

【米国】

スピリット航空の発展と破綻及び事業停止、その背景と影響

— ULCC モデルの構造的課題と航空事業経営への示唆 —

福原 和弥 ワシントン国際問題研究所 次長／主任研究員

1. はじめに

2026年5月2日、米国の格安航空会社であるスピリット航空が事業停止を正式に発表した¹⁾。スピリット航空は、従来のLCC（ローコスト・キャリア）よりも徹底した低コスト・低運賃戦略を特徴とするウルトラ・ローコスト・キャリア（ULCC）モデルを先駆的に展開し、2006年以降、米国航空市場において急速に成長した。ULCCを含むLCCの中では、2024年時点のRPM（有償旅客マイル。旅客数にそれぞれの運送距離を掛け合わせて算出される旅客需要を示す指標。）ベースで、サウスウエスト航空、ジェットブルー航空に次ぐ全米第3位の規模を有していた²⁾。

スピリット航空は、ULCCモデルを通じて、米国航空市場における価格競争や商品設計にも大きな影響を与えてきた。そのため、同社の事業停止は、米国航空関係者に大きな反響を与えたとともに、単なる一航空会社の退出にとどまらず、今後の市場構造や競争環境にも影響を及ぼす可能性がある。

スピリット航空が果たして来た役割を踏まえると、同社の発展、経営環境の悪化、2回のChapter 11及び事業停止に関する背景や影響を整理することは、ULCCモデルの構造的課題や米国航空市場の変化を理解する上でも重要である。さらに、需要構造や競争環境の変化が航空会社経営に与える影響を考える上でも、多くの示唆を含んでいる。

そのため、本稿では、スピリット航空の発展、経営環境の悪化、2回のChapter 11、事業停止、そして同社が米国航空市場にもたらした影響について整理した上で、最後に考察について述べることとする。

2. スピリット航空について

スピリット航空は、1964年にミシガン州を拠点とするトラック運送会社として創業した。その後、1983年には航空事業に参入し、デトロイトにおいてチャーター航空会社「チャーター・ワン航空」を設立した。チャーター・ワン航空は、航

空輸送と宿泊等を組み合わせたレジャーパッケージを提供していた^{3,4)}。

1992年、ジェット機を導入したことを契機として、同社は現在の「スピリット航空」へと社名を変更した。また、同年6月には、定期商業便の運航を開始し、本格的な航空会社として事業展開を進めることとなった⁵⁾。

2006年、格安航空会社への投資を手掛けるプライベート・エクイティ・ファンドであるインディゴ・パートナーズ（ハンガリーの格安航空会社ウィズ・エアへの関与などで知られる。）が、同社の過半数株式を取得した。これを契機として、同社は低コスト型の航空ビジネスモデルを積極的に導入することとなった⁶⁾。



図ー1 鮮やかな黄色が特徴的なスピリット航空の航空機

3. スピリット航空の発展とULCCモデル

スピリット航空にとって最も重要な転換点は、2006年以降、低コスト型の航空ビジネスモデルを積極的に導入したことにある。2006年から2015年までCEOを務めたベン・バルダンザ氏のもと、スピリット航空は、米国において最も早い時期に、徹底したULCCへと変貌を遂げた⁶⁾。

なお、一部の記事によれば、2007年の業界会議において、

スピリット航空は自社を ULCC と公の場で位置付けた最初の航空会社であったとされる⁷⁾。同社は、サウスウエスト航空のような従来型の LCC と自社を区別するため、より徹底した低コスト・低運賃モデルを ULCC として打ち出したとのことである。

スピリット航空の ULCC モデルの主な特徴は以下の 3 点である。

(1) 非航空券収入の拡大

スピリット航空の ULCC モデルの核心は、「基本運賃からあらゆる付帯サービスを切り離す」という考え方にあった⁴⁾。特に、2007 年に導入された「Bare Fare」と呼ばれる料金体系は、航空券そのものの価格を極限まで引き下げる一方、従来であれば運賃に含まれていたサービスを個別課金化するものであった。

具体的には、受託手荷物、機内持込手荷物、座席指定、機内飲食、さらには空港での搭乗券印刷に至るまで、さまざまなサービスが追加料金の対象となった。航空券収入以外の付帯収入を重視する収益モデルは、スピリット航空の最大の特徴となった。

スピリット航空の非航空券収入は、2006 年時点では総営業収入の約 4%に過ぎなかったが、その後急速に拡大し、新型コロナウイルスによるパンデミックが生じる前の 2019 年には総営業収入の約 51%に達した。この割合は後述する競争激化によるイールド(有償旅客 1 マイル当たりの平均運賃収入。旅客輸送による収益性を示す指標。)の低下による影響も含まれるものの、同社の非航空券収入比率は、世界の航空業界でも極めて高い水準となっていた。

(2) 徹底したコスト最適化

スピリット航空の ULCC モデルは、徹底したコスト最適化を前提とした運航体制によって支えられていた⁴⁾。

まず、同社は CASM (有効座席マイル当たりコスト。航空会社が 1 座席を 1 マイル輸送する際に必要となるコストを示す指標。)の削減を重視し、エアバス A320 ファミリーによる単一機種運用を行うことで、整備、訓練、部品管理などの効率化を図った。また、機内座席数を従来型の LCC よりも多く配置するとともに、ゲートでの折り返し時間を短縮し、航空機の高稼働率を追求した⁴⁾。

加えて、同社は 1 機当たりの 1 日平均稼働時間についても、LCC よりも高めることで、減価償却費、リース料、保険料などの固定費を、より多くの運航便に分散させる運営を行った。また、伝統的なハブ・アンド・スポーク型ではなく、ポイン

ト・ツー・ポイント型のネットワークを採用することで、ハブ空港特有の空港使用料等の高コスト構造や、乗継を前提とした運航に伴う地上滞留時間を回避した⁴⁾。

(3) 価格重視需要の開拓

スピリット航空は、中南米及びカリブ海諸国向け市場を早期から重点的に開拓した。特に、南フロリダ地域に存在する中南米・カリブ系コミュニティによる VFR (親族・知人訪問) 需要を取り込むことで、それまで航空旅行を利用しにくかった低所得層にも、徹底した低運賃を提供することで、新たな需要を開拓した⁸⁾。

こうした需要の多い南フロリダ地域において、同社は、アメリカン航空のハブ空港であるマイアミ国際空港ではなく、比較的 low コストで混雑の少ないフォートローダーデール空港を拠点とすることで、低コスト運航と高い機材稼働率を実現した⁸⁾。

これらの取組の下、スピリット航空の RPM は、2006 年の 4,561 百万旅客マイルから、2019 年には 35,245 百万旅客マイルへと約 7.7 倍に拡大した (図-2 参照)。また、CASM についても、2006 年時点では 10.93 セントと、LCC 平均の 8.94 セント及びレガシーキャリア平均 (国内線) の 10.9 セントを上回っていたが、2019 年には 7.96 セントまで低下し、同年の LCC 平均の 11.18 セント及びレガシーキャリア平均 (国内線) の 12.86 セントを下回る水準となった (図-3 参照)。

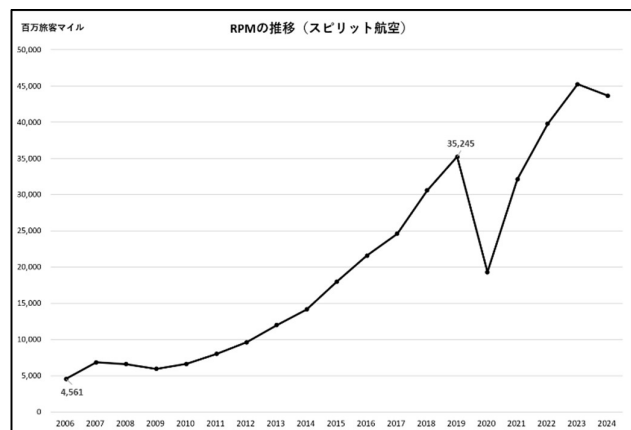


図-2 RPMの推移 (スピリット航空)

このように、スピリット航空の ULCC モデルは、単なる低運賃戦略ではなく、非航空券収入 (付帯収入) の最大化、徹底したコスト最適化、価格重視需要の取り込み等を組み合わせることで、収益拡大、コスト削減及び需要拡大を同時に実現し、米国航空市場において独自の競争優位性を構築した総合的な経営モデルであった。

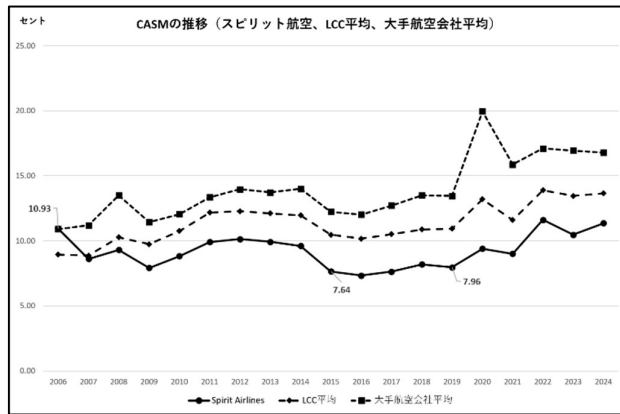


図-3 CASMの推移 (スピリット航空、LCC平均、大手航空会社平均)

4. スピリット航空を取り巻く経営環境の悪化

4.1 パンデミック以前から顕在化していた課題

独自の競争優位性を構築していたスピリット航空であったが、パンデミック以前の2010年代後半には、既に運賃及びコストの両面で課題に直面していた。

(1) 運賃面

運賃面では、大手航空会社やLCCとの競争激化を背景に、スピリット航空のイールドは2015年の7.04セントから2019年には6.03セントまで低下した (図-4参照)。

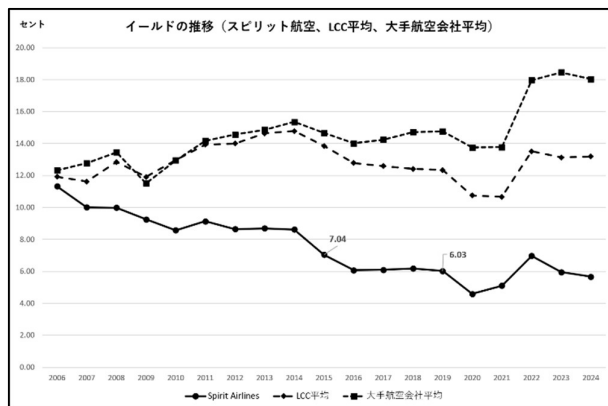


図-4 イールドの推移 (スピリット航空、LCC平均、大手航空会社平均)

2012年から2017年にかけて、大手航空会社であるデルタ航空、ユナイテッド航空、アメリカン航空は、座席指定や手荷物等に制限を設ける代わりに、スピリット航空の運賃水準に近い低価格を実現した「ベーシック・エコノミー」運賃を導入した。その結果、価格重視層の一部にとっては、わずかな追加料金で、より高頻度の便数、広範なネットワーク、運航乱れ時の代替対応、マイレージプログラム等を利用できる大手航空会社の方が魅力的に映るようになり、大手航空会社

へ需要が流れる構造が強まった^{6),9)}。

加えて、スピリット航空は、従来、フロリダ州を中心とした東海岸市場に強みを有していたが、その後のネットワーク拡大に伴い、当該市場への集中度は低下した。この間、LCCであるジェットブルー航空やサウスウエスト航空が東海岸市場における供給拡大を進めたことで競争が激化し、従来優位性を有していたフロリダ関連市場におけるシェアの維持が難しくなっていった¹⁰⁾。

このように、スピリット航空は、大手航空会社やLCCとの競争激化を背景に、従来のULCCモデルによる低価格戦略のみでは差別化を図ることが難しくなり、十分な運賃水準を確保することが困難となっていた。

なお、同社は、イールドの引き上げができない中、付帯収入への依存度を高めることで収益確保を図っていたが、それは利用者満足度やブランドイメージの低下につながる側面もあった。

(2) コスト面

コスト面でも逆風が強まっていた。スピリット航空のCASMは2015年の7.64セントから2019年には7.96セントに増加した (図-3参照)。同社のULCCモデルは、極限まで高められた運航効率の上に成り立っており、2019年上半期には、1機当たりの1日平均稼働時間が12.5時間に達するなど、機材利用率は極めて高水準となっていた。その結果、運航上のバッファが失われ、悪天候等による運航乱れ発生時の回復力低下につながり、欠航・遅延対応コストの増加を招いていた¹¹⁾。

また、同社は成長に伴い、大規模・混雑空港への進出を進めていたことから、空港使用料等のコスト増加要因を抱えるようになっていた。

このように、スピリット航空は競争の激化により、十分な運賃水準を確保することが困難であったとともに、コスト上昇圧力に直面しており、パンデミック以前の段階から、既にULCCモデルの構造的課題に直面しつつあったと言える。

4.2 パンデミック及びその後の市場環境変化

スピリット航空は、2020年の新型コロナウイルス感染症によるパンデミックにより極めて大きな影響を受けた。同社は、パンデミック直前まで積極的な機材導入及び路線拡大を進めており、成長投資の拡大に伴って現金余力が低下していた¹⁰⁾。このような状況下でパンデミックが発生し、旅客需要が急減したことは、高い機材稼働率と継続的な需要拡大を前提とし

ていた同社の ULCC ビジネスモデルにとって極めて大きな打撃となった。2020 年には約 8 億ドルの営業損失を計上した。

一方、スピリット航空は国内レジャー需要への依存度が高かったことから、パンデミック後の回復局面では、レジャー需要の回復が早かったこともあり、需要回復の恩恵を比較的早期に享受した。これを受けスピリット航空は、2021 年には供給能力 (ASM (有効座席マイル) ベース) が 2019 年比約 97%まで回復し、その後も 2022 年に約 20%、2023 年に約 15%の供給拡大を実施するなど、積極的な成長戦略を継続した。しかしながら、需要回復は、いわゆる「リベンジ消費」に支えられた一時的な側面も強く、同社に対する持続的な需要拡大にはつながらなかった¹⁰⁾。

むしろ、パンデミック後の米国航空市場では、以下の通り、需要構造や競争環境そのものが大きく変化していた。

(1) レジャー需要の拡大による影響

パンデミック後、ビジネス需要の回復が遅れる一方、レジャー需要は比較的早期に回復した。こうした中、大手航空会社がベーシック・エコノミー運賃等を通じて低価格レジャー市場へ本格的に参入したことで、LCC 及び ULCC が従来優位性を有していた価格重視市場における競争がさらに激化した²⁾。特に、ラスベガス、フロリダ、ニューヨーク等の主要市場では競争が激化し、供給過剰による運賃下落圧力も強まっていた⁶⁾。また、スピリット航空は、積極的な供給拡大及び路線拡大を行っていたが、その多くは運航頻度の低い路線であり、ネットワークの断片化が進んでいた。その結果、利用者にとってフライト時間の選択肢が限られるとともに、高頻度運航を行う競合他社とのスケジュール面での競争において脆弱な状況となっていた¹⁰⁾。

(2) プレミアム需要拡大・中低所得層需要停滞の影響

加えて、パンデミック後は、高所得層の消費動向が堅調であったことなどを背景として、プレミアム需要が継続的に拡大した²⁾。これにより、大手航空会社はファーストクラスやビジネスクラス等を通じて高収益を確保できるようになったほか、プレミアム需要による収益を背景として、ベーシック・エコノミー運賃による低価格競争にも対応しやすい状況となっていた。

一方、ULCC が主な顧客層としてきた中低所得層は、インフレ等の影響により旅行支出を抑制する傾向が強まった²⁾。その結果、スピリット航空が得意としていた低価格市場では需要の伸びが相対的に鈍化し、収益性の改善が困難な状況と

なった。

(3) 賃金上昇の影響

さらに、パンデミック後の労働市場の逼迫も大きな影響を与えた。パンデミック期における需要急減を背景として、早期退職等により多くのパイロットが航空業界を離れたが、その後、パンデミック後の需要回復に対して十分なパイロット人材を確保できず、米国では深刻なパイロット不足が発生した。その結果、ULCC 各社も大手航空会社並みの賃金水準を提示せざるを得なくなり、人件費を中心とするコスト上昇に直面したことで、従来の低コスト構造を維持することが難しくなった²⁾。

このように、スピリット航空の経営悪化は、単なる一時的な需要低迷ではなく、パンデミック後の需要構造変化、競争激化、コスト上昇圧力といった市場環境の構造変化に対し、従来の ULCC モデルでは十分対応できなくなっていたことに起因する側面が大きかった。

4.3 ジェットブルー航空との合併の失敗

スピリット航空は、パンデミックによる経営悪化に直面する中で、他社との統合による経営再建を模索することとなった。同社は、比較的若い機材構成を有していたことなどから、航空業界において魅力的な買収対象と見なされていた。

2022 年 2 月には、フロンティア航空がスピリット航空との合併計画を公表したが、その後、ジェットブルー航空がより高額な対抗買収案を提示したことで状況は大きく変化した。最終的にスピリット航空の株主はジェットブルー航空の買収案を支持し、同年 7 月、ジェットブルー航空はフロンティア航空との買収合戦に勝利した¹²⁾。

ジェットブルー航空との合併が実現すれば、米国第 5 位規模の航空会社が誕生する見通しであり、現金不足や巨額債務に直面していたスピリット航空にとっては、経営安定化及び生き残りに向けた重要な転機となる可能性があった¹⁴⁾。

しかしながら、同合併に対しては、競争政策上の懸念が強く示された。民主党のバイデン政権が航空消費者保護を重視していた中、2023 年 3 月、米国司法省は、ジェットブルー航空とスピリット航空の統合が LCC 間の競争を減少させ、消費者に不利益を与えるとして提訴した。特に同省は、スピリット航空が米国航空市場において「価格破壊的」な役割を果たしており、その消滅は航空運賃上昇につながると主張した。

2024 年 1 月、連邦地方裁判所は、「競争を減少させ、消費者に不利益を与える」として合併差し止めを命じた。バイデ

ン大統領も、「この合併が実現していれば、数千万人のアメリカ人が運賃上昇と選択肢減少に直面していただろう」と述べ、判決を「消費者と競争にとっての勝利」と評価した。これを受け、ジェットブルー航空とスピリット航空は2024年3月、合併契約を正式に解消した¹³⁾。

この合併の失敗は、スピリット航空にとって、単なる資本提携機会の喪失にとどまらなかった。同社が2022年から2024年までの約2年間にわたり、経営資源や組織エネルギーの多くを合併交渉及び規制対応へ投入していた間にも、需要構造変化、人件費上昇、競争激化といった根本的課題は進行し続けていた⁴⁾。結果として、合併が頓挫したことにより、経営再建に向けた重要な選択肢を失うこととなった。

4.4 P&W 製 GTF エンジン問題

スピリット航空は、他社との合併交渉が進む中で、プラット・アンド・ホイットニー (P&W) 製ギヤード・ターボファン (GTF) エンジン問題にも直面し、同社の財務面及び運航面に追加的な負担を与えることとなった。

2023年7月、P&Wの親会社である RTX 社は2015年から2021年までに製造されたエアバス A320neo 向け GTF エンジンの一部について、粉末金属の製造工程に起因する問題が判明したと発表した。これにより、3,000基以上の対象エンジンのうち約1,200基について、金属疲労による微細亀裂の有無を確認するための追加検査及びエンジン取り外しが必要となった¹⁴⁾。

特にスピリット航空は、米国における GTF エンジン搭載の A320neo 型機の最大の運航会社とされており、同問題の影響を大きく受けた¹²⁾。スピリット航空の ULCC モデルは、高い機材利用率と効率的な運航を前提として成立していたため、一部機材の運航停止であっても、同社の事業運営に大きな影響を与えた。

4.5 スピリット航空がおかれた状況の整理

以上のとおり、スピリット航空は、パンデミック以前から、競争激化による運賃下落圧力やコスト上昇圧力に直面しており、従来の ULCC モデルによる競争優位性の維持が徐々に難しくなっていた。

さらに、パンデミック後には、需要構造変化や大手航空会社による低価格市場への本格参入、プレミアム需要拡大、中低所得層需要の停滞、人件費上昇等により、スピリット航空を取り巻く経営環境は一層厳しさを増していた。

加えて、他社との合併の失敗や、P&W 製 GTF エンジン問題による追加的な負担も重なったことで、スピリット航空は、

弱体化した財務基盤のまま、構造的な経営課題への対応を迫られる状況となっていた。

5. 2 回の Chapter 11

5.1 1 回目の Chapter 11

スピリット航空は2024年11月18日、事業継続を前提に債務再編を行う連邦破産法第11章 (Chapter 11) の適用を申請した。同社は2022年に3億9,000万ドル、2023年に4億7,500万ドルの純損失を計上しており、2024年半ば時点では長期負債が33億ドルを超える状況に陥っていた¹⁵⁾。

当該 Chapter 11 は、事前に主要債権者との合意を取り付けた「プレパッケージ型」として進められた点が特徴であった。スピリット航空は、破産手続中の運営資金として既存債権者から3億ドルの融資を確保するとともに、追加の3億5,000万ドルの資本注入についても合意を得た。また、既存債務の一部を株式へ転換することで、総額約7億9,500万ドルの負債削減を行う再建計画が策定された。一方、既存株式については、再建計画の中で無価値化され、消滅することとなった¹⁵⁾。

また、スピリット航空は「Project Bravo」と呼ばれる事業改善計画も同時に打ち出した。同計画では、手荷物や座席指定等の付帯サービスを組み合わせた新たな商品の導入や、一部座席において中央席を空席とすることで、追加的な快適性や空間的余裕を提供する商品等を通じ、価格のみならず快適性も重視する、より高単価の「プレミアム・レジャー需要」の取り込みを目指した。また、収益性の低い市場から20~30機を再配置し、運航効率改善も進めようとしていた。さらに、他航空会社との提携強化や、提携クレジットカード・ロイヤリティプログラム強化による収益拡大も掲げられ、同社は Project Bravo 全体によって TRASM (有効座席マイル当たり総収益) が2023年実績の9.6セントから10.9セントへ改善し、年間7億ドル規模の収益押し上げ効果が見込めると試算していた⁹⁾。

スピリット航空の1回目の Chapter 11 は、2025年3月12日、申請から約4か月後に脱却し、極めて短期間で終了することとなった。

5.2 2 回目の Chapter 11

しかしながら、1回目の Chapter 11 脱却後、スピリット航空は根本的な事業再建を実現することができなかった。同社が実施した再建の中心は、債務削減による財務基盤の改善であり、「Project Bravo」を通じた収益改善策も打ち出されたものの、その内容は、既存の ULCC モデルにプレミアム要素

を付加する側面が強く、ネットワークやコストなどの事業構造そのものを抜本的に見直すものではなかった^{16,17)}。大手航空会社は既に幅広い価格帯の商品や強固なロイヤリティ基盤を有しており、スピリット航空が後発的に、従来より高単価な旅客市場へ参入した場合に、持続的な競争優位を確立できるかについては懸念も示されていた⁹⁾。

その結果、収益性低下、価格競争激化、高コスト化といった構造問題は解消されず、2025年夏頃までには、スピリット航空に必要なのは単なる財務基盤の改善ではなく、事業運営そのものを対象とした包括的再編であるとの認識が強まっていった。そして、同社は2025年8月11日、破産脱却後初の四半期報告書において「継続企業の前提」に関する疑義を開示し、8月29日、2回目のChapter 11申請を行うことを発表した¹⁶⁾。

2回目のChapter 11は、スピリット航空にとって極めて異例の事態であった。申請時点で、同社は2025年第2四半期だけで約2億4,600万ドルの純損失を計上しており、これは当初見込んでいた「2025年通期で2億5,200万ドルの黒字」という内部予測に大きく反するものであった。また、同社の資金流出も深刻化しており、同年第2四半期末時点のフリーキャッシュフローも約10億ドルのマイナスとなっていた¹⁵⁾。

そして、2回目の破産手続において、スピリット航空は、既存債権者から最大4億7,500万ドルの運営資金融資を確保し、そのうち2億ドルについては直ちに利用可能とされた。その後、2026年2月24日に債権者との再建合意に達し、航空機リースを含む債務等の固定支払負担について、約74億ドルから約21億ドルへ削減する計画を示した。また、運航機材数の大幅な縮小を通じて、航空機関連コスト及びリース負担の削減を図るとともに、供給能力についても縮小する方針とされた¹⁵⁾。

同計画は、清算を回避し、より小規模な航空会社として再建を図ることを目的としており、報道では、2026年春後半から夏頃までの破産手続脱却を目指すとされていた。しかし、その後の燃料価格上昇等により結果的に計画はさらに厳しさを増すこととなった¹⁵⁾。

6. 連邦政府支援の動きから事業停止へ

2026年2月末、米国及びイスラエルによるイランへの軍事攻撃に対する報復措置として、ホルムズ海峡が実質的に閉鎖される事態となった。これにより原油価格が高騰し、4月にはジェット燃料価格が1ガロン当たり4ドルを超える水準に達した。スピリット航空の再建計画は、1ガロン当たり2.24

ドル程度の燃料価格を前提として策定されていたことから、こうした燃料価格高騰は、同社の再建計画に大きな影響を与えることとなった。

その後、4月中旬には、債権者側は、新たな再建計画の前提条件や実現可能性に対する懸念を示し、Chapter 11手続からの脱却を延期するよう裁判所に求めた^{4, 13, 18)}。

こうした中、スピリット航空の経営危機はさらに深刻化し、2026年4月後半には、連邦政府による約5億ドル規模の救済融資案について、政府・スピリット航空・債権者間で調整が進められた。同社は事業継続が困難となる危機に直面しており、政府支援を模索していたが、交渉は難航していた。トランプ大統領は当時、「我々は厳しい条件を提示している」と述べた上で、支援が実現すれば雇用維持につながるとの認識を示していた¹⁹⁾。

支援交渉を困難にした要因として、仮に将来的にスピリット航空が清算に至った場合には、政府が資産に対する第一順位の請求権を持つことを要求していた点も報じられた。この条件に対しては、既存投資家や債権者から強い反発が生じ、結果として支援交渉は最終段階で決裂したとされる⁶⁾。

最終的に、スピリット航空は2026年5月2日、事業停止を正式に発表した。同社は、「極めて遺憾ながら、スピリット航空は直ちに事業停止手続を開始する。すべてのフライトはキャンセルされ、カスタマーサービスも利用できない」と公表した。

今回の事業停止により、約17,000人の従業員が職を失い、多数の利用者が影響を受けることとなった。同社は、クレジットカード及びデビットカードで購入された航空券については自動的に払い戻しを行う方針を示すとともに、1,300人以上の各地滞在中の乗務員について帰還調整を進めていると説明した⁶⁾。

また、この事業停止について、共和党議員の一部からは、2024年に連邦地方裁判所によって差し止められたジェットブルー航空との38億ドル規模の合併計画に対し、民主党議員らが強く反対していたことが、結果的にスピリット航空の破綻につながったとの批判も示された。一方、民主党側からは、イラン情勢を背景とする燃料価格高騰が経営破綻を決定づけたとの主張がなされていた²⁰⁾。

もっとも、業界内では、スピリット航空の経営問題は燃料価格高騰以前から既に深刻化していたとの見方も根強かった。ユナイテッド航空のスコット・カービーCEOは、「スピリット航空は以前から既に苦境に陥っていた。適切に経営されている航空会社であれば、このような環境でも利益を確保できる」と述べた上で、顧客サービスを極限まで簡素化すること

を前提としたスピリット航空の ULCC モデル自体に構造的限界が存在していたとの認識を示した⁶⁾。

7. スピリット航空が航空市場にもたらした影響

スピリット航空は最終的に事業停止に至ったものの、米国航空市場においては、長年にわたり「運賃抑制装置」として重要な役割を果たしてきたと評価されている。特に、同社が展開した超低運賃及びアンバンドル型(サービス個別課金化)モデルは、既存航空会社の価格戦略や商品設計にも大きな影響を与えた。

航空分析会社シリウムのデータを引用した報道によれば、スピリット航空が米国国内線市場におけるチケット価格の抑制に大きく貢献してきたと指摘している。シリウムのデータによれば、2024 年第 2 四半期から 2025 年第 2 四半期にかけて、スピリット航空が撤退した路線では平均運賃が 23%上昇したとされる²⁰⁾。また、運輸省監察総監室が 2024 年に公表した調査論文でも、スピリット航空等の格安航空会社が新路線へ参入した場合、大手航空会社が自社の最安運賃を引き下げる傾向が確認されているとしている²¹⁾。

また、スピリット航空は、従来であれば航空旅行を利用しにくかった広範な層に対して空の旅を提供する役割を果たしていたとの指摘がある。特に、同社の消滅により、時給労働者や家族連れにとって、航空旅行がより手の届きにくいものとなる可能性も指摘されている²²⁾。

加えて、スピリット航空をはじめとする ULCC の存在は、大手航空会社の価格戦略そのものにも影響を与えた。上述の通り、大手航空会社は、「ベーシック・エコノミー」運賃を導入し、より低価格帯の商品を展開するようになった。

ジェット燃料価格の高騰等を背景として、航空会社各社は、運賃や各種手数料の引き上げ等を通じて収益改善を進めている。こうした中、従来、極めて低廉な運賃を通じて市場全体の価格競争圧力を維持してきたスピリット航空が市場から撤退したことで、航空会社各社が価格転嫁を進めやすい環境となる可能性が指摘されている。スピリット航空自身も、事業停止前の段階で、「自社が消滅すれば旅行者はその不在を実感することになる」と警告していたが、実際にその影響は一部市場において顕在化し始めている²³⁾。

8. 考察及び示唆

(1) スピリット航空の ULCC モデル

本稿で整理したとおり、スピリット航空の ULCC モデルは、単なる低運賃戦略ではなく、非航空券収入(付帯収入)の最大化、徹底したコスト最適化及び価格重視需要の取り込

みを組み合わせることで、収益性向上、コスト削減及び新たな需要創出を同時に実現した総合的な経営モデルであった。

このモデルにより、スピリット航空は、従来型の LCC との差別化を図るとともに、当時の市場環境において、徹底した低運賃を通じた独自の競争優位性を構築した。

また、同社は、競争を通じて米国航空市場における運賃低下に寄与するとともに、従来であれば航空旅行を利用しにくかった層にも航空輸送の利用機会を提供するなど、航空需要の裾野拡大にも貢献しており、米国航空市場において重要な役割を果たしてきた。

このように、スピリット航空の ULCC モデルは、価格重視需要の拡大や大手航空会社との競争環境等、当時の市場環境に適合していたことから、米国航空市場において一定の有効性を有していたと言える。

(2) スピリット航空の ULCC モデルの構造的課題

一方、当該 ULCC モデルは、構造的な脆弱性を有していた。

まず、このモデルは、高い機材稼働率や継続的な需要拡大を前提として成立していたため、パンデミックによる需要急減は、現金余力の低下とも相まって、極めて大きな打撃となった。すなわち、平時における高効率な事業構造は、市場環境が急激に変化した際には、経営上の余力の小ささという形で脆弱性を露呈することとなった。

また、パンデミック後のレジャー需要拡大を背景として、大手航空会社は、ベーシック・エコノミー運賃等を通じて、低価格レジャー市場へ本格的に参入し、高頻度運航やマイループログラム等の付加価値を提供した。より高いサービス水準を有する大手航空会社と顧客を取り合う競争環境へと変化する中、スピリット航空は、従来の競争優位性を維持することができなくなり、コスト上昇を運賃や付帯収入へ十分に転嫁することが難しくなったことで、ULCC モデルの限界が顕在化することとなった。

加えて、大手航空会社との競争を回避するにあたって、スピリット航空は既に供給能力を大幅に拡大していたことから、その規模を維持したままネットワークを抜本的に見直すことは容易ではなかった。すなわち、大手航空会社による低価格レジャー市場への参入が進む中、スピリット航空が競争を回避しつつ事業を維持するためには、新たな市場や路線構成への転換が必要であった。しかしながら、同社にとって、そのような転換には限界があり、この市場環境下においては、ULCC としての適正規模を超えていた可能性もある。

さらに、ULCC モデルは、徹底したコスト削減を前提とし

ているため、人件費等のコスト上昇を吸収する余地が限られていた。

このように、スピリット航空の ULCC モデルは、高効率運営による競争力を有していた一方で、需要急減やコスト上昇、大手航空会社との競争激化といった市場環境の変化に対する柔軟性や経営上の余力が限定的であり、これが同モデルの構造的課題であったと考えられる。

もっとも、大手航空会社との競争が激化する中においても、価格競争を回避しつつ収益を確保できる新たな差別化戦略や事業構造への転換を進めることができているならば、生き残りの可能性は一定程度存在していたとも考えられる。しかしながら、上述の通り、既に大規模な供給能力及びコスト構造を抱えていた状況において、抜本的な事業構造改革を進めることは容易ではなかったと考えられる。

(3) 事業再建の失敗

1 回目の Chapter 11 における再建では、スピリット航空は、債務削減による財務基盤の改善を進めた。また、「Project Bravo」を通じてプレミアム・レジャー需要の獲得を目指した。しかしながら、事業再建の内容は既存の ULCC モデルを補完する施策にとどまり、市場環境変化を踏まえた事業モデルそのものの転換や、適正規模を含めた事業構造の抜本的な見直しには至らなかった。

すなわち、事業再建が単なるバランスシートの改善にとどまり、市場構造や競争環境の変化を踏まえた「どの市場で、どの顧客層を対象に、どのように競争相手との差別化を図るのか」という事業戦略の再設計が十分になされなかったのである。

結果として、Chapter 11 脱却後も厳しい経営状況が続き、2 回目の Chapter 11 に陥ることとなったが、これは偶発的な失敗ではなく、事業再建の失敗であったと考えられる。

このことは、事業再建においては、単に財務基盤を改善するだけではなく、変化した需要構造や競争環境に対応した事業モデルへの転換を進めることが重要であることを示している。また、競争が激化する市場環境において持続的な収益性を確保するためには、差別化戦略の再構築や適正規模の追求、技術活用を含めた抜本的な構造改革が必要であり、それらを伴わない財務改善のみでは、持続的な再建は困難であることを示唆している。

(4) 外部要因による影響

さらに、スピリット航空の事例は、航空事業が、政治、経済、安全保障等の外部要因に大きく左右される産業であるこ

とを改めて示した。

まず、ジェットブルー航空との合併差止めは、バイデン政権下における航空消費者保護を重視する政策方針の下で行われたものであり、結果として、スピリット航空の再建選択肢を狭めることとなった。

また、2026 年 2 月末、米国及びイスラエルによるイランへの軍事攻撃に対する報復措置としてホルムズ海峡が実質的に閉鎖され、燃料価格が高騰したことは、同社の再建計画に大きな打撃を与えることとなった。

しかしながら、航空業界において、このような外部要因の影響を受けること自体は決して例外的な事象ではない。むしろ重要であったのは、そのような市場環境の急変が発生した際に、どの程度の柔軟性や経営上の余力を備えていたかという点である。スピリット航空は、高効率運営と激しい価格競争を前提とした事業構造であったことから、経営上の耐性が限定的であり、外部環境変化への対応力が十分ではなかった点に課題があった。

この点は、航空事業において、外部環境の変化に備えた柔軟性や経営上の余力を確保しておくことの重要性を示唆している。

9. まとめ

本稿では、スピリット航空の発展から事業停止に至る経緯を整理するとともに、ULCC モデルの特徴及び構造的課題、パンデミック後の市場構造変化、事業再建の失敗並びに外部要因の影響について分析を行ってきた。

2000 年代後半に導入されたスピリット航空の ULCC モデルは、当時の市場環境において有効に機能しており、米国航空市場において重要な役割を果たしていた。

しかしながら、パンデミック後の市場構造変化や大手航空会社との競争激化により、従来の ULCC モデルによる競争優位性の維持が困難となる中、事業構造を抜本的に転換し、新たな差別化戦略を十分に構築することができなかったことが、最終的な事業停止につながったものと考えられる。

このようなスピリット航空の事例は、ULCC モデルの構造的課題を示すとともに、事業再建においては、単なる財務基盤の改善だけではなく、市場構造や競争環境の変化を踏まえた事業モデルの抜本的な見直しが重要であることを示している。

加えて、航空事業において持続的な競争優位性を確保するためには、特に小規模航空会社にとって、大手航空会社との差別化戦略や、外部環境変化に対応可能な柔軟性及び経営上の余力を確保することが極めて重要であることを示唆してい

る。

本レポートが、今後の航空業界の分析や航空政策の検討等に役立てば幸いである。

注

本資料におけるデータは、他に注記のない限り、米国運輸省 Form41 により公表されている数値に基づくものである。

引用・参考文献・出典資料

1) Spirit Airlines, “Spirit Airlines Begins Orderly Wind Down of Operations”

<https://www.spiritrestructuring.com/resources/Spirit-Airlines-Begins-Orderly-Wind-Down-of-Operations.pdf> (公表日: 2026年5月2日) (最終閲覧日: 2026年5月14日)

2) 福原和弥, 「アメリカ航空産業の現状と今後の展望—米国LCCサービスの持続可能性に関する考察—」『運輸政策研究』第28巻, 2026年, pp. 39-50, J-STAGE

https://www.jstage.jst.go.jp/article/tpsr/28/0/28_TPSR_28R_05/_article/-char/ja (最終閲覧日: 2026年5月14日)

3) Simple Flying, “A Brief History Of Spirit Airlines”

<https://simpleflying.com/spirit-airlines-history/> (公表日: 2022年1月31日) (最終閲覧日: 2026年5月14日)

4) BizInsider, “An Operational Excellence perspective | ‘SPIRIT AIRLINES: WHEN THE ULTRA LOW COST MODEL LOST ITS OPERATIONAL FOUNDATION’ ”

<https://www.bizinsider.co/p/an-operational-excellence-perspective> (公表日: 2026年5月上旬) (最終閲覧日: 2026年5月14日)

5) Aviation Week, “Indigo Partners Takes Over Spirit Airlines”

<https://aviationweek.com/indigo-partners-takes-over-spirit-airlines> (公表日: 2006年6月20日) (最終閲覧日: 2026年5月14日)

6) The New York Times, “Spirit Airlines Shuts Down, Leaving Passengers Scrambling”

<https://www.nytimes.com/2026/05/02/business/spirit-airlines-shutdown.html> (公表日: 2026年5月2日) (最終閲覧日: 2026年5月14日)

7) TheStreet, “Frontier Airlines Exec, Who Coined Term ‘ULCC,’ Plans Rapid Growth”

<https://www.thestreet.com/opinion/frontier-airlines-exec-who-coined-term-ulcc-plans-rapid-growth-13416354> (公表日: 2016年1月8日) (最終閲覧日: 2026年5月14日)

8) Aviation Week, “Podcast: Spirit-What Went Wrong, What’s Next?”

<https://aviationweek.com/podcasts/window-seat-podcast/podcast-spirit-what-went-wrong-whats-next> (最終閲覧日: 2026年5月14日)

9) CAPA, “Spirit Airlines’ Chapter 11 filing creates more questions than provides answers”

<https://centreforaviation.com/analysis/reports/spirit-airlines-chapter-11-filing-creates-more-questions-than-provides-answers-703209> (公表日: 2025年8月20日) (最終閲覧日: 2026年5月14日)

10) OAG, “What Has Led to the Second Chapter 11 Filing for Spirit Airlines?”

<https://www.oag.com/blog/what-has-led-to-the-second-chapter-11-filing-for-spirit-airlines> (公表日: 2025年9月1日) (最終閲覧日: 2026年5月14日)

11) CAPA, “Spirit Airlines SWOT: short term hiccups cloud solid fundamentals”

<https://centreforaviation.com/analysis/reports/spirit-airlines-swot-short-term-hiccups-cloud-solid-fundamentals-485934> (公表日: 2019年8月19日) (最終閲覧日: 2026年5月14日)

12) Skift, “How Spirit Airlines Fell Apart: A Complete Timeline”

<https://skift.com/2026/04/22/how-spirit-airlines-fell-apart-a-complete-timeline/> (公表日: 2026年4月22日) (最終閲覧日: 2026年5月14日)

13) Reuters, “JetBlue, Spirit Airlines call off \$3.8 bln merger on antitrust hurdle”

<https://www.reuters.com/markets/deals/jetblue-terminates-38-bln-spirit-deal-2024-03-04/> (公表日: 2024年3月4日) (最終閲覧日: 2026年5月14日)

14) Reuters, “Spirit Airlines warns of revenue hit as engine problem grounds more jets”

<https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/spirit-airlines-ground-seven-aircraft-due-pratt-whitneys-new-engine-problem-ceo-2023-08-03/> (公表日: 2023年8月3日) (最終閲覧日: 2026年5月14日)

15) DWU Consulting, “Airline Bankruptcy History 1978-2026”

<https://dwuconsulting.com/dwu-ai/airline-bankruptcy-restructuring-history> (公表日: 2026年2月) (最終閲覧日: 2026年5月14日)

16) Holland & Knight, “2025 Aviation Bankruptcy Update”

<https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2026/02/2025-aviation-bankruptcy-update> (公表日:2026年2月) (最終閲覧日:2026年5月14日)

17) Simple Flying, “Spirit Airlines Plans To Adapt To New ‘Premium Leisure’ Preferences Post-COVID”

<https://simpleflying.com/spirit-airlines-plans-adapt-new-premium-leisure-preference-post-covid/> (公表日:2024年8月11日) (最終閲覧日:2026年5月14日)

18) The Wall Street Journal, “Spirit’s Bankruptcy Exit in Flux as Jet Fuel Prices Surge”

<https://www.wsj.com/business/airlines/spirits-bankruptcy-exit-in-flux-as-jet-fuel-prices-surge-4a9f9dba> (公表日:2026年4月16日) (最終閲覧日:2026年5月14日)

19) POLITICO Pro, “Spirit bailout talks collapse as creditors reject Trump deal”

<https://subscriber.politicopro.com/article/2026/05/spirit-trump-bailout-deal-00902696> (公表日:2026年5月1日) (最終閲覧日:2026年5月14日)

20) POLITICO Pro, “Spirit Airlines shuts down after White House rescue talks collapse”

<https://subscriber.politicopro.com/article/2026/05/spirit-airlines-shuts-down-white-house-00903807> (公表日:2026年5月2日) (最終閲覧日:2026年5月14日)

21) The Wall Street Journal, “Why the Collapse of Spirit Airlines Means Higher Fares for Everyone”

<https://www.wsj.com/business/airlines/why-the-collapse-of-spirit-airlines-means-higher-fares-for-everyone-0e4990aa>
(公表日:2026年5月5日) (最終閲覧日:2026年5月14日)