

民間音楽ホールの経営実態  
～ブラームスホール 18年間の軌跡～

京都橘大学大学院 文化政策学研究科

前期博士課程 萩野美智子

～目次～

第1章 研究の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P 1

第2章 18年間の活動の概要

2. 1 ブラームスホールの設立の経過と時代背景・・・・・・・・P 2

2. 2 18年間の活動内容の変遷・・・・・・・・・・・・・・・・P 4

第3章 第1期メセナ事業としての活動（1987年～1994年）・・・P  
7

第4章 第2期企業としての活動（1995年～1999年）・・・・・・・・P11

第5章 第3期NPO法人としての活動（2000年～2004年）・・・P16

第6章 結論・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・P21

- \* 付属資料編
- 資料① 活動年表
  - 資料② 事業一覧表（1987～2004）
    - 1. 主催事業
    - 2. 委託事業

## 第1章 研究の目的

「ブラームスホール」は、滋賀県栗東市にあるクラシック音楽専用ホールである。広さは約 50 坪、座席数は最大 150 席のミニホールである。ホールとして独立しているのではなく、自動車整備販売会社「淡海自動車工業株式会社」の 2 階に造られたものである。

淡海自動車工業株式会社（以下、「淡海自動車」と略する）は、年間売り上げ約 4 億円（平成 16 年度）、自動車の整備・販売・リースを生業とし、社員 16 名、代表は萩野美智子（以下、「萩野」と略する）の夫が務める。創立は昭和 28 年で、滋賀県内の自動車整備会社の中では老舗（認証番号は県内で 5 番目）である。

萩野は、ブラームスホールの設立以来、運営に携わってきた。現在は、ブラームスホールの運営を担う「特定非営利活動法人ブラームスホール協会」の代表を務める。

特定非営利活動法人ブラームスホール協会は、2000 年 8 月に設立。「音楽の溢れる街づくりをめざして」を活動コンセプトとし、ブラームスホールの運営・音楽事業の企画制作を手がけている。年間事業数は 50、総収入は 2,700 万円（平成 16 年度）である。

ブラームスホールの運営開始以来、総事業数は 1,000 を超える。運営に携わってきた萩野は、特定非営利活動法人（以下、NPO 法人と略する）ブラームスホール協会を設立以来、運営の在り方・活動方針に迷い、行き詰まりを感じていた。

文化の大きな変革時期を迎え、ブラームスホールの運営・NPO 法人ブラームスホール協会の運営方法についてじっくりと見直す必要があるのではないかと考えた。

その答えの一つとして、今までの活動を振り返り、検証することに大きな意味がある、と考えた。そのために、専門家の指導を受けるべく、そして、文化政策学を学ぶために、京都橘女子大学（現 京都橘大学）大学院文化政策学研究科に入学を希望したのであった。

研究は、まず、膨大な資料の整理とデータ入力であった。1,000 を超える事業の資料は、其々はまとめられているが、データとして残していないものがほとんどであった。僅かなスタッフで、事業をこなしていくのが精一杯であったので、年度毎のまとめは手がついていなかったのである。

データ入力の項目は、事業毎は開催年月日・事業名・会場・入場料・後援、協賛の有無、出演者、演奏曲目。年度毎は決算内容を入力した。但し、設立当初は、淡海自動車の一事業として実施していたので決算が別になっていなかった為、経理的な数字は明確に出て来ない。

「ブラームスホールの 18 年間」を検証していくことにより、「ブラームスホールはどのような存在意義があったのか」「滋賀県の文化振興の現場にどのような影響を与えた

のか？」そして、「今後どのような活動をしていくべきか」・・・等が答えとして見えてくると確信している。

## 第 2 章 18 年間の活動の概要

### 2. 1 プラームスホールの設立の経過と時代背景

1987 年、滋賀県栗東町（現 栗東市）で自動車整備販売業を営む淡海自動車は、創立 35 年を迎えていた。当時、淡海自動車は、資本金 2,800 万円、年間売り上げ約 8 億円、社員 25 名の中小企業であった。代表取締役社長萩野敏晴（現在 代表取締役会長）は、「創立年を記念して、地域に貢献できることをしたい」と考えていた。そこで、専務萩野敏幸（現在 代表取締役社長）・美智子夫婦（共に当時 32 歳）にそれを託したのである。「社屋の 2 階を使って何か新しいことを考えるように」との命が下った。

その当時、社屋の 2 階は、社員寮、休憩室、物置として使われ、広さは約 50 坪であった。淡海自動車の立地する栗東町手原 8 丁目は、国道 1 号線と 8 号線が交差する交通の要所で、トラックターミナルとして設けられた一角であった。

専務萩野敏幸は、淡海自動車の後継者として入社したばかり。美智子は、関西二期会に所属する声楽家で、当時は淡海自動車の経営には何も関わっていなかった。

社長の命により、二人は記念事業の立案に掛かった。

「地域に貢献するような事業」「何がこの地域に貢献することか」・・・と案を巡らす中、萩野美智子は自分の音楽活動の中で常々感じていることを実現できないかと考え始めていた。当時の滋賀県内には、大きなホールしかなく、また、参加できる事業も少なかった。まして、音楽専用ホールはなかった。若い音楽家が育つためには、その場所・機会が必要である。しかし、大きいホールでは、コンサートの開催に際して、費用も掛かるし、運営も大変である。もっと手ごろで、気楽に演奏できる場所があればいい。それは、この滋賀県の音楽文化シーンが活性化することに繋がり、地域に貢献することになる。

「地域への貢献」「若手音楽家への活動場所の提供」・・・この思いのもと、社屋の 2 階に「演奏できる場所」をつくる方向で準備が始まったのである。この時点では、「ホール」までのイメージは、萩野達にはなかった。

早速、楽器製造会社の音響部門に相談をかけた。日本の 2 大楽器メーカーの一つではあったが、大きい規模の工事は始めてであった。しかし、意欲的に関わってくれた。そして、その後、いくつかの調査を経て、「演奏できる場所」から、「音楽専用ホール」への話が進んでいった。

設計デザイン・音響防音工事・経営者・・・関わるメンバーは全て初めてであった。

まずは視察からスタートである。しかしながら、東京・名古屋・大阪での民間の小ホールを探したが、個人的に自宅の一角にサロンを持っている所がいくつか存在するだけであ

った。唯一、1981年に名古屋で開設された「スタジオ・ルンデ」が参考になった。客席数70の個人経営によるミニホールで、ここの運営は全面的に「ブラームスホール」のお手本にした。

この時期に作成された事業計画書にはコンセプトが次の様に記されている。

『淡海自動車工業株式会社の立地は国道一号線に近く位置し、八号線、名神高速道路栗東インターチェンジにも近く交通の便に関して比較的便利な所に位置しています。栗東町及び周辺都市とりわけ草津・守山両市に隣接し、近年人口の増加の最も激しい地域であります。

それらの多くの人々は特に京阪神地区からの移住、又は京阪神地区への通勤が全体の50パーセント以上も占めるといった大都会の典型的なドーナツ現象の中で周辺は開発されてきました。全体に若い家族も多く、平均的に都会のセンスのある人々が多く住むようになってきました。

従って、田舎の栗東町と言えども、その波をまともに受けているように思われます。移動してきた都会人に限らず、最近では、多種多様の趣味人が増え、中でも音楽は万人共通の様でもあります。

大都会周辺は大なり小なりホールが多く存在しますが、滋賀県下では音楽専用のホールはありません。故に、この事業はパイオニア的存在と真価が問われることになるでしょう。」

(1987年 淡海自動車工業株式会社 新規事業計画書より抜粋)

ハード・ソフトの設計図面が出来上がった段階で、滋賀県庁へ相談にいった。萩野美智子が1981年開催のびわこ国体記念オペラに出演した際、文化振興課長であった上原恵美氏(1987年当時、滋賀県商工労働部長・現在、滋賀県立芸術劇場びわ湖ホール館長)に相談。行政関係者、県内の文化関係者を紹介していただき、ホールの図面を持って、多くの方に意見を頂戴したのである。

そして、1987年6月、「淡海自動車音楽ホール」のプロジェクトが動き出し、社屋の2階の改築工事がスタート。客席数120席(椅子の配置によって調整)のクラシック専用ホール・控え室1・レッスン室1・調整室で50坪。ホールの内装には、ピアノ用の木材カナダ産のスプルースがピアノ用の塗装後、使用された。正に、ホール全体が楽器である。ホールの名前はクラシック専用であることがわかのように、そして、地味だが暖かい音楽を奏でる作曲家ブラームスを愛する萩野美智子の命名で「ブラームスホール」と決まった。音楽を通して、人と人がふれあう場所にしていこうということで「ふれ愛を奏でる」がキャッチコピーとなった。総工事費約1億円。当年12月5日、「ブラームスホール」が産声を上げたのである。

当時の滋賀県は文化不毛の地と言われていた。今でこそ、滋賀県は世界に誇るびわ湖ホールを持ち、県内のホール保有率は全国トップレベルだが、1987年当時は、500~800席

の県立会館（6）と1000席余りの市民会館（3）があるだけであった。各ホールでは、年に数回の公演が実施されていた、それらは東京からの買取公演であった。

1985年、「文化小劇場整備補助」が開始され、滋賀県の文化シーンの整備に向けて準備が始まったばかりであった。

市民文化活動においては、アマチュアグループの活動は盛んになってきていたが、プロの音楽家にいたっては人数も少なく、ほとんど演奏活動もされていない状況であった。

国の文化行政においても、1990年に芸術文化基金の設立・メセナ協議会の設立が行われるのであるから、正に「文化の夜明け前」の状態であったと言える。

民間ホールの動きもまだ少なかった。1981年、名古屋でスタジオ・ルンデが開設された。ここは、全く私設のホールで、客席数70席余りの小さなサロンであった。時期からしても、先駆的な活動である。ブラームスホールの運営の手本となった施設である。

1982年に大阪で朝日放送による「ザ・シンフォニーホール」、東京では、1986年サントリーによる「サントリーホール」・主婦の友社による「カザルスホール」が開場をむかえている。

1985年から始まった「バブル景気」の中、全国各地でホールの建設計画は始まっていた。

## 2. 2 18年間の活動内容の変遷

18年間の活動は大きく3期に分けられる。これは、その経営母体が其々変わっていったからである。

- |     |             |                            |
|-----|-------------|----------------------------|
| 第1期 | 1987年～1994年 | 淡海自動車工業のメセナ活動              |
| 第2期 | 1995年～1999年 | 運営会社(有)ブラームスプランニングとしての企業活動 |
| 第3期 | 2000年～      | NPO法人ブラームスホール協会として         |

《資料編資料①参照》

18年の活動内容と国・県・自治体・民間ホールなどの文化行政の流れを一覧作成した。

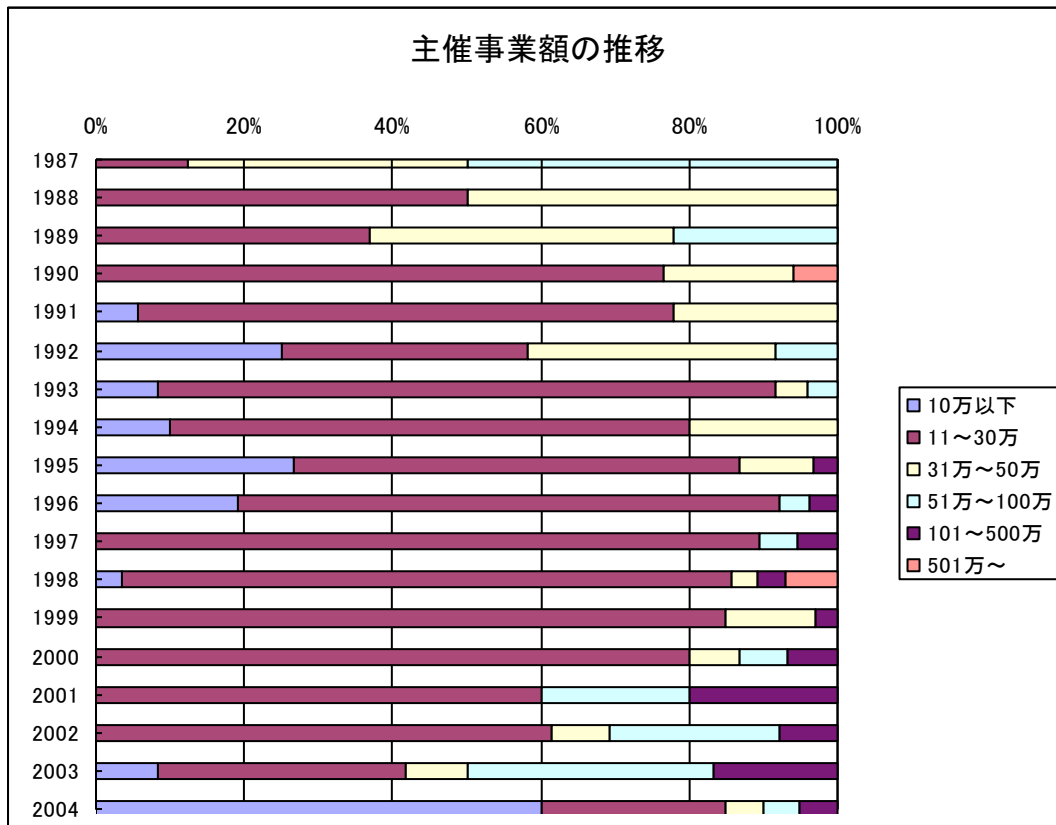
「文化の夜明け前」の1987年のブラームスホール開設以来、当初はホールでの主催事業が中心であった。その後、「文化行政から文化政策へ」の流れに沿うように、文化振興・地域振興事業を行政からの委託事業として手がけていった。その時期に、ブラームスホールの運営母体を独立させ、(有)ブラームスプランニングとして企業形態を取っていった。そして、二十一世紀になり、時代は「NPOの時代」となっていく。(有)ブラームスプランニングの事業はNPO法人ブラームスホール協会に移管し、事業内容も変わっていったのである。

其々の事業内容については、次章以降で詳しく述べることとする。

事業における金額や受託先の 18 年間の推移をしてみる。

主催事業における事業額の推移

(筆者作成)



開設当初から 1995 年（第 1 期）までは、31~50 万円以上の事業がかなりの割合を占めていた。事業コンセプトとして、「質の高い、良いものを地域に提供していく」ことであつたので、東京・県外から一流の演奏家を多く招聘していた。チケット料金は 3,000 円が多かつた。事業費用は淡海自動車の全面負担であつた。

第 2 期に入って、運営を独立させると、30 万円以下の事業が中心となっていく。地元との繋がりが増えてきて、地元演奏家を対象とした企画内容が増え、出演料が低かつたのである。10 万円以下の事業は、演奏家との共催事業である。しかし、運営としては採算が合わず、ホール担当スタッフの人件費の捻出までは至らなかつたのである。

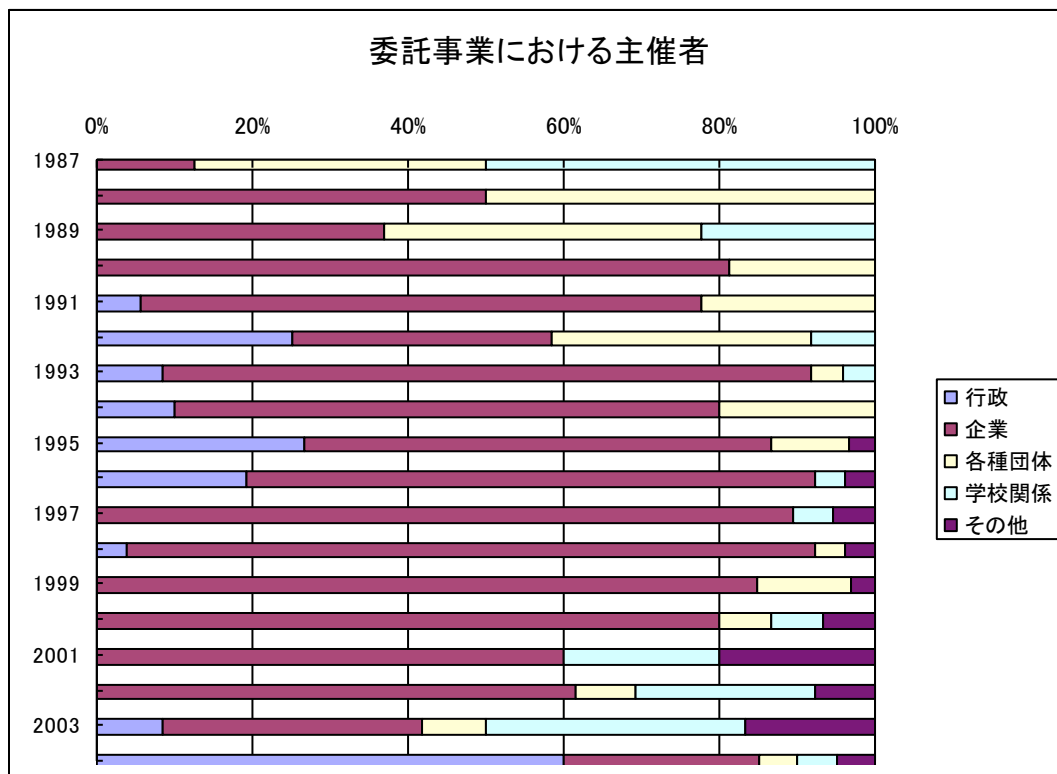
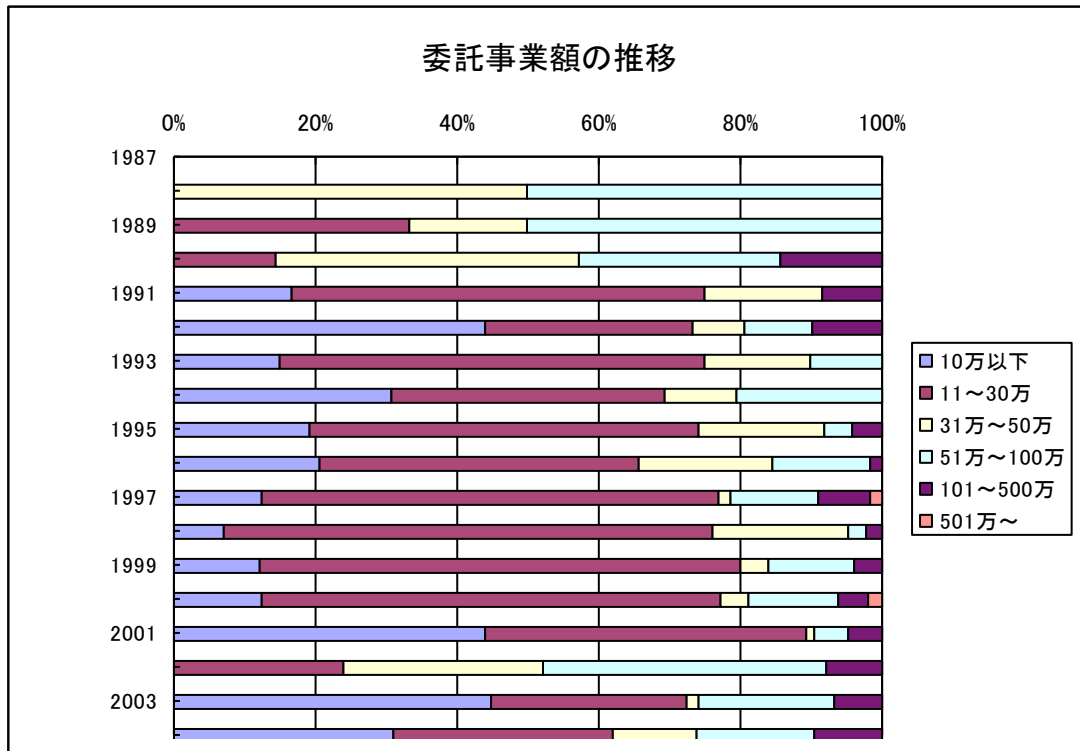
第 3 期 2003 年、2004 年に、10 万円以下のコンサートが増えているが、これは、「出前コンサート」をホテルやレストランとの共催により実施することが増えたためである。

ブラームスホールでの事業実施の場合、満席 120 席・チケット販売率 70% と想定すると、チケット料金 2,000 円であれば、売り上げは 168,000 円・チケット 3,000 円の場合は 252,000 円の売り上げとなる。

ブラームスホールでの主催事業で、運営費を捻出することは困難であつたことが判る。

②委託事業における事業額と委託主の推移

(筆者作成)



第1期の当初は30～100万円の事業が多くを占める。この時期は、事業数は少ないが、ほとんどが企業・各種団体からの委託で占められていた。

1990年代に入ると、行政からの委託が増えてくる。これは、国が文化行政に力を入れ始めた時期で、県内で数々の文化ホールが建設され、そのオープニング事業を委託されることが多かったためである。しかし、その事業額は決して大きくはなかった。そして、その行政からの委託事業数も年々減ってくる。開館以後3年間は、国からの補助金が交付されている為事業は継続されるが、大体のプロジェクトは3年間で終了していくからである。全国的にもその様な傾向であるが、文化ホールの建設は、文化振興を目的としているのだが、やはり公共事業の一環であるのだ。そのような文化行政の在り方が、当協会の委託事業の推移からも見てとれる。

そして、第3期2000年に入りNPO法が施行後、今度は、「市民・NPOと行政の協働」「企業との協働」が掲げられ、財政難も伴い、事業額は下がっていった。地元演奏家の場を提供していただくことは大変ありがたいことではあるが、運営費が捻出できないため、当協会のような組織は成り立っていかないのである。組織運営費の確保が、NPO活動での一番の問題である。

### 第3章 第1期メセナ事業としての活動（1987年～1994年）

#### ブラームスホールの運営

ブラームスホールの運営形態は、淡海自動車のメセナ事業という位置付けでスタート。事業コンセプトは・・・①地域へ豊かな音楽文化を提供する②地元の若手音楽家の発表の場を提供する。

オープン当初1年は、私たち運営スタッフも「本物」を知る事が大切と考え、出来るだけ一流の演奏家に出演していただいた。自主企画制作のコンサートも実施するようになり、地元の音楽家にも出演をしてもらうようになった。「地域に根ざした音楽活動」「地域の人材を生かした事業展開」にこだわり、コンサートを制作していった。

地元の演奏家のコンサートでは地元関係者が多く客席を占め、国内トップクラスや海外の演奏家のコンサートでは県外からの方が客席を占めるという、おもしろい現象も見られた。クラシック音楽事業は1%事業といわれたが、当時の滋賀県の人口が約100万人から想定される人数のクラシック音楽人口は到底考えられない状況であった。

文化面ではかなり遅れている地方で、このような事業を始めたことは、「挑戦」以外の何者でもなかった。

運営費は全て淡海自動車が負担した。ホール事業による売り上げ・出演料報酬は経理項目として計上されたが、その他の費用が全て淡海自動車の経費の一部として支払われてい

た。故に、データとしては正確に出てこない。スタッフは淡海自動車の社員として賃金は保証されていた。

ホール保存資料では、1994年当時、ホール事業売り上げ約2,000万円・事業支払い合計約1,000万円であった。

ホール開設当時は萩野敏幸・美智子夫婦で運営をしていたが、1990年頃から、運営は萩野美智子に一任されていった。スタッフはブラームスホール担当1名・企画事業担当1名・総務会計担当1名 計3名であった。

## 事業内容

### ・1987年度 (1987年12月～1988年3月)

主催事業数8、委託事業数0。全ての事業を『ブラームスホールオープニング記念』として開催した。事業費は各50～100万円。100席余りのホールとしては採算の合わない事業である。自主制作6、音楽事務所からの招聘2で、既に活動するホールとしての動きが始まっていた。

#### ブラームスホールオープニング記念コンサート

1987年12月5日 こけら落としコンサート

プログラム：J・ブラームス『ピアノ小品集』『ホルントリオ』

(ヴァイオリン岸辺百々雄 ホルン田中正大 ピアノ田隅靖子)

1988年1月31日 ホールオペラ『コシ・ファン・トゥッテ』\*初の自主制作公演

出演：関西二期会メンバー

\*ホールオペラとは、コンサートホールでの演奏会形式を発展させたオペラ上演である。ホールオペラなる名称は、1989年東京サントリーホールでヴェルディ作曲の歌劇「椿姫」を『ホールオペラ』と名づけて上演して以来、この名前が使われている。全国的にはブラームスホールのホールオペラは知られていないが先駆ける的な事業であった。

(\*注『ホール・オペラ』は平成12年、サントリー株式会社により商標登録されている)

1988年3月 アンリエット・ピュイグ・ロジェ ピアノリサイタル、公開講座

金昌国 フルートリサイタル

### ・1988年度 (1988年4月～1989年3月)

主催事業数18。『ベートーベンソナタ全曲演奏シリーズ』などシリーズ企画がスタート。

#### ベートーベンソナタ全曲演奏シリーズ ブラームスホール

滋賀県出身のピアニスト児嶋一江氏プロデュースによるものである。ヴァイオリン稲庭達氏、

チェロ河野文昭氏の3名で全30曲を演奏しようとの企画。15回開催し、1995年終了した。

『ブラームスホールの音楽仲間』『ブラームス讃歌』『音楽講座』が始まった。

委託事業数2。

### ・1989年度（1989年4月～1990年3月）

主催事業数 27。新企画として『サタデープロムナード』がスタート。これは、ゲストのトークや、クラシック以外の分野とのコラボレーションによる内容で企画し、クラシック音楽に余り興味のない観客の誘致に繋がることを目的とした。

また、ホールオペラの第 2 弾として『ヘンゼルとグレーテル』を制作。舞台の専門スタッフは 1 名のみで、ボランティアメンバーとともに手作りをした作品であった。

1989年12月24, 25日 オペラ『ヘンゼルとグレーテル』 ブラームスホール

委託事業数 6。前年にブラームスホールで開催した「写真の音楽のジョイントコンサート」を大阪朝日新聞社が買い取って、大阪中ノ島公会堂での公演が実現した。

### ・1990年度（1990年4月～1991年3月）

主催事業数 17。新企画としては「滋賀の演奏家シリーズ」がスタートした。

この年は、ホール開設 3 周年記念事業として、オペラ公演を企画。半年間の制作期間を費やし、協賛・広告の営業、オペラの制作、チケット販売と僅かなスタッフで乗り切った。萩野が、プロデュース・出演・主催を兼ねた初めての作品でもあった。また、キャスティングにおいては、関西二機会のトップメンバーと滋賀の若手メンバーの抜擢という形をとった。これは、萩野の「地元音楽家にチャンスを与えたい」との思いからであった。

ブラームスホール開設 3 周年記念事業 ～フンパーディング作曲 歌劇『ヘンゼルとグレーテル』 (全三幕)

日時：1990年（平成2年）12月15日 会場：大津市民会館大ホール オーケストラ：大阪 ザ・カレッジオペラハウス管弦楽団 (グラントオペラ上演)

委託事業数 7。地元の青年会議所や団体から事業のプロデュースを依頼されるようになってきた。4月の栗東青年会議所の周年記念事業『音と光のコンサート』は、青年会議所メンバーとの協働作業で、体育館を竹藪に変身させ、和と洋の音楽のコラボレーションからなる大規模なコンサートであった。

1990年4月15日 栗東青年会議所 15 周年記念事業『音と光のコンサート』

会場：栗東町立体育館 出演：三好玄山（尺八） ほか

### ・1991年度（1991年4月～1992年3月）

主催事業数 18。フルートオーケストラ「湖笛の会」の協力により『フルートの楽しみ』シリーズがスタートする。

委託事業数 12。『かんでんクラシックスペシャル』のプロデュースを担当。以後、3年間続く。

1991年10月9日 かんでんクラシックスペシャル～比叡の清夜

主催 関西電力滋賀支店 会場 比叡山延暦寺根本中堂

出演 ジャン・ジェンホワ（二胡） 金昌国（フルート） ほか

（\*この事業を通して、企業による大規模な事業の仕組みや広報の進め方・音楽事務所の対応など勉強になった）

#### ・1992年度（1992年4月1993年3月）

主催事業数 12。ブラームスホール開設 5 周年記念事業及び例会 100 回記念として『ブラームス讃歌』を開催。ブラームスの合唱曲を 4 重唱で演奏することに挑戦した。

1992年12月5日 ブラームス讃歌 ブラームスホール

プログラム： 2 台のピアノの作品より、合唱曲『愛の歌』『ジブシーの歌』

出演：児嶋一江 岡原慎也 ほか

委託事業数 42。この年は、滋賀県内の文化ホールが相次いで開館。草津アミカホールのオープニングシリーズを担当。これを機として、行政からの委託事業も増えてきた。また、まちづくり活性化事業としてのコンサートをプロデュース・児童合唱団の設立なども手がけた。

1992年5月9日 草津市アミカホールこけら落としコンサート

『園田高弘ピアノリサイタル』 ほか

1992年11月29日 中主町さざなみホール開館記念コンサート 『ふるさとの四季』

#### ・1993年度（1993年4月～1994年3月）

主催事業数 24。新企画『ブラームスホールで音楽を聴く会』、音楽家との共催事業『サロンコンサート』がスタート。出演者のほとんどが地元演奏家で占められるようになった。この頃から、地元の大半を占めるようになった。また、ホールを活動拠点とする『おとうさん合唱団ブラボーコール』を設立。活動するホールを目指した。

委託事業数 19。草津市職員のプロジェクととの協働により『ロビーコンサート』シリーズが始まる。お昼の休憩時間に、職員と来館者へのコンサートのサービスをする。

#### ・1994年度（1994年4月～1995年3月）

主催事業数 20。5月～7月にかけて、淡海自動車「ホールのあるくるまやさん」として全面改装。7月に改装記念として『ブラームスホールの仲間たちによるわいわいがやがや楽しい音楽会』を開催。

委託事業数 39。県内の文化ホールの開館ブームが続いていた。開館記念コンサートのプロデュースの依頼も多かったが、同時に、企業からコンサートやイベントのプロデュース依頼、そして学校からの出演依頼が増えてきた年であった。

また、オペラ『ヘンゼルとグレーテル』を絵本オペラとして構成・制作。高島町 ガリバ

一ホールにてはじめて公演。独自の企画品の制作が始まった。

1994年7月30日 安土町文芸セミナリオ開館記念コンサート～淡海詩情コンサート

1995年2月26日 高島町ガリバーホール 絵本オペラ『ヘンゼルとグレーテル』

### 第1期を総括して

ブラームスホールでの主催事業のみであった活動開始から、1992年より、県内の公立ホールからの委託事業がどんどん増えていった。委託事業の多くは、買い取り公演ではなく、萩野が中心となったプロジェクトによる企画制作であった。また、それは、地域振興事業への関わりの始まりでもあった。そして、運営母体を独立させることとなっていく。淡海自動車のメセナ事業と位置づけられるこの時期は、ただ単に事業費負担をしていただけでなく、その運営組織・人材を育てていたのである。

## 第4章 第2期企業としての活動（1995年～1999年）

### 法人格の取得に向けて

ホール開設2年目から、事業の委託が増えていった。行政からの委託がほとんどを占めていたので、契約の問題がおきてきた。当時は、淡海自動車工業株式会社の事業としてやっていたので、契約の度に、「何故車会社が音楽事業なのか」「メセナでやっているのなら道楽だろう」「淡海自動車のために協賛金を払うのか」という理解のない言葉を受けることが多く、説明するのが大変であった。この事業の法人化の必要性が出てきたのである。萩野美智子（以下・萩野）としては公益法人を望んだが、条件的に難しく、企業法人として運営を独立させることになった。

1995年（平成7年）、有限会社ブラームスプランニングを設立、自ら代表となった。数名のスタッフで、自主事業と委託事業（年間事業数平均50～60本）をこなしていた。

### 当時の滋賀県の状況

当時の滋賀県は、市町村立のホール建設が相次いでいた。1997年にはFM滋賀開局。1998年には滋賀県立劇場びわ湖ホールが開館。文化庁「文化のまちづくり事業」も始まり、やっと地域に視線が注がれるようになったのである。

その後、順調に事業が進み、滋賀県のほとんどの市町村から委託事業を受注し、まちづくりを目的とした提案型地域密着事業がその多くを占めた。

### 非営利と営利の狭間で

有限会社を設立後、契約上の問題も解決し事業の認知もされていったが、意外なことが

起こってきた。

まず、地元音楽家から「音楽を商売にした」「出演料のピンハネ」などと中傷されるようになったのである。音楽事務所もなく、マネジメントへの理解も乏しかったため仕方なかったが、ブラームスホールの仲間である音楽家からの中傷はさすがにこたえた。

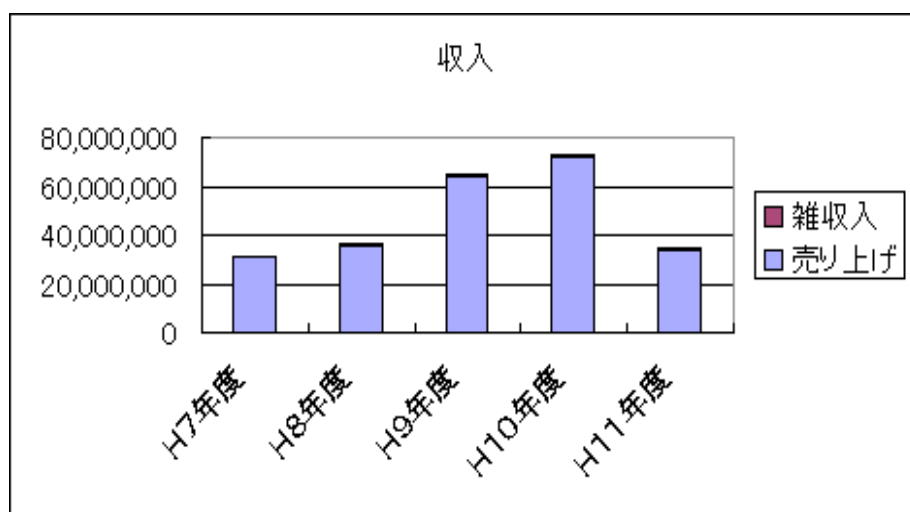
ブラームスホールでの事業は非営利事業、委託や企画事業は営利事業という区分けに対する理解を得ることがこれほど難しいとは思ってもみなかった。営利事業体では公からの補助や助成金は一切望めなかった為、委託事業を受注しなければ、運営がなりたたなかったのである。委託事業の収益で自主事業の赤字を埋め、組織を運営していたが、赤字決算が続いた。(統計グラフ参照) その赤字は淡海自動車からの支援で埋めていた。しかしながら、淡海自動車の全面的出資で立ち上げた(有)ブラームスプランニングへの支援は、同族会社であるため、税務署からは「贈与」と解釈され、(有)ブラームスプランニングの初年度1995年度、淡海自動車は追徴金を課税される羽目となった。故に、支援は貸付金としてなされていく。形態は貸付であったはが、この時期こそが、真のメセナの時期であった。

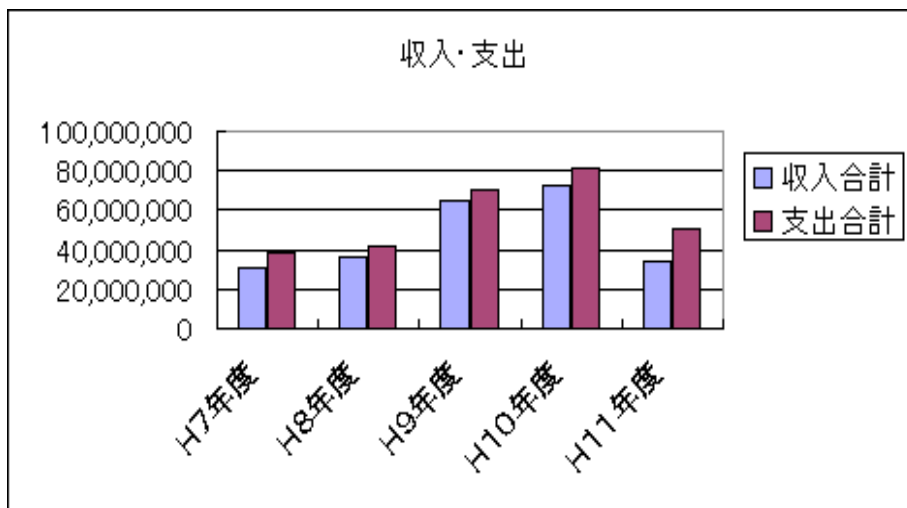
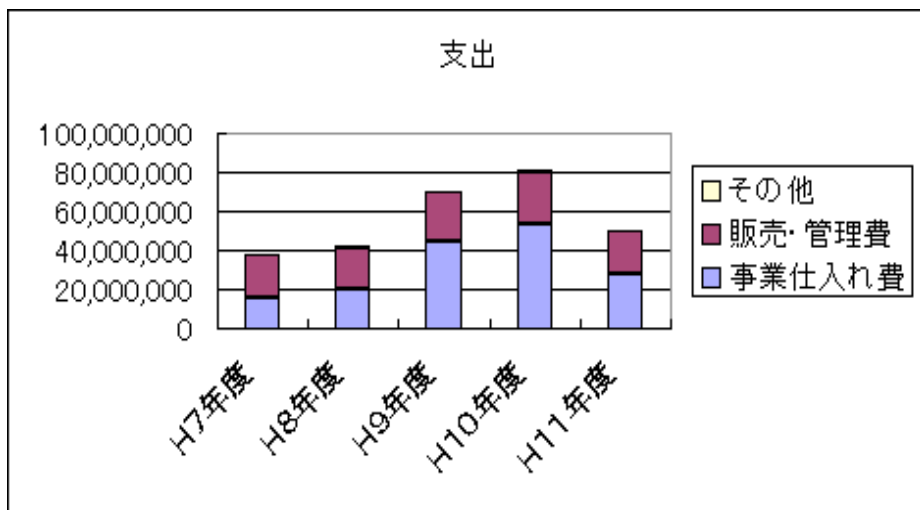
「私」でのホール運営の難しさに直面し、「非営利」と「営利」の狭間で揺れ続けた時期であった。

## 経営の内容

収入は事業売り上げが90%以上を占める。助成・協賛がゼロである。活動年表でもわかるように、この時期は事業数・事業売り上げも一番多い時期である。1992年(平成4年)から始まる滋賀県内のホール建設ラッシュとともに、事業数が増加していき、また、1997年(平成9年)からは開局したFM滋賀の番組及び事業制作にも関わり、大きく事業売り上げが増加した。支出については、管理費、主に人件費が常に赤字の要因となる。

(グラフ 筆者作成)





### 事業内容

#### ・1995年度（1995年4月～1996年3月）

4月1日運営企画会社(有)ブラームプランニングを設立。事業数もかなり多く忙しい一年となる。

主催事業数 30。『淡海自動車サンクスコンサート』を開始。1Fショールームをギャラリーとして開放し、ホールと連携した事業とした。7月にはオペラティックコンサート『カルメン』をプロデュース公演。斬新な舞台と演出で好評を得た。

1995年7月15日 オペラティックコンサート『カルメン』 野州文化ホール

出演：萩野美智子 尾形光雄 ほか

委託事業数 72。ホールプロデュース、イベント企画、コンサートマネジメントと多くのコンサートに関わる。行政からの委託事業が多かった年である。

・1996年度（1996年4月～1997年3月）

主催事業数 27。この年より5年計画で『園田高弘レクチャーコンサート』を開始。高額な出演料で大赤字の事業ではあったが、「本物」の凄さに触れ、観客のみならず、スタッフも身の引き締まる想いであった。

1996年10月26日 園田高弘レクチャーコンサート プラームスホール（以後2000年まで続く）

委託事業数 58。ホールの会員との交流がきっかけで、地元水口町で子供たちのためのコンサート開催の計画が起こった。水口町（行政）・地元企業・市民の協働事業によるコンサートをプロデュース提案。資金調達・運営・責任を同等に負担する新しい仕組みを確立した。この「みなくちクリスマスコンサート」の出演を機に、水口児童合唱団が設立された。子供たちは、プロとの共演により、本物を知り、舞台に立つ厳しさを体験。翌年もプロデュース。それ以後は、児童合唱団の運営スタッフにより、コンサートが継続して開催されている。

1996年12月15日 親子で楽しむ みなくちクリスマスコンサート 水口文芸会館

・1997年度（1997年4月～1998年3月）

主催事業数 19。

委託事業数 56。前年より文化庁による『文化のまちづくり事業』が始まり、県内でミュージカルが多数制作・開催された。高島町主催ミュージカル『ガリバー旅行記』を制作・演出。半年間掛かりきった。

1998年3月 ミュージカル『ガリバー旅行記』 高島町ガリバーホール

大津市民会館は開館20年を迎えていた。今までは買取公演のみの実施であったが、発信するホールになるべく、新しい事業展開の相談を受けた。県内では、県立石山高校音楽科の卒業生も含めて、プロの演奏家が増えていたが、滋賀県内の公立ホールの主催事業に地元演奏家が出る機会は少なかった。萩野は常々地元の音楽家の活用を提唱していたこともあり、地元のプロメンバーによる特別オーケストラ事業を提案した。オーケストラ事業のノウハウもなく、メンバーの確保を含めて、手探り状態でのスタート。本番では満員の聴衆を前に、佐渡裕氏の指揮のもと90名のオーケストラの音色が鳴り響いた。当初は地元メンバーは6割に満たなかったのだが、5年後には9割が地元出身者で占めるようになった。当時、「協働」という言葉はまだなかった。組織も企業形態で、契約は「委託」であった。しかしながら、行政と同じミッションを持ち、事業を推進し、実現させていく・・・この事業は正に「協働事業」であった。その後、子供たちのためのワークショップや公開リハ

ーサル、メンバーによる学校訪問・吹奏楽の指導など「アウトリーチ事業」へも広がった。5年間継続されたが、行政の予算縮小と文化ホールの事業評価問題により終了してしまったのは残念である。

1997年9月21日 第1回大津メモリアルオーケストラ公演 大津市民会館 指揮 佐渡裕

1997年12月1日FM滋賀が開局。萩野は音楽&トーク番組『MUSIC BREZE』でDJ及び構成を担当。会社としては、広告代理店契約を交わし、安定した収入を目指した。また、新しい仕掛けとして、ホールコンサートと連携した事業を立ち上げ、クラシックのライブコンサート・公開録音や企業協賛事業など実現させた。

#### ・1998年度（1998年4月～1999年3月）

主催事業数 28。ブラムスホールでのサロンコンサートを中心に事業を実施。

この年は、9月にびわ湖ホールは開館。12月に共催事業として、「レナード・バーンスタインズ ニューヨーク」を開催した。事業は成功したが、びわ湖ホールでの開催は事業予算が大きく、民間が事業を実施するには負担は大きすぎた。

1998年12月5日 レナード・バーンスタインズ ニューヨーク びわ湖ホール

委託事業数 42。財団法人平和堂財団の音楽家助成事業に運営に携わることとなる。地元の音楽家の活動支援はミッションを同じくするものであった。助成受賞者のジョイントリサイタルを提案。以後、継続されている。

1998年11月16日 平和堂財団リサイタルのタベ びわ湖ホール

草津駅前の再開発事業により近鉄百貨店がオープン。レギュラーコンサートを提案。以後、「ふれあいコンサート」として2002年まで毎月開催された。

#### ・1999年度（1999年4月～2000年3月）

主催事業数 33。ブラムスホールのコンサートは順調に実施。

委託事業数 30。毎年恒例の事業がほとんどであった。

この年、12月に特定非営利活動法が制定された。1995年の有限会社の設立以来、公益的な法人化を目指していた為、迷わずNPO法人化の準備を始める。

#### 第2期を総括して

企業法人として独立した運営のこの時期は、関わった委託事業数も多く、事業売り上げも大きい。ブラムスホールで100万円を越える事業を実施したり、びわ湖ホールでの記念事業の開催など、主催事業の規模もかなり大きく、18年の活動の中では一番華やかな時期であった。しかし、相反して、その運営費の赤字が増えていく。企業として独立す

ることが目的であったのではなく、法人格を持つことが主たる目的であったことが運営の迷いに影響していた。「非営利」と「営利」の扱いに悩んだり、運営を安定させる為に FM の事業を手掛けたり、活動自体の進む方向性を模索しながらも、事業推進に邁進していた。

## 第5章 第3期 NPO法人としての活動（2000年～2004年）

萩野は、何とか非営利の公の法人にしたいと望み、(有)ブラームスプランニング設立当時から、公益法人設立の趣意書を準備していた。1999年・特定非営利活動促進法が出来ると知った時には「これだ！」と思い、直ぐ準備にかかった。そして、2000年8月、NPO法人「ブラームスホール協会」が認可されたのである。「私」から「公」への転換であった。

しかし、この分野でのNPO法人は全国で初めてであった為、また、試行錯誤のスタートだった。

### ミッションとは？

非営利の紋所を目指して設立した協会（ブラームスホール協会：以後 協会）なので、名前が変わっただけと思っていた。ところが、設立直後から、問題にぶつかった。以前は自分のやりたいことを、自分の意思で決めていた。しかし、理事会で「この事業は何のためにやるのか」「コンサートをやりたいだけでは支持はもらえない」「これでは社会での認知は難しい。理事長萩野さんのためにやるのか」「活動していくための仕組みは？」「この活動はどのような社会貢献につながるのか？」と手厳しく追求されたのだ。要するに、協会のミッションを明確に打ち出せていなかったのである。助成申請の際にも同じことがいえた。事業の実施に追われ、それが「クラシック音楽の普及」と考えていた自分の甘さに萩野は頭を殴られる思いをした。そして、企業としての活動と公の法人としての違いを改めて知ることとなった。

「何がしたいのか」「何をすべきなのか」・・・それまでの15年間の活動を振り返り、改めて、協会の活動のあり方・ミッションを考え直した。この立ち止まりは萩野にとって辛いものであったが、それまで、ただ前を見てやってきていたので、見直す機会となった。役員会・運営委員会で議論を重ね、『音楽が溢れるまちづくりをめざして～365days コンサート』というコンセプト作成に至った。

『音楽が溢れるまちづくり』とは、「街の中に音楽の演奏が数多くなる」ことよりも、「音楽を楽しむ人たち、クラシック音楽には余り縁のなかった人たちが増えていくこと」を意味している。NPO法人ブラームスホール協会は、その中で「繋ぎ手」になるべく活動を推進していくことを目指そうというものであった。

## 新しい視点での事業

NPO法人設立後、新しい視点での音楽を手法にした事業展開が開始されていった。

### ① 観光の視点による文化事業「びわこ音楽祭」

滋賀県観光課へ提案して実現された事業である。「文化振興」事業でなく、「観光のにぎわいづくり」事業として位置づけられた。

### ② 「ボランティアコンサートスタッフ養成講座・評価システムの構築」

テーマコミュニティ創造を担う大きな役割をボランティアの存在は持っていた。ただ、問題は、その運営をボランティアでは難しいことであった。

### ③ 「音楽家派遣システムの構築」

学校教育や生涯学習の現場に特化した人材派遣事業である。地元の人材を有効に活用して、人材の地産地消を目指していた。

### ④ 「音楽家倶楽部 MAP の設立」

関わりのあった音楽家のネットワークづくりであった。活動する組織・活動するホールを目指して、また、雇用の関係ではなく活動メンバーとしての協会員を増やすことを目指している。

## 滋賀県の状況

協会を設立した2000年は、滋賀県が「21世紀事業」と銘打った事業を展開して、市民活動が盛んになり、多くのNPO団体が設立されていった。県はNPOと行政の協働推進に力を入れていった。

一方、文化行政の現場は厳しい直面を迎えていた。財政難から、まず文化事業予算は大幅に縮小されていった。供給過多で、競うように開催されていたホールでの文化事業は一気に影を潜めていった。市町村合併・指定管理者制度の導入などにより、事業を実施しないホールもでてきたのである。

そのような状況の中、収入の多くを行政からの委託事業で確保していた協会は、自立の道を探りだすこととなる。

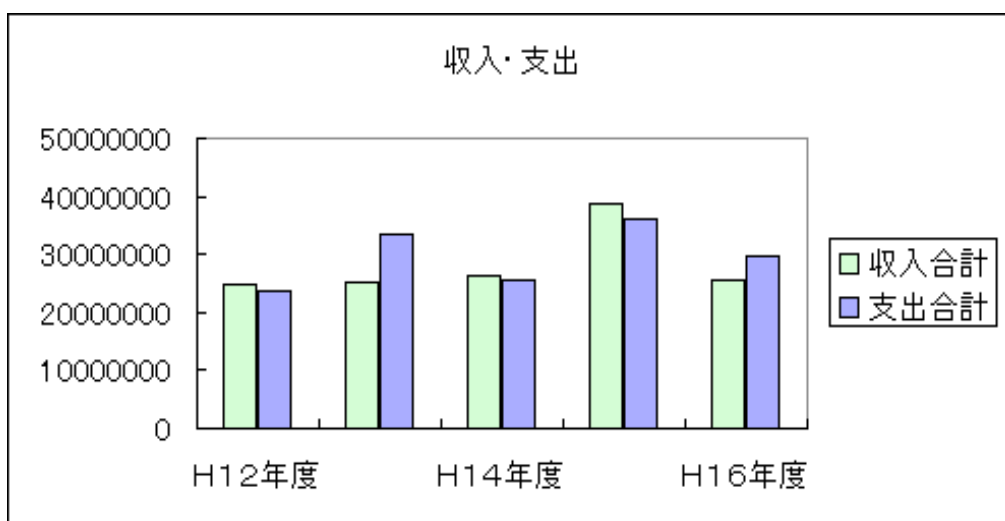
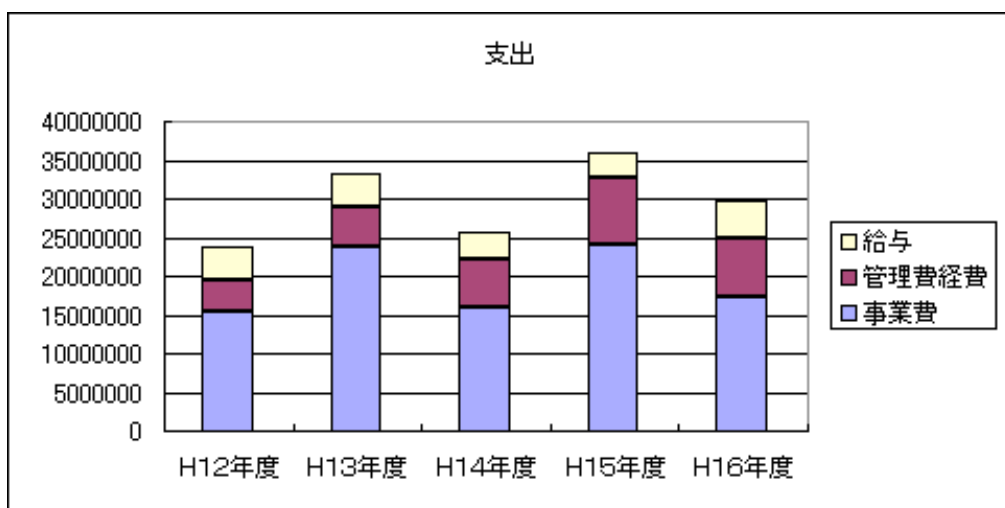
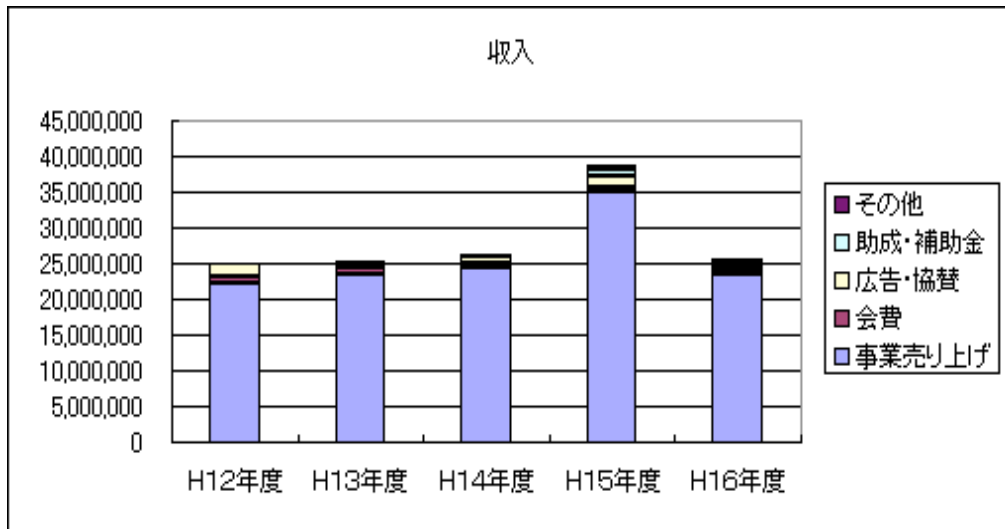
## 経営内容

収入については、やはり事業売り上げがほとんどであるが、今までになかった「助成・補助」「広告：協賛」「会費」の項目が登場する。2003年（平成15年度）は助成金が増え、大幅な収益が出た。緊急雇用事業により、滋賀県からの人的支援事業の採択もあった。しかし、このような支援体制は継続しないので年度によって大きな変動が起こる。

支出については、給与額が大幅に減少する。これは、萩野が協会からの役員報酬をとっていないこと・滋賀県からの人的支援事業が大きな要因である。

収益事業に力を入れて協会の運営費を捻出しようと努力するが、現実にはそれはかなり厳しいものであった。

(グラフ 筆者作成)



#### ・2000年度（2000年4月～2001年3月）

主催事業数 30。2000年8月1日 NPO 法人ブラームスホール協会が認証され、運営を全面的に移管した。滋賀県が募集した提案事業に採択され、2001年1月にびわ湖ホールで実施した。

2001年1月7日 ニューイヤーガラコンサート n 滋賀 びわ湖ホール大ホール

委託事業数 84。草津近鉄百貨店でのレギュラーコンサート『ふれあいコンサート』毎月2回開催。

この年、滋賀県は『湖国21世紀記念事業』なるイベントを開催。市民活動団体の参加を促し、NPO活動の推進を図った。当協会では、県庁文化振興課から、滋賀県委嘱作品の制作を委託された。作曲家池辺晋一郎氏に依頼、記念曲『オーケストラ作品～水の音（ね）』が完成。3月24日湖国21世紀記念事業開会式記念事業として『Hello!2001Special Concert』を開催した。演奏は地元メンバーで構成された100名編成の特別オーケストラであった。委嘱作品の著作権の交渉も大きな仕事であった。

2001年3月24日 湖国21世紀記念事業～Hello!2001Special Concert びわ湖ホール大ホール

指揮：池辺晋一郎 井上道義 演奏：特別オーケストラ

プログラム 滋賀県委嘱作品『水の音（ね）』 『春の祭典』

#### ・2001年度（2001年4月～2002年3月）

主催事業数5。ブラームスホールの専属職員の配置を辞め、しばらく事業を止めることにしたため、事業数が激変した。

委託事業数 84。

前年より、山東町（現 米原市）に建設中の複合施設ルッチプラザの音楽ホールプロデューサーを依頼され、準備してきた。当時の三山町長の文化のまちづくり構想のもと、町長・3名のプロデューサー・館長・担当職員による会議によってホールの方向性や事業内容を決めていった。そして、2001年3月10日開館した。正に「協働作業」であった。（以後、2005年の市町村合併により三山町長が退任されるまで継続されていった。）

この、山東町のプロデュース事業の中で、一番重要視したのは『観客創造』であった。そのため、ホール主催事業として、町内の小中学生のための鑑賞教室を開催した。5月最終週4日間8公演、小学校低学年・高学年・中学生と分けて実施。一方的な鑑賞型ではなく、ワークショップも取り入れた参加型事業とした。この事業の成果は直ぐ現れた。2年目には、ホールでの鑑賞マナーは注意することはなくなった。また、保護者からも要望が出てきたため、3年目からは夜に一般公開コンサートも開催した。出演者は4日間、町に滞在するので、レジデント的な要素も持ち合わせていたのである。

2001年4月1日 ルッチプラザベルホール開館記念コンサート 山東町ルッチプラザベルホール

～神谷郁代ピアノリサイタル～

5月28日～31日 山東町内学校鑑賞会 山東町ルッチプラザホール

当協会の理事の企業が運営するレストラン・ホテルでのレギュラーコンサートが開始。若手演奏家への活動の提供として活用。しかし、公演料が低い為、運営費の捻出が難しかった。

#### ・2002年度（2001年4月～2002年3月）

主催事業数 13。当協会の活動する会員として音楽家倶楽部 MAP（Music Available Partnership の略）を設立。様々な分野の音楽家 70 名が入会した。和楽器・声楽・ピアノ・管弦打楽器の各分野の代表が運営委員となる。「音楽家のネットワーク」「情報交換」を目的として活動を開始。（萩野の願いとしては、地域の音楽家による地域に根ざした活動をブラームスホールを拠点として展開して欲しいのであるが、組織として活動を活発にするには時間が掛かる模様である。）

2003年3月、滋賀県で「世界水フォーラム」が開催された。協賛参加事業として琵琶湖の写真と音楽による『淡海（あわうみ）詩情コンサート』を開催した。

2003年3月21日 世界水フォーラム協賛事業『淡海詩情コンサート』 ピアザホール

委託事業数 25。山東町ルッチプラザのプロデュース事業や平和堂財団の事業などレギュラーの事業が大半を占める。滋賀県教育委員会主催『中学校邦楽鑑賞会』事業を新たに受託。

#### ・2003年度（2003年4月～2004年4月）

主催事業数 12。

NPO 法人設立後、新しい視点での事業推進を図ってきた。観光の視点での事業『びわこ音楽祭』が『びわ湖まつり』の事業として補助金が交付され実施の運びとなる。

2003年8月1日 第1回びわこ音楽祭 2003～竹生島コンサート 竹生島・宝巖寺

\*びわこ音楽祭・・・7月中旬～8月 滋賀県内で開催

未就学児の親子のためのクラシックコンサートを開催した。これには、医療事業団「子育て支援事業助成」に採択された。県内 4ヶ所で開催。草津地区の会場ではチケットが完売。そして、そのほとんどはスーパーのチケット売り場であったことは驚きであった。

2003年11月8, 9, 15, 29日 親子で聴くクラシックコンサート～動物の謝肉祭

大津市民会館、高島町ガリバーホール、草津文芸会館、水口文芸会館

『文化庁文化ボランティア推進事業』に採択される。事業の際の運営ボランティアが中心である。事前講習として、ブラームスホール協会の活動履歴や活動ミッションについて講義の時間を持った。単なる人手になっていただくボランティアではなく、協会の一員として働いていただくことが必要であるからだ。そして、ボランティアの評価システムも構築

した。

その他、『滋賀県コミュニティビジネスモデル事業』『日本財団助成事業』に採択される。

音楽家倶楽部 MAP 事業として新人を紹介するコンサート・メンバーによるコンサートを実施。

2003年6月15日 MAP フレッシュコンサート びわ湖ホール

2003年10月18日 MAP サロンコンサート ブラームスホール

委託事業数 58。

#### ・2004年度

主催事業数 26。ホテルでのアトリウムコンサートが共催事業となる。

マンスリーアトリウムコンサート～Le Chant 琵琶湖ホテル

『文化庁文化ボランティア推進事業』に再度採択される。

委託事業数 42。規模は大きくないが、行政からの委託事業数は多い年であった。

#### 第3期を総括して

NPO 法人設立後、事業形態が少し変化した。行政との契約はやはり「委託」であるが、協働形態が大きく進んでいった。また、助成や補助・協賛事業が一気に増えたことは顕著である。

この時期、NPO 法人設立後、本部事務所を移転させ、赤字部門であったブラームスホールの活動をほとんど止めたことは大きな動きである。健全な運営を目指した故であるが、やはり、ブラームスホールの活動が原点であることに、萩野は気づくのである。

そして、市町村合併や指定管理者制度導入、また「行政とNPOとの協働推進」により、取り巻く環境が大きく変化していった。

## 第6章 結論

ブラームスホール設立当時の目的は「若い音楽家の育成及び活動拠点」「地域文化振興への寄与」であった。あれから18年・・・時代は移り変わり、取り巻く環境も変化した。

「公」を担うべき存在になることを目指してきたが、やはりそこには活動の限界があり、立場の違いが明確にあった。1990年代、公のホールや大手企業は「豊かな文化の提供」に力を入れていたが、2000年に入ると、それは、「地元の若手音楽家の育成」へと移っていった。皮肉にも、特定非営利活動法人ブラームスホール協会を設立して、公の仕事を担当することに更に力を入れていこうとした時期である。事務所も県からの薦めにより、県庁前に

移った。「公」の担い手に成るべく為の動きであったが、「行政のブラームスホールへ期待と対応」は以前とは変わってきていたのである。

文化活動を継続させるために、収益事業を推進してきたが、先に述べたように、その収益率が低い為、事業の収益で組織を維持することは大変難しいことであった。文化事業の場合、運営費が確保されている行政でも赤字が出て、更なる補助金で補っている。当協会が公の事業を担おうとすることが根本的に無理であった。

「ブラームスホールの軌跡」を辿っていき、活動や経営実態を検証した。「ブラームスホールは滋賀県にとってどのような存在であったか」「滋賀県の文化振興にどのような貢献ができたのか」・・・そのこと自体が大きな錯覚であり、代表者萩野の傲慢であった。何の知識もなく、1人の音楽家の挑戦であったことを再確認した。そして、その活動を支えてきたのは淡海自動車であったのだ。

地域文化振興とは、そこに住まいを持ち、そこで活動する人々によって担われていくべきであると考え。今までの活動経験を生かして、今後も地域に寄与していきたい。

「ブラームスホール」は民間であり、淡海自動車のメセナ活動である・・・という原点に立ち返り、今までの活動に誇りを持って進んでいく所存である。