

## 항공 마일리지 동상이몽(同床異夢): 역동의 10년, 평행선에 선 항공사와 소비자\*

진 지\*\*  
박 은혜\*\*\*  
이 수 열\*\*\*\*

코로나 시기 소강상태에 있던 항공 마일리지의 다시 쟁점으로 수면위로 떠오르고 있다. 항공 마일리지를 둘러싼 항공사와 소비자 갈등은 십여 년 이상 계속되어 온 난제이다. 항공 마일리지는 충성고객 확보를 위한 대표적인 마케팅 수단이지만 국제회계기준 변경 이후 항공업계의 늘어나는 부채이자 좌석 수요와 공급의 불확실성을 높이는 부담으로 다가왔다. 마일리지를 바라보는 항공사와 소비자의 서로 다른 인식은 풀리지 않는 갈등의 원인이다. 이 사례는 항공 마일리지와 관련된 논쟁, 갈등, 쟁점을 이해하고 이를 마케팅, 재무, 고객대응, 제휴와 인수합병 등 다양한 시각으로 해석하여 항공사의 전략적 대응 방안을 생각해 볼 수 있는 기회를 제공한다. 사례는 항공사, 소비자의 울고 그림이나 항공사의 마일리지 대응의 잘잘못을 다루지 않는다. 항공 마일리지 상황과 쟁점을 연대기(chronicle)로 서술하여 마일리지 주제에 대해 다면적으로 분석하고 폭 넓게 토론할 수 있는 자료로 활용 가능하다.

주제어: 항공 마일리지, 소비자불만, 마일리지 유효기간, 마일리지 갈등, 대한항공, 아시아나항공, 항공사 통합

### 1. 서론

코로나로 급락했던 여행과 관광 수요가 2022년부터 되살아나고 있다. 각국이 코로나 방역 규제를 풀고 사회적 거리두기가 완화되면서 해외여행 수요가 분출하고 있다. 2022년 3분기 국제선 한국 이용객은 588만 명으로 지난해보다 539%나 급증했다(연합뉴스, 2022). 해외여행 수요가 회복되면서 항공업계 실적도 개선되고 있다. 대한항공의 2022년 3분기 여객매출은 1조8천564억 원에 영업이익은 8천392억 원으로 작년보다 각각 65%, 91% 늘어난 수치

이다(이지경제, 2022). 코로나를 소소한 풍토병으로 여기는 엔데믹(endemic) 시대로 전환되면 항공 수요는 지속적으로 증가할 것이란 전망이다. 항공업계에 모처럼 훈풍이 불고 있다. 하지만 좋은 일은 거저 오지 않는 법이다. 2023년 항공업계는 잠시 미뤄둔 청구서를 다시 마주한다. 오래된 숙제였던 마일리지 쟁점이다. 코로나 시대는 역설적으로 항공업계가 오래된 짐을 잠시 잊을 수 있는 시간이었다. 마일리지는 상품과 서비스의 촉진 수단으로 인식되면서 항공업계, 유통업계, 신용카드 등 비즈니스 영역은 물론이고 국제청 등 정부기관까지 활용하는 프로그램으로 널리 활용되고 있다(박용완, 허정, 2017; 이호배,

논문접수일: 2023. 02. 28. 1차 수정본 접수일: 2023. 05. 07. 게재확정일: 2023. 06. 08.

\* 이 사례는 기업 경영활동의 울고 그림 또는 경영 효과성을 판단하기 위한 용도로 작성된 것이 아니다. 학부와 대학원에서 수업 토론 용도로 개발되었다.

\*\* 전남대학교 경영학과 석박사통합과정(cz901122@gmail.com), 제1저자

\*\*\* 전남대학교 경영학과 박사과정(dmsgp1231@naver.com)

\*\*\*\* 전남대학교 경영학과 교수(leesuyol@jnu.ac.kr), 교신저자

2012). 항공사는 마일리지 프로그램의 원조일 뿐 아니라 가장 보편적이고 인지도도 높다(김규배, 2013). 항공 마일리지는 지난 십 수 년간 소비자, 정부, 항공업계의 커다란 이견 속에 끝없는 줄다리기를 해 온 이력이 있다. 마일리지 유효기간이라는 쟁점이었다. 10년 전에 예고된 마일리지 소멸이 2018년 시작되면서 소비자와 항공업계 갈등이 깊어지는 와중에 코로나가 터졌다. 운행률이 급감하고 항공기 이용조차 어려운 현실에서 마일리지 논쟁은 자연스레 소강상태가 되어 있었다. 이제 항공업계가 서서히 회복기로 접어드는 지금 이 순간, 마일리지는 시한폭탄이 되어 재점화되고 있다. 설상가상으로 대한항공, 아시아나항공 양대 항공사 통합이라는 새 국면으로 접어들면서 항공마일리지 문제는 더욱 복잡한 상황으로 치닫고 있다. 코로나 시대의 종식, 마일리지 유효기간 도래, 그리고 양대 항공사 통합이라는 불확실성 속에서 항공업계의 오래된 숙제인 항공 마일리지 쟁점을 어떻게 풀어나가야 하는지 항공업계의 고민이 커지고 있다. 항공 마일리지의 역사와 변화, 소비자와의 갈등, 정부 정책의 조율, 그리고 항공사들의 각기 다른 대응 방안을 정리하면서 항공 마일리지와 관련된 마케팅, 회계, 갈등관리 등 복잡하게 얽힌 문제, 그리고 기업들의 대응 전략을 다각도로 이해하고 토론해 볼 시점이다.

## II. 항공 마일리지, 이론과 현실

### 2.1 마일리지 프로그램의 배경과 문헌 고찰

마일리지는 판매촉진을 위해 다방면에 활용되는 대표적인 마케팅 도구이다. 지속적으로 특정기업의 제

품과 서비스를 이용하는 고객에게 추가적인 자극을 제공하여 기업, 브랜드, 제품 및 서비스에 대해 지속적인 관계를 유지할 수 있도록 하는 목적으로 시행되는 촉진 프로그램이다(이호배, 2012). 마일리지 제도는 항공업계에서 처음 시작되었다. 미국 아메리칸항공(American Airlines)이 1981년 도입한 “AAdvantage” 프로그램이 시초이다. 적립된 마일리지는 해당 기업의 제품이나 서비스를 이용할 때 이용하거나 제휴를 맺은 다른 업종에서 다양한 형태로 사용할 수 있도록 마일리지 유형과 방법이 점차 다양해지고 있다. 지금은 기업뿐 아니라 비영리기관, 더 나아가 정부 정책에서도 활용되는 형태로 발전했다. 예를 들어, 우리나라 국세청은 마일리지 제도를 납세에 응용한 세금 포인트 제도를 운영하고 있다. 개인이나 중소기업이 납부한 세금에 따라 포인트를 부여하고 적립된 포인트는 납부기한 연장이나 중소기업 제품 구매에 활용할 수 있다.<sup>1)</sup>

판매촉진이나 고객유도 관점에서 볼 때 마일리지 프로그램은 상시 지속적으로 시행할 수 있는 유일한 수단이다(이호배, 2012; Kim et al., 2001). 한시적으로 활용되는 가격할인, 경품, 쿠폰 제공과는 달리 마일리지는 상용고객우대라는 개념이 적용된 촉진 제도이다. 기업의 제품, 서비스, 브랜드를 반복적이고 지속적으로 이용하는 고객일수록 더 높은 등급의 우수 회원으로 대우함으로써 고객이 다른 제품으로 쉽게 옮겨가지 않도록 하는 심리적, 경제적 인센티브가 작동한다. 그동안 마일리지 제도에 대한 학술연구는 마케팅, 회계, 법적 관점에서 조망되어 왔다.

첫째, 마일리지 프로그램이 판매촉진 도구로써 널리 활용되어 왔기 때문에 고객과 소비자를 연구하는 마케팅 분야에서 많은 학술연구가 이루어져 왔다. 마일리지 제도는 반복적 거래와 구매량에 따라 제공되는 여러 형태의 보상 프로그램이다. 마케팅 연구는 고

1) 국세청 홈페이지: 세금 포인트제도 (<http://nts.go.kr>) (접속일: 2023.05.04.)

객충성도, 전환비용 등 논리를 이용하여 마일리지 제도의 실제 효익을 설명하는데 초점을 맞추어 왔다(윤선영, 2017; 서정아, 2014). 고객은 마일리지와 같은 애호도(loyalty) 프로그램에서 경제적 효용과 정서적 효용을 다르게 인식한다. 이러한 인식은 마일리지를 통해 현금적 활용 가치, 보다 높은 등급으로 올라가기 위한 열망 가치, 여러 다양한 혜택으로 활용할 수 있다는 다양성 가치, 특정 기업이나 브랜드와 동일한 정체성을 느끼는 소속감 가치를 통해 고객 만족으로 연결될 수 있다고 설명한다(윤선영, 2017; 조현주, 2014; 홍태영, 김춘곤, 2012). 마일리지 프로그램은 상시 지속적 프로그램으로 반복적 거래와 적립을 특성으로 한다. 이는 지속적 관계를 유지하려는 심리적인 경향, 애착, 호의를 의미하는 충성도(loyalty)로 연결될 수 있다(서정아, 2014; 나운서, 2014; 차태훈 등, 2006). 하지만 로열티 프로그램인 마일리지 제도의 실효성에 대해서는 여전히 논쟁 중이다(Kim et al., 2021). 마일리지 프로그램이 보편화되면 고객의 기대수준만 높아지고 차별화 장점은 사라져 고객충성도 유발 효과보다 프로그램 유지를 위한 기업의 경제적 부담만 증가한다는 지적이 오래 있어 왔다(이호배, 2012; 이소영, 김향미, 2011; 최혜원 등, 2007; Dowling, 2006). 로열티 프로그램의 구조, 유형, 특성이 다양하기 때문에 고객이 인식하는 효익과 만족, 충성도는 상황적일 수 있다(김규배, 2013; 김지현 등, 2012).

둘째, 마일리지에는 회계적 쟁점이 있다. 적립을 토대로 미래에 사용되는 마일리지는 마일리지가 발생하는 소비 시점과 마일리지 사용 시점이 다르다. 이는 기업의 회계적 관점에서 전통방식의 자산이나 부채와는 다르게 취급된다(정재경, 2022; 박종일 등, 2011). 회계에서 2011년 이전에 마일리지는 부채충당금으로 계상되었다. 미래에 지급해야 하는 부채이긴 하지만 지급시기와 금액이 정해져 있지 않기 때문에 기업이 자율적으로 그 양을 추정하여 재량껏 계

상하도록 하였다. 이 경우 기업이 마일리지 충당금을 누락하거나 축소하여 계상하면 회계적으로 매출과 순익이 늘어나는 착시가 가능했다. 그 예로 대한항공과 아시아나 항공사가 2004년부터 4년간 신용카드사로부터 받은 항공마일리지 판매대금은 727,599백만 원인데 동일기간 계상한 충당금은 181,779백만 원이었다(이호배, 2012). 해당 기간 두 항공사는 마일리지를 팔아 545,820백만 원의 수익을 얻은 것이다. 2011년 국제회계기준(IFRS; International Foundation on Reporting Standards)이 변경되어 마일리지는 이연수익(deferred incomes)으로 계상되면서 판매 시점에는 마일리지가 부채로 인식되게 되었다. 마일리지가 사용되어 소멸되어야 비로소 수익이나 매출로 환원된다. 법적 기준이 강화되면서 마일리지가 기업 재무에 직접적인 영향을 주게 된다.

셋째는 마일리지의 법적 쟁점이다. 마일리지를 제공하는 기업과 마일리지를 보유한 고객 사이 권리의 문제가 얽혀있다. 구매실적에 따라 지급하고 향후 물품구입에 사용가능한 마일리지는 법적으로 채권의 성격을 갖지만 세부적으로는 보다 복잡한 속성이 있다. 예를 들어, 항공 마일리지와 같이 항공권 구매나 좌석승급에 필요한 마일리지는 고객이 보유한 채권과 같지만 실시 조건을 충족하지 못한 경우에는 조건부 채권이 된다(전경근, 2005). 권리를 행사할 수 없는 조건을 아직 충족하지 못했다 하더라도 마일리지를 보유한 고객은 조건부 권리를 취득하고 있다고 볼 수 있는데 이 권리 역시 법적으로 보호받는다(이호배, 2012). 마일리지가 가진 이러한 독특한 법적 특성 때문에 고객의 권익 보호에 문제가 발생하게 된다. 이 동통신의 경우 통신사를 변경할 때 그동안 적립한 이전 통신사의 마일리지가 소멸되는 사례가 여기 해당된다. 항공 마일리지 유효기간 역시 이러한 법적 쟁점의 테두리 안에 있고 고객의 이익을 침해하고 있다는 불만의 원천이 된다.

## 2.2 마케팅 필살기에서 애플단지로 전략하는 항공사 마일리지

대한항공 마일리지 프로그램인 스카이패스는 1984년 1월에 도입되었다. 아시아 지역 항공사로는 처음이었다. 채 30년이 되지 않는 기간에 스카이패스 회원은 2000만 명을 넘어섰다(내일신문, 2014). 아시아나항공의 아시아나클럽 마일리지는 1989년 시작되었다. 1995년 100만 명이던 아시아나클럽 회원 수는 2005년 1000만 명이 되었고 2017년 2000만 명 가입자를 기록했다(조선비즈, 2017). 국내 신용카드 대다수가 항공사 마일리지 제휴카드라는 점을 감안하면 우리나라 성인 대다수는 항공사 마일리지 회원이라 볼 수 있다. 마일리지는 오랫동안 항공사의 필수 마케팅 수단이자 동시에 돈이 되는 수익 모델로 여겨져 왔다. 실제로 2016년 이후 3년간 대한항공, 아시아나 두 항공사가 신용카드사 17곳에 제휴 마일리지로 거둔 수익이 1조8079억 원에 달한다(중앙선데이, 2020).

항공 마일리지는 비행거리에 따른 마일리지를 제공하고 이용실적이 많아질수록 더 높은 등급의 우수 회원으로 대우함으로써 고객이 다른 항공사로 쉽게 바꾸지 못하도록 전환비용을 높이는 효과가 알려져 이후 대다수 항공사가 채택한 대표적인 마케팅 수단이 되었다. 항공 업계 경쟁이 심해지면서 마일리지 제도도 꾸준히 변화해 왔다. 제휴를 통해 마일리지 적립 채널이 확장된 것이 대표적이다. 항공사간 제휴 뿐 아니라 신용카드, 호텔, 차량 렌트, 온라인 쇼핑 등 다양한 비항공 적립 제휴가 늘어났다. 신용카드를 사용할 경우 적립되는 항공 마일리지는 항공사가 카드사에 마일리지를 판매하는 방식이어서 항공사에게 마일리지는 마케팅 수단을 넘어 또 다른 수익 모델로 각광을 받아 온 이유이다.

충성고객 확보 수단, 덩으로 수익까지 보장했던 항공 마일리지가 2000년대 중반부터는 항공사에 부

담으로 다가오기 시작했다. 마일리지 회원이 포화되면서 마케팅 면에서 더 이상 차별성 효과를 얻기 어려웠다. 마일리지 사용처에 대한 불만이 늘면서 고객 충성도를 높이려고 만든 제도가 고객 불만의 불씨가 되거나 앓을까 하는 우려도 커지는 상황이었다. 2007년부터 시작되어 2011년 확정된 국제회계기준(IFRS: International Foundation on Reporting Standards) 변경은 마일리지 제도에 대한 항공사의 생각을 바꾸는 결정적인 사건이었다. 새로운 회계기준은 항공사의 마일리지 판매를 수익이 아닌 부채로 바꾸었다. 마일리지가 이연수익(deferred incomes)으로 계상되면서 판매 시점에는 마일리지가 부채로 인식되었다. 마일리지가 사용되어 소멸되어야 비로소 수익이나 매출로 환원된다. 예를 들어, 100만원 항공권 판매에 5% 마일리지를 제공한다면 실제 100만원 매출을 올려도 회계 손익계산서에는 마일리지를 제외한 95만원이 매출로 잡힌다. 고객이 마일리지를 사용하거나 기한이 종료되어 마일리지 이행 의무가 면제될 때 비로소 부채를 차감하고 수익으로 전환된다. 항공사 입장에서 고객이 마일리지를 빨리 사용하거나 소멸되는 것이 유리하다.

실제로 2009년까지 대한항공은 과거 회계기준에 따라 마일리지 총당부채를 3,451억 원 정도로 낮게 잡았다가 변경된 회계기준을 도입하면서 이연수익 부채가 1조1392억 원으로 치솟았다(매일경제, 2017). 마일리지 이연수익 규모는 지속적으로 커져 2019년 대한항공의 이연수익은 2조3,111억 원으로 회사 총 부채 23조2,971억 원의 10%에 이르렀다. 아시아나항공의 마일리지 이연수익도 2019년 기준으로 총 부채 8조7,876억 원의 8.2%인 7,238억 원에 달하게 되었다(중앙선데이, 2020). 이연수익은 돈으로 갚아야 하는 부채가 아니라 고객이 마일리지를 사용하거나 소멸되면 회사의 수익으로 바뀌는 부분이다. 항공사에게 마일리지는 빨리 털어내고 싶은 계류이 된 셈이다. 이때부터 국내 항공사에서 마일리지 유효기간

을 책정하기 시작했다. 그리고 마일리지에 대한 소비자 불안, 불만이 커지는 계기가 되는 시점이었다.

### III. 항공 마일리지 역동의 연대기, 2008년 유효기간 도입부터 2018년 시점까지

#### 3.1 2008년, 마일리지 유효기간 도입 선언, 고객 반발과 항공사 대응

“대한항공은 내년 7월부터 새롭게 적립하는 마일리지에 대해 유효기간을 5년으로 제한할 방침이라고 12일 밝혔다. 내년 6월까지 적립한 마일리지는 지금처럼 평생 사용할 수 있다.” (중앙일보, 2007a)

“마일리지(유효기간) 제도에 대한 아시아나항공의 입장은...마일리지는 항공사가 고객에게 제공하는 선물이다. 필요에 따라 조건을 바꿀 수 있어야 한다.” (중앙일보, 2007b)

“1년에 한두 번 비행기를 타서 5년 안에 공짜 항공권을 얻을 수 있는 마일리지를 쌓기 힘들다.(...) 마일을 차곡차곡 모아 미국이나 유럽으로 가는 장거리 공짜 항공권을 얻으려는 꿈이 멀어진다.” (중앙일보, 2007c)

2007년 연말, 대한항공은 마일리지 유효기간 도입을 발표했다. 소비자가 마일리지를 사용하지 않는 경향이 높아서 항공사뿐 아니라 고객에게도 미래의 부담이 될 거라는 설명을 덧붙였다. 뒤 이어 아시아나항공도 2008년 10월부터 마일리지 유효기간제를 도입한다고 밝혔다. 다만, 회원 등급에 따라 일반회원은 5년, 골드 이상 등급의 우수회원은 7년 기간을 두어 대한항공보다 조금 긴 유효기간으로 차별화를 시도한 점이 다르다. 유효기간에 대한 고객 반발을 미리 인지한 듯 국내 항공사가 지금까지 제공했던 영구적 마일리지는 전 세계 어느 항공사에서도 찾아볼 수 없는 혜택이었음을 강조했다.

양대 항공사가 비슷한 시기에 잇따라 마일리지 유효기간을 도입한 것은 마일리지 채무 부담이 갈수록 증가했기 때문이다. 국제회계기준을 준용했을 때 마일리지가 주는 부채 부담이 점점 커지는 상황이었다. 유효기간이 없다 보니 고객들이 보너스 사용을 미루는 경향이 커지는 것도 이유였다. 적립 마일리지가 늘어갈수록 손익계산에 불리해질 뿐 아니라 나중에 마일리지가 일시에 풀리게 될 경우 항공사가 직면하게 될 공급 좌석 불확실성을 사전에 줄일 필요도 있었다.

하지만 마일리지 유효기간 도입에 소비자들은 거세게 반발했다. 항공사 태도에 대한 배신감이 컸다. 소비자는 항변했다. 마일리지를 사용할 수 있는 항공권 수량이 적을 뿐 아니라 예약 가능한 수량은 불투명하다고. 마일리지 항공권을 예매하려면 오래 전부터 계획하고 매번 확인해야 하는데 일부 성수기에는 아예 마일리지 항공권 좌석이 존재하지도 않는다는 것이다. 둘째로, 마일리지를 항공사가 자기에 유리하게 해석한다고 비판했다. 적립 마일리지를 조건부 채권으로 보면 소비자는 채권인으로 채권을 청구하고 상환 요구할 수 있어야 하는데 항공사는 마일리지를 소비자에 베푸는 시혜처럼 생각한다는 것이다. 마일리지를 바라보는 항공업계와 고객측 시각이 너무나 달랐다.

하지만 마일리지 유효기간 도입에 소비자들은 거세게 반발했다. 항공사 태도에 대한 배신감이 컸다. 소비자는 항변했다. 마일리지를 사용할 수 있는 항공권 수량이 적을 뿐 아니라 예약 가능한 수량은 불투명하다고. 마일리지 항공권을 예매하려면 오래 전부터 계획하고 매번 확인해야 하는데 일부 성수기에는 아예 마일리지 항공권 좌석이 존재하지도 않는다는 것이다. 둘째로, 마일리지를 항공사가 자기에 유리하게 해석한다고 비판했다. 적립 마일리지를 조건부 채권으로 보면 소비자는 채권인으로 채권을 청구하고 상환 요구할 수 있어야 하는데 항공사는 마일리지를 소비자에 베푸는 시혜처럼 생각한다는 것이다. 마일리지를 바라보는 항공업계와 고객측 시각이 너무나 달랐다.

#### 3.2 2010년, 폭주하는 고객 불만과 정부의 중재

양대 항공사는 마일리지 유효기간을 도입하는 동시에 마일리지 사용처를 늘리는 정책을 펴기 시작했다. 고객이 마일리지를 어떤 방법으로든 많이 그리고 빨리 소진하는 것이 필요했기 때문이다. 소비자의 불만에 항공사가 바로 응답한다는 긍정적인 인상도 고려했다. 대한항공은 2008년 “마일리지 렌터카 패키지”, “마일리지 호텔료” 프로그램을 시작해 소비자들이 비행 여행 사용처에서 마일리지를 사용할 수 있도록 했다. 같은 해 아시아나항공 역시 18개 회사와 제휴해 쇼핑, 영화관람, 기내면세품 구입 등 일상생활 전

반에서 손쉽게 사용할 수 있는 마일리지 사용 프로그램을 운영하기 시작하였다. 마일리지 확대 방안은 두 항공사 사이에 정책 차이가 있었다. 대한항공은 그룹 계열사로 마일리지 사용처를 확대한 반면 아시아나항공은 다른 기업으로 제휴사를 확장하는 방식이다(표 1).

양대 항공사의 마일리지 사용처 확대 정책에도 불구하고 소비자의 불만은 계속 커져만 갔다. 시민단

체를 중심으로 반발이 심화되자 정부가 관여하여 소비자와 항공사를 중재하게 된다. 공정거래위원회가 한국소비자원 등 소비자 요구를 반영하여 개선 중재안을 제시했다(표 2).

폭증하는 소비자 불만에 정부까지 나서자 항공사는 한 발 물러나지 않을 수 없었다. 특히 소비자 권리를 지나치게 제약한다며 집중 공격을 받았던 대한항공은 2010년 8월 제도 개선을 발표하면서 유효기간을

〈표 1〉 국내 항공사 초기 마일리지 사용 확대 정책 비교 (2009년 기준)

항공사	항공권 사용처	비항공권 사용처
대한항공	보너스 항공권 사용 - 국내: 1만 마일 - 일본, 동북아: 3만 마일 - 동남아: 4만 마일 - 서남아: 5만 마일 - 북미, 유럽: 7만 마일	제주, 서귀포 KAL 호텔 1박(금-일) 2만 마일 하얏트리젠시인천 1박(토-일) 2.3만 마일 월서그랜드호텔(LA) 1박 1만 5천 마일 현진렌터카 24시간 6.5천마일 ~ 1.3만 마일
아시아나항공		금호리조트(제주, 설악, 충무 등) 1박 1.2만~2.2만 마일 금호렌터카 24시간 1만~2.7만 마일 아웃백 '아시아나 메뉴' 1.1만 마일 CGV 영화표 예매 1.2천 ~ 1.3천 마일 서울랜드 자유이용권 3.9천 마일 신세계 인터넷 쇼핑물 판매가 30% 마일리지 결제 현대자동차 구매 30만원 3.3만 마일 결제

자료원: 중앙선데이(2009)

〈표 2〉 항공 마일리지 소비자 불만 공정거래위원회 중재안 (2010년)

구분	현행	소비자 쟁점	중재안
좌석	전체 좌석의 5% 마일리지 배정 (성수기에는 사실상 미배정)	소비자의 정당한 권리 행사를 지나치게 제한	비수기 현금 구매자와 동등한 기회 부여 성수기 최소 10% 마일리지 좌석 배정
유효기간	대한항공의 경우 적립일로부터 5년 내 미사용시 자동 소멸	최소 5,000마일 적립해야 사용 가능하며 그 이전에 시효 만료될 경우 소멸되는 문제 민법의 소멸 시효 조항과 배치	마일리지 적립 또는 사용일 기준 유효기간 재산정 (계좌폐쇄방식)
정보 공개	마일리지 발행 및 좌석 제공 규모 미공개 (아시아나항공은 부분 공개)	소비자의 합리적 선택 제약	마일리지로 구매 가능한 좌석 정보 제공 확대
사용 범위	대한항공의 경우 항공 좌석, 계열사 호텔, 렌터카, 여행상품 구매에만 사용 가능	소비자의 선택 제약	사용처 확대, 항공 화물 중량 초과 비용 지출로 확대

자료원: 한겨레(2010)

〈표 3〉 항공사별 마일리지 정책 개선안(2010년 기준)

구분	대한항공	아시아나항공
가족 합산	기존: 본인, 배우자, 부모, 자녀, 조부모, 손자녀 변경: 기존+ 형제자매, 처부모, 시부모, 사위, 며느리	기존: 본인, 배우자, 부모, 자녀, 친외조부모, 최외손자녀 변경: 기존+ 형제자매, 사위, 며느리, 배우자의 부모
좌석 배정	성수기 일정 규모 이상 마일리지 보너스 좌석 상시 배정	15일 간격으로 마일리지 정보 제공하는 인터넷 시스템 오픈
사용처	초과 수화물 결제, 공항 라운지 이용, 미루진 버스 이용	

자료원: 중앙일보(2010a, 2020b)

기존 5년에서 10년으로 두 배로 연장하였다. 대한항공은 마일리지 유효기간 10년은 전 세계 항공업계 중 가장 긴 것이라며 홍보했지만 아시아나항공이 최대 12년까지 연장하겠다고 발표하면서 이 자랑은 얼마가지 못했다. 아시아나항공은 같은 해 10월 기존 마일리지 유효기간을 일반회원 10년, 골드 이상 우수회원 12년을 보장했다. 동시에 소비자가 마일리지를 사용할 수 있는 범위를 넓히는 등 정부 중재안을 반영하여 마일리지 정책을 변경하였다(표 3).

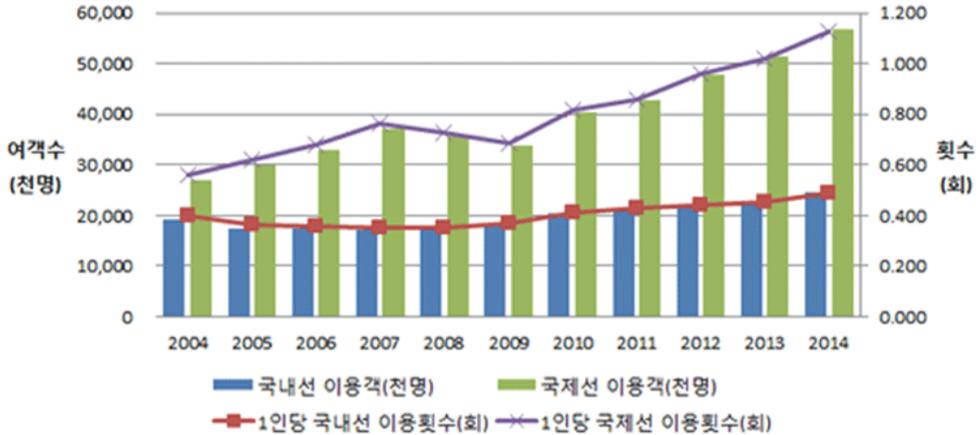
### 3.3 항공업계 경기에 따라 부침을 계속하는 마일리지 쟁점: 2010년부터 2015년까지

항공 수요는 경제상황, 경기변동과 밀접하게 연관되어 있다. 세계경제가 불황이면 수요가 줄고 호황이면 수요가 증가한다. 2008년 글로벌 금융위기가 확산되자 세계적으로 여행수요가 급감했고 2010년이 되어서야 회복세로 접어들었다. 여행 수요가 줄어들 때는 항공 마일리지 논쟁도 수면 아래로 가라앉아 관심 밖에서 벗어나게 된다. 정부 중재까지 필요했던 갈등이 이 시기 들어 갑자기 사라진 것처럼 보였고 항공사도 운영비용 절감과 같은 당장 발등에 떨어진 급한 불부터 꺼야 하는 상황에서 마일리지를 중요한 사안으로 처리하기 어려웠다.

2010년부터 글로벌 불황에서 완만하게나마 경제 회복 조짐이 보였다. 해외여행 수요도 일정 수준으로 회복되기 시작했고 이후 꾸준히 수요가 늘어나게 된다(그림 1). 활기를 되찾은 항공업계가 기뻐하는 사이 매체에서는 다시 항공 마일리지에 대한 소비자 불만 기사를 쏟아내기 시작했다.

“꼭 필요할 때 ‘공짜 항공권’ 한 장 받아 보겠다고 적립하는 항공사 마일리지. 하지만 미주 한인들에게는 쓸기도 쉽지 않고, 내 맘대로 쓸 곳도 많지 않다. 그나마도 적립분은 10년이 지나면서부터 차례로 소멸하니 해외여행이 잦은 사람이 아니라면 개미처럼 쌓아 둔 마일리지 가 무용지물이나 다름없다. (...) 대한항공이나 아시아나항공 인터넷 홈페이지의 마일리지 항공권 허용 좌석 현황을 보면 성수기 중엔 좌석 허용은커녕 사용금지일이 더 많다. (...) (미주 노선의 경우) 비수기 7만 마일, 성수기 10만5000마일을 차감한 왕복 일반석 티켓을 얻으려면 대단한 인내심이 필요하다. 유효기간 10년 내 LA-인천 노선을 6번을 왕복해야 쓸 수 있는 양이다. (...) 쓸 곳도 마땅치 않은 것도 아쉽다.” (중앙일보, 2015)

소비자 불만에 대해 항공사들은 마일리지 사용을 확대하기 위해 최선을 다하고 있다고 항변했지만 실제로 2010년에 발표했던 마일리지 정책 이후 변경된 것은 거의 없었다.



자료원: 한국교통연구원(2023)

〈그림 1〉 1인당 국내선 및 국제선 이용실적 추이 (2004-2014)

“아시아나항공 관계자는 ‘국내 다른 기업과 제휴해 고객이 항공 부문 이외의 분야에도 마일리지를 사용할 수 있도록 선택의 폭을 넓혔다’고 설명했다. (...) 대한항공 관계자는 ‘주로 계열사와 제휴를 맺고 마일리지 사용 서비스를 제공하고 있다’며 ‘마일리지는 항공권을 구매하고 관련 부가 서비스를 사용할 때 가장 활용도가 높은 만큼 다른 기업과 제휴할 생각은 없다’고 말했다.” (이데일리, 2013)

2010년 초반 경기가 회복되고 항공 수요가 상승하면서 항공 마일리지 쟁점이 다시 뜨거운 감자로 떠올랐고 정부는 다시 중재에 뛰어들었다. 이번에는 주

무부처인 국토교통부가 직접 나섰다. 2014년부터 중재와 협의를 이어오다 2015년 드디어 최종 합의에 다다를 수 있었다. 마일리지 유효기간을 손보는 것은 아니었다. 마일리지 사용을 쉽게 하기 위해 다양한 사용처를 마련하고 최소 사용 마일리지를 낮추는 것이 합의의 핵심이었다.(표 4) 아무래도 항공업계를 고려한 중재안에 가깝다. 이전까지 마일리지 사용은 최소 5000마일을 넘어야 했다. 보너스 항공권 중 제일 저렴한 국내선 편도 항공권의 공제액이 기준인데 5000마일은 여행을 자주 하지 않은 소비자에게 높은 장벽으로 다가온다. 국내선 김포-제주 편도 100%

〈표 4〉 국토교통부와 양대 항공사 마일리지 확대 정책 합의 사항 (2015년 기준)

구분	기존 정책	확대 정책
대한항공	KAL 리무진, 호텔(KAL, 하얏트 인천 등), 한진렌터카, 한진관광	제주민속촌*, 모형항공기 등 로고상품*, 제주정석비행장 비행아카데미* 추가 좌석용 항공권 구입 비동반청소년서비스
아시아나항공	영화(CGV, 메가박스), 금호아트홀, 미술관, 금호타이어, 비동반청소년서비스	쇼핑, 외식 상품권 등 월별 테마상품*, 모형항공기 등 로고 상품*, 체험프로그램(마술아카데미 등)

비고: \*: 5,000마일 이하 사용 가능 품목

적립에서 받을 수 있는 마일리지 가 단 276마일에 불과한데 마일리지를 한 번이라도 사용하기 위해서는 제주를 열 번 이상 왕복해야 한다는 계산이 나온다. 비행공 사용처를 늘린 이유이기도 하다. 무엇보다 마일리지 유효기간 만료일이 점점 가까이 왔다. 2008년 유효기간 도입 후 10년 기간이 도래하고 있었다. 향후 2년 이내에 최대한 마일리지를 사용하도록 해야 할 필요가 높은 상황이기도 했다.

항공 마일리지 쟁점은 근본 원인이 해결된 것이 아니었다. 경기가 좋지 못할 때 잠시 잊혔다가 경제가 회복되면 바로 불붙는 쟁점이었다. 이 시기 항공 마일리지 논쟁은 코로나19 이후 2022년에 같은 모습으로 재등장한다.

### 3.4 2018년: 마일리지 소멸의 시작, 체감되는 소비자 불만

2018년, 드디어 10년 마일리지 유효기간 만료가 시작되는 시기가 도래했다. 국내 양대 항공사는 마일리지 가 도래한 고객에게 문자를 보내 마일리지 사용을 독촉하기 시작했다(그림 2). 항공사 입장에서는 계획된 일정이었지만 소비자 에겐 여전히 생소한 일이었다. 유효기간이 있다는 것을 막연히 알고 있는 것과 실제로 내 마일리지 가 없어지는 것을 바라보는 것은 천지차이 감정이다. 지난 10년간 진행된 정부의 중재안, 정부와 항공사의 합의, 마일리지 사용처 확대를 위한 지금까지의 항공사 조치는 소비자 불만을 잠재우는데 전혀 도움이 되지 못했다. 오히려 이전에 해 왔던 항공사의 정책이 생색내기에 지나지 않았다며 불만을 쏟아냈다.

“마일리지로는 주말 제주도 비행기 표도 예약이 안 됩니다. 그렇다고 가까운 마일리지로 공 인형을 살 수도 없는 노릇이고. 올해 안에 안 쓰면 마일리지 가 없어진다고 하는데 아주 난감합니다. 대한항공 마일리지를 4만 마일 가량 갖고 있다는 김석중(48)씨는 마일리지 때문에 스트

레스를 받고 있다고 이렇게 하소연했다. (...) 아시아나 항공 마일리지를 30만 마일 갖고 있다는 김관수(46)씨는 올해 일본, 대만 등을 갈 때 세 번이나 아시아나 국제선을 탔지만 모두 마일리지 대신 제 돈을 냈다. 마일리지로 예약 가능한 빈자리가 없었기 때문이라며 불만을 토로했다. (...) 두 항공사는 정확한 보너스 항공권 좌석 현황을 ‘영업기밀’이라는 이유로 공개하지 않는다. 성수기 때 마일리지를 사용해 항공권을 사는 건 그야말로 ‘하늘의 별 따기’인 셈이다.” (중앙일보, 2018)

항공 마일리지에 대한 소비자의 불만은 십년 전과 달라진 게 하나도 없었다. 쓰고 싶어도 쓸 수가 없으며 항공사를 비난한다. 마일리지를 사용할 수 있는 항공 노선이 부족하다 입을 모았다. 두 항공사가 전체 좌석의 5~10%, 비인기 노선 위주로 마일리지를 사용할 수 있도록 제한하고 있기 때문에 당장 마일리지 소멸을 마주한 고객들이 구매할 수 있는 항공권이 거의 없었다.



〈그림 2〉 국토교통부 항공 마일리지 소멸 안내문 (2018년)

둘째는 사용 가능한 대안이 너무 가성비가 없다는 것이다. 각 항공사들은 마일리지로 노선 구매 이외에도 상품 구매나 렌터카 등 다양한 서비스를 이용할 수 있다고 홍보하고 있다. 하지만 소비자 입장에서 대한항공 로고가 들어간 장난감 비행기 한 개가 비수기 동남아 왕복 항공권을 같으니 손해 본다는 생각은 당연했다. 마일리지 사용가능한 업체가 항공사와 제휴한 업체가 대부분이라 너무 제한적이고 그 가격도 최저가 구매가능한 방법보다 훨씬 비쌌다.

셋째는 마일리지를 바라보는 시각이 여전히 달랐다. 고객은 마일리지를 보유재산이라고 여긴 반면 항공사는 혜택으로 생각했다. 가족이 아닌 타인에게 양도할 수 없는 것도 불만이었다. 돈으로 전환해달라고 요구하기도 했다. 실제로 제주항공이나 델타항공은 마일리지를 타인에게 양도할 수 있도록 한다. 법적인 근거가 없는 일방적인 불공정한 정책이라고 느낀 고객은 항공사를 소비자 분쟁으로 고소하기도 했다.

“소비자주권시민회의 시민단체가 내년부터 소멸되는 항공사 마일리지에 대해 양대 국적항공사를 상대로 가처분신청을 내기로 했다. 항공사들이 마일리지 사용처와 사용방식을 의도적으로 제한한 상태에서 소비자 동의를 받지 않고 회원 약관을 개정했다고 반발했다. 마일리지는 소비자가 경제활동을 통해 적립한 재산, 마일리지 소멸은 재산권에 대한 명백한 침해.” (소비자주권시민회의, 2019)

“노선과 항공기종 차이, 마일리지 회원 수 등 여러 변수를 고려해도 아시아나항공의 마일리지 가용 좌석 숫자는 턱없이 부족한 실정. 마일리지를 사용하는 것은 정당한 소비자의 권리인데, 이를 원활하게 해주는 것은 사업자의 책무이자 의무” (한국소비자연맹 사무총장 정지연 인터뷰) (중앙일보, 2019)

마일리지 유효기간이 현실이 되고 소비자 불만이 폭증하자 항공사는 국토교통부 권고를 받아들여 다시 몇 가지 정책을 추가했다. 먼저 마일리지 좌석 비율을 성수기에도 예매가 가능하도록 확대했다. 설 연

휴나 여름 휴가철 같은 극성수기에도 마일리지로 예약할 수 있는 항공 좌석을 전체 좌석의 5% 이상 배정하기로 했다. 그 동안 영업기밀이라는 이유로 감추었던 마일리지 좌석 비율 정보도 공개하기로 결정했다. 대한항공은 항공권을 비롯해 숙박, 현지 여행비 등 각종 서비스를 마일리지로 지불해 이용할 수 있는 한진관광 연계 관광상품 ‘칼팍’을 개발하고 1만 5000~3만2000마일 범위 내에서 국내외 소재 호텔을 이용할 수 있도록 제휴처를 확대 했다. 그 외에도 렌터카, 라운지 이용 및 초과 수하물 적재, 항공사 로고 상품 확대 등 사용처를 늘리는 방안을 제시했다. 대한항공의 개편된 스카이패스 제도에 따르면 2020년 11월부터 대한항공 항공권 구매 운임 20% 내에서 마일리지를 사용할 수 있고 2021년 4월부터 현금과 마일리지 복합 결제가 가능하게 개선하겠다고 약속했다. 일등석과 프레스티지 승객은 더 많은 마일리지를 적립할 수 있도록 하는 안도 포함되어 있다. 아시아나항공 측도 꾸준히 개선책을 내놓고 있다. 아시아나항공은 기존 유료로 제공되던 좌석 관련 서비스를 마일리지로 공제 할 수 있도록 혜택을 늘렸다. 이코노미 앞좌석 중 선호 좌석에 마일리지를 공제할 수 있는 방안, 국제선 단일좌석 항공기 운항 노선 중 비즈니스 좌석의 마일리지 구매를 허용하는 방안 등이다. 초과수하물, 기내면세, 이마트, CGV, 금호리조트 등 제휴사로 마일리지 사용처를 확대하는 방안을 마련했다.

### 3.5 풀리지 않는 갈등, 평행선을 걷는 항공사와 소비자

국토교통부의 중재와 항공사의 마일리지 사용 확대 방안에도 고객의 불만은 사그라지지 않았다. 10년간 항공사와 소비자는 결코 만나지 못하는 평행선을 걸어 온 셈이다. 소비자는 생색내기식 마일리지 변경 정책이 이전과 달라진 것이 없다고 항변했다. 아시아나항공은 여전히 마일리지를 사용할 노선이 없고, 대

한항공은 개편한 스카이패스 제도가 오히려 일반적 마일리지 적립률을 줄이고 거리기준으로 변경하면서 소멸되는 마일리지 2배나 늘어났다고 하소연했다. 실제로 마일리지가 쟁점이 되었던 시점은 항공사에 대한 사회관계망 평판이 좋지 못했다(표 5).

반면 항공사는 할 만큼 했다고 항변했다. 항공사는 2008년 충분한 조정을 거쳐 결정한 사안이고, 마일리지 유효기간도 충분히 보장했다고 주장한다. 처음 정한 유효기간 5년을 공정위 권고를 받아들여 대한

항공 10년, 아시아나항공 등급별 10~12년으로 보장했는데 이는 해외 항공사와 비교했을 때 예외적으로 긴 유효기간이란 점을 강조했다(표 6).

“정부가 마일리지 정책이나 운임제도 정책에서 항공사와 소비자 간 균형을 생각해주면 좋겠다. 세계적으로 유례없는 규제와 절차가 (경영을) 쉽지 않게 한다.” (우기훈 대한항공 대표, 항공운송산업 경쟁력 강화를 위한 정책 토론회) (한국일보, 2019)

〈표 5〉 빅데이터로 보는 소비자의 항공사 인식 (2014-2019)

연도	대한항공			아시아나항공			비고
	주요 키워드	긍정 비율	부정 비율	주요 키워드	긍정 비율	부정 비율	
2014	무료항공권, 나빠지다, 비용 부담하다	45	45	보람 느끼다, 개념이 없다, 비용 부담하다	79	13	공정거래위원회 마일리지 권고안
2015	경제적, 땅콩논란, 수수료 적다	85	12	최선의 노력을 다하다, 비싸다	91	9	
2016	무료항공권, 비싸다, 마일리지 사용 가능	58	22	마일리지 추가서비스 제공, 사용 제한되다, 수수료 부과하다	74	16	
2017	무료이용, 불편	55	7	적극적사용, 불편, 사용하지 못하다	56	38	마일리지 유효기간 도래
2018	편의를 제공하다, 불만, 사용가능한	53	22	효율적사용, 불만, 마일리지 가치가 떨어지다, 독특하다	51	41	
2019	서비스 개선하다, 개악, 불만	62	34	서비스 제공하다, 불만, 불법	50	49	항공사 마일리지제도 개선 발표
2020	유리하다, 사용불편, 일방적	44	51	사용하지 못하다, 불편, 어려운 상황	41	57	

자료원: 썬트렌드 키워드 언급량 분석 (www.some.co.kr)

〈표 6〉 해외 항공사 마일리지 유효기간 (2018년 기준)

유효기간	항공사
12개월	에어캐나다
18개월	아메리칸항공, 유나이티드항공, 콰타스항공
20개월	에어프랑스
2년	알래스카항공, 아메로멕시코, 알리탈리아항공
3년	영국항공, 루프트한자, 에미레이트항공, 싱가포르항공, 전일본공수(ANA항공)

### 3.6 항공사 인수 합병, 더 꼬이는 갈등

마일리지를 둘러싼 기업과 고객 사이 갈등을 더 복잡하게 만드는 쟁점이 더해졌다. 기업 매각 절차를 진행 중인 아시아나 항공을 대한항공이 인수하는 현안이다. 두 항공사 마일리지 프로그램을 어떻게 통합해야 하는지 논의로 마일리지 갈등이 기업과 고객 사이 갈등을 넘어 양사 고객 사이 갈등으로 커지는 계기가 되었다. 아시아나항공과 대한항공 마일리지 비율을 정하는 문제, 그리고 우수회원 등급을 정하는 문제를 풀어야 한다.

대한항공과 아시아나항공 마일리지 병합 비율은 쉽게 확정짓지 못하고 있다. 양사가 신용카드 등 제휴사를 통해 적립하는 비항공 마일리지 적립 금액을 달리 해 왔기 때문이다. 예를 들어, 신한카드의 경우 아시아나 제휴카드인 The CLASSIC+는 1,000원당 1마일을, 대한항공 제휴 카드인 Air Platinum#은 1,500원당 1마일이 적립된다. 하나카드에서 발급하는 하나 Mile1.6 카드는 국내 이용금액의 1,500원당 1.6 HANA 마일이 적립되는데 HANA 마일을 아시아나로 전환할 때 1.2마일리지를 제공하지만 대한항공은 1마일을 제공한다. 아시아나항공 소비자는 양사 마일리지를 동일하게 할 것을 원한다. 하지만 대한항공 소비자는 역차별을 이야기한다.

“대한항공이 아시아나항공과 합병할 때 마일리지 통합 비율은 1대 0.7이 타당하다는 내부 방침을 정한 것으로 파악됐다. (...) 이에 대해 아시아나 고객들이 반발할 가능성이 있어 두 회사의 합병에 변수가 될 전망이다.” (한국경제신문, 2022)

우수회원 제도 통합도 걸림돌이다. 대한항공의 우수회원 등급인 모닝캄 클럽, 모닝캄 프리미엄 클럽, 밀리언 클럽의 3등급 체제와 아시아나항공의 골드, 다이아몬드, 다이아몬드 플러스, 다이아몬드 플러스 평생, 플래티늄의 5등급 체제가 승급 및 유지 기준,

그리고 등급 별 혜택에 있어 차이가 크다. 두 항공사가 하나의 항공사가 될 때 기존 마일리지 프로그램 등급을 어떻게 통합해야 할지 어려운 숙제가 남겨져 있다. 어떤 방안도 양사 고객을 모두 납득시킬 수는 없다. 더구나 양사가 서로 다른 항공 동맹에 속해 있어 인수합병 이후 아시아나항공 소속한 스타얼라이언스에서 탈퇴한 후 스카이팀으로 이전해야 할 상황이다. 항공 동맹간 서로 다른 마일리지 제도가 또 하나의 복병이다.

## IV. 결론: 코로나 이후, 항공 마일리지 쟁점의 재점화

2020년 코로나라는 유례없던 팬데믹 상황은 폭발할 것 같던 마일리지 쟁점을 잠시 잊게 했다. 항공업계는 코로나 직격탄을 맞고 주저앉았다. 항공사와 공항, 항공업계, 관광업계 모두 침체에 접어들었다. 소비자 역시 마일리지를 사용하기는커녕 항공기를 이용하기조차 어려운 실정이었다. 항공사는 마일리지 유효기간을 2022년 말까지 연장하기에 나섰다. 회원 등급도 연장해 주면서 지속되는 팬데믹 상황을 지켜보는 입장이었다. 대한항공은 모닝캄 클럽자격을, 아시아나항공은 우수회원 자격을 1년 연장하고 자격유지조건을 낮추는 방식이다.

“대한항공이 코로나19 장기화로 스카이패스 회원들의 마일리지 사용이 어려워진 것을 고려해 올해 말에 처음 만료 예정인 마일리지의 유효기간을 내년 말까지 1년 연장한다.” (이데일리, 2022)

코로나라는 공동의 적이 물러가자 항공 마일리지를 둘러싼 항공사와 소비자의 짧은 휴전도 끝났다. 항공수요가 늘면 유효기간이 점점 만료되는 마일리지에 대한 불만은 다시 고개를 들 수밖에 없다. 지난 10년

의 반목이 재연되고 있다. 대한항공과 아시아나항공의 합병 쟁점까지 겹쳐 상황은 더욱 복잡하게 얽혀가고 있다. 대한항공이 1984년 처음으로 항공 마일리지를 시작한 이후 양대 항공사 마일리지 회원수는 각각 2000만 명을 넘어섰다. 2008년 유효기간이 도입된 이후 10년간 항공사와 소비자의 줄다리기는 쉽지가 않았고 불황과 호황, 그리고 유례없는 팬데믹 속에 마일리지 쟁점은 역동적 부침을 경험했다. 코로나 이후 항공 마일리지는 늘 그래왔듯 다시 뜨거운 감자로 등장했다. 이번에는 양대 항공사 합병이라는 현안이 추가되었다. 소비자 마음을 잃지 않으면서 마일리지 쟁점을 끝낼 수 있는 묘안이 과연 있을까?

“마일리지 유효기간 수정해라! 혜택을 늘려라! 내 소중한 마일리지 스스로 지켜내자!”

Vs

“최선을 다하고 있다. 마일리지 소멸은 세계적 추세다. 우리도 좀 이해해 달라”

## REFERENCES

Dowling, G. R. and Uncles, M. (2002), “Customer relationship management: In B2C markets, often less is more,” *California Management Review*, 44, 87-104.

Kim, B, Shi, M. and Srinivasan, K. (2001), “Reward program and tacit collusion,” *Marketing Science*, 20(2), 99-120.

Kim, J. J., Steinhoff, L. and Palmatier, R. W. (2021), “An emerging theory of loyalty program dynamics,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 71-95.

## 국내참고문헌

김규배(2013), “통합 로열티 프로그램의 구조와 특성에 관한 연구: 항공사 마일리지 프로그램과의 비교를 중심으로,” *한국항공경영학회*, 11(4), 151-171.

김지현, 강현모, Munkhbazhar(2012), “인터넷쇼핑 상황에서 보상프로그램이 브랜드충성도에 미치는 영향에 관한 연구,” *Asia Marketing Journal*, 14(2), 39-63.

나윤서(2014), “항공사 마일리지혜택과 마케팅커뮤니케이션이 고객의 마일리지 사용의도에 미치는 영향에 관한 연구: 가치인식의 조절효과를 중심으로,” *Tourism Research*, 39(4), 23-347.

내일신문(2014), “스카이패스(대한항공 마일리지 프로그램) 서른 살 됐다,” 2014.04.02.일자, ([http://m.naeil.com/m\\_news\\_view.php?id\\_art=102088](http://m.naeil.com/m_news_view.php?id_art=102088)). 접속일(2022.05.14.).

매일경제(2017), “항공사 마일리지 회계의 비밀,” 2017. 11.21.일자. (<https://www.mk.co.kr/news/economy/8061925>), (접속일: 2023.01.25.).

매일경제(2017), “항공사 마일리지 회계의 비밀,” 2017. 11.21.일자. (<https://www.mk.co.kr/news/economy/8061925>) (접속일: 2023.01.25.)

박용완, 허정(2017), “프로스펙트 이론과 심적 회계를 이용한 복합적 신용카드 보상프로그램의 설계,” *Korea Business Review*, 21(1), 185-207.

박종일, 남혜정, 최성호(2011), “이익유연화, 보수적 회계처리 및 재량적 발생액이 신용등급에 미치는 영향,” *Korea Business Review*, 40(4), 1015-1053.

서정아(2014), “항공사 마일리지 프로그램의 브랜드 태도와 제휴사로의 로열티 전이 연구,” *한국항공경영학회지*, 12(3), 19-45.

소비자주권시민회의(2019), “항공 마일리지 지급 청구소송을 제기하는 소비자주권의 입장문,” 2019.02.14. 일자, (<http://cucs.or.kr/?p=4596>), (접속일: 2022.05.28.).

연합뉴스(2022), “급증하는 해외여행...내년엔 코로나 전

- 절반까지,” 2022.10.29.일자. (<https://www.yonhapnewstv.co.kr/news/MYH2022102900200641>). 접속일(2023.01.08.).
- 윤선영(2017), “항공 마일리지 효익과 고객 만족, 관계지속 의도 간의 영향 연구,” **한국항공경영학회지**, 15(1), 99-117.
- 이데일리(2013), “항공 마일리지 사용 각양각색. 특징 따라 플라,” 2013.06.17.일자. (<https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=02397686602842704&mediaCodeNo=257>), (접속일: 2022.05.25.).
- 이데일리(2022), “대한항공, 올해 말 만료 마일리지 유효기간 1년 연장,” 2022.05.24.일자, (<https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=02161526632332200&mediaCodeNo=257&OutLnkChk=Y>), (접속일: 2022.05.25.).
- 이소영, 김향미(2011), “구매간격 조절초점이 고객보상프로그램 유형에 대한 선호도에 미치는 영향,” **Korea Business Review**, 15(1), 141-156.
- 이지경제(2022), “해외여행 수요 회복...대한항공 훨훨 날았다,” 2022.11.08.일자. (<http://www.ezyeconomy.com/news/articleView.html?idxno=120794>). 접속일(2023.01.08.).
- 이호배(2012), “마일리지 프로그램 축진의 활용 및 효과: 소비자 보호의 법적 관점,” **홍익법학**, 13(4), 95-118.
- 전경근(2005), “보너스 포인트의 개념과 법적 문제에 관한 연구,” **소비자문제연구**, 28, 47-68.
- 정재경(2022), “국제회계기준 제1115호 ‘고객과의 계약에서 생기는 수익’의 도입효과: 이연수익과 재무보고 품질을 중심으로,” **Korea Business Review**, 26(4), 97-115.
- 조선비즈(2017), “아시아나항공, 회원 수 2000만명 돌파 기념 이벤트 진행,” 2017.02.01.일자, ([https://biz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/02/01/2017020100651.html](https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/02/01/2017020100651.html)). 접속일(2023.01.08.).
- 조현주(2014), “항공사 상용고객 우대제도에 대한 가치지각이 고객충성도에 미치는 영향,” **관광연구저널**, 28(7), 167-179.
- 중앙선데이(2009), “3년대 동남아 항공권 등 구체적 모표정해 써라,” 2009.05.16.일자, (<https://www.joongang.co.kr/article/3610019#home>), 접속일(2022.05.18.).
- 중앙선데이(2020), “항공 마일리지 허공에 날릴 판...빨난 고객들, 소송 움직임,” 2020.01.04.일자, (<https://www.joongang.co.kr/article/23672767#home>), 접속일(2022.05.14.).
- 중앙일보(2007a), “마일리지에도 유효기간 둔다” 2007.12.12.일자. (<https://www.joongang.co.kr/article/2978080#home>), (접속일: 2022.05.25.).
- 중앙일보(2007b), “마일리지 유효기간제는 꼭 필요하다,” 2007.12.13.일자, (<https://www.joongang.co.kr/article/2979353#home>), (접속일: 2022.05.25.).
- 중앙일보(2007c), “항공사 마일리지 유효기간 왜 두기로 했나요,” 2007.12.16.일자, (<https://www.joongang.co.kr/article/2991568#home>), (접속일: 2007.05.25.).
- 중앙일보(2010a), “대한항공, 마일리지 유효기간 5년 → 10년,” 2010.08.20.일자, (<https://www.joongang.co.kr/article/4396974#home>), (접속일: 2023.02.27)
- 중앙일보(2010b), “아시아나, 마일리지 유효기간 10~12년으로,” 2010.10.01.일자, (<https://www.joongang.co.kr/article/4488029#home>), (접속일: 2023.02.27)
- 중앙일보(2015), “쓰고 싶어도 제때 못쓰는 항공사 마일리지,” 2015.03.21.일자. (<https://www.joongang.co.kr/article/17403562#home>), (접속일: 2022.05.25.).
- 중앙일보(2018), “마일리지 소멸된다 하길래 제주행 끊으려니 ‘좌석 없음,’” 2018.03.07.일자, (<https://www.joongang.co.kr/article/22419213>), 접속일(2022.05.25.).
- 중앙일보(2019), “내년 여름 좌석도 동났다...분노 유발 아시아나 마일리지,” 2019.12.23.일자, (<https://news.nate.com/view/20191223n01887?mid=n1006>), (접속일: 2022.05.28.).

- 중앙일보(2008), “마일리지 유효기간 없는 항공사도 있다,”  
(<https://www.joongang.co.kr/article/3316679#home>) (접속일: 2022.05.28.)
- 차태훈, 김창수, 정용재(2006), “락앤락: 밀폐용기 시장의 작은 거인,” *Korea Business Review*, 9(2), 131-147.
- 최혜원, 김나민, 김해룡, 이문규(2007), “로열티 프로그램 실패유형이 부정적 감정에 미치는 영향: 고객충성도 제고전략 수립에의 의미,” *마케팅연구*, 22(1), 103-120.
- 한겨레(2010), “항공마일리지 ‘10년 분쟁’ 끝날까,” 2010.03.11.일자, (<https://www.hani.co.kr/arti/PRINT/413431.html>), (접속일: 2023.02.27)
- 한국경제신문(2022), “대한항공 1: 아시아나 0.7...마일리지 통합비율도 합병 변수,” 2022.04.22.일자, (<https://www.hankyung.com/economy/article/2022042263791>), (접속일: 2023.01.30.).
- 한국교통연구원(2003), 산업지표: 1인당 국내선 및 국제선 이용실적, ([www.koti.re.kr](http://www.koti.re.kr) 통계정보), (접속일: 2023.01.28.).
- 한국일보(2019), “우기홍 대한항공 대표, 아시아나항공 사태, 지나친 규제가 불러왔다,” 2019.11.11.일자, (<https://www.hankookilbo.com/News/Read/201911111219063034>), (접속일: 2022.06.08.).
- 홍태영, 김준곤(2012), “항공사 이용객의 지각된 가치와 고객만족 및 브랜드 태도와의 관계,” *관광레저연구*, 24(6), 15-214.

# Flyer Miles, Same Bed but Different Dreams: A Tug-of-war between Airlines and Consumers over a Decade

Chen Zhi\* · Eun-Hye Park\*\* · Su-Yol Lee\*\*\*

## Abstract

Flyer miles are re-emerging as a controversial topic in the airline business since the COVID-19 pandemic period seems to end. A conflict between consumers and airlines has been a puzzle for over a decade. Flyer miles, a prominent marketing strategy to increase customer loyalty, has continued to burden the airline business because they grow corporate liabilities and uncertainties of airline supply and demand. Marketing, accounting, and legal issues regarding flyer miles have entangled in the airline business. This teaching case is developed for class discussion on the issues of flyer miles. Using this case, students can understand the backgrounds, causes, progresses, and dynamics of flyer miles issues in South Korea and analyze them comprehensively from various aspects of marketing, accounting, customer relations management, alliances, and M&A. This case does not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation and judgment of the right thing for businesses regarding flyer miles. A chronicle of flyer miles and the teaching plan of this case provide a place for debate for airlines' strategies in response to air miles issues.

Key Words: Flyer miles, Air miles controverse, Miles expiration, Korean Airlines, Asiana Airlines, M&A

---

\* Doctoral student, College of Business Administration, Chonnam National University, First Author

\*\* Doctoral student, College of Business Administration, Chonnam National University

\*\*\* Professor, College of Business Administration, Chonnam National University, Corresponding Author

## 〈Teaching Note〉

# 항공 마일리지 동상이몽(同床異夢): 역동의 10년, 평행선에 선 항공사와 소비자

### Synopsis

항공 마일리지를 둘러싼 항공사와 소비자 갈등은 십여 년 이상 계속되어 온 난제이다. 세계경제 변화와 항공수요 변동에 따라 뜨거운 쟁점과 일시적 휴전을 반복해 왔다. 항공 마일리지는 충성고객 확보를 위한 대표적인 마케팅 수단이다. 하지만 대다수 소비자가 마일리지 회원이 된 상황에서 마케팅 수단으로써 차별성을 점점 잃어갔고 국제회계기준 변경으로 마일리지는 항공업계에 부채, 수요 불안을 초래하는 부담으로 다가왔다. 항공 마일리지를 소진하기 바라는 항공업계와 마일리지를 재산으로 여기고 적립하여 효과적으로 사용하고 싶은 소비자 사이에 갈등은 예견된 것이다. 무엇보다 마일리지를 바라보는 항공사와 소비자의 이견은 격차가 크다. 코로나 이후 항공 마일리지 쟁점이 다시 등장했다. 양대 항공사 합병이라는 더 큰 난제를 안고, 이 사례는 국내 항공사의 항공마일리지를 둘러싼 쟁점, 갈등, 정책, 대응 현황에 대한 연대기를 다루고 있다. 항공 마일리지는 고객에게 어떤 유인을 주는가, 회계적으로 어떻게 처리되고 어떤 쟁점을 낳는가, 마일리지는 소비자 재산인가 아니면 항공사가 주는 일시적 혜택인가, 항공 마일리지는 왜 다른 마일리지와 다른가, 항공사는 마일리지에 대한 소비자 불만을 직접 해결하지 못하는가, 항공사 인수합병은 마일리지에 어떤

영향을 주는가 등 항공 마일리지를 둘러싼 마케팅, 회계, 전략, 인수합병 등 다양한 주제를 다면적 관점에서 다채롭게 논의할 수 있는 경영교육 기회가 될 것으로 기대한다.

### Teaching Point

항공 마일리지는 우리 주변에서 직접 접할 수 있고 경험하고 있는 현실적인 주제이다. 소비자 입장에서 즐겁지 못한 한 번은 해법직한 쟁점이기도 한다. 하지만 항공 마일리지 갈등과 쟁점의 연대기를 다채롭게 다룬 사례는 많지 않다. 이 사례는 항공 마일리지와 관련된 항공사의 경영 효과성이나 성공, 실패를 직접 다루고 있지 않다. 항공사의 항공 마일리지 마케팅 성공, 실패 이야기도, 자랑도 아니며 항공사를 옹호하는 내용도 아니다. 대신, 항공 마일리지와 관련된 반복된 쟁점을 연대기로 묘사하고 있다. 항공사를 대변하는 기업 경영 관점과 이용자 소비자 관점에서 종합적으로 이해하고 경영 실무적 시사점을 논의할 수 있는 기회를 제공한다.

이 사례토론에 정답은 없다. 경영 의사결정의 옳고 그름, 잘한 점 못한 점을 미리 선언적으로 판정하지 않도록 지도하는 것이 필요하다. 항공사나 소비자가 옳거나 그르거나, 소비자가 억울하다는 것을 감



자료원: <https://www.youtube.com/watch?v=bkOKutLUq4c>

<그림 TN-1> 마일리지 개편 뉴스 (SBS뉴스, 2023.02.12.)

정적, 직접적으로 이야기하지 않도록 한다. 항공 마일리지의 어떤 배경에서 도입되었고, 어떤 시기에 어떤 계기로 쟁점이 되었으며 항공사, 소비자, 정부의 시각은 어떻게 다르며, 어떤 과정을 통해 논의가 전개되었는지, 그리고 왜 쟁점이 풀리지 않는지 다각적으로 분석하고 토론하는 것이 중요하다. 궁극적으로는 항공업계에 줄 수 있는 제언을 이끌어낼 수 있도록 한다. 다만, 제언도 한 쪽 시각에 치우치거나 공상적이 되지 않도록 이끈다.

이 사례는 2022년 말 코로나가 완화되면서 항공수요가 급증하면서 소강상태에 있던 항공 마일리지의 다시 쟁점이 되는 이야기로 시작한다. <그림 TN-1> 뉴스 동영상을 시청한다.

사례 본문은 항공사, 소비자 누가 옳고 그름이나 항공사의 잘잘못에 대한 분석이 아니다. 상황과 쟁점을 연대기(chronicle)로 서술하여 학생들이 과정을 생생히 느끼면서 항공 마일리지에 대해 이해하고 쟁점을 분석할 수 있도록 하였다. 학생들이 항공 마일리지 쟁점이 밝아온 과정을 이해하고 주어진 주제에 대해 여러 의견을 제시할 수 있도록 사례토론을

이끈다.

#### 지도 조언

- (1) 사례를 꼼꼼히 읽도록 지도한다.
- (2) 주어진 사례에만 집중하도록 지도한다. 외부 자료나 최신 자료를 검색하여 추가적인 정보를 얻지 말고 이 사례에 서술된 내용만 가지고 해석하고 토론하도록 한다. 단, 토론에 필요한 논거를 만들기 위한 추가 자료 수집은 가능하나 자료 수집 범위나 내용을 강사가 학생들에게 명확히 알려준다.
- (3) 항공사나 소비자 잘잘못은 따지는 논쟁이 되지 않도록 토론을 이끌어가는 것이 중요하다.
- (4) 본문이 제시한 사례에만 집중하여 분석, 토론하되 마지막 토론문제(향후 전략에 대한 판단)는 학생들이 스스로 만든 전제(가정)하에서 현재 의사결정의 옳고 그름, 수정/보완 등 다양한 의견을 낼 수 있다.

## Assignment Questions and Analysis

Q1. 1981년 아메리칸항공이 도입한 항공 마일리지 제도는 이후 전 세계 대다수 항공사가 운영하는 대표적인 고객 마케팅 프로그램으로 자리 잡았다. 항공 마일리지제도(마케팅의 판매촉진을 목적으로 하는 로열티 프로그램)의 효익을 소비자 행동 마케팅 관점에서 설명하십시오 (항공 마일리지에 대해 고객이 효익으로 인식할 수 있는 다양한 형태의 가치를 생각해 보시오. 예를 들어, 경제적 혜택, 정서적/심리적 혜택 등)

항공 마일리지 제도는 상시 지속적 판매촉진 프로그램이다. 고객이 이용한 구매실적에 비례한 보상을 제공하여 재이용을 유도한다. 고객과의 관계에 초점을 맞춘 대표적인 로열티 프로그램이다. 항공 마일리지는 항공 이용 실적에 통해 적립하는 방식과 제휴사(신용카드 등)를 통해 적립하는 비항공 마일리지로 구성된다. 항공 마일리지의 효익은 고객이 인지하는(perceived) 효용이다. 고객이 마일리지를 통해 지각할 수 있는 형태는 다양하다(윤선영, 2017; 조현주, 2012).

첫째, 경제적 가치(효용)가 있을 수 있다. 마일리지를 금전적으로 사용가능하다. 일정 기준 이상 적립한 마일리지를 무료항공권, 좌석승급, 라운지 이용, 추가 수하물 등 항공사 서비스에 이용할 수 있다. 쇼핑물, 백화점 등 항공 제휴사에서 상품을 구입할 때 이용할 수 있는 혜택도 포함된다. 항공 마일리지는 거래수단 기능으로 확대되었다. 마일리지는 현금과 같은 거래적 가치를 제공한다. 적립 마일리지는 보너스 항공권, 좌석 업그레이드 등과 같이 항공 서비스 혜택에서 활용할 수 있을 뿐 아니라 호텔, 여행, 공연, 물품구입, 기프트콘 등 비항공 계열에서 사용할 수 있다. 마일리지는 제휴사의 상품이나 서비스와 교환

할 수 있는 매개 역할로 거래수단의 기능이 있다.

둘째, 정서적 가치(효용)가 있을 수 있다. 정서, 심리적 효용도 다양하게 구분할 수 있다. 소속감이 주는 가치가 있을 수 있다. 마일리지 고객과 항공사에 소속감을 가지게 되어 심리적인 만족에 긍정적 영향을 줄 수 있다. 예를 들어, 대한항공의 모닝캄 클럽 회원이 되면 국내 대표 항공사의 구성원이 된 정서가 형성된다. 열망과 성취가 주는 가치도 생각해 볼 수 있다. 마일리지 제도에는 회원등급이 있다. 마일리지를 적립하여 우수회원 자격을 얻었을 때 심리적 만족이나 성취감이 효용으로 나타난다. 차별화 가치도 있다. 더 높은 회원 등급을 획득했을 때 얻을 수 있는 심리적 우월감도 마일리지가 고객에게 줄 수 있는 정서적 효용이다.

Q2. 항공 마일리지 제도의 효과를 소비자 행동 마케팅 관점에서 설명하십시오 (항공 마일리지 프로그램이 실제 고객 확보, 유지, 만족 등에 긍정적 효과가 있을 것인지 생각해 보시오. 긍정적 효과, 부정적 효과 양면을 모두 생각해 보고 왜 그럴 것인지 생각해 보시오)

### 1. 항공 마일리지의 긍정적 효과

마케팅에서 제품, 서비스, 브랜드에 대한 고객 충성도(customer loyalty)는 주요한 쟁점이다. 고객이 특정 제품과 브랜드를 지속적으로 사용할 수 있는 방안과 수단이 중요하다. 항공 마일리지는 고객의 지속적 사용을 유도하기 위해 고객과의 관계에 초점을 맞춘 상시적 판매촉진 프로그램이다. 고객은 항공 마일리지는 경제적, 심리적(정서적) 측면에서 다양한 효용을 느낄 수 있다. 이러한 효용은 항공사에 대한 고객만족, 몰입, 로열티로 이어질 수 있고 고객 재구매 등 실제 효과로 나타날 수 있다(윤선영, 2017; 나윤서, 2014; 조현주, 2012).

마일리지 제도는 이용하고자 하는 제품과 브랜드를 쉽게 바꾸지 못하게 하는 전환비용(transition costs)을 높여 고객 유지에 긍정적 역할을 할 수 있다. 특정 항공사 마일리지를 적립하기 시작하면 마일리지 누적을 위해서 해당 항공사를 지속적으로 이용하게 된다. 다른 항공사를 선택하게 될 경우, 이미 적립된 마일리지를 포기해야 하는 전환비용이 발생한다. 마일리지 제도가 진화를 거듭하면서 마일리지를 거래하고 다양한 용도로 사용할 수 있게 되어 고객이 느낄 수 있는 발목잡힘(lock-in)에 대한 거부감을 줄여 마일리지를 더욱 확대하면 마일리지-전환비용-고객유지의 선순환 효과를 높일 수 있다.

## 2. 항공 마일리지의 부정적 효과

마일리지 제도는 누구나 쉽게 따라할 수 있는 판매촉진 프로그램이다. 마일리지 제도가 보편화되어 모든 기업들이 시행하는 마케팅 수단이 되어 더 이상 차별화 효과가 없다. 반면 고객의 기대수준은 지속적으로 높아져 기업이나 브랜드에 대한 로열티 효과보다 불만 요인이 더 크게 작동할 가능성도 있다. 사례에서 볼 수 있듯이 적립이 어려운 점(갈수록 낮아지는 항공 마일리지 적립률), 사용범위 제한, 사용의 어려움 등 고객 불만족 요인이 크다. 결과적으로 기업의 고객 관계관리와 재무관리에 부담만 높일 수도 있다.

## 3. 진퇴양난 항공 마일리지

항공 마일리지의 긍정적, 부정적 효과가 동시에 존재하는 상황이다. 부정적 효과가 크다고 하더라도 프로그램을 쉽게 폐지할 수 없다는 한계가 있다. 저가 항공사를 제외하면 모든 항공사가 실시하고 있는 프로그램으로 마케팅 차별화 효과가 없는 상황에서도 다른 항공사들이 실시하고 있는 한 폐지하기 힘들다

는 점이다.

Q3. 2011년 변경된 국제회계기준은 항공 마일리지를 수익에서 부채로 인식하게 하는 계기가 되었다. 2007년 3월 처음 공표된 국제회계기준 로드맵에서 마일리지 이연수익 기준이 알려졌다. 국내 항공업계는 2008년부터 신회계기준 도입이 미치는 영향 분석을 시작하였고 2010년 1월 1일자 대한항공 차익 조정 공시를 통해 증가한 부채를 신고하였다. <표 TN-1>을 참고하여 2011년 변경된 국제회계기준이 항공사의 마일리지 정책에 어떤 영향을 미쳤는지 설명하시오.

이전에는 마일리지를 유효기간 없이 적립할 수 있었는데 2008년부터 항공사에서 유효기간을 두는 정책으로 전환했다. 고객은 마일리지를 쌓아서 다음 여행할 때 보너스 항공권을 구매하거나 좌석 승급을 하는데 이용하고자 한다. 이런 혜택을 받기 위해 고객은 오랜 기간 다양한 방법으로 마일리지를 쌓아야 하므로 일반적으로 마일리지 보유 기간이 상당히 길다. 항공사에게 마일리지는 수익이자 동시에 부채이다. 정해진 기간에 바로 갚아야 할 부채는 아니지만 나중에 사용될 마일리지를 위해 충당해 놓아야 하는 부채와 같다. 항공권을 팔고(또는 다른 제휴사에 마일리지를 팔고) 일정 비율로 고객에게 마일리지를 제공하는 행위가 바뀐 것은 없었으나 마일리지를 수익에서 부채로 인식함으로써 재무상태와 손익은 완전히 달라졌다.

2007년 공표된 새로운 국제회계기준 로드맵에 따라 마일리지는 이연수익으로 재조정되었다. 이연수익은 최초 매출거래 시점에는 수익으로 인식하지 않고 이연하고 마일리지가 사용되어 소멸되는 시점에 수익으로 처리하는 항목이다. 마일리지를 당해연도 매출로 처리할 경우 마일리지 판매가 높을수록 수익이 높아진다. 하지만 이연수익으로 처리하게 되면 총매

〈표 TN-1〉 대한항공 2010년 1월 1일(전환일) 차이 조정 (단위: 천원)

구분	자산	부채	자본
I. 과거회계기준	18,801,906,673	15,252,797,678	3,549,108,995
II. 연결대상회사의 연동	4,739,468	1,894,269	2,845,199
III. 연결지배회사의 조정사항:			
유형자산 세분화 및 내용연수 변경	(244,301,424)	-	(244,301,424)
종업원급여관련	(17,347,378)	(78,851,716)	61,504,338
계정재분류	4,847,535	-	4,847,535
<b>마일리지보상관련 이연수익 인식</b>	<b>174,693,995</b>	<b>794,063,612</b>	<b>(619,369,617)</b>
입차기정비충당부채인식	160,740,795	171,936,321	(11,195,526)
금융비용자본화제거	(63,648,555)	-	(63,648,555)
IV. 종속회사 및 관계회사의 조정사항			
종업원 급여 등	65,653,767	(11,351,603)	77,005,370
V. 조정액 합계(II+III+IV)	85,378,203	877,690,883	(792,312,680)
VI. 한국채택국제회계기준	18,887,284,876	16,130,488,561	2,756,796,315

자료원: 대한항공(2011), 대한항공 2011 사업보고서

출이 주는 동시에 마일리지만큼 부채가 증가하여 이익이 낮아진다.

〈표 TN-1〉은 국제회계기준을 준용하여 대한항공이 2010년 1월 1일 기준으로 변동된 회계정보를 공시한 내용이다. 마일리지 보상 관련 이연수익으로 부채가 약 7941억 원 증가했다(매일경제, 2017).

2009년까지 대한항공은 과거 회계기준에 따라 마일리지 충당부채를 3451억 원 정도로 낮게 잡았다가 변경된 회계기준을 도입하면서 이연수익 부채가 1조1392억 원으로 치솟았다. 마일리지 이연수익 규모는 지속적으로 커져 2019년 대한항공의 이연수익은 2조3111억 원으로 회사 총 부채 23조2971억 원의 10%에 이르렀다. 아시아나항공의 마일리지 이연수익도 2019년 기준으로 총 부채 8조7876억 원의 8.2%인 7238억 원에 달하게 되었다. 이연수익은 돈으로 갚아야 하는 부채가 아니라 고객이 마일리지를 사용하거나 소멸되면 회사의 수익으로 바뀌는 부분이다. 항공사에게 마일리지는 빨리 털어내고 싶은 계류으로 바뀌게 된다. 2008년 국내 항공사는 마일리지 유효기간을 설정하고 다양한 사용처로 확

대하면서 고객이 마일리지를 소진할 수 있도록 유도하기 시작했다.

Q4. 항공 마일리지 유효기간에 대해 항공사 입장과 고객 입장에서 토론하시오. (각자 한 쪽을 정해 주장을 펴도록 해도 좋다)

〈소비자〉

(1) 항공 마일리지 적립도 어렵고 사용하기도 어렵다. 항공 마일리지를 적립하는 주된 목적은 항공권을 구매하거나 좌석 승급(업그레йд)을 하기 위해서다. 그러기 위해서는 오랜 기간 마일리지를 적립해야 한다. 그러나 정작 사용하려면 마일리지로 구매할 수 있는 항공권 자체가 없다. 좌석 승급도 어렵다. 마일리지 항공권은 '무료'가 아니다. 소비자가 적립한 마일리지로 당연히 구매하는 행위이다. 마일리지 구매가 가능한 항공권 숫자를 제약하면서 마일리지 유효기간을 정하는 것은 소비자 기

망에 가깝다.

- (2) 항공사가 소비자를 바라보는 시각이 불만이다. 항공권 마일리지를 홍보할 때와 사용하고자 할 때 태도가 다른 것은 기업과 소비자의 신뢰에 해가 된다. 무엇보다 항공권 마일리지를 소비자에 베푸는 혜택으로 소비자가 과도하게 무언가를 요구하는 듯 바라보는 항공사의 태도가 문제다.
- (3) 지난 10년간 항공 마일리지 개선이 없었다. 본질적으로 마일리지 구매 가능한 항공권을 늘리고 예측이 가능하도록 하는 것이 중요한데 항공관련 제도 개선은 전혀 없고 쓸모없는 비항공 관련 사용처가 늘렸다. 그러나 여행, 상품구입 등은 생색내기에 지나지 않을 정도로 열악하다. 비항공 관련 사용 시 최저가보다 훨씬 높은 금액을 지불하도록 되어 있는 것도 문제이다. 항공 마일리지 가치가 헐값이 된다.
- (4) 지난 10년간 항공업계가 소비자 의견을 받아들여 개선했다고 하지만 소비자가 직접 관여하여 의견을 개진한 적이 없다. 정부와 일부 민원을 처리하는 과정이었다.
- (5) 항공 마일리지는 소비자의 자산이다. 자산에 유효기간이 있다는 것도 부당하지만, 설령 유효기간을 인정한다고 하더라도(다른 상품의 쿠폰처럼) 더 자유롭게 사용할 수 없도록 계약을 하는 것은 문제이다. 예를 들어, 호텔 이용 시 적립한 포인트는 다음 호텔 예약할 때 해당 금액만큼 현금처럼 사용할 수 있다. 스타벅스 쿠폰도 상품에 구매받지 않고 금액을 차감하는데 사용 가능하다. 항공 마일리지도 항공편 예약시 금액을 차감할 수 있게 사용하여 자산가치를 높여야 한다.
- (6) 항공 마일리지 유효기간이 없다거나, 유효기간이 다른 항공사보다 느리다고 직접 비교할 수 없다. 예를 들어, 해외 항공사중 일부는

몇 가지 조건을 충족할 경우 마일리지 유효기간이 계속 연장되기 때문에 유효기간이 소멸되지 않도록 하는 방법도 있기 때문이다(중앙일보, 2008).

〈항공사〉

- (1) 항공 마일리지는 고객이 일시적으로 활용 가능하도록 항공사가 제공하는 고객 혜택이다. 고객에게 부가적인 혜택으로 제공되는 것은 대부분 유효기간이 있고 사용에 제약이 있다. 식음료 쿠폰부터 숙박 적립금 등도 사용 가능 기간을 정해 놓았고 정해진 범주 내에서만 사용이 가능한 방식이다. 항공 마일리지 역시 현금성 자산이 아닌 부가적 혜택으로 보고 있다.
- (2) 항공 마일리지 유효기간 설정이나 항공업계 정책은 일방적으로 정한 것이 아니다. 지난 10년간 정부, 소비자 단체, 소비자원, 공정거래위원회 등 의견 조율을 거쳐 합의한 내용이다. 매년 동일한 소비자 불만을 반영하기 어렵다.
- (3) 국내 항공업계의 마일리지 정책이 다른 항공사와 비교해도 가장 소비자 친화적이다. 유효기간도 가장 길고 현금처럼 상품을 구입할 수 있는 것도 국내 항공사가 유일한다.
- (4) 마일리지로 구매할 수 있는 항공권을 제한하는 것은 세계 모든 항공사의 동일한 정책이다. 국내 항공사만 마일리지 항공권 비율을 무작정 늘릴 수 없다. 지금도 마일리지 유효기간이 다른 항공사 대비 가장 길게 마일리지 구매 가능한(또는 승급 가능한) 좌석 비율을 높이면 기업 경쟁력에 치명적이다. 이는 결국 소비자 피해로 돌아오게 된다.
- (5) 좌석의 가격정책은 항공사의 특급 영업 비밀이다. 어떤 좌석을, 어느 정도, 언제, 어떤 가

격으로 판매하는 것은 항공사의 경영 노하우이며 마일리지 항공권도 이 범주에 속한다. 영업 비밀과 경쟁력에 영향을 미칠 수 있는 내용을 공개할 수 없다.

- (6) 누적된 마일리지는 업계에 큰 재정 부담이며 불확실성을 높여 경영에 부담을 준다. 세계와 경쟁하는 국내 항공업계의 경쟁력을 유지하기 위하여 다른 항공사가 하지 않는 마일리지 정책을 요구하는 것은 무리다.

Q5. 대한항공, 아시아나항공의 항공 마일리지 정책과 소비자 불만 대응 과정을 비교하십시오. 두 항공사의 대응 전략의 장, 단점을 토론하십시오.

<대한항공>

- (1) 선제 공격형: 대표 국적 항공업체로서 마일리지 정책을 먼저 발표하고 고객의 반응을 보는

유형이다.

- (2) 계열사 중심의 시너지 지향: 비항공권 사용처를 한진그룹 계열사 중심으로 한정하는 정책을 폈다. 한진그룹이 물류, 여객, 여행 중심으로 계열사가 구성되어 있어 이들 계열사를 활용한 시너지를 추구했다.

<아시아나항공>

- (1) 뒤따르기형: 대한항공의 마일리지 정책을 보고 약간 완화된(고객요구에 가까운) 정책으로 대응하는 유형이다. 유효기간을 정할 때에도 대한항공이 5년을 10년으로 연장하면 아시아나 항공은 최우수 고객을 대상으로 12년까지 연장하여 고객을 배려한 인상을 주고자 하였다.
- (2) 제휴 중심 확대 지향: 비항공권 사용처를 계열사를 포함하여 다른 제휴사를 연계하여 범주를 넓히는 정책을 추구했다. 한진그룹에 비

<표 TN-2> 항공 마일리지 전략 평가 (예시)

전략 대안	내용	예상되는 장점	예상되는 문제	비고
마일리지 사용 구역 세분화	- 마일리지 사용 가능한 구역을 기존(국내, 일본/동북아, 동남아, 서남아, 북미/유럽) 5개 분류에서 거리별로 더 세분화하여 가까운 곳은 더 적은 마일리지로 먼 곳은 더 많은 마일리지로 사용가능하도록 하는 방안	- 마일리지 소진 촉진 - 재무상황 개선	- 장거리 여행객 불만 증가	- 2023년 대한항공이 추진하는 마일리지 정책
항공권 가격 마일리지 차감	- 일반 항공권 구입 시 일정 비율을 마일리지로 가격 차감할 수 있도록 하는 방안	- 마일리지 소진 촉진 - 소비자 불만 감소	- 재무상황 악화 - 예상 매출 불확실성 증가로 인한 경영계획 혼란	
제휴 다변화	- 마일리지 사용 가능한 비항공권 사용처 확대	- 마일리지 소진 촉진 - 소비자 불만 감소	- 제휴전략 불확실 (제휴사 참여 문제) - 재무상황 개선 여부 불확실	
완전 현금화	- 마일리지를 완전 현금처럼 사용 가능 (타인 양도 포함)	- 소비자 만족 증가	- 재무상황 악화 - 예측 불확실성 증가	

해 호텔 등 사업이 약한 단점도 있어 사용처를 넓히고자 한 것으로 분석된다.

〈기타〉

마일리지 정책 초기에는 두 기업 간에 차이가 있었으나 10여년의 조정 기간을 거치면서 차별성이 점차 줄어들었다. 두 항공사 모두 추진할 수 있는 마일리지 전략에 제약이 있었다고 볼 수 있다. 마일리지 사용 항공권에 제한을 두지 않거나 현금처럼 사용할 수 있도록 하지 않는 이상(본질적 쟁점) 마일리지 사용 확대 전략에 한계가 있을 수밖에 없다.

Q6. 대한항공과 아시아나항공 통합 이후 항공 마일리지 전략 방안을 제안하십시오.

여러 의견을 나눌 수 있도록 지도하되 가급적 현실적인 제안을 논의할 수 있도록 한다(옳고 그름에 기반을 둔 이상적인 제안이 되지 않도록 지도한다). 어떤 전략 방안을 제안할 때 예상되는 문제점을 같이 생각해 볼 수 있도록 한다. 예를 들어, 현금처럼 사용가능하도록 하는 가장 이상적인 정책을 제안하며 이러한 정책이 항공사 경영에 미칠 수 있는 영향을 대략적이거나 분석할 수 있도록 유도한다. 아래 표는 예시이며 다양한 전략 대안을 (1) 구체적인 내용 (2) 장점 (3) 단점 및 예상되는 새로운 문제 등을 종합적으로 분석하도록 한다.

## 국내참고문헌

매일경제(2017), “항공사 마일리지 회계의 비밀,” 2017. 11.21.일자. (<https://www.mk.co.kr/news/economy/8061925>) (접속일: 2023.01.25.)

중앙일보(2008), “마일리지 유효기간 없는 항공사도 있다,” 2008.09.29.일자. (<https://www.joongang.co.kr/article/3316679#home>) (접속일: 2022. 05.28.)