

第163回運輸政策コロキウム
2025年9月11日

LCCの発展と展望
-世界の動向を振り返る-

東京科学大学
環境・社会理工学院 融合理工学系
教授 花岡伸也

LCCの本質

図表1 LCCの運航システム・サービスの特徴

① 低運賃	
② 高い座席利用率	
③ 有料機内食、有料機内エンターテインメント、特定座席指定課金、受託手荷物重量別課金などの付帯サービス有料化	
④ 2地点間のポイント・トゥ・ポイント・ネットワーク（乗り継ぎサービスなし等による費用削減）	
⑤ 短い折り返し時間による高い機材稼働率（座席キロ当たり費用の削減）	短距離路線で優位性。そもそも長距離路線は機材稼働率が高い。
⑥ 非混雑空港・セカンダリー空港の活用（機材稼働率向上や空港使用料減免による費用削減）	
⑦ 座席クラスの本一化（エコノミークラスのためのサービス簡素化による費用削減）	
⑧ 多くの利用者が座ることのできる高密度な座席配置（座席当たり費用の削減）	
⑨ 機種統一（整備費用やパイロット・整備士の訓練費用等の削減、機材一括購入による割引）	
⑩ 航空券のインターネット予約・販売の推進（人件費、広告費、各種手数料の削減）	
⑪ 職員の複数業務兼務（人件費削減）	

出所 花岡伸也：LCCの本質と国内LCCの将来, ていくおふ, ANA総合研究所, No.137, pp.12-21, 2015.

List of Low-Cost Airlines

Wikipedia英語版

- アフリカ 6カ国9社
- 南北アメリカ 13カ国29社
- アジア・中東 21カ国70社
- 欧州 24カ国49社
- オセアニア 1カ国1社
- 合計 65カ国158社
(廃業したLCCリストあり)

Africa [\[edit \]](#)

Egypt

- Air Arabia Egypt
- Air Cairo

Kenya

- Fly540
- Jambojet

Morocco

- Air Arabia Maroc

Nigeria

- Green Africa Airways

South Africa

- Fastjet
- FlySafair

Zimbabwe

- Fastjet Zimbabwe

Americas [\[edit \]](#)

Argentina

- Flybondi^[1]
- JetSmart Argentina^[2]

Brazil

- Gol Transportes Aéreos
- Azul Linhas Aéreas

Canada

- Air Canada Rouge
- Flair Airlines

Chile

- JetSmart^[3]
- Sky Airline

Colombia

- Clic Air
- Wingo

Costa Rica

- Volaris Costa Rica

Dominican Republic

- AraJet
- RED Air

El Salvador

- Volaris El Salvador

Mexico

- Mexicana de Aviación^{[4][5]}
- Viva
- Volaris

Paraguay

- Paranair

Peru

- JetSmart Perú
- Sky Airline Peru

Turks and Caicos

- InterCaribbean Airways^[6]

United States

- Allegiant Air
- Avelo Airlines
- Breeze Airways
- Frontier Airlines
- JetBlue Airways
- Southwest Airlines
- Spirit Airlines
- Sun Country Airlines

Armenia

- FlyOne Armenia

Cambodia

- AirAsia Cambodia
- Cambodia Airways

China

- 9 Air
- Beijing Capital Airlines
- China United Airlines
- Colorful Guizhou Airlines
- Jiangxi Air
- Lucky Air
- Ruili Airlines
- Spring Airlines
- Urumqi Air
- West Air

Hong Kong

- Greater Bay Airlines
- HK Express

India

- Air India Express
- Akasa Air
- IndiGo
- SpiceJet

Indonesia

- Citilink
- Indonesia AirAsia
- Lion Air
- Super Air Jet
- Wings Air

Japan

- Air Japan
- Jetstar Japan
- Peach Aviation
- Spring Airlines Japan
- Zipair Tokyo

Kazakhstan

- FlyArystan

Kuwait

- Jazeera Airways

Malaysia

- AirAsia
- AirAsia X
- Firefly

Nepal

- Buddha Air

Oman

- Salam Air

Pakistan

- Air Sial
- Airblue
- Fly Jinnah
- Serene Air

Philippines

- Cebgo
- Cebu Pacific
- PAL Express
- Philippines AirAsia
- Royal Air Philippines
- Sky Pasada
- SkyJet Airlines

Saudi Arabia

- Flyadeal
- Flynas

Singapore

- Scoot

South Korea

- Aero K
- Air Busan
- Air Premia
- Air Seoul
- Eastar Jet
- Jeju Air
- Jin Air
- T'way Air

Taiwan

- Tigerair Taiwan

Thailand

- Nok Air
- Thai AirAsia
- Thai AirAsia X
- Thai Lion Air
- Thai Summer Airways
- Thai VietJet Air

United Arab Emirates

- Air Arabia
- Air Arabia Abu Dhabi
- flydubai

Vietnam

- Pacific Airlines
- VietJet Air

Austria

- EasyJet Europe

Belgium

- TUI fly Belgium

Czech Republic

- Smartwings

Denmark

- TUI Danmark

Finland

- TUI Suomi

France

- French Bee
- Transavia France

Germany

- Eurowings
- TUI fly Deutschland

Hungary

- Wizz Air

Iceland

- Play

Ireland

- Ryanair

Italy

- Aeritalia^[7]

Malta

- Eurowings Europe
- Lauda Europe
- Malta Air
- Wizz Air Malta

Moldova

- FlyOne
- HiSky

Netherlands

- Transavia
- TUI fly Netherlands

Norway

- Norse Atlantic Airways
- Norwegian Air Shuttle
- TUI Norge

Poland

- Buzz

Romania

- Dan Air
- Fly Lili
- HiSky Europe

Russia

- Pobeda
- Smartavia^[8]
- Azimuth

Spain

- Air Europa Express
- Iberia Express
- Iberojet
- Level
- Volotea
- Vueling

Sweden

- Norwegian Air Sweden
- TUI Sverige

Switzerland

- EasyJet Switzerland

Turkey

- AJet
- Pegasus Airlines

Ukraine

- SkyUp

United Kingdom

- EasyJet
- Jet2.com
- Norse Atlantic UK
- Ryanair UK
- TUI Airways
- Wizz Air UK

Australia

- Jetstar

2013年当時の講演でのまとめ(赤字は今回追記)

北米

- LCC進展後, 約20年経過.
- LCCとFSC(Full Service Carrier)の区分がなくなりつつある
 - FSCのLCC化: 付帯サービスの有料化
 - LCCのFSC化: イールド重視 **コロナ禍後にFSCとLCCの差が開く**
低運賃重視はULCCのSpirit等 (**ULCCは北米のみの呼称**)
 - 機材平均稼働時間と従業員あたり生産性に差があり.
- 子会社LCCの失敗 “Not a low-cost”
Ted (2004-09) UA子会社, Song (2003-06) Delta子会社

AirTran Airways (1993-2014)	運航開始年	Southwest Airlines	1971 (1967)
Southwestに吸収	()は前身	Sun Country Airlines	1983
		Spirit Airlines	1992 (1983)
		Frontier Airlines	1994
		Allegiant Air	1998
		JetBlue Airways	2000 (1998)
		Avelo Airlines	2021 (1987)
		Breeze Airways	2021 (2018)

2013年当時の講演でのまとめ(赤字は今回追記)

欧州

- LCC成長後、約15年経過.
- 欧州単一航空市場パッケージIIIの完全履行化(1997年)後、第7の自由(3国間輸送)を駆使しているのはRyanairとEasyJetの2強のみ。FSCと他LCCは自国を中心にネットワークを構築。第9の自由(カボタージュ)路線は少ない。Wizz Airも母国ハンガリーだけでなく、ルーマニアやイタリアで複数の拠点空港。
- Ryanairのみが純LCCビジネスモデルを徹底(セカンダリー空港、LF重視、徹底した低運賃)。他の多くはハイブリッド化。
- 2強が他LCCを吸収 Ryanair: Buzz (00-04) EasyJet: Go Fly (98-05), GB Airways (89-08)
- LCCは単一航空市場内
 - 多数の拠点空港と短距離路線で欧州全域をカバー。
 - FSCは大陸横断路線を中心に収益重視。LCCと棲み分け。

運航開始年

Ryanair 1997 as LCC (1984)

EasyJet 1995

Wizz Air 2004

Vueling 2004

Air Berlin 1979-2017 (1997-2010 as LCC)

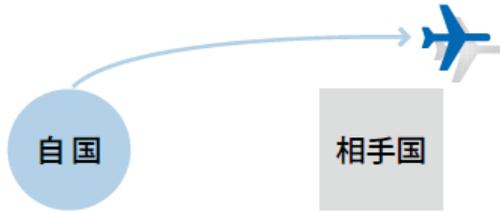
* Brexitの影響: 英国が欧州共通航空領域から除外

EasyJet Europe (2017設立) 大陸欧州に拠点空港を維持

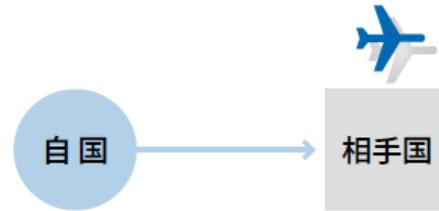
Ryanair UK (2019設立), Wizz Air UK (2018設立) 英国内に拠点空港を維持

空の自由(Freedoms of the Air)

1. 領空通過



2. 技術的着陸



3. 自国から相手国への運輸権



4. 相手国から自国への運輸権



5. 以遠権



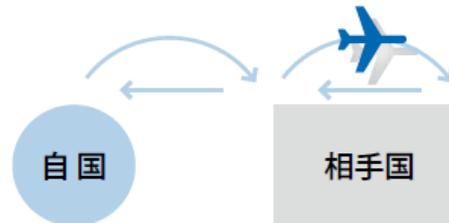
6. 自国をハブとする三国間輸送



7. 三国間輸送



8. 接続便カボタージュ

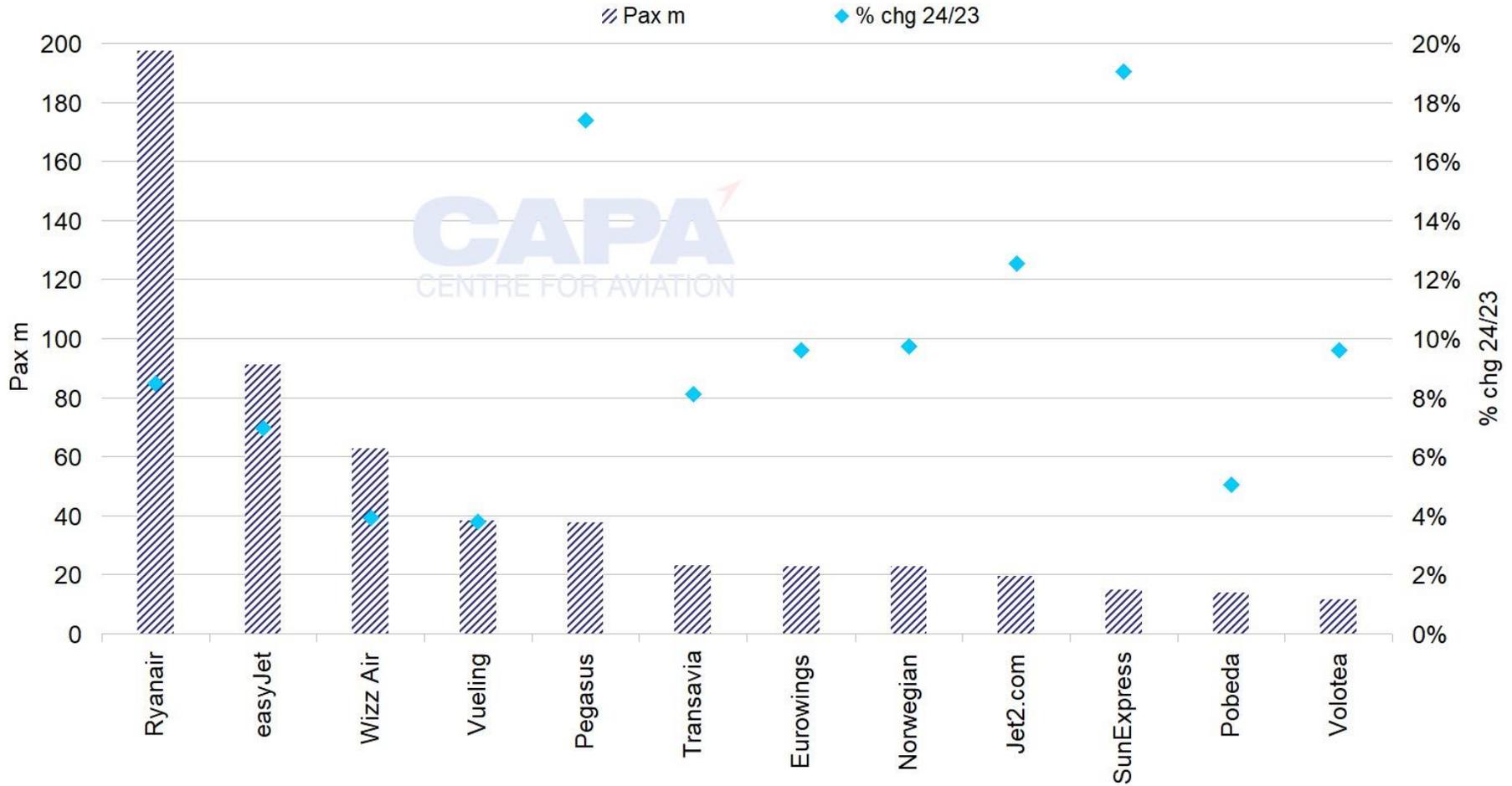


9. カボタージュ



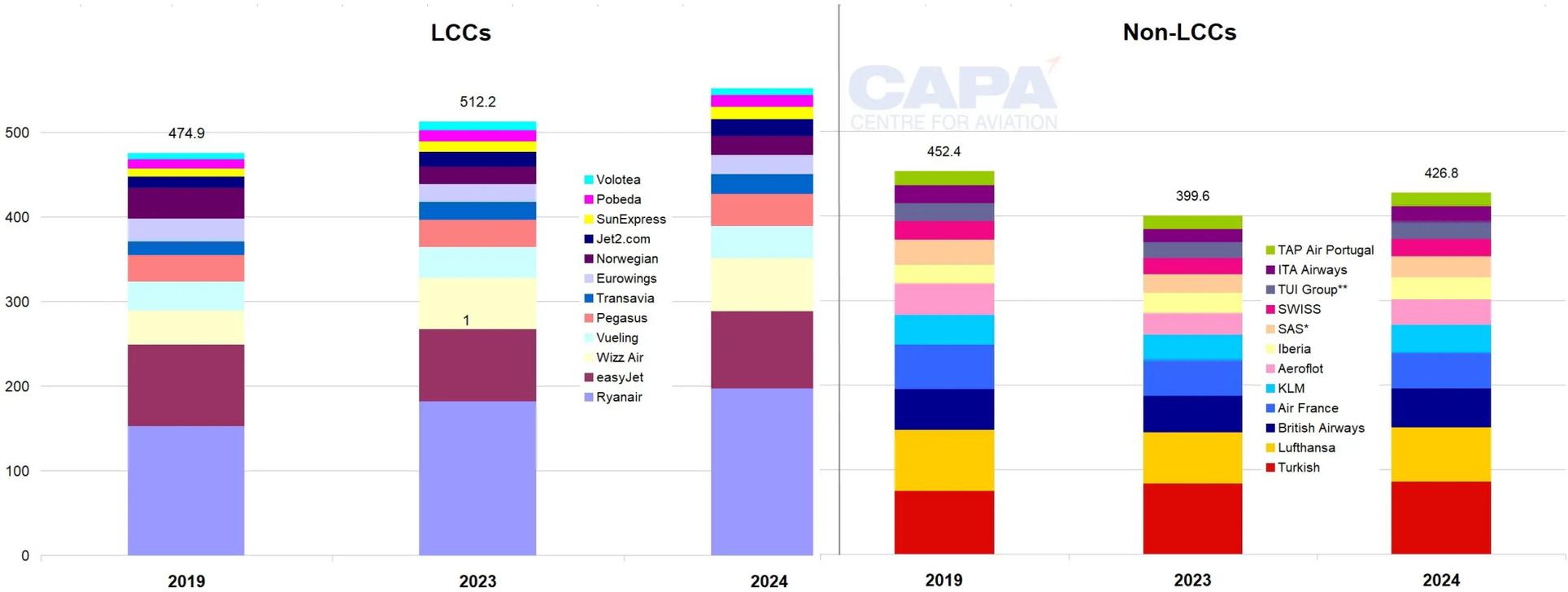
出所 花岡伸也：到来したLCCの波とわが国の行方、ていくおふ、ANA総合研究所, No.131, pp.2-9, 2012.

Europe: Top 12 LCCs Passengers (2024)



Source: <https://www.routesonline.com/suppliers/10554/capa-centre-for-aviation/news/299664458/european-airlines-top-12-lccs-extended-passenger-lead-vs-non-lccs-in-2024/>

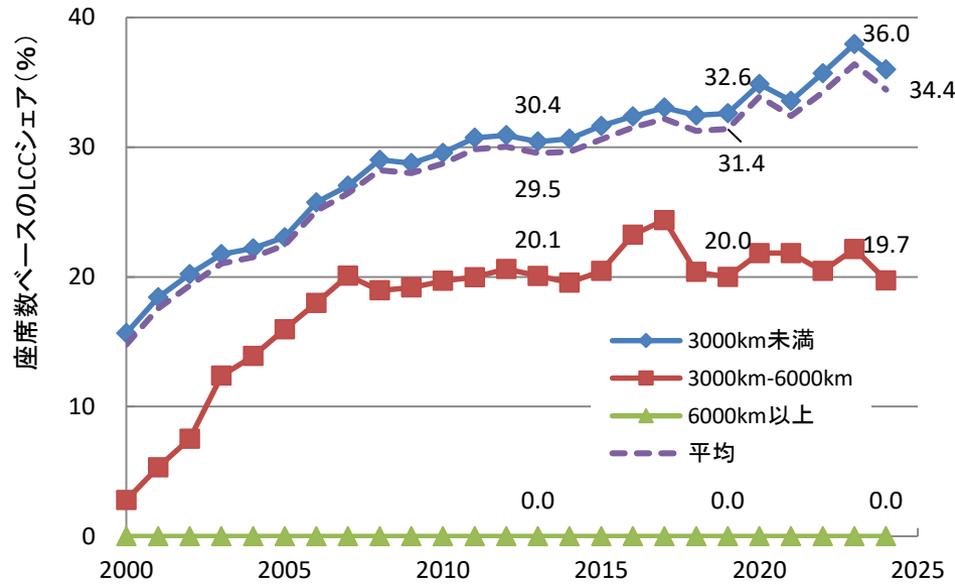
Europe: Top 12 LCCs vs non-LCCs Passengers (2024)



Source: <https://www.routesonline.com/suppliers/10554/capa-centre-for-aviation/news/299664458/european-airlines-top-12-lccs-extended-passenger-lead-vs-non-lccs-in-2024/>

LCCシェア (座席数ベース)

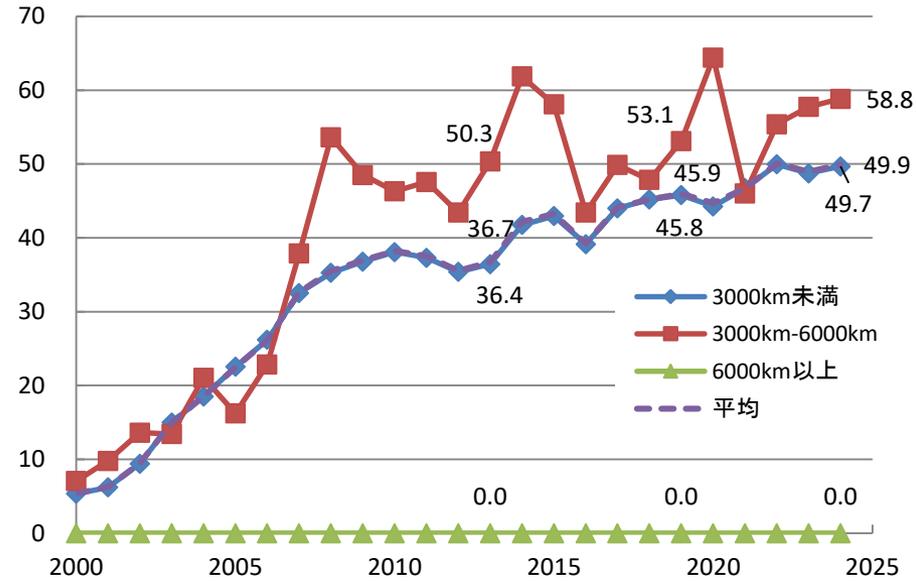
北米域内



2024

週座席数 (千席/週)				LCC週座席数 (千席/週)			
3000km未満	3000km - 6000km	6000km以上	合計	3000km未満	3000km - 6000km	6000km以上	合計
20,753	2,102	33	22,889	7,470	415		7,885

欧州域内



2024

週座席数 (千席/週)				LCC週座席数 (千席/週)			
3000km未満	3000km - 6000km	6000km以上	合計	3000km未満	3000km - 6000km	6000km以上	合計
24,513	711	10	25,235	12,177	418		12,596

出所: OAG Aviation Worldwide Limited “Historical data”を基に三菱総合研究所作成。

各年10月第1週。旅客直行便を対象。

2013年当時の講演でのまとめ(赤字は今回追記)

アジア

- 東南アジア(ASEAN)はLCC登場後、約8年経過。北東アジアはこれから。
- 2015年にASEAN単一航空市場の成立・実行も第5の自由まで。合弁会社モデル(AirAsia, Jetstar, Lion Air, Tiger Airways)により第7と第9の自由を行使。
- アジア市場は地理的スケールが大きい。
 - 短距離市場は東南・北東で分かれる。
 - 中・長距離LCCの登場：AirAsia X, Jetstar, Scoot
費用削減優位性がほとんどない。付帯サービスの有料化に活路があるか？
 - 合弁会社モデルはどこでも成功するのか？
- AirAsiaグループ
AirAsia (マレーシア), Thai AirAsia, Indonesia AirAsia, Philippines AirAsia, AirAsia X, Thai AirAsia X 廃業 AirAsia Japan, Indonesia AirAsia X. 吸収 AirAsia India
- Lion Airグループ
Lion Air (インドネシア), Batik Air [FSC], Wings Air [Reginal], Super Air Jet [ULCC!]
Batik Air Malaysia, Thai Lion Air
- Vietjet Airグループ
Vietjet Air (ベトナム), Thai VietJet Air

JetstarグループはJetstar Japan以外は
吸収(Jetstar Pacific)と廃業(Jetstar Asia)

ASEANのLCCの特徴

なぜASEANでLCCが成長・普及したのか？

- 中間所得層のニーズに一致
 - 低運賃が新規航空需要を誘発.
- 適切な地域サイズ
 - 主要都市間の距離が近く短距離路線を設定しやすい.
- 航空自由化政策
 - 欧州と同じ構図(大陸間はFSC, 域内はLCCという棲み分け).
 - 欧州と異なり自由化は第5まで. 合併会社モデルで対応.

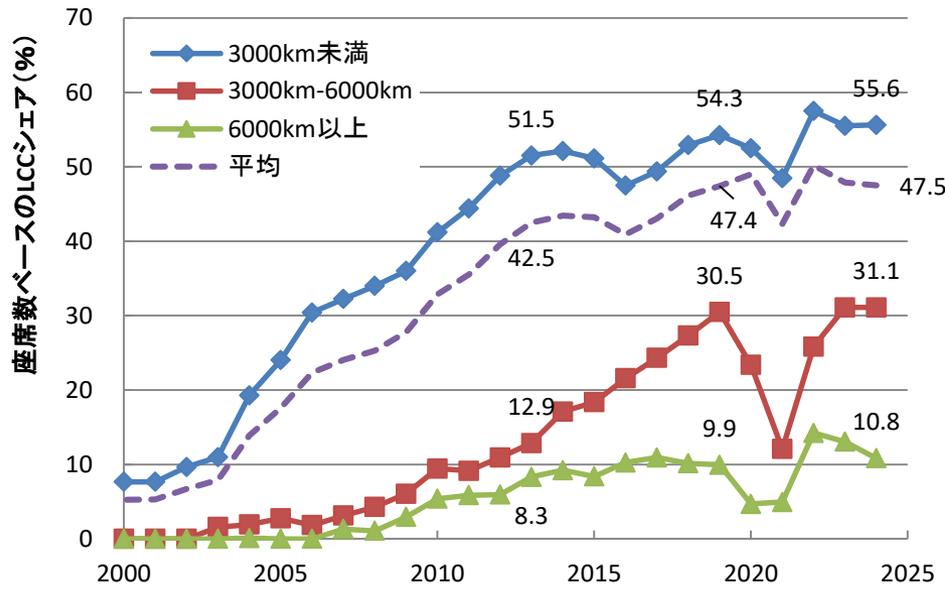
LCCの合併会社モデル

- ASEAN単一航空市場では、第7の自由(他国間)、第8・9の自由(カボタージュ)が自由化されていない。
- 外資規制の上限未満で他国に合併会社を設立することで、他国間輸送と他国の国内輸送が“実質的に”可能。
 - **他国の空港を拠点**として国際線も国内線も運航できる利点。
 - 実質的所有と実効的支配における後者の“事実上の”緩和。
- LCCの優位性：国籍のイメージが薄い。
 - 他国の国内輸送も違和感がない。
 - バンコクのドンムアン空港(DMK)ではエアアジア4社が運航中。
タイ・エアアジア[FD]と、エアアジア[AK](KUL), インドネシア・エアアジア[QZ](DPS), フィリピン・エアアジア[Z2](MNL)の違いはない。
- 混雑空港では航空自由化も合併会社モデルも効果がない。
 - 発着枠は別途検討。発着枠に余裕がないと機材稼働率を上げられない。
 - セカンダリー空港の重要性 (e.g. DMK)

LCCシェア (座席数ベース)

北米・欧州と異なりコロナ禍で国際線のLCCシェアが落ちている。

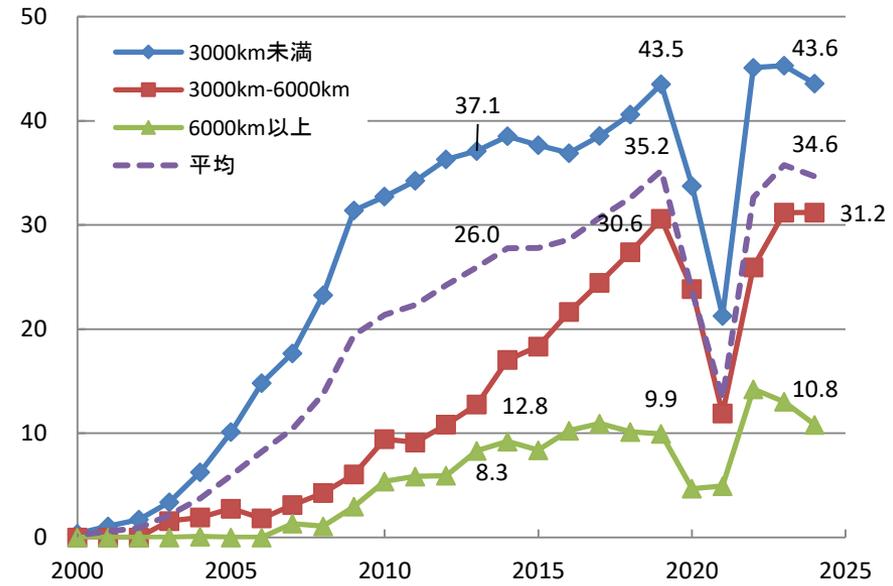
東南アジア (国内線 + 国際線)



2024

週座席数 (千席/週)				LCC週座席数 (千席/週)			
3000km未満	3000km - 6000km	6000km以上	合計	3000km未満	3000km - 6000km	6000km以上	合計
8,025	1,900	931	10,856	4,464	591	101	5,156

東南アジア (国際線)



2024

週座席数 (千席/週)				LCC週座席数 (千席/週)			
3000km未満	3000km - 6000km	6000km以上	合計	3000km未満	3000km - 6000km	6000km以上	合計
3,214	1,894	931	6,039	1,401	591	101	2,092

出所: OAG Aviation Worldwide Limited “Historical data”を基に三菱総合研究所作成。
 各年10月第1週。旅客直行便を対象。

北東アジア

日本, 中国, 韓国, 台湾, 香港, マカオ, モンゴル, 北朝鮮

韓国

Jeju Air 2005

Air Busan 2008 Asianaの子会社

Jin Air 2008 Korean Airの子会社

Eastar Jet 2009

T'way Air 2010(2005)

Air Seoul 2016 Asianaの子会社

Aero K 2021

Air Premia 2021

中国

Spring Airlines(春秋航空) 2004

FSCの子会社LCCが多数

香港

HK Express 2005 Cathayの子会社

FSCの子会社が多い

Airline-within-airline (AWA) 戦略

2012年
LCC元年

Armenia

- FlyOne Armenia

Cambodia

- AirAsia Cambodia
- Cambodia Airways

China

- 9 Air
- Beijing Capital Airlines
- China United Airlines
- Colorful Guizhou Airlines
- Jiangxi Air
- Lucky Air
- Ruili Airlines
- Spring Airlines
- Urumqi Air
- West Air

Hong Kong

- Greater Bay Airlines
- HK Express

India

- Air India Express
- Akasa Air
- IndiGo
- SpiceJet

Indonesia

- Citilink
- Indonesia AirAsia
- Lion Air
- Super Air Jet
- Wings Air

Japan

- Air Japan
- Jetstar Japan
- Peach Aviation
- Spring Airlines Japan
- Zipair Tokyo

Kazakhstan

- FlyArystan

Kuwait

- Jazeera Airways

Malaysia

- AirAsia
- AirAsia X
- Firefly

Nepal

- Buddha Air

Oman

- Salam Air

Pakistan

- Air Sial
- Airblue
- Fly Jinnah
- Serene Air

Philippines

- Cebgo
- Cebu Pacific
- PAL Express
- Philippines AirAsia
- Royal Air Philippines
- Sky Pasada
- SkyJet Airlines

Saudi Arabia

- Flyadeal
- Flynas

Singapore

- Scoot

South Korea

- Aero K
- Air Busan
- Air Premia
- Air Seoul
- Eastar Jet
- Jeju Air
- Jin Air
- T'way Air

Taiwan

- Tigerair Taiwan

Thailand

- Nok Air
- Thai AirAsia
- Thai AirAsia X
- Thai Lion Air
- Thai Summer Airways
- Thai VietJet Air

United Arab Emirates

- Air Arabia
- Air Arabia Abu Dhabi
- flydubai

Vietnam

- Pacific Airlines
- VietJet Air



Vol.59 2025



Low-cost carrier development under airline-within-airline strategy: Bibliometric analysis and systematic literature review

Weicheng Wang^a, Xiaowen Fu^a, Kun Wang^{a,*}, Xiaoqian Sun^b, Sebastian Wandelt^b,
Jianda Wang^a, Xiangru Wu^a

^a Department of Industrial and Systems Engineering, The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, China
^b National Key Laboratory of CNS/ATM, Beihang University, 100191 Beijing, China

廃業したAWA

Table 1
AWA cases in the US and Europe.

LCCs	Parent company	Entry	Cessation
America			
Continental Lite	Continental	1993	1995
Shuttle by United	United	1994	2002
Delta Express/Song	Delta	1996	2006
Metrojet	US Airways	1998	2002
Zip	Air Canada	2002	2004
Ted	United	2003	2009
Europe			
Blue1 oy	SAS Group	1987	2016
Deutsche BA	British Airways/Air Berlin	1992	2008
Go Fly	British Airways	1998	2003
Basiq Air (Transavia)	KLM	2000	2005
Buzz	KLM	2000	2004
Germanwings	Lufthansa	2002	2020
Bmibaby	British Midland	2002	2012
Snowflake	SAS Group	2003	2004
FlyNordic	Finnair	2003	2008
Centralwings	LOT Polish Airlines	2004	2009
Swiss European	Swiss International	2005	2018

Source: [Homsombat et al. \(2014\)](#) with supplemented data from Cirium (

現存するAWA

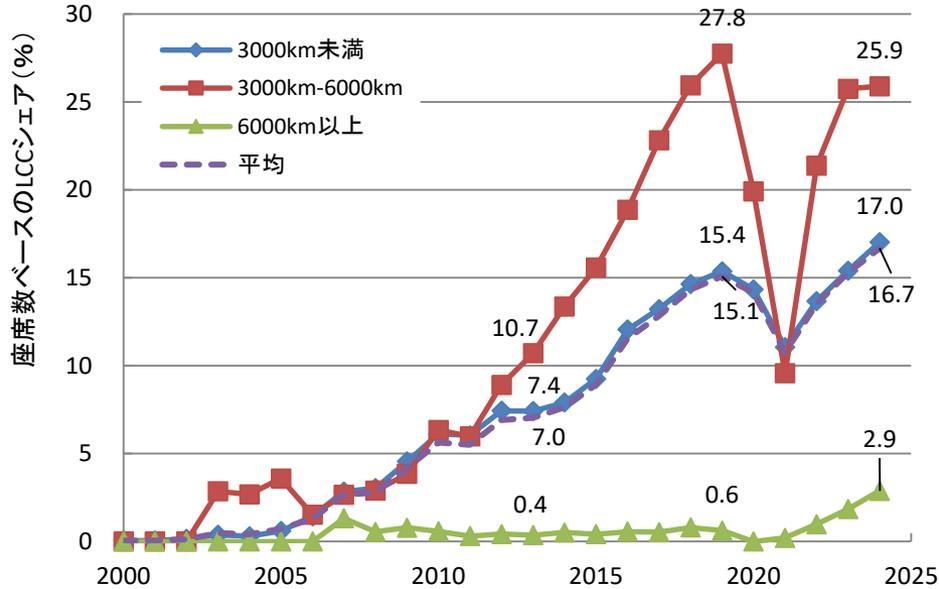
Table 2
List of current AWA groups.

Region	Country/Region	Group LCC	Group FSC
Asia and Pacific	Australia	Jetstar	Qantas
	China	9 Air	Juneyao Air
	China	Chengdu Airlines	Sichuan Airlines
	China	China West Air	Hainan Airlines
	China	China United	China Eastern
	China	Lucky Air	Hainan Airlines (36.68 %)
	Hong Kong	HK Express	Cathay Pacific
	India	Air India Express	Air India
	Indonesia	Citilink	Garuda Indonesia
	Indonesia	Lion Air	Batik Air
	Japan	Jetstar Japan	JAL and Qantas (each 33.3 %)
	Japan	Zipair Tokyo	JAL
	Japan	Air Japan	ANA
	Japan	Peach Aviation	ANA (77.9 %)
	Japan	Air Do	ANA (13.61 %)
	Singapore	Jetstar Asia	Qantas (49 %)
	South Korea	Jin Air	Korean Air
	South Korea	Air Busan	Asiana Airlines
	South Korea	Air Seoul	Asian Airlines
	Singapore	Scoot	Singapore Airlines
	Taiwan	Tigerair Taiwan	China Airlines
	Vietnam	Pacific Airlines	Vietnam Airlines
	Central Asia	Kazakhstan	FlyArystan
Germany		Eurowings	Lufthansa
Austria/Malta		Eurowings Europe	Lufthansa
Europe	Russia	Pobeda	Aeroflot
	Turkey	SunExpress	Turkish Airlines and Lufthansa
	France	Transavia France	Air France-KLM
	Netherlands	Transavia.com	Air France-KLM
	Spain	Vueling	IAG group
	Sweden	SAS connect	SAS
North America	Canada	Sunwing	WestJet
Latin America	Panama	Wingo	Copa Airlines
Africa	Egypt	Air Cairo	Egyptair (60 %)
Middle East	UAE	Air Arabia Abu Dhabi	Etihad Airways (51 %)

Source: Cirium database.

LCCシェア (座席数ベース)

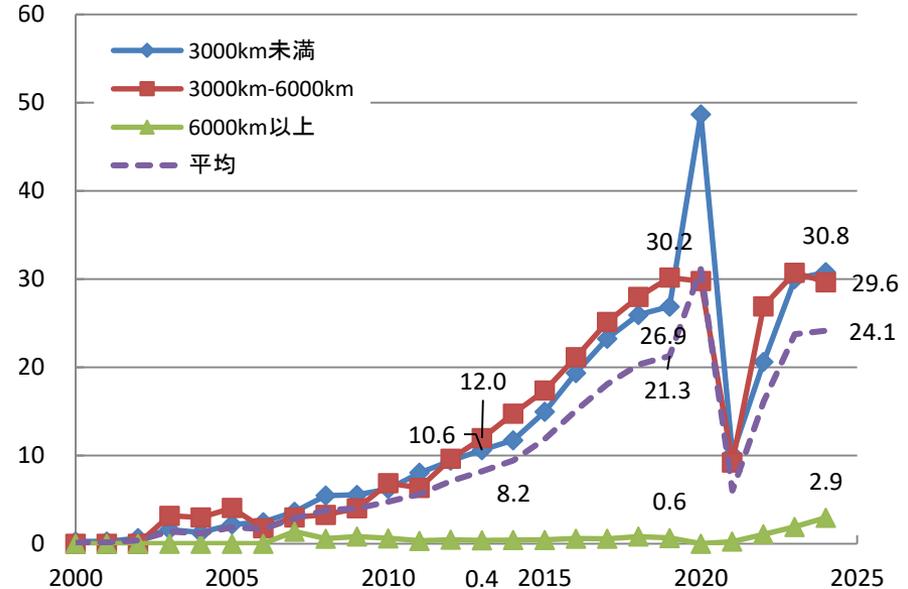
北東アジア (国内線 + 国際線)



2024

週座席数 (千席/週)				LCC週座席数 (千席/週)			
3000km未満	3000km - 6000km	6000km以上	合計	3000km未満	3000km - 6000km	6000km以上	合計
24,364	1,866	1,847	28,076	4,147	483	53	4,683

北東アジア (国際線)



2024

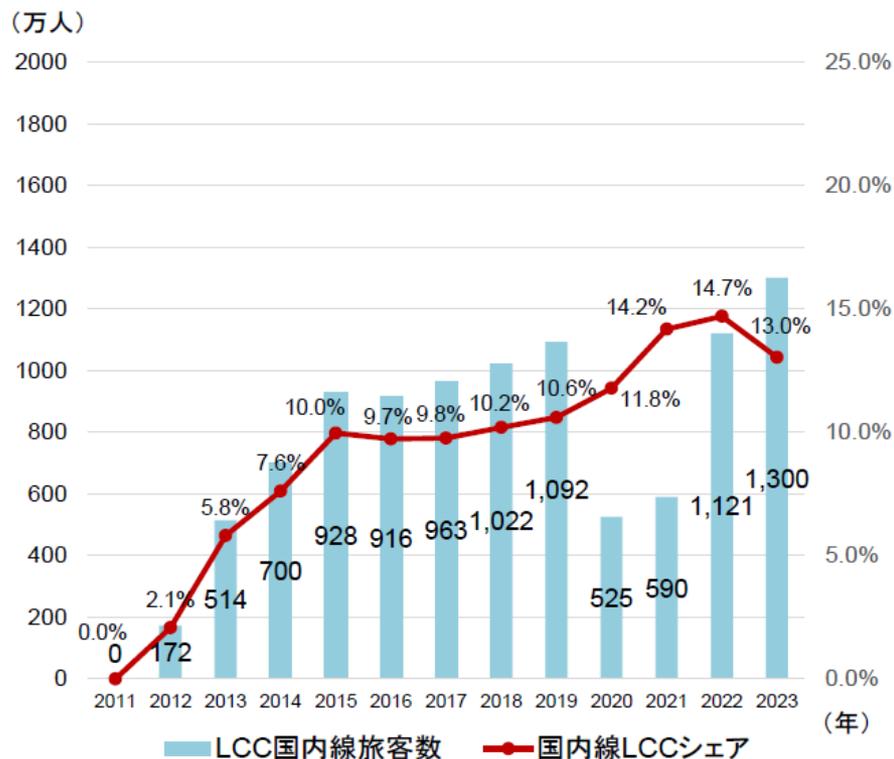
週座席数 (千席/週)				LCC週座席数 (千席/週)			
3000km未満	3000km - 6000km	6000km以上	合計	3000km未満	3000km - 6000km	6000km以上	合計
4,479	1,547	1,804	7,831	1,379	459	53	1,890

出所: OAG Aviation Worldwide Limited “Historical data”を基に三菱総合研究所作成。
各年10月第1週。旅客直行便を対象。

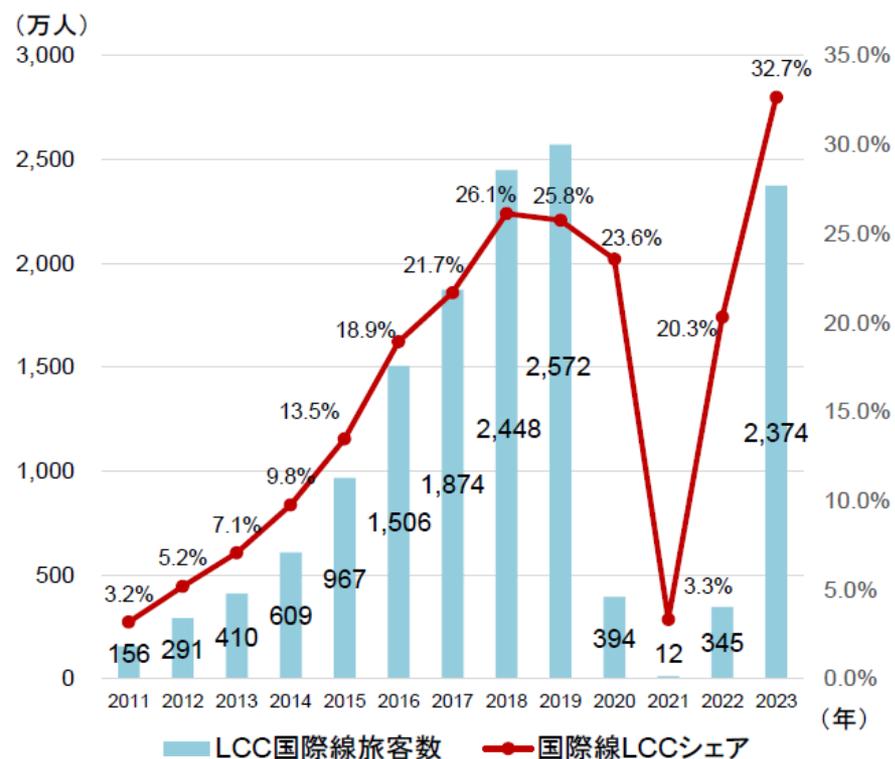
我が国のLCC旅客数の推移(2011年～2023年)

2023年において、国内線の旅客数は1,300万人と過去最高を記録し、シェア率は13.0%であった。一方、国際線の旅客数はコロナ禍で落ち込んだものの回復傾向にあり、シェア率は32.7%と過去最高であった。

国内線LCC旅客数推移



国際線LCC旅客数推移



出典:国土交通省航空局作成 各年(暦年)の統計

Vol.2 2024

Airline competition: A comprehensive review of recent research

Xiaoqian Sun^a, Changhong Zheng^a, Sebastian Wandelt^{a,*}, Anming Zhang^b



^aNational Key Laboratory of CNS/ATM, School of Electronic and Information Engineering, Beihang University, 100191 Beijing, China

^bSauder School of Business, University of British Columbia, Vancouver, BC, Canada

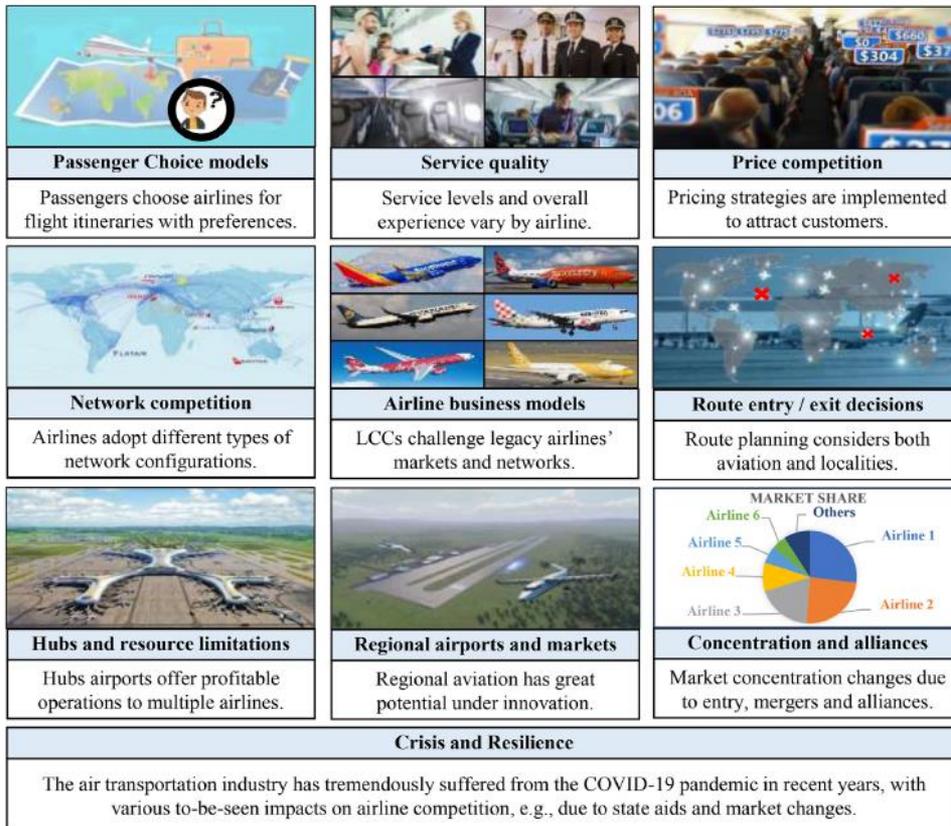


Fig. 2. Overview of ten aspects related to airline competition in this study.

主な論点

1. LCCによる価格競争の激化と付帯サービス料金のアンバンドリング化.
2. FSCとLCCのハイブリッド化（ビジネスモデルの融合）.
3. COVID-19が市場構造や回復戦略に与えた影響.
4. データ駆動型価格分析の増加.
5. FSC対LCCという枠組みを超えた新たな競争理論構築の必要性.

A review of ancillary services in the airline industry

Honglin Liu, Nawal Hanim Binti Abdullah & Shin Yiing Lee

School of Business and Economics, Universiti Putra Malaysia, Selangor, Malaysia

Table 1. Definition of ancillary revenue.

Categories	Definition	Activities
A la Carte Features	These are the things on the ancillary revenue menu. They are the extras that customers can add to their flight experience.	1) Selling food and drinks on board. 2) Carrying bags and extra luggage. 3) Being given seats or better seats within the same cabin. 4) Being able to make reservations over the phone. 5) Having to pay extra for credit card payments. 6) Check-in and checking first. 7) The pros of early boarding 8) Entertainment equipment on board. 9) Access to the Internet wirelessly.
Commission-Based Products	The commission-based category is primarily earned by airlines on sales of third-party products	1) Hotel accommodations. 2) Car rentals. 3) Travel insurance. 4) Duty-free and consumer products onboard aircraft.
Frequent Flier Programs	Frequent flyer miles and points are sold to program partners.	The selling of miles or points to partners in the program, such as car rental and hotel chains, co-branded credit cards, Internet shopping malls, stores, and communication services.
Advertising Sold by the Airline	This is a new area for any advertising related to passenger travel.	1) The money made from the magazine in airtime. 2) Advertisements sold on or in planes, landing docks, gate areas, and airport lounges. 3) Market goods and samples can be placed for a fee.
Fare or Product Bundle	Airlines may allocate a portion of the price associated with an economy class bundle or product bundle as ancillary revenue.	Checked baggage, early boarding, and extra legroom for seating.

Table 2. Ancillary service categorization.

Itinerary	Trip	Relationship
Baggage	Hotels	Loyalty
Seating	Rental cars	Co-branded credit card
Meals	Destination activities	Subscription clubs
Priority boarding		
Lounge access		

主な論点

1. 付帯サービス(Ancillary Service)はLCCにとって主要な収益源.
2. 旅客はサービスの種類によって異なる支払意思額.
3. アンバンドリング化や動的価格設定が拡大.
4. LCCのビジネスモデルを拡張. 航空産業の競争構造を再形成.

LCCの展望

2013年時点のまとめ

	北米	欧州	東南アジア	日本・北東アジア
成長期	成熟期 企業数安定 ハイブリッド化	成熟中 多ローカルLCC ハイブリッド化	成長期 合併モデル	萌芽期 合併モデル
自由化	国内市場	欧州共通航空領域 European Common Aviation. Area	ASEAN単一航空市場 ASEAN Single Aviation Market	二国間オープンスカイ
ネットワーク	大都市・中都市 ニッチ路線	大都市・中都市 三国間輸送	大都市間中心 短距離・中距離市場	大都市間中心
需要	安定	安定	所得増に伴う新規需要	初期効果による新規需要
他モード		高速鉄道との競争 と補完		激しい高速鉄道との競争

LCCの展望

2025年の更新部分

世界的にLCCというビジネスモデルが成熟
サービス競争により一層のハイブリッド化が進展

	北米	欧州	東南アジア	日本・北東アジア
成長期	成熟期 企業数安定 ハイブリッド化	成熟期 多ローカルLCC ハイブリッド化	成熟中 合併モデル	成長期(or停滞期) AWA戦略
自由化	国内市場	欧州共通航空領域 European Common Aviation. Area	ASEAN単一航空市場 ASEAN Single Aviation Market	二国間オープンスカイ
ネットワーク	大都市・中都市 ニッチ路線	大都市・中都市 三国間輸送	大都市間中心 短距離・中距離市場	大都市間中心 中距離市場開拓?
需要	安定	安定	所得増に伴う新規需要	観光・VFR目的の需要
他モード		高速鉄道との競争 と補完		激しい高速鉄道との競争