# 11月の景気ウォッチャー調査

## 内閣府

# 現状DI サービス関連が上昇

## クマ報道で宿泊キャンセルも

内閣府はこのほど、景気ウォッチャー調査の2025年11月分を公表した。同月の景気の現状判断DI（季節調整値）は前月比0・4㌽減の48・7。サービス関連が上昇も、飲食関連が低下した。宿泊事業者から、人の動きが好調も、クマ出没の報道で問い合わせやキャンセルが出ているとの声がある。

調査は地域の景気の動きを観察できる業種の人々に、3カ月前と比較した景気の現状と、2～3カ月先の景気の先行きについて、「良い」「どちらともいえない」「やや悪い」など5段階で判断してもらい、結果を数値化したもの。

現状判断DIは、サービス関連が同0・5㌽増の51・3と、5カ月連続で上昇。小売関連は同0・1㌽増の48・3と4カ月連続で上昇した。

飲食関連は同2・8㌽減の41・6と3カ月連続で低下した。

先行き判断DIは、サービス関連、小売関連、飲食関連の全てが前月比低下した。

景気判断理由の主な回答は次の通り。

「クマの出没に関する問い合わせが多く、予約のキャンセルが若干出ている。物価高とあいまって直近の予約が鈍化している要因とみている」（現状、やや悪、東北、観光型ホテル）。

「安定した天候に恵まれ、紅葉も長い期間楽しむことができたため、国内外からの来訪客でにぎわっている」（現状、やや良、北関東、旅行代理店）。

「11月に入ってから好天が続き、紅葉もいつも以上にきれいな上に、勤労感謝の日が週末と重なり、3連休が1回多いなど、今月は例年より客の動きが良い。ただし、連日のクマ被害の報道により、クマが出没していないかといった問い合わせがかなり多い。クマ出没の風評被害が観光客の動きに水を差している」（現状、やや悪、甲信越、観光型旅館）。

「前月に引き続き宿泊部門が好調で、主に日本人のビジネス利用が堅調である。宴会やレストラン部門は、やや弱含みな印象を受ける」（現状、やや良、東海、観光型ホテル）。

「国内旅行は回復傾向にあるが、地元の国際空港はまだ発着便が少ないため、海外旅行の回復には時間が掛かる」（現状、不変、東海、旅行代理店）。

「紅葉の季節になり団体客が増えている」（現状、不変、九州、観光型ホテル）。

「冬の観光シーズンに入ることから、インバウンドを中心に宿泊客が増加することが見込まれる」（先行き、やや良、北海道、観光型ホテル）。

「前年と比べて、宴会件数の減少が12月以降は小さくなってきており、各種団体需要に加え、個人の宴会利用が少しずつ戻ってきている。宿泊に関しては、定期的に宴会付きのインバウンドツアーが入るようになっており、単価上昇に寄与している」（先行き、やや良、北関東、都市型ホテル）。

「インフルエンザが大流行しており、なかなか客足が戻ってこない」（先行き、不変、南関東、旅行代理店）。

「中国の渡航自粛による影響がどれほどかまだ分からないが、他の地域からの需要に置き換わることで、限定的な影響で落ち着くとみる」（先行き、不変、東海、都市型ホテル）。

「貸し切りバスの料金改定などを含めて物価高騰が止まらないため、客が旅行を控えるようになる心配がある」（先行き、やや悪、北陸、旅行代理店）。

「年内の予約は前年並みに推移しているが、正月明け以降の予約が低迷しており先行きが不安である」（先行き、不変、北陸、観光型旅館）。

「長引く物価上昇により、徐々に消費行動への悪影響が出始めている。今後は旅行に行く余裕のある客層と、そうでない客層との2極化がさらに進むと予想される」（先行き、やや悪、近畿、旅行代理店）。

「冬場になり燃料等の生活必需品が家計を圧迫することから、旅行に使う金が減少することを危惧している」（先行き、やや悪、四国、観光型旅館）。

「物価高にも慣れてきており、旅費は高額になるが客層によっては旅行需要も増えるとみられる」（先行き、やや良、沖縄、旅行代理店）。

1月からの累計は、件数が前年同期比3件減（13・0％減）の20件。負債総額が同26・0％減の11億4700万円。

## ホテル・旅館 11月の倒産

# 7件、負債29億7500万円

## 帝国データ調査 件数2ヵ月ぶり1桁

帝国データバンクによると、2025年11月のホテル・旅館経営業者の倒産（負債1千万円以上の法的整理）は7件、負債総額は29億7500万円だった。件数は2カ月ぶりの1桁。額は3カ月連続で10億円を上回った。

件数は前年同月と同数。前月比は3件減少（30・0％減）した。

額は前年同月比142・7％増加、前月比20・5％減少した。

1月からの累計は、件数が前年同期比6件増（9・1％増）の72件。負債総額が同20・7％減の231億300万円。

### 件数、額とも最少

#### 11月の旅行業倒産

帝国データバンクによると、2025年11月の旅行業の倒産（負債1千万円以上の法的整理）は1件、負債総額は1千万円だった。件数、額とも2025年最少（件数は1～4、10月と同数）だった。

件数は前年同月比3件減少（75・0％減）、前月と同数。

額は前年同月比97・0％、前月比96・5％それぞれ減少した。

### ホテル・旅館経営業者の倒産

| 月 | 2024年 件数 | 2024年 負債総額（百万円） | 2025年 件数 | 2025年 負債総額（百万円） |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 8 | 7,786 | 11 | 1,209 |
| 2 | 5 | 4,640 | 4 | 617 |
| 3 | 5 | 672 | 8 | 1,544 |
| 4 | 11 | 1,880 | 3 | 4,971 |
| 5 | 3 | 2,277 | 5 | 854 |
| 6 | 4 | 1,059 | 7 | 3,637 |
| 7 | 10 | 3,995 | 7 | 1,531 |
| 8 | 1 | 1,200 | 6 | 356 |
| 9 | 4 | 360 | 4 | 1,665 |
| 10 | 8 | 4,053 | 10 | 3,744 |
| 11 | 7 | 1,226 | 7 | 2,975 |
| 12 | 7 | 1,467 | | |
| 合計 | 73 | 30,615 | 72 | 23,103 |

## 東邦銀と福島信金

# 観光業支援でタッグ

## 勉強会開きディスカッションも

東邦銀行と福島信用金庫（福島市）は、福島市内の温泉地を中心とした観光業の支援強化に向けタッグを組む。東日本大震災やコロナ禍の影響を受け、売り上げが大きく落ち込んだ地元の中小規模観光事業者に対し効果的なサポートをするため、両行庫が情報共有して連携する。

具体的には、複数の旅館による食品加工・保管施設の共有や源泉管理施設の整備などを促し、経営効率化・安定化を図ることなどを検討する。

12月11日、福島市観光コンベンション協会が福島市内で初の勉強会を主催し、同協会と両行庫の本部担当者・営業店長ら25人が出席。福島市の温泉旅館・山水荘の経営者による講演のほか、事例研究など専門講座を通じて知見を共有した。後半は、参加者が「現場で感じる課題の共有、協会と金融機関の連携可能性」についてディスカッション。将来的な面的支援の実現に向け目線合わせをした。

東邦銀の上榮大・常務執行役員本店営業部長は、「地域金融機関として観光業を支えて福島市の観光業の稼ぎ頭として育てていくためには何ができるかを考えたい」とあいさつし、継続的な面的支援に意欲を示した。勉強会は複数回の開催を予定しており、温泉旅館のほか、物産など関連産業への幅広い支援を視野に入れた取り組みとしていく。

（記事提供・日本金融通信社＜ニッキン＞）

## 中小企業が下降超

#### 自社の景況判断 内閣府など調査

内閣府と財務省はこのほど、法人企業景気予測調査の2025年10～12月期分を公表した。同期の自社の景況判断BSIは大企業、中堅企業が上昇超、中小企業が下降超となった。26年1～3月も同様の見通しだ。

BSI（ビジネス・サーベイ・インデックス）は、自社の景況が前期と比べて上昇と回答した企業の割合から下降と回答した企業の割合を引いた値。

同期は大企業が前期比0・2㌽増の4・9。中堅企業が同2・0㌽増の4・7。中小企業は同5・9㌽増のマイナス3・7と、マイナス幅が縮小も、前期に続き下降超となった。

来期は大企業、中堅企業でプラス幅が縮小。中小企業でマイナス幅が拡大の見通し。

## 11月の全国企業倒産

# 件数、額とも減少

## 帝国データ調査 796件、788億8300万円

帝国データバンクによると、2025年11月の全国企業倒産（負債1千万円以上の法的整理）は796件、負債総額は788億8300万円だった。件数、額とも前年同月比、前月比ともに減少した。

件数は前年同月比4・6％、前月比17・5％それぞれ減少。前年同月比は6カ月ぶりに減少した。

額は前年同月比48・2％、前月比44・6％それぞれ減と、ともに大きく減少した。前年同月比は3カ月連続で減少。

件数を8の業種別に見ると、サービス業、運輸・通信業、建設業の3業種が前年同月比で減少した。このうちサービス業が同22・2％減の172件と、減少幅が最も大きかった。業種中分類別では、専門サービス（同38・8％減の30件）が大きく減少した。

不動産業が前年同月と同数（19件）。製造業、卸売業、小売業、その他が増加した。その他が同17・2％増（34件）と増加幅が最も大きかった。小売業（同0・6％増の175件）は件数が最も多かった。

ゼロゼロ（コロナ）融資後倒産は43件判明。前年同月比23・2％減と、7カ月連続で減少した。業種別では小売業が14件と最も多かった。1～11月累計は584件と、前年同期を14・7％下回った。

人手不足倒産は31件判明。前年同月比29・2％増と、6カ月連続で増加した。建設業が9件と最も多かった。1～11月累計は390件と、過去最多を更新した。

## 消費支出

# 6ヵ月ぶりに減少

## 総務省調査 教養娯楽も減

総務省がこのほど公表した家計調査報告の2025年10月分で、同月の消費支出（2人以上の世帯）は前年同月比で実質3・0％減の30万6872円と、6カ月ぶりに減少した。10の費目別では教養娯楽など7費目で減少した。

教養娯楽は同0・6％減の3万1177円と3カ月ぶりに減少。このうち宿泊料は同16・9％減の2867円。パック旅行費は名目で0・7％増の2751円。

交通・通信は前年同月比9・2％減の4万2490円と9カ月ぶりに減少。このうち自動車等関係費と通信を除いた「交通」が同1・0％増の6197円。

食料は同1・1％減の9万4352円と5カ月連続で減少。このうち一般外食が同1・0％増の1万5268円。

このほか増加が被服および履物、保健医療、教育の3費目。減少が住居、光熱・水道、家具・家事用品、その他の4費目。

同月の勤労者世帯の実収入（2人以上の世帯）は、1世帯当たり前年同月比で実質0・1％減の59万9845円と、3カ月ぶりに減少した。世帯主の定期収入が同1・7％減の37万9279円と5カ月連続で減少。配偶者の収入が同6・6％増の9万6741円と4カ月連続で増加した。

## 経営

## 失敗の法則から学ぶ

### 宿経営者の仕事大全

旅館クリニック 代表 孫田 猛

—83—

# 会長の役割を明確にする

あるお宿の経営者が事業承継を行うことになりました。社長を息子に譲り、自分は会長になる予定です。引き継ぎの期間は6カ月に設定しました。これから息子は社長としていいスタートを切れるだろうか。不安が経営者の頭の中によぎっています。そして自分が経験したことのない会長職になるということについても、どのような立ち位置で臨めばいいのか迷いがあります。

今回は、旅館業の事業承継における会長と社長の役割分担、そして半年間の移行期間に何をすべきかについて事例をご紹介します。

まずは会長の役割について。次の三つに集約されます。

一つ目は、対外的な信用の維持です。地元の観光協会や商工会とのつながり、金融機関や主要取引先との関係性。これらは長年築いてこられたあなたの「顔」があってこそ。この財産を新社長に引き継ぐ橋渡し役が会長の大きな仕事です。

二つ目は、経営の助言です。新社長が判断に迷ったときの相談相手になる。ただし、ここで気をつけたいのは「口を出しすぎない」こと。細かい経営判断に介入すると、社内が混乱します。

三つ目は、後ろ盾としての存在感です。社内外に「新社長を支持している」というメッセージを示すことで、後継者の求心力が高まります。

一方、新社長の役割は、日々の経営判断、料金戦略、販促、採用、経費管理など、全ての意思決定と責任です。「会社を動かすのは社長、信用を支えるのが会長」。この役割分担がとても重要です。

次に半年間の移行期間、何をすべきか。旅館業は現場の人間関係が収益に直結します。段階的な引き継ぎが成功の鍵となります。

最初の1～2カ月は、現場と人の引き継ぎです。まず全社員に正式な説明を行い、「これから社長は息子が務める。私は会長として支える」と明確に伝えましょう。うわさや憶測を防ぐためです。各部門の担当者、人間関係、問題点を新社長と共有し、キーメンバーとの信頼関係を築きます。

3～4カ月目は、取引先の引き継ぎです。旅行業者、食材業者、金融機関など、主要取引先には必ず同行して挨拶してください。あなたの紹介で信頼をバトンタッチすることが、何より重要です。また、料金設定の考え方、ネット予約の管理、地元との付き合いの暗黙知など、ノウハウの伝承も忘れずに。

5～6カ月目は、いよいよ新社長主体の運営です。会議では発言を控えめにし、社長の判断を尊重しましょう。月次の数字を一緒に確認しながら「経営を見る力」を育てます。売り上げの波、原価、コストコントロール、組織のとりまとめなど、旅館経営の勘所を伝えていきます。

半年後、最も大切なのは任せる勇気です。社内の指示は全て社長から。あなたは地元行事や観光業界のネットワーク維持に専念する。口は出さないが、必要なときはいつでも助言できる。この距離感が、事業承継の成功を左右します。

このお宿の若い社長はIT戦略に強みがあります。生産性向上やSNS発信は大きな武器になるでしょう。一方、古くからの顧客や地域とのつながりは、会長が補完できる部分です。この世代間の強みを組み合わせることで、お宿はさらに発展します。

事業承継は、ゴールではなくスタートです。新しい時代に向けて、二人三脚で歩んでいきましょう。

**失敗の法則その82**

息子への事業承継を計画なく進めてしまい、宿の組織や外部関係者に混乱を生じてしまった。

そのため、終息に余計な労力を使うことになり、新体制のスタートダッシュで大きくつまずくことになった。

そこで、社長と会長の役割分担を明確化し、文章に落とし込むこと。そして移行期間を設けて、アクションプランに基づくスケジュールを組み、ハードルを一つずつクリアしていこう。

https://www.ryokan-clinic.com

＝次回は1月12日付に掲載します

創業70周年の「ありがとう」を皆さまとともに

おかげさまで当社は、今年創業70周年を迎えます。

AIやICTの進歩により、様々なシーンでバーチャル体験が可能となる時代となりましたが、このような時だからこそ、リアルな価値と感動が貴重なものだと感じていらっしゃいませんか？

わたしたちは、「人が主人公、財産」を経営の根幹に据え、人の持つ五感と人間らしさを大切に、最新技術と情報を取り入れた新たな価値を創造することを追求しています。

東武トップツアーズは、これからも人々の暮らし、地域、文化、産業をつなぎ、常に「人」にフォーカスし、多様な価値の創造と、そこから生まれる「ありがとうの連鎖」を生み続ける活動を展開してまいります。

本年もどうぞよろしくお願いいたします。

Thank you 70th Anniversary　東武トップツアーズ