 말레이시아, 인도네시아를 중심으로 발전해왔으나 베트남, 캄보디아, 라오스, 미얀마 등이 관광 요충지로 각광받으면서 급속히 성장하고 있었다. 2006년 5월 '동양의 정원'이라 불리던 미얀마의 양곤에 정기성 전세기를 운항하고, 11월에는 히말라야의 관문인 네팔의 카트만두와 캄보디아의 프놈펜과 시엠립에 각각 취항했다. 2007년 10월에는 태국의 대표적 관광지인 치앙마이에 취항했다.

한편 대한항공은 2008년 9월 우즈베키스탄의 수도 타슈켄트에 신규 취항해 자원외교로 떠오르던 신흥 시장인 중앙아시아 진출을 위한 거점을 확보했다. 또한 2008년 9월에는 이스라엘의 텔아비브에 재취항했다. 이와 함께 관광 수요가 늘고 있던 대양주 노선도 새롭게 개설해 나갔다. 2003년 11월에는 뉴질랜드의 관광도시인 크라이스트처치에 정기성 전세기를 취항시켰으며, 2007년 10월에는 인천-멜버른 정기 노선을 개설해 호주에서 유럽으로 여행하는 연결 수요를 집중 공략했다.

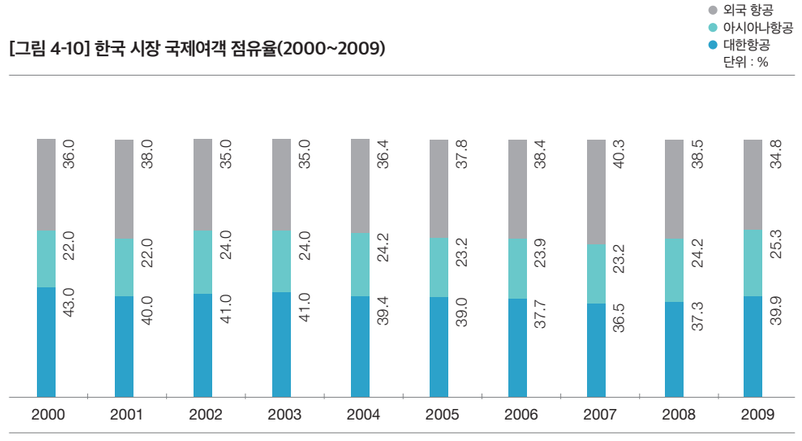
공격적인 노선 확장의 결과 2004년 동남아시아 8개 도시 운항에서 2009년 18개 도시로 취항 도시가 2배 이상 늘어나게 됐다. 또한 2006년 베트남과 태국, 2007년 말레이시아와의 항공자유화 협정으로 공급 증대가 가능해짐에 따라 운항 횟수를 늘리고 중·대형 항공기를 투입해 공급력을 강화했다. 이와 함께 미주와 유럽 노선을 확충하고 스케줄 연결성을 향상시켜 강화함으로써 동남아시아 각지에서 연결되는 수요를 지속 확대해 나갔다.

일본 노선의 탄력적 운영

전통적으로 효자 노릇을 해온 일본 노선은 2000년대 접어들면서 승객 수요의 변화에 발맞추어 노선구조를 다양화했다.

2003년 11월에는 김포-하네다 노선을 개설해 서울-도쿄를 오가는 비즈니스 고객들의 이

[그림 4-10] 한국 시장 국제여객 점유율(2000~2009)



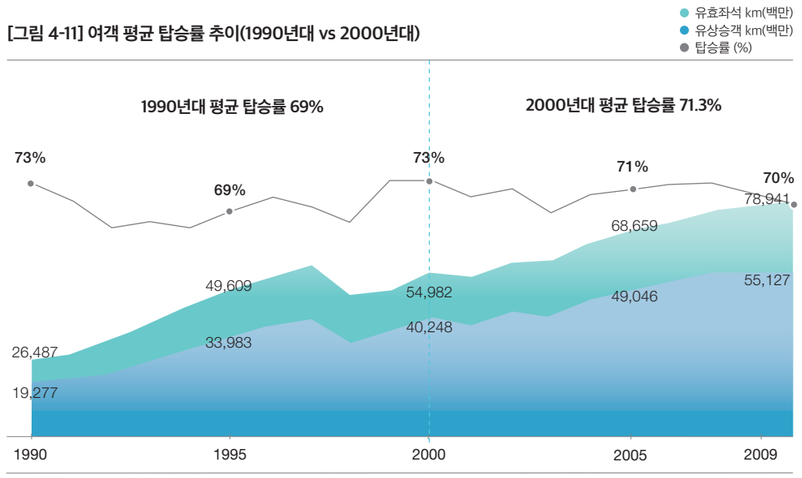
* 출처 : 대한항공 영업보고서

동시간을 획기적으로 단축시켰다. 2005년 8월에는 김포-하네다 노선을 하루 2회로 증편해 당일 일본 왕복이 가능해졌다. 또한 2005년 7월에는 주5일 근무 확대를 계기로 서울-오사카 노선에 금요일 밤 늦게 출발해서 일요일 저녁에 돌아오는 '새벽 전세기(올빼미 전세기)'를 운항하기도 했다. 2008년 12월에는 김포-오사카(간사이공항) 노선을 개설해 김포공항은 새로운 비즈니스 중심 공항으로 자리 잡았다.

대한항공은 2000년대 중후반부터는 저비용 항공사와의 경쟁구도가 형성되고, 항공자유화가 진행되면서 차별화된 경쟁력을 갖추기 위해 일본 중소도시와 연결하는 노선망을 적극 개발했다. 2006년 3월에는 인천-고마츠, 6월에는 인천-하코다테, 부산-삿포로, 2008년 12월에는 인천-오사카-괌, 2009년 6월에는 인천-시즈오카 노선을 개설했다. 인천-시즈오카 취항으로 대한항공의 일본 취항 도시는 15개, 운항 노선은 25개로 늘어났다.

대한항공은 2000년대 초반 노선 제재로 위기에 봉착했으나, 공격적으로 아시아 노선을 확장해 나가며 경쟁사와의 가격 경쟁 속에서도 40%에 가까운 한국 시장 점유율을 유지했다. 아시아 지역 수요 증가와 서비스 고급화에 힘입어 국제선 수송은 2000년대 연평균 5% 이상 증가했으며, 1990년대까지 69%에 그쳤던 평균 탑승률은 71.3%로 2.3%p나 늘어 생산성이 크게 향상됐다.

[그림 4-11] 여객 평균 탑승률 추이(1990년대 vs 2000년대)



inside story

"남이 가는 길은 가지 않는다"

'길을 여는 것이 곧 사업'이라는 조중훈 창업회장의 경영철학을 계승한 조양호 회장은 2000년대에도 큰 그림을 바탕으로 새로운 시장과 노선을 개척했다. 조양호 회장은 미취항지를 여행하며 사업성을 파악했으며, 철저한 시장 분석을 통해 노선을 개설해 나갔다.

대한항공 취항으로 국내에 널리 알려진 베트남 하노이, 중국 황산, 터키 이스탄불, 몰디브, 베트남 다낭과 나트랑 등은 모두 조양호 회장이 직접 발굴한 노선들이다. 조양호 회장 분석대로 이 노선들은 황금알을 낳는 위치로 올라섰다. 이 중 중국 황산 노선과 관련된 일화는 현재까지 널리 회자되고 있다.

대한항공은 2004년 6월 상하이 취항을 기념해 만든 광고에서 '산이란 올라갈 땐 타인이지만 내려올 땐 친구가 되는 곳'이란 문구를 넣은 황산 광고를 내보냈다. 그러자 한국인의 황산 방문객 수가 방영 전 월 700명에서 6,000명으로 급증했다.

황산은 조중훈 창업회장이 생전에 최고의 명산이라고 칭송했던 산이었다. 조양호 회장은 선친의 유지를 받들고 관광수요 개발을 위해 황산 노선 개설을 추진했다. 노선 개설의 임무를 부여받은 지창훈 당시 중국지역본부장은 이종희 사장과 함께 중국 민항총국 담당자 앞에서 황산 프레젠테이션을 실시하고 한국인이 황산을 매우 좋아하는데 교통편이 불편하므로 직항편 개설이 필요하다고 역설했다. 그러나 민항총국 담당자는 노선 개설에 탐탁치 않은 표정을 보였다. 프레젠테이션이 끝난 후 확인한 사실은 군사시설 문제로 황산의 툰시공항에 외국항공사는 취항을 할 수 없다는 것이었다.

그러나 물러설 수 없는 일이었다. 민항총국 설득은 불가하다고 판단한 지창훈 중국지역본부장은 황산에 직접 가서 지자체를 설득했다. 황산시가 관광객이 늘어난 것에 감사한 마음을 표현하자 공급을 증대할 경우 하루 500명 방문이 아니라 5,000명까지도 늘 수 있다고 설득했다. 하지만 황산 지자체 담당자로서도 툰시공항 개방은 어찌할 수 없는 문제였다. 대한항공은 물러서지 않고 황산 취항을 위해 백방으로 노력했다. TV CF를 통해 황산을 널리 알렸으며, 1년 반 동안 20번 넘게 황산을 방문해 설득하자 항산시의 담당자도 움직이기 시작했다. 황신시가 중국 중앙정부를 설득시켜 마침내 2005년 10월부터 전세기를 세계 최초로 취항시킬 수 있었다.

이종희 전 대한항공 부회장, 지창훈 전 대한항공 사장 인터뷰 재구성



2001. 5 파리 에어쇼에서 부자(父子)

10.

미주와 유럽 노선의 아시아 최강 항공사

세계에서 가장 많은 태평양 노선을 운항하는 항공사

9.11 테러 이후 대한항공은 미주 노선 수요에 직격탄을 맞아 운휴, 감편, 단항 등의 조치를 취했다. 9.11 테러로 인한 미국의 경기침체는 예상보다 오래 지속됐으며 미국으로 오가는 항공 수요는 더디게 회복됐다. 2002년 7월부터 8월까지 우리나라에서 한일 월드컵이 개최되면서 항공 특수를 앞두고 대한항공은 미주 노선을 증편했다. 우리나라 기업의 미국 중부 진출이 늘어남에 따라 2002년 5월에는 인천-애틀랜타-댈러스 노선을 인천-애틀랜타 노선과 인천-댈러스 노선으로 분리해 주 3회씩 운항에 들어갔다.

2000년대 초반 대한항공은 미주 노선의 확대보다는 미국 현지 수요 확보에 노력을 기울였다. 창립 초반 일본과 동남아시아 수요 유치를 위해 저렴한 가격을 앞세워 영업을 하다 보니 B747 점보기 투입과 서비스 개선 노력에도 불구하고 미국 내에서는 저렴한 항공사라는 이미지가 강했다. 조양호 회장은 차세대 신형 항공기를 도입하고 객실 명품화를 추진하고 서비스를 강화해 나가며 프리미엄 항공사로 이미지를 개선하고자 노력했다. 미국 현지인을 영업 담당으로 채용해 비즈니스 수요를 공략하고 현지 수요를 확대했다.

2000년대 중반 들어 미주 항공 수요가 회복세를 보임에 따라 신규 노선 개설을 추진했다. 2005년 6월 시애틀 노선을 신설해 로스앤젤레스, 샌프란시스코, 밴쿠버와 함께 북태평양 연안의 주요 관문 도시를 연결하는 노선망을 구축했다. 시애틀은 미국 서북부의 최대 도시이자 미국 북부와 캐나다 지역에서 아시아와 알래스카를 연결하는 교통의 요충지였다.



2006. 9 미국 라스베이거스 취항

시애틀 노선 개설로 만성적으로 공급이 부족했던 밴쿠버 노선의 운항 스케줄이 보완돼 승객 편의를 제고했다.

2006년 9월 아시아 항공사 최초로 라스베이거스 직항편 운항을 개시했다. 관광도시일 뿐만 아니라 세계 최고의 국제회의와 컨벤션 도시인 라스베이거스의 인프라를 활용해 아시아의 관광 수요와 고단가 행사 수요를 적극 유치했다. 2007년 7월에는 캐나다의 캘거리에 직항 전세기를 운항해 로키산맥 여행객에게 편의를 제공했다. 캘거리 운항은 밴쿠버와 토론토에 이은 캐나다 지역의 세 번째 운항이다.

신규 노선 개설과 함께 기존 노선도 운항 횟수를 대폭 늘려 스케줄 경쟁력을 강화했다. 2005년 5월에 애틀랜타 노선을 주 7회로 증편하고 8월에는 뉴욕 노선을 주 14회, 하루 2회 운항으로 스케줄을 확대했으며, 2007년에는 호놀룰루 노선을 주 7회로 증편했다. 워싱턴 노선은 2006년부터 지속적으로 증편해 2008년에는 주 7회 매일 운항 체제를 갖추었다. 시애틀 노선도 2009년 주 5회로 증편하고 여름 성수기에는 주 7회 운항으로 스케줄을 강화했다. 2008년 11월 캐나다와의 항공자유화 협정 체결로 2009년 토론토 노선은 증편을 거듭해 주 7회 매일 운항으로 스케줄 편의성을 개선했다.

미주 노선 확대와 더불어 2008년에는 '미국 어디까지 가봤니' 광고를 제작해 여행지로서의 미국을 집중 홍보했다. 당시 미국 광고는 젊은 모델이 편안한 복장으로 여행 명소를 찾아다니고 여러 즐거운 순간을 경험하는 모습을 감각적으로 소개해 호평을 받았다. 대한항공은 이 광고를 통해 그간의 중후한 이미지를 탈피하며 보다 젊고 역동적인 기업 이미지를 얻었다.



2008년 미국 '어디까지 가봤니' 광고

2008년 6월에는 9.11 테러 이후 운항을 중단했던 상파울루에 재취항했다. 그러나 재취항 이후 브라질 경제 위기로 항공 수요가 지속적으로 감소해 2016년 9월 리우올림픽이 끝난 직후 운항을 중단했다.

대한항공은 창립 초반부터 아시아 시장을 적극 개발하고, 아시아 수요를 최대 항공 시장인 미국으로 연결하는 태평양 노선 개척에 집중했다. 2000년대 들어 미주 16개 도시에 주 90회 이상 운항함으로써 세계에서 가장 많은 태평양 노선을 운항하는 항공사로 우뚝 섰다. 아울러 일본, 중국, 동남아시아 56개 도시를 운항함으로써 아시아와 미주를 다양하고 편리한 스케줄로 연결했다.

2000년대 노선 확장과 함께 최첨단 항공기, 명품 서비스로 아시아·태평양 노선의 경쟁력을 집중 개발함으로써 대한항공은 저비용 항공사의 저가 공세와 경쟁 심화에도 지속적으로 성장을 구가하면서 이익을 창출했다.

저돌적인 신시장 개발로 강력한 유럽 노선망 구축

1990년대 유럽으로 가는 하늘길을 획기적으로 단축한 대한항공은 2000년대 들어 유럽 관광 노선을 확대하고 유럽 역내로의 연결을 다양화해 유럽 네트워크를 강화했다. 내국인 해외 관광 수요 증가에 대응하고 인천국제공항 개항을 발판 삼아 유럽과 일본, 중국, 대양주를 연결하는 수요를 유치하기 위해서였다.

2002년 6월 프랑크푸르트와 런던의 운항을 각 주 7회로 늘려 매일 운항 체제로 전환했다. 파리에 이어 승객들이 가장 선호하는 유럽 3대 노선을 매일 운항함으로써 스케줄 편의



2004. 7. 13 러시아 상트페테르부르크 정기 노선 취항식

성을 강화한 것이었다.

이어 2004년 5월에는 '동유럽의 파리'로 불리는 체코 프라하에 취항했다. 1994년 스페인 마드리드 취항 이후 10년 만의 신규 노선 개설이었으며 우리나라 항공사 최초의 동유럽 취항이었다. 프라하 노선 취항으로 유럽 여행 상품이 동유럽까지 연결돼 다양해졌으며, 상대적으로 교류가 적었던 동유럽 지역과의 교류협력이 확대됐다.

두 달 뒤인 7월에는 아시아권 항공사 중 처음으로 '북구의 베니스'로 불리는 러시아 상트페테르부르크(옛 레닌그라드)에 신규 취항했다. 일본 항공사도 취항에 성공하지 못했던 이

[표 4-7] 여객 신규 취항 노선 현황(2000~2009)

연도	신규 취항 노선
2000	제주-베이징
2001	청주-베이징, 아키타, 쿤밍, 우한, 하노이
2002	부산-홍콩, 부산-인천-사이판, 부산-후쿠오카, 제주-도쿄, 부산-도쿄, 지난, 대구-옌타이, 샤먼, 광주-상하이, 청주-선양
2003	부산-시안, 청주-상하이, 김포-하네다, 크라이스트처치
2004	프라하, 상하이, 상트페테르부르크, 페낭, 대구-선양, 대구-베이징, 부산-푸껫
2005	부산-칭다오, 웨이하이, 이스탄불, 시애틀, 우루무치, 무단장, 황산, 부산-하노이
2006	고마쓰, 제주-후쿠오카, 하코다테, 다롄, 옌타이, 비엔나, 라스베이거스, 광저우, 선전, 옌지, 코타키나발루, 파타야, 카트만두, 프놈펜, 시엠립, 부산-베이징
2007	세부, 부산-마닐라, 정저우, 멜버른, 김포-홍차오(상하이), 치앙마이
2008	무안-상하이, 뮌헨, 타슈켄트, 김포-오사카, 밀라노, 오사카-괌
2009	시안, 시즈오카



2004. 5 체코 프라하 취항

노선에 대한항공이 들어감으로써 한국 관광객은 물론 비즈니스 수요와 일본인 수요까지 유치할 수 있었다.

이어 2005년 4월 동서문명의 교차로인 터키 이스탄불에 정기성 전세기를 취항시켰으며, 이후 운수권을 확보하고 2006년 5월에는 노선을 개설했다. 이스탄불 노선은 1998년 아시아나항공이 적자로 단항했던 노선이었으나, 성장성을 내다본 조양호 회장의 적극적인 의지에 따라 개설한 것이었다. 대한항공은 취항 이후 상품 개발과 홍보 강화로 관광 수요를 확대하며 흑자 노선으로 전환시켰다.

[표 4-8] 국제선 운항 도시 현황 (2009. 12)

구분	운항 도시
일본(15)	**도쿄, 오사카,** 나고야, 가고시마, 오카야마, 오이타, 아오모리, 나가사키, 삿포로, 니가타, 후쿠오카, 아키타, 하코다테, 고마쓰, 시즈오카
중국(23)	**베이징, 홍콩, 상하이, 칭다오, 톈진, 광저우, 샤먼,** 선양, 선전, 옌타이, 다롄, 웨이하이, 옌지, 무단장, 지난, 정저우, 시안, 우한, 창사, 쿤밍, 타이베이, 울란바토르, 우루무치
동남아·서남아(18)	**방콕, 쿠알라룸푸르, 싱가포르, 마닐라, 자카르타, 호찌민, 하노이, 뭄바이,** 세부, 코타키나발루, 발리, 푸껫, 프놈펜, 시엠립, 치앙마이, 카트만두, 페낭, 첸나이
미주(16)	**로스앤젤레스, 뉴욕, 토론토, 시카고, 샌프란시스코, 애틀랜타, 댈러스, 시애틀,** 호놀룰루, 밴쿠버, 워싱턴, 라스베이거스, 상파울루, 앵커리지, 마이애미, 휴스턴
유럽·CIS·중동(26)	**프랑크푸르트, 암스테르담, 파리, 런던, 밀라노, 비엔나, 모스크바, 텔아비브,** 로마, 취리히, 프라하, 이스탄불, 마드리드, 블라디보스토크, 상트페테르부르크, 두바이, 타슈켄트, 카이로, 나보이, 브뤼셀, 오슬로, 스톡홀름, 코펜하겐, 뮌헨, 바젤, 룰레아
대양주(6)	**시드니,** 브리즈번, 오클랜드, 멜버른, 난디, 괌

* 굵은 글씨는 여객·화물 동시 운항 도시, 파란 글씨는 화물 단독 운항 도시임

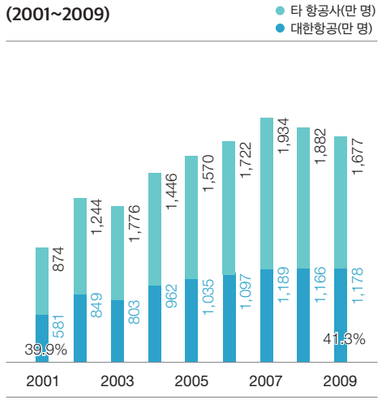
2006년 9월 동유럽의 관문 오스트리아의 비엔나에 재취항했다. 삼성전자와 현대-기아차 등 국내 기업의 동유럽 진출이 늘어나는 데 힘입어 운항 중단 14년 만에 재취항한 것이었다. 프라하 취항 이후 계속 수요가 증가하고 있던 동유럽 노선에 비엔나가 추가됨으로써 많은 승객들이 편리하게 동유럽 여행을 즐길 수 있었다.

1994년 8월 개설했으나 수요 부족으로 운항을 중단했던 스페인의 수도 마드리드에 2007년 6월 재취항했다. 유럽의 4대 도시 중 하나인 마드리드 직항편 취항으로 파리나 로마 등을 거쳐야만 했던 유럽 서남부 지중해 지역 방문이 편리해졌으며, 이로 인해 명실상부 유럽 전역을 연결하는 노선망을 완성했다. 2008년 6월에는 프랑크푸르트에 이어 남부 독일의 관문도시인 뮌헨에 취항했고, 12월에는 이탈리아 북부 패션의 도시 밀라노에 취항했다.

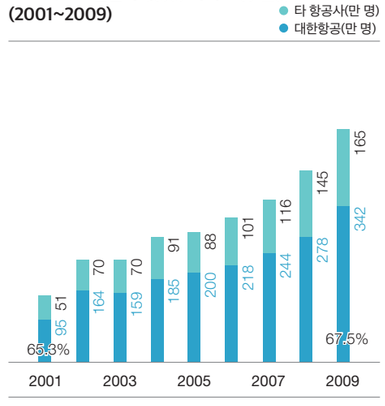
2009년을 기준으로 대한항공은 유럽, 중동, CIS(독립국가연합)의 26개 도시를 잇는 강력한 노선망을 구축했다. 이는 아시아 항공사가 갖춘 유럽 최대의 네트워크였다.

2000년 스카이팀을 발족해 글로벌 항공사로의 도약을 선포했던 대한항공은 서비스의 고급화와 함께 신시장 개척을 통한 글로벌 노선 확충에 주력했다. 2000년대에만 63개의 새로운 노선을 개설했으며 39개 국가, 104개 도시에 취항하는 명실상부한 글로벌 항공사로 거듭났다. 인천국제공항 전체 수요의 41%, 환승 수요의 68%를 대한항공이 유치함으로써 인천국제공항이 동북아 허브공항으로 자리매김하는 데 크게 기여했다.

[그림 4-12] 인천국제공항 여객 수송 현황 (2001~2009)



[그림 4-13] 인천국제공항 여객 환승 현황 (2001~2009)



* 출처 : 인천국제공항 항공 통계

11.

세계 항공 화물 시장 제패

6년 연속 세계 1위, 세계 항공화물 역사의 새로운 이정표

2005년 7월 1일 대한항공은 IATA의 '2004년 세계 항공수송 통계(WATS)'에서 국제 항공화물 수송실적 부문 1위에 올랐다. 1985년부터 19년 동안 부동의 1위 자리를 고수해온 독일의 루프트한자항공을 제치고 유상화물톤거리(FTK) 81억 6,400만 톤km를 기록하며 세계 1위를 달성한 것이었다. 1971년 화물기 1대에 주력 수출품 가발을 싣고 날아오르던 항공사가 이룩한 35년 집념의 결실이었다.

대한항공의 1위 달성은 국가적으로도 큰 의미가 있었다. 그동안 우리나라의 메모리반도체 매출액, TFT-LCD 출하량, 선박 건조량 등 제조업 분야에서는 다수 세계 1위에 올랐지만 물류 서비스 분야에서는 첫 1위였기 때문이었다. 정부의 수출지원 정책과 인천국제공항 인프라 구축, 국내 기업들의 수출 경쟁력 향상, 대한항공의 화물 사업 강화 등이 어울려 함께 일구어낸 결실이었다. 우리나라 물류사에 새로운 이정표를 세우며, 정부의 동북아 물류 중심국가 건설을 크게 앞당겼다.

대한항공은 1970년대 초부터 화물 전용기를 도입해 항공화물 사업 부문을 집중적으로 육성해 왔다. 항공화물 시장의 성장을 예견한 조중훈 회장의 강한 의지가 반영된 것이었다. 이후 세계 주요 도시에 여객기보다 화물기를 먼저 취항시켜 적극적으로 노선망을 개설하고, 세계 곳곳에 전용 화물터미널을 확보하면서 화물 전용기를 지속적으로 도입해 수송력



2005. 8 화물수송 세계 1위 기념 사은회

을 키워나갔다. 이에 힘입어 화물 사업은 창사 이래 연평균 27% 이상 초고속 성장을 거듭하며, 1993년 세계 3위에 이어 1996년에는 세계 2위로 올라섰다.

2000년대 들어 조양호 회장의 주도 아래 세계 최초의 항공화물 동맹체인 '스카이팀 카고'를 출범시키고 막강한 화물 공급력을 기반으로 신규 시장에 과감하게 진출해 해외 영업망을 대폭 강화했다. 아울러 세계 최고의 화물 전용기와 탁월한 품질의 운송 서비스, 인천국제공항 화물터미널을 비롯한 해외 전용터미널 등을 바탕으로 글로벌 네트워크를 확장시키며, 2004년 세계 1위에 올라섰다.

조양호 회장은 대한항공 화물 사업의 성장은 우리나라 기업의 성장과 더불어 이루어진 것이며, 대한항공이 1위를 한 것이 아니라 고객이 만들어낸 1위라고 강조했다. 화물사업본부장과 임원들은 현대, 삼성, LG 등 국내 기업 사장단과 해외 지사장들을 직접 만나 감사를 표현했으며, 광고를 통해 전 세계 고객에게 감사의 마음을 전했다.

이후 각국 항공사들의 집중적인 견제와 도전 속에서도 장기적 안목을 바탕으로 적극적인 투자와 최고 수준의 품질관리 등을 통해 2009년까지 6년 연속 세계 항공화물 수송실적 1위의 위업을 이어갔다.

전 세계를 아우르는 글로벌 화물네트워크 구축

대한항공 화물 사업을 세계 1위로 이끈 원동력 중 하나는 광범위한 글로벌 네트워크였다. 회사 창립 이후 과감한 투자와 노선 확장을 추진해 온 대한항공은 2000년대에는 최대 성장 잠재력을 지닌 중국과 인도를 제1시장으로 설정하고 동유럽, 북유럽, 동남아시아 시장



세계 1위 달성에 대해 전 세계 고객에게 감사를 전하는 광고

으로까지 노선망을 확대했다.

무엇보다 중국 시장 개척에 집중했다. 인천과 지리적으로 가까운 톈진을 동북아 물류 허브로 염두에 두고, 2001년 11월 톈진 화물편 운항을 개시했다. 2003년 10월에는 베이징 화물 노선을 개설해 상하이 노선과 함께 중국 화물 시장을 효과적으로 공략할 발판을 마련했다. 중국과 한국을 하나의 화물 시장으로 간주하며 물동량 확보를 위해 기존 노선을 증편하고 중국 항공사와의 제휴를 강화해 중국 시장을 확대했다. 또한 중국 출발 화물을 선박

[표 4-9] 대한항공 국제 항공화물 실적(2000~2010)

연도	세계 순위	국제 수송량 (억ton-km)	화물기 보유 대수	신규 정기 노선 개설 현황
2000	2	64	16	-
2001	3	56	19	-
2002	3	65	19	-
2003	2	71	21	톈진, 밀라노, 룩셈부르크, 오슬로, 베이징
2004	1	83	21	비엔나
2005	1	81	19	나고야, 옌타이
2006	1	89	20	시애틀, 마이애미, 스톡홀름, 텔아비브, 광저우, 항저우, 칭다오, 첸나이
2007	1	97	23	휴스턴, 모스크바, 뮌헨, 나보이, 청두
2008	1	90	24	-
2009	1	84	22	하노이
2010	2	97	24	-

으로 한국으로 수송하고 이를 대한항공 항공기로 전 세계에 실어 나르는 'KAL-스카이브리지' 상품을 개발해 중국 시장을 적극 개척했다. 이후에도 2004년 7월 항저우 화물 전세기 취항을 비롯해 2007년 3월 청두 취항에 이르기까지 지속적인 노선 확장으로 중국 내 화물 취항 도시는 홍콩을 포함해 9개로 늘어났다. 2005년부터는 중국 화물 시장의 비중이 더욱 커졌다.

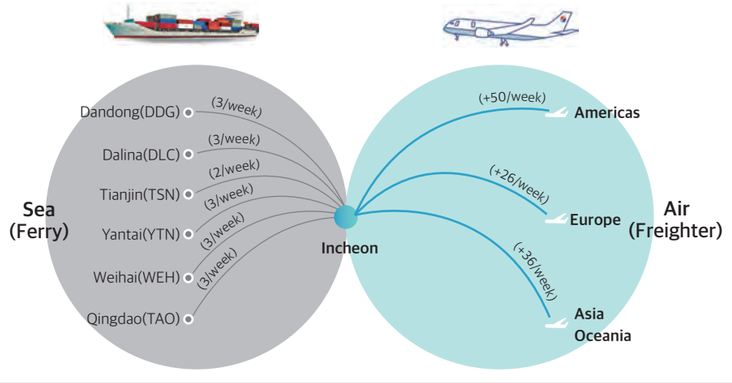
동시에 성장 잠재력이 큰 인도 시장 개척에 나서 2003년 6월 수도 델리 화물기 취항을 시작으로, 8월에는 서부 경제 중심지인 뭄바이에 취항했다. 이후 2006년 2월 '인도의 디트로이트'로 불리며 세계적 생산기지로 성장하던 남부 첸나이에 화물 노선을 개설했다. 이로써 인도 전역에 걸친 화물 노선망을 선점했다.

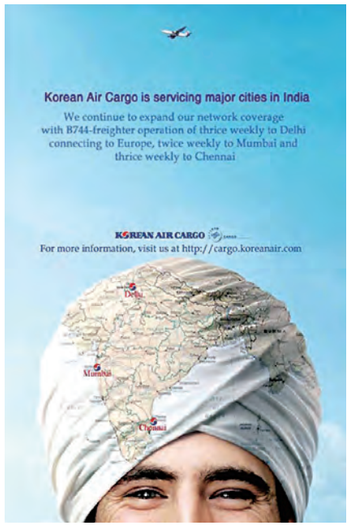
2004년 동유럽 국가들이 대거 유럽연합(EU)에 가입하자 대한항공은 동유럽 시장을 선점하기 위해 그해 4월에 비엔나에 취항했다. 삼성전자(헝가리, 슬로바키아), 기아자동차(슬로바키아), LG전자(폴란드), 현대자동차(체코) 등 국내 기업들이 동유럽으로 생산기지를 이전하면서 대한항공은 그 동반자 역할을 수행하기도 했다. 비엔나 노선은 1년 뒤 주 3회에서 10회로 증편돼 유럽의 주요 화물 노선으로 성장했다.

발 빠른 시장 개척은 북유럽 시장에서도 계속됐다. 2004년 3월 아시아행 연어 수송을 목적으로 노르웨이 오슬로에 화물편을 취항했다. 당시 업계에서도 수요를 예상하지 못했을 만큼 파격적인 결정이었지만, 추후 하루 2회를 운항할 정도로 호황을 이끌어 냈다. 이후 2004년 9월 오사카 노선까지 연결하는 오슬로-오사카 직항 체제를 갖춤으로써 연어 최대 소비국인 일본 시장에 최적화된 노선을 개발했다. 2006년 8월에는 휴대전화 및 자동차 부품 등 물동량이 많은 스웨덴 스톡홀름에 정기 화물편을 주 2회 취항하며 스칸디나비아 3국을 아우르는 북유럽 화물 노선망을 갖추었다.

동남아시아를 비롯한 아시아 시장 개척에도 힘을 쏟았다. 2004년 3월 두바이 직항 화물

[그림 4-14] 2004년 개발된 KAL-스카이 브릿지 상품





인도 전역에 걸친 화물 노선망 구축

노선 개설로 중동행 화물서비스를 강화하고, 2006년 12월 텔아비브 취항으로 이스라엘 시장을 개척했다. 이후 우즈베키스탄을 중앙아시아의 물류 허브로 육성하기 위한 나보이 프로젝트 추진에 따라 2008년 8월 인천-나보이-밀라노 화물 노선을 개설하고, 2009년 5월에는 인천-나보이-브뤼셀 노선을 신설해 나보이공항을 중앙아시아의 물류 허브로 육성하는 사업에 한층 박차를 가했다. 2009년 10월에는 하노이에 화물 노선을 취항했다. 당시 하노이는 캐논·나이키·토요타 등 다국적기업과 삼성전자 휴대전화공장 및 국내 기업들의 섬유공장 진출로 물동량이 급성장하고 있었다. 1998년 1월 호찌민에 이은 두 번째 베트남 화물 노선으로 베트남 남북에 걸친 화물 노선망을 완성시켰다.

미주 시장 공략도 이어졌다. 2004년 8월 캐나다 캘거리에 화물기로 신선식품과 기계·통신장비 등을 실어 나르고, 2006년 6월에는 미국 서북부 최대 항공화물 시장인 시애틀에 화물 노선을 신규 개설한 데 이어 8월에는 미국 남부 지역 항공화물 허브인 동시에 중남미 항공화물 시장의 관문인 마이애미에 화물기를 신규 취항했다.

화물 성장의 든든한 받침목, 화물전용기와 전용 화물터미널

1970년대부터 화물 전용기를 도입해 화물 사업의 성장을 이끌어 온 대한항공은 2000년대 들어 신형 화물전용기를 16대나 도입했다. 조양호 회장이 신형 항공기가 연료 효율성이 높고 정비 비용이 절감돼 효율적 운영이 가능하다고 판단하고 여객기뿐만 아니라 화물기도 신형 항공기로 과감하게 교체한 것이었다.

2003년 6월 최신형 화물기인 B747-400ERF(Extended Range Freighter)를 아시아 최



2000. 10 뉴욕 존에프케네디공항 화물터미널 신축

초로 들여오고, 이후 2006년까지 8대를 추가로 도입, 화물기 기종을 단순화시켜 운용 효율성을 높였다. 2000년대 중반 화물 수요가 급증하자 2007년부터는 B747-400 여객기 8대를 화물전용기로 개조해 화물 공급력을 증대했다.

2000년대 신형 항공기 도입으로 화물전용기의 가동률이 획기적으로 향상됐으며, 이를 기반으로 대한항공은 전 세계를 누비며 항공화물 수송량을 늘렸다. 이후 2012년부터는 연료 효율성이 향상된 B777F와 B747-8F등 신형 화물기를 추가로 확보해 세계 항공화물 시장을 이끌어가는 선도 항공사로서의 입지를 더욱 강화했다.

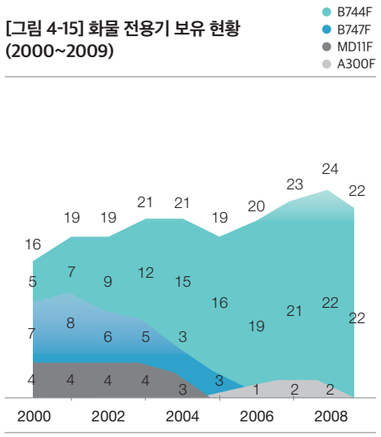
세계 최대 규모의 인천국제공항 화물터미널을 비롯해 첨단 자동화 설비를 갖춘 국내외 전용 화물터미널 운영 또한 화물 사업 성장을 이끄는 원동력이었다. 1981년 미국 LA에 서부 지역 최대의 전용 화물터미널을 시작으로 뉴욕(1983년), 도쿄(1985년), 오사카(1994년), 시카고(1994년) 등에 전용 화물터미널을 확보했다.

2000년 10월에는 뉴욕 존에프케네디공항에 새로운 전용 화물터미널을 준공했다. 1983년부터 운영해온 전용 터미널이 낡은 데다 물류 추적 시스템이 부실해 서비스에 어려움이 있었다. 당시 조중훈 회장은 외환위기로 회사가 어려웠으나 '위기가 곧 기회'라는 신념하에 화물 서비스 개선을 위해 터미널에 과감한 투자를 결정했다. 1억 달러를 투자해 새로 지은 터미널은 연간 20만 톤의 화물 처리가 가능하고 B747-400F 화물전용기 3대가 동시에 주기할 수 있으며 자동화 시설을 갖춘 최첨단 시설이었다. 존에프케네디공항의 최첨단 시설과 고품질 서비스로 대한항공의 화물 운송 시스템의 신뢰가 향상됐으며, 존에프케네디공항 화물수송의 5%에 그쳤던 대한항공의 수송 점유율은 10%까지 상승했다.

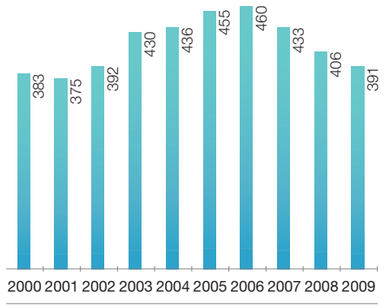
2005년에는 인천국제공항 화물터미널 확장으로 연간 화물 처리 능력을 최대 135만 톤까지 증가시켜 단일 항공사가 운영하는 화물터미널 중 세계 최대 규모의 터미널을 보유했다. 또한 ETV, X-Ray, CCTV, 폭발물 탐지기 등 주요 운송설비 보강을 통해 화물운송 서비스의 품질과 안전을 강화했다.

대한항공은 '고객이 요구하기 전에 무엇을 원하는지 선제적으로 알고 실행해야 한다. 그것이 진정한 서비스다'라는 마인드로 화물 노선을 개척하고 강화해 왔다. 창립 초기부터 화물 사업을 주력으로 키워 온 대한항공 화물 사업은 2000년대에 최고 실적을 거두며 6년 연속 세계 1위를 달성해 세계 항공화물 역사를 새롭게 써 나갔다.

[그림 4-15] 화물 전용기 보유 현황 (2000~2009)



[그림 4-16] 월평균 화물기 가동시간 (2000~2009)



inside story

신형 화물전용기의 운명을 결정 지은 대한항공의 선택

항공기 도입 결정에는 급변하는 시장 상황을 내다보는 냉철한 판단력이 필요하다. 조양호 회장은 새로운 항공기 도입 때마다 보잉사와 에어버스사를 동시에 검토했으며, 엔진, 기내 설비 등도 경쟁입찰을 통해 대한항공에 유리한 조건을 이끌어 냈다. 항공기는 미국과 유럽의 수출 주력 품목으로 우리나라의 외교적인 입장까지도 함께 고려해 신형 항공기 도입을 결정했다.

2000년대 들어 에어버스사는 허브 앤 스포크(Hub & Spoke, 거점 공항을 중심으로 모아 다시 주변 노선을 연결하는 방식) 시장이 확대될 것으로 내다보고 초대형 여객기인 A380 항공기를 선보였다. 반면 보잉사는 두 도시를 연결하는 포인트 투 포인트(Point to Point) 시장을 대상으로 중형 여객기인 B787 항공기를 새로 제작했다. 조양호 회장은 시장 특성에 맞게 운용하기 위해 두 기종 모두를 도입하기로 결정했다.

양 제작사는 여객기뿐만 아니라 새 화물전용기 제작에도 들어갔다. 에어버스사는 A380F 화물 전용기로 보잉사는 B747-8F 화물전용기로 대한항공에 영업 총공세를 퍼부었다. 세계 1위 항공 화물사인 대한항공의 선택이 다른 항공사들의 항공기 도입에 영향을 끼치기 때문이었다.

조양호 회장은 두 항공기의 성능을 평가한 후 결정하겠다는 입장이었다. 운항, 정비, 재무, 자재 전문가로 구성된 평가단을 프랑스 툴루즈와 미국 시애틀에 파견해 항공기 성능을 분석했다. 확인 결과 두 항공기는 우열을 따지기 어려웠으나, 화물적재 공간활용 측면에서 보잉사의 B747-8F 화물 전용기가 대한항공에 더 적합한 것으로 판단됐다.

2006년 11월 대한항공은 B747-8F 화물전용기 5대 도입을 발표했다. 대한항공의 선택은 파급효과가 컸다. 당시 항공화물 전용회사인 유피에스(UPS)사와 페덱스(FedEx)사가 A380F 화물 전용기 주문을 취소한 것이었다. A380 여객기 주문 쇄도로 일정 내 화물기 도입이 어렵다는 게 주문 취소의 이유였지만, 대한항공의 선택이 결정적이었다. 이후 에어버스사는 A380F 화물 전용기 제작을 중단했으며, 세상에 모습을 드러내지 못했다.

언론 기사와 대한항공 자재담당 유종석 전무 인터뷰 재구성



2012. 2 B747-8F 항공기 인수식

12.

신성장동력 확보 위한 신사업 확대

중국 항공화물 합작사 설립

2000년대 중반까지 고유가 상황이 이어지고 세계적인 경제 침체가 계속되는 가운데 대한항공은 국내외 경영환경 변화에 능동적으로 대응하기 위해 새로운 사업 영역 개척에 힘을 쏟았다.

미국 내 항공화물 공동판매 합작회사를 설립한 경험을 살려 중국에서 화물합작회사 설립을 추진했다. 1978년 12월 중국의 덩샤오핑이 개혁개방을 선언한 이후 중국 경제는 연평균 10%에 가까운 고도 성장을 이어가고 있었다. 세계 최대의 물류 시장으로 부상한 중국을 잡기 위해 대한항공은 취항 노선을 늘리는 것은 물론 중국에서 직접 화물 사업을 운영할 수 있는 기반을 마련하고자 했다.

2006년 9월 중국 최대 물류회사인 시노트랜스(Sinotrans)의 자회사인 시노트랜스에어(Sinotrans Air Transportation Development)와 합작으로 그랜드스타(Grand Star)를 설립했다. 당시 중국 항공화물 시장은 루프트한자항공과 싱가포르항공도 각각 중국 내 합작회사를 설립해 시장에 뛰어들면서 세계 3대 화물항공사 간 경쟁구도가 형성되고 있었다. 톈진을 거점으로 설립된 그랜드스타는 2008년 6월 B747-400F 화물기로 톈진과 프랑크푸르트 노선 운항을 개시했다.

그러나 글로벌 금융위기로 중국 시장의 성장이 주춤해지고 수출이 감소 추세로 돌아서면서 항공화물 사업은 공급과잉 상태로 접어들었다. 여기에 중국 정부의 정책 변화로 성



2006. 9 시노트랜스에어와 합작으로 그랜드스타 설립

장이 탄력을 받지 못하고 중국 시장에서의 입지가 점차 축소되자 대한항공은 2012년 1월 사업을 중단하고 2015년 5월 그랜드스타 지분을 매각했다. 비록 만족할 만한 결과를 얻지는 못했으나 향후 중국 사업에 대한 신중한 접근이 필요하다는 교훈을 얻었다.

에쓰오일(S-Oil) 인수

사업 다각화를 통해 신성장동력을 발굴하려는 대한항공의 노력은 중국 화물합작 사업에 멈추지 않았다. 항공운송업의 경영 안정성과 경쟁력 강화를 위해서는 지속적인 성장엔진이 필요했다. 또 사업영역을 확대해 성장기회를 포착하고, 사업 포트폴리오를 강화할 필요성도 있었다.

이러한 관점에서 대한항공은 에쓰오일(S-Oil) 지분을 인수하기로 했다. 2003년 이라크 전쟁 이후 국제 유가가 급격히 상승함에 따라 연간 2,800만 배럴의 항공유를 사용하는 대한항공은 원활한 유류 공급처를 모색하고 있었다. 1일 처리 용량 58만 배럴 규모의 정유 시설을 갖춘 에쓰오일 지분을 인수함으로써 유류 구입 비용을 절감하고 고유가로 인한 사업 리스크를 줄일 수 있다고 판단했던 것이다.

2007년 2월에는 에쓰오일에 투자하기 위해 특수목적법인(SPC)인 한진에너지를 설립하고 2007년 4월 2조 1,581억 원을 투자해 에쓰오일 주식 198만 주를 인수했다. 전체 주식의 28.4%를 확보함으로써 2대 주주로서 에쓰오일 경영에 참여했다. 최대 주주는 사우디아라비아 국영석유회사인 사우디아람코(Saudi Armaco)의 해외 자회사인 AOC(Aramco Overseas Company)였다.

대한항공은 에쓰오일 경영 참여를 통해 안정적인 유류 공급망을 확보하고 정확한 유가 정보를 활용한 선제적 유가 대응이 가능해졌다. 고유가 상황에서 에쓰오일이 안정적인 이익을 냄으로써 유류비 증가로 인한 대한항공의 경영 부담이 경감됐다. 2007년 6월에는 스



2007. 3. 6 에쓰오일 지분 투자 조인식

카이패스 S-Oil 카드를 출시하는 등 에쓰오일과의 다각적인 협력을 통해 고객층을 확대하고 공동 마케팅을 강화할 수 있었다.

대한항공을 비롯한 한진그룹의 장기적 성장을 뒷받침하고자 했던 이 사업은 지분 일부를 보유했던 한진해운의 경영위기 등으로 2015년 1월 에쓰오일 최대주주인 AOC(Aramco Overseas Company)에 보유 지분 전량을 매각하며 마무리됐다.

중앙아시아 물류 허브 구축을 위한 나보이 프로젝트

대한항공은 2007년 중앙아시아의 우즈베키스탄 정부로부터 뜻밖의 제안을 받았다. 중앙아시아 물류 허브 구축의 전략적 파트너로 공식 참여를 제안해 온 것이었다. 우즈베키스탄은 아시아와 유럽의 경계에 위치한 나보이국제공항을 중심으로 하늘과 육로를 연결하는 물류 중심지를 조성하려는 국가 역점 사업을 구상하고 있었다.

우즈베키스탄의 제안을 받은 대한항공은 2007년 말 타당성 검토에 착수했다. 그 결과 이 프로젝트가 장기적 관점에서 중앙아시아 물류 사업 진출을 위한 교두보가 될 것으로 판단했다. 미래 성장동력을 확보하려는 차원에서도 의미가 있었다. 일명 나보이 프로젝트는 마침 우리나라의 중앙아시아에 대한 자원외교 정책과도 맞물리며 두 나라 정부의 지대한 관심 속에서 추진됐다.

우즈베키스탄 정부가 대한항공에 국가 프로젝트 참여를 요청한 것은 글로벌 항공사인 대한항공의 경험과 노하우를 높이 평가했기 때문이었다. 국내 항공사가 외국의 공항 건설 프로젝트에 초기 단계부터 참여하는 것은 처음이었다.



2008. 8. 27 나보이국제공항 공동개발 프로젝트 협약 서명식

대한항공은 2008년 5월 우즈베키스탄 국영항공사인 우즈베키스탄항공과 나보이국제공항 공동 개발을 위한 양해각서를 체결하며 사업에 본격적으로 참여했다. 나보이 프로젝트는 대한항공과 우즈베키스탄항공이 나보이국제공항을 중심으로 유럽과 아시아를 잇는 화물 네트워크를 연결해 중앙아시아의 물류 허브로 육성하는 것을 골자로 했다. 우즈베키스탄은 이러한 물류 인프라를 바탕으로 나보이국제공항 인근에 산업시설을 유치해 우즈베키스탄 남부 지역을 개발하고, 중앙아시아의 물류 중심국가로 도약할 야심찬 계획을 세웠다. 대한항공 역시 신규 사업을 개발해 신성장동력을 확보하고자 했다.

2008년 8월 '나보이국제공항 공동 개발 프로젝트' 협약 서명식을 갖고, 인천-나보이-밀라노 구간에 화물 정기편 운항을 개시했다. 이어 인천-나보이-브뤼셀 노선을 신설하고 A300-600 화물기 2대를 우즈베키스탄항공에 5년간 임대하는 등 지원을 아끼지 않았다. 9월에는 우즈베키스탄의 수도인 타슈켄트와 인천을 잇는 여객 노선도 개설했다. 타슈켄트 취항은 중국에서 유럽으로 통하는 현대판 실크로드의 기지를 마련하고 새로운 비즈니스와 관광 수요를 창출할 것으로 기대를 모았다. 대한항공은 당시 미개척지인 중앙아시아에서 적극적인 시장 개척을 통해 물류 시장에서 주도적인 역할을 하고자 했다.

2009년 1월 나보이국제공항 위탁경영에 들어갔다. 10년 동안 운송조업과 시설·정비 분야의 노하우를 전수하고, 화물청사와 화물기 주기장 신축, 여객청사 증개축 등의 인프라를 조성하는 것이었다. 대한항공이 위탁경영하는 동안 나보이국제공항의 화물 수송량은 연평균 약 3만 5,000톤으로 위탁운영 전에 비해 크게 증가했다.

2012년 3월에는 한진 나보이 콤플렉스(HanJin Navoi Complex) 개관식을 개최했다.

1만 8,182㎡(5,500평) 부지에 건립된 나보이 콤플렉스는 나보이공항 인근 자유경제개발구역(Free Industrial Economic Zone, FIEZ) 배후 복합단지에 위치한 주거 시설로 3개 동, 51개 객실과 각종 편의시설을 갖추었다. 이를 통해 우즈베키스탄 정부는 외국 기업체를 유치하는 데 더욱 활기를 띠었으며 한진그룹은 물동량 확대로 새로운 수요를 창출할 수 있었다.

대한항공의 나보이국제공항 위탁경영은 2018년 7월 종료됐다. 비록 중앙아시아 물류 허브까지 발전시키지는 못했지만 나보이 프로젝트는 대한항공의 경영능력을 과시하는 계기가 됐다. 이후 대한항공은 몽골항공의 고문 역할을 의뢰받았으며, 이외에도 남방항공 등 중국 항공사로부터 자문 요청과 체코항공의 지분참여 요청 등 여러 나라로부터 끊임없는 협력 제안이 쇄도하면서 국제적 위상을 제고할 수 있었다.

체코항공 지분 참여와 협력의 결실

대한항공은 2010년대에도 새로운 사업 개척을 위해 지속적으로 노력했다. 유럽 국가들의 불황이 지속되면서 체코 국영항공사인 체코항공은 2010년부터 영업적자를 기록하기 시작해 연간 400억 원이 넘는 순손실을 기록하고 있었다. 전 세계의 항공 질서가 대형항공사 중심으로 재편되어 가는 상황에서 군소 항공사인 체코항공은 더 이상 독자생존이 어려웠고, 결국 2012년 인수합병(M&A) 시장에 매물로 나오게 됐다. 1923년에 설립된 체코항공은 2001년 3월 스카이팀에 가입한 다섯 번째 회원사이기도 했다.

대한항공은 당시 유럽 시장 진출 확대를 위해 지분 인수를 검토했는데 인천-프라하 구간의 공동 운항 확대, 프라하 이원 네트워크 강화 등 유럽 노선 경쟁력 제고와 양사 협력을 통

2008. 8. 27 인천-나보이 간 화물기 취항식에서 나보이 프로젝트 설명





2013. 4. 10 체코항공 지분 인수 계약

한 시너지 창출이라는 효과를 예상하고 2013년 4월 체코항공의 지분 취득 계약을 체결했다. 이는 우리나라 항공사가 해외 국적항공사의 지분을 인수한 첫 사례이자 아시아 항공사로서도 최초였다. 대한항공은 체코항공지주회사가 보유한 주식 중 44%(46만 725주)를 인수함으로써 유럽 내 입지는 물론 세계 시장에서도 그 위상을 한층 높일 수 있었다.

대한항공은 먼저 양사 간 협력을 강화했다. 2013년 6월부터 인천-프라하 노선에 체코항공과 공동 운항을 개시하고 유럽 내 공동 운항 노선을 16개 노선으로 확대해 연결편 서비스를 개선했다. 프라하를 포함한 유럽 17개 도시를 잇는 광대한 유럽 네트워크를 확보해 유럽노선의 경쟁력을 강화했다. 이와 함께 A330-300 항공기를 체코항공에 임대해 프라하-인천 노선에 투입하도록 하고 공동 운항을 통해 양사의 시너지 효과를 극대화했다.

당시 조원태 부사장은 체코항공의 이사회 의장격인 감독위원회 의장을 맡아 경영혁신을 주도했다. 수시로 프라하를 오가며 비용절감을 위한 사업재편과 방만한 사업의 구조조정 등 정상화 작업을 지휘했다. 그 결과 지분 인수 3년 만에 체코항공은 흑자 전환에 성공해 2016년에는 1,000만 유로(136억 원)의 순이익을 기록했다. 2017년 들어서 승객수가 상반기에만 전년대비 22%가 증가하는 등 상승세를 이어갔다.

대한항공은 2017년 12월 체코항공의 2대 주주인 트래블 서비스(Travel Service)에 보유 지분 전량을 매각했다. 체코항공이 신속한 의사결정이 가능한 단일 주주 체제로 전환해 지속 가능한 경영을 추진할 수 있도록 지원하기 위해서였다. 대한항공은 지분 매각 후에도 체코항공과의 협력을 이어갔다. 인천-프라하 노선의 공동 운항을 지속하며 양사 간 상생의 비즈니스를 실현하고 있다.

체코항공의 지분 인수와 흑자 전환, 매각으로 이어진 대한항공의 비즈니스 역량은 글로벌 항공 시장에서 다시금 주목받는 계기가 됐다. 아울러 한·체코 간 민간협력 증진의 가교 역할도 훌륭히 해냈다.

13.

실용항공사 진에어 출범

저비용 항공사의 등장과 대한항공의 대응

2002년 에어아시아(Air Asia)의 취항을 시작으로 아시아 지역에 저비용 항공사(Low Cost Carrier, LCC)들이 본격적으로 등장했다. 9.11 테러와 경기침체 등으로 대형 항공사들이 고전을 면치 못하고 있던 상황에서 저비용 항공사들은 저렴한 가격을 무기로 빠르게 성장하며 항공운송업계의 판도 변화를 이끌었다. 저비용 항공사는 기내식 제공이나 수하물 무료 탑재와 같은 부가 서비스를 제공하지 않음으로써 기존 항공사보다 운임이 낮은 항공사로 미국, 유럽, 동남아시아 등지에서 인기를 끌고 있었다.

우리나라에서는 2004년에 저비용 항공사 설립이 처음으로 추진됐다. 청주시가 2004년 KTX 개통에 대비해 청주공항을 활성화하고 지역 민항을 육성해 지역경제도 살리겠다며 청주공항을 중심으로 한 국내 최초 저비용 항공사 한성항공 설립을 추진했다. 이어 2005년 1월 제주항공이 출범하면서 본격적인 저비용 항공사 성장을 예고했다.

국내외 항공 시장이 요동치는 가운데 대한항공은 새로운 변화에 대응하기 위해 2004년 1월 태스크포스를 구성해 저비용 항공사 대응방안 검토에 착수했다. 당시 대한항공 내부에는 저비용 항공사 설립에 대한 찬반 의견이 공존했다. 2000년대 초반 미국 델타항공과 아메리칸항공이 세운 저비용 항공사가 실패했으며, 저비용 항공사를 자회사로 설립하는 경우 대한항공의 수요를 잠식할 것이라는 우려가 있었기 때문이었다.

2005년 3월 조양호 회장은 '필요하면 별도의 항공사를 세워 국제 단거리 노선에 운항하



2008. 7 투트랙 전략으로 안전한 저비용 항공사 '진에어' 설립

는 방안을 고려하고 있다'고 입장을 표명했다. 기존 저비용 항공사 모델의 실패 원인을 제거하면 성공할 수 있다고 판단했던 것이다. 빠르게 변하는 세계 항공업계에서 LCC 시장이 기존 항공 시장을 위협하며 잠식해 나갈 위험에 대비할 필요도 있었다.

대한항공은 저비용 항공사의 성공과 실패요인을 분석해 독자적인 저비용 항공사 모델을 만들어 갔다. 안전성은 극대화하고 원가절감 노력을 통해 항공료를 낮추는 실용적인 항공사를 구상했다. 저비용 항공사를 설립하되 운항과 정비 부문을 대한항공에 아웃소싱해 대한항공의 40년 노하우를 활용하고 안전성을 확보하고자 했다.

진에어 설립, 프리미엄 실용 항공사 표방

대한항공이 저비용 항공 시장 진출을 확정한 것은 2007년 6월이었다. 이어 11월 저비용 항공사 설립을 이사회에서 결의함으로써 대한항공의 저비용 항공사 설립이 공식화됐다. 중국과 동남아시아 지역의 저비용 항공사들은 물론 우리나라의 한성항공, 제주항공도 취항을 시작해 중저가 항공 시장을 잠식해가고 있었고, 일부 고소득층 중심이었던 수요가 가족 단위의 관광여행, 해외연수 등으로 대상이 점차 넓어지면서 잠재수요가 대폭 확대됐다.

대한항공은 프리미엄 시장과 관광 시장을 각각 전담하는 투트랙(Two-track) 전략으로 시장 변화에 대처하고 안전운항 노하우를 바탕으로 타 저비용 항공사와 차별화를 꾀하겠다는 계획이었다. 대한항공의 안전 운항 노하우를 접목해 안전하고 믿을 수 있는 저비용 항공사를 출범시킴으로써 국내 항공산업 발전에 새로운 전기를 마련하고자 했다.

2008년 1월, 주식회사 에어코리아를 설립하고 4월 정기 항공운송 사업 면허를 취득해 본격적으로 저비용 항공 사업에 나섰다.

에어코리아는 국내선보다는 중단거리 국제선을 공략하기로 했다. 인천국제공항을 허브로 삼아 우선 항공자유화로 문호가 개방된 중국 산둥성과 하이난성, 일본(도쿄 제외), 태국, 말레이시아 등 단거리 관광 노선을 집중적으로 공략하고, 단계적으로 중거리 신규노선 개발에도 나서기로 했다.

그해 6월에는 진에어(Jin Air)로 사명을 변경하고 'Fly, better fly_Jin Air'라는 슬로건과 형광 배경에 파란색과 보라색 나비날개를 표현한 로고를 만들어 나비처럼 자유롭게 즐기는 여행의 의미를 함축했다. 진에어란 참되고 바르다는 진(眞)의 의미와 함께 개성과 실용성을 상징하는 청바지인 진(jean)의 의미도 담고 있었다.

우리나라 저비용 항공사로는 세 번째로 출격한 진에어는 '차별화된 서비스를 제공하되 글로벌 스탠더드 수준의 안전하고 신뢰가 가는 합리적인 항공사'라는 미션을 가지고 아시아를 대표하는 고품질의 실용항공사를 표방했다. 특히 진에어의 기업이미지(CI)와 청바지 유니폼을 비롯해 각종 서비스, 마케팅을 통해 저비용 항공사이지만 프리미엄을 추구하는 세련된 항공사로서 고객에게 다가갔다.

아시아 대표 실용항공사로의 비상

진에어는 2008년 7월 17일 오전 김포공항에서 김재건 대표이사를 비롯해 국토해양부 관계자 등이 참석한 가운데 취항식을 가졌다. 이어 189석의 B737-800 항공기로 김포-제주

2008. 7. 17 진에어 출범, 취항 기념식





선착순 탑승 등 진에어만의 색다른 서비스 제공

노선 첫 운항에 들어갔다. 진에어의 B737-800 항공기에는 대한항공 항공기와 같이 돌풍 감지 레이더와 공중추돌 방지장치 등 최첨단 안전장치들을 장착해 안전성을 강화했다.

진에어는 색다른 서비스로도 주목을 받았다. 탑승수속 시간 절약을 위해 좌석 번호를 없애고 3개 좌석 구역으로 구분해 선착순으로 탑승하도록 했다. 100% 인터넷을 기반으로 한 항공권 예매 시스템을 운영함으로써 기존 항공사와 달리 콜센터를 없애 원가를 낮추었다.

진에어는 출범 이후 저비용 항공사에 집중되던 안전에 대한 불신을 해소하고자 무엇보다 안전운항에 집중했다. 조양호 회장은 세계 최고 수준의 안전운항 시스템을 갖춘 저비용 항공사로 만들겠다는 강한 의지를 내보였다. 최신 기재를 도입해 운영의 효율성을 높이고 안전·운항·정비 부문 인력 대부분을 대한항공 경력직원으로 구성해 글로벌스탠더드 수준의 안전운항 체제를 구축했다.

2009년 3월에는 국내 저비용 항공사 중 최초로 국제항공운송협회의 IOSA(IATA Operational Safety Audit) 인증을 획득함으로써 세계 최고 수준의 안전한 항공사로 인정받았다. 특히 모든 평가항목에서 완벽한 수검을 받아 안전 체제에 대한 국제적인 신뢰와 함께 전 세계 선진 항공사와 어깨를 나란히 했다.

취항 첫해 6개월간의 정시율을 평가한 결과, 99%라는 놀라운 기록을 보임으로써 저비용 항공사에 대한 안전 문제를 불식시키고 안전 운항에 있어 대한항공의 계보를 이어 나갔다. '우리 국민이 안전하고 부담 없이 이용할 수 있는 저비용 항공사의 대명사로 만들겠다'는 목표가 실현되는 순간이었다.

진에어는 계속해서 2009년 4월 부산-제주에 이어 12월에는 첫 국제선인 인천-방콕 노선에 취항했다. 2010년에는 인천-괌(4월), 인천-클락(10월), 인천-마카오(11월) 노선을 잇달아 개설하는 등 장거리 비즈니스 노선 중심의 대한항공과 차별화를 위해 중단거리 관광 노선을 적극 개발했다.

2017년 12월 8일에는 유가증권 시장(KOSPI)에 상장됐으며, 항공기 운용 효율성을 제고하고 수요에 탄력적으로 대처하는 등의 노력으로 2018년 연간 총매출과 영업이익은 각 1조 107억 원, 630억 원으로 국내 LCC 항공사 최초로 1조 원 매출 달성 및 LCC 최장 9년 연속 흑자경영을 달성하기도 했다.

진에어는 2019년 5월 기준 B737-800 22대, B777-200 4대 총 26대를 보유하고 국내선 4개를 비롯해 국제선 32개, 11개국 36개 노선에 취항하고 있다.

[표 4-10] 진에어 노선 개설 현황(2019. 5)

연도	국내선	국제선
2008	김포-제주	
2009	부산-제주	인천-방콕
2010		인천-괌, 인천-클락, 인천-마카오
2011		제주-상하이, 인천-삿포로, 인천-세부, 인천-홍콩
2012		인천-비엔티안, 제주-타이베이, 인천-옌타이, 인천-오키나와
2013		인천-나가사키, 인천-치앙마이
2014		제주-취안저우, 제주-시안, 인천-후쿠오카, 인천-코타키나발루
2015	청주-제주	인천-오사카, 부산-클락, 부산-오사카, 부산-세부, 인천-다낭, 부산-다낭, 오키나와, 인천-하노이, 인천-칼리보, 인천-푸껫, 인천-호놀룰루
2016		인천-타이베이, 부산-우시, 부산-괌, 양양-상하이, 인천-사이판, 인천-도쿄, 부산-기타큐슈, 인천-기타큐슈, 인천-케언스
2017	광주-제주	부산-후쿠오카, 부산-방콕, 부산-삿포로
2018		인천-조호르바루

14.
민항 40년의 성과

2009년 창립 40주년을 맞은 대한항공은 세계 항공업계를 선도하는 글로벌 항공사로 자리매김했다. 1990년대 후반의 어려움을 전 직원의 위기의식과 노력으로 극복하고 변화를 선도하며 이루어 낸 값진 성과였다.

무엇보다 안전을 최우선의 가치로 두고 통제센터 개원과 국제적 인증 획득을 통해 세계 최고 수준의 안전한 항공사로 거듭났으며, 글로벌 항공동맹체인 스카이팀을 출범시키며 항공 시장의 변화를 선도하는 글로벌 항공사로서의 입지를 공고히 했다. 또한 2004년부터 2009년까지 6년 연속 국제 항공화물 수송 세계 1위에 올라 최고의 화물항공사로 우뚝 섰다.

2000년 6월 델타항공, 에어프랑스, 아에로멕시코와 함께 스카이팀을 출범시켰으며, 이어 세계 최초의 항공화물 동맹체인 스카이팀 카고를 결성하고 항공화물 공동판매 합작회사인 US Cargo Sales JV를 설립해 미국에서 화물영업력을 강화했다.

2000년대는 항공자유화로 촉발된 무한경쟁 속에서 2001년 9.11 테러, 2003년 이라크전쟁 발발, 사스 확산 등 어려움의 연속이었다. 대한항공은 조양호 회장의 진두지휘 아래 '극복하지 못할 위기는 없다'는 각오로 위기에 대처해 나갔다. 젊고 열린 조직 문화 구축과 함께 강도 높은 구조조정과 책임경영제 추진으로 글로벌 경쟁과 협력에 적합한 조직으로 쇄신해 갔으며, 10-10-10 전략을 추구하며 생산성 중심의 성장을 실현했다.

35주년이 되는 2004년에는 비전과 미션을 대내외에 선포하며 '세계 항공업계를 선도하

는 항공사가 되겠다'는 강력한 의지를 표명했다. 새로운 CI를 도입해 유니폼과 객실 인테리어까지 한국적인 색상과 세련미를 바탕으로 글로벌 항공사의 진취적이며 역동적인 이미지를 구축했다. 이와 함께 차세대 항공기인 B777-300ER, A380, B787을 선제적으로 도입하고, 세계 최고 수준의 좌석을 비롯한 새로운 기내 인테리어와 차별화된 명품 서비스로 경쟁력을 높였다. 중국과 몽골에서의 식림 사업, 세계 3대 박물관 한국어 안내 서비스 후원 등 다양한 사회공헌 활동을 전개하며 사회적 책임을 다하는 글로벌 수송기업으로 자리매김했다.

2000년대 항공자유화 확산과 2001년 인천국제공항 개항과 따라 대한항공은 글로벌 노선망을 공격적으로 확장했다. 내국인 출국 수요 증가에 대응하고 인천국제공항 환승수요 유치를 위해 중국을 비롯한 아시아 노선망을 확충하고 미주와 유럽에서도 새로운 시장을 개척해 63개의 새로운 여객 노선을 개설했다. 특히 성장 잠재력이 높은 중국의 주요 경제도시와 지방 성도 중심으로 노선을 대거 확대하고 현지화 전략을 추진해, 중국인이 선호하는 명품 항공사로서의 입지를 구축했다. .

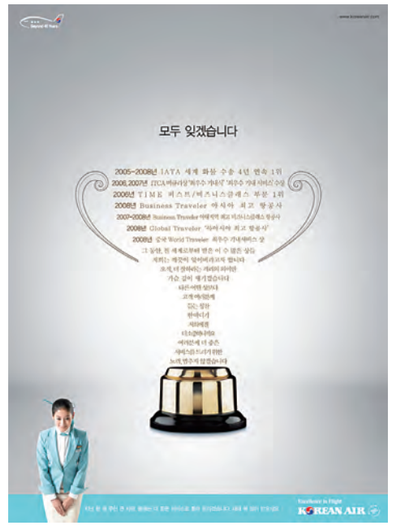
또한 스카이브리지(Sky-Bridge) 서비스 개발을 통해 중국의 항공화물 물동량을 집중적으로 유치하고 아시아와 동구권 신시장 6년 연속 항공화물 수송 세계 1위를 달성하며 화물사업을 견고히 했다. 인천국제공항 시대를 맞아 화물터미널, 기내식센터, 정비 격납고, 인천하얏트 호텔 등 운영지원 체제를 구축했다. 이를 발판으로 대한항공은 2008년 39개 국가, 103개 도시에 취항하는 글로벌 항공사로 거듭났으며, 인천국제공항은 아시아를 대표하는 공항으로 조기에 자리매김했다.

경영 환경 변화에도 적극적으로 대처했다. 인터넷이 대중화됨에 따라 글로벌 통합 홈페

[표 4-11] 대한항공 경영 실적

항목	단위	민영화 이전 (1968년 말)	1998	2008	증가 배수 (1968~2008)	증가 배수 (1998~2008)
보유 항공기	대	8	113	124	15.5배	1.1배
좌석수	석	399	25,160	27,138	68.0배	1.1배
화물 톤수*	톤	-	1,715	2,544	-	1.5배
취항 국가	개	1	27	39	39.0배	1.4배
취항 도시**	개	3	58	103	34.3배	1.8배
비행 거리	백만km	5	207	393	86.0배	1.9배
비행 시간	천 시간	13	350	554	43.0배	1.6배
수송 여객수	천 명	352	19,714	21,801	62.0배	1.1배
수송 화물량	천 톤	2	1,029	1,668	864.9배	1.6배
매출액	억 원	17	45,854	102,126	5,886.2배	2.2배
당기순이익	억 원	0.1	2,966	-19,424	-	-
총자산	억 원	30	78,015	158,676	5,355.3배	2.0배
납입자본금	억 원	15	3,218	3,668	244.5배	1.1배
직원수	명	514	15,496	18,661	36.3배	1.2배

* 화물 전용기 기준 ** 취항 도시 : 국제선 기준



2000년대 수상 실적 광고

이지 개설, e-티켓 서비스, 무인탑승수속 서비스, 웹체크인 서비스, E-Freight 서비스 등 인터넷을 활용한 서비스를 선도적으로 선보였다. 경영 효율성 제고를 위한 시스템 기반을 강화해 IT 활용 분야에서 글로벌 선도 항공사로서의 위상을 높였다. 그리고 국내외 저비용 항공사 성장에 대응해 진에어를 출범시켰다. 명품 프리미엄 시장과 저가 관광 시장을 각각 전담하는 투트랙 전략을 추진해 시장 변화에 대응했으며, 안전하고 믿을 수 있는 저비용 항공사를 출범시킴으로써 우리나라 항공산업의 발전에 기여했다.

국내외 경영환경 변화에 능동적으로 대처하기 위해 새로운 사업영역 개척에도 힘을 쏟았다. 중국 항공화물 합작사인 그랜드스타 설립, 우즈베키스탄 나보이공항 활성화 사업, 에쓰오일 지분 취득 등으로 비즈니스 역량을 강화하고 국제적 위상을 제고했다.

2000년대 들어 전 세계 항공업계를 선도하는 명실상부한 글로벌 항공사로 자리매김한 대한항공은 지난 40년간의 성과에 안주하지 않고 고객이 인정하고 만족하는 진정한 초일류 선진 항공사로 거듭나기 위해 전사적인 노력을 지속하며 2010년대를 맞이했다.

2009

제5장

Excellence in Flight
완성을 위한 비상

1.
글로벌 금융위기를 넘어 사상 최대 실적 시현

2.
차세대 항공기 선제적 도입으로 성장동력 확보

3.
사상 초유의 고유가 지속과 경영 체질 강화

4.
화물 사업의 침체와 재편

5.
선택과 집중, 글로벌 네트워크의 강화

6.
IT 혁신으로 글로벌 운영 체제 구축

7.
지주회사 체제로 전환

8.
세계 최고 수준의 안전한 항공사

9.
2018 평창동계올림픽의 성공적 지원

10.
새로운 협력시대 개막과 고객편의 극대화

11.
세계 항공업계 리더로서 위상 강화

12.
창립 50주년, 새로운 미래

2019

01.

글로벌 금융위기를 넘어 사상 최대 실적 시현

글로벌 금융위기로 인한 세계 경기 침체와 항공업계 영향

2008년 9월 15일 '금융 쓰나미'가 미국의 월스트리트를 덮쳤다. 월스트리트 4위 투자은행인 158년 역사의 리먼브라더스(Lehman Brothers)가 파산 보호를 신청하고, 미국 최대 증권사인 메릴린치(Merrill Lynch)는 뱅크오브아메리카(BOA)에 전격 매각됐다. 2007년 미국에서 발생한 서브프라임 모기지(Subprime Mortgage, 비우량주택담보대출) 부실 사태로 촉발된 미국 금융시장의 신용경색이 미국 투자은행 4곳 가운데 2곳을 침몰시킨 이날, 뉴욕 다우지수는 504.48포인트(4.42%) 주저앉았다. 9.11 사태 직후인 2001년 9월 17일 이후 최대 낙폭이었다. 출근길 대서양 건너편에서 전해진 뉴스에 유럽 증시도 무너졌다. 우리나라도 마찬가지였다. 추석 연휴를 마치고 이튿날 개장한 코스피지수는 6%나 폭락했다. 전 세계에 1930년대 '대공황'에 버금가는 충격과 상처를 안긴 글로벌 금융위기의 시작이었다.

글로벌 금융위기로 세계 경기는 급격히 침체됐으며, 이는 항공수요 감소로 이어져 항공산업은 극심한 경영난에 직면했다. 전 세계 기업들이 경기침체에 대비해 설비 투자를 줄이고 긴축경영에 들어감에 따라 비즈니스 수요와 물동량이 급감했던 것이다. 항공사들은 공급을 감축하고, 노선 조정에 착수했다. 그러나 세계 항공업계는 2008년 최악의 실적으로 260억 달러에 달하는 당기순손실을 내고 말았다. 이는 경기침체로 인한 수요 감소뿐만 아니라 항공연료비 헤지(Hedge, 가격 변동에 대한 위험 회피) 손실이 컸기 때문이었다. 국제유가 상승에 대응해 많은 항공사들이 유가 헤지를 진행했는데 금융위기 이후 국제 유가가

급락함에 따라 막대한 손실을 입었다. 당시 홍콩의 캐세이퍼시픽항공은 2003년 이후 처음으로 반기 적자를 기록했고, 호주 콴타스항공과 중국의 국영 항공사들도 손실이 불어났다. 대다수 항공사들이 구조조정이 불가피한 상황이었다.

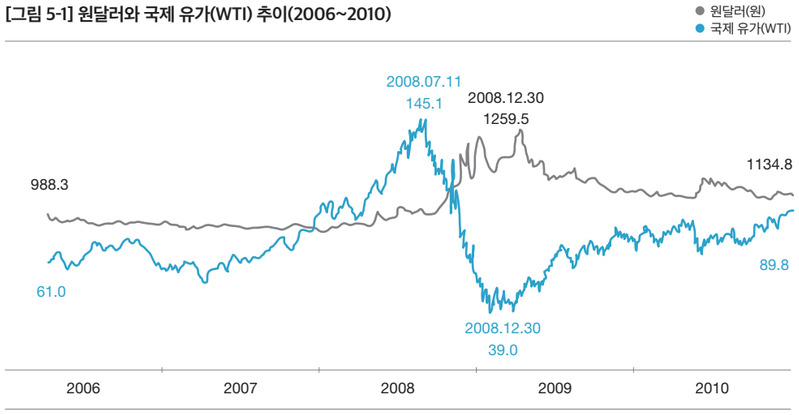
창립 40주년을 앞두고 있던 대한항공은 곧바로 비상경영에 돌입했다. 그간 개선해온 위기관리 절차에 따라 수요에 맞추어 공급을 조정하고, 불필요한 비용을 절감했다. 대한항공 노조는 1999년 이후 9년 만에 임금 동결을 선언하며 위기 극복을 위한 고통 분담에 동참했다. 전 임직원의 고군분투에 힘입어 2008년도 연간 매출액은 전년보다 15% 증가한 10조 2,126억 원으로 창사 이래 처음으로 10조 원을 돌파했지만 상반기 고유가와 4분기 실적 부진으로 993억 원의 영업 적자를 내고 말았다. 특히 원화가치 하락으로 원달러 환율이 2007년 말 938원에서 2008년 말 1,259원으로 급격히 상승함에 따라 외화부채에 의한 환차손이 대폭 반영돼 1조 9,423억 원의 당기순손실을 기록했다.

어려움 속에 기회가 있다, 세계 최고 항공사로 도약을 위한 공격적 경영

경기침체로 인해 전 세계 항공사들이 존폐의 위기 상황에 직면했지만 대한항공은 세계 최고 항공사로 도약한다는 확실한 목표가 있었다. 조양호 회장은 "어려움 속에 기회가 있다"라고 강조하면서 서비스 경쟁력을 바탕으로 지속적으로 성장할 수 있는 토대를 굳건하게 닦아 나가고자 했다.

2009년 창립 40주년 기념식에서 조양호 회장은 '2009년을 새롭게 출발하는 원년으로 삼아 2019년 창립 50주년에는 명실상부한 글로벌 선도 항공사로서 전 세계 모든 사람들이 타고 싶어 하는 최고의 명품 항공사로 도약해야 하겠다'고 천명했다. 이와 함께 '새로운 비상(Beyond 40 years of Excellence)'이라는 슬로건 아래 창립 50주년을 맞는 2019년까지 매출 25조 원 달성을 골자로 하는 장기 경영 목표를 발표했다.

[그림 5-1] 원달러와 국제 유가(WTI) 추이(2006~2010)



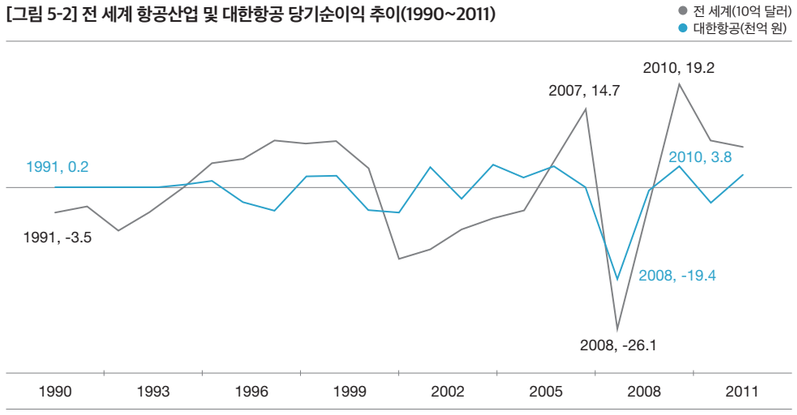
* 출처 : 블룸버그, 외국환중개



2009. 2 위기극복을 위한 노사 임금동결 합의

그 어느 때보다 위기의 해가 될 것이라고 경종을 울린 시기에 대한항공은 오히려 미래 성장을 이야기하고 있었다. 1997년 IMF 외환위기 등 숱한 위기를 슬기롭게 극복해온 경험에서 비롯된 자신감의 발로였다. 대한항공이 발표한 '2019 경영 목표'는 절대 안전운항 체제를 기반으로 △고객 중심의 명품 서비스 제공 △핵심 역량 강화 △사업 영역 확대 △선진 경영 시스템 구축 등을 통해 초일류 항공사로 도약하는 것이었다. 구체적으로 차세대 항공기 보유 대수를 늘리고, 이를 기반으로 더욱 품격 높은 서비스를 제공하며, 글로벌 노선망

[그림 5-2] 전 세계 항공산업 및 대한항공 당기순이익 추이(1990~2011)



* 출처 : IATA Economics, 대한항공 영업보고서



2009. 3. 2 새로운 비상을 선포한 창립 40주년 기념식

을 확대해 2009년의 39개국 116개 취항 도시를 2019년까지 세계 140개 도시로 넓혀 나가겠다는 것이었다. 아울러 신규 물류시장을 창출해 사업영역을 확대하고, ERP 등 선진 경영 시스템을 구축해 경영의 안정성을 극대화한다는 의지의 표현이었다.

이와 함께 2009년 사업 목표를 절대 안전체제 유지와 수익성 우선의 사업 운영에 두고 서비스 품질 혁신과 해외 수요 창출, 그리고 경영 자원의 효율적 운영을 추진했다. 동시에 글로벌 신용 경색에 대비해 현금 중심 경영을 강화하고, 환율·유가·금리의 급격한 변동에 대비해 리스크 관리를 강화했다. 노선의 탄력적 운영을 통해 공급량을 위기 상황에 맞게 유연하게 조정했으며, 항공기 가동률을 높여 고정비 부담을 낮추고자 했다. 관광 수요가 감소한 중국, 대양주, 유럽 노선의 공급을 감축했으며, 미국 비자면제 프로그램, 캐나다 항공자유화 등으로 수요가 증가한 미주 노선의 공급을 증대해 수익성을 개선해 나갔다.

2009년에는 2005년부터 시행해온 기내 환경 개선과 좌석 고급화 작업에 박차를 가하며 신형 항공기 구매를 위한 투자액을 전년보다 50%나 증대시켰다. 이어 2010년부터 2013년까지 연평균 2조 원에 달하는 금액을 투자하는 43대의 항공기 도입 계획을 수립했다. 대한항공의 과감한 투자는 글로벌 항공사로서의 입지를 다지고 세계 최고 수준의 서비스를 제공하겠다는 취지였다.

수익성 제고를 위해 해외 수요 창출에도 매진했다. 조양호 회장은 "한국 시장이 축소됐어도 해외 시장에서 새로운 기회를 찾을 수 있다"라며 해외 판매 강화를 추진했다. 2009년 당시 대한항공은 미주 13개 도시에 주 90회 이상 운항하는 태평양 노선의 최강 항공사였다. 태평양 노선의 경쟁력을 기반으로 미주와 동남아시아, 중국을 연결하는 환승 노선을 개


"최악의 위기, 외국인 승객 더 태워 순항"

구보닝 대표

대한항공 이종희 총괄사장

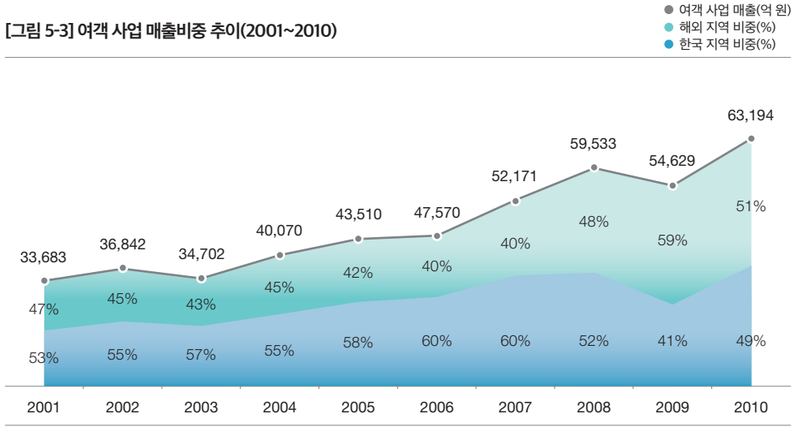
항공업계 휘청거릴 때 해외시장 적극 공략 3분기부터 상황 좋아져

2009. 8 최악의 위기에도 순항 중인 대한항공을 소개한 기사

발하고, 공항 서비스를 강화해 해외 환승 수요를 확대했다. 원화가치 하락으로 줄어든 국내 수요를 해외 환승 수요로 만회하겠다는 전략이었다.

해외 수요 유치에 적극 나서면서 판세가 달라졌다. 해외 지역 판매가 전년보다 14% 증가했으며, 일본 지역 판매의 경우 엔화 강세와 적극적인 영업 활동으로 무려 41%의 고성장을 기록했다. 또 외국인 탑승객 비율이 2009년 처음으로 내국인 탑승객을 넘어섰으며, 해외 지역 판매 비중이 59%로 확대됐다. 2009년 4분기부터는 화물 물동량도 회복세에 진입해 실적이 빠르게 개선되고 있었다.

[그림 5-3] 여객 사업 매출비중 추이(2001~2010)





사상 최대 실적 달성 후 새로운 시작을 다짐하는 2011년도 시무식

대한항공은 과거의 위기 상황과 같이 다른 항공사보다 빠르게 위기에서 빠져나왔다. 대부분의 항공사들이 적자에 허덕이고 있었지만 대한항공은 2009년 1분기 66억 원의 영업이익을 내며 경영을 정상화한 것이다. 이 같은 위기극복의 노력으로 2009년 매출은 9조 3,937억 원으로 전년에 비해 8% 줄어들었으나, 1,334억 원의 영업이익을 올리며 흑자 전환에 성공했다.

2010년 매출 11조 원, 영업이익 1조 원으로 사상 최대 실적 달성

2009년 말부터 세계 경기 회복에 대한 낙관적인 전망이 늘자 전 세계 기업들은 그간 동결해 왔던 설비투자를 진행하고 재고를 다시 확보하기 시작했다. 달러 가치가 안정화되고 급락했던 국제 유가도 점진적으로 상승하기 시작했다.

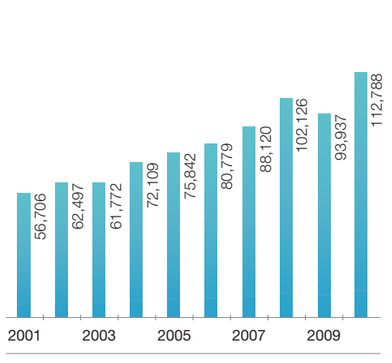
대한항공은 2010년의 사업 목표를 연간 매출 10조 6,000억 원, 영업이익 8,000억 원으로 수립하고 목표 달성을 위해 사업 운영에 박차를 가했다. 국내외 경제 회복 기조로 여객 수요가 금융위기 이전 수준을 넘어 가파르게 늘어남에 따라 중국·동남아시아 노선뿐만 아니라 미주·대양주·유럽 등의 장거리 노선의 공급을 늘렸다. 기내 환경 업그레이드, 신형 항공기 도입 등 투자를 강화하고 글로벌 노선망을 활용한 환승 수요를 지속적으로 늘렸다. 글로벌 항공사로서 서비스 경쟁력 강화와 함께 환승 수요 유치로 전년보다 6.3%p나 개선된 76.1%의 높은 탑승률을 기록했다. 뿐만 아니라 고단가 수요 확대로 단위당 수입(Yield)은 94.3원으로 12%나 증가해 수익성이 크게 향상됐다. 2010년 여객 매출은 전년보다 16%나 늘어난 6조 3,194억 원을 기록했다.

화물 사업은 2010년에 가장 높이 날아올랐다. 국내 IT기업들의 수출 물량이 증가했으며, 나보이공항을 활용한 물자 수송이 급증한 것이었다. 수요가 늘어남에 따라 운임도 자연스럽게 인상됐으며, 전 세계 항공 화물을 실어 날라 탑재율이 76.3%로 상승했다. 화물 사업은 2010년에 3조 7,886억 원의 매출로 사상 최대 매출을 기록했다.

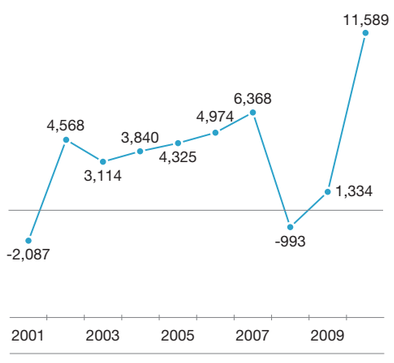
대한항공은 2010년 연간 매출 11조 1,278억 원, 영업이익 1조 1,589억 원을 기록했다. 2010년에는 여객과 화물 사업의 실적 호조뿐만 아니라 항공우주, 기내식, 기내판매 등 전 사업 부문에서 매출이 증가했으며, 모든 사업이 흑자를 냈기에 가능한 실적이었다. 연초에 세운 사업 목표를 훌쩍 뛰어넘어 사상 최대의 실적을 기록하며, '매출 10조 원, 영업이익 1조 원' 클럽에 당당히 이름을 올릴 수 있었다. 당시 국내에서 이를 달성한 기업은 13개사에 불과했다. 대한항공은 글로벌 금융위기를 넘어 사상 최대의 실적을 냄으로써 한 단계 더 강화된 경영 체질을 입증했다.

창립 당시 벤치마킹의 대상이었던 일본항공이 2010년 2월 파산 신청을 했다. 조양호 회장은 2011년도 임원 세미나에서 '지난해 대한항공이 매출 11조 원, 영업이익 1조 원을 기록한 것은 대한항공 역사에 한 획을 그은 것이지만 아직 올라갈 데가 많다'면서 '실적에 자신감을 가져야 하지만 자만감으로 변하면 안 된다'고 강조했다. 또 영원한 강자, 영원한 약자도 없다는 말 그대로 시대의 흐름을 따라잡지 못 하면 영원히 사라질 수도 있다는 각오로 마음가짐을 새롭게 할 것을 주문했다.

[그림 5-4] 매출액 추이(2001~2010) 단위 : 억 원



[그림 5-5] 영업이익 추이(2001~2010) 단위 : 억 원



inside story

조양호 리더십, 위기에 빛나다

2009년 8월 24일 미국의 USA투데이는 조양호 회장이 남다른 경영철학으로 대한항공의 성장을 이끌었다고 보도했다. USA투데이는 대한항공이 '1990년대 후반까지 사고가 가장 많은 항공사 중 하나'였고, 특히 괌사고로 인해 '1999년에는 델타항공과 에어프랑스가 전략적 협력 관계를 끊기도 했다'면서 그렇지만 이 사건을 계기로 '조양호 회장이 안전 최우선 방침을 고수하며 지금의 성장을 이끌었다'고 호평했다.

조양호 회장이 위기를 기회로 만든 것은 비단 이때만이 아니었다. 전 세계를 공황에 빠뜨린 9.11 테러의 여파가 남아있던 2003년 초 이라크전쟁과 사스 파동이 일어나면서 세계 항공산업이 침체의 늪에 빠졌다. 각국 항공사들도 몸을 낮추는 등 항공운송업계의 시름이 깊어가던 이때를 조양호 회장은 항공기 도입의 호기로 받아들였다. 다른 항공사들이 항공기 구매를 꺼리면서 항공기 가격이 낮아졌을 때가 최신 항공기를 저렴한 가격에 구입할 수 있는 적기라고 판단하고 최신 항공기 구매를 추진했다.

2003년 6월 초대형 항공기인 A380 8대를 비롯해 B777 7대, B747-400ERF 2대 등 모두 17대의 항공기를 도입하는 양해각서에 서명했다. 이어 2005년에는 B787 차세대 항공기 10대를, 2006년에는 보잉사와 대한항공 사상 최대 규모인 25대의 항공기 도입 계약을 체결했다.

조양호 회장의 예견은 적중했다. 2006년 이후 세계 항공 시장이 회복세로 돌아서면서 항공사들은 앞다퉈 차세대 항공기를 주문하기 시작했고, 항공기 제작사는 넘치는 주문을 감당하지 못해 새로운 항공기 도입까지 많은 시간을 기다려야 하는 상황으로 반전됐다.

2009년 글로벌 금융위기 때에도 그는 '위기는 새로운 기회'라는 카드를 꺼내 들고 오히려 공격적인 경영을 개시했다. 저수익 노선을 정리하고 항공기 등 보유자산의 가동률을 극대화하는 등 수익성 위주로 사업을 개편하면서 신성장동력을 찾는 데 주력했다. 그 결과 대한항공은 사상 최대의 이익을 시현하며 불황의 터널을 빠져나올 수 있었다.

"사업은 긴 안목으로 보아야 하고, 변화를 예측하고 대비하는 것이 가장 중요하다"는 조양호 회장의 경영철학이 위기에 더욱 위력을 발휘하는 대목이다.

2007 대한민국 경제리더 대상 수상 기록집 및 언론 기사 중에서 발췌 구성

02.

차세대 항공기 선제적 도입으로 성장동력 확보

A380 항공기 도입으로 명품 항공사 위상 제고

대한항공은 2000년대 중반 장기 기재계획을 재점검하고 차세대 항공기인 A380, B787 등을 비롯한 고효율 친환경 항공기 도입을 추진했다. 2008년부터 신형 항공기들을 본격적으로 도입했으며, 좌석 운영 전략에도 변화를 꾀했다. 2010년 중반부터 신형 기재의 좌석 간격(Pitch)을 외국 항공사의 30인치보다 넓은 33~34인치대로 유지해 안락성을 높이고 쾌적한 기내 환경을 제공했으며, 기내 엔터테인먼트 AVOD를 최신 장비로 업그레이드해 독자적인 프리미엄 서비스를 강화했다. 항공사 간 경쟁이 격화됨에 따라 항공사의 핵심 상품인 항공기를 활용한 차별화 전략의 일환이었다.

특히 2011년 6월 세계 6번째, 동북아시아 지역 최초로 A380 항공기를 도입하면서 A380 항공기의 차별화된 운영 전략을 수립해 나갔고 대한항공만의 차별화된 서비스에 방점을 찍었다.

무엇보다 407석만을 설치해 기내 쾌적성을 최고로 높였다. 다른 항공사들이 500석 규모로 좌석을 설치한 것과 대조적으로 여유 있는 기내 공간을 제공함으로써 고객들에게 더 큰 여행의 즐거움을 제공해주기 위한 조치였다. 아울러 2층 전체를 프레스티지 전용 층으로 구성해 94석을 장착하고 2층 후방에는 세계 최초의 세련된 기내 칵테일 바인 '셀레스티얼 바(Celestial Bar)'를 설치해 차별화된 기내 서비스를 제공했다. 항공기 1층 전방에는 일등석 12석과 전용 미니 바를 설치해 서비스의 품격을 높였으며, 일반석은 전 세계

에서 가장 넓은 좌석 간격인 34인치를 적용해 모든 승객에게 최고의 편안한 여행 경험을 제공했다. 1층 후방에는 기내 면세품 전시 공간(Duty Free Showcase)을 설치해 면세품을 직접 보고 선택할 수 있게 했다. 단순히 초대형 항공기라는 타이틀을 넘어 명품 항공사를 지향하는 대한항공의 고급화 전략이 고스란히 담긴 A380 항공기에 고객들은 높은 탑승률로 호응했다. 특히 운항한 지 몇 개월 만에 장거리 상위 클래스 평균 탑승률 90% 이상이라는 성과를 올렸다.

대한항공은 우선적으로 A380 항공기를 도쿄, 홍콩 등 단거리 노선에 투입해 보다 많은 고객들에게 새로운 항공 문화를 체험할 수 있는 기회를 제공했다. 이후 A380 항공기는 인천-방콕 노선 및 로스앤젤레스, 뉴욕, 파리 등 장거리 노선에 투입돼 고품격 서비스를 제공하는 대한항공의 대표 항공기로 자리매김했다.

2000년대 중·후반부터 대두된 저비용 항공사들의 거센 도전 속에서 대한항공은 A380 항공기를 비롯한 차세대 항공기 도입과 차별화된 항공기 운영 전략으로 글로벌 명품 항공사로서의 위상과 질적 차별성을 공고히 다지며 항공여행 문화의 패러다임을 바꾸어 나갔다.

최첨단 고효율 항공기 도입으로 기재 경쟁력 강화

한발 앞선 최첨단 신형 항공기 도입을 통한 기재 경쟁력 제고 노력은 2010년대에도 계속됐으며, 대·중·소형기 등 모든 주력 항공기의 세대 교체가 진행됐다. 특히 고유가 부담을 줄

2011. 5. 31 A380 1번기 도입





A380 항공기 기내 면세품 전시 공간

이고 동시에 항공기의 이산화탄소 배출량 규제 등 친환경 이슈에도 대응하기 위해 연료 효율이 높은 친환경 항공기 도입에 주력했다.

무엇보다 신형 대형 항공기를 지속적으로 도입했다. 1990년대 이후 대한항공의 주력 항공기였던 B747-400을 대체하기 위한 것이었다. 2011년부터 2014년까지 A380 항공기 10대를 순차적으로 도입했으며, 2009년에는 신형 대형기로 B747-8i 항공기를 선정하고 2015년부터 2017년까지 10대를 들여왔다. 현존하는 대형기 가운데 가장 빠른 마하 0.86의 순항 속도를 자랑하는 B747-8i는 기존 B744 대비 길이가 5.6m 늘어나 50여 석을 더 장착할 수 있으며, 26%의 화물을 더 실을 수 있는 대형기였다. 새로운 알루미늄 합금과 복합 소재 사용으로 항공기 무게가 줄고, B787 항공기 엔진과 동일한 디자인의 신기술이 적용된 엔진을 장착함으로써 연비 효율성이 B747-400 항공기 대비 16%나 향상된 최첨단 고효율 친환경 항공기이다. 대한항공은 일등석 6석, 프레스티지석 48석, 일반석 314석 등 368석으로 여유로운 좌석 공간을 제공하며, 프랑크푸르트, 샌프란시스코, 싱가포르, 홍콩 등의 주요 노선에 투입해 노선 경쟁력을 강화했다.

2011년 6월에는 캐나다 봄바디어(Bombardier)사와 130~150석 규모의 CS-300 항공기 구매 의향서를 체결했다. B737-800과 B737-900 항공기로 소형기를 단일화했던 대한항공은 고유가와 저비용 항공사와의 경쟁에 대응하기 위해 CS-300 운영을 결정한 것이었다. 아울러 보잉사와 에어버스사 의존도를 낮추고 양사로부터 보다 유리한 도입 조건을 이끌어내기 위한 측면도 있었다. 2017년 에어버스사가 봄바디어사의 여객기 사업을 일부 인수함에 따라 항공기 명칭도 A220-300 항공기로 변경됐다. 대한항공은 2017년 12월 1번



2015. 6 A321 NEO 항공기 50대 구매계약

기 도입을 시작으로 2019년 초까지 10대를 들여와 국내선과 수요가 적은 지방 출발 국제선에 투입하고 있으며, 시장 개발을 위한 항공기로 활용하고 있다.

대한항공은 2015년 차세대 중단거리 항공기 100대 도입 계약을 결정했다. 122억 3,000만 달러(한화 약 13조 원)를 투자해 2019년부터 2025년까지 B737MAX-8 항공기 50대(옵션 20대 포함)와 A321NEO 50대(옵션 20대 포함)를 도입하기로 한 것이었다. 사상 최대의 투자 규모뿐만 아니라 단일 기종의 대량 구매로 항공시장의 주목을 받았다. 이 같은 결정을 내린 것은 선제적인 투자를 기반으로 가까운 미래에 복잡 다양한 환경에서 전개될 항공운송 시장에서 수송경쟁력을 한 단계 더 높이기 위해서였다. 특히 중단거리 노선에서의 경쟁 심화와 저비용 항공사 및 대형 항공사들의 노선 확장에 대응하고 네크워크 경쟁력 강화와 승객 편의를 높여나가기 위한 포석이었다. 안전한 항공기에 대한 지속적인 관심 역시 동 항공기 도입을 결정하게 한 계기 중 하나였다. 특히 단거리 항공기 운영 기종으로 A321NEO 항공기를 추가했는데 노선별·수요별 특성에 맞는 소형 항공기 운영을 위한 것이었다.

화물기 투자도 계속했다. 2012년 2월 B747-8F와 B777F 화물 전용기를 동시에 도입해 눈길을 끌었다. 당시 유럽연합의 탄소 배출권 거래제 등 새로운 환경 이슈에 적극 대처하고 아시아·태평양 지역의 화물 수요 증가에 선제적으로 대비하기 위해서였다. 2010년 들어 예상과 다르게 항공화물 시장 부진이 지속되자 연료와 공급 효율성이 낮은 B747-400F 화물기를 과감히 송출하고 B747-8F와 B777F 중형 화물기를 주력 항공기로 변경해 시장에 대응하기 위한 결정이었다.



2015. 8. 25 B747-8i 1번기 도입

꿈의 항공기 B787 드림라이너로 비상

2017년 2월 22일 '꿈의 항공기(Dreamliner)'로 불리는 B787-9 항공기를 국내 처음으로 도입했다. B787-9 항공기는 장거리 및 단거리 노선에 모두 투입 가능하며, 연료 효율성이 뛰어난 경제적 항공기로 평가받고 있었다.

당초 대한항공은 2005년 B787-8 항공기 도입을 결정한 바 있었다. 그러던 중 B787-9 항공기가 B787-8 항공기보다 여러 면에서 우수한 것으로 판단하고 2010년 3월 이사회를 소집해 구매 모델을 변경했던 것이다. B787-9 항공기의 최대 운항 거리는 약 1만 5,750km로 B787-8 항공기보다 550km 정도 더 멀리 비행할 수 있으며, 좌석수도 260~290석으로 B787-8보다 20%(약 50석) 정도 많다. 기체 구조물의 50%를 첨단 탄소 복합재로 제작해 무게를 줄이고 강도를 높임에 따라 연료 효율성이 20% 정도 향상됐다. 특히 A330 항공기 대비 80%가량 커진 창문은 투명도가 단계별로 조절되며, 첨단 기술을 적용한 엔진을 장착해 엔진 소음과 진동, 배출 가스를 크게 줄임으로써 친환경적이고 업그레이드된 기내 환경으로 차별화된 서비스를 제공했다.

대한항공은 B787 항공기의 개발단계에서부터 설계, 제작, 납품 전 과정에 참여했다. 특히 후방 동체와 날개 윙팁 등 모두 6개 부분의 부품을 제작 공급했는데, 동체와 날개에 적용된 복합 신소재의 가공은 선진 항공기 제작사에서조차 여러 차례 시행착오를 거칠 만큼 어려운 작업이었다. 그럼에도 불구하고 뛰어난 기술력과 장비를 바탕으로 적기에 보잉사의 품질 승인을 획득함으로써 우수한 기술력을 대내외에 드높였다.

자금 조달에 있어서도 차별화된 역량을 발휘했다. 2017년 세계 최초로 보험사 보증부



2017. 2. 27 꿈의 항공기 787-9 공개행사

로 자금 조달에 성공했던 것이다. 2015년 미국 수출입은행의 영업 중단을 예견하고 대응책을 모색하던 중 보험사가 항공기 금융시장에 관심이 있다는 정보를 입수하고 보잉사와 협력해 알리안츠, AIG, ING 등을 적극 공략했다. 그 결과 ING의 보증을 이끌어내 B747-8i 항공기 1대의 자금을 조달했으며, 일본 DBJ, SNBC 보증으로 787-9 항공기 1대의 자금을 좋은 조건에 조달할 수 있었다.

대한항공은 10대의 B787-9 항공기를 도입해 중장거리 주력 항공기로 운영해 왔으며, 2019년 6월에는 2020년 이후 도입 예정인 B787-10 항공기 20대, B787-9 항공기 10대 등 30대의 항공기 추가 도입 계약을 체결했다. 약 11조 5,000억 원 규모의 투자로, B787 항공

[표 5-1] 대한항공 50년간 항공기 운영 현황

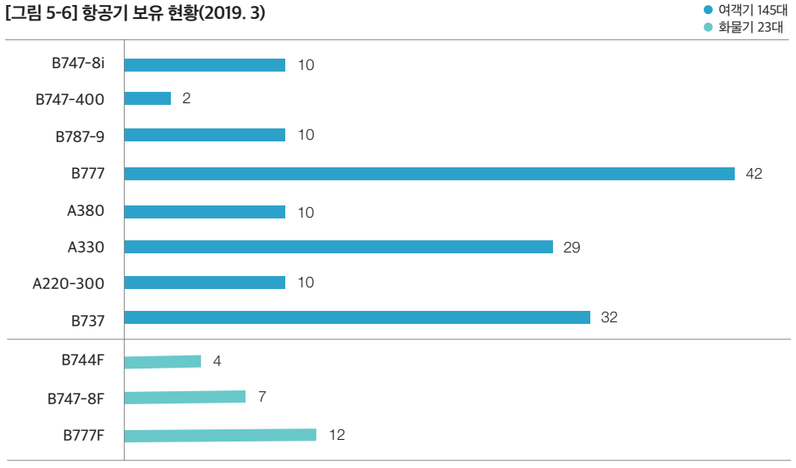
도입 시기	여객기	화물 전용기
1970년대	DC-3(1969), DC-4(1969), F-27(1964~1991), FC-27(1967-1969), DC-9(1967~1973), YS-11(1969~1974), B720(1969~1977), B707(1971~1990), B727(1972~1996), DC-8(1972~1976), B747(1973~2006), DC-10(1975~1996), A300(1975~2000)	B707F(1971~1990) B747F(1974~2006)
1980년대	F-28(1984~1993), MD-82(1985~2002), A300-600(1987~2015) B747-400(1989~)	A300F(1986~1999)
1990년대	MD-11(1991~2005), F-100(1992~2005), A330-300(1997~), B777-200(1997~), A330-200(1998~) B777-300(1999~)	MD11F(1995~2005) B747-400F(1996~2017)
2000년대	B737(2000~), B777-300ER(2009~)	
2010년대	A380(2011~), B747-8i(2015~), A220-300(2017~), B787-9(2017~)	B747-8F(2012~) B777F(2012~)

기로의 주력 기단 세대 교체를 확고히 했다.

대한항공은 1969년 민영 항공사로 출범한 이후 50년 동안 차세대 항공기를 지속적으로 도입하는 등 항공기의 현대화를 통해 안전성, 정시성, 쾌적성을 높여왔다. 여기에 더해 고효율 친환경 항공기 도입으로 경제성과 환경까지 고려했다. 고객에게 격이 다른 서비스를 제공하면서도 비용을 줄이고 친환경 이슈에 적극 대처하는 항공기 운용 전략으로 세계 항공업계를 선도해온 것이다. 특히 다른 항공사들보다 한발 앞서 도입을 결정하고 차세대 항공기를 적시에 투입함으로써 국내는 물론 세계 항공산업을 선도하며 글로벌 선도 기업의 위상을 드높여 왔다.

창립 50주년을 맞은 2019년 3월 기준 B787-9 10대, A380 10대, B747-8i 10대, B777 42대, B777F 12대 등 모두 168대의 항공기를 보유한 글로벌 항공사로 성장했다. 최신형 항공기를 기반으로 환경·사회·경제적 책임을 다하고 지속 가능한 성장을 통해 최상의 안전과 서비스를 제공하고자 하는 대한항공의 노력은 계속되고 있다.

[그림 5-6] 항공기 보유 현황(2019. 3)



03.

사상 초유의 고유가 지속과 경영 체질 강화

국제 유가의 고공 행진과 항공업계 영향

2003년 이라크전쟁 이후 상승세를 이어가던 국제 유가는 2008년 145달러까지 올랐다가 금융위기 이후 안정됐지만, 2011년 2월 발발한 리비아 내전으로 다시 치솟기 시작했다. 게다가 중국과 인도, 인도네시아 등 인구 대국들의 급격한 경제성장으로 석유 소비량이 늘자 투기 수요가 몰렸으며, 산유국들의 감산 합의로 국제 유가는 배럴당 100달러로 올라 2014년 전반까지 고공 행진이 이어졌다.

고유가의 직격탄을 맞은 항공업계는 비상이 걸렸다. 금융위기 이후 경제 불황으로 비즈니스 항공 수요와 화물 물동량이 급감해 어려운 가운데 국제 유가가 100달러까지 치솟자 이익을 기대하기 어려운 상황이었다. 고유가 기간 항공업계의 영업이익률은 1%대까지 하락하기도 했으며, 특히 대형 항공사들의 타격이 컸다. 장거리 노선과 대형 항공기일수록 연료비 부담이 높기 때문이었다.

고유가로 부를 축적한 중동 산유국들이 항공산업에 집중 투자하면서, 중동 항공사들은 최신형 항공기를 대거 도입하고 상대적으로 낮은 가격을 내세워 세계 항공 시장을 장악해 나가고 있었다. 또 항공자유화 등으로 항공산업의 진입 장벽이 낮아짐에 따라 저비용 항공사가 대거 등장했으며, 금융위기 이후 가격에 민감한 소비자들이 저비용 항공사 이용을 늘려 항공업계의 수익성은 악화됐다.

대한항공도 예외는 아니었다. 2010년 사상 최대의 실적을 실현했지만 1년이 채 안 돼


국제 유가 2년반만에 100달러 돌파 초비상

쉽게 끝나지 않을 중동발 油價 악재… '수퍼 스파이크' 오나

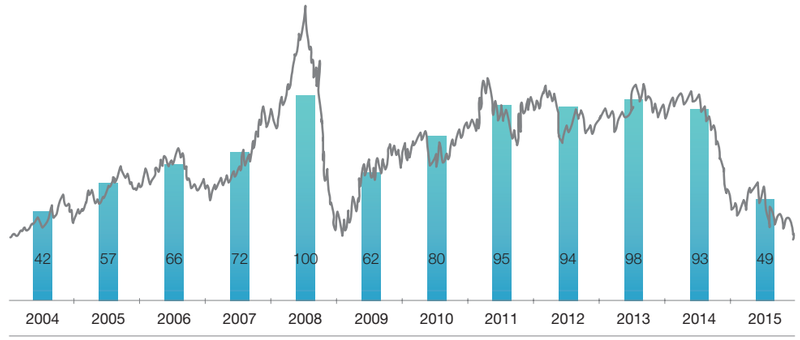
2011. 2 리비아 내전으로 국제 유가 100달러 돌파

롤러코스터를 타는 반전 상황이 발생한 것이었다. 설상가상으로 2011년 3월 일본 동부 지역을 강타한 대지진이 후쿠시마 원전 사고로 이어져 일본 노선의 수요가 급감했다. 여객 매출의 15.8%를 차지하는 황금 노선인 일본 노선의 부진으로 경영 실적이 악화되고 있는 상황이었다. 더욱이 2010년 이익을 낸 화물 사업은 화물 수요가 급감한 데다 여객기 화물칸을 이용한 화물 수송이 늘어나면서 공급 과잉으로 다시 큰 폭의 적자를 내고 있었다.

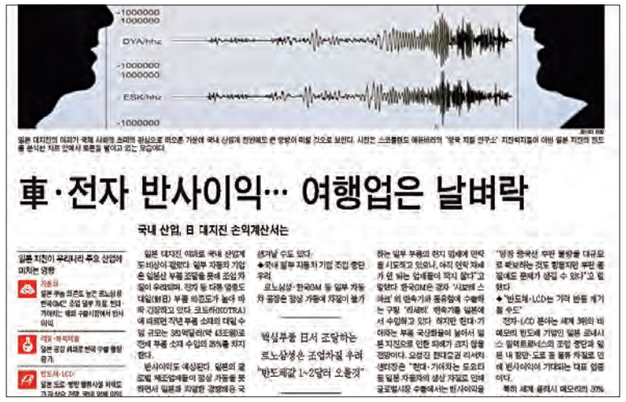
숱한 위기 속에서 위기관리 시스템을 지속적으로 발전시켜온 대한항공은 안전을 제일 우선으로 두고 경영 안정을 위해 비상경영 체제를 가동시켰다. 2011년 11월 지창훈 사장을 위원장으로 하는 운영위원회(Steering Committee)와 4개의 워킹그룹(Working Group)이 발족됐다.

[그림 5-7] 국제 유가(WTI) 변동 추이(2004~2015)

단위 : 달러/배럴(연평균)



* 출처 : 블룸버그



2011. 3 일본 대지진으로 일본 수요 급감

운영위원회의 전략적인 의사 결정 아래 사업구조와 수입·비용·인력 부문 등 전 분야의 체질 개선을 통한 경쟁력 강화에 역점을 두었다.

여객과 화물 사업은 부진 노선의 공급을 축소하고 흑자 노선과 전략 노선의 공급을 증대시켰으며, 부정기편 운영을 통해 수익 증대에 나섰다. 여객은 중국 중심의 부정기편을 증대했으며, 화물은 생동물 부정기편 운항으로 수익을 제고해 나갔다. 이와 함께 13개 본부에서는 비용 절감을 추진하고 비핵심 분야의 아웃소싱으로 원가 경쟁력을 높이고자 노력했다.

전사적인 노력에 힘입어 2012년 3분기 여객 실적은 사상 최대 매출을 달성했다. 신기재 도입 효과와 수입 증대 노력이 결실을 맺은 것이었다. 그러나 2012년 매출 12조 원에도 불구하고 화물 사업의 대규모 적자로 영업이익은 오히려 감소했으며, 이자보상배율 또한 1배 이하로 내려갔다. 영업이익으로 은행 이자도 갚지 못하는 상황에 처한 것이었다. 신형 항공기 대거 도입으로 기재비 부담이 가중된 상황에서 유가 100달러 상황이 지속되자 2013년에는 창사 이래 5번째로 영업이익 적자를 내고 말았다.

고유가에서도 흑자 달성 가능한 체질로 개혁

2013년의 영업적자는 이전과는 양상이 달랐다. 이전의 영업적자는 전 세계 항공사들이 다같이 어려운 상황에서 발생했으나, 2013년에는 다른 항공사들은 여객 수요 증가로 영업이익을 냈기 때문이다. 반면 대한항공은 화물 사업의 적자폭이 더 커지고 여객 사업마저 매출과 이익이 감소해 적자를 낸 것이었다. 특히 전년보다 여객 공급은 1% 증대됐으나 수송은 늘지 않고 매출이 5.7%나 감소해 심각한 상황이었다.

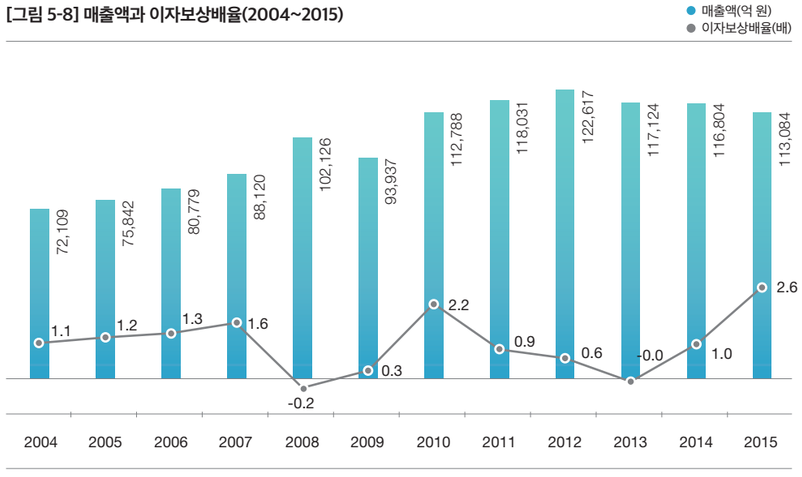
대한항공 내에 위기감이 고조됐다. 조양호 회장은 환경이 악화됐을 때 회사에 미치는 영향을 제대로 검토해야 한다고 판단했다. 또한 위기 극복을 위해 일하는 방식과 전 직원의 의식을 변화시키고, 환경 변화에 맞추어 영업 전략과 상품을 변경하는 등 체질 개혁을 추진했다.



2014. 1. 23 사업 체질 개선 논의를 위한 임원 세미나

먼저 전사적인 체질 개선을 위한 비용 목표를 수립해 고비용 구조를 개선해 나갔다. 일회성에 그치는 운영경비 절감보다는 계약성 비용과 생산성 제고 중심의 절감 목표를 세워 추진했다. 계약 조정으로 착륙료와 공항시설 이용료, 조업 비용을 줄였으며, 경제 항로 개발과 부품 자체 수리 등으로 원가를 줄여 나갔다. 특히 항공기 최대 이륙중량(Maximum Take Off Weight)을 기준으로 부과되는 착륙료와 공항 시설 이용료의 절감을 위해 운항 구간별 최대 이륙중량을 Multi(3~4개)로 인가받아 연간 약 250억 원을 절감했다. 또 저금리 엔화 차입을 확대하고 고금리의 차입금을 리파이낸싱(Refinancing)해 자금 조달 비용을 축소했다. 아울러 인건비 감축을 위해 인력을 축소하고 상시 휴직 제도

[그림 5-8] 매출액과 이자보상배율(2004~2015)



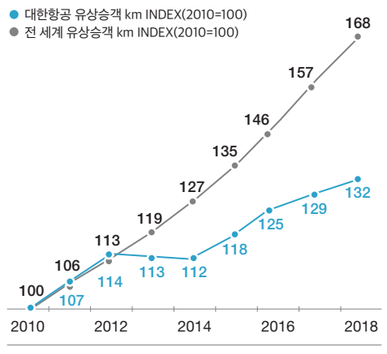


영업담당 대상 판매교육 강화

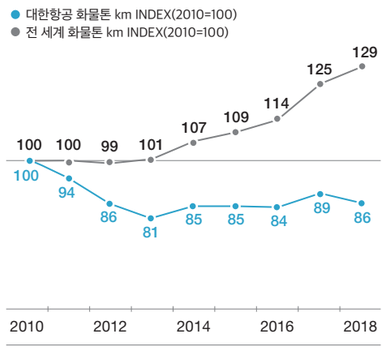
를 도입했다. 이를 통해 2014년 한 해 동안 881억 원의 비용을 줄였다.

수요와 원가를 고려해 최적의 항공기 운영 방안도 검토했다. 여객기의 경우 비즈니스 수요가 많은 노선에는 A380 항공기를 운영하고, 화물 수요가 많은 노선에는 화물 공간이 많은 B777-300ER 항공기를 투입했다. 일반석 수요가 집중되는 노선에는 일반석이 많이 장착된 B747-400 개조 항공기를 투입해 이익을 제고해 나갔다. 화물 전용기는 연료 효율이 높은 신형 B777F와 B747-8F 항공기를 최대한 활용하고, 노후화된 화물기는 지상에 주

[그림 5-9] 여객수요 변화 추이(2010~2018)



[그림 5-10] 화물수요 변화 추이(2010~2018)



*출처 : IATA Carrier Tracker

기(Ground)시켜 시장 수요에 상응하는 공급으로 조정했다. 더불어 상품 판매 전담을 두어 비수기 상품을 개발했으며, 일등석과 비즈니스석 시장을 개발하고, 공항 서비스를 강화해 고단가 판매를 확대했다. 화물 사업은 DHL 등 글로벌 포워더와 대기업 프로젝트성 수요를 집중적으로 유치해 고정 물량을 확보했다.

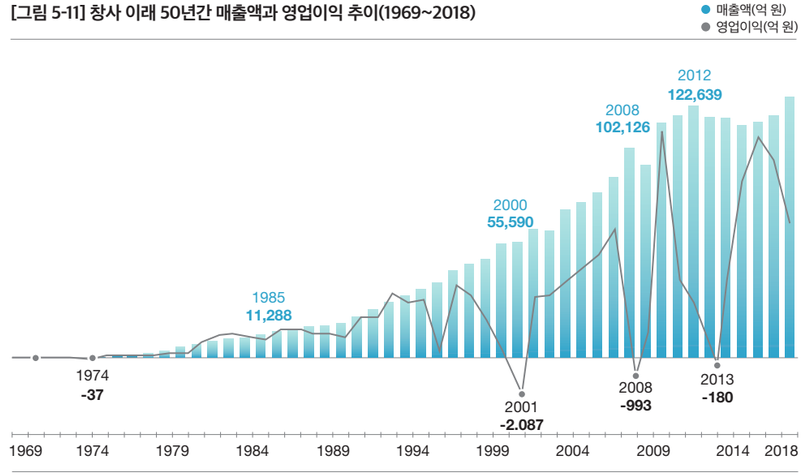
항공 시장의 가격 경쟁이 치열했지만 대한항공은 가격 할인으로 대응하지 않았다. 오히려 시장 분석과 예측을 토대로 전략을 수립하고, 이익률을 따져 가격을 결정하는 프로세스를 정착시켰다. 2012년부터 본격적으로 적용된 ERP를 토대로 실시간으로 노선 실적을 분석하고 수요를 예측해 가격과 공급을 관리했다. 영업 담당 직원을 대상으로 원가 교육을 강화해 원가 분석을 토대로 가격을 합의해 나가도록 했다. 해외 현지 시장을 공략하기 위해 우수한 해외 현지 인력 채용을 확대했으며, 홈페이지와 모바일을 통한 판매를 강화했다.

사업별 실적 관리도 강화했다. 내실 있는 성장을 위해 사업별 수익과 이익 개선 목표를 부여하고 관리했다. 환경 변화에 선제적으로 대응하기 위해 다음 달의 환율과 유가 예측으로 사업별 영향을 분석해 공유했으며, 월별·분기별 실적 분석과 피드백을 강화했다. 분기별로 수익과 비용 목표, 공급 계획을 검토하고 조정해 연간 이익 목표를 관리하고 사업 운영 개선을 위한 조치 계획을 시행했다.

2014년 후반 이후 국제 유가는 소폭 하락하고 화물 수요도 점진적으로 회복됐다. 2014년 영업이익은 여객과 화물 사업의 이익 개선에 힘입어 3,725억 원으로 흑자 전환됐다. 특히 화물 사업에서의 순수 이익 개선 효과는 2,487억 원에 달했다. 경영 체질 개선을 위한 노력이 성과로 이어진 것이었다.

고유가에서도 흑자를 내는 강한 체질로 다시 태어난 대한항공은 국제 유가가 하락하는 2015년부터 2018년까지 연속 영업이익을 냈으며 5~8%의 높은 영업이익률을 달성했다.

[그림 5-11] 창사 이래 50년간 매출액과 영업이익 추이(1969~2018)



inside story

기업의 경영은 곧 사람

"사람의 일평생 계획 중에서 가장 뜻있는 사업이 인재를 키우는 것이라는 의미로 쓰이는 '終身之計 莫如樹人(종신지계 막여수인)'이라는 말이 있다. 내가 어려운 소년시절을 보내며 업에 대한 관심과 교육에 대한 애정이 깊어진 것도 이런 경험이 있었기 때문인지 모른다."

조중훈 창업회장이 남긴 말이다. '종신지계 막여수인'은 '1년 계획에 곡식을 심는 것 만한 것이 없고, 10년 계획에 나무를 심는 것 만한 것이 없으며, 평생의 계획에 사람을 심는 것 만한 것이 없다'는 뜻이다. 조중훈 회장은 국내 최초로 사내 대학을 만들어 직원들에게 일하면서 배우는 자기계발의 기회를 제공했으며, 인하학원 인수, 정석학원 설립, 정석장학금과 정석교육상 제정 등 인재 양성을 위해 최대한 지원했다.

"기업 경영의 기본은 사람이며, 사람의 변화는 결국 올바른 교육으로부터 시작된다. 아무리 회사가 어려워도 교육에 대한 투자는 미래를 위한 것이다. 회사는 앞으로도 교육 부분에 적극적이고 과감한 투자를 계속할 예정이다."

조양호 회장의 인재 육성에 대한 신념이다. 부친의 인재경영 철학을 이어받은 조양호 회장은 위기 상황에서도 교육에 대한 투자만큼은 아까지 않았다. 2000년대 초반 9.11테러, 이라크전쟁, 사스 등 악재가 지속되는 상황에서 오히려 막대한 비용을 들여 임원경영능력향상프로그램(KEDP)을 서울대에 위탁해 개설했다. 급변하는 경영 환경 대응력 강화를 위해 신규 임원 전원이 4개월간 회사 업무를 떠나 고급 MBA 교육을 받도록 한 국내 대기업 최초의 프로그램이었다. KEDP는 이후에도 지속적으로 추진되고 있다.

이외에도 매년 임직원들을 USC, MIT, 인하대 등 국내외 유수대학 MBA뿐만 아니라 물류전문대학원이나 로스쿨 등에 입과시키고 있고 해외 단기파견 제도를 통해 우수한 인재를 지속적으로 양성했다. 또한 남녀가 아닌 능력에 따라 인재를 양성하고 적재적소에 배치했으며, 기장, 정비사, 승무원들의 전문 기술과 노하우가 끊이지 않고 이어질 수 있도록 교육 시스템 관리에 공을 들였다.

이러한 노력의 결과 대한항공은 HRD 경영종합대상을 2008년부터 2013년까지 6년 연속 수상해 국내 최고의 인재육성 체계를 입증했으며, 매년 대학생들이 취업하고 싶어하는 기업 순위의 최상위에 오르고 있다. 이 모두가 사람을 우선시하는 조중훈 창업회장과 조양호 회장의 경영철학이 만들어 낸 결과이다.

언론기사 및 대한항공 임원 인터뷰 재구성



2008. 4. 25 제7회 정석대학 학위 수여식

04.

화물 사업의 침체와 재편

화물 시장의 패러다임 변화와 세계 1위 대한항공의 시련

2004년 국제 항공화물 수송 세계 1위에 오른 대한항공을 바라보는 세계 항공업계의 시각은 놀라움에서 찬탄으로 바뀌었다. 한순간에 끝날 줄 알았던 1위의 영광이 무려 6년 동안이나 이어지며 파란을 일으켰던 것이다. 그러나 '승자의 저주'에 빠진 것일까? 2006년부터 2013년까지 8년 동안 2010년을 제외하고 화물 사업은 지속적으로 적자를 내고 있었다. 6년간의 세계 1위라는 실적은 빛이 바랠 수밖에 없었다.

항공화물 시장에 경고등이 켜진 지는 오래였다. 2003년 이후 국제 유가 상승으로 원가 부담이 커졌으며, 전 세계 화물 물동량이 크게 늘지 않는 상황에서 해상 수송이 늘고 항공화물 공급 증가로 수익성이 하락하고 있었던 것이다. 이전과 달리 TV와 노트북 등 중량이 큰 화물들은 항해시간 단축으로 해상으로 수송되고, 대신 부피가 작은 스마트 기기들과 반도체로 항공화물 품목이 대체되면서 화물 시장의 환경이 바뀌었다. 더구나 9.11 테러와 사스 이후 아시아 항공사들이 상대적으로 영향이 적은 화물 사업을 확대하고, B777-300과 같은 여객기의 도입으로 화물 공급이 넘쳐났다. 양으로 승부하던 시대가 지나고 새로운 패러다임의 전환이 필요한 시점이었다.

2000년대 항공화물 시장 확장에 주력하던 대한항공은 시장 변화 대응 시점을 놓치고 있었다. 세계 1위를 유지하던 2004년부터 2009년까지 공급은 지속적으로 늘어났으나 매출액은 2004년 실적을 밑돌았다. 여객기의 화물 공급이 크게 증가해 운임이 하락하고 있



연료 효율성이 높은 B777F 중형 화물기 중심으로 보유 항공기 조정

었으나 이를 염두에 두지 않고 화물 전용기 중심으로 영업을 추진했던 것이 문제였다. 세계 1위 유지를 위해 물동량 확보 중심으로 사업을 운영하다 보니 가격을 낮출 수밖에 없었고, 고유가로 원가가 상승하자 적자로 이어지게 된 것이었다. 더구나 신형 화물 전용기 도입으로 공급이 늘어난 상황에서 2008~2009년 세계 금융위기로 수요가 급감하자 적자 폭은 더 커질 수밖에 없었다.

다행히도 2010년 들어 세계 경기 회복 조짐에 따라 전 세계 기업들은 재고 물량을 늘리기 시작했다. 항공화물 수요가 급격히 증가하자 화물 공급 여력이 충분했던 대한항공은 전 세계 항공화물을 대량으로 수송할 수 있었다. 그 결과 2010년 화물 사업에서만 4,500억 원이 넘는 노선 이익을 냈다.

그러나 2011년부터 유럽의 재정위기로 세계 경기는 다시 침체에 빠졌으며, 해가 갈수록 전 세계 항공화물 물동량은 감소했다. 대한항공의 화물 사업은 악화 일로를 치달았다. B747-8F, B777F 등 신형 화물기가 순차적으로 도입됨에 따라 고정비가 늘어난 데다 사업량 감소로 항공기 생산성이 하락하고 있었던 것이다. 더구나 화물 운임이 하락하고 고유가로 인해 장거리 노선의 적자가 심화됨에 따라 만성 적자의 늪에 빠지게 됐다.

수송 극대화에서 이익 극대화로, 화물 사업 재편

화물 사업의 일대 쇄신이 필요한 시점이었다. 2000년대 후반 연속으로 적자를 내자 조양호 회장은 '세계 1위의 외양에 치중할 것이 아니라 흑자로 전환시키라'는 미션을 내렸다.

대한항공은 기존의 양적 성장 전략에서 벗어나 이익 중심의 사업으로 재편을 추진했다.

먼저 공급 운영 방식을 변경했다. 여객기의 화물 공급을 우선 활용하고, 단위당 수입이 낮은 동남아시아 출발 미주와 유럽행 판매를 축소시켰으며, 단위당 수입이 높은 중국과 일본 판매를 확대했다. 이를 위해 기존의 지역별·지점별 매출 목표에 추가해 목적지별 목표를 배정, 매출 관리를 강화했다.

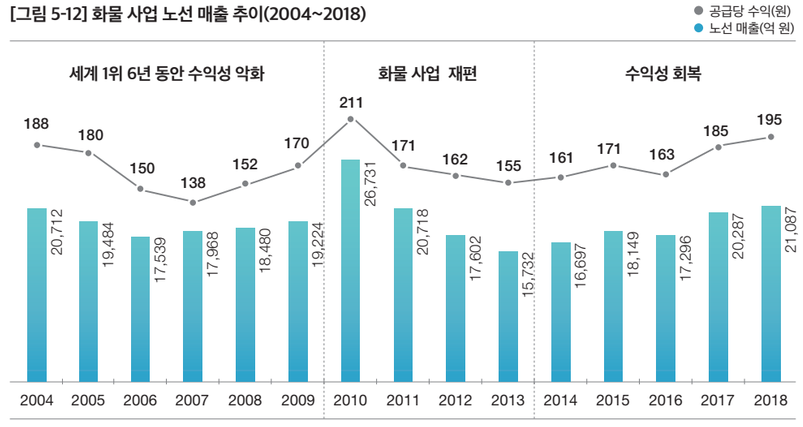
판매 지점의 영업 마인드도 바꿔 나갔다. 이전까지는 장거리와 대형 화물 판매에만 치중했으며, 물량 정보를 대리점에 의존하다 보니 제대로 된 가격으로는 판매가 어려웠다. 이에 따라 원가에 기반한 판매가를 책정하고 시장 분석을 강화해 타깃(Target) 영업 활동을 강화했다. 평가 방식도 기존의 매출액 중심에서 단위당 수입과 이익 기여도 중심으로 개선했다. RM(Revenue Management) 조직을 강화해 항공편별 가격을 관리하고, 수익성 중심으로 물동량을 조정했다.

운송 서비스도 대대적인 개선을 추진했다. 상품 지식에 대한 교육을 강화하고 일관된 업무 처리를 위해 매뉴얼을 개정해 업무를 표준화했다. 판매에서 인도에 이르기까지 전 단계에 대한 모니터링을 강화해 운송 서비스의 품질을 제고하고 고객 만족도를 높여 나갔다.

2013년 7월에는 특단의 조치를 내리기도 했다. 악화된 대내외 경영 환경을 타개하기 위해 경영전략본부장을 맡고 있던 조원태 부사장을 화물사업본부장으로 임명한 것이었다. 책임경영을 통해 실적 부진을 겪고 있던 화물 사업의 회복에 매진하기 위한 조치였다.

조원태 부사장의 진두지휘 아래 화물 사업의 체질 개선을 가속화했다. 효율적인 공급 운영을 위해 연료 효율성이 좋은 신형 화물 전용기를 집중적으로 투입하고, 나머지 항공기는 과감하게 지상에 주기 조치했다. 항공기에 대한 고정비가 막대했으나 공급 과잉 문제를 해소하기 위해 과감한 결단을 내린 것이었다. 적정 규모의 항공기 운영을 통해 수익성 중심의 노선 운영과 수요에 맞는 공급 조정이 가능해졌다. 이어 노후화된 항공기를 점

[그림 5-12] 화물 사업 노선 매출 추이(2004~2018)



진적으로 매각했으며, B777F 중형 화물기 중심으로 보유 항공기를 조정했다. 캐세이퍼시픽항공과 루프트한자항공이 이미 B777F로 화물기 운영 전략을 변경한 것에 비하면 다소 뒤늦은 대응이었지만, 결단 후 신속한 조치로 즉각적인 이익 개선 효과를 거두었다.

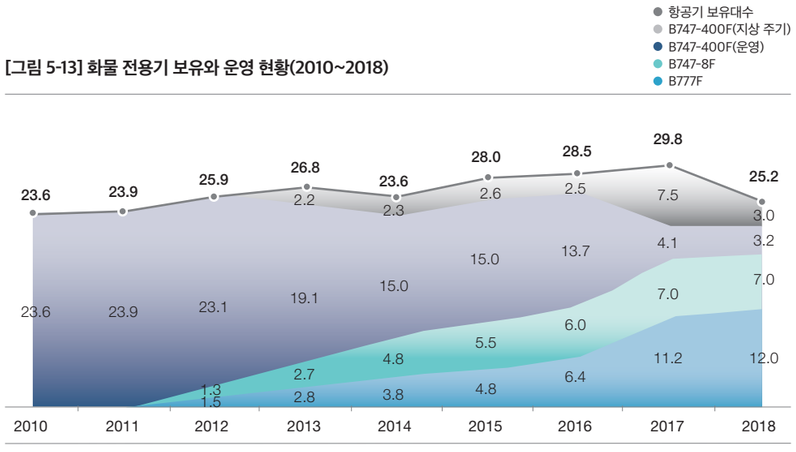
화물 노선 조정과 시장 개발

이익 개선을 위해 가장 공을 들인 것은 노선 조정과 시장 개발이었다. 수익성을 중심으로 부진 노선을 검토하고 목적지별 이익률을 분석해 대대적인 노선 개편을 추진했다. 적자 노선은 과감히 운항을 중단했다. 2012년 5월 베이징 노선을 비롯해 2013년 11월 첸나이, 2015년 5월 브뤼셀, 9월 코펜하겐 노선 운항을 중단했다. 또 여객기 공급을 활용할 수 있는 방콕과 홍콩 노선의 화물기 운항은 폐지하거나 감축했으며, 부정기편을 탄력적으로 투입해 수익성을 제고했다. 수요 호조 노선을 중심으로 적극적인 공급 증대를 꾀했고, 의약품과 전자장비 등 고수익 화물 유치를 위한 부정기편 운항을 확대했다. 이를 위해 주간 단위로 스케줄을 변경하고 공급을 새로 편성하는 등 수요와 수익성을 고려해 탄력적인 스케줄 운영에 힘을 쏟았다.

노선 조정뿐만 아니라 그간의 수송 노하우를 바탕으로 타깃 품목을 선정해 적극적으로 시장을 개발했다. 2011년 7월 스페인 사라고사에 노선을 개설하고 스페인의 유명 의류 브랜드인 '자라(ZARA)'의 의류 수송을 확보했다. 물동량이 늘어남에 따라 2018년에는 연간 매출이 8,000만 달러에 이를 정도의 황금 노선으로 자리 잡았다. 2011년 9월 글로벌 IT기업의 물량 확보를 위해 중국 청두 노선에 취항했다. 2013년 11월에는 중국 시안 노선을 개설해 국내 전자회사의 현지 반도체 공장 건설에 필요한 장비를 수송했다.

신시장 개척과 함께 고질적인 방향적 편중(Directional Imbalance) 해소를 위한 시장

[그림 5-13] 화물 전용기 보유와 운영 현황(2010~2018)



* 연도별 평균 보유대수와 운영대수 기준



2011. 7 스페인 사라고사 취항으로 자라(ZARA) 의류 수송 개시

개발에 주력했다. 주요 노선이었던 미국과 유럽으로 가는 물동량 대비 미국이나 유럽에서 나오는 물동량은 부족한 상황이었다. 양방향 균형을 맞추기 위해 인바운드(Inbound) 수요, 즉 아시아 쪽으로 나오는 상품 개발을 추진했다. 그 일환으로 개척한 것이 신선 농수산물 운송이었다. 2015년 캐나다 핼리팩스에 노선을 개설해 살아있는 랍스터 수송 시장을 개척했다. 미국 중부의 물류 거점인 시카고에서 돌아오는 항공기의 물동량 확보를 위해 국내 유통업체와 손잡고 살아있는 랍스터를 수송하기로 한 것이었다. 부정기편으로 몇차례 운항하다 수요가 많아지자 2015년부터 정기편으로 전환했는데 매우 성공적이었다.

수익 제고를 위해 수요에 맞는 다양한 병합 노선을 개설했다. 기존에 목적지만 오가던 인천-댈러스, 인천-토론토 노선 등을 적어도 한 곳 이상을 경유해 인천국제공항으로 들어오는 병합 노선으로 변경했다. 가장 대표적인 병합 노선은 남미 화물 노선이었다. 2012년 4월 아시아 항공사 최초로 남미 화물 노선을 개설했는데, 돌아오는 편의 물동량 확보를 위해 페루 리마와 칠레 산티아고의 연어와 아스파라거스를 실어나르는 신선 화물 시장을 개척해 병합 노선으로 운영한 것이었다. 현재 인천-앵커리지-마이애미-상파울루-산티아고-리마-로스앤젤레스-인천으로 운항되고 있으며 높은 수익을 내고 있다. 2013년 8월에는 멕시코 과달라하라에 취항해 IBM, 시스코, 혼다와 닛산의 아시아행 물동량을 확보했으며, 인천-앵커리지-댈러스-과달라하라-밴쿠버-인천을 잇는 노선으로 운항하고 있다. 또 2018년 7월에는 인천-하노이-델리-비엔나-밀라노-인천 노선을 개설했는데, 국내 전자 회사가 중국 톈진에 있던 공장을 델리로 이전한다는 정보를 파악하고 나보이로 가던 노선



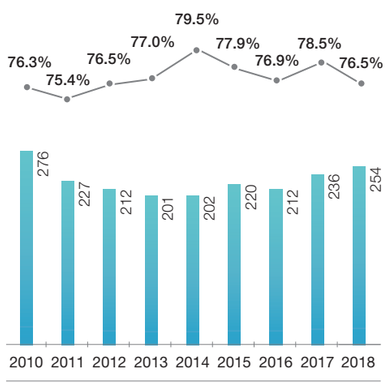
2015년부터 캐나다 활랍스터 수송

을 델리로 바꾼 것이었다. 이 노선도 높은 수익률로 한국·동남아시아·유럽을 이어주는 역할을 제대로 수행하고 있다.

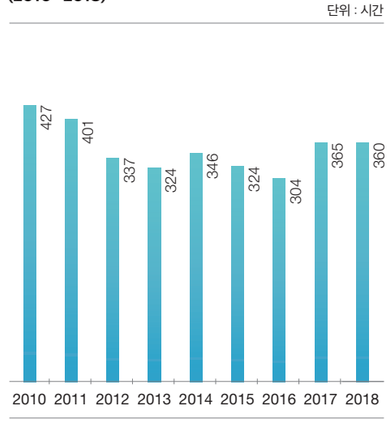
화물 사업의 흑자 전환

2011년 적자 발생 이후 화물사업본부는 한 방향으로 뜻을 모아 뼈를 깎는 체질 개선에 나섰고, 2014년에는 노선 이익을 흑자로 전환시켰다. 탑재율, 항공기 가동시간, 단위당

[그림 5-14] 화물 사업 단위당 수입과 탑재율(2010~2018)



[그림 5-15] 화물 전용기 가동시간 (2010~2018)



수입 등 대부분의 생산성 지표가 개선됐는데, 그간의 노력이 성과로 나타나기 시작한 것이었다.

2014년 말부터 이어진 미국 서부항만터미널의 파업으로 미주 노선이 반사 이익을 얻었으며, 이후 세계 경제가 회복되고 유가가 안정됨에 따라 2018년까지 흑자 행진을 이어갔다. 비록 국제 항공화물 수송 순위는 5위로 내려갔지만 수익성을 고려해 의도적으로 공급을 줄인 결과였다. 수송 극대화가 아닌 이익 극대화를 위해 강도 높은 개편을 추진한 결과 생산성과 수익성이 크게 개선됐으며, 환경 변화 대처 능력도 강화됐다. 어려운 환경에서도 흑자를 낼 수 있는 강인한 사업 체질을 유지하고 발전시킨 것이었다.

대한항공은 2019년 3월 현재 B777F 12대, B747-8F 7대, B747-400ERF 4대 등 모두 23대의 화물 전용기를 보유하고 있으며, 25개국 41개 도시에 화물 노선을 운영하고 있다. 이를 기반으로 화훼·배터리·의약품 등 고수익 품목을 개발하고 시장 개척을 지속적으로 추진하고 있다.

05.

선택과 집중, 글로벌 네트워크의 강화

급변하는 경영 환경에 대응한 탄력적 노선 운영 강화

2009년 글로벌 금융위기로 주춤했던 우리나라 여객 수요는 2010년 들어 다시 성장세로 전환됐다. 대한항공은 명품 좌석을 장착한 항공기의 가동시간을 최대한으로 끌어올려 영업에 총력을 기울인 결과 2010년 여객 매출 6조 원 시대를 열었다. 사상 최대 실적을 낸 대한항공은 차세대 항공기 도입 등을 통해 강화된 항공기 경쟁력을 토대로 지속적으로 신시장을 개발하며 성장동력을 만들어 나가고자 했다.

그러나 2011년 시작된 고유가의 파장으로 경기 회복이 지연되면서 고민도 깊어졌다. 더욱이 2010년대에는 예측 불가의 경영 환경과 위기가 계속되고 있었다. 2011년 동일본 대지진으로 시작해 2013년 북한 핵실험으로 인한 정세 불안, 2015년 메르스(MERS, 중동 호흡기 증후군)로 인한 여객수요 급감, 그리고 2017년 중국의 사드(THAAD) 보복 조치에 이르기까지 어느 것 하나 쉽게 지나가는 것이 없었다. 게다가 2008년 7월 제주항공의 국제선 취항을 시작으로 국내 저비용 항공사들의 국제선 진출이 본격화됐으며, 외국 항공사들의 취항 확대로 경쟁이 격화되고 있었다.

이러한 경영 환경에 맞추어 성장 일변도였던 노선 전략도 수정이 불가피해졌다. 2011년 동일본 대지진으로 인해 일본 노선의 항공수요가 급감하자 일본 노선의 공급을 줄이고, 아오모리·오이타·하코다테·나가사키 노선을 운휴했다. 아울러 일본 노선 부진을 만회할 대체 시장 개발을 위해 2011년 중국 황산과 청주-항저우 노선에 취항한 데 이어 러시아 이

르쿠츠크까지 하늘길을 넓혔다. 또 인천-쿤밍, 부산-정저우, 부산-시안 노선에 부정기편을 띄우고 여름 휴가철에는 중국과 동남아시아에 각각 126편과 75편의 부정기편을 대거 투입해 수익성을 높였다.

특히 경제성장으로 항공 수요가 늘고 있던 신흥국 시장 개척에 노력을 기울였다. 2012년 1월 베트남 다낭을 시작으로 6월 아프리카 대륙의 핵심 거점 도시인 케냐 나이로비, 9월에는 미얀마 양곤에 취항했다. 제2의 중동 건설경기 붐을 기대하면서 사우디아라비아의 리야드와 제다를 잇는 노선을 15년 만에 다시 개설했다. 정기 노선 개설 외에도 항공기 여력을 활용해 중국 구이린과 청두, 베트남 나트랑, 필리핀 팔라완 등에 부정기편을 운항해 신시장을 지속적으로 개척했다. 시장 개발 노력 그리고 차세대 항공기 도입과 일반석 예약 클래스의 세분화로 고단가 수요를 확보함으로써 2012년 여객 수송에서 7조 6,903억 원의 매출을 달성했다.

그러나 고유가와 기재비 부담 증가로 2011년 노선 적자에 이어 2012년에도 적자를 내며 수익성이 지속 하락했다. 2013년에는 흑자 전환과 수익성 회복을 사업 운영 방향으로 정하고 노선별 이익률을 따져가며 노선 조정에 돌입했다. 2013년 3월 잠재시장 개발을 위해 개설한 인천-콜롬보-말레 노선 외에는 적자 노선의 과감한 운항 중단이 이어졌다. 2013년 3월 멜버른 노선 운항 중단을 시작으로 4월에는 2012년 런던올림픽을 앞두고 개설했던 개트윅 노선을, 9월에는 이집트 정정 불안이 지속됨에 따라 카이로 노선을 폐지했다. 그동안 수요 부족으로 운휴를 지속해 왔던 일본 나가사키와 하코다테 노선을 각각 8월, 9월에 폐지했으며 최초의 미국 취항 노선이었던 서울-도쿄-로스앤젤레스 노선을

2012. 6. 21 케냐 나이로비 직항편 취항식



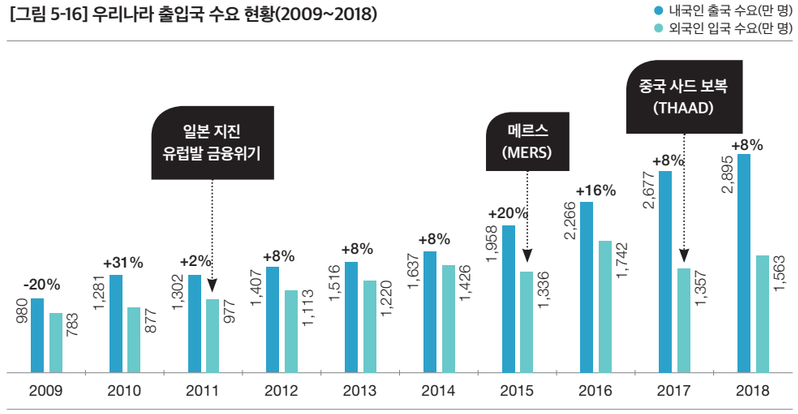


2012. 1. 19 베트남 다낭 취항

인천-도쿄-호놀룰루로 변경해 수익성 제고를 꾀했다.

노선 조정이 바로 성과로 이어지지는 않았다. 2013년 여객 매출은 2%의 공급 증대에도 불구하고 2003년 이후 처음으로 6%나 감소했으며, 북한 핵실험과 동남아시아 정정 불안으로 상반기 실적이 악화됐다. A380 등 초대형 항공기 도입으로 상위 클래스 공급이 대폭 늘어난 데 반해 비즈니스 수요가 부진했고, 엔화 약세로 일본 출발 승객이 감소하고 국내 저비용 항공사의 공급 증대로 인한 경쟁 심화로 일본 노선의 매출과 이익이 급감했던 것

[그림 5-16] 우리나라 출입국 수요 현황(2009~2018)



* 출처 : 법무부 출입국 통계

이다. 더욱이 중국과 우리나라에 대한 미국 항공사의 공급이 늘어 핵심 노선인 미주 노선의 수익성이 크게 악화된 영향이 컸다. 2014년에도 전사적으로 위기의식을 갖고 원가 절감, 영업 체질 개선 노력과 함께 노선 조정에 더욱 박차를 가했다. 실시간으로 노선별 이익을 확인하고 노선별 특성과 수요를 고려해 투입 항공기를 조정함으로써 수익성을 제고해 나갔다.

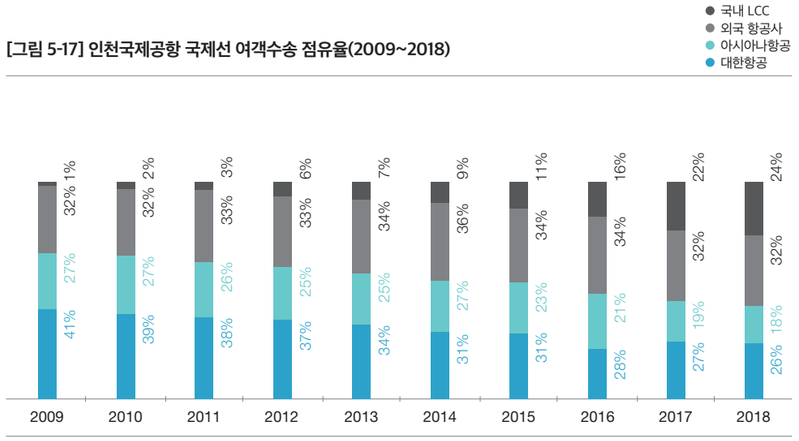
신성장 동력 확보를 위한 잠재 시장 개발

각고의 노력을 기울인 결과 수익성이 점차 개선됐다. 고공행진을 이어가던 유가도 조금씩 하락하기 시작했고 국내 항공 시장도 대체 휴일 제도 도입 등으로 강한 성장세를 이어가고 있었다. 대한항공은 미래 성장을 위한 시장 개발을 재개했다. 2014년 5월 미국 휴스턴에 노선을 개설했으며, 10월에는 베트남 나트랑에 정기 노선을 개설했다. 휴스턴 노선 개설은 텍사스에 진출한 국내 기업 수요와 셰일가스(Shale Gas) 생산 확대로 인한 비즈니스 수요를 공략하기 위한 것이었고, 베트남 나트랑은 관광지 다변화를 위한 신시장 개척 차원의 노선 개설이었다.

2015년 들어 유가 하락으로 유류 할증료가 인하됐으며, 장기 연휴로 내국인 출국 수요가 폭발적으로 증가해 전년보다 20%나 늘었다. 대한항공은 다변화된 고객의 항공 이용 욕구를 충족시키고 수요 확보를 위해 본격적인 네트워크 확대를 추진했다.

먼저 한류 열풍으로 인한 중국인들의 방한 수요 확보를 위해 중국 노선 확대에 나섰다. 치열한 경쟁 끝에 확보한 운수권을 활용해 2015년 3월 인천-허페이, 5월 인천-난닝과 제주-구이양, 6월 대구-선양 노선에 신규 취항했다. 대구-선양 노선 취항으로 대한항공은 16년 만에 '중국 최다 노선 취항 항공사'가 됐다. 2016년 5월에는 인천-구이양 노선을 개설했으며, 강화된 중국 역내 네트워크를 토대로 중국인 대상 마케팅을 강화해 중국 수요를

[그림 5-17] 인천국제공항 국제선 여객수송 점유율(2009~2018)



* 출처 : 인천국제공항공사 항공통계



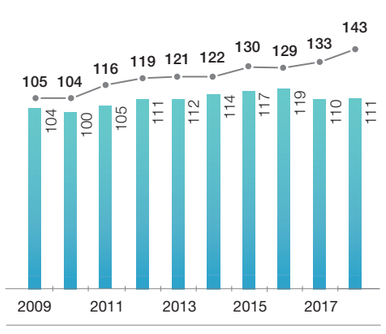
2015. 3. 30 중국 허페이 정기 노선 취항식

확보해 나갔다.

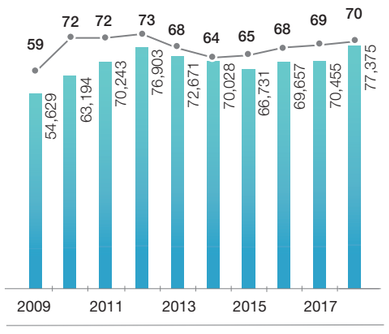
한편으로는 일본 수요가 회복됨에 따라 그해 5월 인천-오키나와에 신규 취항했다. 2016년 12월에는 인도 델리에 노선을 개설했다. 델리는 국내 대표 기업들과 IBM, GE, 구글 등 글로벌 업체들이 다수 진출해 있었으며, 다양한 문화적 유적지가 많아 인도의 관광 수요와 상용 수요를 확보하기 위해 취항한 것이었다.

정기 노선 개설과 더불어 부정기편 운항을 확대했다. 대한항공의 강점인 시장개척 능

[그림 5-18] 여객기 보유대수와 취항 도시(국제) 현황(2009~2018)



[그림 5-19] 여객 사업 매출액과 공급당 수익 추이(2009~2018)



력을 토대로 시장을 선점하고 항공사들과의 경쟁에서 우위를 확보하기 위한 전략이었다. 2015년에는 중국 산야·쉬저우·닝보, 타이완 타이중 등 신규 목적지 개발을 위해 전세기를 띄웠다. 캐나다 캘거리, 스페인 바르셀로나, 그리스 아테네 등 장거리 노선에 부정기 운항을 확대해 시장 개발과 수요 선점에 매진했다. 2016년에는 프랑스 마르세이유, 미국 앵커리지 등으로 장거리 부정기편 운항을 확대해 잠재 시장을 개척하고 수익을 제고했다.

수익구조 개선을 위한 선택과 집중

대한항공은 수익구조 개선을 위해 노선 구조조정을 지속했다. 실적이 부진한 노선은 운항을 중단하거나 감편하고 인기 노선의 공급을 증대했다. 선택과 집중의 전략이었다.

2014년 8월 나이로비 운항을 중단했다. 동부 아프리카의 관문인 케냐를 신성장 동력 개발의 발판으로 삼아 아프리카 시장에 본격적으로 진출할 계획이었으나, 에볼라 바이러스가 창궐하면서 케냐의 항공 수요가 급감하자 취항 2년 만에 운항을 중단한 것이었다. 2016년 9월 브라질 경제가 추락하면서 수요가 지속적으로 감소한 상파울루 노선을 운휴했다. 2017년 2월에는 사우디아라비아 리야드와 제다, 오사카-괌 노선, 인천-시엠립 노선의 운항을 중단했다. 10월부터는 수요 부진으로 적자가 심화되고 있던 휴스턴 노선을 운휴했으며, 이듬해 2018년 10월 노선 폐지를 결정했다.

과감한 노선 폐지를 단행하는 한편 신시장은 적극적으로 개척했다. 2017년 4월에는 동북아 지역 항공사로는 처음으로 스페인 제2의 도시인 바르셀로나에 정기 노선을 개설했으며, 미국 샌프란시스코와 시애틀 노선은 증편했다. 2018년 9월에는 크로아티아 자그레브에 정기 노선을 개설해 유럽 노선망을 확대했다. 2019년 4월에는 미국 보스턴에 취항해 미국 동부 네트워크를 강화했다.

[표 5-2] 여객 국제선 정기 노선 취항 및 폐지 현황(2010~2019. 6)

구분	신규 취항	노선 폐지
2010	청주-홍콩, 청주-오사카, 청주-방콕, 인천-하네다	인천-우루무치
2011	인천-이루쿠츠크, 인천-황산, 인천-팔라우, 청주-항저우, 부산-세부, 김포-베이징	인천-옌타이, 부산-하노이, 청주-오사카, 청주-홍콩
2012	인천-다낭, 인천-우루무치, 인천-나이로비, 인천-개트윅, 인천-양곤, 인천-리야드-제다	
2013	인천-콜롬보-말레, 부산-난징	인천-멜버른, 인천-카이로, 인천-개트윅, 인천-나가사키, 인천-하코다테
2014	인천-휴스턴, 인천-나트랑	인천-시즈오카
2015	인천-허페이, 인천-난닝, 제주-구이양, 대구-선양	인천-나이로비, 인천-코타키나발루
2016	인천-오키나와, 인천-구이양, 인천-델리, 부산-타이베이	부산-세부, 인천-아키타
2017	인천-바르셀로나	인천-상파울루, 인천-리야드-제다, 오사카-괌, 인천-시엠립
2018	인천-자그레브, 부산-다낭	인천-휴스턴
2019	인천-보스턴	인천-난닝



2019. 4. 12 보스턴 취항

아시아를 넘어 아프리카와 남미까지 글로벌 신시장을 찾아 종횡무진한 대한항공은 부진 노선은 과감히 운휴와 감편을 실시하고, 성장이 기대되는 잠재시장은 적극 개척했으며, 수익 증대를 위해 수익성 부정기 운항을 활용했다. 고효율 신형 항공기로 기재 경쟁력을 높여 고단가 상위 클래스 판매를 확대했으며, 우수 고객을 대상으로 타깃 마케팅을 강화해 수익성을 제고했다. 지속적인 스케줄 개선과 마일리지 소진처 확대를 통해 고객 서비스도 강화했다.

06.

IT 혁신으로 글로벌 운영 체제 구축

세계 항공사 최초의 통합 ERP 시스템 구축

2011년 세계 항공업계 IT 분야의 시선은 대한항공으로 쏠렸다. 항공업계 최초로 회계에서부터 기내식과 정비에 이르기까지 항공 업무의 전반을 아우르는 통합 ERP 시스템을 구축한 것이었다. 그간 필요에 따라 재무나 구매 등 분야별 패키지를 도입하던 항공업계에서 통합 ERP의 도입은 전례가 없는 도전이었다. 대한항공은 글로벌 명품항공사를 지향하며 시스템 경영을 뒷받침할 IT 부문의 투자를 통해 전사의 각종 자원을 유기적으로 통합하는 ERP를 구축함으로써 경영의 효율을 극대화하게 됐다.

대한항공이 ERP 구축을 염두에 둔 것은 2000년대 초반이었다. 2000년대 들어 경영환경이 급변함에 따라 신속한 의사결정이 필요했으나 부문별 시스템 운영으로 데이터 수집과 결산에 시간이 오래 걸렸다. 2003년 IT 중기 전략을 수립하고 ERP 구축을 위한 사전 준비 작업에 돌입했다. 해외 우수 사례를 연구하고 벤치마킹하기 위해 전 세계 항공사의 사례를 수집하고 업무 프로세스와 데이터 등을 분석해 나갔다.

무엇보다 '통합'을 ERP 구축의 화두로 삼았다. 단순히 IT 시스템을 하나 더 늘리는 차원이 아니라 표준화와 통합을 기반으로 글로벌 경쟁력을 극대화하려는 취지였다. 2007년 1월 한국오라클의 'e-비즈니스 스위트'를 솔루션으로 선정하고 그해 9월 ERP추진본부를 조직해 전 세계 항공산업의 새 역사를 쓸 ERP 프로젝트의 서막을 올렸다. 정비, 재무, 자재, 항공우주, 시설, 기내식까지 포함해 항공기 관리를 위한 모든 데이터를 ERP로 통합 관



2012. 3. 2 ERP 시스템 구축 기념식

리할 수 있도록 했다. 범위로 보면 세계 항공운송업계 최대 규모였다.

2008년 2월부터 ERP 구축을 본격적으로 진행해 2011년 1월까지 5단계에 걸쳐 통합 ERP 시스템을 구축했다. 특히 마지막으로 구축된 정비 부문은 대한항공 ERP 프로젝트만의 핵심적 차별화 요소였다. 정비 부문은 하나의 중견 기업과 비견할 정도로 방대한 규모의 프로젝트였는데, 처음부터 내부 전문가 집단을 구성하고 직접 설계에 참여하고 개발해 의미가 컸다. 항공기 부품 하나하나의 철저한 정비를 위해 27개의 오라클 모듈이 적용됐으며 항공기, 엔진, 부품 등 모든 데이터가 표준화되고 공유되어 생산성과 효율성이 향상됐다. 특히 항공기 엔진, 부품의 고장 수량을 예측하고 잔여 예상 수명을 산출할 수 있는 신뢰성 시스템은 대한항공 정비 ERP만의 특화된 기능이었다.

통합 ERP 구축이 막바지에 다다르자 ERP 도입 효과들이 가시적으로 나타나기 시작했다. 가장 큰 효과는 단절됐던 비즈니스 간 프로세스가 하나의 시스템으로 통합됨에 따라 이전에는 한 달이 걸리던 노선별 영업수지 파악이 실시간으로 가능해진 것이었다. 3주가 소요되던 회계 결산도 5일로 단축됐으며, 항공기 스케줄의 신속한 변경과 대응이 가능해졌다. 조직 간 정보를 공유하게 되면서 업무처리 속도가 빨라졌으며, 불필요한 프로세스 개선으로 비용이 획기적으로 절감되고 생산성이 크게 향상됐다. 무엇보다 전 부문에 걸친 종합적인 판단을 근거로 한 전략적 의사결정이 가능해지면서 시스템 경영을 확립하고 경쟁력을 제고할 수 있었다.

준비 작업에서부터 장장 10년에 걸친 통합 ERP 구축은 900명의 인원이 참여했으며 1,000억 원의 자금을 투입해 업무 기준과 프로세스를 근본적으로 바꾼 대작업이었다. 항

공업계 누구도 구축한 적이 없는 통합 ERP를 성공리에 구축한 것은 조양호 회장의 강력한 의지와 지원이 있었기에 가능했다. 전 세계 항공업계의 선망이 되어 대한항공의 ERP 시스템 구축과 관련된 노하우를 얻고자 하는 공식·비공식 요청이 끊이지 않았으며, 각 항공사 관계자들이 직접 한국을 찾아 벤치마킹에 열을 올리기도 했다.

1년여에 걸친 시스템 안정화 작업을 성공적으로 마무리하고 2012년 3월 2일 창립기념식에서 'ERP 시스템 원년'을 선포했다. 조양호 회장은 "ERP를 통해 완벽한 시스템 경영을 정착시키고 세계 항공업계에 새로운 바람을 불러 일으킬 것"이라고 선언하며 '세계 항공업계를 선도하는 글로벌 항공사'라는 비전 실현을 위한 변화에 박차를 가했다.

IT 혁신으로 항공운송 사업의 경쟁력 강화

2011년 ERP 시스템을 성공적으로 구축함으로써 경영 시스템의 혁신을 통해 글로벌 경쟁력을 끌어올린 대한항공은 연이어 또 하나의 IT 혁신에 도전했다. 신여객 시스템인 PSS(Passenger Service System) 구축에 착수한 것이었다. ERP 구축이 사내 인프라의 고도화였다면 신여객 시스템 도입은 대외 고객의 편의성을 염두에 둔 것으로, 대한항공의 여객 서비스를 한 단계 더 향상시키기 위한 조치였다.

대한항공은 1983년 컴퓨터 예약 시스템(CRS)인 TOPAS를 개발한 이래 국내 시장에 최적화된 여행정보 시스템의 발전을 주도적으로 이끌어 왔다. 그러나 항공사 간 제휴가 확대되고 인터넷 등 시스템 환경이 복잡해짐에 따라 TOPAS로는 신속한 신기술 대응이 어려웠다. 대한항공 경영진은 새로운 기술과 기능을 받아들일 수 있는 아마데우스(AMADEUS) 예약 시스템을 기반으로 대한항공만의 특화된 서비스를 구현하기로 결정했다.

2011년 5월 아마데우스의 알테아 고객 관리 솔루션(Amadeus' Altéa Customer Management Solution) 도입 계약을 체결한 대한항공은 6월 조원태 전무를 수장으로 하

[그림 5-20] 단계별 ERP 시스템 도입





2011. 5. 20 아마데우스와 신여객 시스템 도입 계약 체결

는 PSS 전담 조직을 신설해 프로젝트에 착수했다. 1억 달러의 예산이 투자된 이 프로젝트는 대한항공 전담 인력 180여 명을 포함해 글로벌 전문인력 300여 명이 투입되어 3년 3개월간 대대적으로 진행됐다. 예약, 발권, 운송 등 고객들이 대한항공을 이용하는 과정에서 이루어지는 모든 업무를 지원하는 시스템의 전면적인 개편이었기 때문에 대한항공의 모든 IT 역량이 집중됐다.

2014년 9월 대한항공은 마침내 신여객 시스템을 세상에 선보였다. PSS 가동으로 예약에서부터 탑승 수속에 이르기까지의 전 과정에서 항공권의 재발행, 환불, 특별 기내식 요청 등 고객의 세세한 요청을 통합적으로 신속하게 처리할 수 있었다. 아마데우스를 사용하는 모든 항공사 및 여행사와 동일한 예약 정보(Passenger Name Record, PNR)를 공유함에 따라 데이터 불일치로 인한 시스템 오류 가능성이 낮아졌으며, 기술 수용이나 서비스 개선이 용이해져 시스템의 유연성을 갖추었다.

2014년 9월 PSS 적용과 함께 홈페이지도 개편했다. 웹과 모바일 앱 시스템 개선으로 한층 편리해진 항공예약 기능을 제공함으로써 고객들의 호평을 이끌어냈다. 홈페이지를 통한 판촉 프로모션을 확대하고 고객 개인별 특성에 맞는 서비스 제공 등 항공권 판매 채널로서의 기능을 강화했다. 그 결과 2015년 전체 여객 매출의 10%에 불과했던 온라인 매출 비중이 점차 확대돼 2018년 20%로 늘어났다. 대한항공은 고객 서비스와 온라인 판매 강화를 위해 홈페이지와 모바일 앱 등 채널별 특성에 따른 디지털 플랫폼의 경쟁력을 지속적으로 강화하고 있다.

2019년 3월 수익 증대를 위해 신규좌석관리 시스템인 O&D RMS(Origin & Destination



2018. 2. 5 신화물 시스템 도입 계약 체결

Revenue Management System)를 도입했다. 기존 RMS는 해당 항공편만의 매출을 최적화하는 방향으로 가격별 좌석이 할당됨에 따라 여객 네트워크 전체 수익의 극대화가 어려웠다. 반면 새롭게 도입한 O&D RMS는 전체 여정을 기준으로 최저 가격이 설정됨에 따라 같은 항공편일지라도 여정별로 세분화된 가격 관리가 가능했다.

2017년 7월에는 화물 사업에도 신화물 시스템(Cargo Service System, CSS)을 도입하기 위해 CSS추진사무국을 신설하고 2018년 2월 IBS사의 '아이카고(i-Cargo) 시스템' 도입 계약을 체결했다. 아이카고는 루프트한자, 콴타스항공, 전일본공수 등 21개 항공사가 사용하는 안정성과 편의성이 검증된 시스템이었다. 2019년 4월 신화물 시스템이 본격적으로 적용되면서 온라인 판매 기능이 확대되고 항공사, 화주, 대리점, 세관 등에 대한 맞춤형 정보 제공으로 고객의 편의성이 강화됐다. 신화물 시스템은 2020년 3월까지 지속적으로 기능 업그레이드를 추진할 계획이며, 특히 인공지능(AI) 기반의 화물수익관리 시스템(RMS) 솔루션이 도입되면 화물 사업의 수익성도 대폭 개선될 것으로 기대되고 있다.

전사 시스템의 클라우드 기반 전환

1998년 국내 대기업 최초로 데이터센터 운영을 외주로 돌리며 일찌감치 IT 아웃소싱(ITO)을 단행한 대한항공은 2018년 11월, 국내 대기업과 전 세계 대형 항공사 최초로 회사 시스템의 클라우드 전환을 발표했다. 디지털 변혁 시대에 혁신을 가속화하고 미래에 대비한 글로벌 운영 체제를 구축하기 위한 결단이었다.

2018년 11월 LG CNS, 아마존웹서비스(Amazon Web Service, AWS)와 업무협약을 체

결했다. LG CNS는 국내 IT 아웃소싱 1위 기업이며 AWS는 글로벌 클라우드 인프라 1위 업체로, 2019년부터 3년에 걸쳐 대한항공의 모든 시스템과 데이터를 AWS 클라우드로 이전할 예정이다.

약 10년간 운영 비용을 포함해 약 2,000억 원을 투자해 AWS의 빅데이터와 인공지능 기술을 항공운송업에 접목, 최첨단 서비스를 개발해 나갈 계획이다. 대한항공은 클라우드 기반으로 지속적으로 변화하는 고객의 취향을 AI(Artificial Intelligence)를 통해 분석해 고객에게 최적화된 항공 상품을 빠르게 제안할 수 있을 것으로 기대하고 있다. 이와 함께 GPS 기술과 인공지능 기술로 예약, 발권, 운송, 기내 등 모든 고객 접점에서 필요한 정보를 선택적으로 제공하는 기능의 도입도 계획하고 있다. 운항과 정비 등 각 부문에서도 생산되는 방대한 데이터를 분석해 항로 최적화, 사전 예측 정비 등에 활용할 예정이다.

각종 시스템 로그 정보 분석으로 안전성이 높아지고, 사용자 증가에 따른 서버 자원의 자동 확장으로 안정적인 IT 서비스를 제공할 수 있게 됐다. 안정적인 시스템 운영을 위해 국내 두 곳에 데이터센터를 두는 동시에 미국에 재해복구센터를 구축하는 등 3중 재해복구 체계를 구축할 계획이다.

ERP, PSS, CSS 구축 등으로 이미 여러 차례 보여준 것처럼 대한항공의 IT 디지털 혁신은 쉴 새 없이 이어지고 있다. 미래 사업환경 변화에 능동적으로 대응하고, 항공 서비스와 IT 융합을 선도적으로 실천하는 대한항공의 IT 경쟁력은 끊임없이 발전하고 있다.

2019. 7. 19 클라우드 커맨드센터 오픈



07.
지주회사 체제로 전환

지배구조의 개편, ㈜한진칼의 설립

세계 최고 항공사라는 확실한 목표 아래 글로벌 네트워크와 운영 체계를 구축해 온 대한항공은 이에 걸맞은 지배구조 확립을 위해 지주회사 체제로 전환을 추진했다. 1945년 한진그룹이 창립된 이래 종합물류기업으로 성장하면서 계열사가 증가함에 따라 소유구조가 복잡해졌기 때문이었다. 계열사끼리 소유가 얽혀 있는 순환출자 구조에서는 한 회사가 어려움에 빠지면 그룹 전체가 영향을 받게 되는 문제가 있었다. 지주회사 체제로 전환하면 순환출자 구조가 해소되어 경영 위험이 분산되며, 투명한 지배구조로 사업부문별 책임경영이 정착될 것으로 기대됐다. 2000년대 중반부터 지주회사 검토에 착수했고, 2010년대 들어 사회적 분위기가 조성됨에 따라 지주회사 체제로의 전환을 본격화했다.

지주회사로의 전환은 2012년 10월 한진관광의 분할로 시작됐다. 한진관광을 여행 사업과 투자 사업으로 분할하고 2013년 1월 31일자로 투자 사업 부문을 대한항공과 합병했으며, 이어 3월에는 현물출자를 통해 대한항공의 호텔 사업 부문을 칼호텔네트워크로 양도했다. 대한항공은 항공 사업과 투자 사업 부문으로 사업을 분리하고, 투자 사업 부문을 총괄하는 지주회사 (주)한진칼을 설립하기로 결정했다.

2013년 6월 28일 임시 주주총회를 개최하고 회사분할 계획서를 승인했다. 분할 비율은 순자산 기준으로 한진칼과 대한항공이 2(0.1946) 대 8(0.8054)의 비율이었다. 임시 주주총회에서는 분할에 따른 우려도 제기됐다. 한진칼로 이전되는 자산 7,567억 원 중 부채가



2013. 6. 28 대한항공 임시 주주총회에서 회사 분할계획서 승인

2,878억 원으로, 분할로 인해 대한항공의 부채비율이 915%에서 1,000%대로 뛰게 됐던 것이다. 대한항공은 '지주회사의 경영 상태는 자회사들의 대외 신인도에 영향을 미치므로 지주회사를 통해 지배구조 투명성과 경영 안정성을 꾀하는 데 힘을 보태달라'며 주주들의 동의를 구한 끝에 지주회사 체제의 출범을 확정지었다.

2013년 8월 1일 (주)대한항공과 (주)한진칼의 인적 분할로 지분율에 비례해 한진칼 주식이 배정됐다. 이와 함께 자회사인 칼호텔네트워크, 정석기업, 제동레저, 한진관광, 토파스여행정보, 진에어의 주식 5,121억 원 등을 이관하면서 지주회사로의 분할을 마무리했다. 한진칼 대표이사는 한진그룹 내 최고 물류 전문가인 석태수 사장이 선임됐다.

지주회사 체제의 출범으로 대한항공은 항공 사업에 집중하며 안정적이고 자율적인 경영 체제를 확립했다. 반면 분할 신설된 한진칼은 지주회사로서 투자 사업을 총괄하고 계열사에 대한 경영 자문과 컨설팅을 제공함으로써 사업부문별 경쟁력을 강화하고 자회사들의 자율경영과 책임경영을 발전시켜 나가고 있다.

지주회사 체제의 완성, 뉴 한진그룹으로 변모

지주회사를 성공적으로 출범시킨 대한항공은 그해 말 재무구조 개선을 위해 고강도 자구책을 내놓았다. 1,000% 이상의 높은 부채비율을 낮추어 경영의 안정을 꾀하고 한편으로는 경영난에 빠진 한진해운 문제도 해결해야 했기 때문이었다. 노후 항공기의 처분과 에쓰오일 매각으로 재무구조 개선에 나섰다. 아울러 임원 인사를 단행해 조원태 대한항공 부사장을 한진칼 대표이사로 겸직 임명했다. 조원태 부사장의 한진칼 대표이사 임명

은 지주회사를 중심으로 그룹 전체의 일관된 경영 정책과 전략을 유지해 나가기 위한 조치였다.

한진칼의 새로운 경영 체제 아래 지주회사 체제 완성을 위한 노력은 지속됐다. 한진칼이 출범했지만 '(주)한진→한진칼→정석기업→(주)한진'의 순환출자구조를 해소하기 위해 2015년 6월 한진그룹은 한진칼의 자회사 정석기업을 사업 부문과 투자 부문으로 분할하고 투자 부문을 한진칼과 합병했다. 이로써 '한진칼→대한항공·정석기업·(주)한진'의 단순하고 투명한 지주회사 체제가 구축됐다.

한진그룹은 지주회사 전환으로 외형과 내실을 모두 갖춘 그룹으로 변모했다. 지주회사 체제를 완성한 2015년 11월 한진그룹 70주년 기념식에서 조양호 회장은 '뉴 한진'을 소개하며, "보다 많은 가치를 창출하며 국가와 고객에게 헌신해 더욱 사랑받는 한진그룹이 되도록 최선을 다하겠다"고 밝혔다.

대한항공은 2014년에 극심한 유동성 위기에 빠진 한진해운을 살리고자 경영 지원에 나섰다. 그러나 한진해운은 대한항공의 전방위적인 지원에도 불구하고 결국 2017년 2월 3일 파산하고 말았다. 한진그룹이 육·해·공 종합물류그룹을 꿈꾸며 1977년 5월 설립한 한진해운은 국내 1위 해운사로 성장했지만, 2010년대 들어 경영 악화로 인해 역사 속으로 사라졌다.

2018년 말 현재 (주)한진칼은 (주)대한항공, (주)한진, (주)진에어, (주)칼호텔네트워크,

[그림 5-21] 투명한 지주회사 체제의 완성 (2015. 6)





2015. 11. 2 한진그룹 창립 70주년 기념식

정석기업(주), 토파스여행정보(주), (주)한진관광, (주)제동레저, 와이키키리조트호텔 등 총 9개의 자회사를 두고 있다. 한진그룹은 계열사 32개사, 자산총액 31조 7,000억 원 규모로 국내 기업 순위 13위에 올라 있다.

[표 5-3] 한진칼 자회사 현황(2019. 3)

자회사	개요
(주)대한항공	1969.03 설립, 국내 최대 항공사 **[대한항공의 자회사]** 한국공항(자회사 에어코리아), 한진정보통신, 싸이버 스카이, 항공종합서비스, 한국글로벌로지스틱스시스템, 아이에이티, 왕산레저개발
(주)한진	1958.03 설립, 글로벌 물류 기업
(주)진에어	2008.01 설립, 저비용 항공사
(주)칼호텔네트워크	2001.05 설립, 호텔 전문기업(국내 3개 호텔 소유)
정석기업(주)	1953.07 설립, 부동산 관리사업
토파스여행정보(주)	1999.04 설립, 대한항공과 아마데우스가 공동 설립한 CRS 업체
(주)한진관광	1961.08 설립, 관광여행 사업
(주)제동레저	2003.02 설립, 골프장업, 음식 숙박업 및 토산품 판매업
와이키키리조트호텔	1974.04 매입, 한진칼의 해외 계열사

08.

세계 최고 수준의 안전한 항공사

타협 없는 '절대 안전'

"안전은 어떠한 경우에도 타협의 대상이 될 수 없다." 조양호 회장은 2016년 신년사를 통해 '절대 안전'을 다시금 강조했다. 대한항공은 이미 세계 최고 수준의 안전과 보안 체계를 갖추고 있었지만 현업에서 근무하는 직원들의 마인드를 환기시키고 안전운항 체제를 강화하기 위한 것이었다.

절대 안전운항 체제 구축에 힘써온 대한항공은 2010년대에도 매년 안전 부문에 1,000억 원 이상을 투자하면서 전사적인 노력을 지속했다. 2010년대의 안전 관리는 항공 사고를 미연에 방지할 수 있는 사전적 예방과 상시적 대응 체계 확립에 초점이 맞추어졌다. 대한항공은 안전과 관련된 모든 과정을 관리하기 위해 안전관리 시스템(Safety Management System, SMS)을 구축하고 2008년 10월 국내 최초로 항공안전본부의 인가를 받았다. 2009년 10월에는 SMS 통합 관리를 위해 세이프넷(SafeNet)을 구축했다. 세이프넷을 통해 각종 안전 데이터와 정보의 통합·분석으로 선제적 안전 관리가 가능해져 한층 더 견고한 안전관리 체계로 변모했으며, 해저드(Hazard, 항공안전 위해요인) 사전 식별 및 위험 경감을 목적으로 2018년 6월 해저드 리포트 제도 및 우수 보고서에 대한 SMS Excellence 포상 제도를 도입해 예방안전 체계를 확고히 했다.

항공기 운항의 각종 위험 요소를 점검하는 FOQA(Flight Operation Quality Assurance) 분석을 강화했다. 대한항공은 1991년 FOQA를 도입한 이래 모든 비행편의

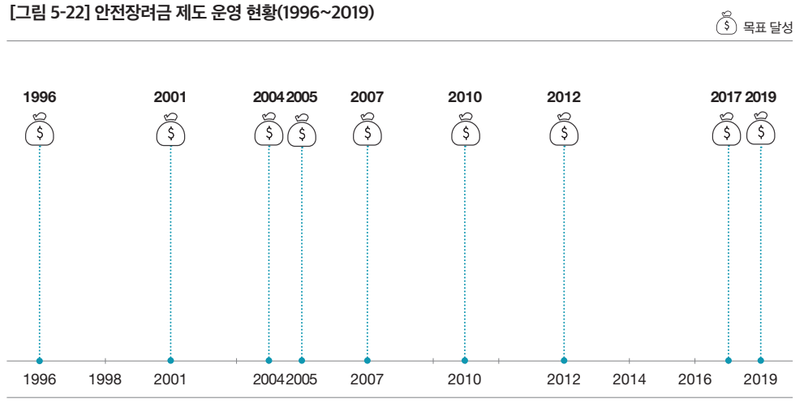


2004년 자체 개발한 3차원 비행 영상분석 시스템

비행 자료를 분석해 교육과 훈련에 반영함으로써 잠재적인 불안 요소까지 관리해 오고 있었다. 특히 2004년 3차원 비행 영상분석 시스템을 자체 개발해 실제 비행과 유사한 수준으로 비행을 재현함으로써 신속 정확하고 수준 높은 비행 자료 분석이 가능해졌다. 아울러 운항훈련 프로그램과 연계해 실제 항공기 운항에서 발생할 수 있는 모든 위험 요소를 사전에 예방할 수 있었다.

안전문화 정착에도 힘을 쏟았다. 조양호 회장은 안전에서 가장 중요한 것은 모든 직원들이 자신의 자리에서 안전을 위해 자기 역할을 다하는 것이라고 판단했다. 이에 따라 전 직원이 안전에 각별히 신경을 쓰는 문화를 만들고 책임감을 높이고자 1996년 '안전장려금 제도'를 도입했다. 항공기 안전 항목을 평가해 안전 목표를 달성하면 전 직원에게 기본급 100%를 장려금으로 지급하는 제도로, 도입된 이후 2019년까지 9번의 목표를 달성했

[그림 5-22] 안전장려금 제도 운영 현황(1996~2019)





2012. 6. 18 A330 항공기 최우수 운항상 수상

다. 회사 여건이 어려워도 목표 달성 시 약속대로 안전장려금을 지급함에 따라 직원들의 회사에 대한 신뢰와 안전의식이 크게 향상됐다.

국제 기구의 안전 프로그램에도 적극 참여했다. 2009년 4월부터 IATA에서 개발한 지상안전 프로그램인 ISAGO(IATA Safety Audit for Ground Operations) 프로그램에 참여해 국제적 수준에 부합하는 지상 조업 품질을 확보했다. 2007년에는 항공유 품질관리를 위해 IFQP(IATA Fuel Quality Pool) 회원사로 가입해 매년 10개 공항을 심사하며 안전 활동을 강화하고 있다.

안전운항을 책임지는 '1등 정비'

대한항공의 절대 안전운항 체제 구축은 안전운항과 자체 정비능력 확보로 내실을 다져온 세계 최고 수준의 정비 역량에 기반하고 있다. 대한항공은 창립 직후부터 안전운항과 직결되는 정비 분야에 과감한 투자와 인력 양성으로 1등 정비의 기반을 구축해 왔기 때문이다. 보유 항공기 전 기종에 대한 비행 전·후 운항 정비부터 중정비, 개조, 항공기 도장에 이르기까지 토털 항공정비 체제를 구축해 안전운항을 지원했던 것이다.

대한항공의 우수한 정비 능력과 세계 최고 수준의 항공안전 품질은 유수의 항공 관련 기관의 인증과 다양한 수상으로 입증됐다. 1972년 미국연방항공국(FAA)의 정비조직 인증을 취득한 이후 2001년 국제항공사품질심사협회(CASE)에 정회원으로 가입했으며, 2003년 유럽항공기구(JAA), 2006년 중국민항총국(CAAC)으로부터 정비 인증을 획득했다. 이 밖에도 10여 개국 이상 감항당국의 품질인증과 함께 2009년부터 격년으로 미국 국방성(DOD)의 안전품질 검사를 통해 정비능력과 항공안전품질을 국제적으로 인정받고 있다.

2010년대에도 A380을 비롯해 A330, A300-600, B747-8에 대한 최우수 운항상을 받았으며, 운항 중인 모든 기종에 대해 톱 5의 운항정시율로 우수한 정비 능력을 인정받았다.

2013년에는 전 세계 항공사 평균 운항정시율 98.91%보다 0.95%p 높은 99.86%의 운항정시율을 기록했으며, 2014년에는 플라이트스테이츠(FlightStats) 선정, 정시성 톱 10 항공사로 인정받기도 했다.

그러나 조양호 회장은 '정시율은 목표가 아니라 결과'이므로 정시율을 위해 '안전'이라는 본질을 간과하면 안 된다는 점을 강조했다. 정비사들의 안전에 대한 책임감을 고취시키기 위해 기존의 정비주임 제도를 항공기 책임관리 제도로 개선했으며, 교육훈련과 자격체계도 지속적으로 개선했다.

정비 품질이 정비사 개인의 경험과 업무 역량에 좌우되지 않도록 통합 정비지원 체제를 구축했다. 2011년 자체적인 정비 ERP 구축으로 정비결함 자료와 노하우를 축적, 공유했으며, 24시간 정비 지원을 위해 2015년 MCC(Maintenance Coordination Center)를 개설했다. MCC 개설로 조종사, 통제센터와 함께 운항 중에 발생하는 항공기 고장을 실시간으로 분석하고 대응 조치함으로써 항공기 도착 후 신속한 정비가 가능해졌다. 2015년에는 결함 해결을 위해 축적된 빅데이터를 분석하는 MDAS(Maintenance Defect Analysis System)를 구축했다. MDAS는 IBM사의 왓슨 익스플로러(Watson Explorer, WEX)를 접목한 분석 시스템으로 이를 활용해 정비 결함의 경향성과 취약점을 분석하고 예방 정비를 강화하고 있다.

한편으로는 자체적인 중정비를 통해 항공안전을 강화했을 뿐만 아니라, 우수한 정비 품질을 토대로 2005년 유나이티드항공사를 포함해 외국 항공사 항공기의 중정비·개조 작업을 수행했다. 더 나아가 2015년에는 Pratt & Whitney사와 합작으로 인천경제자유구역(IFEZ)에 세계 최대 규모의 항공엔진정비센터인 아이에이티를 설립해 항공기 엔진 전문 수리와 테스트 역량을 한층 강화했다. 최대 15만 파운드급 엔진까지 테스트할 수 있는 규모로 향후 개발될 차세대 초대형 엔진까지 국내에서 테스트할 수 있다.

대한항공의 운항 안전지표는 지속적으로 증진됐다. 1999년 이후부터 2019년 현재까지 무사망 사고를 기록하고 있다. 준사고도 1990년대 연평균 8.4건에서 2000년대 들어 5건으로 줄어들었으며, 특히 SMS 체계를 갖춘 2010년 이후에는 1건으로 감소해 세계 최고

[표 5-4] 정비 시설 현황(2019. 3)

지역	건물명	준공	지역	건물명	준공
김포	OC빌딩(2.5-Bay 격납고 포함)	1997.07	김해	보기공장	1987.05
	지상지원장비(GSE) 정비공장	1997.07		Wash Bay	1987.01
	위험품저장창고	1997.07		Paint Hanger	1998.10
부천	1엔진조립공장	1994.11		기자재 창고	1987.05
	엔진수리공장	1997.04		위험물 창고	1989.04
	금속그룹(용접/표면처리)	1983.01		보급 자동창고	1998.10
	Engine Test Cell	1983.01			
김해	2-Bay 격납고	1986.08	인천	2.5-Bay 격납고& 부속동	2002.06
	전자공장	1986.04		지상지원장비(GSE)	2001.03
				정비공장기자재 자동창고	2001.03

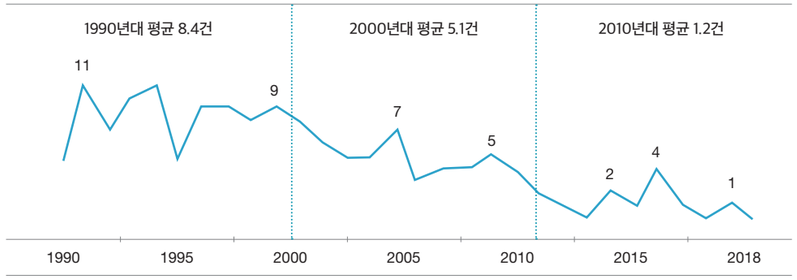


2015. 11 항공엔진정비센터 아이에이티 설립

수준의 안전지표를 보이고 있다. 2005년 1월 국내 항공사 최초로 IOSA 인증 항공사가 된 이래 2년마다 자격을 갱신해 2019년 현재도 IOSA 인증 항공사 등록을 유지하고 있다.

항공보험요율은 세계 최저 수준으로 내려갔다. 항공사의 보험요율은 안전 데이터를 누적해 반영하기 때문에 항공안전의 종합적인 척도로 간주되고 있다. 지난 20년간 고군분투하며 안전 이슈를 극복해 온 결과, 1990년대 후반 연이은 사고로 보험 갱신조차 어렵던 항공사에서 세계에서 가장 안전한 항공사로 거듭났다. 세계 최고 수준의 안전운항 체제를 구축했지만 대한항공은 매 순간 긴장을 놓지 않고 절대 안전을 위한 노력을 지속하고 있다.

[그림 5-23] 준사고 발생건수(1990~2018)



* 준사고 : 항공기 사고 외에 항공기 사고로 발전할 수 있었던 것으로서 국토교통부령이 정하는 것

09.

2018 평창동계올림픽의 성공적 지원

'책임과 봉사'라는 소명의식으로 동계올림픽 유치에 성공

2018년 2월 9일부터 25일까지 제23회 평창동계올림픽이 강원도 평창에서 개최되면서 전 세계에 '하나된 열정(Passion. Connected)'을 선사했다. 우리나라에서 개최된 최초의 동계올림픽이며 1988년 서울에서 개최된 하계올림픽 이후 30년 만의 두 번째 올림픽이었다.

대한항공은 동계 스포츠의 '새로운 지평'을 연 평창동계올림픽의 국내 후원사 중 최고 등급인 공식 파트너로서 전방위 후원을 펼쳤다. 특히 조양호 회장은 유치위원장이자 조직위원장으로 활약하며 올림픽 유치와 성공적인 개최에 헌신적인 노력을 다했다.

두 번의 실패 뒤에 누구도 유치를 확신하지 못하는 상황에서 2009년 9월 유치위원장으로 발탁된 조양호 회장은 '국가에 대한 책임과 봉사'라는 소명의식으로 올림픽 유치에 임했다. 2010년 밴쿠버 동계올림픽부터 2011년 6월 아프리카올림픽위원회 총회까지 IOC 위원들과 국제 스포츠 관계자들이 모인 자리면 어디든 달려갔다. 2년 동안 34개 해외 행사, 50번에 걸친 해외 출장을 소화하며 총력전을 펼쳤다. 2년 동안 지구 16바퀴에 달하는 64만km를 이동했으며, 전체 110명의 IOC 위원 중 조양호 회장이 만난 사람은 100명에 달했다.

조양호 회장은 고객 서비스가 핵심인 항공사를 경영하면서 체득한 서비스 마인드를 발휘해 평창 지지표를 확보해 나갔다. 스카이팀 항공사의 인맥을 통해 전 세계 IOC 위원들과 친분을 쌓고 순수한 스포츠 행사로서 올림픽 정신을 부각해 평창 유치의 당위성을 설



2011. 5 평창동계올림픽 유치를 위한 프레젠테이션(스위스 로잔)

득했다. 유럽의 허브인 프랑크푸르트공항과 파리공항에서 특별한 공항 VIP 서비스로 호응을 이끌어 냈으며, IOC 올림픽실사단을 맞아 직접 동행하면서 그들의 활약상을 화보집으로 만들어 전달함으로써 마음을 사로잡기도 했다. 다른 한편으로는 유치 과정에서 우리나라에 두 번의 패배를 안기는 데 일조했던 미국의 컨설팅 회사인 헬리오스파트너스와도 손을 잡았다. 적과 손잡을 수 없다는 의견도 있었으나 올림픽 유치를 위해 실용적 판단을 내린 것이었다.

2011년 7월 기대를 뛰어넘는 압승으로 평창동계올림픽 개최가 확정됐다. 세 번의 도전 끝에 이루어낸 값진 성공이었다. 조양호 회장은 88서울올림픽 유치를 위해 힘썼던 조중훈 회장의 뒤를 이어 평창 동계올림픽 유치를 이루어내 남다른 감회가 있었다.

조양호 회장은 스포츠를 통해 우리나라의 국제적 위상을 높일 수 있다고 생각했다. 2014년 8월부터 2016년 5월까지 평창동계올림픽 조직위원장을 맡아 올림픽 준비를 진두지휘했을 뿐만 아니라 다방면으로 스포츠 발전을 지원했다. 여자 실업탁구단과 남자 프로배구단을 운영해 왔으며, 2011년 3월에는 국내 최초로 남자 스피드스케이팅 실업팀을 창단해 한국 동계 스포츠의 발전에 기여하기도 했다. 이는 "기업이 스포츠에 관심을 갖고 지원하는 것은 사회 환원의 하나"라는 조중훈 창업회장으로부터 대를 이은 소신이었다.

평창동계올림픽 성공 개최 지원

대한항공은 2015년 3월 공식 후원 협약을 맺고 사전 테스트 진행을 위한 필수 장비였던 스노 트랙(Snow Track)을 항공화물로 무상 수송하는 것을 시작으로 1,000억 원 규모의

전방위적인 지원을 이어갔다. 스노 트랙은 눈 위에서 이동 수단으로 사용되는 트랙터가 미끄러지지 않도록 바퀴 부분에 장착하는 장비로, 테스트 이벤트를 위해서는 최대한 빠른 확보가 관건이었다. 대한항공의 신속한 수송으로 테스트 이벤트 이전에 스노 트랙이 장착된 트랙터 완제품이 공급되면서 원활한 대회 진행이 가능하게 됐다. 2016년 2월 첫 테스트 이벤트에 참관한 IOC 측에서는 "점수를 매긴다면 100점을 주고 싶다"라는 말로 동계올림픽 준비 상태에 만족을 표했다.

2016년 4월 평창동계올림픽 지원 태스크포스팀을 구성한 대한항공은 본격적으로 올림픽의 성공적 개최와 국민적 단합에 기여할 수 있도록 다양한 활동을 수행했다. 먼저 평창동계올림픽과 패럴림픽대회 조직위원회에 48명의 직원을 파견했다. 이들은 국제업무·마케팅·전산 등 다양한 분야에서 전문성을 발휘하며 끝까지 올림픽 현장을 지켰다.

2017년부터는 전사적인 응원 릴레이를 펼쳐 나갔다. 객실·운항·정비·기내식·종합통제 등 직군별로 응원 메시지 릴레이를 이어가며 약 110만 명에 달하는 대한항공 SNS 팔로워들에게 응원 열기를 전달했다. 아울러 전 국민적 관심을 유발하기 위해 단계별 캠페인을 진행하며 대한항공만의 차별화된 마케팅으로 눈길을 끌었다.

2017년 11월 1일 성화 봉송을 위해 전세기를 운항했다. 11월 1일, 그리스에서 채화된 성화가 대한항공 전세기 A330-200에 실려 인천국제공항 제2여객터미널로 들어왔다. 2018년 1월 개항 예정이었던 인천국제공항 제2여객터미널은 개항 전 첫 번째 손님으로 평창동계올림픽 성화를 맞이한 것이었다. 한국에 도착한 성화는 101일간 7,500명 주자들의 손에 들려 전국 2,018km를 누빈 후 2018년 2월 9일 평창동계올림픽 개회식장에 도착했다.

2017. 12 평창동계올림픽 성공 개최를 위한 직원들의 응원 릴레이





2018. 1. 13 평창동계올림픽 성화 봉송

대한항공은 2018년 1월부터 평창동계올림픽과 패럴림픽을 전 세계에 알리기 위해 마스코트인 '수호랑과 반다비'를 래핑한 항공기 A330-200을 운항했다. 패럴림픽 폐막일인 3월 18일까지 전 세계 하늘을 누비면서 평창동계올림픽을 알리는 홍보사절단 역할을 수행했다.

평창동계올림픽 방문객들을 위한 임시 항공기도 운항했다. 인천국제공항과 평창동계올림픽 관문 공항인 양양공항을 연결하는 환승 전용기를 임시로 운영하며 해외 각국의 선수단과 관계자, 취재진 및 일반 관람객들의 편의를 도왔다.

남북단일팀을 꾸리며 경쟁을 넘어 세계인을 평화와 화합의 장으로 이끈 평창동계올림픽으로 대한민국의 위상은 한층 높아졌다. 대한항공은 올림픽 유치에서 성공적 개최에 이르기까지 그 영광의 순간을 함께하며 대한민국의 국격 제고에 기여했다.

inside story

조양호 회장의 유별난 체육계 사랑

1981년 9월, 88서울올림픽을 유치했던 독일 바덴바덴의 IOC 총회 현장에는 조중훈 대한항공 창업회장이 있었다. 30년 후인 2011년 7월, 남아프리카공화국 더반의 IOC 총회 현장에는 조양호 회장이 있었다. 스포츠에 대한 사랑과 올림픽 유치과정에서의 헌신과 노력은 조중훈 창업회장으로부터 대를 이어 계속됐고, 조양호 회장의 멈출 줄 모르는 열정은 마침내 평창동계올림픽 유치에 결정적인 역할을 하며 민간외교의 새로운 장을 열었다.

특히 조양호 회장의 체육계를 바라보는 시선에는 남다른 점이 있었다. 우리나라 스포츠 발전을 위해서는 '사람'에게 더 많은 투자를 해야 한다고 강조했다. 특히 인기 종목보다는 비인기 종목에 더 많은 투자를 해야 한다고 역설했다. 이와 같은 지론에 따라 대한항공은 상대적으로 인기가 낮은 종목에 투자를 했다.

대한항공은 1969년 실업 남자배구팀을 창단하고, 1973년 여자탁구단을 창단해서 현재까지 운영하고 있다. 두 종목의 실업팀을 운영하며 지원을 아끼지 않았던 조양호 회장은 2008년 7월 대한탁구협회장에 선임되면서 체육 행정에도 발을 디뎠고, 한국 탁구 제2의 중흥기를 이끌었다.

회사 경영에 바쁜 중에도 시간을 쪼개 올림픽과 세계선수권 등 각급 국제대회 현장을 방문해 힘을 실었다. 틈 날 때마다 선수들과 식사 자리를 마련해 현장의 목소리를 직접 듣기도 했다. 10년이 넘는 기간 회장직을 유지하면서 총 100억 원에 이르는 거액을 탁구를 위해 투자했다.

또한 2011년에는 동계스포츠 활성화를 위해 빙상팀을 창단했고, 2010년 밴쿠버 올림픽 스피드스케이팅에서 나란히 금메달을 획득한 모태범과 이승훈을 스카우트해 적극 지원에 나섰다.

조양호 회장은 특히 선수들 개개인에 대한 사랑이 각별했다. 스포츠인을 전문가로 인정하며 공부하는 스포츠인을 강조했고, 현역 은퇴 이후 진로도 생각해 의욕이 있는 선수 출신들에게는 마음껏 공부할 기회를 주었다.

현정화 탁구 감독에게 유학을 권해 미국 남가주대학교(USC)에 입학할 수 있도록 주선했고, 유승민 국제올림픽위원회(IOC) 위원을 위해 적극적으로 유학 지원도 했다. 빙상의 이승훈, 모태범 선수에게도 영어 공부를 위한 지원을 아끼지 않았다.

2019년 4월, 갑작스런 조양호 회장의 부고에 세계 항공업계 및 각계에서 애도를 표했지만, 국내 체육계의 애도와 슬픔이 더했던 것은 생전 그가 보여준 스포츠 사랑이 남달랐기 때문이다.

언론기사 재구성

10.

새로운 협력시대 개막과 고객편의 극대화

태평양 노선의 경쟁 격화와 협력 동향

대한항공의 성장은 태평양 노선의 성장과 궤를 같이해 왔다. 민영화 직후부터 태평양 노선의 경쟁력 확보에 집중해 세계 최고 수준의 경쟁력을 갖추었고, 항공운송 사업의 핵심 노선으로서 대한항공의 성장과 수익성을 견인했다.

그러나 2010년대 들어 고유가로 인한 장거리 미주 노선의 원가 부담이 늘어났으며, 경쟁 심화로 운임이 하락해 수익성이 악화되고 있었다. 특히 중국 정부의 항공산업 육성정책에 따라 재편된 3개 국영 항공사는 베이징, 상하이, 광저우를 중심으로 국제선을 확대하며 태평양 노선의 경쟁을 격화시키고 있었다. 일본 또한 도쿄 나리타공항과 오사카 간사이 공항을 거점으로 일본과 미국 항공사의 국제선 취항을 대거 확대하고 있는 상황이었다. 더욱이 근거리 노선에 주력해 왔던 국내외 저비용 항공사들이 괌과 하와이 노선을 비롯한 태평양 노선에 잇달아 진출할 태세를 보이면서 경쟁은 더욱 격화될 것으로 예상됐다.

항공시장의 경쟁 격화에 대응해 미국·프랑스·일본·중국·호주 등 각국의 주요 항공사들은 대서양 노선과 태평양 노선에서 시장 지배력을 확대하기 위해 조인트벤처(Joint Venture)를 적극적으로 추진하고 있었다. 이는 글로벌 경쟁이 격화됨에 따라 기존의 항공동맹체나 공동 운항의 의미가 약화되고 더욱 강력한 결속과 협력을 통한 시너지 창출이 필요해졌기 때문이었다. 항공사 간의 조인트벤처는 별도의 법인 설립이 아닌 양자 또는



2017. 6. 23 델타항공과 조인트벤처 설립 본계약 체결

다자간 협력 계약의 형태로 합작 대상 노선에서 발생하는 이익과 손실을 공유하는 통합적인 협력 모델이었다.

태평양 노선의 최다 운항 항공사이자 아시아 노선망이 풍부한 대한항공은 조인트벤처의 트렌드를 주시하면서 독자적인 영업력을 지속적으로 강화했다. 스카이팀 회원사인 델타항공은 대한항공과의 조인트벤처를 강력히 희망했다. 미국의 유나이티드항공과 아메리칸항공이 2011년부터 각각 전일본공수, 일본항공과 조인트벤처를 맺어 태평양 노선을 강화하고 있었기 때문이었다. 델타항공은 2008년 10월 노스웨스트항공과의 합병 후 일본 나리타공항을 중심으로 아시아와 미국을 연결하고 있었으나, 태평양 노선에서의 경쟁력은 열세였다. 세계 1위 규모를 유지하고 있던 델타항공은 태평양 노선에서의 경쟁력을 강화하기 위해 대한항공과의 조인트벤처가 절실했다.

그러나 대한항공은 델타항공과의 조인트벤처를 서두르지 않았다. 그간의 경험을 통해 성공적인 협약을 위해서는 양측의 입장과 효과에 대한 충분한 검토가 먼저라는 것을 잘 알고 있었다. 내부적으로 조인트벤처의 모델과 효과를 검토하고 에어프랑스를 비롯한 타 항공사의 노하우를 검토했다.

반면 조인트벤처가 시급했던 델타항공은 대한항공을 압박하기에 이르렀다. 2013년 7월 델타항공 미국 국내선에 대한항공의 예약·판매를 전면 중단한 것이었다. 대한항공은 우기홍 여객사업본부장을 중심으로 조인트벤처 추진단을 꾸려 본격적으로 조인트벤처 모델과 계약 조건 확인에 나섰다. 양사 간의 조인트벤처는 서로가 성장하는 윈윈(win-win) 모델로서 합작의 가치가 충분한 것으로 판단됐다.

특히 대한항공의 영업력만으로는 유치하기 힘든 미국 내 비즈니스 수요는 미국 전역의 많은 기업들과 상용 계약을 맺고 있는 델타항공의 영업망을 통해 확보할 수 있을 것으로 기대됐다.

새로운 협력 시대, 델타항공과의 조인트벤처 출범

대한항공과 델타항공은 복잡한 이해 관계를 넘어 여러 번의 검토 끝에 2017년 3월 29일 그랜드하얏트 인천에서 태평양 노선 조인트벤처 운영을 위한 양해각서를 체결했다. 그리고 3개월 뒤 2017년 6월 23일 미국 로스앤젤레스의 윌셔그랜드센터에서 양사 최고 경영진이 참석한 가운데 본계약을 체결했다.

윌셔그랜드센터는 2009년 한진그룹의 프로젝트 발표 이후 2017년까지 약 8년에 걸쳐 완공된 초고층 타워로 호텔, 오피스, 연회장, 상점 등으로 구성돼 있고, 900여 객실을 보유한 최고급 호텔 시설과 최첨단 오피스를 갖춘 공간으로 로스앤젤레스의 새로운 랜드마크로 자리매김한 건물이다.

조인트벤처를 통해 △태평양 노선의 공동운항 확대를 통한 경쟁력 강화 △아시아와 미국 시장에서 공동 판매와 마케팅 확대 △아시아 지역과 미국 간 노선에서 여객기 화물칸을 이용한 항공화물 협력 시행 △항공편 스케줄과 연결성 개선, 수하물 연결 등 일원화된 서비스 제공 △마일리지 서비스 혜택과 상호 호혜적인 우수 회원 혜택 강화 등을 시행하기로 했다. 이는 양사 조인트벤처를 통해 우리 국민의 미국 여행이 더욱 편리해지고 소비자 혜택이 강화되며, 환승 수요 유치를 통해 인천국제공항이 아시아 최고의 관문으로 자

델타항공과의 조인트벤처 1주년 기념 광고(LA 윌셔그랜드센터)





2018. 11. 08 델타항공 직원 초청 '조인트벤처 데이' 행사

리매김하는 데도 기여할 것으로 예상됐다.

2017년 11월 미국 교통부는 양사의 조인트벤처를 최종 승인했다. 조인트벤처에 필수적인 반독점면제 권한은 이미 2002년 미국 교통부로부터 취득했던 터였다. 다만 우리 정부에서는 항공사 간 조인트벤처가 국내 첫 사례라는 점에서 조건부 인가를 통보했다.

2018년 5월 1일 대한항공과 델타항공의 조인트벤처가 본격적으로 닻을 올렸다. 노선과 스케줄의 다양화는 물론 운항편 증대, 환승시간 축소, 일원화된 서비스 등으로 소비자의 선택권을 증대시키고 고객 서비스의 일대 전기를 맞이하며 새로운 성장동력을 확보하게 된 것이었다.

조인트벤처 시행으로 대한항공의 미주 노선은 북미 전 대륙에 걸쳐 폭넓게 확대됐다. 이전에는 로스앤젤레스·뉴욕·애틀랜타를 경유하는 164개 노선을 공동 운항해왔으나, 조인트벤처 이후 미주 192개 도시, 370여 개 노선을 운항하게 된 것이다. 특히 양사가 운영하는 한미 직항 13개 노선(대한항공 10개, 델타항공 3개)에 대한 협력 강화로 미주 연결편의 예약, 발권, 환승이 한결 편리해져 여행 스케줄 선택의 폭이 넓어졌다. 다양한 항공권 가격으로 합리적인 구매가 가능해졌으며, 대한항공 스카이패스 회원이 델타항공을 이용할 경우 대한항공 탑승 시와 동일한 마일리지가 적립됐다.

양사는 공동 운항 노선을 북미 지역에서 중남미 지역으로 점차 확대하고, 라운지와 카운터 공동 사용 협력도 강화했다. 아울러 최적화된 스케줄을 위해 출·도착 시간과 연결편을 조정하거나 환승 때 필요한 최소 연결 시간을 단축해 승객의 편의를 도모했다.

인천국제공항 제2여객터미널로 함께 이전하면서 더 큰 시너지 효과를 얻게 됐다. 양사



2018. 1. 18 인천국제공항 제2여객터미널 개청

를 이용하는 승객의 연결시간이 기존 70분에서 45분으로 크게 단축됐고, 일원화된 고객편의가 확대됨에 따라 제2여객터미널을 경유하는 환승 수요가 증가된 것이었다.

양사의 조인트벤처는 항공 노선의 양적 확대뿐 아니라 질적 성장에도 영향을 미쳤다. 공동 마케팅과 영업 활동 및 재무적 성과까지 공유하는 가장 광범위하고 높은 수준의 '하나의 항공사'와 같은 협력단계를 통해 선진 경영 기법을 터득하는 계기가 됐다.

대한항공과 델타항공의 조인트벤처 효과는 출범하자마자 실적으로 입증됐다. 시행 1년간 미주 노선의 평균 탑승률은 83%로 전년보다 3%p 상승했으며, 매출 또한 4%나 증대했다. 2019년에는 18년 만의 인천-보스턴 노선 재취항, 델타항공의 미네아폴리스-인천 취항 등으로 공동 운항 노선이 더 늘어 조인트벤처를 통한 양사의 실적 개선은 탄력을 받았다.

인천국제공항 제2여객터미널에 새 둥지

태평양 노선이 고공 성장함에 따라 항공사 간 경쟁이 격화됐을 뿐만 아니라, 아시아 허브공항을 차지하기 위한 공항 간 경쟁도 격화되고 있었다. 아시아 각국들이 자국의 공항을 아시아 허브 공항으로 육성하고자 공항 시설에 투자를 강화했다. 싱가포르 창이공항과 두바이 공항의 여객 터미널 확장을 비롯해 중국은 베이징 신공항 등 74개의 신공항 건설을 추진했다.

인천국제공항은 항공수요의 높은 성장률로 제1여객터미널이 조기에 포화 상태에 이를 것으로 예상하고, 2009년 제2여객터미널 건설을 추진했다. 2017년까지 1,800만 명을 수용할 수 있는 규모로 개항하고 2023년까지 4,600만 명 규모로 확장해 얼라이언스 전용



상위 클래스 승객을 위한 '프리미엄 체크인 서비스'

터미널로 운영한다는 계획이었다.

대한항공은 새 여객터미널로의 이전을 추진했다. 당시 에미레이트항공을 비롯한 여러 항공사들이 빠른 수속과 새로운 라운지로 차별화된 공항 서비스를 제공하고 있는 반면 제1여객터미널에서 새로운 서비스를 제공하기는 쉽지 않았다. 또한 델타항공과의 조인트 벤처를 비롯해 스카이팀 항공사 간의 연결시간 단축과 일관된 서비스 제공을 위해 얼라이언스 전용 터미널이 필요하다고 판단했기 때문이다.

대한항공은 인천국제공항공사에 제2여객터미널 이전 의사를 제출하고 이전 당위성을 설명했다. 항공사별 수송 능력과 환승 규모 등을 고려해 대한항공의 제2여객터미널 이전이 결정됐다. 인천국제공항의 경쟁력 강화를 위해서도 대한민국을 대표하는 항공사의 이전이 효과적이었고 대한항공의 노하우를 통해 새로운 터미널의 조기 안정화와 일사불란한 이전으로 효율적인 운영이 가능하다는 판단이었다.

이전 항공사로 선정된 대한항공은 인천국제공항공사와 함께 제2여객터미널만의 차별화된 서비스를 준비해 나갔다. 특히 프리미엄 고객 서비스 강화에 집중해 상위 클래스 고객을 위한 독립된 공간인 '프리미엄 체크인존'을 설치했다. 일등석 고객을 위한 '프리미엄 체크인 라운지'에서는 탑승 수속부터 수하물 탁송, 음료, 서비스, 출국 심사 안내까지 일괄적으로 제공되는 '컨시어지 서비스(Concierge Service)'를 도입해 다른 항공사와 차원이 다른 일등석 서비스를 제공했다. 프레스티지석 승객과 밀리언 마일러 클럽, 모닝캄 프리미엄 클럽 회원을 위한 '프리미엄 체크인 카운터'도 별도로 운영해 신속한 수속을 진행할 수 있게 했다.



제2여객터미널에 신설된 마일러 클럽 라운지

전용 라운지도 차별화를 꾀했다. 라운지 면적을 제1여객터미널보다 40%가량 넓혔으며, 기존 퍼스트 클래스와 프레스티지 클래스 라운지 외에 마일러 클럽 라운지를 신설해 세분화된 서비스를 제공했다. 동편과 서편에 각각 마련된 프레스티지 클래스 라운지에는 여성 전용 휴게실도 조성했다.

무인탑승 수속을 위한 키오스크 62대를 배치하고 고객이 스스로 짐을 부칠 수 있는 셀프 백 드롭(Self Bag Drop) 34대를 설치하는 등 자동화 기기를 대폭 확대해 탑승수속 시간을 단축시켰다. 또한 신형 원형 검색기를 도입해 보안을 강화하고 검색 시간을 단축시

[표 5-5] 인천국제공항 단계별 건설 현황

구분		1단계(T1)	2단계(탑승동)	3단계(T2)
활주로		2본	1본	-
여객터미널	T1	496천㎡	내부시설 확장	-
	T2	-	-	384천㎡
	탑승동	-	166천㎡	-
처리능력 (연간)	운항	24만 회	17만 회	-
	여객	4,000만 명	1,400만 명	1,800만 명
	화물	270만 톤	180만 톤	130만 톤
사업기간		1992~2001	2002~2008	2009~2017
사업비		5조 6,323억 원	2조 9,688억 원	4조 9,303억 원



2018. 1. 18 제2여객터미널 첫 도착 여객 맞이 행사

켰으며, 수하물 고속처리 시스템과 상향 컨베이어식 수하물 처리를 통해 수하물의 손상을 줄이고 처리속도를 개선했다. 이 밖에도 노인과 장애인 등 교통약자 우대 출구를 신설하고 근처에는 이들을 위한 '패밀리 라운지'도 마련했다.

2009년부터 터미널 건설, 접근 도로와 철도 건설 등에 4조 9,000억 원이 투입된 제2여객터미널은 2017년 건설을 마치고 수개월에 거쳐 종합 점검과 평가를 진행했다. 종합 점검 기간 동안 대한항공은 체크인부터 탑승까지 다양한 상황을 시뮬레이션하고 고객 관점에서 발생할 수 있는 여러 문제의 해결책을 모색하는 등 운영 준비에 만전을 기했다. 2018년 1월 17일 대한항공을 비롯해 델타항공, 에어프랑스, KLM 등 스카이팀을 대표하는 4개 항공사가 입주해 개항을 위한 모든 준비가 마무리됐다.

2018년 1월 18일 새벽 4시 15분, 역사적인 제2여객터미널의 시대가 열렸다. 필리핀 마닐라에서 출발한 KE624편이 처음으로 인천국제공항 제2여객터미널에 도착해 255번 게이트에 접현했다. 개항 첫날 제2여객터미널을 통해 뜨고 내린 항공편은 모두 235편으로 승객 5만 1,161명이 이용했다. 제2여객터미널 개항으로 터미널 혼잡이 완화되고 출국 수속에 걸리는 시간도 줄어들어 공항 이용객의 편의가 크게 증진됐다.

대한항공은 인천국제공항 제2여객터미널이라는 새로운 플랫폼과 델타항공과의 조인트벤처를 통해 일류 글로벌 항공사로 성장할 지속 가능한 경쟁력을 확보했다. 2019년 창립 50주년을 맞으며 미래를 열어갈 성장 엔진을 탑재한 대한항공은 다시 힘차게 날아올라 새로운 도전을 시작하고 있다.

11.

세계 항공업계 리더로서 위상 강화

10년간의 집념, IATA 연차총회 유치

2018년 6월 호주 시드니에서 열린 제74회 IATA 연차총회에서 2019년 연차총회 주관 항공사로 대한항공을, 개최지로 서울을 확정지었다. 민간 항공사들의 국제협력기구인 IATA 연차총회가 우리나라에서 개최되는 것은 우리나라 민간항공 역사상 처음이었다. 대한항공은 IATA 가입 30주년, 창립 50주년을 맞은 해에 IATA 연차총회를 주관하여 더욱 특별한 의미가 있었다.

매년 전 세계 각국을 돌며 개최되는 IATA 연차총회는 1,000여 명의 항공산업 주요 관계자들이 참석하는 최대 규모의 회의로, 항공업계의 UN회의라 불린다. 항공산업의 트렌드와 변화 모색을 위한 다양한 정보가 교환되고 항공 정책이 논의되는 중요한 행사였다.

IATA 연차총회가 서울에서 열리게 된 것은 조양호 회장의 적극적인 유치 노력과 항공외교에 힘입은 바가 컸다. 조양호 회장은 1996년부터 31명의 CEO로 구성된 IATA 집행위원회의 위원을 역임했으며, 2014년부터는 전략정책위원회 위원으로 활동했다. 항공업계에서는 20년 넘게 대한항공을 이끌어온 조양호 회장의 식견과 경험을 높게 평가했으며, 이러한 인정을 토대로 IATA 핵심 위원으로 계속 재선임될 수 있었다. 이와 함께 대한항공도 IATA의 분야별 6개 위원 중 4개 위원회의 핵심 위원으로 참여하는 등 전 세계 항공업계를 이끄는 선도 항공사 역할을 담당해 왔다.

조양호 회장은 오래전부터 우리나라에서의 연차총회 유치를 희망했지만 쉽지 않았다.

그 동안 눈부신 발전을 이루어 왔지만 연차총회를 개최하기에는 우리나라 항공산업의 인지도가 약했기 때문이었다. 또한 북핵 위기로 인해 서울 개최에 대한 회의적인 시각이 있었던 것도 사실이었다.

조양호 회장은 대한항공과 자신의 위상을 바탕으로 2009년부터 10여 년에 걸쳐 끊임없이 IATA와 회원사들을 설득해왔다. 그런 가운데 2018년 성공적인 평창동계올림픽 개최는 우리나라의 위상과 경쟁력을 전 세계에 알리는 계기가 됐다. 특히 평창동계올림픽 유치위원장과 조직위원장을 맡은 조양호 회장이 우리나라 항공산업과 관광산업의 전기를 마련했다는 평가를 받으면서 결국 IATA 연차총회 유치라는 쾌거를 이루었다.

IATA 연차총회는 단순히 항공산업뿐만 아니라 개최하는 국가의 정치·경제·문화·관광 등에 미치는 파급 효과가 크다. 또한 4차 산업혁명 시대를 맞아 항공산업과 관련된 최첨단 산업 분야까지 발전할 수 있는 계기가 될 것으로 기대됐다. 따라서 서울에서 개최되는 IATA 연차총회는 국내 항공산업 발전의 중요한 이정표가 될 것으로 전망됐다. 대한항공으로서는 세계 항공업계 리더의 역할을 시험할 수 있는 자리이며, 국가적으로도 국위 선양과 국토의 아름다움, 관광 경쟁력을 알릴 기회였다.

IATA 연차총회의 성공적 개최로 국격과 대한항공의 위상 제고

대한항공은 IATA 연차총회의 서울 개최가 결정된 이후 성공적인 행사를 위한 준비에 매진했다. 그러던 중 조양호 회장이 2019년 4월 8일 별세했다. IATA 총회를 두 달 남짓 남겨두고 발생한 비보에 외부 일각에서는 연차총회 개최에 대해 우려를 제기하도 했다. 대한

2019. 6 서울에서 개최된 제75회 IATA 연차총회





IATA 연차총회 시작 전 고(故) 조양호 회장에 대한 추모 묵념

항공은 그 누구보다 연차총회의 성공적 개최를 바랬던 조양호 회장의 뜻을 기리며 조원태 신임 한진그룹 회장을 중심으로 일사불란하게 준비를 진행했다.

조원태 회장은 2018년 10월 제주에서 개최된 아시아태평양지역항공사 협의회(AAPA) 사장단 회의의 의장직을 성공적으로 수행해 리더십을 인정받았고, 그 경험이 IATA 연차총회를 준비하는 데 많은 도움이 됐다.

2019년 6월 1일부터 3일까지 3일간 제75회 IATA 연차총회가 서울에서 개최됐다. 개막식 전날인 5월 31일에는 IATA 집행위원들을 위한 환영 만찬이 진행됐다. 전 세계 항공업계 주요 인사들을 위한 자리인 만큼 조원태 회장이 직접 장소 선정에서부터 행사 세부 사항까지 일일이 확인하며 준비를 했고, 그 결과 참석자들로부터 가장 성대한 행사였다는 호응을 이끌어냈다.

서울 연차총회에는 120개국 290여 개 항공사의 관계자 1,100여 명과 기자단 400여 명 등 1,500여 명이 참석해 역대급 규모로 진행됐다. 개막식에서는 IATA 집행위원회 위원이자 전략정책위원회 위원으로 세계 항공산업 발전에 기여해온 조양호 회장을 추모하는 행사가 마련됐다. 조원태 회장은 조양호 회장에 대한 참석자들의 애도에 감사 인사를 하며 "회장님께서는 서울에서 IATA 총회가 개최되는 모습을 보며 하늘에서 기뻐하실 것"이라고 덧붙였다.

서울 연차총회 의장으로 선출된 조원태 회장의 진행 아래 고객들에게 편리한 서비스와 경험을 제공하고 항공산업의 발전을 도모하기 위한 5개의 결의안이 만장일치로 채택됐다. 승객의 생체식별 정보를 활용한 '원 아이디(One ID)'로 여객 수속을 간소화할 것과



'아름다운 대한민국과 대한항공 역사'라는 주제로 홍보 부스 운영

RFID(Radio Frequency Identification) 수하물 추적 시스템 도입을 촉구하는 내용의 결의안을 채택했다. 또한 환경보호, 장애인 이동권 확대, 국제 가이드라인에 따른 슬롯(Slot) 배분에 대한 결의안도 채택했다. IATA 집행위원회 신임 위원 선출과 2020년에 열릴 제76회 연차총회 개최 장소와 시기에 대한 논의도 이루어졌다. IATA는 집행위원회 위원 13명을 새로 선출했으며, 조원태 회장은 조양호 회장에 이어 집행위원회 위원으로 선임됐다.

조원태 회장은 성공적인 행사 진행과 함께 항공 관계자와의 개별 면담을 통해 항공업계 현황과 주요 이슈를 공유하는 기회를 만들어 적극적으로 활용했다. 행사가 진행된 3일간 조원태 회장은 100여 건의 개별 면담을 진행했고, 한국 및 외신 기자를 대상으로 한 3번의 공식 간담회와 개별 인터뷰를 통해 대한항공과 한진의 새 수장으로서의 자신감을 보이며 국제적 입지를 강화했다. 조원태 회장은 누구보다 바쁜 일정이었지만 행사를 준비하는 직원들을 직접 찾아가 진행 사항을 확인하고 직원들을 독려하기도 했다.

대한항공은 IATA 연차총회가 전 세계 항공업계 관계자들이 모인 행사인 만큼 우리나라를 알리는 기회로 적극 활용했다. 행사장에 '아름다운 대한민국과 대한항공 역사'라는 주제로 홍보 부스를 운영해 대한민국 대표 여행지 VR 영상과 회사 홍보 영상을 상영하고 대한항공의 역사 사진을 감상할 수 있는 키오스크를 선보였다. 또한 한진관광과 함께 연차총회 참석자와 동반해 한국을 방문한 배우자들을 대상으로 우리나라 문화, 예술, 음식을 소개하고 참여하는 투어 프로그램을 준비해 호평을 받았으며, 우리나라에 대한 인식을 높였다.

대한항공이 주관한 2019년 서울 IATA 연차총회는 우리나라의 국격을 높여준 행사로



2019. 3. 4 창립 50주년 기념식

평가받았다. IATA 연차총회 개최로 대한민국은 항공산업의 중심으로 인정받았으며, 세계 항공업계를 이끄는 거물들이 우리나라를 찾게 됨에 따라 우리나라 항공산업의 인지도를 높이는 계기가 됐다는 평가를 받았다.

조원태 회장은 6월 1일 코엑스에서 열린 글로벌 항공동맹체 스카이팀 회장단 회의에서도 회장단 의장으로 선출됐다. 19개 항공사를 회원사로 둔 스카이팀은 그동안 사무국에서 의장 역할을 대신해 왔지만 2019년부터 회원사 최고경영자 중 한 명이 의장직을 맡기로 방침을 바꿨다. 세계 항공업계와 스카이팀 내에서 대한항공의 위상을 반영해 조원태 회장이 첫 번째 의장이 된 것이다. 조원태 회장은 스카이팀을 창설한 조양호 회장의 뒤를 이어 20주년을 맞은 스카이팀을 새롭게 이끌 것으로 기대되고 있다.

2019년, 창립 50주년을 맞은 대한항공은 IATA 연차총회를 성공적으로 개최하며 국제적 위상을 한층 높이고, 미래 100년을 위한 새로운 이륙을 시작했다.

12.

창립 50주년, 새로운 미래

1969년 3월 1일 국영 대한항공공사에서 민영 항공사로 새롭게 출발한 대한항공은 지난 50년간 누구도 가보지 못한 길을 개척해왔다.

대한민국의 하늘길을 활짝 열었고, 온 국민의 염원이었던 태평양 횡단의 꿈을 이루어 냈다. 5대양 6대주를 누비며 대한민국을 대표하는 항공사로 성장했다. 한식을 기내식으로 만들어 우리 음식의 맛과 우수성을 전 세계에 알렸고, 세계적인 항공동맹체 스카이팀을 창설했다. 우리나라 최초로 항공기 제조업에 뛰어들어 항공우주산업의 발전을 이끌었으며, 대한항공의 강점을 살린 나눔경영과 우리문화 알리기 활동으로 국가 브랜드 향상에 힘을 보탰다.

대한항공은 숱한 역경 속에서도 꺾이지 않는 도전정신과 쉼 없는 전진으로 글로벌 항공사로 날아올랐다. 인수 당시 8대뿐이던 항공기는 166대로 증가했으며, 일본 3개 도시만을 운항하던 국제 노선은 44개국 111개 도시로 확대됐다. 6년 연속 화물수송 세계 1위에 올라 글로벌 항공사로서 위상을 공고히 했으며, 세계 최고 수준의 서비스로 전 세계 항공업계를 선도하고 있다.

2019년 3월 1일 창립 반세기를 맞이한 대한항공은 3월 4일 창립 50주년 기념식을 개최했다. 본사 OC빌딩 격납고에서 열린 기념식에는 협력사 및 전·현직 임직원 1,500여 명이 참석해 50년의 역사를 축하하고 미래 100년을 위한 도약을 함께 다짐했다.

조원태 회장은 기념식에서 “우리의 50주년은 수많은 분들께서 아낌없이 주신 선물들



2019. 3. 4 창립 50주년 기념식

이 있었기에 가능했다”라며 선대 회장님과 전·현직 임직원, 고객과 국민, 정부와 관계자들에게 감사와 경의를 표했다. “또 사회 구성원 모두가 더 나은 삶을 꿈꿀 수 있도록 날개가 되어 드리는 것이 우리가 함께 만들어갈 대한항공의 새로운 100년이 되었으면 한다”라는 포부를 전했다.

대한항공 창립 50주년은 ‘대한항공’이라는 터전 위에서 수많은 사람들이 ‘함께’ 걸어온 덕분에 맞이할 수 있었다. 고객과 국민으로부터 사랑과 신뢰를 받았으며, 정부와 관계 기관의 지원, 협력업체의 헌신, 그리고 직원들의 노력이 함께해 왔던 것이다. 50주년을 맞은 대한항공은 기쁨을 함께 나누며 고객을 만족시키고 새로운 100년을 향해 ‘함께’ 나아가는 더 좋은 항공사가 되길 꿈꾸고 있다.

대한항공은 ‘비전 2023’을 발표하며 중장기 비전 및 경영 발전 방안을 제시했다. 창립 50주년을 맞아 전사적인 경영 체질 개선을 통해 재도약의 기반을 다지겠다는 목표로 사업본부별 전략을 세운 것이다. 2023년까지 매출 16조 2,000억 원, 영업이익 1조 7,000억 원 달성과 400% 미만의 부채비율 달성으로 수익성과 안정성을 동시에 추진해 Global Leading Airline으로 거듭나겠다는 다짐을 했다.

이를 위해 항공운송 사업은 탄력적인 공급과 수익성 중심의 노선을 운영할 계획이다. 노선별 특성에 맞는 항공기 운영으로 영업력을 강화하고 신형 항공기 확대로 안전과 고객 편의성을 향상시킨다는 전략이다. 특히 여객 사업은 미국 델타항공과의 조인트벤처를 활용해 아시아-태평양 네트워크의 지속 확대와 중장거리 신규 노선 개발로 경쟁력을 강화하고, 화물 사업은 신시장 개발과 고수익 상품의 판매 확대로 수익성을 높이기로 했다.



창립 50주년 엠블럼

아울러 항공우주 사업은 무인기 시장 확대, 민항기 제조 신기술 개발로 사업 역량을 강화해 2023년 매출 1조 원 달성이라는 목표를 세웠다. 기내식 사업은 품질 향상과 신메뉴 개발로 고객 만족도를 제고해 시장 선도적 위치를 공고히 할 계획이며, 기내판매는 고객 요구에 부합하는 상품 개발을 추진하기로 했다.

수익성 개선을 위한 본부별 전략과 함께 현재 166대의 보유 항공기 수를 190대로 확대

[표 5-6] 대한항공 경영 실적

항목	단위	민영화 이전 (1968년 말)	2008	2018	증가 배수 (1968~2018)	증가 배수 (2008~2018)
보유 항공기	대	8	124	166	21배	1.3배
좌석수	석	399	27,138	38,142	96배	1.4배
화물 톤수*	톤	-	2,544	2,271	-	0.9배
취항 국가	개	1	39	44	44배	1.1배
취항 도시**	개	3	103	111	37배	1.1배
비행 거리	백만km	5	393	453	91배	1.2배
비행 시간	천 시간	13	554	648	50배	1.2배
수송 여객수	천 명	352	21,801	26,820	76배	1.2배
수송 화물량	천 톤	2	1,668	1,614	807배	1.0배
매출액	억 원	17	102,126	126,555	7,444배	1.2배
당기순이익	억 원	0.1	-19,424	-1,074	-	-
총자산	억 원	30	158,676	243,733	8,124배	1.5배
납입자본금	억 원	15	3,668	4,798	320배	1.3배
직원수	명	514	18,661	20,775	40배	1.1배

* 화물 전용기 기준 **국제선 기준

해 향후 50년 성장의 기틀로 활용할 계획이다. 지속적인 흑자경영을 바탕으로 차입금을 축소하고 자본을 증대해 부채비율을 300%대로 낮추고, 장기 신용등급을 A+까지 높여 재무구조를 개선하겠다는 의지를 보였다.

경영 투명성 강화 방안도 내놓았다. 이사회 산하에 감사위원회, 경영위원회, 사외이사후보추천위원회, 내부거래위원회, 안전위원회 등 5개의 위원회 활성화로 경영 투명성을 증대하기로 했다. 내부 회계관리 전담조직을 신설해 내부 통제를 강화하고 한진그룹 컴플라이언스 위원회와 함께 준법경영을 강화하기로 했다.

이와 함께 대한항공 조직문화 개선 작업도 활발하게 펼쳐 나가고 있다. 직원들이 행복한 대한항공을 만들기 위해 임직원 간 소통 채널을 강화했다. 직원들의 작은 의견부터 귀 기울여 만든 휴게 환경의 개선, 전 사무실 의자 교체, 근무시간 자율화, 복장 자율화 등과 같은 변화는 물론 항공권 지원, 교통비와 생수 지급 등의 기준을 보완해 직원들의 복리후생을 강화하고 인사 제도 개선도 추진하기로 했다. 또한 기존에 사용하던 개인 중심의 업무 소프트웨어를 직원들이 함께 업무가 가능하도록 공유 기반의 'G-Suite'를 도입해 사내 문서 작업 및 보고 방식의 변화를 주어 효율적으로 협업하는 수평적 업무 문화를 확산시키기로 했다.

이러한 변화와 다짐은 지난 50년간 대한항공이 걸어온 길을 바탕으로 '새로운 100년으로의 도약'을 위한 준비 작업으로, 대한항공은 미래의 하늘을 향해 오늘도 '함께' 힘차게 날아오르고 있다.

[그림 5-24] 대한항공 비전 2023



1975

제2부

대한항공 항공우주 사업

1.
항공우주 사업의 개척에 나서다
1975~1985

2.
항공기 제작과 위성체로 지평을 넓히다
1986~2003

3.
새로운 성장동력으로 자리매김하다
2004~2019

2019

1975

제1장

항공우주 사업의 개척에 나서다

1.
대한민국 항공제조산업의 첫걸음

2.
미군기 창정비 사업으로 항공기 제작기술 축적

3.
우리 손으로 만든 최신예 전투기 F-5 제공호

1985

01.

대한민국 항공제조산업의 첫걸음

항공제조산업의 지평 연 500MD 헬기 조립 생산

1975년 봄, 한반도는 긴장에 휩싸였다. 강원도 철원 비무장지대에서 북한의 남침용 땅굴이 발견됐고, 한 달 후 남베트남 정부 패망과 인도차이나반도의 완전 공산화에 따른 불안감이 이어졌다. 자주국방이 국정 현안으로 떠오른 것은 당연한 결과였다. 박정희 대통령은 기자회견을 통해 자주국방을 강조하며 '1980년대 중반에는 최신예 전투기를 생산하게 될 것'이라고 선언했다. 10년 내에 우리 손으로 전투기를 만들겠다는 의지의 표현이었다.

그러나 최첨단 기술의 집합체인 전투기를 10년 안에 우리 손으로 만든다는 것은 당시로는 실현 불가능한 일로 여겨졌다. 기자 회견이 있은 날로부터 며칠 뒤 조중훈 사장은 박정희 대통령을 만났다. 대통령은 국내에서 유일하게 항공기를 운용하고 있는 대한항공이 항공기 생산에 참여해 달라고 요청했다. 막대한 투자비용과 불확실한 수익성을 감안하면 항공기 제조업 진출은 대한항공의 사운을 걸어야 하는 모험이었다.

그러나 조중훈 사장은 항공기 제조업이 국가적 소명이라는 생각으로 대통령의 요청을 수락했다. 수송 외길을 고집했던 조중훈 사장이 제조업에 뛰어든 것이었다.

1975년 10월, 대한항공은 정부로부터 군용 항공기 정비 및 조립, 생산 군수 업체로 지정받았다. 대한항공이 정부와 협의한 군용 항공기 제조의 첫걸음은 군용 헬기였다. 북한이 보유하고 있던 수백 대의 전차를 견제하기 위해 미사일을 장착할 수 있는 헬기가 필요했던 것이다. 대한항공은 다각적인 검토 끝에 미국 휴즈(Hughes)사의 500계열 헬기를 선정



1976년 12월 준공된 김해 헬기공장에서 제작 중인 500MD 헬기

했다. 기체가 작아 제작비가 적게 들면서도 소음이 작고 기동성이 뛰어나 기습 공격용으로 적합하다고 판단했기 때문이다.

500MD 헬기가 생산 기종으로 결정되자 대한항공은 1976년 4월 휴즈사와 기술 도입 및 500MD 헬기 100대 제작 계약을 체결했다. 5월부터 500MD 헬기 생산에 착수해 9월까지 우선 4대를 육군에 납품했다. 그리고 500MD 헬기를 본격적으로 생산하기 위해 12월 김해에 헬기공장을 준공했다. 1977년 1월에는 정비본부 산하의 사업부를 항공기 제작 사업에만 전담하도록 독립시키고, 인원도 240명으로 대폭 늘려 본격적인 양산 체제를 갖추었다.

1976년 4대에서 출발한 500MD 헬기의 생산 실적은 1977년 28대, 1978년 43대로 점차 늘어나 1988년 9월 사업 완료까지 13년 동안 모두 390대를 군에 납품했다. 군용 500MD 헬기 생산을 통해 축적한 기술력을 바탕으로 1979년부터 민수용 헬기를 생산해 산림청과 소방대 등 공공기관과 민간기업에 22대를 공급하기도 했다. 이후 단순 조립에서 한발 나아가 500MD 헬기 메인 로터 블레이드(Main Rotor Blade)를 비롯해 주요 부품을 국산화했으며, 대전차 미사일 토우 4발을 탑재할 수 있는 500MD 디펜더도 160여 대를 제작했다.

해외 수출로도 눈을 돌려 1981년부터 1993년까지 516대의 500D/E/F 헬기 동체를 휴즈사에 역수출하는 성과를 거두었다. 그중 87대는 북한이 무기 중개상을 통해 밀수했다는 소식이 알려져 국제적인 관심을 끌기도 했다. 그러나 이것이 발목을 잡아, 1988년 500MD 헬기의 후속 사업으로 무장을 강화하고 성능을 개량한 520MK 헬기의 공동 개발을 도모했으나 군 채택에서 무산되고 말았다.

첨단 기술의 집약체인 항공기 제조업의 효과적인 수행을 위해서는 고급 인력 확보가 선

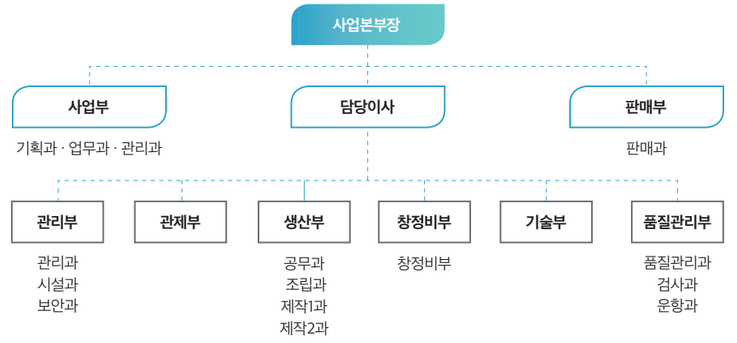


1984. 11. 1 미국 휴즈사와 국산 헬기 수출계약 체결

결 과제였다. 대한항공은 제조 사업과 병행해 기술 인력 양성, 전문적인 연구개발을 위한 작업을 추진했다. 그 일환으로 1978년 5월 1일 한국항공기술연구소를 설립해 항공대를 비롯한 국내외 관련 연구기관과 교류 협약을 맺고 항공기용 재료 개발과 항공기 설계 능력을 확보해 나갔다. 해외에 나가 있는 과학자 영입에도 공을 들였다.

대한항공의 첫 항공기인 500MD 헬기 생산은 비록 초보 단계의 조립 생산 수준이긴 했지만 항공기 제조의 결정적인 디딤돌을 마련했다는 점에서 획기적인 일이었다. 대한항공 자체적으로 제조업에 처음 진출했다는 점에서도 경영사적 의의가 컸다.

[그림 1-1] 항공우주사업본부 조직도(1978. 8)



02.

미군기 창정비 사업으로 항공기 제작기술 축적

500MD 헬기 생산으로 항공기 제조에 발을 들여놓은 대한항공은 창정비(廠整備, Depot Maintenance) 사업에 진출했다. 창정비란 대규모 정비 시설, 장비를 운영해 고도의 기술과 경험을 바탕으로 항공기를 완전 복구하거나 재생하는 수준의 최상위 정비이다. 대한항공은 1978년 4월 우리나라 C-123 수송기와 UH-1H 헬기의 창정비 수주로 민간 창정비 시대를 열었으나, 이때의 창정비는 결함이 생겼을 때 기체 구조와 구성품 등의 결함 상태를 파악해 정비 수행을 결정하는 상태검사 정비(On Condition Maintenance)에 가까워 진정한 의미의 창정비는 아니었다.

그러던 중 1979년 1월 중국과 국교를 수립한 미국은 타이완에 있던 태평양 지역 미군기의 정비기지를 시급히 이전해야만 하는 상황에 직면했다. 대한항공은 새로운 사업을 창출할 수 있는 기회가 될 것으로 판단하고 김해공장을 미군 정비기지로 지정해 줄 것을 미군에 요청했다. 미 공군 태평양지역사령부는 한반도의 지리적 이점과 창정비 경험이 있는 대한항공이 최적의 업체라는 결론을 내렸다. 1979년 2월 23일 대한항공 김해공장을 태평양 지역 미군기의 정비기지로 지정하고, 당시 미군 주력기였던 F-4 팬텀 전투기의 창정비를 맡겼다. 대한항공이 미군기 창정비 사업에 첫발을 내딛는 순간이었다.

대한항공은 이후 F-4 전투기 정비 경력이 있는 정비사를 대거 채용해 우리 공군의 수리창과 미 공군 군수사령부 오그덴에서 집중적으로 교육받도록 했으며, 정비 행거 등 정비 시설도 구축했다. 1979년 시작된 미 공군 F-4 전투기의 창정비를 통해 1990년 종료 때까지



1979. 10. 4 미 공군 F-4 전투기 창정비 1번기 입고식

모두 454대를 정비하고 590억 원의 매출을 올렸다. 무엇보다 항공기 제조 노하우를 축적할 수 있는 절호의 기회로 활용했다.

초창기에는 F-4 전투기 창정비에 국한됐으나 작업 성과를 인정받아 1982년부터 미군의 최신예 전투 폭격기인 F-15 전투기의 개조와 방부 처리를 수행했다. 오키나와, 알래스카, 하와이의 미 공군 부대가 자국에서 정비를 하지 않고 대한항공에 정비를 의뢰할 정도로 신뢰를 얻으며 각종 미군기 정비기지로서의 입지를 확보해 나갔다. F-15 전투기 정비 작업의 성공적인 수행으로 우수한 정비 품질과 효율적인 일정 관리, 정비비 절감 노력이 뛰어나다는 평가를 받았다. 1983년부터는 미 공군의 전투 요격기 F-16 팰콘과 근접 지원기 A-10 선더볼

[표 1-1] 미군 창정비 사업(1979~2019. 3)

사업기간	미군기 창정비 사업
1979.02	미국의 태평양 지역 창급 정비기지로 선정
1979~1990	F-4 전투기
1982~	F-15 전투기
1983~	F-16 전투기, A-10 전투기, UH-60 중형헬기 계획 창정비
1983~1990	C-130 수송기
1989~2011, 2015~	CH-53 수송헬기
1990~	RC-12 정찰기
2007~	AH-64D 공격헬기, CH-47 수송헬기
2012~	HH-60 전투 탐색헬기
2010~2015	KC-130J 공중 급유기



1983년부터 미 공군 A-10 전투기 개조작업 전담

트의 개조 작업도 전담했다.

긍정적인 평가와 신뢰도를 바탕으로 1983년 4월 미 공군의 주력 수송기 C-130의 창정비를 의뢰받고, 대형 격납고 공사를 착공해 1984년 12월 준공했다. C-130 수송기 4대 또는 C-141 수송기 2대를 동시에 수용할 수 있는 규모였다. 대형 격납고 준공에 따라 정비와 수리 능력이 비약적으로 향상돼 미 육군의 대형 수송헬기인 CH-47과 CH-53, 미 해군의 대잠수함 초계기 P-3의 개조·수리와 창정비가 가능해졌다. 대한항공은 태평양 전역에서 운용 중인 미군 항공기 전 기종을 수리, 정비할 수 있는 유일한 미군 항공기 종합정비수리창으로 발돋움했다.

항공기 창정비는 자동차 정비와는 달리 분해와 결합은 기본이고, 생산 이상의 기술이 필요한 만큼 항공기 제조의 노하우를 축적할 수 있는 절호의 기회였다. 거기에 안정적인 거래선을 확보함으로써 경영 개선은 물론 외화 획득에도 도움이 됐다. 특히 1980년대 들어 제공호 사업을 추진할 수 있는 바탕이 됐다.

inside story

‘준비된 자가 기회를 얻는다’ 시대를 꿰뚫은 사업적 혜안

대한항공이 국내 최초로 500MD 헬기를 생산할 즈음, 국제 정세는 하루가 다르게 변하고 있었다. 1970년대 이른바 ‘데탕트’로 불리는 화해 분위기가 무르익으면서 죽의 장막이 걷히기 시작하더니 1979년 1월 미국과 중국이 수교를 체결해 세상을 놀라게 했다.

이에 앞선 1978년 가을, 국군의 날을 이틀 앞두고 조중훈 회장은 항공우주사업본부장에게 태평양 지역의 미군 전투기 정비를 위한 사업계획서 작성을 지시했다.

“우리가 전달받은 것은 미 공군 검토팀이 대구에 있는 한국 공군수리창을 방문한 후 보내준 레터 한 장이 전부였습니다. 정보라고는 연간 60대, 대당 정비기간 120일이라는 것뿐이었죠. 급히 6명으로 검토팀을 꾸리고 밤을 새워가며 준비했습니다. 연감에 나와 있는 항공기의 크기를 참고해 20대 정비를 소화할 수 있는 정비시설, 정비기간, 소요 인력, 교육과 정비확보 계획 등을 포함하는 사업계획서를 국문과 영문, 두 가지 버전으로 작성했습니다.”

이때 작성한 보고서를 조중훈 회장이 미군에 제출했고, 태평양 지역 미군기의 정비 계약이 이루어졌다. 당시 미국과 중국의 수교 협의는 타결 직전으로 양국 수교 시 타이완에 있는 미군기지의 이전이 불가피한 일이었다. 국제 정세의 긴박한 흐름을 예의 주시하고 있던 조중훈 회장은 이 기회를 놓치지 않고 항공우주사업본부로 하여금 이를 준비하도록 했던 것이다.

대한항공은 축적된 정비 노하우와 500MD 헬기 생산 경험을 내세워 김해공장을 정비기지로 지정해 줄 것을 요청했다. 타이완 기지를 대체할 장소를 찾고 있던 미군은 C-130 수송기 3대가 동시에 들어갈 수 있는 정비고를 건립하는 조건으로 1979년 2월 23일 대한항공 김해공장을 미군의 태평양 지역 정비기지로 지정했다.

당시 정비기지가 들어설 김해 지역은 낙동강 본류와 서낙동강 지류가 합쳐지면서 생긴 삼각주로 최하 10m에서 최고 40m에 이르는 점토층 지반으로 이루어져 있었다. 때문에 지반 다지기 파일링 공사에 여간 애를 먹은 게 아니었다. 다른 곳에서 사용한 적 없는 기초 파일링 공법을 적용해 연약한 지반을 다졌고, 점토층이 워낙 깊어 파일링 두 개를 연결해야만 했다. 그것만이 문제가 아니었다. 1978년, 1979년은 유난히도 태풍이 많았다. 태풍으로 인해 정비 행거 골조가 쓰러지는 우여곡절도 겪었지만 공기 단축을 위해 모두가 노력한 덕분에 6개월이라는 짧은 기간 내에 공사를 마치고 1979년 9월 정상적으로 1호기를 입고시킬 수 있었다.

사람들은 대한항공의 이 같은 성과를 두고 천운이라며 부러워했지만 행운도 준비된 자만 얻을 수 있는 것, 국제 정세를 정확히 읽어내는 조중훈 회장의 시대를 꿰뚫은 사업적 혜안과 기회를 놓치지 않는 판단력 그리고 임직원들의 열정과 추진력이 없었다면 결코 잡을 수 없는 행운이었다.

항공우주사업본부 백서 및 심이택 전 대한항공 부회장 인터뷰 재구성

03.

우리 손으로 만든 최신예 전투기 F-5 제공호

대한항공은 500MD 헬기 생산으로 우리나라 항공기 제조의 새로운 지평을 열었다. 그러나 국산 헬기 생산은 자주국방의 필요성에 따른 방위산업의 일환으로만 인식됐을 뿐 독자적인 산업 분야로는 인식되지 못하고 있었다. 그러던 중 새로운 기회가 다시 찾아왔다.

미군 철수가 거론되면서 안보에 대한 위기감이 증폭되자 1978년 1월 박정희 대통령이 기자회견을 통해 "방위산업의 육성으로 헬리콥터는 이미 생산을 개시해 양산 체제를 갖추었고, 1980년대 중반에는 전자 병기와 항공기를 생산할 수 있도록 개발 능력을 키워 나가겠다"라고 밝힌 것이었다. 이어 8월에는 종래의 계획을 앞당겨 연내에 착수하도록 지시했다. 항공산업 진흥을 위한 항공공업진흥법이 국회를 통과한 것도 이때였다.

대한항공은 1978년 5월 한국항공기술연구소를 설립했고, 정부도 기반을 마련해 주었다. 1978년 11월 항공산업을 적극 육성하기 위해 교통부에서 관장하던 업무를 상공부로 이관하고 상공부 안에 전담부서를 설치했다. 정부의 강력한 지원 등 항공기 제조를 위한 광범위한 여건 조성과 지원책이 마련됐다.

1979년 7월 조중훈 사장은 다시 박정희 대통령과 마주했고, 대통령은 다음과 같이 협조를 요청했다.

"나는 1980년대 중반까지 최신예 전투기를 우리 기술로 생산하겠다고 국민과 약속했소. 자주국방을 위해서 이 일을 해 주겠소?"

최신예 전투기는 국방력의 상징이었다. 조중훈 사장은 자주국방이라는 국가적 대의에



1982. 9. 9 국산 전투기 F-5 제공호 출고식

기업이 동참하는 것은 당연하다 여겼고, 500MD 헬기 조립 생산을 시작했을 때 이미 최신예 전투기 생산을 염두에 두고 있었다.

"3년 안에 반드시 전투기를 출고시키겠습니다."

그의 대답은 짧고 간결했다. 지체할 시간이 없었다. 곧바로 전투기 도입을 위한 FX(Fighter eXperimental)계획반을 꾸리고, 생산 준비와 제반 업무를 수행할 제공호사업추진팀을 신설했다. 1979년 9월 노드롭사의 F-5 전투기 모델이 도입 기종으로 선정되자 FX계획반은 협상에 나섰다. 협상이 한창이던 그해 10월 전해진 박정희 대통령의 서거 소식은 큰 충격이었지만 대한항공은 국민과의 약속을 지켜야 한다는 책임감으로 계약을 성사시키기 위해 더욱 매진했다.

1980년 12월 마침내 납품 계약을 체결했다. F-5 전투기 모델을 기초로 고성능 초음속 국

[표 1-2] 제공호 사업 연혁(1978~1986)

추진 일정	추진 사항
1978.11	항공공업진흥법 국회 통과, 항공기 제조 위한 여건 조성과 지원책 마련
1980.11	미국 노드롭사와 국방부 간 판매 및 면허 계약 체결
1980.12	전투기 생산업체 지정과 항공기 납품 계약 체결
1981.11	제공호 국내 생산을 위한 생산설비 확보와 소요 공장 완공
1982.09	제공호 출고 기념식
1986.10	제공호 제작 사업 종료(68대 생산)



1986. 10. 28 F-5 제공호 최종 68호기 출고

산 전투기를 생산하는 사업이었다. 생산할 전투기 이름은 '제공호'로 명명됐다. 1980년부터 1986년까지 전투기 70여 대 생산, 치공구 4,000 품목과 2,875개 부품의 국산화가 목표였다. 대한항공이 기체 조립을 담당하고, 삼성정밀이 엔진 조립을 맡았다.

대한항공은 제공호 생산의 원활한 수행을 위해 600여 명의 기술자를 투입했으며, 그중 숙련된 기술자를 기술제공선인 노드롭사에 파견해 기술훈련을 받도록 했다. 1981년 11월에는 김해공장을 준공하는 등 생산·품질보증·시험비행·성능평가에 필요한 체계를 착실히 갖추어 나갔다.

마침내 1982년 9월 9일, 대한항공 김해공장에 첫 국산 전투기인 제공호가 위용을 드러냈다. 활주로 끝에서 대기하고 있던 제공호는 관제탑의 지시에 따라 활주로를 차고 날아올랐다. 대한민국 항공사에 길이 남을 국산 전투기의 첫 출현이었다.

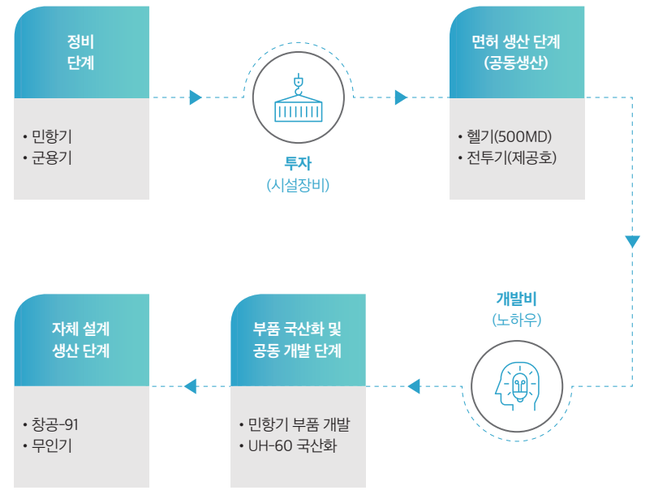
이로써 우리나라는 일본과 대만에 이어 아시아에서 세 번째로 전투기 생산국의 반열에 올랐다. 제공호 생산은 자주국방 실현이라는 원대한 꿈을 실현하는 데 중요한 이정표였다. 더욱이 제공호는 당시 북한 공군의 주력기였던 MiG-21 전투기보다 성능이 뛰어나다는 평가를 받았다.

제공호 사업은 1986년 10월 28일까지 48대의 KF-5E 전투기와 20대의 KF-5F 전투기 등 모두 68대를 생산하고 종료됐다. KF-5E 전투기는 1인승 단좌기(單座機)이고, KF-5F 전투기는 2인승의 복좌기(複座機)였다.

전방동체 부품을 비롯해 본딩 부품 등 2,875개 품목을 국산화했으며, 전체 부품 국산화율은 20.6%에 달했다. 일부 본딩 제품은 수출도 했다. 항공기 생산 체계를 정착시키고 부품

국산화를 확대한 제공호의 생산 성공으로 우리나라 항공기 제조업이 정비 단계에서 면허 생산 단계로 발전한 것이었다. 또 장차 국산품의 수출과 주요 부품의 국제 공동개발 사업에 한 걸음 더 다가설 수 있는 계기를 마련했다.

[그림 1-2] 항공기 제작 사업의 단계별 발전 계획



1986

제2장
항공기 제작과 위성체로 지평을 넓히다

1.
항공기 부품 수출시장 개척

2.
중형 헬기 국산화와 경항공기 독자개발 성공

3.
군용기 창정비와 성능개량 본격 추진

4.
인공위성 제작 및 나로호 발사 성공

2003

01.
항공기 부품 수출시장 개척

보잉사의 B747-400 항공기 날개 부품 수주

1980년대 중반에는 고객의 욕구를 충족시키기 위한 항공기 제작사들의 항공기 개발 경쟁이 치열하게 이루어졌다. 보잉사는 중장거리용 B777, B767 항공기를, 단거리용으로 B737 항공기를, 에어버스사는 중장거리용 A330, A340 항공기를, 단거리용으로 A320 항공기를, 맥도널 더글러스사는 MD-80 계열의 단거리 항공기를 개발 중이었다. 신흥 항공기 부품 제작사들이 항공기 제작에 참여할 수 있는 좋은 기회였다.

대한항공은 1981년부터 1986년까지 진행된 제공호 생산을 통해 항공기와 항공기 구성품의 생산에 필수적으로 요청되는 통합관리 기술 체계를 구축하고 항공기 부품 수출을 추진하기로 했다. 부품 제작 능력을 확대하기 위해 설비와 장비 투자를 단행하는 한편, 선진 항공기 제작사들로부터 수출 물량을 확보하기 위해 수주 활동을 전개했다. 그러나 진입 장벽은 높기만 했다. 항공기 제조사들로서는 신생 기업이나 다름없는 대한항공의 부품 제작 능력을 불신할 수밖에 없었다. 대한항공은 항공기 제작 경험과 능력을 알리며 항공 부품 수출의 기회를 잡기 위해 온 힘을 쏟았다.

1985년 6월 대한항공은 파리 에어쇼에서 보잉사의 구조물을 제작하는 미국 에어론카(Aeronca)사에 항공기 부품 제작 참여를 요청했다. 이에 에어론카사 사장을 포함한 기술진들은 대한항공을 방문해 제반 설비를 조사했으며, 이후 B747-400 항공기의 날개 밑 유선형 구조물인 FTF(Flap Track Fairing) 제작 사업에 대한항공의 참여를 제안했다. 당시



1986. 4. 3 보잉사와 항공기 부품 수출 계약 체결

에어론카사는 보잉사로부터 계약가 인하 압박을 받고 있었고, 대한항공은 상용 항공기 부품 수출 사업을 통한 사업 다변화를 도모하고 있었다. 상호 이해가 맞아 떨어진 양사는 계약을 체결했다.

대한항공 최초의 민항기 부품 수주였다. 그러나 사업을 시작하기도 전에 에어론카사가 캐나다의 플리트(Fleet Air)사에 매각되면서 계약이 무산될 위기에 처했다. 대한항공은 단독으로 사업을 수행하기로 하고 보잉사와의 계약 승계를 위해 에어론카사와 MOU를 체결함으로써 사업을 살려낼 수 있었다.

사업 초기에는 F-5 전투기 제조 사업 종료로 인한 여유 공간을 조립 작업장과 본딩(Bonding) 작업장으로 활용했다. 여기서 본딩 부품을 생산했고, 에어론카사에서 제공받은 부품으로 소조립과 부품 가공 순으로 작업 영역을 확대해 나갔다. 사업 초기 리베팅(Riveting, 금속 재료를 접합하는 방법 중 하나) 작업에 대한 작업 지식과 경험 부족으로 어려움을 겪기도 했으나 수많은 시행착오 끝에 얻게 된 우수한 기술력으로 항공기 부품 제작의 신뢰도를 꾸준히 쌓아 갔다.

B747-400 항공기의 FTF 사업 수행으로 자신감을 얻은 대한항공은 보잉사의 후속 기종인 B737 항공기 사업에도 참여하려 했으나 신생 업체라는 이유로 배제됐다. 대신 보잉사는 독자 생산하던 B747-400 항공기의 날개 끝 구조물로 공기 저항을 줄여주는 역할을 하는 주익연장날개인 WTX(Wing Tip eXtension)의 공동 생산을 제안해 왔고, 1986년 11월 계약을 체결했다. B747-400 항공기의 FTF는 2차 날개 구조물이었지만 WTX는 주 날개 구조물이었다. B747-400 항공기의 WTX 사업 초기에는 생산 경험 부족으로 납품이 지연되기도 했지만, 1990년 양산 단계에 이르러 품질 수준이 안정되면서 정시 납품이 가능해졌다. 우수한 품질의 WTX를 정시에 확보하게 된 보잉사는 대한항공의 초기 치공구 투자 비용을 보상하고 대한항공 독자 생산으로 전환했다. 대한항공은 2008년까지 B747-400



1987년 보잉사에 납품한 B747-400 항공기 날개 부품

항공기 685대분의 FTF와 WTX를 납품했으며, 이후 B747-8 항공기 FTF와 WTX를 계속해서 납품했다.

B747-400 항공기의 FTF와 WTX 사업의 성공적인 수행으로 대한항공은 항공기 날개 1차, 2차 구조물 제작 전문 업체임을 보잉사에 확고하게 인식시켰다.

맥도널 더글러스사와 에어버스사로 항공기 부품사업 확대

대한항공은 보잉사에 이어 1986년 4월 맥도널 더글러스사로부터 MD-80 항공기 부품 제작 물량을 확보했다. 대한항공의 MD-82 항공기 구매에 따른 절충교역이 계기가 됐다. 1986년 4월 맥도널 더글러스사 기술진이 대한항공을 포함한 우리나라의 제작 능력을 점검했는데, 이를 대비해 맥도널 더글러스사의 품질 시스템 인증을 획득하고 공급 업체로 등재된 대한항공은 MD-80 항공기의 부품 사업을 수주할 수 있었다.

1986년 4월 호주 HdH(Hawker de Havilland)사에 MD-80 항공기용 ENC(Elevator Nose Cap)를, 1987년 9월에는 MD-80 항공기의 접착 패널을 수출했다. 소규모 사업이었으나 맥도널 더글러스사와 수출 사업을 개시하게 된 것은 물론, 이후 호주 HdH사가 보잉사의 자회사가 됨에 따라 B787 항공기 FSF(Flap Support Fairing, 보조날개 구동 지지 부품) 사업의 협력 파트너로 참여하는 계기가 됐다. 접착 패널은 모두 100대분을 납품하고 항공기 단종으로 사업을 종료했다. 1987년 3월에는 DAC(Douglas Aircraft Company)사로부터 MD-80 항공기 동체 구조물인 SMA(Sheet Metal Assembly, 판금 조립)를 추가로 수주해 1,023대 분량을 납품했으나 MD-80 항공기 단종으로 사업을 종료했다.

이어 1988년 7월 차기 중장거리 여객기인 MD-11 항공기의 스포일러(Spoiler) 제작·개발 계약을 맥도널 더글러스사와 직접 체결했다. 스포일러는 항공기 날개에 장착돼 비행 때나 착륙 시 항력을 증가시키고 양력을 감소시키는 구조물이다. MD-11 항공기의 중량을

낮추기 위해 좀 더 가벼운 스포일러를 원했던 맥도널 더글러스사는 스포일러 재료를 금속재에서 복합재(Composite)로 변경해 설계하는 스포일러 개발 사업을 대한항공에 맡겼던 것이다.

대한항공은 기술진을 맥도널 더글러스사에 파견해 항공기 개발 시스템을 습득하고, 이를 기반으로 기존 제품보다 20%나 가벼운 스포일러 제작에 성공해 국내 최초로 미 연방항공국(FAA)의 형식 승인을 받아 수출을 시작했다. 특히 이 사업은 대한항공이 처음으로 수행한 해외협력 개발 사업으로서 복합재 설계·제작과 시험 기술을 쌓는 기회가 됐으며, 동체와 부품 제작의 다각화를 추진할 수 있었다. 1989년 7월 첫 납품 후 1993년 6월 MD-11 항공기의 주익동체 연결부(Fillet Fairing) 공급도 추가로 체결해 사업 종료까지 104대분을 납품했다.

1994년 11월에는 맥도널 더글러스사의 신형 항공기인 MD-95(보잉사 합병 후 B717-200으로 명칭 변경)의 국제 공동 제작에 참여해 1997년 3월부터 항공기 전방 구조물인 기수동체(Nose Section) 1호기를 생산했다. 대한항공은 이 사업으로 판금 성형 기술의 발전과 항공기 부품 제작 다각화가 가능하게 됐고, 주요 항공기 부품의 국산화 성공으로 국내 항공산업 기술 수준을 한 단계 끌어올렸다.

대한항공은 에어버스사와도 항공기 부품 제작 사업의 인연을 맺었다. 1987년 에어버스사로부터 A330과 A340 항공기의 전방 동체인 섹션-15를 수주한 프랑스의 라테코아르(Latecoere)사가 원가 절감을 위해 대한항공에 손을 내민 것이었다. 여유 설비를 활용한 사업 다각화를 추진 중이던 대한항공으로서는 너무나 반가운 일이었다. 1988년 6월 공급

1997. 3. 28 MD-95 항공기 동체 납품식





Appreciation

Min Koo Yeo
February 1997

This certificate is awarded in recognition of your outstanding support to the 777 #3 and #6 Flap Support Fairing Team.

Each member of the Korean Air Aerospace team has contributed greatly toward continuous process and product improvement of the #3 and #6 Flap Support Fairings. Because of your efforts, we have exceeded team goals and expectations. We have seen a savings of 7 days and greatly reduced recurring costs. With your patience, we have built a fabulous team and have pioneered many new processes involved in fairing construction.

Your hard work and dedication truly exemplify the "Working Together" philosophy. Please accept this award with our congratulations and thanks for your outstanding team work.

Kirt Butler, Process Engineer
Terrell Drinkard, Liaison Engineer
Timothy Jackson, Structure Engineer
Mike Jurgens, Lead Mechanic
Frank Porter, Materiel Division
Lisa Broom, Factory Supervisor
Liz Ons, Director, 777 MBUs

1997. 2 B737 항공기 FSF 제작 공정 개선에 대한 감사패

계약을 맺고 곧바로 생산 체제를 구축해 1989년 7월 첫 제품 납품을 시작으로 2019년 3월까지 모두 1,744대분을 공급했다.

이어 A330, A340 항공기 중앙 동체 표면인 WP11도 공급했다. 프랑스 아에로스파시알(Aerospatiale)사의 계열사였던 소저마-소시아(Sogerma-Socea)사의 제의에 따른 것이었다. 대한항공은 WP11이 섹션-15와 유사해 최소한의 추가 자원 투입으로 사업 수행이 가능하다고 판단하고 기술 검토를 거쳐 1994년 7월 소저마-소시아사와 계약을 체결했다. 1995년 4월 첫 제품을 공급한 이후 2019년 3월까지 1,628대분을 공급했다.

2000년 6월에는 브라질 엠브레어(Embraer)사가 개발 중이던 70인승 ERJ-170과 90~110인승 ERJ-190 항공기 사업에 참여했다. 프랑스 라테코아르사와 함께 중앙 동체를 공동으로 설계, 개발해 납품하기로 하고 2억 5,000만 달러 규모에 달하는 계약을 체결했다. 이로써 대한항공은 최첨단 항공기 동체 성형가공 기술과 설계 능력을 인정받았으며, 2019년 3월까지 1,564대에 달하는 동체 생산을 지속했다.

보잉사 항공기 부품 설계와 제작 참여

1990년대 들어 대한항공은 항공기 부품 제작의 신뢰도를 토대로 보잉사의 신형기 B777 항공기 개발이라는 대규모 프로젝트에 참여했다. 대한항공의 B777 항공기 구매 계약을 계기로 보잉사가 B777 항공기의 FSF의 공동 설계·개발을 대한항공에 제안한 것이었다. FSF는 항공기 주 날개 좌우 하단에 각각 3개씩 모두 6개가 장착된 비행 조종 계통의 구조물로 항공기가 짧은 활주 거리에서도 이착륙이 가능하도록 하는 고양력 장치인 플랩을 보호하고, 항공기 운항 시 공기 저항을 줄여주는 역할을 하는 장치이다.

1991년 4월 보잉사와 공동 설계 개발 계약을 체결했으며, 설계 인력을 보잉사 디자인 설계팀의 멤버로 참여시켜 부품 설계, 구조 해석, 부품 가공 및 조립을 위한 통합 일정 관리



1995. 4. 28 B737-700 항공기 날개 부품 제작 납품 계약

기법을 습득하게 했다. 1993년 8월 초도 제작을 성공리에 완료하고 본격적인 생산에 착수했다. 생산 초반, 대한항공이 납품한 페어링 구조물에 품질 문제가 제기됐는데, 설계 문제로 확인됐다. 이 과정에서 대한항공이 작업과 공정개선 아이디어를 제공해 문제 해결에 도움을 주자 보잉사는 대한항공에 감사패를 전달하기도 했다. 이 일은 대한항공이 2001년 보잉사 최우수 사업 파트너사로 선정되는 밑거름이 됐다. 대한항공은 2019년 3월까지 1,603대분의 부품을 납품하며 사업을 지속하고 있다.

B777 항공기의 FSF 사업을 통해 기술적 진일보를 이룬 대한항공은 이를 기반으로 1995년 4월 B737 NG(New Generation) 시리즈 중 하나인 B737-700 항공기의 FSF 설계와 생산을 수주했다. 이번에도 대한항공은 설계 인력을 현지에 보내 부품 제작 요구 사항을 설계에 바로 반영했다. 이를 통해 부품 생산 장애를 줄여 생산성을 향상시켰으며, 1996년 4월 초도 제작 이후 안정적인 생산 운영 체계를 구축했다. 보잉사는 다른 업체가 제공한 부품에서 품질 문제가 발생하자 2001년부터 FSF 부품 제작을 대한항공으로 일원화하고 보잉사 소유의 본딩 치공구를 무상으로 제공하기도 했다. 대한항공은 월간 40대 이상의 안정적인 생산 체계를 유지해 2002년 10월 1,000대분의 생산 실적을 올렸으며, 2014년 11월에는 5,000대분 제작을 기록하는 등 2019년 3월까지 7,342대분을 생산했다.

2002년 2월에는 미국 보우트(Vought)사로부터 B767 항공기 꼬리 부분의 원뿔형 구조인 테일콘(Tailcone) 사업을 수주해 2003년 3월 첫 제품을 납품했다. 이로써 대한항공은 날개 구조물에서 벗어나 동체 메인 구조물까지 사업 영역을 넓혔다. 2010년 10월부터는 보잉사와 직접 계약을 맺었는데, 이는 대한항공이 군소 제작사의 등장으로 한층 치열해진

시장경쟁 흐름을 파악해 기술력과 가격 경쟁력을 무기로 거둔 성과였다. 이후 B767 항공기를 공중 급유기로 개조한 KC-46의 테일콘 사업에도 참여해 2013년 9월 첫 제품을 납품한 것을 시작으로 2027년까지 독점 공급하기로 했다. 더불어 KC-46 급유기의 후방 동체 구조물을 성공적으로 납품함으로써 민항기뿐만 아니라 공중 급유기 핵심 부품 제작에서도 세계 수준의 기술력을 인정받았다.

2003년 1월에는 B747-400 항공기 윙렛(Winglet) 생산을 수주했다. 애초 보잉사는 대한항공의 개발 사업 참여 제의를 거절했으나, 보잉사에서 자체 제작한 본딩 부품에서 연속적으로 품질 문제가 발생하자 대한항공으로 물량을 전환한 것이었다. 대한항공은 보잉사가 사용하던 조립 치공구를 공급받아 B747-8 항공기로 전환될 때까지 92대를 정시 납품했으며, B747-8 항공기에 형상이 변경된 날개 끝 구조물인 RWT(Raked Wing Tip)도 납품했다.

항공기 부품 제작은 자체 설계 항공기 제작의 전 단계로서 기술 축적을 위해 반드시 거쳐야 할 과정이다. 대한항공의 활발한 부품 수출은 대외적으로 기술 수준을 인정받은 것은 물론 외화 획득에도 크게 기여했다.

[표 2-1] 항공기 주요 부품 제작 사업(1987~2019)

사업 개시	사업명
1987~	B747-400 FTF/WTX(주날개 구조물, ~2008)*
1989~	A330/340 T15(중앙동체 표면)
1991~	B777 FSF(보조날개 구동 지지 부품)
1992~	B777 AFWT(주날개 연장 구조물, ~2016)*
1994~	A330/340 WP11(중앙동체 표면)
1995~	B737 FSF(보조날개 구동 지지 부품)
1996~	MD-95(B717-200) Nose Section(기수동체)
2000~	ERJ 170/190 CF1&CF3(중앙동체 표면)
2002~	B777 RWT/WBE(주날개 구조물)
2003~	B767 Tailcone/Kit(동체 후미 구조물)
2005~	B747 Radome(레이더의 안테나 덮개), B737 Radome(~2019)* B787 Stringer(동체 지지용 구조물)/AWWB(메인 랜딩기어 장착 공간)
2006~	B787 FSF(보조날개 구동 지지 부품)/NWW(동체 전방 구조물, ~2014)*
2007~	B787 Afterbody(동체 후미 구조물)/RWT(주날개 끝 구조물), A320 Elevator(승강타, ~2013)*
2008~	B747-8 RWT/FTF/WTE(주날개 구조물)
2010~	B777 FTB(수직/수평날개구조물, ~2016)*
2011~	A320 Sharklet(주날개 끝 구조물), A350 Cargodoor(화물용 도어)
2014~	B737MAX Winglet(주날개 끝 구조물)
2015~	A330NEO Sharklet(주날개 끝 구조물)

* 사업 종료

02.

중형 헬기 국산화와 경항공기 독자 개발 성공

UH-60 중형 헬기 국산화 주도

대한항공은 500MD 헬기와 F-5 전투기 사업 종료를 앞두고 군용기 창정비 사업만 남게 되는 어려운 상황에 놓이게 되자 후속 사업 발굴에 나섰다. 마침 정부가 1987년 7월 중형 헬기의 국내 생산과 기술 도입을 공표하자 대한항공은 휴즈사의 520MK 헬기와 아에로스파시알사의 SA330 헬기를 제안했다. 대우중공업과 삼성항공(현 한화테크윈)도 수주에 참여해 경쟁이 치열했다.

그러나 500MD 헬기 후속으로 개발된 520MK 헬기는 육군에서 사업화되지 않았고, SA330 헬기도 주목을 끌지 못해 상대적으로 불리한 대한항공으로서는 경쟁력을 확보할 특단의 조치가 필요했다. 이때 육군에서 500MD 헬기 후속기로 중대형급 헬기를 선호한다는 사실을 인지하고 미 육군이 채택하고 있던 시코르스키(Sikorsky)사의 UH-60 블랙호크(Black Hawk)로 기종을 변경하는 승부수를 띄웠다.

대한항공의 전략은 적중했고 1988년 6월 육군은 대한항공의 손을 들어주었다. 주 계약 업체로 선정된 대한항공은 1988년 11월 기체와 엔진 생산계획서를 국방부에 제출했다. UH-60 헬기 기체 부분은 시코르스키사, 엔진은 제너럴 일렉트릭(GE)사, 그리고 대한항공이 동체 전체의 조립을 맡기로 했다.

실제 계약은 그로부터 2년 뒤인 1990년 9월에야 이뤄졌다. 협력업체 실사와 각종 협의에 난항을 거듭하느라 시간이 지연됐기 때문이다. 이로 인해 기술 도입과 초도기 입고 등



1990. 12 UH-60 초도기 입고로 1단계 생산 착수

이후 계획도 줄줄이 지연됐다. 하지만 헬기 담당 조직을 긴급히 구성해 제조에 만전을 기한 결과 모두의 우려를 잠재우고 예정대로 1991년 3월 3대에서 1992년 초까지 모두 8대를 납품해 외부 장탈품을 장착한 후 시험 비행을 거쳐 납품하는 1단계 생산을 성공리에 마무리할 수 있었다.

대한항공은 전방·중앙·후방 동체를 접합 조립하는 2단계 사업에 대비, 244억 원을 투자해 격납고를 신축하고 장비를 추가로 발주했으며, 인력을 대거 충원해 1992년 중반까지 2단계로 12대를 납품했다. 3단계부터는 전·후방 동체 부품을 생산해 1993년 초까지 17대를 생산했고, 중앙 동체 부품까지 생산·조립하는 4단계에서는 5,299품목의 모든 부품을 제작하고 무려 1만 1,538품목의 치공구를 사용해 1993년 초부터 101대의 UH-60 헬기를 생산했다.

이 시기 인력 규모는 초창기 99명에서 1992년 498명으로 확대됐으며, 이 중 399명을 신규 인력으로 투입했다. 또 이 사업에는 구성품을 담당하는 9개 국내 협력업체가 참여했는데, 이는 현재의 국내 협력업체 기반을 구축하는 계기가 됐다.

1999년 11월 138호기를 끝으로 종료된 UH-60 헬기 사업은 단일 사업으로는 당시 최대 규모인 1조 1,585억 원의 매출을 올렸다. UH-60 헬기 제작 사업은 대한항공의 항공우주 사업에서 가장 큰 비중을 차지했다. 이익 측면뿐만 아니라 다양한 분야의 기술을 획득했으며, 파생 사업으로 성능개량 사업과 UH-60 헬기 배선 교체 작업이나 HH-60 헬기 창정비, 사고 헬기를 미국 본토에서 대한항공까지 수송해 복구하기도 했다.

대한항공은 1992년부터 2000년까지 전투기 120대를 합작 생산한 KFP(한국형 전투기



1991. 3~1999. 11 UH-60(블랙호크) 헬기 138대 생산

사업)에도 참여해 부품 일부를 생산했다. 주 계약자인 삼성항공의 제안으로 대한항공은 주 날개와 후방 동체, 수평 꼬리 날개를 생산했다. 이 사업은 대한항공이 기계가공 부분에서 한 단계 발전할 수 있는 계기는 물론 우수한 품질과 정시 납품으로 우리나라 공군 전투력 증강에 일조했고, 후속으로 국방 주도 사업인 KT-1과 T-50 훈련기 제작에 참여하는 계기가 됐다.

KT-1(한국형 기본 훈련기) 사업에서는 1998년부터 2007년까지 118대분의 중앙 동체와 후방 동체를 생산했으며, KT-1의 후속 사업으로 추진된 T-50(고등훈련기) 개발에도 참여해 동체와 수평 꼬리 날개를 생산했다.

국내 최초의 다목적 경항공기 '창공-91' 독자개발 성공

1976년 공격용 헬기 500MD의 기술도입 생산으로 시작된 우리나라의 항공산업은 1982년 제공호를 면허생산하는 단계에 이르렀다. 그러나 항공기 설계와 시제기 개발 부문에서는 기초적인 연구 단계에서 벗어나지 못한 수준이었다. 자체 설계 능력이 있어야 타사의 설계를 이해할 수 있고, 향후 점차 확산될 항공기 국제 공동 개발 사업에도 참여할 수 있으며, 부품 개발이나 항공기 개조 등에도 응용할 수 있기에 완제기 설계 개발 기술 확보가 필수적이었다.

대한항공이 항공기 설계 능력 확보를 위해 착수한 프로젝트는 창공-2호와 창공-3호 개발 사업이었다. 두 사업은 항공기 개발로는 소규모 사업이었지만 자체 예산과 기술로 수행했다는 점에서 각별한 의미가 있었다. 1983년 착수한 창공-2호는 국산 복합 재료를 사



1988. 12. 29 창공-3호 시험 비행

용해 순수하게 우리 기술로 만들어 낸 초경량 동력기였다. 전장 5.8m, 날개 폭 10m, 중량 115kg의 창공-2호는 1985년 10월 50여 시간의 시험 비행을 성공적으로 마쳤다. 이어 개발된 창공-3호는 훈련기와 2인승 레저 스포츠용 항공기 개발에 목적이 있었다. 동체 2개를 하나의 주익 아래 배치하는 개념으로 1987년 설계에 착수해 1988년 10월 제작을 완료했다. 10여 회의 비행 시험과 곡예에 가까운 시범 비행으로 비행체의 비행 안정성과 구조 안정성을 입증했다.

우리 기술진의 손으로 직접 제작한 항공기가 비행에 성공하자 자신감을 얻은 연구진은 창공-2호, 3호의 개발 경험과 그동안 축적한 기술을 바탕으로 실용기 개발에 나섰다. 바로 '창공-91'이었다.

창공-91 프로젝트는 과학기술처의 국책 연구과제로서 가능한 국산 소재를 활용한다는 취지 아래 대한항공을 주축으로 삼선공업과 한국화이바를 회원으로 참여시켜 한국항공우주연구조합을 결성하고, 개발에 착수했다. 대한항공이 설계와 개발 관리, 제작과 최종 조립, 시험과 인증을 주관하고, 삼선공업이 알루미늄 압출재를, 한국화이바가 꼬리날개와 엔진 카울링, 출입문 등 복합재 부품 제작을 맡았다.

1991년 첫 비행을 목표로 제작에 착수한 창공-91은 개념 설계와 기본 설계를 위해 1,200여 장의 도면이 제작됐고, 항공기 조립에 들어간 부품이 무려 3,000여 종, 개수로는 4만 개에 달했다. 당시 국방과학연구소 주도로 개발 중이던 KT-1의 비행 목표도 1991년이어서 첫 비행을 누가 먼저 성공시키느냐가 초미의 관심사였다. '최초 개발과 비행 성공'이라는 타이틀은 1991년 11월 25일 시험 비행에 성공한 창공-91이 차지했다. 항속거리는 서

울과 제주도 왕복 운항이 가능한 1,500km, 순항속도는 시속 242km였다.

창공-91은 시험 비행 성공에 이어 1993년 8월 국내 개발 항공기로는 처음으로 정부의 형식 승인과 감항인증을 획득함으로써 우리나라 항공사의 본격적인 완제기 설계 개발 시대를 열었다. 국내 기술진에 의해 설계에서 소재 개발, 제작과 시험 평가까지 수행해 우리나라의 기술 수준을 한 단계 높인 항공기 제작 산업사에 새로운 획을 그은 뜻깊은 성과였다. 이로써 우리나라도 항공기 제작국의 대열에 들어섰으며, 중급 민간 수송기와 군용 훈련기 등 차기 대형 항공기 개발 사업 전개를 위한 기본적인 기술 능력과 체제를 갖추었다.

안타깝게도 창공-91은 양산으로 이어지지는 못했다. 양산을 위한 시설 투자와 정비 지원 등을 감안하면 300대 이상의 수요가 있어야 하는데, 국내외에서 50여 대의 수요만이 예상돼 양산을 포기할 수밖에 없었던 것이다. 결국 시제기로 제작한 2대 중 1대는 항공대에 기증해 환경탐사 등의 연구 활동에 활용됐고, 나머지 1대는 제주도 정석항공관에 전시돼 우리나라 항공 발전사의 한 장을 보여주고 있다.

1991. 11. 25 창공-91 첫 비행



inside story

‘사업보국’ 일념으로 일구어낸 항공우주 사업

대한항공은 전투기로 돈을 벌지는 못했다. 돈을 벌고자 시작한 사업은 아니었다. 방위산업은 국민의 세금으로 진행하는 사업이기에 본전이면 족하다는 것이 조중훈 회장의 소신이었다. 전투기는 국방력의 상징이며 자주국방이라는 국가적 대의에 기업이 동참하는 것은 당연하다고 여겼다. 제공호 사업이 막 시작됐을 때 항공우주사업본부를 맡고 있는 임원을 불러 대한항공이 방위산업으로 돈 벌었다는 얘기를 들어서는 절대 안 된다고 당부했다. 방위산업에서는 원가를 부풀리거나 비용을 과다하게 계상하는 경우가 허다했지만 조중훈 회장은 적자를 보는 한이 있더라도 품질에 만전을 기하도록 했다.

수익을 기대하기는커녕 오히려 투자가 더 필요했지만 조중훈 회장은 제공호를 만든 이후에도 항공기 제작을 계속했다. 무엇보다 제공호를 개발하기 위해 채용하고 육성한 많은 기술 인력을 포기할 수 없었기 때문이다. 조중훈 회장에게 그들은 무엇과도 바꿀 수 없는 자산이었다. 기술과 인력이 있으면 일감은 얼마든지 있을 것이라며 사업을 계속 키워나갔다. 제공호 부품의 국산화율을 23%까지 끌어올리는 한편 설계 기술을 꾸준히 축적해 1985년 독자 기술로 1인승 경비행기 ‘창공-2호’를 개발하는 개가를 올렸다. 이어 1988년 2인승 ‘창공-3호’, 1991년에는 ‘창공-91호’ 개발에 성공했다. 창공-91호는 국내 최초의 실용 항공기로 기록돼 있다.

대한항공은 전투기뿐 아니라 민항기 제작과 우주항공 사업에도 뛰어들었다. 보잉과 에어버스 항공기 제작에 참여한 데 이어 무궁화 1, 2, 3호의 본체 및 탑재체, 태양전지 패널, 다목적 위성의 본체 구조물까지 제작했다. 이렇게 축적한 기술은 오늘날 ‘나로호’ 개발을 주도하는 수준에까지 이르렀다.

조중훈 회장은 사업으로 돈을 벌겠다는 생각보다는 국익과 공익에 기여해야 한다는 생각이 늘 앞섰다. 방위산업에 뛰어든 것도 국방에 기여하기 위해서였고, 아는 사업에 집중한다는 원칙이 뒷받침된 것이었다. 항공사가 항공기까지 제작하게 된 것은 사업으로서의 수직계열화 전략이기도 했지만 무엇보다 국익을 위한 것이었고, 이러한 사업보국 정신이 오늘날 대한항공이 항공기 제작 역량을 갖추게 된 원천이 됐다.

조중훈 회장 평전 <사업은 예술이다>에서

03.

군용기 창정비와 성능개량 본격 추진

F-4 전투기 창정비 수주로 국군기 창정비 본격화

1979년 미군의 태평양 지역 정비기지 선정을 계기로 대한항공의 군용기 정비 사업은 미 군기를 중심으로 성장했으며, 우리 군용기 정비는 상태검사 정비(OCM) 수준에 불과했다. 1980년대 후반 들어 대한항공은 우리 군용기를 대상으로 창정비와 성능개량 사업을 확보했다. 우리 군의 F-4 전투기를 비롯해 해상작전 헬기인 ALT-III와 LYNX 헬기, P-3C 해상초계기, UH-60 헬기, F-406 해군훈련기, CH-47 헬기로 영역을 넓혀 나갔던 것이다.

1988년 차세대 전투기 사업의 기종 선정이 지연되자 공군은 제공권 확보를 위해 미 공군이 운영하고 있던 F-4 전투기를 도입했다. 이로 인해 군수리창의 시설과 장비, 인력의 과부하가 발생하자 정부에서 민간에 문호를 개방하면서 대한항공은 F-4 전투기의 창정비를 일부 담당하게 됐다. 당시 계획 창정비(Programmed Depot Maintenance, PDM)가 가능한 민간 기업은 대한항공이 유일했다.

연간 6대로 시작한 F-4 전투기의 창정비는 2003년에 이르러 26대로 늘어났다. F-4 전투기는 1960년대 생산 당시만 해도 최고의 전투기로 명성을 떨친 기종이었으나 우리 군이 도입할 때에는 이미 노후 기종으로 창정비 수행에 어려움이 많았다. 대한항공은 각종 결함 사례에 대한 데이터베이스를 구축하고, 이를 각종 검사와 분석에 활용해 최고의 창정비 품질을 제공하며 군의 신뢰를 쌓아 갔다. 2018년까지 422대의 F-4 전투기 창정비를 100% 무사고로 수행하며 의미를 더했다. 또 누적 매출이 2,486억 원에 이르는 등 단일 국군 정비 사업



1988년부터 100% 무사고를 달성한 국군기 F-4 전투기 창정비

으로는 최대 규모였다.

1989년에는 해군에서 운용 중이던 해상작전 헬기 ALT-III의 창정비를 수주했다. 당시 공군과 육군은 항공기 창정비를 위한 각각의 군창을 운영하고 있었지만 해군은 별도의 군창을 보유하고 있지 않아 그동안 공군창과 육군창에 위탁해 왔다. 1995년에는 해상작전 헬기인 LYNX, 1999년에는 해상 초계기 P-3C 8대, 2005년에는 해군 훈련기 F-406 5대 창정비를 잇달아 수주했다.

1997년부터는 우리 육군과 공군에서 운용하고 있던 CH-47 대형 수송헬기(치누크)의 창정비 사업을 수주했다. 1997년 10월 1호기 입고를 시작으로 연간 3대씩 창정비를 수

[표 2-2] 대한민국 군용기 정비 사업(1978~2019. 3)

사업기간	우리 군 창정비 사업
1978~1993	C-123 수송기
1978~1997	UH-1H 수송헬기
1978~	500MD
1988~	F-4 전투기
1989~	ALT-III 해상작전 헬기
1995~	LYNX 해상작전 헬기
1997~	CH-47 대형 수송헬기
1999~	P-3C 해상 초계기
2002~	UH-60 중형 헬기
2005~	F-406



1998. 10. 28 UH-60 지휘헬기 성능개량 완료

행했으며, 이후 2007년부터 CH-47 롱 레인지(Long Range) 헬기의 창정비를 추가했다. 2009년 연간 3대였던 물량은 2014년 미 육군의 CH-47 수송헬기 14대를 한국군이 도입함에 따라 창정비 수량이 연간 4~5대로 늘어나며 2018년까지 모두 93대를 수행했다. 이에 따라 대한항공은 소형에서 대형까지 종합 헬기 정비 업체로 발돋움했다.

1994년에는 UH-60 헬기의 성능개량 사업에 착수했다. 조종사 조난 추적장치를 추가했으며, 육·해·공군의 UH-60 헬기 탑재 및 통신장비 성능개량, UH-60 지휘헬기 성능개량 등 1994년부터 2000년까지 모두 13개 분야 100여 대의 성능개량 사업을 수행했다. 아울러 2002년 9월부터 UH-60 헬기의 창정비를 수행했다. 대한항공이 제작한 UH-60 헬기는 군에서 창정비를 수행했으나, 대한항공의 지속적인 요청과 2001년 해군기 추락 사고로 인해 2002년부터 대한항공과 항공기정비단으로 이원화됐다. 2002년부터 2018년까지 모두 72대의 창정비를 수행하며 군으로부터 품질과 기술능력을 인정받고 있다.

[표 2-3] 대한민국 군용기 UH-60 성능개량 주요 사업

사업명	사업기간	납품 대수	주요 사업 내용
PLS 추가장착 사업	1994~2000	50대	조종사 조난추적장치(Personal Locator System) 추가 장착
AIP(Avionics Improvement Program)	1995~2000	49대	GPS, UHF 방위탐지기, 전술항법장치, HF 통신기, 자체 방호장치 등 추가 장착
지휘기 성능개량 사업	1996~1998	15대	지휘용 통합 무전기 콘솔을 기본항공기에 추가 장착



1982년부터 미 공군 F-15 전투기 창정비 수행

미군기의 창정비 확대 및 성능개량 본격 추진

1982년부터 미 공군의 F-15 전투기 창정비를 수행하며 능력을 인정받은 대한항공은 F-15 전투기 개조 작업과 방부처리 작업 수주를 비롯해 대형 헬기 CH-53과 HH-60의 수리·개조·정비 등 미군기 정비 사업 영역을 확대해 갔다.

1983년 미 8군 소속의 헬기 방부처리 사업을 시작한 이래 UH-60 헬기 제작 사업에서 축적한 경험과 보유 자원을 활용해 OEM(Original Equipment Manufacturing) 수준의 정비를 미군에 제공했다. 또한 1986년 주한 미 육군의 대파된 UH-60 헬기 정비를 비롯해 1999년에는 테일콘(Tail cone) 완전 분해 교체 사업을 수행했다. 2003년부터 미국 본토에서 수행한 UH-60 헬기의 배선 교체를 진행했는데, 이는 미 육군 최초로 해외에서 수행하는 배선 교체 작업이었다. UH-60 헬기 기술 능력에 대한 미 육군의 두터운 신뢰와 함께 대한항공은 미군의 완벽한 군수 지원 파트너로서의 위상을 정립했다.

1989년 미 해군과 해병대가 태평양 지역에서 운용하던 대형 헬기 CH-53(스텔리온)의 정비 사업을 수주해 사업에 착수했다. 1991년 6월에는 필리핀 클락의 피나투보 화산 폭발로 손상된 미 해군 CH-53D 3대의 기체를 김해공장에 입고해 해체에서부터 복구에 이르기까지의 작업을 일괄 수행하기도 했다. 2003년 9월 사고로 대파된 조종사 구출용 HH-60 헬기를 복원했으며, 2013년부터는 알래스카와 영국에 주둔 중인 HH-60 헬기의 정비 작업도 진행하고 있다.

1990년 2월부터 추진한 75대의 F-15 전투기 다단계 성능개량(MSIP)을 1995년 2월 성공적으로 완료함으로써 대한항공의 우수성을 미군에 인식시켰다. 다단계 성능개선 사업이란 F-15 전투기의 공대공 전투 능력과 전자 계통 성능 향상, 다목적 임무 수행을 위한 기능을 개선하는 것이었다.

이를 계기로 2001년에는 F-15 전투기 창정비 사업 10년 장기 계약을 체결했다. 일본·타



창정비를 위해 입고된 미 해군 CH-53 수송기(1989~2009, 2015~)

이완·싱가포르·말레이시아의 20여 개 항공 업체들과의 치열한 경쟁 끝에 이룬 성과였다. 1983년부터 370대의 미 공군 F-15 전투기를 창정비한 경험과 기술력, 정비 품질, 납기 준수 등에서 높은 평가를 받은 것이었다. 미군기 정비 계약이 통상 1년 기준임을 감안할 때 10년 계약은 매우 이례적인 일이었다.

그 밖에도 미 공군 A-10 전투기의 동체 및 주익의 수리·보강 사업, RC-12 정찰기 부식 방지 사업 등 다양한 미군기를 대상으로 한 창정비, 기체 수명연장 사업을 수행하고 있다. 세계 최고 수준의 민간 항공기 운용 경험을 바탕으로 향후 차세대 정비 지원 개념인 '성과 기반 군수지원' 시스템을 도입해 차원 높은 군수 지원 서비스를 실현하고 있다.

04.

인공위성 제작 및 나로호 발사 성공

무궁화, 아리랑 그리고 천리안 위성 본체 제작 참여

1988년 우주개발의 뜻을 비친 정부는 2001년까지 상용 통신위성의 국산화 목표를 밝히며 우주개발계획을 구체화했다. 정부는 상용 통신위성 국산화를 위한 국제 입찰을 실시해 1991년 12월 미국의 GE사를 위성체 개발 주 계약자로 선정했다. 이때 대한항공은 부 계약자로 선정돼 최첨단 고부가가치 사업인 위성 본체 제작에 참여할 수 있게 됐다. 이로써 수익 사업 다각화와 항공우주 종합 업체로서의 위상을 높일 수 있는 길을 열었다.

1992년부터 통신위성인 무궁화 1호기, 2호기 제작에 참여해 내구성과 안정성이 요구되는 고도의 정밀품인 위성 본체와 태양 전지판의 구조물을 설계·제작해 1995년 6월 미국 록히드마틴(Lockheed Martin)사에 납품했다. 1997년부터는 무궁화 3호기의 열제어 패널과 태양 전지판 구조체의 국산화를 수행함으로써 위성체 제작 기술력도 인정받았다.

통신위성에 이어 1994년 다목적 실용 위성인 아리랑 1호기와 2호기의 구조계 개발 주관기관으로 참여해 위성 본체 구조물을 설계, 제작했다. 이를 통해 자체 국산화 설계 개발 기술 능력을 확보하고 2006년 1월 중량 절감 최적화 기술을 활용한 아리랑 3호기, 5호기의 본체와 태양 전지판 구조체 개발에 나서 2009년 12월 완료했다. 2013년에는 아리랑 3호기의 개량형인 아리랑 3A호기의 구조계와 태양 전지판 전개 장치의 국산화를 완료했다.

통신 해양기상 위성인 천리안의 본체 구조물과 안테나 제작에 나서 2006년 12월 본체 구



2003. 2 한국형 우주발사체 나로호 총조립 업체로 선정

조물 제작을 완료했으며, 2007년 3월 최고 수준의 정밀을 요하는 위성 안테나 구조체의 국산화 개발에도 성공해 고급 정지궤도 위성 기술에서도 한발 앞섰다.

대한항공은 국내 위성 본체 구조물 개발 분야에서 중추적인 역할을 수행하며 국내 최고의 위성 본체 개발 전문 기업으로서의 입지를 굳건히 했다. 그러나 대형 체계 개발 업체로 성장한다는 회사의 선택과 집중 전략에 따라 금액적으로 소규모인 위성 사업에서 철수했다. 비록 위성 사업은 중단했지만 이때의 경험과 기술은 회사의 소중한 자산으로 남았다.

나로호 총조립으로 발사 성공에 기여

우리나라 첫 우주 발사체 나로호는 하단(액체 엔진)과 상단(고체 엔진)으로 구성된 2단형 발사체였다. 러시아 우주기업 흐루니체(Khruniche)사의 로켓을 기본으로 삼아 한국항공우주연구원이 개발과 발사 운영 총괄을 맡았다. 여기에 부품 설계와 제작에서부터 발사체 조립에 이르기까지 전 단계에 걸쳐 160개 민간 기업이 참여했다. 2000년 정부의 '국가 우주개발 중장기계획'에 따라 사업비만 5,205억 원에 이르는 우주개발 프로젝트였다.

대한항공은 2003년 2월 한국형 우주 발사체 나로호(KSLV-I)의 총조립 업체로 선정됐다. 이전까지 대한항공은 방송 통신위성 제작이나 통신 해양기상 위성, 다목적 실용 위성 개발에 참여하며 국내 위성 본체 개발 전문 기업으로 입지를 다져왔다. 그러나 로켓이나 우주발사체 사업에는 경험이 없어 전담 태스크팀을 구성하고 해외 기술 자문선을 유치하는 등 철두철미한 준비 끝에 공개 입찰에서 당당히 우주발사체 총조립 사업자로 선정됐다.

2003년 2월 첫 작업에 들어간 대한항공은 모든 단계의 프로세스에 참여해 나로호가 하



2013. 1. 30 나로호 3차 발사 성공

나의 완벽한 시스템으로 작동되도록 생명력을 불어넣는 역할을 수행했다. 발사체의 각 구성품들이 유기적으로 결합되도록 총조립 설계 도면과 공정 기술을 개발하고, 발사체 제작을 위해 필수적인 장비의 설계와 제작을 담당했다. 러시아에서 도입한 발사체의 1단부 기체를 김해공항에서 고흥 나로우주센터까지의 운송, 기체 점검, 지상 이송 장비 개발, 1단부와 상단부의 연결 작업도 모두 대한항공의 몫이었다. 최종 조립된 발사체를 조립동에서 발사장까지 이송해 발사대에 장착시키는 작업에도 대한항공의 기술력이 동원됐다.

나로호는 2009년 8월 25일 첫 발사가 이루어졌으나 페어링(위성 덮개)이 제대로 분리되지 않아 로켓을 정상 궤도에 올려놓는 데 실패했다. 2010년 6월 2차 발사에서도 나로호와 지상국과의 교신이 137초 만에 끊기면서 아쉬움을 남겼다.

나로호 발사 일정은 준비 과정에서도 다양한 이유로 수없이 변경됐다. 심지어 발사 7분 전에 중단되는 등 무수한 시련을 겪기도 했다. 이처럼 사연이 많았던 나로호는 2013년 1월 30일 마지막 도전에 나섰다. 그날 오후 4시에 발사된 나로호는 목표 궤도 진입과 과학위성 분리가 순조롭게 이뤄지며 마침내 궤도 진입에 성공했다.

나로호 개발 10년 만의 결실이었다. 우주 입성을 향한 국민적 염원이 이뤄지며 드디어 우리나라도 스페이스 클럽 11번째 회원으로 입성했다. '우주 한국' 시대를 연 나로호 발사에 기여한 대한항공은 종합 항공우주 사업 전문 업체의 위상을 확보했다. 특히 참여 업체 중 발사체의 모든 구성품을 유기적으로 결합해 하나의 완벽한 시스템으로 완성하는 역할인 총조립을 성공적으로 수행한 것에 대한 구성원들의 긍지와 자부심은 매우 컸다.

2004

제3장

새로운 성장동력으로 자리매김하다

1.
미래 항공시장 선점 위한 무인기 개발

2.
군용기 종합 정비기지로 성장

3.
항공기 핵심 구조물 전문 제작 업체로 도약

4.
매출 1조 원과 수출 7억 달러 달성

2019

01.

미래 항공시장 선점 위한 무인기 개발

근접 감시용 및 사단 정찰용 무인기 개발로 자주국방과 군 현대화에 기여

무인 항공기는 조종사가 비행체에 직접 탑승하지 않고 지상에서 원격으로 조종하거나 사전에 입력된 프로그램에 의해 자동으로 비행하는 비행체를 말한다. 초창기 무인 항공기는 1·2차 세계대전을 거치면서 군사용으로 일부 사용되다가 1980년대 미국과 이스라엘이 군 정찰용뿐만 아니라 전술 작전용으로 사용하면서 전 세계적으로 발전됐다.

대한항공은 1990년대 후반부터 무인 항공기 시장의 성장 잠재력을 인지하고 이 분야에 역량을 집중했다. 항공기 제작 분야에서 후발주자인 대한항공이 선두권으로 올라서기 위해서는 틈새 시장이자 미래 시장인 무인 항공기 시장을 선점해야만 했다. 군용 수요가 90% 이상이라는 무인 항공기 시장의 특성상 시장 선점효과가 매우 컸기 때문이다.

대한항공이 무인 항공기 개발을 본격적으로 추진한 것은 2004년이었다. 2004년 한국방위산업진흥회장에 선임된 조양호 회장은 “무인 항공기야말로 미래 항공산업의 핵심이며, 우리 손으로 반드시 개발해야 한다”라며 무인 항공기 개발에 대한 강력한 의지를 밝히고, 무인 항공기 분야를 전략적 미래 중추 사업으로 육성할 방침을 정했다.

2004년 9월 대한항공은 정부가 주도하는 근접 감시용 무인 항공기 개발 프로젝트에 착수했다. 1단계로 2007년까지 산악 감시를 위주로 하는 ‘근접감시용 무인 항공기(KUS-7)’를, 2단계로 성능을 향상시켜 ‘전술급 무인기(KUS-9)’를 개발한다는 방침이었다.

2004년 9월 개발에 착수해 2년 11개월 만인 2007년 8월 1단계 목표인 KUS-7 개발에 성



2007. 6. 23 근접감시용 무인기 KUS-7 시험 비행 성공

공했다. 대한항공 항공기술연구원이 개발 총괄을 맡아 비행체 개발과 지상 장비 통합, 그리고 비행 시험을 주관했으며, 엔진을 제외한 대부분을 우리 기술로 개발해 국산화율이 97% 이상이었다.

1단계의 성공적인 수행에 이어 2단계 전술급 무인기 KUS-9 개발은 2007년 9월 착수해 2009년 12월 완료했다. KUS-9는 운용자의 편의성과 비행체의 안전성을 고려해 활주로가 없는 산악 지형에서도 이착륙이 가능하도록 발사 및 회수 시스템을 적용했다. 대한항공은 근접 무인기 개발에 성공함으로써 기술 확보뿐만 아니라 향후 해외 시장 진출까지 노릴 수 있게 됐다. 무엇보다 민간 및 군수용 무인 항공기의 개발과 국산화에 중요한 기반을 마련했다는 점에서 의미 있는 한발을 내디딘 것이었다.

2010년 9월 대한항공은 사단 정찰용 무인 항공기 개발 사업자로 선정됐다. KUS-7과 KUS-9의 우수한 성능이 수주 경쟁에서 높은 평가를 얻어낸 것이었다. 2014년 11월까지 4년에 걸쳐 개발한 사단 정찰용 무인 항공기는 'KUS-DUAS'라고 불렸다.

이동하는 표적을 자동 추적하며, 2대 동시 운영으로 24시간 연속 탐지가 가능했다. 탄소섬유 복합재를 적용해 기존 무인기의 절반 수준의 크기와 무게로 두 배 이상의 비행 성능을 확보한 점과 산악 지형이 많은 우리나라의 환경에 적합하도록 급강하 자동 착륙과 낙하산 착륙이 가능한 전천후 운용성을 갖춘 것도 큰 장점이었다.

KUS-DUAS는 2014년 11월 운용시험 평가 결과 '전투용 적합 판정'과 국내 최초의 무인 항공기 '형식 인증'을 동시에 획득함으로써 국내 무인기 개발사의 새로운 장을 열었다. 특히 95%의 부품 국산화율을 달성해 외국 부품 업체의 의존도를 낮춤으로써 자주국방 측



2009. 12 전술급 무인기 KUS-9 개발 완료

면에서 국가적으로 중요한 의미를 남겼다.

사단 정찰용 무인기는 야간 및 안개 상황에서도 자동 착륙이 가능하며, 급강하 비행 능력을 갖추어 좁은 지역에서도 목표 지점에 정확하게 착륙할 수 있었다. 그리고 2대 동시 비행이 가능해 24시간 연속적으로 임무수행을 할 수 있고, 10km 밖의 물체를 정밀하게 확인하고 목표물을 자동 추적하는 등 우수한 성능을 갖추고 있었다.

2015년 12월에는 방위사업청과 대규모 양산 계약을 체결했다. 기간은 2016년부터 2020년까지 5년간이었고, 금액은 약 4,000억 원 규모였다. 2018년 10월 1호기를 군에 인도했으며, 1차로 64대를 국방부에 공급하기로 했다. 2019년 현재 육군과 해병대 등 군 현대화에 기여하고 있을 뿐만 아니라 다수의 국가와 수출 협의를 진행 중이다. 대한항공은 국내 최고의 무인 항공기 개발 업체로 위상을 공고히 해 나가고 있다.

정찰용 무인기와 전투용 무인기 제작기술 확보

"F-22와 F-35가 마지막 유인 전투기가 될 것입니다. 앞으로 주류를 이룰 무인 전투기 시대를 대비한 기반 기술을 확보해야 하며, 우리나라도 전투·정찰 임무를 할 수 있는 무인기를 개발해야 합니다."

2008년 6월 해군 '독도함' 함상에서 열린 '2008 무궁화 회의'에서 조양호 회장은 이 같은 소신을 밝혔다. 한국방위산업진흥회 회장으로서 정찰과 감시를 넘어 전투 임무를 수행할 수 있는 무인기 개발로 나아가야 한다고 강조한 것이었다.

조양호 회장의 적극적인 의지에 따라 대한항공은 2009년 3월 중고도 정찰용 무인 항공



2014년 11월 개발 완료된 사단 정찰용 무인기 KUS-DUAS

기인 MUAV(Medium altitude Unmanned Aerial Vehicle) 탐색 개발사업 계약을 체결하고 무인 항공기 체계 종합 사업에 진출했다. MUAV는 군의 표적 정보 수집, 정찰 및 감시 업무 수행을 위한 기종으로 대한항공은 2011년 7월부터 지상 시험에 들어가 2012년 11월 시범기 개발 사업을 성공적으로 완료했다. 개발된 MUAV는 고도 10km 상공에서 지상의 목표물을 정찰하는 무인 항공기로서 탑재 레이더의 탐지거리는 200여km에 이르렀다. 이는 기존의 사단 무인기의 정찰 거리 10km에 비하면 월등히 향상된 성능이었다. 대한항공은 MUAV 시범기 개발 사업을 통해 전략 정찰·감시 체계 개발 능력을 확보하고 이를 토대로 2013년 8월 실전 배치를 위한 본격적인 MUAV 체계 개발 사업에 착수했다. 실전 배치용 MUAV는 2015년 12월 1호기 제작을 마치고 2019년 현재 시험 비행을 진행 중에 있다.

더불어 한국형 무인 전투기인 UCAV(Unmanned Combat Aerial Vehicle) 사업에도 착수했다. 2010년 6월 UCAV 개발을 위한 축소형 비행체(KAORI-X) 시제 제작 업체로 선정돼 5년간 연구개발을 통해 적의 레이더 탐지망에 잡히지 않는 저피탐 핵심 기술과 꼬리날개가 없는 무미익(無尾翼) 비행체 제어 기술을 확보했다. 이를 기반으로 절반 크기의 제트 추진 축소형 비행 시험기를 제작해 지상 및 비행 시험을 통해 저피탐 성능을 확인했다. 2016년부터 대한항공은 UCAV의 2단계 개발 사업에 해당하는 저피탐 성능향상 사업을 수주해 진행 중에 있다. 이를 통해 무인 전투기 개발을 위한 핵심 기술을 확보해 본격적인 무인 전투기 개발 사업을 주도해 나갈 것이다.

헬기와 비행기의 장점 갖춘 틸트로터 무인기 개발

대한항공은 2011년 8월 한국항공우주연구원과 틸트로터(Tilt-Rotor) 무인기 실용화를 위한 공동개발 협약을 체결하고 틸트로터 시험기 개발에 본격적으로 착수했다. 세계 두 번째로 기술 개발에 성공하고 실용화에 착수한 것이었다.



중고도 정찰용 무인 항공기 MUAV

틸트로터 항공기는 이착륙 때 프로펠러가 수직 방향으로 유지되다가 비행할 때는 수평 방향으로 자동 전환되는 '틸트로터' 기술이 적용된 비행체로 군사용부터 민간용까지 다양하게 활용할 수 있다. 틸트로터 기술이 적용된 항공기는 회전익과 고정익의 장점을 모두 갖추었기 때문에 수직 이착륙과 고속 비행이 가능한 신개념 항공기다.

미국이 유일하게 실용화하고 있었으나 무인 항공기 분야에서는 아직 실용화가 이뤄지지 않은 상태였다. 대한항공이 한국항공우주연구원과 공동 개발하게 된 틸트로터 무인기인 'KUS-TR'은 한국항공우주연구원이 2011년 말 개발에 성공한 스마트 무인기의 60% 축소형 실용화 모델이었다. 고도 3km 이상에서 5시간 이상 체공할 수 있으며, 최고 속도는 시속 250km, 운용거리는 60~150km에 달했다. 활주로가 없는 좁고 험준한 산악 지역에서 군사용으로 활용도가 높을 것으로 예상됐다.

대한항공은 2013년 10월 18일 KUS-TR의 시험 비행에 성공했다. KUS-TR에 적용된 틸트로터 기술은 초정밀 첨단 제어능력이 요구됐다. 이후 시장이 원하는 성능과 장비 등을 갖춘 KUR-TR의 양산 모델을 만드는 체계 개발에 나서 2014년 시스템 개선과 비행 시험을 완료했다.

대한항공은 2017년 7월 세계 최초로 함상 이착륙 비행 시험에 성공했고, 2021년까지 상업화하겠다는 목표를 세웠다. 2018년 제품 개발을 위한 개념 연구와 기본 설계에 착수했으며, 상업화의 마지막 단계로 무인 항공기의 두뇌가 될 임베디드 소프트웨어와 자동운항 시스템 개발에 들어갔다. 틸트로터 무인기 개발이 완료되면 우리 군의 국방력이 크게 향상될 뿐만 아니라 사업성 측면에서도 첨단 기술력이 결합된 고부가가치의 기술과 수익원을 모두 잡을 수 있을 것으로 기대되고 있다.

대한항공은 2014년 11월 국방품질 경영상 대통령상을 수상했다. 국내 항공 분야 방산업체가 최고 영예인 대통령 표창을 받은 것은 대한항공이 처음이었다. 대한항공은 전략

적 리더십, 프로세스 관리, 자원 관리, 공급망 관리, 국방품질 경영성과 등 5개 분야 총 67개 항목 평가에서 최고 점수를 받았다. 이는 대한항공이 최첨단 항공기의 신기술 부품을 제작, 정비할 수 있는 시설을 갖추고 있으며, 국내 최고의 무인기 체계 종합 기술력 보유를 인정받은 것이었다. 민간 항공기 국제 공동개발 사업에 적극 참여해 군용 항공기와 민간 항공기의 설계, 개발에서부터 부품 제작과 인증에 이르는 필요한 제반 기술 능력을 갖추었다는 것도 수상의 주요 이유였다.

500MD 헬기 무인화와 소형 하이브리드 드론 개발로 무인기 전 분야 라인업 완성

대한항공은 오래전부터 군에서 운용하고 있던 500MD 헬기의 활용을 검토해왔다. 500MD 헬기는 성능이 우수한 데다 설계 수명 2만 시간 중 절반도 운용하지 않아 구조적 수명이 충분했기 때문에 이를 활용할 여지가 많았다. 대한항공은 검토 끝에 500MD 유인 헬기를 다목적 무인 헬기로 개조한다면 국방 자원의 효율적인 운용과 군 전력 증강에 기여할 것으로 내다봤다.

2013년 10월 500MD 헬기 무인화를 위해 보잉사와 MOU를 체결하고 2014년 10월부터 유인 헬기 무인화를 위한 비행조종 시스템과 소프트웨어 개발 연구를 수행했다. 대한항공은 이 연구를 통해 조종 계통 개조, 무인구동 시스템과 비행조종 시스템의 통합 시험 환경 개발 등 무인 헬기 개발을 위한 핵심 기술을 확보했다. 2019년 8월 500MD 무인 헬기는 이륙한 뒤 제자리 비행(Hovering)을 성공적으로 수행하면서 무인화 비행조종 시스템 성능과 안전성을 입증했고, 후속 개발 단계에서는 임무 장비를 장착해 주·야간 정찰 감

한국항공우주연구원과 공동 개발한 틸트로터 무인기 KUS-TR





500MD 무인 헬기

시까지 할 수 있도록 하는 등 다양한 분야에서 활용될 것으로 보인다.

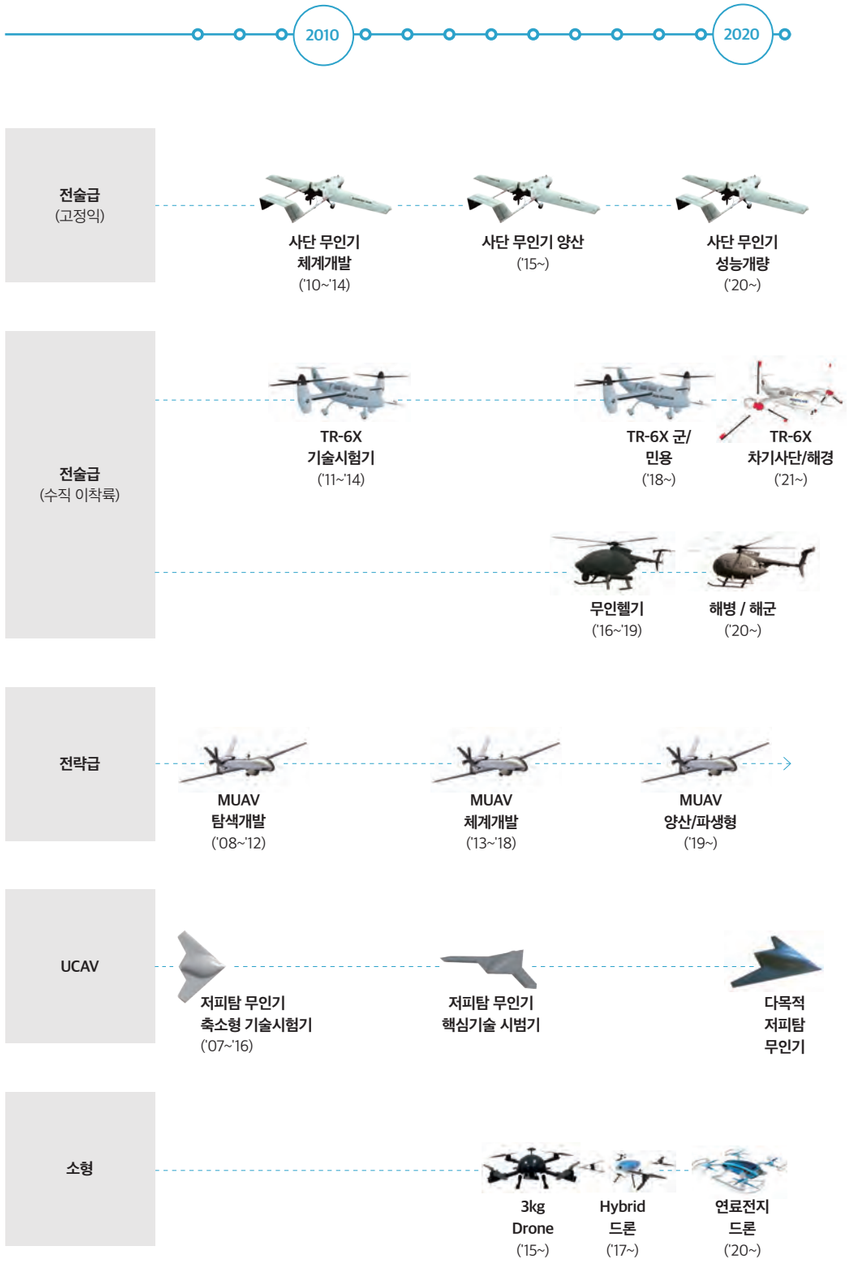
대한항공은 군용기 중심의 무인기 개발에 이어 소형 드론 개발에도 나섰다. 2015년 시장 진출 가능성을 검토하기 위해 기술 검증용 드론을 자체 제작했다. 가능성을 확인한 대한항공은 2016년 1월 재난·재해·환경 감시, 물자 수송, 시설물 점검 등 공공용 드론의 기본 플랫폼 자체 개발에 착수했다. 그해 10월에는 배터리와 내연기관 발전기를 모두 사용하는 하이브리드 추진 시스템을 적용한 시제품 2대를 제작해 시험 비행을 수행했다. 이듬해 4월에는 제주도 정석비행장에서 하이브리드 엔진 동작을 시현하고 다시 한번 시험비행에 성공했다.

대한항공이 개발한 드론은 비행 시간이 20~30분에 불과한 기존의 상용 드론과 달리 5kW급 하이브리드 엔진을 장착해 비행 시간을 2시간 이상으로 늘려 활용도를 크게 높였다. 또 3~6kg의 화물 운송이 가능하고, 전자 광학 및 적외선 카메라 등 특수 임무 장비를 장착할 수 있으며, 자동으로 공중 재시동과 배터리 충전 등이 가능했다.

이러한 향상된 성능을 기반으로 부산 지역 상수원 보호 및 생태공원의 실제적 관리를 위해 2018년 8월 부산시와 하이브리드 드론 공급 계약을 체결하고 현재 제품 상용화를 위해 기술 개발을 진행하고 있다.

이로써 대한항공은 사단 정찰용 전술급 무인기, 전략급 MUAV 개발 및 무인 전투기 핵심 기술 연구는 물론, 무인 헬기, 틸트로터와 소형 드론에 이르기까지 무인기 전 분야의 제품 포트폴리오를 구축해 연구개발을 수행하고 있다.

[그림 3-1] 무인 항공기 개발 로드맵



inside story

'방산보국'의 신념으로 방산 발전에 기여

조양호 회장은 2004년 한국방위산업진흥회 회장직을 맡아 2018년 3월까지 14년간 한국방위산업 경쟁력 강화에 앞장서 왔다. 국가가 없으면 방위산업도 없다는 '방산보국(防産報國)'의 가치를 널리 설파했던 그는 방위산업계의 애로사항을 가장 잘 이해하고, 영속적 생존을 고민했던 현장 중심의 실천형 회장으로 평가받았다. 조양호 회장이 한국방위산업진흥회 회장을 맡는 동안 우리나라 방위산업은 크게 성장했다.

조양호 회장은 평소 방산업체는 군에 우수한 무기를 지원하는 것으로 국가에 기여할 수 있다는 자부심을 가져야 한다고 역설했다. 이를 위해 방산업체가 생존할 수 있는 환경, 즉 생산 물량이 지속적으로 보장될 수 있도록 방위사업청과 긴밀히 협의해 중소 방산업체들이 안정적인 환경에서 지속적으로 사업을 유지할 수 있게 연속성 강화에 주력했다. 특히 조양호 회장이 추진한 방산 보증 지원 확대는 방산업계에 큰 도움이 됐다.

조양호 회장은 방산업계의 글로벌 트렌드를 통한 경쟁력 강화에도 주력했다. 한국방위산업진흥회를 통해 국제 방산협력 네트워크를 지속적으로 확대했으며, 이를 기반으로 해외 방산시장 정보를 적극적으로 수집해 업계와 공유해왔다. 뿐만 아니라 국제 공동 연구개발 추진 및 연구개발 기준 상향 등을 통해 국내 업체들의 기술 경쟁력 강화에 힘을 실었다. <방위사업총서>를 만든 것도 주요 업적이었다. 방산 관련 8개 분야의 이론 및 실무를 총망라한 이 책은 전 회원사에서 교육 자료로 활용하고 있다.

미래 항공 무기의 주류가 무인기가 될 것으로 보고 대한항공의 다양한 무인기 개발을 독려하기도 했다. 사단급 무인기, 수직 이착륙이 가능한 틸트로터형 무인기, 중고도 무인기, 500MD 무인 헬기 등이 그가 관심을 쏟았던 무인기들이다. 특히 육군에서 운용 중인 기존 500MD 헬기를 무인화한 500MD 무인 헬기 개발을 적극 추진했다. 조양호 회장의 강력한 의지가 대한항공을 첨단 기술이 접목된 다양한 무인기 플랫폼을 갖춘 전문 업체로 성장시켰다.

한국방위산업진흥회 전직 간부는 "조양호 회장님이 방진 회장으로 재임한 14년간 우리 방산업계는 괄목할 만한 성장을 보여줬다"라며 "이는 눈앞의 이익이 아니라 국가 전체의 안보를 위한 회장님의 사명감이 깔려 있었기 때문에 가능했던 일"이라고 말했다.

언론과의 인터뷰 내용 재구성



2004. 6 한국방위산업협회 회장 취임

02.

군용기 종합 정비기지로 성장

한국 해군의 군용기 창정비와 성능개량

1980년대부터 본격적으로 군용기 창정비를 수행하면서 항공기 제작기술을 축적해 온 대한항공은 1990년대에는 UH-60 헬기 성능개량 사업을 성공적으로 완료했다. 이러한 노력과 기술력을 인정받아 2000년대에도 계속해서 창정비와 성능개량 사업 수주를 이어나갔다.

1995년부터 우리 해군의 해상작전 헬기인 LYNX의 창정비를 수행해온 대한항공은 두 차례의 실패 끝에 2007년 말 성능개량 사업 수주에 성공했다. 2007년 12월부터 2010년까지 해군이 보유하고 있던 전체 LYNX 헬기에 ESM(Electronic Support Measure) 장비를 개조해 장착했으며, 2017년까지 62대의 창정비를 수행했다.

2013년 3월부터는 해상 초계기인 P-3C의 성능개량 사업도 진행했다. P-3C 해상 초계기 성능개량 사업은 해군이 운용 중이던 1차 해상 초계기의 주요 장비를 최신의 것으로 교체하거나 추가로 장착하고 운영 체계를 통합하는 사업이었다. 대한항공은 1999년부터 수행 중인 P-3C 해상 초계기 창정비 물량을 보호하고 한국항공우주산업(KAI)이 성능을 개량한 P-3CK 해상 초계기의 향후 창정비 물량 확보를 위해 남다른 각오로 수주 경쟁에 임했다.

대한항공은 당초 P-3C 해상 초계기의 원제작사인 록히드마틴사에 협업을 제안했으나 그들이 KAI와 손을 잡자, 이에 대응해 P-3CK 해상 초계기 성능개량을 수행했던 L-3 MID사와 협력했다. 대한항공은 P-3C 해상 초계기 창정비 경험을 토대로 L-3 MID사와 협업



해군 해상작전 헬기 LYNX 창정비

해 해군의 요구에 가장 부합하는 제안서를 만들었고 2013년 P-3C 해상 초계기 성능개량 사업자로 선정됐다. 2013년 3월부터 성능개량 사업을 수행해 2014년 1호기를 입고했으며, 2018년 8호기를 출고하며 성공적으로 사업을 완료했다. 대한항공은 이 사업을 계기로 독자적인 성능개량 능력을 확보하고 향후 사업 확장을 기대할 수 있게 됐다.

미군기 창정비와 개조 사업 확대

우리나라 국군의 비행기와 헬기를 수주해 성능개량 기술을 인정받은 대한항공은 2005년 4월 미국 보잉사와 군수 지원 면허 계약(MLA)을 체결했다. 이에 따라 대한항공은 국내는 물론 미국, 영국, 일본 등 세계 17개국에서 운영 중인 보잉사의 전투기(F-15)와 헬기(CH-47, AH-64) 기체 및 구성품의 정비와 수리를 맡게 됐다. 보잉사는 이에 앞서 2003년 11월 자사의 군용기 정비 등 포괄적인 군수 지원을 위해 세계 두 번째로 대한항공 김해공장에 군수지원센터를 구축했다. 대한항공은 이 군수지원센터와의 제휴를 강화해 정비 등의 군수 지원뿐만 아니라 항공기 성능개량과 개조 분야에 이르기까지 사업 영역을 확대해 나갔다.

보잉사와의 제휴에 탄력을 받은 대한항공은 2007년 10월 미 육군으로부터 아파치 롱보우(AH-64D), 블랙호크(UH-60), 치누크(CH-47) 등 세 기종 헬기의 창정비 및 개조 사업을 한꺼번에 수주했다. 이어 2012년 3월에는 미 육군 헬기(AH-64D, UH-60, CH-47)와 미 공군 전투 탐색 헬기(HH-60)의 창정비 사업을 수주해 2016년까지 5년간 사업을 수행했다. 수주 과정에서 국내 후발 업체와 경합을 벌였으나 정비 기술력과 품질, 납기 등 모든 분야에서 대한항공이 높은 평가를 받았다.

또한 미 공군 F-15와 F-16 전투기 성능개량 사업에 참여해 F-15 전투기는 2004년부터 7년 연속, F-16 전투기는 2003년부터 6년 연속 계약업체 평가에서 최우수 등급을 받았다. 이를 기반으로 2011년 9월 4억 달러 규모의 F-15 전투기 성능개량 사업 수의 계약을 맺고 2016년까지 F-15 전투기 60대의 성능개량과 기체 창정비를 수행했다. 2007년 8월에는 2013년까지 6년간 태평양지역 F-16 전투기 100여 대의 성능을 개선하기로 계약을 맺고 성능개선 사업을 진행했다. 사업 수행 과정에서 대한항공은 높은 기술력과 품질은 물론이고, 생산성 향상에 따른 납기 단축 등으로 높은 평가를 받았다.

대한항공은 일명 '탱크 킬러'로 불리는 미 공군의 근접 지원 전투기인 A-10의 성능개량 사업을 지속적으로 수행했다. 1983년부터 1993년까지의 1차 사업과 2001년부터 2007년 2월까지의 2차 사업에서 모두 180여 대의 A-10 전투기의 정비와 개조를 수행한 데 이어 2007년에는 경쟁 입찰로 진행된 수주전에서 국내외 업체의 거센 도전을 이겨내고 3차 사업까지 수주했다. 2018년 9월까지 미 공군 A-10 전투기 267대의 창정비와 성능개량 작업을 수행했으며, 특히 1983년 최초로 창정비를 시작한 이래 30여 년 동안 단 한 번도 다른 업체로 사업이 이전되지 않는 등 전략적인 중요성과 특수성을 인정받았다.

2010년 4월에는 국내 최초로 미 해군 공중 급유기 KC-130J의 창정비 사업권을 싱가포르, 호주, 말레이시아 등 세계 유수의 경쟁사와 경합한 끝에 수주했다. KC-130J 공중 급유기는 록히드마틴사의 C-130 수송기를 개조한 것으로 대한항공은 1983년부터 약 100대의 미 공군 C-130 수송기 창정비 작업을 수행한 경험이 있었다. 2012년 12월 착수해 2015년까지 5년간 4대의 KC-130J 공중 급유기 창정비를 수행했다.

2014. 10. 8 창정비 4,000대 출고 기념식





대한민국의 군용기 종합기지로 성장

2015년 5월에는 미 해군의 CH-53 대형 헬기 창정비 사업을 다시 수주해 세계 최고 수준의 항공기 정비 능력을 입증했다. 1998년부터 대한항공이 수행했으나, 2010년 KAI(항공우주산업)으로 변경됐다가 2015년 대한항공으로 다시 변경된 것이었다. 이로써 대한항공은 2020년까지 일본 오키나와에 있는 미 해병대가 사용하는 CH-53 스탤리온 헬기 40여 대의 창정비를 수행하고 있다.

대한항공은 1979년 미 공군 F-4 전투기 창정비를 시작한 이래 아시아·태평양 지역의 유일한 군용기 종합 정비창으로서 미군의 전투기(F-15, F-16, A-10), 헬기(UH-60, HH-60, OH-58, AH-64, CH-47, CH-53), 공중 급유기 KC-130J와 우리 군의 F-4 전투기, P-3C 해상 초계기, F-406 해군 훈련기, 수송기(C-130, CN-235), 헬기(UH-60, CH-47, 500MD, LYNX)의 기체 방부 관리와 창정비 그리고 성능개량을 2019년 현재까지 수행하고 있다.

2014년 10월 8일에는 미군과 국군기를 합쳐 4,000대 창정비 출고 기념 행사를 가졌으며, 현재도 군용기 창정비 전문 업체로 성장, 발전하고 있다.

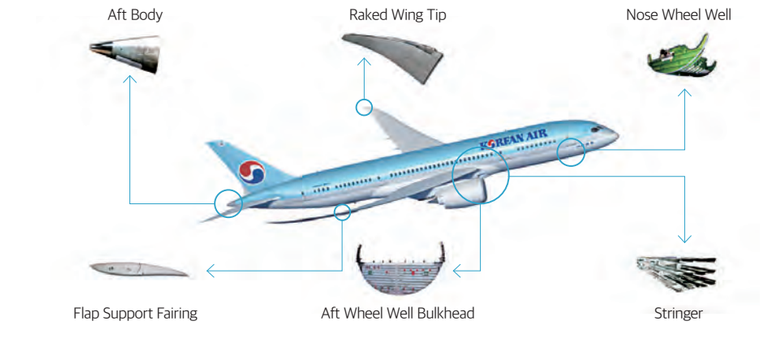
03.

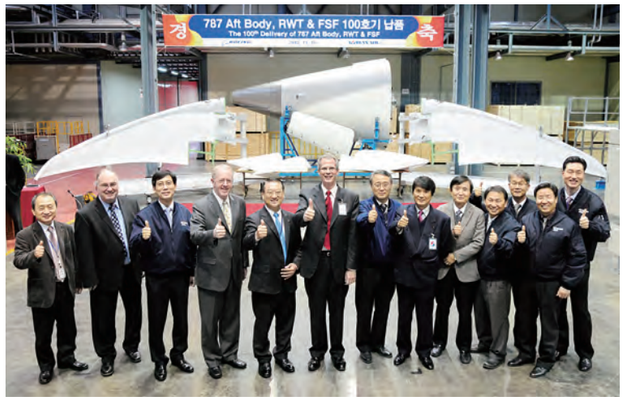
항공기 핵심 구조물 전문 제작 업체로 도약

보잉사가 생산하는 민항기 전 기종의 부품 제작에 참여

대한항공은 1986년 보잉사의 B747-400 항공기 FTF 사업을 수주한 이래 B777 항공기 날개 구조물 제작 사업, B767 항공기 후방 동체 구조물 제작 사업으로 기술력과 신뢰를 쌓아 왔다. 이를 기반으로 2004년 3월부터 차세대 여객기 B787의 6개 주요 동체 및 날개 구조물의 국제 공동 개발 사업에도 참여했다. 국내 항공기 제작사가 여객기 국제 공동 개발

[그림 3-2] B787 항공기의 6개 주요 동체 및 날개 구조물 공동 개발





2012. B787 항공기 부품 100호기 납품

에 1차 부품 공급 업체(Tier 1)로 참여하는 것은 처음이었다. 대한항공은 단순한 부품 공급 업체에 머물지 않고 보잉사의 공동 개발자로서 입지를 확실히 다지게 됐다.

대한항공은 날개 끝 구조물인 레이키드 윙팁(RWT) 사업을 맡기로 했다. 윙팁은 날개 끝부분에 있는 5m 길이의 구조물로 운항 중 공기의 저항을 줄여 항공기의 연료를 절감하고 항속 거리를 늘리는 부품으로 대한항공은 공급 부품의 설계에서부터 시험·인증·제작에 이르는 전 과정을 책임졌다. 중앙 동체 구조물(After Wheel Well Bulkhead, AWWB) 개발 사업도 추진했다.

수주 금액을 모두 합치면 15억 달러로 최대 규모였다. 대한항공이 1986년 항공기 부품 수출 사업을 시작한 이래 2004년까지 보잉사와 에어버스사 등으로부터 수주한 총액이 16억 달러임에 비추어 볼 때 B787 항공기 국제 공동 개발 참여 사업은 엄청난 규모의 대형 사업이었다. 2004년부터 사업에 참여해 2007년 첫 생산품을 납품한 이래 2012년 100호기를 출고했으며 2019년 3월 현재까지 877대를 납품했다.

1986년 보잉사 민항기 부품 제조에 참여한 이래 B787 항공기에 이르기까지 보잉사의 주력 항공기 구조물을 공동 개발하면서 뛰어난 품질과 정시 납품으로 2006년과 2012년 '올해의 최우수 사업 파트너'로 선정됐다. 이는 B787 항공기 제작에 공동 참여하면서 설계·개발·제조·시험 등에서 뛰어난 기술력을 보여준 결과로, 짧은 개발 기간 속에서도 보잉사가 요구한 엄격한 품질 조건들을 넘어서는 우수한 제품을 생산했기에 가능한 일이었다.

2014년에는 B737 맥스(MAX) 항공기 날개 끝단 구조물인 윙렛(Winglet) 개발과 제작 사업에 착수했다. 이후 2016년 5월 B737 맥스 항공기의 윙렛 1호기를 납품하기까지 분야별 전문가로 태스크포스팀을 구성해 다양한 첨단 기술을 도입했다. 우선 복합재 부품 제작에 기존의 접합 조립 방식이 아닌 구우면서 바로 붙이는 Co-cured 방식을 적용해 제작 시간을 단축했다. 또 부품의 초정밀 가공 기법과 데이터 분석기술을 습득하는 등 기술적

으로 한 단계 더 성숙해졌다.

에어버스사 A320, A350, A330 NEO 항공기 부품 국제 공동 개발 추진

2005년 10월 A320 항공기 수평 꼬리날개 승강타(Elevator) 사업을 수주했다. 수평 꼬리날개 승강타는 항공기의 기체 방향을 위아래로 조종하는 핵심부품으로, 항공기 무게를 줄이기 위해 부분 복합 소재로 구성했다. 대한항공은 복합 소재 분야에서 세계적인 기술력을 평가받고 있었다. 에어버스사와 직접 계약을 체결한 첫 프로젝트로서 의미가 남달랐지만 이후 A320 항공기 샤크렛(Sharklet)과 A350 항공기 화물용 도어 사업에 집중하기 위해 2013년 7월 사업을 종료했다.

에어버스사는 대한항공에 A350 항공기 제작 참여를 제안했고, 제안 요청서를 받은 8개국 21개 업체와 치열한 수주 경쟁을 벌여 2008년 9월 A350 항공기 화물용 도어 프로젝트의 최종 사업자로 선정됐다. 2008년 12월 A350 항공기의 주요 부품 개발과 제작 사업에 참여하고 있던 유로콥터(Eurocopter)사와 공식양해각서(MOU)를 체결하고 핵심 부품 제작사로서 A350 항공기 국제 공동 개발 사업에 참여했다.

A350 XWB(eXtra Wide Body) 항공기는 기체의 60% 이상에 탄소강화 복합 소재와 최신 금속재를 사용해 기체를 가볍게 하고, 운항 비용을 기존 항공기보다 20% 절감할 수 있도록 설계됐다. 도어 설계와 제작은 대한항공이 처음 입문하는 신기술이었고, 완전 복합소재로 화물용 도어를 개발한 것은 대한항공이 처음이었다. 2011년 10월 FTI(Flight Test Installation) 도어 납품을 시작으로 정규 생산에 들어가 월 9대를 납품하고 있다.

2009년 10월 13일 독일 뮌헨에서 열린 '에어버스 부품 공급자 회의(Airbus Supplier Conference)'에서 A320 항공기 시리즈 성능개선 사업의 일환으로 샤크렛 개발 관련 국제 경쟁 입찰 참여 의사를 전달했다. 6개월에 걸친 치열한 경쟁 결과 2010년 3월 A320 항공기 날개 구조물 독점 공급 업체로 선정돼 2010년 5월 4,000억 원 규모의 샤크렛 사업 계약을 체결했다. A320 항공기 샤크렛 사업 수주로 대한항공은 세계적 수준의 복합 소재 기술력을 다시 한번 인정받았다.

2011년 9월 시험용 EFT(Early Flight Test) 1호기를, 2012년 4월에는 첫 제품을 성공적으로 납품하고 본격 양산에 들어갔다. 대한항공은 초도품 납품 이후 18개월 이내에 월간 50대라는 에어버스사의 요구 납품량을 충족시키기 위해 2013년 4월 부산테크센터 내에 '오토 무빙 라인(Auto Moving Line)'을 구축했다. 소품종 소량 생산이 주를 이루는 항공기 부품 제작 현장에서는 흔치 않은 방식이었다. 이에 따라 매일 2대이던 생산량을 4대로 늘려 2013년 7월에는 한 달에 100대의 샤크렛을 생산하기도 했으며, 이후 월 평균 80여 대를 생산하고 있다. 2014년 2월에는 생산 개시 22개월 만에 1,000대를 돌파했고, 2019년 3월까지 2,800여 대분을 납품했다.

A320 항공기 샤크렛에 이어 2015년 4월에는 A330NEO(New Engine Option) 항공기 샤크렛 사업도 수주했다. 항공기 날개 구조물 개발에서의 탁월한 경쟁력이 다시 한번 빛

을 발한 순간이었다. 대한항공이 A330NEO 항공기 샤크렛 제작 업체로 선정된 것은 고도의 복합 소재 항공기 구조물 제작 능력을 바탕으로 항공기 핵심 부품 사업을 성공적으로 수행해왔기 때문이다. 이에 따라 대한항공은 A330 NEO 항공기에 장착되는 샤크렛의 설계에서부터 생산과 인증에 이르는 전 과정을 수행해 2016년 9월 양산에 착수했다. 총 1,000억 원에 달하는 사업 규모로 600대분 이상의 샤크렛을 공급하게 됐다.

대한항공은 항공기 제조 양대 산맥인 보잉사와 에어버스사의 신형 항공기 개발 사업에 모두 참여함으로써 대내적으로는 동적 구조물 개발에 대한 독자적인 설계·해석·제작 기술 등 최신 기술을 획득하고 안정적 매출을 창출했으며, 대외적으로는 항공기 제작 시장에서 회사의 인지도와 기술 능력을 드높였다.

민항기 개조와 한국형 기동헬기 수리온 개발 사업 참여

대한항공은 민항기 부품 제작 외에 항공기 개조 사업도 진행했다. 2005년부터 2007년까지 대한항공이 운영 중인 B747-400 항공기에 주문형 오디오 비디오 시스템인 AVOD를 장착했다. 그러던 중 유나이티드항공의 B747-400 항공기 객실 개조 작업을 고가에 수주했다. 이후 유나이티드항공이 항공기 도장 작업을 요청해오자 2005년부터 2010년까지 B747-400과 B777-200 항공기 15대의 전면 도장 작업을 수행해 1,454억 원의 매출을 올렸다. 아울러 2006년 8월부터 대한항공이 보유하고 있던 B747-400 여객기 10대를 순차적으로 화물기로 개조하기도 했다.

한국형 기동형 헬기 수리온(Korean Utility Helicopter, KUH) 사업에도 참여했다.

A320 항공기 샤크렛 최종 조립 작업





2014. 2. 18 A320 항공기 샤크렛 1,000호기 납품

2005년부터 2012년까지 수리온 개발 사업에 참여해 수리온 구성품 중 후방 동체 및 꼬리 로터를 성공적으로 개발함으로써 우리나라는 독자적으로 헬기를 개발한 세계 11번째 국가에 이름을 올렸다. 수리온 헬기 생산 목표는 모두 200여 대로, 2013년 초도 양산분 24대에 이어 2017년 66대의 2차 양산분을 육군에 납품했다. 군용기 외 경찰청, 산림청, 제주소방헬기 등 관용기의 납품을 완료했으며, 2017년 이후 3차분(72대)과 상륙 기동 초도분(28대)의 양산 및 납품을 진행하고 있다.

04.

매출 1조 원과 수출 7억 달러 달성

항공우주 사업은 2016년 매출 1조 원, 수출 7억 달러를 달성함으로써 대한항공의 새로운 미래 성장 동력으로 떠올랐다. 항공우주 사업 매출액은 2011년 3,936억 원을 달성한 이후, 2012년 4,977억 원, 2013년 6,382억 원으로 꾸준히 증가했으며, 2016년에는 매출 1조 269억 원을 달성했다. 민항기 부품이 55%, 군용기 정비가 25%, 무인기 분야가 10%를 차지했다. 2016년 12월 무역의 날에서는 '7억불 수출의 탑'을 수상했다.

창립 50주년, 항공우주 사업 진출 44년을 맞은 2019년 현재 대한항공은 운송과 제작을 동시에 하는 세계 유일무이한 항공사로 자리매김하고 있다. 헬기 조립 생산에서 시작해 군용기 창정비, 항공기 제조, 민항기 부품 개발과 제작, 위성 본체 제작, 무인기 개발로 확장하며 항공우주 사업을 미래 성장 동력으로 가꿔 나가고 있다. 특히 무인기 개발은 4차 산업의 지평을 넓히는 데 기여할 것으로 기대를 모으고 있다.

항공우주산업은 항공기, 인공위성과 발사체를 포함한 광범위한 산업 부문으로 세계 시장 규모는 약 5,000~6,000억 달러에 이른다. 그중 항공기 제작 산업의 시장 규모가 4,000~5,000억 달러로 가장 크다. 스마트폰산업이 2,500억 달러, PC산업이 1,000억 달러, 조선산업이 1,000억 달러가 채 안 되는 규모이다. 이에 비교해 보면 항공우주산업의 규모가 얼마나 큰 시장인지 가늠할 수 있다.

각 부문의 시장 전망을 살펴보면, 먼저 대한항공이 항공우주산업의 물꼬를 텄던 군수산업 부문은 한반도의 군사적 특수 상황을 고려하면 수요가 지속적으로 늘어날 것으로 전망

된다. 2019년 현재 국내 군수산업은 T-50 고등훈련기 수리온 헬기 이후 KFX(한국형 차세대 전투기), LAH/LCH(소형 군수/민수 헬기) 등 유인기 개발과 제작으로 KAI가 생산한 군용 항공기의 비중이 계속해 상승하고 있는 상황이다. 한화는 2015년 삼성테크윈을 인수해 국내 최대 방산업체로 성장하며 강력한 경쟁사로 떠오르고 있다. 향후 업체 간 경쟁이 더욱 치열해질 것이다.

이런 상황 속에서 대한항공이 집중할 수 있는 사업 분야는 경쟁력 우위를 확보하고 있는 창정비와 성능개량 분야이다. 대표적인 성능개량 후보 사업으로는 우리 군이 운용하는 CH-47과 UH-60 헬기의 성능개량을 꼽을 수 있다. 두 기종에 대해서는 방산물자 지정을 받아 부산테크센터에서 창정비를 하고 있어 경쟁사에 비교 우위에 있다. 그 밖에 해군의 LYNX 대잠 헬기, F-15K 전투기 등도 가까운 미래에 성능개량을 통해 운용시간을 늘릴 것으로 예상된다. 따라서 훈련기와 초중급 전투기 등을 양산하고, 헬기의 교체 수요를 위한 개발은 물론 향후 예상되는 다양한 기종의 성능개량을 성공적으로 수행하기 위해 내부적인 기술 인력 확충과 시설 현대화를 지속적으로 추진하고 연구개발 역량을 강화해 나갈 방침이다.

대한항공이 항공우주 사업 분야에서 중점을 두고 있는 무인기 시장은 향후 급성장이 예상 되는 분야이다. 세계 무인기 시장은 연평균 17% 성장해 2025년에는 약 239억 달러

[표 3-1] 항공우주 사업 수상 내역

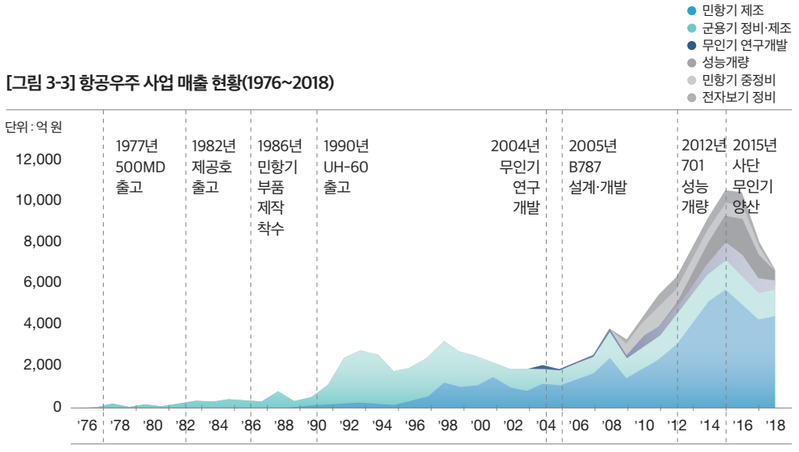
수상 시기	수상 내역
1986.12	조중건 사장, 제공호 생산 기여 공로로 대통령 표창 수상
1987.12	국방부 모범 방산업체 표창
1991.11	창공-91 개발 적극 참여 수상
1994.07	미국 맥도널 더글러스사 최우수 협력업체로 선정
1994.11	한국항공우주학회 기술상 수상
1996.06	대통령 표창(방위산업 진흥을 통한 국가산업 발전 공로 인정)
1998.12	보잉사 최우수 협력업체상 수상(Boeing President's Award)(B717 사업)
1999.12	국방부 장관 표창(KT1 핵심기술 연구개발로 국산화 성공)
2000.03	대통령 표창(과학기술 진흥을 통한 국가사회 발전 공로)
2001.03	보잉사 최우수 협력업체상 수상
2001.11	제38회 무역의 날 '2억불 수출의 탑' 수상(국내 항공업계 최초)
2004.05	미 공군 업체평가 전 분야 최우수 획득(3년 연속)
2007.04	보잉사 최우수 협력업체상 수상
2008.09	B787개발 관련 von Karman Award 수상
2009.03	A330/340 WP11사업, 2008년 Best Supplier로 선정(EADS Sogerma 평가)
2009.12	지식경제부 장관 표창(2009년 대한민국 기술개발의 발전 공로)
2013.04	보잉사 선정 개척(Pathfinder) 부문 올해의 최우수 사업 파트너로 선정
2016.12	제53회 무역의 날 '7억불 수출의 탑' 수상
2017.04	에어버스사 SQIP Award 'Best Improver' 업체 선정

규모에 이를 것으로 전망되고 있다. 군용기 시장은 대규모 투자가 소요되는 새로운 유인 항공기보다 무인기와 기존 유인기를 개량하는 추세이며, 민항기 시장은 연평균 35% 이상 성장할 것으로 예상된다. 지역적으로는 이미 군사용 무인기의 배치 완료 단계에 있는 미국이나 유럽보다 아시아·태평양 지역의 급부상이 예상된다. 그중에서도 중국이 막대한 연구개발비를 투입하면서 소형 취미용 분야에서 70% 이상의 높은 점유율을 확보하고 있으며, 점차 산업용으로 전환할 것으로 보인다.

우리나라 군사용 무인기는 2002년 군단급 무인기의 양산을 시작으로 대대급 무인기와 사단 정찰용 무인기 양산이 진행되고 있으며, 차기 군단급 무인기 및 중고도 무인기는 2019년 현재 비행 시험 중에 있다. 특히 수직 이착륙 및 고속·장거리 비행이 가능한 틸트로터 무인기 시장의 성장이 예상되고 있다. 정부도 드론산업 육성 정책을 통해 민수용 드론을 2025년 30억 달러 규모까지 확대시킨다는 계획이 있어 향후 지속적 성장이 전망된다.

대한항공은 무인기 분야에서는 이미 국내 시장에서 독보적인 입지를 구축하고 있으며, 앞으로도 역점 사업으로 추진할 방침이다. 특히 이미 확보한 수직 이착륙 무인기 기술을 기반으로 유무인 혼용 항공기 개발을 완료하고 완전한 무인 비행체 개발 연구를 진행하고 있으며, 하이브리드 추진 시스템을 탑재해 2시간 비행이 가능한 드론을 개발 중에 있다. 따라서 연구개발이 성과를 내고 상용화에 성공한다면 군용 시장은 물론 민수, 공공 시장에서도 높은 점유율을 유지할 수 있을 것으로 전망하고 있다.

[그림 3-3] 항공우주 사업 매출 현황(1976~2018)



부록

자료로 보는 대한항공 50년

경영진
조직도
재무 실적
운항 · 운송 실적
취항지, 항공기, 직원수
보유 항공기 변천
운항 노선도
승무원 유니폼 변천
주요 광고 변천
한진그룹 계열사
주요 수상
연혁

최고 경영진



조중훈 회장
1969~2002



조양호 회장
1980~2019

*기간은 임원 재임기간

최고 경영진



조원태 회장
2007~현재

경영진



조중건 부회장
1969~1996



심이택 부회장
1985~2004



이종희 부회장
1989~2009



지창훈 사장
2001~2016



석태수 부회장
2000~현재

*기간은 임원 재임기간

경영진



황창학 부사장
1973~1985



이근수 부사장
1974~1990



이원갑 부사장
1979~1992



고충삼 부사장
1984~1997



조세환 부사장
1984~1996



이태원 부사장
1985~1998



조수호 부사장
1987~1999



이원영 부사장
1989~2003



이무성 부사장
1991~2001



한상범 부사장
1991~2006



김영호 부사장
1995~2007



강영식 부사장
1996~2016



이광사 부사장
1998~2007



최경호 부사장
1998~2007



조항진 부사장
1998~2010



서용원 부사장
1998~2013



이상균 부사장
1998~2016



그린버그 부사장
2002~2005



장경환 부사장
2003~2010



조현아 부사장
2006~2014



우기홍 부사장
2005~현재

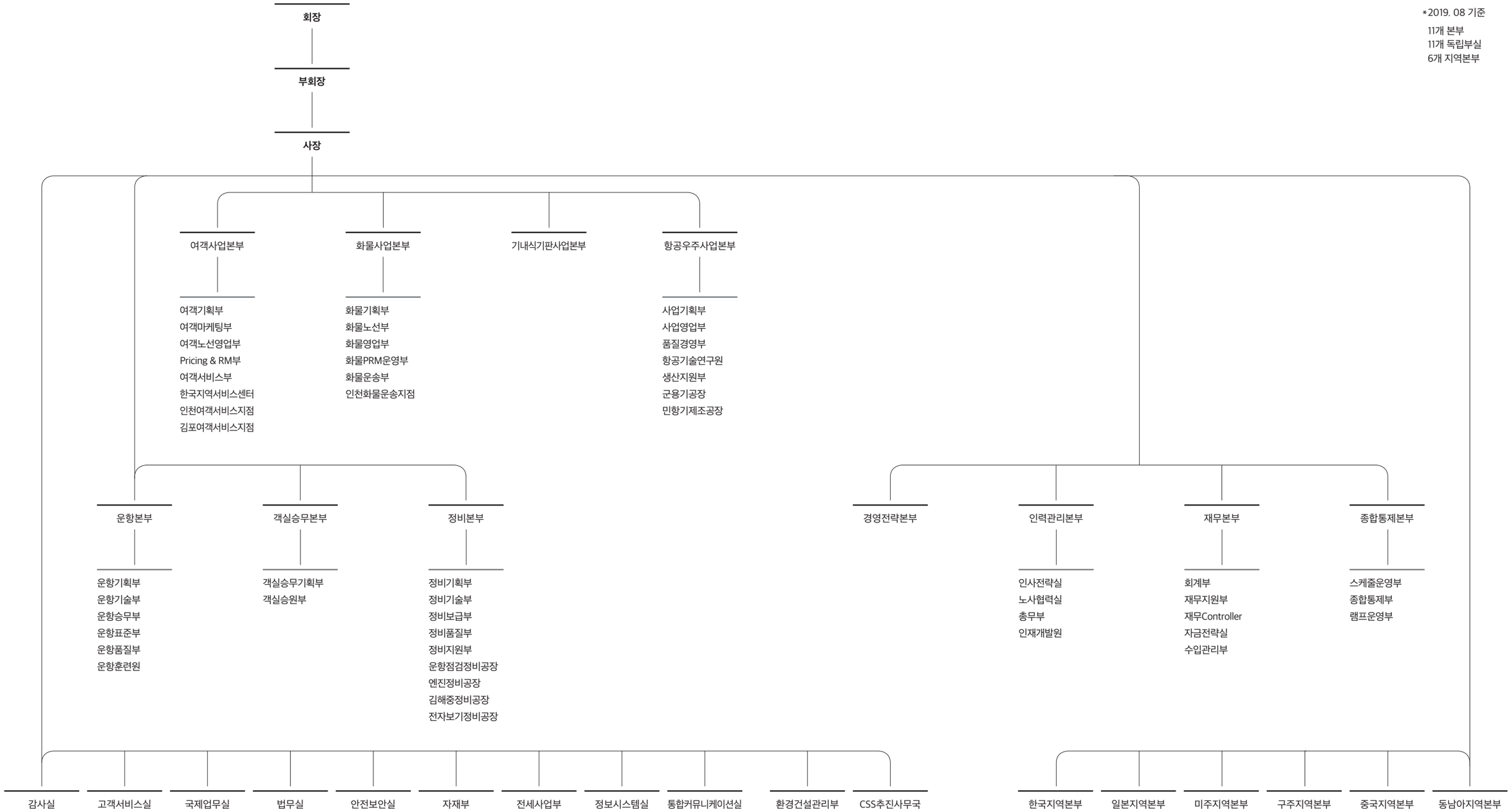


이수근 부사장
2006~현재

*기간은 임원 재임기간

조직도

*2019. 08 기준
11개 본부
11개 독립부실
6개 지역본부



재무 실적

단위 : 백만 원

연도	총매출	여객매출	화물매출	기타매출	영업이익	당기순이익	자산	부채	자본
1969	3,576	3,119	283	175	19	-160	5,683	4,642	1,042
1970	7,605	6,679	679	247	-39	-283	6,428	5,576	852
1971	12,276	9,336	2,664	276	70	-158	11,865	11,095	770
1972	23,245	17,340	5,487	418	1,457	187	17,020	15,751	1,269
1973	48,735	37,064	10,191	1,480	3,328	705	51,606	45,371	6,235
1974	64,878	44,941	18,094	1,843	-3,716	-7,991	68,676	70,777	-2,101
1975	107,472	75,554	29,784	2,134	10,716	1,510	166,231	164,911	1,320
1976	133,360	93,662	35,994	3,704	12,191	2,842	210,498	191,035	19,463
1977	182,162	129,084	43,397	9,681	12,779	4,915	263,750	242,631	21,119
1978	271,975	184,088	60,144	27,743	21,247	7,925	334,531	297,412	37,119
1979	341,349	243,838	78,821	18,690	19,336	4,963	464,577	406,494	58,083
1980	558,688	389,534	130,802	38,352	26,969	-30,201	737,412	716,605	20,808
1981	699,493	481,412	169,081	49,000	76,959	-7,120	833,830	819,429	14,401
1982	835,904	569,152	203,370	63,382	114,531	4,674	889,952	863,899	26,053
1983	933,911	593,170	247,611	93,130	123,068	2,464	932,218	808,799	123,419
1984	985,558	601,694	309,722	74,142	105,251	3,912	994,443	853,534	140,909
1985	1,128,813	672,293	363,272	93,248	89,065	4,469	1,394,712	1,246,762	147,950
1986	1,314,295	739,631	468,096	106,568	145,083	12,128	1,558,390	1,393,406	164,984
1987	1,422,351	797,155	517,977	107,219	142,903	18,958	2,011,066	1,823,567	187,499
1988	1,541,929	822,970	551,073	167,886	118,456	26,457	2,126,348	1,891,831	234,517
1989	1,557,475	925,108	506,589	125,778	123,054	31,932	2,403,949	2,059,551	344,398
1990	1,679,098	1,043,109	472,177	163,812	103,450	-7,838	2,903,296	2,513,205	390,091
1991	2,008,808	1,202,027	563,537	243,244	194,948	15,951	3,676,230	3,266,279	409,951
1992	2,337,725	1,431,006	558,250	348,469	204,421	11,772	4,168,057	3,695,479	472,578
1993	2,700,977	1,685,265	625,082	390,630	310,652	11,770	4,667,106	4,182,415	484,691
1994	3,058,371	1,952,190	714,360	391,821	273,140	36,895	4,966,066	4,344,970	621,096
1995	3,379,879	2,263,764	796,222	319,893	291,558	105,886	5,418,682	4,669,416	749,266
1996	3,664,598	2,423,577	868,320	372,701	22,860	-210,540	6,636,889	5,705,183	931,706
1997	4,286,190	2,721,458	1,127,806	436,926	360,926	-397,484	8,974,489	8,238,156	736,333
1998	4,585,434	2,572,523	1,504,490	508,421	306,418	296,570	7,801,483	6,695,832	1,105,651
1999	4,832,207	2,821,840	1,538,869	471,498	181,820	259,288	10,687,905	6,148,062	4,539,843
2000	5,558,992	3,241,654	1,667,449	649,889	57,301	-462,735	10,747,959	6,740,977	4,006,981
2001	5,670,567	3,368,289	1,576,835	725,443	-208,696	-589,383	10,925,624	7,532,604	3,393,020
2002	6,249,700	3,684,157	1,794,558	770,985	456,829	482,350	13,720,796	10,188,792	3,532,004
2003	6,177,150	3,470,154	1,924,114	782,883	311,402	-241,115	14,115,169	10,758,891	3,356,278
2004	7,210,859	4,006,986	2,327,449	876,424	384,033	486,685	13,809,357	9,927,883	3,881,474
2005	7,584,221	4,351,022	2,321,730	911,469	432,513	200,376	13,568,643	9,539,734	4,028,909
2006	8,077,871	4,757,007	2,370,842	950,022	497,355	383,012	13,584,705	9,209,259	4,375,446
2007	8,811,989	5,217,127	2,532,957	1,061,905	636,837	12,893	15,152,431	10,743,682	4,408,749
2008	10,212,578	5,953,328	3,026,849	1,232,401	-99,297	-1,942,430	15,867,628	13,044,235	2,823,394
2009	9,393,703	5,462,948	2,704,599	1,226,156	133,376	-98,896	16,919,272	13,862,219	3,057,054
2010	11,278,796	6,319,359	3,788,553	1,170,884	1,158,862	376,157	17,888,525	15,301,039	2,587,486
2011	11,803,068	7,024,315	3,497,180	1,281,573	394,907	-301,091	20,222,503	18,036,103	2,186,400
2012	12,261,681	7,690,266	3,098,780	1,472,635	277,581	259,597	20,678,036	18,304,368	2,373,668
2013	11,712,354	7,267,105	2,789,366	1,655,882	-18,001	-290,460	20,964,254	18,693,691	2,270,564
2014	11,680,398	7,002,837	2,863,822	1,813,739	372,508	-360,576	21,420,447	19,440,735	1,979,712
2015	11,308,423	6,673,063	2,614,907	2,020,454	859,218	-407,682	23,048,940	20,752,646	2,296,294
2016	11,502,877	6,965,700	2,443,700	2,093,477	1,079,004	-591,361	22,706,038	21,052,892	1,653,146
2017	11,802,819	7,045,487	2,808,702	1,948,629	956,151	907,880	23,423,067	19,750,938	3,672,128
2018	12,655,496	7,737,505	3,012,185	1,905,806	667,394	-107,402	24,373,349	21,351,460	3,021,888

* 2010년 이후 IFRS 적용

운항 · 운송 실적

연도	비행거리	비행시간	여객유상수송	유효좌석거리	유상승객거리	탑승률	화물유상수송	유효공급톤거리	유상수송톤거리	탑재율
단위	천km	시간	명	천km	천km	%	톤	천톤km	천톤km	%
1969	8,800	19,873	700,700	455,208	287,097	63	2,679	3,798	1,353	36
1970	14,200	28,756	1,178,053	1,037,239	624,836	60	5,534	9,307	5,620	60
1971	18,050	40,278	1,489,848	1,321,390	748,785	57	9,072	59,859	38,968	65
1972	25,050	50,046	1,637,771	1,885,613	1,242,193	66	15,173	125,818	73,352	58
1973	31,955	63,429	2,433,275	3,789,193	2,495,979	66	26,877	226,741	126,974	56
1974	32,424	61,334	2,193,162	4,617,953	2,753,265	60	45,802	351,521	199,639	57
1975	35,269	60,906	2,195,603	5,873,849	3,672,905	63	62,119	490,023	298,914	61
1976	38,963	64,448	2,155,515	7,136,510	4,520,665	63	62,342	583,187	355,743	61
1977	43,861	69,772	2,556,063	9,013,768	5,859,083	65	68,449	636,328	468,654	74
1978	52,930	81,500	3,157,469	10,713,392	7,314,590	68	84,594	746,673	560,978	75
1979	66,100	102,900	3,778,078	14,489,184	9,375,072	65	114,671	986,808	722,254	73
1980	75,860	105,300	3,600,589	16,030,274	10,893,225	68	143,429	1,386,229	958,029	69
1981	75,430	100,400	3,855,281	16,806,558	11,293,426	67	154,273	1,411,784	1,028,229	73
1982	75,580	102,500	4,249,141	17,852,553	12,107,752	68	165,771	1,423,070	1,094,985	77
1983	78,020	106,100	4,792,006	17,956,398	12,059,609	67	190,983	1,566,865	1,198,712	77
1984	70,000	113,100	5,371,610	18,275,292	12,297,452	67	233,862	1,996,621	1,457,897	73
1985	78,000	130,200	6,155,767	18,111,507	12,243,361	68	249,981	2,092,011	1,312,595	63
1986	85,000	139,400	7,184,031	19,396,663	13,480,554	69	289,816	2,258,469	1,485,596	66
1987	90,020	150,700	8,423,531	20,224,000	14,789,526	73	342,988	2,308,373	1,674,881	73
1988	100,900	163,200	9,895,807	21,151,000	15,170,000	72	382,561	2,396,452	1,900,034	79
1989	111,780	193,600	11,332,823	24,540,382	17,922,826	73	476,490	3,096,372	2,410,000	78
1990	121,800	201,700	12,258,774	26,487,100	19,277,242	73	511,451	3,330,624	2,525,548	76
1991	132,170	212,600	13,469,511	28,416,099	19,956,602	70	547,661	3,523,753	2,707,118	77
1992	149,270	246,400	15,257,000	32,894,763	21,795,159	66	580,640	3,963,399	2,830,681	71
1993	166,740	278,000	16,384,000	38,571,139	25,907,325	67	648,125	4,493,182	3,342,456	74

연도	비행거리	비행시간	여객유상수송	유효좌석거리	유상승객거리	탑승률	화물유상수송	유효공급톤거리	유상수송톤거리	탑재율
단위	천km	시간	명	천km	천km	%	톤	천톤km	천톤km	%
1994	185,000	302,000	18,938,580	44,867,869	29,617,815	66	763,376	5,569,619	4,030,018	72
1995	200,310	338,000	21,424,066	51,055,000	34,277,000	67	857,605	5,874,000	4,418,000	75
1996	217,330	367,000	23,740,784	52,584,000	37,432,000	71	954,046	6,430,000	4,816,000	75
1997	234,490	396,000	25,557,653	58,639,000	40,910,000	70	1,094,292	7,153,000	5,719,000	80
1998	207,420	350,300	19,714,460	47,975,000	32,276,000	67	1,028,510	6,682,000	5,225,000	78
1999	208,430	352,000	20,537,332	50,146,000	36,662,000	73	1,161,687	7,859,000	5,962,000	76
2000	227,970	385,000	22,065,434	55,824,000	40,606,000	73	1,277,625	8,644,000	6,590,000	76
2001	230,930	390,000	21,638,121	55,798,000	38,452,000	69	1,186,215	7,653,000	5,571,000	73
2002	239,810	405,000	22,172,000	59,085,000	41,801,000	71	1,326,000	8,364,000	6,247,000	75
2003	249,880	422,478	21,545,000	59,073,776	40,507,002	69	1,768,000	9,794,140	7,061,863	72
2004	319,570	456,462	21,457,000	64,749,000	45,999,676	71	2,020,000	11,015,000	8,345,244	76
2005	275,340	465,267	21,709,000	68,658,976	49,046,290	71	1,984,000	10,830,838	8,139,959	75
2006	360,104	502,385	22,407,000	71,894,436	52,177,665	73	2,118,000	11,661,645	8,857,155	76
2007	390,217	555,215	22,852,000	76,561,000	55,353,818	72	2,286,000	12,992,069	9,677,679	74
2008	393,187	554,473	21,801,000	77,139,923	55,054,029	71	1,668,467	12,179,826	9,005,285	74
2009	387,752	546,700	20,719,000	78,940,983	55,126,945	70	1,573,000	11,288,876	8,426,351	75
2010	408,687	582,145	22,744,000	79,511,019	60,527,833	76	1,805,000	12,665,882	9,670,052	76
2011	425,640	605,133	23,302,373	84,285,350	64,843,000	77	1,715,056	12,124,992	9,111,000	75
2012	429,171	617,801	24,283,150	88,304,779	68,834,000	78	1,543,077	10,836,631	8,288,000	76
2013	430,725	614,872	23,395,941	89,110,420	68,360,535	77	1,449,860	10,144,203	7,813,398	77
2014	436,362	617,714	23,268,859	90,995,000	67,948,000	75	1,527,902	10,392,000	8,259,000	79
2015	441,001	625,066	24,864,000	93,141,855	71,647,116	77	1,551,330	10,614,155	8,265,722	78
2016	450,924	641,445	26,836,468	96,653,965	75,907,736	79	1,568,601	10,620,742	8,164,127	77
2017	452,146	642,077	26,761,117	98,130,728	77,843,385	79	1,682,670	10,944,337	8,593,058	79
2018	453,259	648,111	26,820,445	99,942,811	80,189,263	80	1,614,364	10,823,000	8,292,933	77

취항지, 항공기, 직원수

연도	취항 국가	취항 도시			보유 항공기(대)			직원수(명)
		국내	해외	계	여객기	화물기	계	
1969	6	11	7	18	11	0	11	1,229
1970	6	14	7	21	16	0	16	1,706
1971	7	14	8	22	17	1	18	1,892
1972	7	14	8	22	20	3	23	2,938
1973	7	16	10	26	24	3	27	4,123
1974	9	10	12	22	18	4	22	4,456
1975	11	8	14	22	21	4	25	5,090
1976	11	8	14	22	22	3	25	5,342
1977	12	8	17	25	23	4	27	7,251
1978	15	8	21	29	29	4	33	9,589
1979	15	8	22	30	34	4	38	9,828
1980	16	8	23	31	31	6	37	9,788
1981	18	8	25	33	31	8	39	9,850
1982	19	8	26	34	33	8	41	9,786
1983	19	8	27	35	32	6	38	9,829
1984	19	9	27	36	36	6	42	10,125
1985	17	9	27	36	38	8	46	10,356
1986	17	11	34	45	38	11	49	10,493
1987	17	11	27	38	43	9	52	11,293
1988	17	11	28	39	48	11	59	12,198
1989	19	11	28	39	55	11	66	12,926
1990	22	11	31	42	62	10	72	13,410
1991	23	11	36	47	66	11	77	14,153
1992	20	13	39	52	73	12	85	15,095
1993	24	12	42	54	76	12	88	15,398
1994	27	14	55	69	82	13	95	15,743
1995	31	14	66	80	91	14	105	16,518
1996	34	14	74	88	94	16	110	17,198
1997	32	16	71	87	95	17	112	17,050
1998	27	16	58	74	95	18	113	15,496
1999	28	16	60	76	89	18	107	15,591
2000	29	16	61	77	96	16	112	16,195
2001	29	17	65	82	100	19	119	17,400
2002	28	15	68	83	100	19	119	17,696
2003	30	15	71	86	96	21	117	17,418
2004	32	14	76	90	96	21	117	17,348
2005	31	14	77	91	97	19	116	17,418
2006	36	14	95	109	101	20	121	17,695
2007	37	14	101	115	103	23	126	18,401
2008	39	13	103	116	100	24	124	18,661
2009	39	13	104	117	105	22	127	19,212
2010	39	13	100	113	104	24	128	19,473
2011	40	13	105	118	116	24	140	20,664
2012	43	13	111	124	119	27	146	20,761
2013	45	13	112	125	121	26	147	20,563
2014	45	12	114	126	122	26	148	20,514
2015	46	12	117	129	130	28	158	20,895
2016	46	13	119	132	129	31	160	20,935
2017	43	13	110	123	133	28	161	20,486
2018	44	13	111	124	143	23	166	20,775

보유 항공기 변천


YS-11


B707

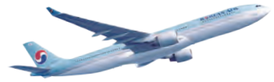

B727


A300


DC-9

기종	제조사	도입 (대)	도입일	처분일	공급 (석/톤*)	항공기 크기(m) 길이	날개폭	높이	엔진 모델명	대수(대)	최대이륙 중량(LBS)	최대운항 거리(km)
DC-3	MD	2	1950.12	1969	28	19.70	29.00	5.16	프로펠러기	2	25,000	2,400
DC-4	MD	1	1953.01	1969	72	35.82	28.60	8.38	프로펠러기	4	73,000	5,300
F-27	Fokker	7	1964.01	1991.12	52	25.06	29.00	8.84	프로펠러기	3	44,996	1,298
FC-27	Fairchild	2	1967.04	1969	40	23.50	29.00	8.40	프로펠러기	2	40,499	2,665
DC-9	MD	2	1967.07	1973.07	115	36.40	28.50	8.40	JT8D-7	4	98,106	2,380
YS-11	NAMCO	8	1969.04	1974.12	60	26.30	32.00	8.98	프로펠러기	2	55,116	2,220
B720	Boeing	2	1969.09	1977.11	140	41.30	39.88	12.62	JT3C-7	4	228,999	5,800
B707F	Boeing	7	1971.04	1990.05	34*	46.61	44.42	12.94	JT3C-7	4	334,992	9,260
B707	Boeing	4	1971.08	1990.08	171	46.60	44.40	12.7	JT3C-7	4	333,600	9,200
B727	Boeing	17	1972.07	1996.06	166	46.69	32.92	10.36	JT8D-9A	3	172,490	3,243
DC-8	MD	6	1972.12	1976.03	257	57.10	45.20	13.20	JT3D-2B	4	349,433	6,500
B747	Boeing	16	1973.05	2006.03	378	70.66	59.64	19.33	JT9D-7A	4	774,991	10,742
B747F	Boeing	10	1974.06	2006.07	100*	70.66	59.64	19.33	JT9D-7A	4	832,995	6,096
DC-10	MD	6	1975.02	1996.07	262	55.35	50.39	17.70	CF6-50C	3	554,992	10,477
A300	Airbus	10	1975.08	2000.03	282	53.62	44.84	16.90	CF6-50C	2	337,307	5,558
F-28	Fokker	4	1984.06	1993.11	80	29.61	25.07	8.47	MK555-15P	2	72,995	1,239
MD-82	MD	16	1985.08	2002.11	160	45.06	32.82	9.04	JT8D-217A	2	149,495	3,148
A300-600	Airbus	30	1987.08	2015.08	252	54.08	44.84	16.66	PW4158	2	375,880	6,786
MD-11	MD	5	1991.01	2005.05	308	61.24	51.97	17.91	PW4460	3	630,500	6,558
F-100	Fokker	12	1992.05	2005.01	109	35.53	28.08	8.50	MK650-15	2	97,995	2,278
B747-400F	Boeing	9	1996.09	2017.11	118*	70.67	64.92	19.51	PW4056	4	870,000	7,814


A380


A330-300


B747-8i


B787-9


B777F

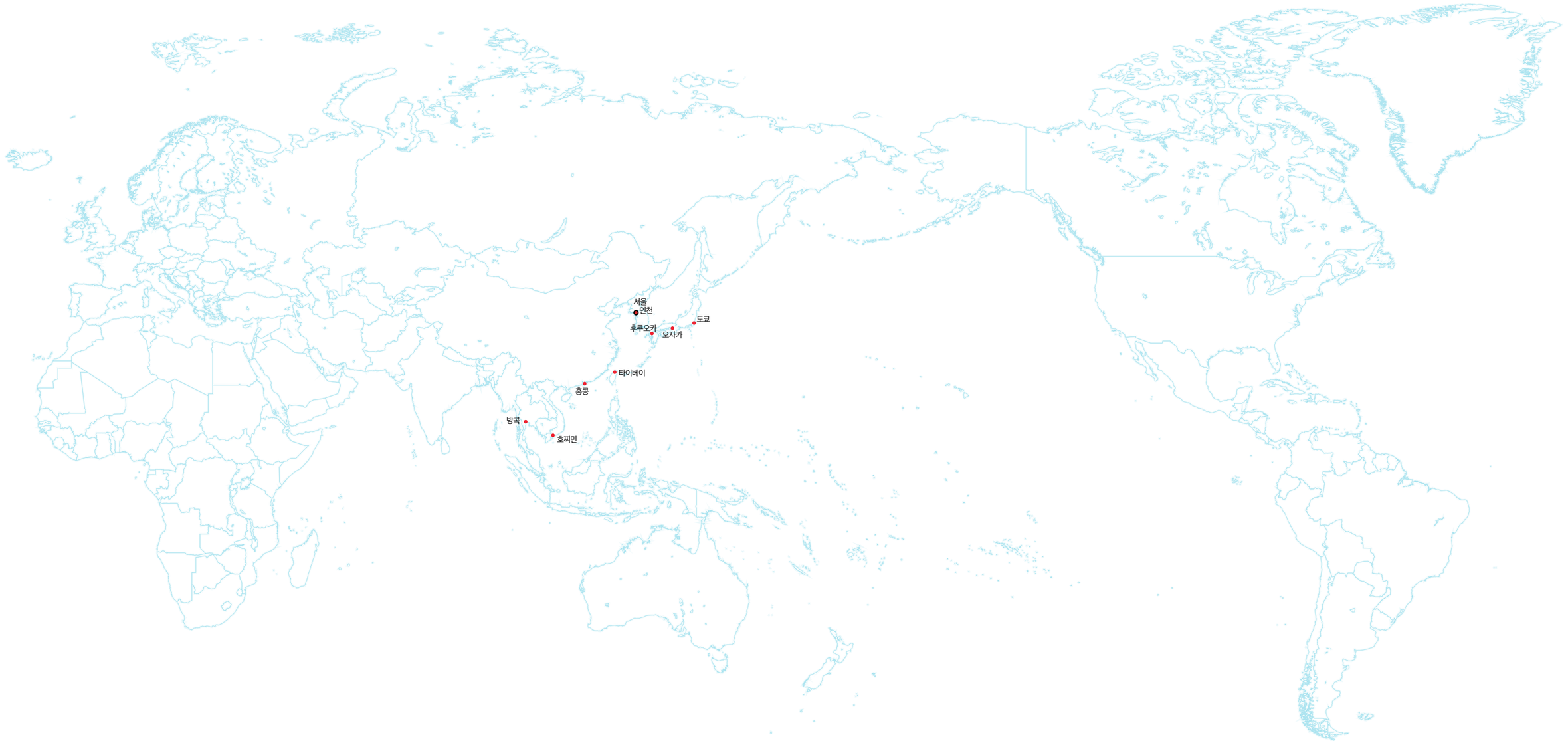
기종	제조사	도입 (대)	도입일	처분일	공급 (석/톤*)	항공기 크기(m) 길이	날개폭	높이	엔진 모델명	대수(대)	최대이륙 중량(LBS)	최대운항 거리(km)
B747-400	Boeing	28	1989.06	-	404	70.67	64.92	19.51	PW4056	4	857,000	11,349
A330-300	Airbus	21	1997.03	-	276	63.69	60.30	16.83	PW4168A	2	478,402	7,991
B777-200ER	Boeing	18	1997.03	-	248	63.73	60.93	18.76	PW4090	2	645,000	13,033
A330-200	Airbus	8	1998.08	-	218	58.37	60.30	17.80	PW4168A	2	507,063	10,379
B777-300	Boeing	4	1999.08	-	338	73.86	60.93	18.76	PW4090	2	601,800	8,067
B737-800	Boeing	31	2000.01	-	138	39.50	35.79	12.50	CFM56-7B24	2	174,160	5,352
B737-900	Boeing	16	2001.11	-	188	42.10	34.40	12.50	CFM56-7B24	2	174,160	3,417
B747-400ERF	Boeing	8	2003.06	-	118*	70.67	64.92	19.51	PW4062A	4	910,000	8,934
B777-300ER	Boeing	26	2009.05	-	277	73.86	64.80	18.85	GE 90-115B	2	760,000	13,805
A380-800	Airbus	10	2011.05	-	407	72.72	79.75	24.09	GP 7270	4	1,234,588	13,473
B737-900ER	Boeing	6	2011.06	-	159	42.10	35.79	12.50	CFM56-7B27	2	180,000	4,395
B747-8F	Boeing	7	2012.02	-	130*	76.30	68.40	19.56	GEnx-2B67/P	4	987,000	7,188
B777F	Boeing	12	2012.02	-	103*	63.73	64.80	18.99	GE 90-110B1L	2	766,800	8,816
B747-8i	Boeing	10	2015.08	-	368	76.30	68.40	19.51	GEnx-2B67/P	4	987,000	13,602
B787-9	Boeing	10	2017.02	-	269	62.80	60.10	17.00	GEnx-1B74/75	2	545,000	12,592
A200-300	Airbus	10	2017.12	-	130	38.71	35.10	11.80	PW1512G-3	2	149,000	4,643

운항 노선도

여객·화물
화물 전용

1969

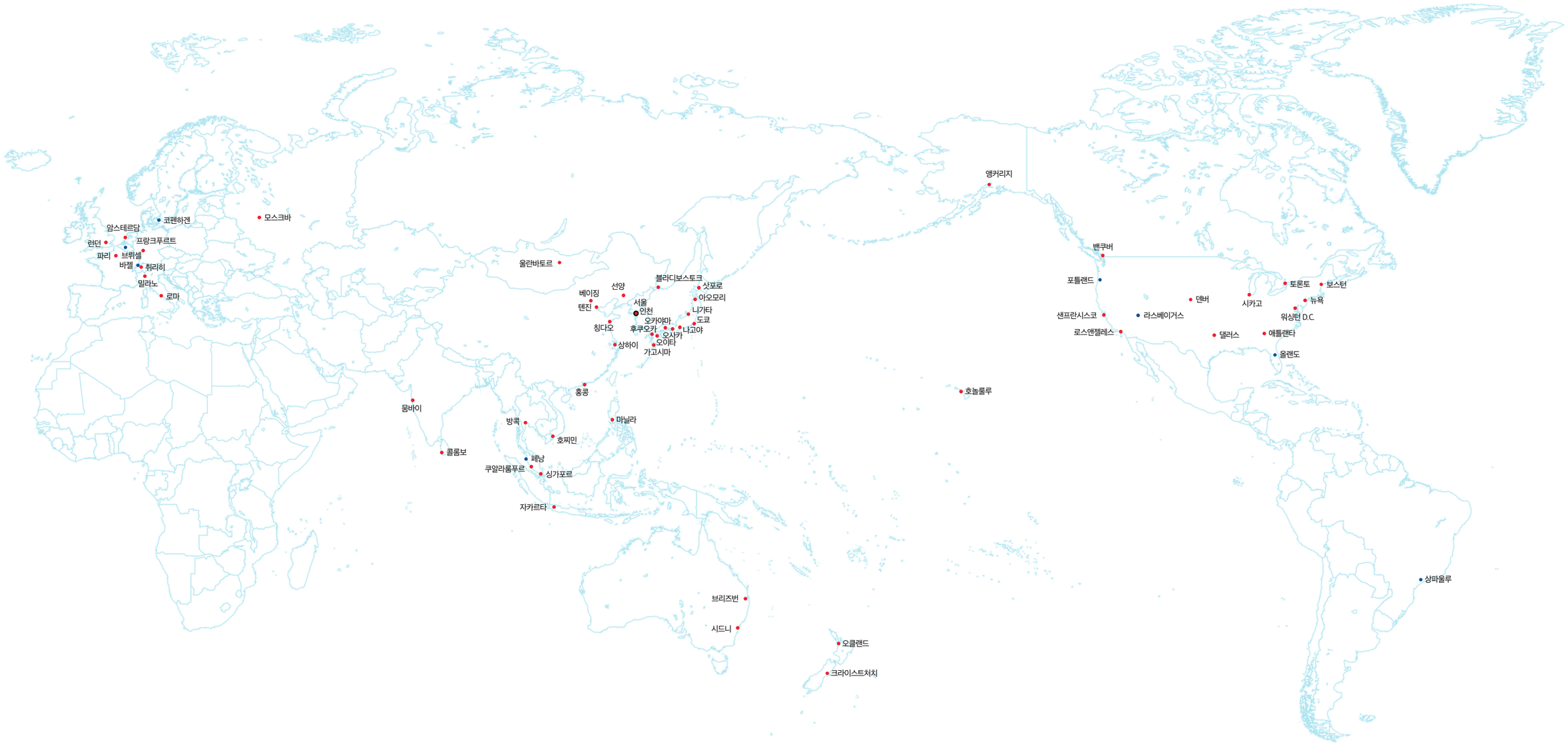
*연말 기준
국내 11개 도시
해외 7개 도시



여객·화물
화물 전용

1998

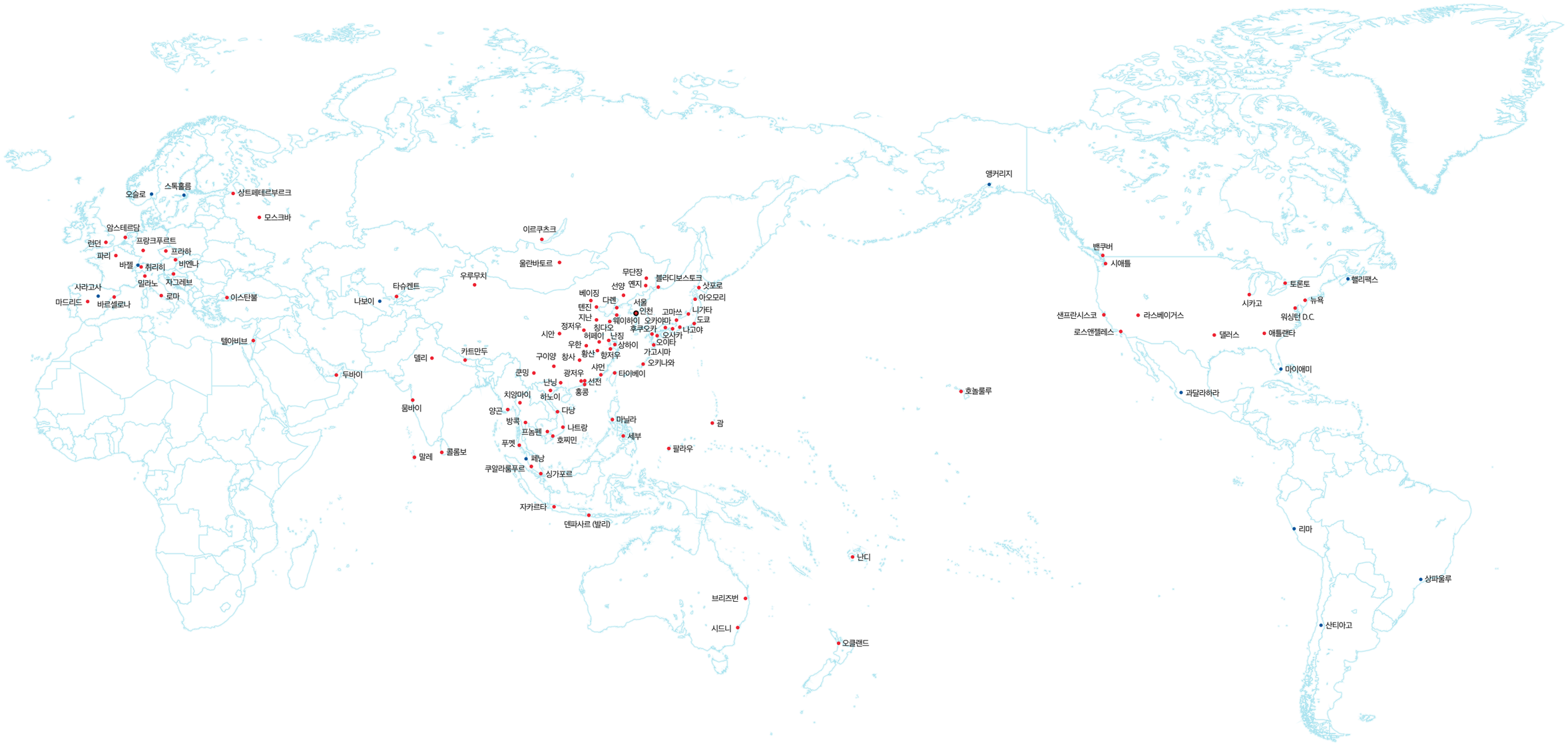
*연말 기준
국내 16개 도시
해외 58개 도시



여객·화물
화물 전용

2018

*연말 기준
국내 13개 도시
해외 111개 도시



승무원 유니폼 변천



1969
선명한 다홍색 적용

1970~1971
미니스커트 열풍 반영

1972
미국 취항 시 유니폼

1973
스카프 도입

1974~1975
유럽 첫 비행 시작

1976~1977
마지막으로 모자 사용

1978~1979
빨간 블라우스로
획기적 변화

1980~1985
고니마크 스카프와
자켓 왼쪽 헹거칩 장식

1986~1990
최초 외국 디자이너
미국 '조이스 딕슨' 제작

1991~2004
태극무늬 로고가 프린트된
큰 스카프로 대한항공 상징

2005~현재
유니폼 패션의 혁신,
이탈리아 '지앙프랑코 페레' 제작

주요 광고 변천 기업 PR



1973
우리의 날개, 서비스 편



1973
점보젯트 (인쇄)



1976
정성 (인쇄)



1978
운송 목표 (인쇄)



1979
생일 케이크 (인쇄)



1984
747-300 신형기 도입



1985
우리의 날개,
'세계 속에 한국을 펴는 우리의 날개'



1989
창립 20주년 기념



1994
성공적인 비지니스



1994
창립 25주년 기념



1996
스카이패스
'서비스의 깊이를 느껴보십시오'



1997
모닝캄클래스



1997
기내식 와인 서비스
'서비스의 깊이를 느껴보십시오'



1999
창립 30주년 기념



2000
항공 동맹체 스카이팀 창설



2000
'하늘 가득히 사랑을' 캠페인



2002
2002 FIFA 월드컵 공식 항공사



2005
신규 유니폼, CI



2007
글로벌 캠페인
'What korean air is made of'



2009
New Seat 도입 'BRAND NEW First Class,
BRAND NEW Prestige Class'



2011
대한항공 A380,
지금 당신을 초대합니다



2011
글로벌 캠페인
'A whole new scale'



2012
런던올림픽 광고



2013
서비스 캠페인 기내식



2014
글로벌 캠페인 'All about you'



2017
꿈의 비행, B787



2017
2018 평창 동계올림픽 캠페인 'Fly High'



2017
글로벌 캠페인 'go Korean'



2019
델타항공 조인트벤처 1주년 기념
'Greater One'



2019
창립 50주년 기념 '대한이야기'

주요 광고 변천 취항지 캠페인



1972
대한의 날개 (인쇄)



1973
우리의 날개, LA 직항편



1973
북극횡단 유럽하늘 (인쇄)



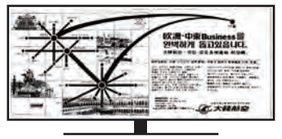
1992
상파울루 취항



1993
카이로 취항



1994
베이징 취항



1976
유럽 중동 비지니스 (인쇄)



1978
쿠웨이트 직항 (인쇄)



1979
뉴욕 취항 (인쇄)



2003
하늘 가득히 사랑을, 프랑스 몽생미셸편



2004
하늘 가득히 사랑을, 베트남 하롱베이편



2007
특별한 비행, 몽골편



1985
우리의 날개,
1시간 이내 전국 어디나



1985
우리의 날개,
미국 여행은 대한항공과 함께



1988
우리의 날개,
미국과 캐나다 여행은 대한항공으로



2008
미국, 어디까지 가봤니



2010
대한항공이 뉴질랜드로부터



2011
우리에게만 있는 나라



1988
우리의 날개, 런던 취항



1988
우리의 날개,
국내선처럼 편안해진 일본 노선



1989
우리의 날개,
유럽 5개 도시를 매일 연결



2011
중국, 중원에서 답을 얻다



2013
내가 사랑한 유럽 TOP 10



2013
동유럽 귀를 기울이면



1990
모스크바 취항



1990
시드니 취항



1991
주 270여 회 스케줄,
전 세계 50여개 도시 연결



2016
게스트하우스 FRANCE



2017
나의 스페인행 티켓



2018
크로아티아를 걷다

한진그룹 계열사

2019.06 기준

회사명	대표자	설립연도	계열편입일	직원수(명)	주요 사업
㈜대한항공 *	조원태.우기홍	1962.06.19	1969.03.01	20,263	항공 여객 운수업
㈜한진칼 *	조원태.석태수	2013.08.01	2013.09.02	40	그 외 기타 금융업:지주회사
㈜한진 *	서용원.류경표	1958.03.10	1958.03.10	1,451	육상운송 지원 서비스업
한국공항㈜ *	강영식	1968.02.20	1968.02.20	3,041	항공운송 지원 서비스업
㈜진에어 *	최정호	2008.01.23	2008.03.01	1,902	정기항공 운수업
정석기업㈜	원종승	1953.07.13	1974.01.01	73	부동산 임대업
㈜한진관광	박인채	1961.08.23	2013.03.04	274	여행사업
토파스여행정보㈜	곽진일	1999.04.01	1999.05.01	71	그 외 기타 정보 서비스업
한진정보통신㈜	원문경	1989.11.04	1989.11.04	385	컴퓨터시스템 통합 자문, 구축 및 관리업
㈜싸이버스카이	김중철	2000.06.09	2003.02.03	25	통신 판매업
㈜에어코리아	박범정	2008.05.14	2008.06.02	1,193	항공운송 지원 서비스업
㈜제동레저	이성환	2003.02.19	2003.04.01	0	부동산 임대업
㈜칼호텔네트워크	데이빗페이시,이용국	2001.05.16	2001.06.01	446	일반 및 생활 숙박시설 운영업
㈜한국글로발로지스틱스시스템	정윤동	1999.11.23	2000.01.03	9	자료처리, 호스팅 및 관련 서비스업
한진인천컨테이너터미널㈜	최정석	2014.10.22	2014.12.01	107	수상운송 지원 서비스업
㈜항공종합서비스	정성환	2001.03.28	2001.05.01	476	기타사업 지원 서비스업
포항항7부두운영㈜	박동국 외 3	1999.06.10	1999.08.02	42	그 외 기타 운송관련 서비스업
부산글로벌물류센터㈜	김기업	2009.04.22	2009.05.04	9	창고 및 운송관련 서비스업
한진부산컨테이너터미널㈜	정세화	2007.09.05	2007.10.01	396	수상운송 지원 서비스업
아이에이티㈜	이수근	2010.12.16	2011.01.03	3	항공기용 엔진 및 부품 제조업
한진울산신항운영㈜	남준현	2011.04.04	2011.05.02	4	수상운송 지원 서비스업
서울복합물류자산관리㈜	이근희,임원목	2011.08.01	2011.09.01	13	부동산 관리업
평택컨테이너터미날㈜	김규경	2004.07.12	2004.08.02	50	수상운송 지원 서비스업
서울복합물류프로젝트금융투자㈜	신영환,남도기	2011.08.01	2011.09.01	0	부동산 개발 및 공급업
㈜왕산레저개발	이용국,정상호	2011.11.07	2011.12.01	3	수상오락 서비스업
㈜한국티비티	류인관	2009.08.17	2013.05.01	29	화물 취급업
태일통상(주)	홍명희	1986.05.01	2003.04.01	7	부동산 임대업
태일캐터링(주)	안효창	1997.12.23	2003.04.01	43	과실.채소 가공 및 저장 처리업
청원냉장(주)	임동재	2008.10.08	2008.11.01	13	부동산 임대업
세계혼재항공화물(주)	이상영	1976.06.28	2003.04.01	25	화물운송중개,대리 및 관련 서비스
더블유에이씨항공서비스(주)	조영우	2009.04.21	2009.05.01	7	화물포장, 검수 및 계량서비스
서화무역(주)	이동주	1985.09.26	2009.05.15	7	상품 종합 도매업

*상장사

주요 수상

2019.06 기준

수상기관	수상연도	수상내용
(사)글로벌경영협회	2019.06	글로벌고객만족도(GCSI) 항공여객운송서비스 부문 1위 *2005년 이후, 15년 연속
The Asset Asian Award	2019.02	운송부분 최우수 금융상
웨이보(Weibo)	2019.01	2018 가장 영향력 있는 외국 항공사
National Geographic Traveller	2018.12	2018 GOLDEN AWARD 녹색 모범 항공사
글로벌경영협회	2018.06	글로벌고객만족도(GCSI) 항공여객운송서비스 부문1위 *2005년 이후 14년 연속
TripAdvisor	2018.04	TripAdvisor's Traveler's Choice Awards * Top 10 Airline in the world
Business Traveller	2018.02	Cellars in the Sky Award 2017
the bell	2018.01	주식자본시장 부분 최고의 딜('Best Rights offering')
한국광고총연합회	2017.11	2017 대한민국광고대상 통합미디어부문 대상
한국여행업협회	2017.06	2017 여행사 친화적 항공사 금상
PAX International	2017.04	Best In-Flight Duty Free Asia 2017 * 2015년 이후 3년 연속
관세청	2016.11	2016 AEO 우수사례 경진대회 은상
한국광고총연합회	2016.11	2016 대한민국광고대상 통합미디어부문 대상
Travel & Leisure	2016.01	최고의 비즈니스 클래스 항공사
에어버스	2015.10	A330 Award for Top Operational Excellence
Business Traveller	2015.02	Cellars in the Sky Award 2014
Shanghai Daily	2014.11	최고 비즈니스 좌석 항공사
한국광고총연합회	2014.11	2014 대한민국광고대상 TV 부문 대상
동아일보	2014.06	행복기업대상
Voyage	2014.03	최고의 서비스 혁신 항공사
The Asset Asian Award	2014.02	운송부분 최우수 금융상
포브스코리아	2014.01	소비자 선정 최고의 브랜드대상
한국광고협회	2013.11	2013 대한민국광고대상 온라인부문 대상
한국능률협회컨설팅	2013.09	한국산업의 고객만족도(KCSI) 1위
LACP	2013.07	2012 Vision Award "GOLD"
Airlineratings.com	2013.06	Seven-Star Airline for Safety and Product
DFNI	2013.05	Best Inflight Travel Retailer DFNI Awards in Asia/Pacific
보잉	2013.04	Supplier of the Year 2012 -Boeing 최우수 사업파트너상 수상
한국 HRD 협회	2013.03	HRD 경영종합대상(Best HRD Award) * 2008년 이후 5년 연속
한국능률협회컨설팅	2013.03	2013한국능률협회선정항공사부문 1위 인증 *1999년 이후 15년 연속
포브스코리아	2013.01	제2회 2013 소비자선정 최고의 브랜드 대상
한국광고홍보학회	2012.11	2012 올해의 광고대상
World Travel Awards	2012.10	Asia's Leading Airline First Class
한겨레경제연구소	2012.10	2012 KOREA CSR 30 기업 선정

주요 수상

수상기관	수상연도	수상내용
서비스마케팅학회	2012.04	2012 서비스마케팅 대상
동아닷컴/한경닷컴/imbc	2012.04	2012 대한민국 대표브랜드 대상 (항공사 부문) * 2008년 이후 5년 연속
Travel & Leisure	2012.03	최고 항공 브랜드 대상
포브스코리아 선정	2012.01	2012 소비자 선정 최고의 브랜드대상
CDP Korea	2011.10	2011 CDP Korea "Carbon Management Industry" 수상
PAX International	2011.10	2011 Asia outstanding food service by a carrier
World Travel Awards	2011.09	Asia's Leading Airline for First Class
Voyage Awards	2011.09	최고의 아시아 항공사 (Best Airline in Asia)
DFNI	2011.05	Best Inflight Travel Retailer DFNI Awards in Asia/Pacific
한국경제신문	2011.05	2011 대한민국 명품브랜드 대상 (운송,물류서비스) * 2008년 이후 4년 연속
World Traveller	2011.05	최고의 기내식 서비스 항공사
PAX International	2010.11	PAX Readership Awards *2010 Asia outstanding food service by a carrier
환경부	2010.10	2010 녹색성장 '환경부장관상'
미국 EtQ사	2010.10	대한항공 안전관리시스템 최우수 혁신상
한국브랜드경영협회	2010.05	2010 대한민국 녹색성장브랜드대상
Business Traveller	2010.02	Cellars in the Sky Award 2009
한국광고홍보학회	2009.11	올해의 최우수 광고 작품상
한국 표준 협회	2009.10	한국 서비스 품질지수 (KS-SQI) 항공부문 1위
DFNI	2009.05	Best Inflight Travel Retailer DFNI Awards in Asia/Pacific
한국마케팅협회	2009.03	한국 마케팅 프론티어 대상
경향신문사	2008.07	신뢰경영대상
Business Traveller	2008.02	Cellars in the Sky Award 2007
정보통신부	2007.12	2007년도 정보보호 대상
PAX International	2007.11	PAX Readership Awards 2007 글로벌 어워드(대상)
노동부장관	2007.09	2007년 트루컴퍼니상
Economy 21	2007.06	일하기 좋은기업 대상
OAG	2007.04	세계최우수 이코노미 클래스 항공사
Business Traveller	2007.02	Cellars in the Sky Award 2006
Global Traveller	2007.01	Best Airline for Cargo
PAX International	2006.11	PAX Readership Awards (2006 아시아지역 '올해의 항공사')
TIME지(아시아판)	2006.10	최고 일등석/비지니스석,마일리지 프로그램 부문 1위
LACP	2006.07	2005 Vision Award "GOLD"
환경부	2006.06	환경친화 우수기업
국제기내식협회(ITCA)	2006.03	비빔국수로 대상 (Mercury Award Gold Winner)

수상기관	수상연도	수상내용
에어버스	2006.03	A330 Operational Excellence Award
대한민국 정부	2005.11	제 9회 대한민국 e비즈니스 대상
에어버스	2005.10	에어버스 최우수 운항사
보잉	2005.10	보잉 최우수 운항사
한국정보보호 진흥원(KISA)	2005.06	국내 항공업계 최초 정보보호관리체계(ISMS) 인증 획득
산업자원부	2005.06	국가 환경친화경영대상
IATA	2005.01	IOSA(IATA Operational SafetyAudit) 인증 획득
환경재단	2004.11	제1회 우수 환경보고서
Business Traveller	2004.11	Cellars in the Sky Award 2004
포브스지	2004.11	미 포브스지 한국판 선정 항공사 서비스품질 1위
IFR	2003.12	올해의 아시아 유동화 거래
Business Traveller	2003.07	Cellars in the Sky Award 2003
㈜한국마케팅연구원	2003.03	서비스 마케팅 부문 최우수기업
에어트랜스포트	2003.02	ATW 로부터 화물부문 세계 최우수 항공사로 선정
미국 정부	2002.06	미국 정부로부터 반독점면제(ATI) 승인 획득
에어버스	2002.06	에어버스사로부터 A330 항공기 최우수 운항상 수상
Business Traveller	2002.05	Cellars in the Sky Award 2002
보잉	2001.03	보잉사 '2000년 올해의 최우수 파트너' 수상
미국 구조기술자 협회	2000.10	미국 구조기술자협회 공로상 수상
Business Traveller	2000.09	이코노미석/상용고객우대제도 부문에서 최우수 항공사
에어버스	2000.05	A330 항공기 최우수 운항상 수상
국제기내식협회(ITCA)	1998.02	국제기내식협회 세계 최우수 기내식상(MERCURY)수상:비빔밥
보잉	1998.01	B777/A330 엔진정지율 ZERO 달성 인증패 수상
MD	1996.07	MD-10 항공기 정시운항 최우수상
에어버스	1996.05	A300-600 항공기 운항정시율 1위 '최우수 운항상'수상
MD	1995.07	94년도 MD-11 우수 운영 항공사로 선정
에어버스	1994.06	에어버스(A300-600) 최우수운항상 수상
GE	1988.02	CF6-50 최우수 엔진정비능력 인정 기념패
MD	1986.07	MD 항공기 운항정시성 최우수항공사
에어버스	1986.04	A300 운항 정시성 최우수상 수상

연혁

1969

03.01 한진상사(주), 대한항공공사 운영권 인수

03.06 사장 조중훈과 부사장 조중건 취임,
공사 운영을 민영으로 전환

04.20 서울-도쿄 노선 주 2회에서 주 7회로 증편

04.26 YS-11A 1번기(HL5206) 임차 도입

04.27 본사를 삼정빌딩에서 현 한진빌딩으로 이전

05.02 YS-11A 항공기 일본 노선 첫 취항

07.20 서울-포항 노선 취항

07.22 한국-필리핀 항공협정 체결

09.05 KAL빌딩 준공(지상 23층, 현 한진빌딩)

09.15 제18차 임시주주총회 개최,
'주식회사 대한항공'으로 사명 변경, 정관 제정

09.29 4발 제트기 B720 1번기(HL7402) 임차 도입

10.01 고니 마크 제정

10.02 서울-오사카-타이베이-홍콩-사이공(호찌민)-방콕 노선 취항
(최초의 국제선 개설)

10.05 SITA(국제항공통신연맹) 가입

10.07 제주-부산-오사카 여객 노선 취항

10.11 KAL 실업배구단 창단

11.30 사장 조중훈, 대통령 표창(외화 획득 최고 표창)

12.11 각 공항 금속탐지기 설치 및 승객보안 탐색업무 개시

12.11 강릉발 서울행 YS-11A 항공기(HL5208) 피랍

12.22 서울-홍콩 직항 노선 개설

1970

02.01 컴퓨터 도입 추진위원회 구성

03.25 국제선 여객기 경찰 보안관 탑승 개시

04.21 국내선 여객기에 경찰 보안관 탑승 중지,
자체 승무원을 청원 경찰로 임명해 기내 보안 업무 담당

05.01 전자계산실 발족

05.15 안전실 설치

05.20 B747 항공기 도입 추진위원회 구성

05.30 DC-9 항공기(HL7205) 임차 도입

06.12 미국 보잉사와 B747 화물기 1대 구매 가계약 체결

06.24 한국-네덜란드 항공협정 체결

1971

01.23 속초발 서울행 F-27 항공기(HL5212) 납북기도 사건 발생

02.05 '주식회사 대한항공' 창립 기념일을 3월 1일로 지정

02.27 IBM S/1130(16KB) 컴퓨터 도입

03.26 한미항공협정 개정
(호놀룰루 및 로스앤젤레스 운항권 획득)

04.01 서울-오사카-타이베이 노선 취항

04.12 B707F 1번기(N370WA) 임차 도입

04.20 김포공항 국내선 터미널 준공, 정부에 기증

04.26 서울-도쿄-로스앤젤레스 태평양 화물 노선 취항
(한국 최초 미주 노선 정기 취항)

08.10 B707 1번기(HL7406) 차관 도입

10.01 ARINC EMSS(Aeronautical Radio Inc. Electronic Message
Switching System) 통신망 구성

1972

02.02 한국-싱가포르 항공협정 체결

04.19 서울-도쿄-호놀룰루-로스앤젤레스 최초
정기 미주 여객 노선 취항

05.22 FAA(미연방항공국) 정비조직 인가 획득

07.12 B727 1번기(HL7307) 임차 도입

09.05 B747-200 항공기 2대 본계약 체결
(화물기 가계약을 여객기로 변경)

11.20 20명의 조종사와 항공기관사, FAA 항공면허 취득

12.01 항공기 수리 사업 허가 취득

12.11 DC-8 1번기(N8636) 임차 도입

12.24 서울-제주 간 매일 운항 개시

12.31 KAL 실업배구단 해단

1973

01.01 탁구선수단 창단

03.05 한진그룹 사장 조중훈, 한불경제협력위원회 위원장 피선

04.01 서울-오사카-타이베이 동남아시아 노선을 방콕까지 연장 운항

05.02 B747-200 1번기(HL7410) 차관 도입

05.16 B747 1번기 서울-로스앤젤레스 태평양 여객 노선 취항

05.30 에어프랑스와 화물 노선 공동운항을 위한 상무협정 체결

07.11 IBM S/360 모델(256KB) 도입

09.13 서소문 소재 석탄공사 사옥 매입 계약 체결

10.06 파리 화물 노선 취항(북극 항로 경유)

11.15 종업원지주제 실시 결의

1974

02.11 DC-10 항공기 5대 도입 계약

02.17 제주 KAL 호텔 준공

05.17 하와이 와이키키 리조트 호텔 개관

06.07 한국-프랑스 항공협정 체결(7.16 발효)

06.10 B747-200 화물기 1번기(N749WA) 임차 도입

07.01 타이베이 여객 노선 취항

09.05 A300 항공기 6대 도입 계약 체결
(유럽 지역 외 최초 도입 항공사)

09.09 홍콩 화물 노선 취항

09.10 B747 화물기, 세계 최초 태평양 노선 횡단

10.31 서울-부산-후쿠오카 노선 취항

1975

02.07 DC-10 1번기(HL7315) 도입

03.14 파리 여객 노선 취항

04.08 KALCOS-Ⅰ 전문 자동 중계 시스템 가동
(75.05.05. 운용 개시)

04.17 싱가포르 화물 노선 취항

07.01 마닐라 여객 노선 취항

08.08 A300 1번기(HL7218) 임차 도입

10.31 군용 항공기 정비 및 조립 생산 군수업체 지정

1976

01.01 '이달의 KALMAN' 포상 제도 실시

01.02 한진그룹 사보 『창공』창간

02.29 IATP(International Airlines Technical Pool)에
76번째 정회원 가입

03.02 한진그룹 사가 제정(조병화 작사, 이치훈 작곡)

03.05 한국군수산업진흥회 가입

05.21 바레인 여객 노선 취항

06.30 김포국제공항 청사 준공, 정부에 기증

07.14 서울-바레인-취리히 여객 노선 취항

08.02 B707 화물기(HL7412), 테헤란공항 근방 알보즈 계곡에 추락

10.01 김포국제공항 부대 시설 준공

12.08 마닐라 이원권 획득

12.31 제주공항 확장 공사 준공

1977

02.01 기내 서비스용 계간지 『모닝캄(Morning Calm)』창간

02.12 서울-바레인-취리히 화물 노선 취항

03.20 한국 공군과 창정비 민영화에 관한 협정서 교환

04.01 서울-마닐라-바레인 중동 노선을 사우디아라비아 제다까지
연장 운항

05.24 사업본부 제작 첫 헬리콥터 납품 인수식

05.27 소형 헬기 제조 사업 허가 취득

06.07 사장 조중훈, 한불 양국 우호 관계 증진 기여 공로로 프랑스
정부로부터 프랑스공화국 1등 공훈 국민훈장 수훈

07.27 사업본부 제작 헬리콥터 500MD를 '솔개'로 명명

09.01 조중훈 사장, 정석교육상 제정 및 첫 시상

10.01 나고야 여객 노선 취항

1978

03.29 한국, 동남아시아, 구주, 중동지역본부 신설

04.20 파리 출발 B707기(HL7429) 계기 고장으로
소련 무르만스크에 비상 착륙

05.18 암스테르담 화물 노선 취항

06.02 조중훈 사장, 오스트리아정부로부터 공화국 일등
금조 공로훈장 수훈

06.09 콘티넨탈항공과 ULD 상무협정 체결

06.28 서울-바레인-제다 여객 노선 취항

07.08 서울-아부다비-쿠웨이트 여객 노선 취항

08.05 항공기 기체 조립 및 제작업체로 지정

09.12 김해공항 화물터미널 개청

09.22 한미항공협정 개정(뉴욕 운수권과 LA 직항권 확보)

10.08 김포공항 국내선 청사 증축 공사 준공

10.12 서울-방콕-콜롬보 여객, 화물 노선 취항

12.19 정석학원에서 항공대학 인수

1979

01.31 조중훈 사장, 정석학원에 사재 16억 원 기증

03.01 김포공항에 여객운송 시스템 DCS(Departure Control
System) 운용 개시

03.05 창립 10주년 기념식 개최

03.23 뉴욕 화물 노선 취항

03.29 뉴욕 여객 노선 취항(서울-앵커리지-뉴욕)
04.01 서비스 혁신 캠페인 시행
04.01 신갈연수원 개원
07.01 주한 외국인 단체 여행 제도 신설
07.05 부산-도쿄 여객 노선 취항
07.17 정비본부, 정비주임 제도 실시
07.25 조중훈 사장, 정부로부터 이란 사태 시 한국 교민 철수 기여 공로로 감사패 수상
08.06 민수용 헬리콥터 시판 개시
08.31 『대한항공 10년사』 발간
09.28 구마모토 여객 노선 취항
10.26 B747 항공기 10대 도입을 위한 5억 달러 무담보 차관 (아시아 단일 기업체 최대 규모)
12.17 니가타 여객 노선 취항

1980

01.14 노드롭사와 F-5 전투기 생산 기본 합의
03.01 '서비스 혁신 캠페인 80' 시행
03.28 미국 남가주 한국인 학교에 건립기금 1만 달러 기부
04.15 미 공군 팬텀기 창정비 1호기 인도
05.01 프랑크푸르트 화물 노선 취항
05.17 전투기 생산 사업 허가 취득
07.08 경영 합리화 촉진을 위한 '비상대책위' 설치, 포상제 운영
07.13 수하물 사고 처리 시스템 운영 개시
08.10 사우디항공으로 A300 항공기 임대, 국내선 운항 지원 (대한항공 최초 운항지원 용역 사업)
09.24 정부 당국과 국제항공운송계약(GTR) 체결
11.19 KE015편(HL7445), 김포공항 착륙 중 사고 발생
12.01 KE805편 서울-콜롬보-바레인 노선을 서울-콜롬보-다란 노선으로 변경
12.15 정비보급 관리 시스템(KALMES) 운용 개시
12.17 미국 휴즈사와 500MD 헬기 동체 수출계약 체결
12.27 제공호(F-5E/F) 생산 납품계약 체결

1981

01.01 서울 도착 화물 인도 업무 전산화 개시
01.22 B747SP 1번기(HL7456) 도입
02.28 제주-오사카 여객 노선 취항
03.01 B747 화물기(HL7452) 1대 사우디항공에 임대
06.01 미주 노선 프레스티지 클래스 운영
08.25 서울-바레인-트리폴리 여객 노선 취항
09.30 운항 정시성 관리 전산화
10.30 조중훈 사장, 제1회 항공의 날 수교훈장 문화장 수장
12.03 로스앤젤레스공항, 대한항공 전용 화물 터미널 준공
12.31 김포 항공유 저장 탱크 설치 공사 준공

1982

01.01 항무본부에 기내식사업부 신설, 정비본부에 객실 정비공장 신설
03.03 영업 스케줄 분석 시스템 적용
04.01 IATA의 다국 간 ULD Control 협정에 가입
04.10 알찬 서비스 운동 개시
05.08 서울-바그다드-쿠웨이트 여객 노선 취항
06.15 여승무원회, 『스튜디어스가 아니라 스튜어디스입니다』 수필집 발간
08.01 ULD 관리 업무 전산화(UMICS)
08.10 국내선 항공 화물 'door to door' 서비스 개시
09.01 정비훈련실, 정비통신학교 개설
09.09 국산 전투기(F-5E/F) 제공호 출고
09.30 로스앤젤레스 화물터미널 2단계 공사 완공
11.04 화물 예약 시스템(ACE) 적용
12.01 서울-부산 간 '셔틀 서비스' 개시

1983

01.01 단계적 여행 자유화 조치에 따라 최초의 패키지 투어 상품인 'KAL World Tour'판촉 활동 개시
01.17 종합여행정보 시스템(TOPAS) 운용 개시
01.31 김포공항에 화물 운송 시스템(ACE) 적용
02.03 제1차 기내 판매품 품평회 실시
03.25 김해 대형 격납고 착공
04.02 서울-바그다드-쿠웨이트 노선을 서울-쿠웨이트-바그다드 노선 및 서울-바그다드 노선 으로 변경
05.02 뉴욕 화물터미널 매입
05.05 중국 여객기 납치사건 발생, 춘천비행장에 불시착
05.23 계기 비행훈련 장비 GAT-III 도입
06.01 제동훈련비행장 개소(현 정석비행훈련원)
06.04 서울-바그다드 노선을 서울-바레인-바그다드 노선으로 변경
06.17 민항공의료센터 개원
07. 서비스 표준 행동 지침서 『항공기 클래스별 승무원 지침』 발간
07.01 싱가포르 여객 노선 취항
08.04 국내선 여객 1일 수송 1만 명 돌파
09.01 KE007편, 사할린 상공에서 소련 전투기에 의해 피격
09.03 김포공항에 피격 희생자를 애도하는 합동 분양소 설치
10.18 뉴욕 존에프케네디공항, 대한항공 전용 화물 터미널 개장
10.29 수하물 소재 파악 업무 전산화
11.02 남서울대공원 생동물(422두) 수송
12.06 리야드공항 화물터미널 지상 조업 용역계약 체결 (화물터미널 전담 운영)
12.22 B747 항공기 시뮬레이터 도입, 운용 개시
12.23 DC-10 화물기, 알래스카공항에서 짙은 안개로 쌍발 나바호기와 충돌

1984

01.01 상용고객우대제도(FTBS) 시행
01.10 경기도 부천시에 엔진 시운전실 준공
01.10 운항승무원 비행훈련소 개소(인천)
02.01 화물기 탑재 관리업무 전산화 운용
02.14 사우디항공과의 B747 화물기(HL7452) 임대 종료
02.21 쿠알라룸푸르 화물 노선 취항
02.24 회장제 신설(회장 조중훈, 사장 조중건 선임)
03.01 고니 마크에서 태극 마크로 심벌 마크 변경
03.05 한국-영국 항공협정 체결
03.29 서소문 KAL 본사 빌딩 준공
04.03 쿠알라룸푸르 여객 노선 취항
05.01 국내선 전 구간 음료수 서비스 (밀크, 커피, 주스, 제주 생수) 시작
05.20 조중훈 회장, KAL 특별기에 탑승한 교황 일행 영접
05.20 조중훈 회장, 대한민국 평화통일문화상 수상
06.20 프랑크푸르트 여객 노선 취항
06.21 에어버스사 선정 A300 운항 정시성 최우수 항공사
06.29 F-28 1번기(HL7265) 도입
07.10 한국-이탈리아 항공협정 체결
08.30 제주 제동격납고 준공
11.01 미국 휴즈사와 국산 헬기 수출계약 체결
12.12 B747-300 1번기(HL7468) 도입

1985

01.07 나리타공항 전용 화물터미널 개장
01.16 KLM(네덜란드항공)과 상무협정 체결
01.18 2S(Safety and Service) 캠페인 전개
01.21 고객서비스실 신설
02.10 서울-쿠알라룸푸르-방콕 화물 노선 취항
04.01 ZD(Zero Defect) 운동 실시
05.08 제주공항에 KAL국내선 전용 화물터미널 개장
08.02 MD-82 1번기(HL7272) 도입
09.09 88서울올림픽 공식 후원사 계약 체결
09.13 사업본부를 항공우주사업본부로 개칭
09.13 국제선, 국내선 예약 전화 통합
09.19 미군 항공기 창정비 500대 돌파
10.27 청주-부산-도쿄 여객 노선 취항
12.29 서귀포 KAL 호텔 개관
12.31 연간 매출 최초 1조 원 돌파

1986

01.08 리야드 여객 노선 취항
03.30 뉴욕 여객 직항 노선 취항
04.01 남자배구단 창단
04.01 스카이패스 모닝캄 클럽 제도 시행
04.03 미국 보잉사와 항공기 부품 수출계약 체결
04.12 한국-대만 항공협정 체결
04.15 직급 체계 개편 운영(관리직, 전임직 분류)
04.29 김포 케이터링센터 준공
04.30 김해 전자공장 준공
07.18 미국 맥도널 더글러스사로부터 운항 정시성 최우수 항공사로 선정
08.09 한국 지역 대리점 전산화 완료 (국내선 101개 대리점, 국제선 105개 대리점)
08.22 김해 2Bay 격납고 준공
09.01 정비본부 단계적으로 김해 이전
10.07 제주-타이베이 여객 노선 취항
10.15 김포공항 화물터미널 준공
10.24 초경량 비행기 '창공 2호' 시험 비행 성공 (KAL 항공기술연구소 제작)
10.28 제공호 사업 완료

12.16 CRM(Cockpit Resource Management) 도입
12.22 조중건 사장, 제공호 생산 기여 공로로 대통령 표창 수상

1987

01.19 대한항공 테니스팀 창단
02.07 2000년대 항공 인재 육성을 위한 지적 투자 심포지엄 개최
02.12 예약시 사전 좌석 배정 제도 실시
02.23 운항승무원 비행훈련소에서 MD-82 모의비행 훈련 장치(Flight Simulator) 도입, 가동
04.01 헬기 운송 사업을 한국항공으로 이관
04.20 대한항공, 삼선공업, 한국화이바 3사 공동으로 한국항공우주연구조합 창설
05.01 미국 맥도널 더글라스사와 항공기 부품 수출 계약 체결
05.04 김해 종합 자재창고 준공
05.04 김해 정비보기공장 준공
06.01 정시성 관리 및 캐터링 시스템 적용
07.05 항공우주산업본부, 월간 『항공생산동향』 발행
07.07 한국항공기술연구소 김해분소 설립
07.25 김해 케이터링센터 준공
07.27 대형 헬기 생산 사업 허가 취득
08.01 패밀리서비스 제도 시행
08.12 항공우주사업본부, 미 육군과 신규 창정비 계약 체결
08.16 A300-600 1번기(HL7280) 도입
08.31 제주 유류탱크 설치 공사 완료
09.10 A300 항공기 정시 운항률 4년 연속 세계 최고 기록
10.01 김포 제2화물터미널 준공
10.27 방콕 여객 노선 취항
11.04 엔진 생산 사업 허가 취득
11.29 KE858편, 미얀마(당시 버마) 영해서 공중 폭발
12.15 KAL-SPX(소형 항공 화물 급송 서비스) 국내 'door to door' 서비스 시행

1988

02.03 한국-싱가포르 항공협정 개정(공급 증대)
02.12 한국-네팔 항공협정 가조인
03.01 국내선 전 구간 금연석으로 운용
03.04 사내 산업대학 개강
03.11 B747 항공기 정시 운항률 세계 최고 기록 수립
03.15 한국-캐나다 항공협정 발효
03.27 제주-나고야, 부산-나고야 여객 노선 취항
04.01 A300-600 시뮬레이터 도입 운영 개시
04.14 창공 3호기 시험 비행
04.14 B747-400 항공기 10대 구매 계약
04.16 KAL컵 국제오픈테니스 대회 개막
04.20 김포국제공항 신청사 개관
05.25 88서울올림픽 대비 직장 예절 교육 실시
06.09 김포여객운송지점, 88서울올림픽 대비 운송 100일 캠페인 시작
06.10 프랑스 라테코아르(Latecoere)사와 항공기 부품 수출계약 체결
06.15 주요 방산업체로 지정
06.20 Travel Aid Card 제도 운영 개시
08.27 88서울올림픽 성화 봉송, 대한항공 DC-10 특별기 아테네에서 성화를 싣고 제주 도착
08.31 B747 Combi (HL7470) 1대 도입
09.01 런던 여객 노선 취항
09.03 중국 영공 첫 통과(서울올림픽 선수단 수송 전세기)
09.12 소련 영공 첫 통과(서울올림픽 선수단 수송 전세기)
10.15 김해 Machine Shop 증축 공사 완료
10.21 500MD 헬기 납품 완료
11.01 대한항공 전용 김포 화물 신터미널 준공
11.02 서울-밴쿠버-토론토 여객 노선 취항
11.05 서울-토론토-밴쿠버-서울 화물 노선 취항
12.16 나가사키 여객 노선 취항
12.19 소련 아르메니아공화국 지진 발생, 구호 전세기 운송 지원

1989

01.09 자체 조종사 양성기관 기초비행훈련원 개원
03.02 창립 20주년 기념식
03.26 호놀룰루 무착륙 서울-동경-로스앤젤레스 여객 노선 취항
04.01 암스테르담 여객 노선 취항
06.02 삿포로 여객 노선 취항
06.20 B747-400 1번기(HL7477) 도입
07.12 한국-인도네시아 항공협정 체결
07.27 트리폴리 추락 사고
08.19 상하이 특별 전세기 운항(최초 중국 운항)
09.10 자카르타 여객 노선 취항
09.25 하바로프스크 특별 전세기 운항(최초 소련 운항)
11.02 괌, 사이판 전세기 취항
11.02 LA Hilton & Towers 매입(현 LA 윌셔그랜드센터)
11.25 김포공항 사고 (김포 이륙 직후 기체 이상에 대해 수정 조작중 지면과 충돌)
12.14 마닐라 화물 노선 취항

1990

01.01 운항통제 기능 강화를 위한 종합통제실 신설
01.22 IATA 대리점 프로그램 BSP(Billing and Settlement Plan) 제도 도입
03.27 UH-60 헬리콥터 1호기 출고 (국내 최초 체계 종합 및 협력업체 기반 구축)
03.31 서울-모스크바-암스테르담-취리히 여객 노선 취항
04.02 시드니 여객 노선 취항
05.29 가고시마 여객 노선 취항
06.03 비엔나 여객 노선 취항
06.22 조중훈 회장, 프랑스 정부로부터 레종 도뇌르 그랑 오피시에 훈장 수훈
09. 신 CRS(Computer Reservation System) 운영
09.10 부정기편 사상 최초로 베이징 운항
09.14 한국-러시아 항공협정 체결
11.16 전산센터 준공
11.21 B747-400 항공기 시뮬레이터 도입

1991

01.28 MD-11 1번기(HL7372) 도입
02.03 자카르타 화물 노선 취항
04.09 구마모토 여객 노선 취항
04.19 보잉사와 B777 항공기 날개부품 수출계약 체결
05.07 국내 최초 항공사 자체 양성 민항 조종사 탄생
05.10 『대한항공 20년사』 발간
06.03 오카야마 여객 노선 취항
06.13 대구공항 사고(제주발 항공기 비상 착륙)
06.18 런던 히드로 공항 취항(기존 개트윅 공항에서 변경 운영)
06.27 서울-암스테르담-로마 여객 노선 취항
07.08 B747-400 항공기에 Airshow 시스템 장착
10.23 A300-600 항공기 FOQA 분석 시작
11.02 밀라노 화물 노선 취항
11.25 창공-91 시험 비행 성공
12.05 발리 여객 노선 취항
12.31 EXPO 93(대전 세계박람회) 공식 항공사 계약 체결

1992

01.31 김포 케이터링센터 증축공사 완료 (일 3만 5,000식 생산 능력 확보)
02.27 주주총회에서 조중건 부회장, 조양호 사장 선임
03.01 국내선-국제선 연계 탑승수속 및 위탁수하물 서비스 실시
03.01 인공위성 제작 사업 개시(무궁화호 위성체 본체 구조물)
03.02 정비 직업훈련원 설립
03.05 장거리 국제선, 개인용 비디오 시스템(PVS) 서비스 실시
03.30 뭄바이 화물 노선 취항
04. 'PW4000-94' 엔진 수리능력 개발
04.01 파리 화물 노선 재취항
04.02 시카고 여객 노선 취항
04.02 괌 여객 노선 취항
04.06 오이타 여객 노선 취항
05.04 F-100 1번기(HL7206) 도입
05.16 부산/김해 지역 사택 '김해 KAL 아파트' 건립
07.09 B727-200 1대 몽골 기증
09.15 서울-타이베이 노선 단항(대만과 국교 단절)
10.05 서비스 아카데미 개원
10.25 서울-(로스앤젤레스)-상파울루 여객 노선 취항
10.26 호놀룰루 여객 노선 취항
12.15 KAL 리무진버스, 공항과 19개 특급 호텔 논스톱 연계 운행 개시(서울)

1993

01.11 김포공항 국제선 청사 장애인·노약자 전용 데스크 설치
02.28 런던 화물 노선 취항
03.29 뭄바이 여객 노선 취항
05.06 인천 율도 항공유 비축기지 준공
06.04 호찌민 여객 노선 취항

07. 미국 보잉사 선정 B747-400 항공기 정시율 세계 1위 기록
07.01 페낭 화물 노선 취항
08.01 B777 Wing Tip Assembly(WTA), Flap Support Fairing(FSF) 보잉과 공동 제작 사업(설계부터 참여)
08.09 브리즈번 여객 노선 취항
08.31 5인승 항공기 '창공 91호' 독자 개발 성공 (교통부의 국가 형식승인 획득)
10.06 카이로 여객 노선 취항
10.23 보람운동 실시(BORAM: Best Operation and Reliability by Advanced Maintenance)
11.22 오클랜드 여객 노선 취항
12.31 IATA 발표 국제선 정기선 화물수송 부문 세계 3위 선정

1994

01.19 기내 전화 서비스 시작
03.08 부산-홍콩 화물 노선 취항
03.28 챌린지-CRS25 경영혁신운동 실시
04.01 스카이패스 밀리언 마일러 클럽(MMC) 제도 시행
06.07 블라디보스토크 여객 노선 정기성 전세기 취항
06.10 분실 수하물 추적 시스템 '월드 트레이서' 가입
07.01 국내 2개 노선 이상 연결 Through Check-in 서비스 실시
07.11 크라이스트처치 여객 노선 취항
07.22 푸껫 여객 노선 취항
07.27 한국-중국 항공협정 체결 (베이징, 선양, 칭다오, 톈진 노선 취항)
08.10 제주 공항 활주로 이탈 사고
08.29 마드리드 여객 노선 취항
09.12 부산 지역 KAL 리무진버스 2개 노선 운행 개시
10.29 샌프란시스코 여객 노선 취항
10.29 더블린 텔레마케팅센터 신설
10.31 시카고 화물 노선 취항
11.01 B717 Nose Section(MD-95) 설계, 제작 참여(기수 부분 구조물)
11.01 다목적 실용 인공위성 1호기 구조계 개발 완료 및 납품
11.24 부천 원동기 정비공장 준공
12.12 애틀랜타 여객 노선 취항
12.14 댈러스 여객 노선 취항
12.21 서울-중국 여객 노선 개설식 (12/22 베이징, 12/24 톈진·칭다오, 12/27 선양)

1995

01.01 신인사 제도 시행 (인력의 세계화·전문화·첨단화 목적의 경영혁신)
01.01 기내판매 업무 자동화(신용카드 수수, 인벤토리 및 환율 변화)
01.07 샌프란시스코 화물 노선 취항
02.01 LA 호텔명 변경(Hilton & Towers → Omni Hotel)
02.18 등촌동 교육원 준공(직원훈련 및 고객 서비스 향상)
03.01 환경정화 활동 1사 1산(하천) 가꾸기 행사 시작
03.03 제주 비행훈련원 확장 기공 및 정석비행장으로 명칭 변경
03.24 B747-400(HL7493) 항공기 도입으로 항공기 보유 100대 돌파
04.01 상용고객우대제(FTBS)에서 '스카이패스'로 명칭 변경
04.01 사내 무재해운동 시행
04.01 TRAXON-KOREA(항공화물 정보 네트워크) 사업 개시
04.01 B737 Flap Support Fairing(항공기 날개 구조물) 제작 사업(설계-제작)
04.02 아오모리 여객 노선 취항
04.12 델리 화물 노선 취항
05.01 몽골항로 운항 허용(로마, 모스크바 노선)
06.01 환불 자동 시스템 NAORA 개발, 세계 최초 환불업무 자동화
07.26 워싱턴 여객 노선 취항
07.29 부산-괌 여객 노선 취항
08.31 바젤 화물 노선 취항
09.05 인천 율도 항공 유류 부두 준공
09.27 난디 여객 노선 취항
09.30 델타항공과 상무협정 체결(Block Seat)
10.10 서울-델리-두바이-브뤼셀 화물 노선 취항
11.10 선전 화물 노선 취항
11.27 텔아비브 여객 노선 취항
12.01 국내선 Ticket less 적용
12.22 사이판 여객 노선 취항
12.30 서귀포 KAL호텔 소유권 취득(한진건설→ 대한항공)

1996

01.01 안전장려금 제도 시작
02.09 대구-오사카 여객 노선 취항
02.14 마카오 여객 노선 취항
03.12 첸나이 화물 노선 취항
03.31 부산-로스앤젤레스 화물 노선 취항(MD-11F 화물기)
03.31 댈러스 화물 노선 취항
03.31 조중훈 창업회장 자서전 『내가 걸어온 길』 발간
04.05 두바이 여객 노선 취항
04.29 울란바토르 여객 노선 정기성 전세기 취항
05.10 포틀랜드 화물 노선 취항
06.15 항공기술연구원 대덕본원 개원
08.01 마나도 화물 노선 취항
08.20 뉴어크(Newark) 여객 노선 취항
08.21 보스턴 여객 노선 취항
09.05 국내 최초 자체 양성 여성 민항 조종사 총 4명 탄생 (신수진, 홍수인, 황연정, 조희경)
09.08 B747-400F 1번기(HL7497) 도입
09.14 애틀랜타 화물 노선 취항
11.04 조양호 회장, IATA 집행위원 선임 (1996~1999, 2001~2007, 2008~2019 19년 재임)
12.11 부산-상하이 여객 노선 취항
12.13 김포·부산 케이터링센터, ISO 14001(국제환경경영시스템) 인증 획득
12.31 IATA 발표 국제선 정기선 화물수송 부문 세계 2위 선정

1997

03.07 A330-300 1번기(HL7550) 도입
03.21 B777-200ER 1번기(HL7530) 도입
03.29 싼야 여객 노선 취항
04.01 항공기 데이터통신관리 시스템 (Koreanair ACARS Management) 구축
04.02 시드니 화물 노선 취항
05.23 덴버 여객 노선 취항
05.28 대한항공 본사 김포 OC빌딩 준공
05.29 하얼빈 여객 노선 취항
06. 한글 홈페이지 개설(http://www.koreanair.co.kr)
06.28 부산-방콕-싱가포르 여객 노선 취항
08.06 괌 사고(착륙 시도 중 공항 인근 니미츠힐과 충돌)
08.19 다카 화물 노선 취항
10.01 청주-나고야 여객 노선 취항
10.06 청주-오사카 여객 노선 취항
11.01 고객용 PNR 개발, 신 예약번호 적용
12.03 한국정부 IMF 구제금융 요청

1998

01.01 전 승무원 대상 CRM 교육 강화 (비상 시 운항, 객실 협조 체제 마련)
01.10 호찌민 화물 노선 취항
01.14 유럽 화물 노선 타슈켄트 경유 운항
02.18 IMF 극복 목적 객실 여승무원 중심 5대 거품빼기운동 전개
02.20 자체 개발 비빔밥 메뉴, 국제기내식협회(ITCA) 머큐리상 대상 수상
02.25 브리즈번 화물 노선 취항
03.30 코펜하겐 화물 노선 취항
04.01 FSF(Flight Safety Foundation) 안전진단 실시 및 개선
04.20 그룹웨어인 Notes에 고객의 말씀 DB 개설 및 전 직원 공유
04.23 화물기 북한 영공 최초 통과
05.01 안전 제고 목적의 델타 컨설팅 (Delta Consulting) 실시(~1999.12)
05.15 뉴욕 존에프케네디공항 전용 여객터미널 'Terminal One' 개장(건립 과정 참여)
05.30 제주 KAL호텔 소유권 취득(한진건설→ 대한항공)
06.09 한·미 항공협정(항공자유화, Open Skies) 개정 (한국정부 최초의 항공자유화 협정)
07.03 인천 검단 사원아파트 준공
07.28 김해 테크센터 내 페인트 행거(Paint Hangar) 건립
08.05 김포공항 활주로 이탈사고
08.11 B777-300 1번기(HL7532) 도입
08.27 상하이 화물 노선 취항
08.29 제주 정석비행장 활주로 확장 준공
08.31 A330-200 1번기(HL7538) 도입
12.11 데이터센터 운영 전문 업체인 IBM에 10년간 아웃소싱 DCO(Data Center Operation) 1기 계약 체결

1999

02.01 보유 항공기 전체(B744, B777, A330, MD11, MD82) 대상 비행자료분석(FOQA) 시스템 도입
02.01 모닝캄 프리미엄 클럽 제도 시행
03.03 국제선 인터넷 예약 실시
03.15 포항공항 활주로 이탈 사고
04.15 화물기 상하이 추락 사고
04.15 화물 홈페이지 개설(cargo.koreanair.com), 독립 서비스 본격 개시

04.22 조양호 회장, 심이택 사장 취임

06.23 운항승무원 훈련 및 평가 미국 FSB사(현 Boeing Korea) 위탁

08.23 국내 최초 기술대학 정석대학 설립 인가
(학력 인정 및 학위 수여)

08.30 조종사노조 결성

10.01 FAR(Federal Aviation Regulation) 의
운항승무원 근무 및 휴식 기준 도입

10.14 ISO 9001 품질 시스템 인증 획득(항공기 제작 부문 국내 최초)

11.02 울란바토르 여객 노선 취항

11.03 제주-홍콩 여객 노선 취항

12.23 영국 런던 스탠스테드(Stansted)공항 화물기 추락 사고
(이륙 직후 추락)

2000

01.01 인터넷을 통한 기내 면세품 사전 예약 주문 판매

01.12 외국인 임원 그린버그 부사장 영입(운항/정비/통제/객실 담당)

01.20 B737-800 1번기(HL7555) 도입

03.19 인천 케이터링센터 준공

04.01 가족 마일리지 합산 보너스 제도 시행

05.19 제1차 열린경영 포럼 개최

06.22 스카이팀(SkyTeam) 창설
(대한항공, 델타항공, 에어프랑스, 아에로멕시코)

07.21 Mobile Tracking(휴대폰 화물화송정보 추적) 서비스 시작

08.28 통제센터(OCC, Operation Control Center) 가동

09.29 항공화물 동맹체 '스카이팀 카고(SkyTeam Cargo)' 창설

10.25 휴대폰으로 항공기 스케줄 조회, 예약, 구매 가능한
모바일 서비스 시작

11.20 인천 케이터링센터, 기내식 분야 국내 최초 HACCP 인증

12.21 해군 대잠초계기(P-3C) 국내 최초 창정비 초도기 출고

12.28 뉴욕 존에프케네디공항 내 신규 화물터미널 건립

2001

01.01 대한항공 기업윤리 프로그램 제정 및 윤리헌장 선포식 개최

02.01 스카이팀 카고, 익스프레스 운송 서비스(Equation) 개시

02.15 WAP Tracking 서비스 시작
(항공화물 운송정보 무선인터넷 서비스)

03. 국제항공사 품질심사협회(CASE) 정회원 자격 획득

03.29 인천국제공항 개항

04.01 항공종합서비스 설립
(호텔·리무진 운영을 위한 전문회사)

05.16 칼호텔네트워크(KAL Hotel Network Co.,Ltd) 설립

05.31 희망의 집짓기 운동(해비타트) 참가 시작

06.01 e-Track 서비스 실시
(이메일 통한 화물 운송상황 실시간 전송 서비스)

07.14 청주-베이징 여객 노선 취항

08.13 온도 조절 '쿨테이너' 화물 서비스 개시

09.11 미국 9.11 테러 발생

10.01 미 공군과 A-10, UH-60, HH-60 장기 창정비 계약 체결

10.15 환경친화기업 지정

10.26 인천 케이터링센터, ISO 14001(환경경영시스템) 인증 획득

10.29 아키타 여객 노선 취항

11.01 CAT-III 오퍼레이션(Operation) 실시
(저시정 상황 운항능력 확보)

11.01 사업본부제 도입 (BU제 폐지, 책임경영제 도입)

11.04 우한 여객 노선 취항

11.10 Cargo2000(항공 화물 품질 관리 체계) 인증 획득

11.10 항공운송 사업 운항증명(AOC: Air Operator Certificate) 취득

11.14 톈진 화물 노선 취항

11.14 U.S Cargo Sales Joint Venture 공식 출범
(항공화물합작법인, 대한항공/에어프랑스/델타항공)

11.21 B737-900 1번기(HL7569) 도입

11.28 PW4000 Engine Overhaul Maintenance Practices(Eagle)
선정(안전·경제성 우수)

12.10 쿤밍 여객 노선 취항

12.18 하노이 여객 노선 취항

2002

01.15 스카이팀 카고, 공동 맞춤수송 서비스(Cohesion) 개시

02. B767 후방동체(After Body Tailcone) 제작 사업 개시

02.08 부산-홍콩 여객 노선 취항

05.01 지난 여객 노선 취항

05.08 대구-옌타이 여객 노선 취항

05.11 샤먼 여객 노선 취항

05.18 제1회 노조 창립기념 마라톤 행사

05.21 기내 보안장비 Air Taser 탑재 운영

05.24 광주-상하이 여객 노선 취항

05.31 2002년 한·일 월드컵 공식항공사

06.01 B777-300ER 항공기 연장날개 제작 사업 개시

06.28 스카이팀, 태평양 노선에 대한 세계 최초 반독점
면제(ATI) 획득

07.01 스카이팀 카고, 중대형 화물 익스프레스 서비스
(Equation-Heavy) 개시

07.16 하얏트 리젠시 인천 호텔 운영 위탁경영 체결 및 조인식

09.16 인천국제공항 정비격납고 오픈

09.29 2002년 부산 아시안게임 공식 항공사

10.01 사이버교육 시스템(KALCC) 운용 개시

10.27 스카이팀 카고, 공동 특수화물 서비스(Variation) 개시

11.01 뉴욕-바젤 대서양 화물 노선 취항(유럽행 판매 개시)

11.17 조중훈 한진그룹 회장 타계

12.06 국내 최초 지상조업 국제품질인증 획득(IATA 주관)

12.27 인천-대만 노선 10년 만에 복항(정기성 전세기)

2003

01.06 델타항공과 좌석자유판매제(Free Sale) 시행

01.08 경영조직 개편(소사장제, Executive Team, 참모 조직 등)

01.29 IT-항공우주국제산학연구소 설립
(PWICE, 인하대, 한국항공대, 남가주대, 에어버스)

02.01 인천-대구 여객 노선 취항

02.01 국내-국제선 UM 연계보호 서비스 실시(주니어 케어 서비스)

02.14 한진그룹, 조양호 회장 체제 공식 출범

02.17 한국형 우주발사체(나로호) 총조립 기업으로 선정

03.21 다목적 실용위성 2호기 구조계 개발

03.24 국내-국제 수하물 연결 서비스

03.24 객실 훈련센터 준공

04.01 PW4168 엔진 수리능력 개발

05.06 서울대와 협력 '임원 경영능력향상 과정(KEDP)' 개설

06.10 국내선 e-티켓 서비스 실시

06.13 B744ERF 1번기(HL7438) 도입

06.13 B747-400 Sustatined Reliability Award 수상
(1996~2002년까지 운항정시율 세계 최고 인정)

07. A380 날개 구조물(공기저항 감소) 제작 사업 개시

07.11 유럽 JAA Repair Station 인가(정비인증) 획득

09.07 베이징 화물 노선 취항

09.15 하얏트 리젠시 인천 개관

10.01 네트워크 아웃소싱 서비스 계약 체결(국내 : HIST, 해외 : IBM)

10.01 제주비행학교 조종훈련생 교육과정(Ab-initio),
한국항공대학교 위탁

10.23 차세대 초대형 여객기 A380 5대 구매 계약 체결

11.05 보잉과 군수 사업 관련 전략적 제휴
(아-태 지역 군수지원 허브)

11.18 국내 항공사 최초 AVOD(Audio Video on Demand) 서비스
실시(일등석, 프레스티지석)

11.30 김포-하네다 여객 노선 취항

12.01 사내 사회봉사단 운영(8개 봉사단체로 시작)

12.01 헬싱키, 룩셈부르크 화물 노선 취항

12.03 크라이스트처치 여객 노선 재취항

12.03 대구-칭다오 여객 노선 취항

12.08 대구-광저우 여객 노선 취항

12.24 임직원 끝전모금운동 실시
(급여에서 끝전금액 공제 및 기금 적립)

12.31 '하늘 가득히 사랑을' 광고 캠페인,
총 9개 주요 신문사 광고대상 본상 수상

2004

01.01 종합통제본부 출범(항공기/승무원 스케줄 계획 및
Daily 운영 기능 통합)

03.02 비전 및 CI 선포(창립 35주년 기념 선포식 개최)

03.29 오슬로 화물 노선 취항

03.31 두바이 화물 노선 취항

04.18 비엔나 화물 노선 취항

04.22 몽골 식림 사업 실시

05.11 미 공군 업체평가 전 분야 최우수 획득(3년 연속)

05.15 프라하 여객 노선 취항

06.03 조양호 회장, 한국방위산업진흥회 회장 취임

06.04 엔진 정비수주 1호기(UA PW4056) 생산 완료

06.28 상하이 여객 노선 취항

07.07 항저우 화물 노선 취항

07.09 100번째 도장(Paint) 항공기 출고

07.13 상트페테르부르크 여객 노선 취항

07.22 조양호 회장, 프랑스 레지옹 도뇌르 코망되르 훈장 수훈

07.28 페낭 여객 노선 취항

08.03 대구-선양 여객 노선 취항

08.05 캘거리 화물 노선 취항

08.16 대구-베이징 여객 노선 취항

08.16 당사 보유기 중 100번째 보잉사 항공기 도입(B744F/HL7601)

09.01 푸껫 여객 노선 재취항

09.01 비행정보분석 및 Flight Animation 시스템(FDAS) 개발 (FOQA 분석 업무 활용)
10.24 제1회 대한항공 플라이트 시뮬레이션 콘테스트 개최
10.29 중국 지역 예약센터 오픈
12.01 B787 후방동체(After Body) 구조물 제작 사업 개시
12.31 전 기종에 EGPWS(Enhanced Ground Proximity Warning System, 지상충돌경보장치) 장착으로 안전성 확보

2005

01.21 스카이팀 회원사 최초 국제 안전평가기준 IOSA 인증 획득
01.26 광저우 화물 노선 취항
02.01 B787 After Wheel Well Bulkhead 제작 사업 개시
02.18 나고야 화물 노선 취항
03.01 B787 Stringer 제작 사업 개시
03.24 신유니폼 발표회 개최
04.01 B787 Flap Support Fairing 제작 사업 개시
04.05 유나이티드항공 B747-400 중정비 및 IPTE 개조 작업 수주
04.08 웨이하이 여객 노선 취항
04.11 B787-9 10대 구매 계약 체결
04.15 이스탄불 여객 노선 취항 (정기성 전세기, 2006. 5 정기 노선 개설)
04.18 조양호 회장, 몽골 북극성훈장 수훈
04.26 국제선 e-티켓 적용 (IATA 프로세스로 IBM 캐나다와 공동 개발)
06.02 시애틀 여객 노선 취항
06.04 우루무치 여객 노선 취항
06.28 국내 항공업계 최초 ISMS(정보보호관리체계) 인증 취득
07.12 IATA 발표 2004 국제선 화물수송 부문 세계 1위 선정
08.06 국내 항공사 최초 전 좌석 AVOD 설치
09.01 일등석 및 프레스티지석 신 기내용품 도입
09.01 신유니폼 론칭
10.14 세계 최초 중국 황산 여객 노선 취항(부정기)
10.24 글로벌 통합 홈페이지 오픈
11.01 AMS(Airline Management School) 과정 개설
12.01 B787 Raked Wing Tip 구조물 제작 사업 개시
12.01 인천국제공항 코트룸 서비스 신설
12.08 조종사노조 파업 (12.11 노동부 긴급 조정으로 종료)
12.16 B787 Nose Wheel Well 제작 사업 개시

2006

01.01 10-10-10전략 수립 (수입 10% 증대, 비용 10% 절감, 생산성 10% 향상)
01.28 일반석 편의용품(Amenity Kit) 서비스 실시
02.17 ATK(Airbus Training Korea)와 운항승무원 시뮬레이터 위탁훈련 계약 체결
03.23 국내 최초로 김포공항 내 무인 발권기 설치 및 키오스크 익스프레스 체크인 서비스 실시
03.31 제주-후쿠오카 여객 노선 취항
04.14 한국-베트남 자유화 합의(화물 즉시, 여객 2008. 1. 1)
05.19 CAAC(중국민항총국) 정비조직 인가 획득
05.23 한국-태국 자유화 합의
05.27 제1회 객실승무원 하늘사랑 바자회 개최
06.01 하코다테 여객 노선 취항
07.01 FOQA 운영 법제화
08.22 마이애미 화물 노선 취항
08.24 스톡홀름 화물 노선 취항
08.25 다롄 여객 노선 취항
08.25 옌타이 여객 노선 취항
09.01 유기농 제품을 이용한 웰빙 기내식 서비스 실시
09.04 비행운영교범(FOM) 저작권 침해정지 소송
09.05 한국-캄보디아 자유화 합의(2010. 1. 1 발효)
09.05 한국-스리랑카 자유화 합의
09.08 한국-미얀마 자유화 합의(2010. 4. 1 발효)
09.11 한국형 헬기 제작(KHP) 사업 참여 계약 체결 (후방동체, 꼬리날개 설계 등)
09.15 비엔나 여객 노선 재취항
09.19 중국 시노트랜스와 항공화물 합작사 '그랜드스타' 설립
09.22 라스베이거스 여객 노선 취항
09.26 광저우 여객 노선 취항
10.01 기내 엔터테인먼트 프로그램 가이드 『비욘드(beyond)』 창간
10.02 선전, 옌지 여객 노선 취항
10.29 창사 여객 노선 취항
10.29 파타야 여객 노선 취항
10.29 코타키나발루 여객 노선 취항
11.13 카트만두 여객 노선 취항
11.14 시엠립, 프놈펜 여객 노선 정기성 전세기 취항
11.21 보잉사 항공기 25대 구매계약 체결
11.26 B737 항공기 Winglet 초도(HL7562) 장착
12.05 칭다오 화물 노선 취항
12.17 텔아비브 화물 노선 취항

2007

01.12 한국-말레이시아 자유화 합의
01.23 B747-400 여객기 개조 화물기 1호기 출고(부산테크센터)
01.27 모스크바 화물 노선 취항
03.06 한진그룹, 에쓰오일 자사주 3,198만 3,000주(28.41%) 인수
03.09 플라잉맘(Flying Mom) 서비스, 국제기내식협회(ITCA) 머큐리상 기내서비스 부문 금상 수상
04.01 국제선 일등석 탑승객 대상 수하물 Wrapping 서비스 실시
04.22 세부 여객 노선 취항
06.15 휴스턴 화물 노선 취항
06.23 마드리드 여객 노선 재취항
06.26 인천국제공항 제2화물터미널 준공
07.16 유엔 글로벌 컴팩트(UN Global Compact) 가입
08.31 근접감시용 무인 항공기 KUS-7 개발 성공
09.03 정저우 여객 노선 취항
09.06 뮌헨 화물 노선 취항
10.17 한국형 우주발사체 KSLV-2 엔진 총조립/시험시설 개발 주관기업 선정
10.22 멜버른 여객 노선 취항
10.28 김포-홍차오 여객 노선 취항
10.29 치앙마이 여객 노선 취항
10.31 중국 내몽고 쿠부치 '한중 우호 생태원 복원사업' 후원

2008

01.18 제주 파라다이스호텔 매입
01.23 진에어 창립
01.28 미 공군 F16 개조(Modification-Falcon STAR/CCIP) 사업 본격 착수
02.13 프랑스 루브르박물관 한국어 안내 서비스 개시
02.26 노사화합 모범기업 선정(한국노총 주최)
04.01 홈페이지 채팅 상담 서비스 실시
04.01 '모아사랑방' 운영 등 직장 여성의 임신, 출산 지원 활동
05.16 쓰촨성 이재민 구호품 수송 특별 화물기 운항
05.16 우즈베키스탄 나보이 물류센터 프로젝트 추진
06.01 뮌헨 여객 노선 취항
06.02 상파울루 여객 노선 재취항
06.16 IATA 기준 의거 5종류 기내식(야채식, 종교식, 아동식, 식사조절식, 기타 특별식) 신규 구성
07.01 마일리지 유효기간 제도 도입
07.01 국내선 유류할증료 도입
07.16 조양호 회장, 대한탁구협회 회장 취임
07.17 CFM56 엔진 수리능력 개발
07.21 KAL 프리미엄 케어 서비스 (일등석 고객 대상 수속·탑승 에스코트) 실시
08. A350 화물용 도어 설계·제작 국제 공동개발 사업 참여
08.01 E-Freight(항공화물 무서류화) 사업 시행
08.27 나보이 화물 노선 취항
09.02 타슈켄트 여객 노선 취항
10.17 SMS(Safety Management System) 항공안전본부 인가 획득
11.03 국내 최초 여성 민항기장(신수진, 홍수인) 탄생
11.17 한국-미국 비자 면제 프로그램 시행
12.01 김포-오사카 여객 노선 취항
12.10 밀라노 여객 노선 취항 (기존 인천-로마 노선을 인천-밀라노-로마-인천 노선으로 변경)
12.11 IBM과 DCO(Data Center Operation) 2기 계약 체결
12.12 여성가족부 주관 여성친화 1호 기업 선정
12.15 국제선 웹 체크인 서비스 시행
12.17 인천-오사카-괌 여객 노선 개설
12.31 2008년 연간 매출 최초 10조 원 돌파

2009

03.02 창립 40주년 기념식 개최('2019 경영목표' 발표)
03.13 A330/340 WP11 사업, 2008년 Best Supplier로 선정 (고객사인 EADS Sogerma(프랑스) 평가)
03.18 중고도 무인기(MUAV) 탐색 개발 착수
04.01 명품 청정식재인 제동 토종닭과 한우를 이용한 기내식 메뉴 개발
04.02 대한항공 사상 최장 길이(27m) 화물(선박용 실린더) 수송
04.02 Wilshire Grand Hotel(WGH) 재개발 프로젝트 발표
04.05 '내가 그린 예쁜 비행기' 어린이 그림대회 시작
04.09 ISAGO(IATA Safety Audit for Ground Operation) 회원 가입
04.15 룰레아 화물 노선 취항
04.27 조양호 회장, TIACA(국제항공화물협회) '명예의 전당' 헌액, 2014년 TIACA 한국 유치

05.27 B777-300ER 1번기(HL7782) 도입

05.27 시안 여객 노선 취항

06.01 차세대 명품 좌석 '코스모 스위트'(Kosmo Suites·일등석), '프레스티지 슬리퍼'(Prestige Sleeper·프레스티지석), '뉴 이코노미'(New Economy·일반석) 공개

06.02 무단장 여객 노선 취항

06.04 시즈오카 여객 노선 취항

06.29 러시아 에르미타주박물관 후원 체결 및 한국어 서비스 론칭

07.04 사전예고 서비스(Service E.W.S.) 운영으로 고객 불만 중점 관리

08.30 친환경 경량 ULD 도입

09.01 중국 노선 전용 카운터 설치 및 운영

09.14 조양호 회장, 2018년 평창동계올림픽 유치위원회위원장 선임

09.15 훈련용 항공기(CITATION CJ1+) 2대 도입(HL8201, HL8202)

10.01 U.S Cargo Sales Joint Venture 해산

10.19 전사 안전관리 시스템 '세이프넷(SafeNet)' 운영 개시

10.27 하노이 화물 노선 취항

12. 다목적 실용위성 3호 및 5호 본체 구조계 개발

12.01 영국 대영박물관 멀티미디어 가이드 제작 후원

12.31 근접 감시용 무인 항공기 KUS-9 개발 완료

12.31 MRO 사업 2009년 연 수주 매출액 1억 달러 돌파

2010

01.01 부산-시엠립 여객 노선 취항

02.19 지진 피해 지역 '아이티' 구호 물품 수송 특별 화물기 제공

04.01 정부 임차기 1차 사업(2010.04.01~2015.03.31, 5년)

04.07 미 해군 공중 급유기 KC-130J 창정비 착수

04.08 고품격 문화 전시공간 '일우 스페이스' 개관

04.09 미 공군 F-15 Rewiring 사업 초도기 출고 행사

05.17 모바일 애플리케이션 오픈

05.28 A320 샤크렛(주날개 구조물) 설계 제작 사업 계약 체결

06.01 한국지역서비스센터 국내선 업무 아웃소싱(유니컨버스) 실시

06.08 IATA 발표 국제선 정기선 화물수송 부문 6년 연속 세계 1위

07.20 국내선 웹 체크인 서비스 제공

07.27 청주-홍콩 여객 노선 취항

09.01 청주-오사카 여객 노선 취항

09.02 청주-방콕 여객 노선 취항

10.12 모바일 국내선 구매 서비스 도입

10.31 인천-하네다 여객 노선 취항

11.09 저피탐 축소형 비행 시험기 개발 사업 착수

11.19 사단 정찰용 무인기 체계 개발 착수

12.15 모바일 국내선 체크인 서비스 도입

12.15 한국지역서비스센터 한국어 24시간 서비스 개시

12.16 P&W Joint Venture '아이에이티(주)' 설립

12.23 e-AWB(항공화물 무서류화 프로젝트 E-freight 활성화) 도입

12.31 2010년 연간 매출 11조 원 달성 및 영업이익 최초 1조 원 돌파

2011

01.01 국제회계기준(K-IFRS) 도입

01.01 마일리지 유효기간 연장 시행(5년→10년)

02.28 국내 최초 남자 스피드스케이팅 실업팀 창단

03.15 스마트폰 애플리케이션 국제선 항공권 구매 및 체크인 기능 추가 실시

03.23 상트페테르부르크 화물 노선 취항

04.16 객실 명품화 프로젝트 완료

04.28 프랑스에서 반환된 문화 유산 '외규장각 의궤' 수송

05.01 상위 클래스, 미국 DAVI사와 협업하여 만든 휴대용 편의용품(Amenity Kit) 론칭

05.14 뉴욕-브뤼셀-나보이-인천, 대서양 화물 노선 취항

05.24 중고도 무인기(MUAV) 탐색 개발 시제 1호기 출고

05.31 A380-800 1번기(HL7611) 도입

06.14 B737-900ER 1번기(HL8221) 도입

06.29 이르쿠츠크 여객 노선 취항

07.01 김포-베이징 여객 노선 취항

07.04 사라고사 화물 노선 취항

07.07 2018년 평창동계올림픽 유치 성공

07.08 PW4090 엔진 수리능력 개발

07.28 황산 여객 노선 취항

07.29 CS300(A220-300으로 명칭 변경) 여객기 10대 구매계약 체결

08.01 24시간 화물 모니터링 서비스 개시

08.18 청주-항저우 여객 노선 취항

08.31 틸트로터 무인 항공기 TR-6X 공동개발 착수 (한국항공우주연구원과 공동)

09.21 청두 화물 노선 취항

09.23 EMS 응급의료 전용 헬기 사업 개시

09.26 미군 F-15 전투기 성능개량 사업 수주

10.04 모바일 웹사이트(m.koreanair.com) 오픈

12.01 팔라우 여객 노선 취항

12.01 부산-세부 여객 노선 취항

12.06 일본에서 반환된 조선왕실의궤 147종 1,200권 수송

12.28 신호정보기(701) 개발 사업 착수

2012

01.17 조양호 회장, 국민훈장 무궁화장 수훈

01.19 다낭 여객 노선 취항

01.24 우루무치 여객 노선 재취항

01.30 인하 국제의료센터 준공(인천국제공항지구 내 설치)

02.07 B747-8F 1번기(HL7609) 및 B777F 1번기(HL8251) 도입

03.02 전사적 자원관리(ERP) 시스템 원년 선포

03.19 나보이 KAL Complex 개관식

03.25 인천-제주 여객 노선 취항

03.29 인천-부산 여객 노선 내항기 전환

04.08 A320 항공기 샤크렛 초도 납품

05.10 국립중앙박물관과 업무 제휴 협약 체결

06.21 나이로비 여객 노선 취항

06.27 해군 P-3C 해상 초계기 성능개량 사업 수주

07.19 준법지원 제도 시행

09.11 외교통상부와 해외 긴급 구호 업무 협약(MOU) 체결

09.13 양곤 여객 노선 취항

09.26 미 공군 F-16 전투기 날개 구조물 정비 사업 착수

10.10 브라질 엠브레어사 170/190 항공기 동체 구조물 1,000호기 납품 달성

11.09 인천-리야드-제다 여객 노선 취항 (15년 만에 중동 지역 복항)

12.28 중고도 무인기(MUAV) 체계 개발 착수

2013

01.09 조종사 제2노조(대한항공 조종사 새 노동조합) 출범

01.23 '2018 평창동계스페셜올림픽 세계대회' 후원 협약 체결

01.30 나로호 3호기 최종 조립 완료 및 발사 성공

02.27 사단 정찰용 UAV 체계 개발 1호기 ROLL-OUT 행사 개최

03.09 인천-콜롬보-말레 여객 노선 취항

03.27 해군 P-3C 해상 초계기 성능개량 사업 착수

04.01 제주 KAL호텔, 서귀포 KAL호텔, 파라다이스 호텔을 칼호텔네트워크로 현물 출자

04.10 화물 모바일 애플리케이션 출시

04.10 체코항공 지분 44% 인수

04.18 미국 보잉사 선정, 개척(Pathfinder) 부문 올해의 최우수 사업 파트너 선정

07.12 부산-난징 여객 노선 취항

07.23 중국 시노트랜스와 합작사인 그랜드스타카고, 유니톱에어에 매각

08.01 한진칼 설립, 지주회사 체제로 전환

08.21 과달라하라 화물 노선 취항(부정기)

09.05 초등학생 대상 정기 견학 프로그램 '신기하고 궁금한 대한항공 여행' 실시

09.06 인천공항 도착 국제선 일등석·프레스티지석 탑승고객 대상 KAL 프리미엄 어라이벌 샤워 서비스 실시

10.29 미국 보잉사와 B737 MAX Winglet 공급 계약 체결

10.30 미국 보잉사와 500MD 헬기 무인화 MOU 체결

11.11 시안 화물 노선 취항

12.23 국내 항공사상 최대 중량 항공화물(총 52톤) 수송

2014

01. 조양호 회장, '2015-2016 한·불 상호교류의 해' 조직위원회 한국 측 위원장 임명

01.01 한·러 비자 면제 시행

01.07 일등석 신규 메뉴 '한식정찬' 서비스 실시

02.28 A320 샤크렛 1,000번째 생산 돌파 기념행사 개최

03.05 쿠바 영공 통과 개시

04.01 유아용 Seat 및 Harness 무상 대여 서비스 실시

04.01 상시 휴직 제도 운영

05.02 휴스턴 여객 노선 취항

05.26 화물 탑재 우선권 확보 Dimension Premium 상품 출시

06.03 조양호 회장, IATA 전략정책위원회 위원(SPC) 선임 (2014~2018)

07.02 한진그룹, 에쓰오일 지분 매각(현금 2조원 유동성 확보)

07.31 조양호 회장, 2018년 평창동계올림픽조직위원회 위원장 선출

08.26 프란체스코 교황, 조양호 회장과 대한항공 직원들에게 감사 서신 전달

09.01 그랜드 하얏트 인천 개관 ('하얏트 리젠시'에서 '그랜드 하얏트' 로 승격)

09.14 '2014 인천아시아경기대회' 공식 후원 항공사

09.21 PSS(Passenger Service System) 구축 및 도입

09.23 대한항공 홈페이지 개편

10.08 군용 항공기 창정비 4,000대 출고 달성

10.26 나트랑 여객 노선 취항

10.29 국내 최초 사단 정찰용 무인기 개발 성공
(무인기 형식인증 획득)

11.12 B737 항공기 날개부품(FSF) 5,000호기 납품 달성

2015

01.11 핼리팩스 화물 노선 취항

02.01 KAL 리무진(리무진 사업)을 ㈜항공종합서비스로 양도

03.11 사내 소통게시판 '소통광장' 신설

03.18 '2018 평창동계올림픽' 공식 후원 협약 체결

03.30 허페이 여객 노선 취항

04.01 상파울루 화물 노선 취항

04.01 리마 화물 노선 취항

04.01 스카이패스 신 회원번호(12자리 숫자 구성)도입, 체계 개편

04.01 정부 임차기 2차 사업(2015.04.01~2020.03.31, 5년)

04.23 A330neo 차세대 항공기 날개구조물(샤크렛) 사업 개발 착수

05.08 2015 서울 세계 시각장애인 경기대회 후원

05.11 난닝 여객 노선 취항

05.11 제주-구이양 여객 노선 취항

05.11 신갈 연수원 신축 완료

05.23 미 해병 CH-53 대형 헬기 창정비 사업 계약 체결

06.22 대구-선양 여객 노선 재취항

08.25 B747-8i 1번기(HL7630) 도입

08.26 과달라하라 화물 노선 취항

09.13 저피탐 시험기, 비행 시험 및 특성 시험 완료

09.14 오르세미술관 한국어 안내서비스 후원 시작

09.14 정비본부 MCC(Maintenance Coordination Center) 신설

10.17 산티아고 화물 노선 취항

11.02 한진그룹 창업 70주년, 정석 조중훈 전기
『사업은 예술이다』 출간

11.03 차세대 여객기 A321neo 30대 구매 계약 체결

11.04 조양호 회장, 프랑스 최고 권위 프랑스 레지옹 도뇌르
그랑도피시에 훈장 수훈

11.09 차세대 여객기 737-8 MAX 30대 구매 계약 체결

12.15 중고도 무인기 체계 개발 1호기 납품

12.31 사단 정찰용 무인기 초도양산 사업 계약 체결

2016

01.25 부산-타이베이 여객 노선 취항

04.26 영종도 운북 운항훈련센터 준공

04.29 우즈벡항공(HY) 임차 화물기, 이란 화물 노선 운항

05.05 오키나와 여객 노선 취항

05.11 B737 MAX Winglet 1호기 납품

05.23 구이양 여객 노선 취항

06.02 조양호 회장, IATA BOG(Board of Governors) 및
SPC(Strategy and Policy Committee) 위원 재선임

06.08 B777-300ER 항공기용 GE90-110B/115B 엔진에 대한
Overhaul 수리 능력 인가 획득

06.08 김해 테크센터 페인트행거 증축

06.08 세계 최대 규모 항공엔진 테스트 시설(ETC) 영종도 개관

07.11 해군 P-3C 해상 초계기 성능개량 사업 1호기 출고

09.13 A330neo 샤크렛 1호기 납품 완료

09.27 보잉사와 '500MD 무장형 무인헬기' 공동개발 합의각서 체결

12.01 델리 여객 노선 취항

2017

01.10 신호 정보기(701) 1호기 출고

02.22 B787-9 1번기(HL8081) 도입

04.01 어린이승객 전용 헤드폰(Child Headphone) 신규 서비스 실시

04.25 에어버스 SQIP Award 'Best Improver' 선정

04.28 바르셀로나 여객 노선 취항

05.26 세계 최초 SKYPETS(스카이펫츠) 신규 서비스 시행

06.23 대한항공-델타항공 태평양 노선
조인트벤처(KE/DL Joint Venture) 본 협정 체결

06.23 미국 LA 윌셔그랜드센터(Wilshire Grand Center) 개관

07.03 조원태 사장, 한국배구연맹(KOVO) 총재 취임

11.12 홈페이지 연간 수익 1조 원 달성

11.25 400번째 도장(Paint) 항공기 출고

12.13 신화물 시스템 업체 선정 (IBS) 및 계약 체결

12.22 A220-300(CS300) 1번기(HL8092) 도입

2018

01.08 2018 평창동계올림픽 및 패럴림픽 마스코트
'수호랑, 반다비' 래핑 항공기 A330-200 1대 운영

01.13 대한항공 임직원 올림픽 성화 봉송 주자 참여

01.18 인천국제공항 제2여객터미널 개장

02.06 차세대 화물 시스템 'i-Cargo' 도입 계약 체결

02.09 2018 평창동계올림픽 개최

02.23 웹사이트 품질 조사 전문 업체 사이트모스(Sitemorse),
미주 취항 항공사 중 가장 뛰어난 역량의 홈페이지로 선정

03.09 조양호 회장, 한국방위산업진흥회장 퇴임
(2004년 6월 제11대 회장부터 15대 까지 14년 역임)

03.25 스카이팀 Cargo 상품 리브랜딩
(General, Express, Specialized, Customized 상품 출시)

03.30 대한항공 점보스, 창단 첫 V-리그 챔피언 등극

04.09 KE733(HL7725) 오사카 간사이 공항 착륙 중
지면 접촉 사고 발생

04.30 A220-300(CS300) 항공기 국내선 무선 IFE 서비스 개시

05.01 대한항공-델타항공 '조인트벤처' 공식 출범

05.21 DCO(Data Center Operation) 3기 이전(전산센터-상암/AWS)

06.05 IATA, 2019년도 연차 총회 주관항공사로 대한항공 결정

07.17 델리 화물 노선 재취항

07.18 콴타스항공 A380 항공기 4대 도장 수주 계약

08.01 이사회 산하 안전위원회 설치

08.08 ATW 2018년 세계 항공사 리포트에서 전년 대비
최고의 당기순이익을 낸 항공사 1위 선정

09.01 자그레브 여객 노선 취항

10.18 제62차 아시아·태평양항공사협회(AAPA) 사장단 회의 개최

10.28 부산-다낭 여객 노선 취항

10.30 사단 정찰용 무인기 초도(1식) 납품

11.06 전사 시스템 클라우드 전환 계약 체결(LG CNS & AWS)

11.13 해군 P-3C 해상 초계기 성능개량 사업 총 8대 납품 완료

11.15 대한항공·델타항공, 시애틀 국제공항 탑승수속 카운터
공동 운영 시작

2019

02.13 한진칼, '한진그룹 비전 2023' 발표

03.04 창립 50주년 기념식 개최

03.28 O&D Revenue Management System 도입

04.01 차세대 항공화물 시스템 현업 적용

04.08 조양호 한진그룹 회장 타계

04.12 보스턴 여객 노선 재취항

05.14 당사 보유기 중 200번째 보잉사 항공기 도입
(B777-300ER / HL8346)

06.01 제75차 IATA 연차총회 개최

06.02 조원태 회장, 스카이팀 회장단 의장으로 선출

06.02 조원태 회장, IATA 집행위원 선임(2019~2020)

06.03 IATA CEIV 의약품 운송 서비스 품질 인증 획득

06.06 베트남 달랏 여객 노선 정기성 전세기 취항

07.01 사내 업무 시스템 G-Suite 전환

07.19 B787-9 여객기 10대 및 B787-10 여객기 10대 구매계약 체결

08.14 B787-10 여객기 10대 임차계약 체결

10.27 필리핀 클라크 여객 노선 취항

대한항공 50년사 편찬위원회

편찬 총괄 우기홍 부사장

편찬위원 석태수 부회장, 이수근 부사장, 조병택 전무, 신무철 전무, 유종석 전무, 노삼석 전무,
김원규 전무, 김인화 전무, 이상기 전무, 하은용 전무, 정지영 전무,
장성현 전무, 강두석 상무, 이진호 상무, 장현주 상무

실무위원장 최두환 상무보

실무위원 김철호 상무, 김태준 상무, 박희돈 상무, 이상범 상무, 이석우 상무,
최덕진 상무, 남기송 상무, 장영재 상무, 조모란 상무, 곽주호 상무보,
변봉섭 상무보, 이규석 상무보, 조영 상무보, 최우종 상무보,
하성찬 상무보, 박태훈 상무보, 김우현 상무보, 김준환 상무보

자문 및 감수 유재천 前 상지대학교 총장
심이택, 이종희, 지창훈, 이태원, 강영식, 서용원, 최경호, 이광사,
박용순, 김철우 (前 대한항공 임원)

사사편찬 TF팀 한경화 팀장, 김용수 차장, 박정은 과장, 김민희 과장

제작에 도움 주신 분들

기획 제작 (주)사사연(02-569-4409)
www.sasayeon.com
원고 집필 장형규, 우윤정, 박현숙
기획 총괄 이언배
기획 진행 송미경, 박경아, 김민환
편집디자인 (주)디자인소호
아트 디렉터 이인기
디자인 임동준, 안소연, 이원경
사진 촬영 신한호, 손초원, 신보라
인쇄 제작 넥스프레스

대한항공 50년사
1969___2019

인쇄 2019년 11월
발행 2019년 11월
발행인 조원태
발행처 (주)대한항공
서울특별시 강서구 하늘길 260
www.koreanair.com

비매품