

月刊『地方財務』2015年11月号掲載

財政再建への道のりーどん底からどのように抜け出したのか  
第7回 青森県大鰐町：危うく失いかけたスキーと温泉文化

キャノングローバル戦略研究所主任研究員 税理士 柏木恵

はじめに

7回目は青森県大鰐町を取り上げる。大鰐町は、青森県津軽地方の南端に位置し、北と西は弘前市、東は平川市、南は秋田県に接しており、豊かな自然に恵まれた、「スキーと温泉の町」である。

大鰐温泉スキー場は100年の歴史をもち、全日本スキー連盟発祥の地でもある。日本で初めてスキーが行われたのは、明治44(1911)年である。新潟県高田市でオーストリアから来訪したレルヒ少佐が4名の陸軍の将校たちに1本ストックのオーストリア式の講習会を開いたことによる。その4名の1人が大鰐町出身の弘前第八師団所属の将校である油川貞策であった。大鰐の青年団が、阿闍羅山にスキー場を造り温泉と一緒に売り出そうと油川氏に働き掛け、大正11(1922)年末にスキー場が完成した。そして、大正13(1924)年には第三回全日本スキー大会が開かれ、昭和3(1928)年に第一回インターカレッジスキー選手権大会、その後4回にわたる冬季国体の会場になり、国内有数のスキー場として名を馳せている。平成15年には冬季アジア競技大会も開催された。

一方、大鰐温泉は800年もの歴史がある。大鰐温泉は円智上人により建久年間(1190～1198年)に発見されたと伝えられている。史実に現れるのは、慶安2(1649)年に三代藩主の津軽信義が大鰐に御仮屋を設け湯治したという記録で、それ以来、湯の管理人「湯聖」が置かれるようになった。そして、明治28(1895)年には奥羽本線大鰐駅が開業したことから温泉場は大勢の湯治客で賑わいをみせた。太宰治の『津軽』の中にも大鰐温泉の記述が見られる。

このように、大鰐のスキーと温泉には素晴らしい歴史があり、大鰐町にとって重要な資源である。しかし、そのスキーと温泉が起因となって大鰐町の財政難が引き起こされた。

大鰐町は平成20年度決算で将来負担比率が392.6%と早期健全化基準の350%以上となり、早期健全化団体となった。将来負担比率の悪化の主要因は、2つの第三セクターの「財団法人大鰐町開発公社(以下、開発公社という)」と「大鰐地域総合開発株式会社(以下、OSKという)」が抱えていた負債に対する損失補償見込額62.7億円であった。開発公社とOSKは、大鰐温泉スキー場第二スキー場(以下、高原エリアという)や温泉施設「スパガーデン湯～とぴあ(以下、湯～とぴあという)」、大鰐町都市公園(以下、あじゃら公園という)の開発などの大規模観光事業の資金が経営不振により、不良債権化した。また、平成20年度の大鰐町土地開発公社の債務に対する町負担見込額が5.8億円であることもあげられる。

さらに、地方公営企業においても、休養施設事業特別会計（国民宿舎おおわに山荘）の資金不足比率が316.1%（資金不足額3.3億円）と、温泉事業特別会計（温泉供給事業）の資金不足比率が1441.8%（資金不足額2.5億円）と経営健全化基準の20%以上となったため、経営健全化計画の策定が義務付けられた。

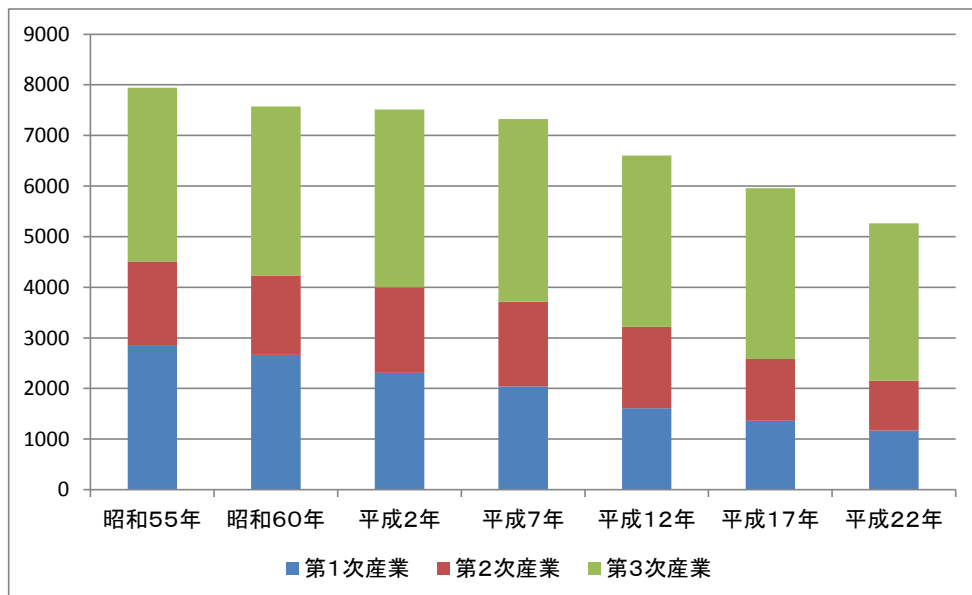
経営健全化計画のもと、大鰐町はOSKと開発公社を清算し、休養施設事業特別会計を廃止することで、高原エリアとおおわに山荘を休止した。大幅な人件費の削減、固定資産税率の引上げ（1.4%→1.6%）、家庭ごみ収集の有料化、施設管理等の見直しも行き、温泉使用料も引き上げることとし、平成26年度をもって早期健全化団体から脱却した。バブル崩壊以降、長年、大鰐町を苦しめていた第三セクターなど負の遺産を整理することができた。

本稿では、大切な資源であるスキーと温泉が原因で財政難に陥った大鰐町の財政再建の取り組みについて検討する。

### 1. 大鰐町の特徴と観光事業の変遷

上述したように、大鰐町の発展にはスキーと温泉があり、大鰐町の財政難にもスキーと温泉が関係している。図1は、大鰐町における第1～3次産業就業者数の推移を示している。もともと第3次産業の割合が大きいが、近年になればなるほど、第3次産業の割合が大きくなっている。このような産業構造の中、図2のように、バブル崩壊後、思うようにスキー客の来場が伸びず、かえって激減したことが大きく影響している。スキー客が増加しなければ、温泉街にも影響が及ぶことは容易に想像がつくだろう。

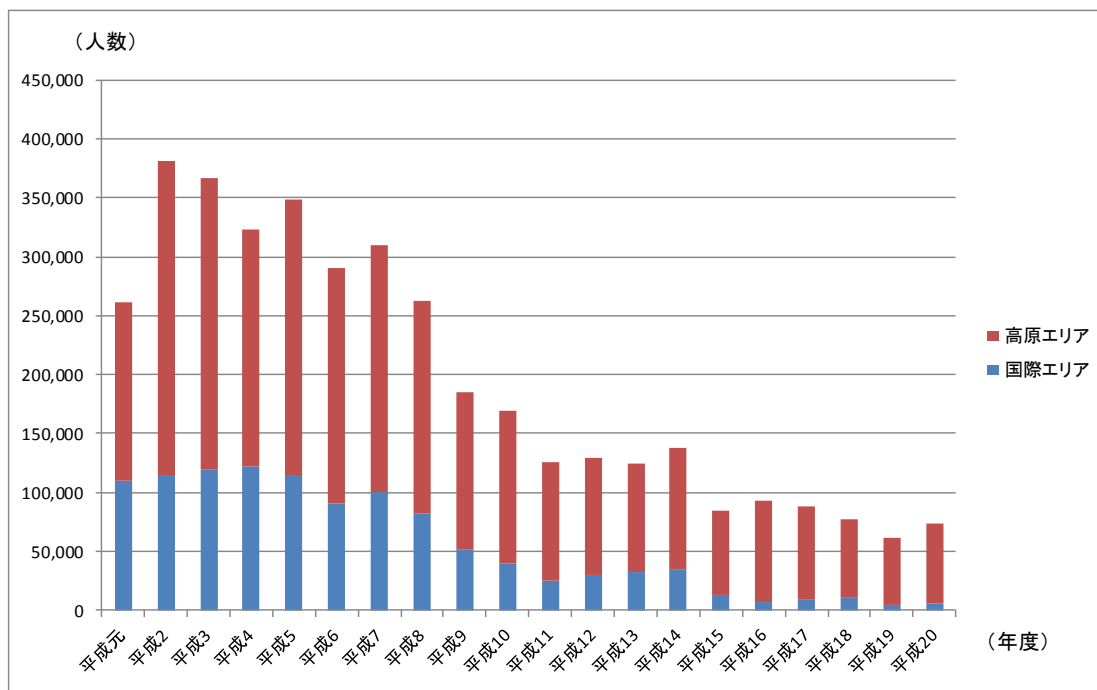
図1 大鰐町の第1～3次産業就業者数の推移（昭和55～平成22年度）



出所：あおもりポテンシャルビュー。

<http://www6.pref.aomori.lg.jp/p-view/tokei/shichoson-transition/owani/post-7121.html>

図 2 大鰐スキー場の来場者数の推移（平成元～20 年度）



出所：大鰐町資料。

表 1 は、大鰐町が歩んできた変遷である。町の発展のために、スキーと温泉を中心に観光事業の整備に費やしてきた。スキーも温泉もそれぞれ長きにわたる経緯があるため、今回は、それぞれに対して、財政悪化の要因と財政再建について検討していく。

## 2. スキー場を中心としたリゾート開発の失敗とその清算

### (1) 開発公社と OSK の設立

大鰐町は、スキー場を中心としたリゾート開発を目的に昭和 56 年に大鰐町の 100%出資による開発公社を設立した。設立目的は、あじら公園やその他の公共施設等の管理運営事業を行うとともに、大鰐町の観光物産の宣伝紹介やスポーツ・レクリエーション施設の建設運営等、町民の福祉を増進する事業を積極的に行い、もって町の発展及び町民生活の向上に寄与することであった。そのため、設立後すぐに、開発公社は、あじら公園内の施設とスキー場の管理運営を受託するとともに、スキー場の整備と拡張に従事した。

一方、OSK は昭和 62 年 10 月に大鰐町と株式会社藤田観光、タウン開発株式会社の出資のもと設立された。昭和 62 年 6 月に制定されたリゾート法を契機に、大鰐町でもシンボルであるスキーと温泉をベースにした通年型の総合リゾート施設を建設することとし、OSK が設立され、高原エリアの開発や湯〜とぴあ等を整備し、昭和 64 年にそれぞれ開業し、運営を開始した。

### (2) 転落の始まり（五者協定まで）

OSK の設立当初は大鰐町が過半数の株式を所有していたが、平成元年に増資が繰り返さ

表1 大鰐町の変遷（昭和35～平成26年）

年	内容
昭和35年	平川の大洪水により河川改修工事や土木工事が行われる
昭和38年	再び平川氾濫。大鰐町が「温泉開発要綱」に基づき補償することとなる。
昭和41年	各鉱泉所有者に無償供給するため、魚骨型方式の供給開始
昭和45年	国民宿舎おおわに山荘開業
昭和47年	温泉訴訟
昭和49年	あじやら公園内のレクリエーション施設の建設開始
昭和55年	温泉民事訴訟和解。大鰐町が既得権者の既得分を永久無償供給という和解内容訴訟期間中（昭和47～56年）は維持管理料は徴収できず
昭和56年	大鰐町開発公社設立（大鰐町100%出資、資本金1000万円）
	あじやら公園の施設管理を開発公社に委託
昭和56年	第1スキー場（国際エリア）の管理運営を開発公社に委託
	第2スキー場（高原エリア）の開発開始
	第4リフト・ナイター設備・休憩施設（北欧）を建設開始
	大鰐町温泉事業条例を改正し、温泉使用料を供給区分ごとに徴収開始
昭和57年	第5リフト・ナイター設備を建設
昭和59年	温泉の一般家庭供給開始
昭和60年	第6ペアリフト・ナイター設備を建設
昭和61年	雨池ペアリフト・第3ペアリフト・ナイター設備を建設
昭和62年	スカイフォーリフト建設
昭和62年	リゾート法制定。大鰐町も大規模リゾート施設建設を計画
昭和62年	大鰐町、藤田観光、タウン開発の共同出資によるOSK設立
昭和62年	TNN大鰐株式会社（タウン開発現地会社）へ高原エリアの施設を譲渡
平成元～3年	OSKが金融機関やタウン開発より73億円調達
平成元年	スパガーデン湯～とぴあ開業
平成2年	人工降雪機設備を建設
平成3年	スプラッシュキャニオン開業
平成8年	湯～とぴあ、スプラッシュキャニオン営業停止
平成9年	開発公社が国際エリアの運営から撤退。おおわに山荘のみ運営
平成9年	藤田観光・タウン開発が撤退
平成9年	開発公社がスキー場関連施設を大鰐町へ寄附
	金融機関3行とOSK、大鰐町による五者協定成立。スキー運営をOSKに委託
平成20年	早期健全化団体へ転落
平成22年	スキー運営を大鰐町直営にする。高原エリア休止
平成22年	財政健全化計画策定
	おおわに山荘営業休止
平成23年	青森地裁へ開発公社とOSKの清算を申請
	3セク債発行（66.17億円）
平成24年	開発公社とOSKの解散完了
平成26年	スキー運営に指定管理者制度導入

出所：大鰐町資料より作成。

れ、タウン開発が過半数の株式を所有するようになり、実権を握っていった。そして、OSKは平成元年から平成3年の間に、金融機関やタウン開発から73億円を借り入れ、人工降雪機やスプラッシュキャニオンを建設していった。しかし、バブル崩壊後、OSKの業績は次第に悪化し、3～4億円の営業赤字が続き、平成5年4月には金融機関への返済ができなくなった。そして、平成8年9月には「湯～とぴあ」が閉鎖された。

OSKの借入金の大半には損失補償契約が付いていた。損失補償契約はOSKが返済不能になった場合に、大鰐町がOSKに代わって返済するというを示している。当時はすで

に返済が滞っており、債権者の意向によっては、スキー場が売却されることが考えられるため、大鰐町としては、スキー場を守るための検討が必要とされた。また、開発公社もあじやら公園の開発資金として調達した、大鰐町の損失補償契約が付いた 40 億円の債務を抱え、返済不能状態となっていた（表 2）。そこで、平成 9 年 12 月に、OSK と開発公社の債務の返済方法等について、大鰐町、OSK、金融機関 3 行（日本政策投資銀行（当時は北海道東北開発公庫）、青森銀行、みちのく銀行）の間で「五者協定」が締結された。大鰐町への損失補償 88.9 億円の一括請求を避けるため、OSK と開発公社は清算せずに存続させることとした。しかし、開発公社はスキー場の施設運営から撤退し、おおわに山荘の管理のみを行い、OSK がスキー場を管理運営することとなった。あじやら公園は町直営とした。

表 2 五者協定時の OSK と開発公社の損失補償設定額（単位：億円）

時期	借入先	借入金額
OSK	日本政策投資銀行	30.9
	民都機構、青森銀行、みちのく銀行	15.8
	計	46.7
開発公社	青森銀行	42.2
合計		88.9

出所：大鰐町資料。

### (3) 五者協定後から早期健全化団体になるまでの返済状況

開発公社と OSK の返済のために、五者協定に従って、大鰐町は毎年、開発公社には補助金として 1.42 億円（平成 9 年度は 1.23 億円、平成 12～14 年度は 1.32 億円）、OSK には貸付金として 1.58 億円（同 1.37 億円、同 1.48 億円）の計 3 億円を支出することとなった。OSK に対しては貸付金の形で元金返済を賄うため、平成 9 年度から平成 38 年度まで貸し付け（合計で 46.7 億円）、平成 38 年度から平成 68 年度まで OSK が 46.7 億円を大鰐町に返済するという計画であった。

大鰐町が平成 9 年度から平成 20 年度までに支出した総額は 34.2 億円となっていた。

OSK と開発公社の債務に対する損失補償額は平成 9 年当時 88.9 億円であったが、返済を続けたことにより平成 20 年度決算では 62.7 億円まで減少していたが、これが将来負担比率の 200%以上を占め、健全化判断比率が早期健全化基準以上となった主因となった。また、表 3 のように、損失補償額を含まない分も含めた未償還残高は 100 億円を超えていた。

### (4) OSK と開発公社の清算

大鰐町が早期健全化団体から脱却できたのは、第三セクター等改革推進債（以下、3 セク債という）を活用して、開発公社と OSK を清算できたことに尽きる。

平成 20 年度決算で早期健全化団体となったことから、平成 22 年 3 月に財政健全化計画を策定し、五者協定の見直しを行うこととした。OSK と開発公社の債務については特定調停により債務弁済協定を債権者である金融機関等と締結し、3 セク債へ借り換えるとともに総弁済額を圧縮することとした。大鰐町の財政を鑑みて、3 セク債の償還年数は、通常は

10年であるが、泉佐野市の前例にならって、30年債とした損失補償履行額は、OSKと開発公社の合計で70.15億円であり、3セク債はOSK分として38.11億円、開発公社分として28.06億円を発行した。この66.17億円の資金は青森銀行、みちのく銀行、東奥信用金庫、青森県信用組合から調達した。残りの3.98億円は平成23年度の一般財源で補填した。

表3 早期健全化団体時の未償還残高 (単位：千円)

金融機関名		平成20年度末未償還額		
		元金	棚上利息及び元金損害金	計
OSK	日本政策投資銀行	1,553,954	2,220,138	3,774,092
	青森銀行	1,035,648		1,035,648
	みちのく銀行	454,300		454,300
	計	3,043,903	2,220,138	5,264,041
	青森銀行	1,134,989		1,134,989
	大鰐町(注)	777,357		777,357
	合計	4,956,249	2,220,138	7,176,387
開発公社	青森銀行	3,227,583		3,227,583

注) 五者協定分を除く

出所：大鰐町資料。

### 3. おおわに山荘の休止と休養施設事業特別会計の廃止

地方公営企業においても、平成20年度決算において、休養施設事業特別会計（国民宿舎おおわに山荘）と温泉事業特別会計（温泉供給事業）が、経営健全化基準の20%以上となったため、大鰐町は経営健全化計画の策定が義務付けられた。よって、これらについても概観する。

#### (1) おおわに山荘の休止

開発公社が管理運営を受託してきた「おおわに山荘」も2010年3月末で営業を休止した。

おおわに山荘は、昭和45年に国民保養センターとして開業した。総工費5530万円で當時は温泉と休憩所だけであり、宿泊施設はなかった。国民保養センターとは自然公園、国民保養温泉地等の休養適地において、主として地域住民が気軽に利用できるように設置された低廉で健全な日帰り休養施設で、昭和42年度から地方公共団体が厚生年金保険積立金還元融資ならびに国民年金特別融資を受けて設置し、運営しているものである。昭和46年度までに59施設が設置され、これに要した融資額は6.3億円で、昭和45年度における利用者数は約135万人に達している。

そこで、昭和46年10月には、総工費1億6200万円で定員80名の宿泊施設を備えた大鰐町国民宿舎が完成し、昭和57年には総工費7億3400万円で定員120名の宿泊施設を備えた障害者更生センターが完成した。

こうして、2回の増築を行い、おおわに山荘は長年スキー客や温泉客に親しまれてきた。特に、地域住民の公衆浴場的な存在であった。

#### (2) 休養施設事業特別会計の廃止

大鰐町は休養施設特別会計を平成23年度で廃止することとした。昭和45年に開業した

おおわに山荘は、最近では施設の老朽化が指摘されていた。また、図1で示したように、スキー客の激減もあり、また、表4のとおり、おおわに山荘の利用客も減少しているため、これ以上経営を続けても赤字が続くと見込まれ、大鰐町の一般財源を侵食することになると判断したからである。また、大鰐町は平成17年度にPFI調査を実施し、平成20年度と平成21年度に指定管理者を公募したが、ともに応募がなく、外部の力を活用した再建が見込めなかった。

経営健全化計画では、平成23年度末に3セク債を活用して、休養施設事業特別会計を廃止する予定であったが、3セク債を発行することなく、一般会計のからの繰出により、休養施設事業特別会計を廃止した。

表4 おおわに山荘利用者数の推移（平成16～20年度）（単位：人数）

年度	平成16	平成17	平成18	平成19	平成20
宿泊者数	10,831	10,542	10,560	10,211	8,526
休憩者数	1,682	1,395	1,262	1,449	1,150
日帰り入浴者数	85,257	71,127	78,058	73,189	70,589
合計	97,770	83,064	89,880	84,849	80,265

出所：本郷（2010b）より作成。

#### 4.大鰐温泉と温泉事業特別会計

##### (1) 大鰐温泉と大鰐町の関係

前述のとおり、大鰐温泉は800年の歴史があり、明治時代には、奥羽本線の開通により湯治客で賑わっていた。大鰐温泉の源泉は町中を流れる平川と密接な関係があり、平川に沿って、温泉街が広がっているのが特徴である。昭和35年に平川の大洪水が起こり、その修復のため、川幅を広げて堤防の河川改修工事と橋の架け替えの土木作業が行われた。河川敷内にも源泉があったため、工事により、温泉が流出し、温泉の枯渇の恐れが生じた。そこで、弘前大学地学部の酒井教授の指導を受けて、地質調査と温泉開発計画を実施し、この調査計画に基づき、「温泉開発要綱」が作成された。そこには「不足を来した湯量に対しては其の不足を来した湯量に対し一割を過量し之を大鰐温泉の存続する限りに於いて永久無償配湯する」と書かれている。

昭和38年に再び平川が氾濫した。ボーリング調査を実施したところ、この氾濫によって、鉱泉全体に影響を及ぼすことがわかったため、大鰐町は「温泉開発要綱」に基づき補償することとなった。

その後、大鰐町は各鉱泉所有者に無償供給する計画で、5か所の源泉に対して分湯槽を作り、魚骨型方式で供給を開始したが、揚湯量が不足し、昭和44年に集中管理を開始した。平成47年に温泉使用条例を改正して、既得権者に維持管理料を賦課したのが発端となり温泉訴訟が起こる。訴訟請求趣旨は、温泉水を無償供給し、供給温泉水に水などを混入してはならないという内容であった。昭和55年10月に青森地方裁判所において和解した。和解内容は既得権者（温泉の源泉所有者及びその温泉を使用していたもの）の既得権を永久無償で大鰐町が温泉を供給するという内容であった。訴訟期間中（昭和47年から昭和56

年まで)に賦課した維持管理料は徴収できなかった。これが温泉事業特別会計の赤字の大きな要因になったと外部監査委員は指摘している。昭和56年には魚骨型方式から循環方式に変更し、「大鰐町温泉事業条例」を改正し、温泉使用料を供給区分ごとに徴収することにした。昭和59年には温泉事業特別会計の赤字のため、余剰湯を利用し、一般家庭供給計画を立案し既得権者の同意を実施、現在に至る。

(2) 温泉事業特別会計の経営健全化

昭和56年度から永久補償の既得権利者に対しても、料金徴収が開始され、現在は表5の料金体系に沿って徴収されており、平成17~20年度の収入は表6のとおりである。

表5 温泉利用料の料金体系 (平成24年4月~)

供給形態	料金体系
補償供給	受給権利量までは無償。超過分180円/m <sup>3</sup>
普通供給	契約分 120円/m <sup>3</sup> 。超過分180/m <sup>3</sup>
一般家庭供給	10m <sup>3</sup> まで 9000円。超過分180/m <sup>3</sup>
定量供給	定量 240円/m <sup>3</sup>

出所：大鰐町資料。

表6 温泉使用料収入の推移 (平成17~20年度) (単位：m<sup>3</sup>、円)

利用者	平成17年度		平成18年度		平成19年度		平成20年度		
	使用量	料金	使用量	料金	使用量	料金	使用量	料金	
鰐come	41,041	142,694	40,602	97,963	40,288	154,506	43,932	488,564	
もやし栽培施設	2,536	266,280	2,222	233,310	2,296	241,080	1,445	151,725	
町立大鰐病院	3,590	376,950	3,847	403,725	3,500	367,500	4,164	406,455	
総合福祉センター	7,353	772,065	6,895	723,765	7,334	770,070	6,855	659,775	
おおわに山荘	75,862	8,679,298	71,788	7,979,893	67,571	7,363,857	67,626	7,341,702	
大鰐財産区	65,049	411,757	64,736	254,257	59,622	208,110	58,914	208,110	
蔵館財産ク管理会	28,282	155,295	25,625	155,295	18,947	155,295	18,864	155,295	
小計	223,713	10,762,339	215,715	9,848,208	200,158	9,260,418	201,800	9,411,626	
既得権利者	A	16,615	2,448,087	15,233	2,422,639	15,737	2,287,663	15,630	2,308,348
	B	1,344	335,230	1,413	357,218	1,539	373,250	1,417	347,078
	C	363	38,115	684	71,610	679	74,445	887	93,135
	D	6,674	64,995	7,137	87,570	6,321	42,840	6,345	32,970
	E	38,331	779,624	37,719	222,547	37,378	200,180	37,253	341,302
	F	6,561	80,955	5,507	18,585	5,946	25,095	5,578	52,290
	G	5,298	14,017	4,955		4,975		4,884	
	H	7,721	160,807	11,846	144,899	5,794		5,326	2,835
	I	1,883	420	2,472	11,760	2,555	37,695	2,160	14,700
	J	7,692		5,479	52,282	964		4,046	
	K	4,506		5,181	4,200	5,410	3,675	4,423	3,780
	L	3,087		2,424		3,063	13,860	3,736	40,477
	M	3,315	5,040	4,710		4,928		4,805	862
N	1,148		1,400		1,277		1,552	8,505	
小計	104,538		106,160	3,396,310	96,566	3,058,703	98,042	3,246,282	
一般家庭	4,796	4,611,401	4,552	4,456,269	5,170	4,526,037	5,221	4,592,812	
小計	4,796	4,611,401	4,552	4,456,269	5,170	4,526,037	5,221	4,592,812	
合計	333,047	19,301,030	326,427	17,700,787	301,894	16,845,158	305,063	17,250,720	

注：温泉使用料は月精算のため、毎月権利量を超えた部分が温泉使用料になるため、年間使用量と温泉使用料は比例しない。

出所：大鰐町資料。



## 5.財政健全化計画におけるその他の取組

その他の財政健全化計画の実施項目についても概観する。

歳入面では、平成 23 年度より、固定資産税の税率を 1.4%から 1.6%に引き上げ、家庭ごみ収集の有料化を開始した。

歳出面では、大幅な人件費の削減を行った。職員給与については、平成 17 年度と平成 20 年に一律 7%の削減をすでに実施していたが、平成 21 年度以降は職級に応じて 5~10%の削減を行っている。特別職給与についても、平成 17 年度と平成 18 年度は 20%削減、平成 19 年度と平成 20 年度には 30%削減が実施されていたが、平成 21 年度以降は 40%削減とした。議員報酬等も平成 20 年 7 月から行っている 10%削減を引き続き実施している。町営施設の見直しでは、おおわに山荘休止のほかに、平成 20 年度末にへき地保育所を廃止し、地域交流センター「鰯 come」に指定管理者制度を導入した。大鰯町はこれまでも積極的に指定管理者制度を活用しているが、スキー場を含む都市公園施設についても平成 26 年度から指定管理者制度を導入している。

## おわりに

本稿では、大鰯町の財政再建をみてきた。大鰯町の財政難は、第三セクターと地方公営企業から引き起こされており、大鰯町のシンボルとして発展してきたスキーと温泉によるものだった。大鰯町が長年大事にしてきたこと、誇りに思ってきたことを考えると、何とも言えない気分になる。

OSK を調べていく過程で、当時を想像して、何度もぞっとした。なぜ平成元年の増資を認めてしまったのか。なぜ平成 9 年に五者協定を結んでしまったのか。大鰯町の想定のおおわの甘さ、当時のリゾート法推進に対する国や青森県も含めた高揚感や使命感、町ぐるみの抜けられない雰囲気を感じさせた。温泉客やスキー客が減少するなか、新たな観光客を呼び込むために行ったとはいえ、破綻せずに済んで本当によかった。地元金融機関の協力により、3セク債を 30 年償還として発行できなければ、大鰯町の借金地獄のような自転車操業状態はずっと続いていただろう。

大鰯町は早期健全化団体を脱却し、平成 27 年 3 月に 12 億円の繰上償還を行った。しかし、3セク債の償還はまだ続く。また、指定管理者制度の状況をみると、委託してもなお赤字状態であり、委託施設の赤字体質が是正できなければ、指定管理者のなり手がなくなり、今後の契約が危ぶまれる。さらなる財政の見直しが必要であろう。

藤田観光が運営していた南津軽錦水は星野リゾート界津軽として再開したが、湯〜とびあはそのまま放置され廃墟となっている。おおわに山荘については、大鰯町は民間譲渡したいと考えているが、もし譲渡先が見つからなければ、解体することも検討しているという。今回のことで、大鰯町はもちろんのこと、国も青森県も懲りていることであろう。この教訓をもとに、スキーと温泉は大鰯町の大切な資源であるからこそ、次の発展にむけて、慎重に今後のあり方（資源の活かし方）を検討してほしい。そのためには、大鰯町だけでなく、大鰯町民全体で考える必要がある。スキーと温泉は大鰯の文化である。文化を作るのには時間がかかるが、壊れるのは形成にかかったほどの時間はかからない。あっけなく

壊れることもある。大事に育ててきた文化を活かすも殺すも町民次第である。大鰯町と町民が一体となって大鰯の文化を守ってほしい。

参考資料

本郷孔洋（2010a）『大鰯町個別外部監査報告書「将来負担比率の改善計画に関する事務の執行」』

本郷孔洋（2010b）『大鰯町個別外部監査報告書「大鰯町休養施設事業の経営に関する事務の執行」』

本郷孔洋（2010c）『大鰯町個別外部監査報告書「大鰯町温泉事業の経営に関する事務の執行」』

本郷孔洋（2010d）『大鰯町個別外部監査報告書（要約版）』