

地域の中で持続するコミュニティFMの経営条件に関する研究

Study on the Management Conditions for the Sustainable Growth of Community FM within Regional Community

杉本 俊彦(橋本市議会議員、元FMはしもと広報戦略部長)

SUGIMOTO, Toshihiko (Councilor of Hashimoto City(inWakayama Pref.) and Former
Director of Publicity Planning, FM Hashimoto Radio Station Inc.)

本研究は、全国のコミュニティFMを分類し、その廃局問題、経営問題を分析した。【1】開局の3つのピークは3大地震「阪神淡路大震災」「中越地震」「東日本大震災」直後。【2】開局特性は、大きく3期に分けられる。第1期(=1990年代の急成長期)は、近畿以東(のち中四国も入る)が中心で、公共応援の3セク中心で始まり、民間型がこれに続いて拡大した。九州・沖縄はほとんど開局がなかった。最初のコミュニティFMブームは、公共が主導し、東からの流行(北海道、本州中部(関東・中部・近畿)からはじまり、1990年代後半に東北と中四国が参加した)という形となったといえる。第2期(=2000年代前半の停滞期)は、開局数が、3セク型が全く無くなり、民間のみになった時期。第3期(=2000年代後半からの復活期)は西が中心で、民間中心となるとともに、NPO型が一翼を担う時期である。しかし3セクも若干回復している。すなわち、コミュニティFMは、典型形態としては、①(1990年代の急成長期)設立の近畿以東(のちに中四国も入る)、公共応援の3セク+民間型、②(2000年代前半の停滞期)設立の中部から西日本が中心で民間型、③(2000年代後半からの復活期)設立の中部から西日本が中心で、民間+NPO型、にこそ、経営のノウハウと課題が隠されている可能性がある。【3】廃局について。また中四国・九州は廃局が多い(8局と約半分を占める。)が、もともとコミュニティFMをやりたい企業家・民間人の多い風土であるといえる。第1期~第2期に、民間主体で開局したところが多い。激戦の風土の中から、以下の事例のFMきららグループ(宇部+福岡のコミ×テン)のように優れたビジネスモデルを開発し、一大勢力となった成功例がでてきた。【4】経営状況からみた近畿のコミュニティFM局の分類を財務諸表から分析をおこなった。(1)PL(損益計算書)系分析=フローの健全さをあらわす:<収入系>①経常収入、②公共団体からの支援(委託、補助)、③自主収入でこれで単年度の健全さをはかる。<コスト系>④経常費用(人件費・一般管理費)、⑤経常利益。(2)BS(貸借対照表)系分析=ストックの健全さをあらわす⑥出資総額(資本金)、⑦純資産、⑧累積損益→これで開局以来の健全さをはかる。(3)結論としては、近畿では、PL(損益計算書)的には、枚方、伊丹、八尾、BS的には、伊丹、枚方、守口、が健闘している。【5】つぎに、成功事例の分析をおこなった。【3セク型伊丹事例】(1)地域コンテンツ戦略。(2)メディアミックス戦略(フリーペーパー主体。フリーペーパー定型枠型作成⇒自動的にCM。フリーペーパー戦略:紙媒体によるCMを行うことで利益を上げる)。(3)デジタルサイネージ=ラジオの視覚化戦略(放送+フリーペーパーというメディアミックスと、デジタルサイネージの運営によるクロスメディア展開)。【NPO型和歌山事例】(1)地域コンテンツ戦略(+局の取材あり、取材は社員)。「番組の質」の向上のためパーソナリティの教育(自主防災会・地域協議会等、市民参加番組比率を上げる)。(2)メディアミックス戦略⇒IT活用を多くする(ユーチューブ、ユーチューブ、フェイスブック、ツイッター、ブログ)。(3)市場浸透型CM料金価格設定(マーケットイン)=CM料金500円。【民間型宇部事例】(1)地域コンテンツ戦略(取材あり、取材はパーソナリティがおこなう)。(2)メディアミックス理論=フリーペーパー(フリーペーパー定型枠型作成⇒自動的にCM)。(3)マーケットイン=市場浸透型CM料金価格設定500円(FMきららは放送+フリーペーパーというメディアミックスの運営方法をとっているが、この手法はどの放送局でもできるとは限らない)。【民間型福岡・北九州事例】(1)さらに進んだ地域コンテンツ戦略(+局の取材すらない『カラオケ理論』)スポンサーに自然な関連テーマでつくらせる、コンテンツ取材+企画まで、局はタッチしない(カラオケ理論)。(2)メディアミックス戦略⇒IT活用しきる(ユーチューブ、ユーチューブ、フェイスブック、ツイッター、ブログ)。(3)市場浸透型CM料金価格設定(マーケットイン)=CM料金500円。(4)経営多角化=地域ビジネスを行政と「放送以外が多い」⇒イベント(例)ご当地アイドル(北九州)【6】以上から、成功事例の共通点は、PLモデルで説明できる。(1)PLの構造:粗利益=売上高-①原価(外注費)[売上高=原価(外注費)+粗利益]。営業利益=粗利益-②販管費(人件費等)[粗利益=販管費+営業利益]。経常利益=営業利益+③営業外利益(損失含む)である。(2)成功事例の戦略を経営指標枠組みで解釈すると、1)②販管費(人件費等)はそれほど動かせない、2)「地域コンテンツ戦略」とは、①原価(外注費)の削減である、(3)「多角化戦略(メディアミックス戦略)」とは、③営業外利益(損失含む)の拡大であり、「CM戦略」は売上拡大である。このように、成功しているコミュニティFMのPL(損益計算

書）モデルの構築をした。「地域限定」の視点と「マーケティング」の視点がないと持続的な経営が難しいことがわかった。以上から、原価（外注費）の削減戦略である「地域コンテンツ戦略」と営業外利益（損失含む）の拡大である「多角化戦略（メディアミックス戦略）」と営業利益拡大の「CMの浸透価格戦略」が重要であることがわかった。またコミュニティFMの社会関係性資本（ソーシャルキャピタル醸成）について、コミュニティFMの地域コンテンツ戦略、メディアミックス戦略、まちづくりへの参加は、社会関係性資本（ソーシャルキャピタル醸成）と調和すると指摘した。地元の取材者、被取材者とネットワークができる。

キーワード：コミュニティFM、地域コンテンツ、多角化戦略、メディアミックス、CMの浸透価格

Keywords: Community FM Radio Station, Regional Contents, Business Diversification, Penetration Price Policy of Commercial Message

はじめに

コミュニティFMとは、「1992（平成4）年1月に日本国により制度化された、市区町村に開設するFMラジオ局」である。総務省令放送法施行規則別表第5号の第8放送対象地域による基幹放送の区分（4）にある。定義は同表の（注）12「一の市町村（特別区を含み、地方自治法第252条の19に規定する指定都市にあつては区とする。以下同じ。）の一部の区域（当該区域が他の市町村の一部の区域に隣接する場合は、その区域を併せた区域とし、当該区域が他の市町村の一部の区域に隣接し、かつ、当該隣接する区域が他の市町村の一部の区域に隣接し、住民のコミュニティとしての一体性が認められる場合には、その区域を併せた区域とする）における需要に応えるための放送」とある。制度化された超短波放送（FM）用周波数（VHF76.0～90.0MHz）を使用する放送で最大出力は20Wであるが、放送エリア内外で電波干渉が無い地域では特例として限度を上回る出力が認可されるケースもある。現に北海道稚内市の「FMわっぴ〜」は2012年3月に50Wへ増力、また、5月には沖縄県久米島町の「FMくめじま」が80Wで開局した。

コミュニティFMは、既存の各地方にまたがる広域や県域のラジオ局のように大手放送会社や番組制作会社などが作った番組ではなく、地域住民の特色を生かした、自ら参加する番組を、自らの手で制作し放送するラジオ局である。リスナーも参加する双方向の番組であったり、急を要する番組を提供することや、地域に密着した番組を提供する地域情報の発信拠点として活動している。運営主体は、自治体出資の第3セクター型の株式会社や、NPO法人や民間株式会社がある。放送エリアは市区町村の一部、またはその近隣を含む区域のエリアであり、県内一帯の県域放送局や、地方・全国放送とは異なり、それぞれの市区町村の情報を発信しているので地域エリア限定的なFMラジオ局である。また災害時や緊急時には、リアルタイムで停電、断水の状況や救援活動などの情報をきめ細かく提供できるという特色がある。1992（平成4）年12月24日に北海道函館市の「FMいるか」の開局から、その後急速に全国に広まり、2014年7月現在では全国に284局のコミュニティFMが存在している。

第I章 コミュニティFMの概要—先行研究をふまえて（略）

第II章 コミュニティFMの現状と課題（抄）

1. 制度化されたコミュニティFM（略）
2. 地域を守る役割（略）
3. 経営基盤
 - （1）非営利的側面

（2）最大の課題＝採算は見込めないことが多い

しかし経営はなりたせなくてはならない。そこで、本研究では、経営が成功しているコミュニティFMを研究し、そのモデルを構築する。

（3）経営の研究

コミュニティFMは若いメディアであることから、その研究は、必ずしも多くはない。「地域活性化」「パブリック・アクセス」などの側面から始まったばかりであり、特に経営面の研究はまだ少ないと思われる（浅田2008）。さらに、こうした先行研究から、コミュニティFMは、経営面から成り立にくい多くの困難な問題を抱えていることがあきらかにされている。実際、営業、質などのジレンマが多く存在していることが指摘され、地域の自立、パブリック・アクセスなどの点から期待されてきたコミュニティFMは、存立可能なのか、可能性があるとすれば、それは、どのような条件で存立可能なのか。本研究では、こうした問題点を踏まえて、コミュニティFMの成立要因を整理することとした。複雑な要因をうまく両立させて成功に導いた事例を分析し、コミュニティFMを持続可能に導く「事業化モデル」を提案したい。

（4）広告料収入の問題

コミュニティFM局は制度ができた1992年当初から多くのコミュニティ局は運営・経営に苦しんでいた。既存メディアと同様の方法で広告料を決定すると、価格決定の理由もなく高価な金額となり、スポンサーがつかない。多くのコミュニティFM局が赤字になっており、経営が困難だといわれている。総務省のデータをまとめた資料によると累積損益が黒字な放送局が8局に対して、赤字な放送局は21局ある。

コミュニティFMへの自治体からの資本参加比率も当初は30%以下という規準であったが、規制緩和でこの規制も無くなった。コミュニティFMは収益・売上が少なく、公共性・社会関係性資本性（ソーシャルキャピタル醸成）が強いメディアであり、公共団体や公共団体と同様の各種団体のスポンサーの存在によって経営が支えられている。しかし浅田（2008）は、コミュニティFMは進化をとげ、民間局や、NPO局が、市民化することで営利事業としての可能性が出てきたとする。とはいえ、多くの局は赤字であり、採算性のある営利事業とはならず、各コミュニティFM局は四苦八苦している状況にある。1）浅田の指摘の後、コミュニティFM局自身の廃局の続出という新しい事態が続いており、本研究ではそれも分析したい。2）また、浅田は市民型モデルを提示したが、本研究では、それが経営指標の理論の枠組みでどのようなメカニズムとして働いており、経営が成り立っているのかについて追求してみたい。

（5）社会的存在意義

（6）番組の評価

4. 現実の経営が厳しい

コミュニティFMは毎年約10局前後開局され、その役割が政府やマスコミにも注目され、必要性が言われている。北海道函館市のコミュニティFM第1号のFMいるかの開局から始まり、2014（平成26）年8月1日までに306局が総務省の認可を受けたが、認可を受けたまま開局ができずに一度も放送せずに閉局した局もあり、コミュニティFM局の経営を維持する難しさを感じ取れる。毎年増加を続けているが、毎年増加数は減少して来ており、2003年頃からは、閉局が出始めている。認可されたコミュニティFM局のうち既に20局が閉局になっており、2014（平成26）年8月1日現在284局が運営している。

本来、コミュニティFM局には、地域を活性化させることと、地域の防災を担う使命がある。この当初の目的からすると、全国市区町村に設立されることが望ましい。が、基準が厳しいのか、2014年4月1日の市区町村数1903（特別区だけでなく指定都市の区も含む）からしても284局は、少ない。

コミュニティFMを発展させるにはどうしたらよいであろうか。コミュニティFMが本来の放送事業のみで運営・経営に成功している事例は少ない。本稿では、経営の難しいコミュニティ放送局の事情を分析し、資本のない地元住民によっても持続出来る放送局への方策を調査研究する。必要とされながらもコミュニティFMは、大半が経営上の問題をかかえている。本研究では、全てのコミュニティFM局が、経営に成功しているわけではないが、開局以来11年連続の黒字経営をしているコミュニティFM局や、開局時から黒字経営が見込める局、放送収入の安定している放送局、数年間連続黒字を計上している放送局を調査研究し、コミュニティFMの持続可能モデルを探る。

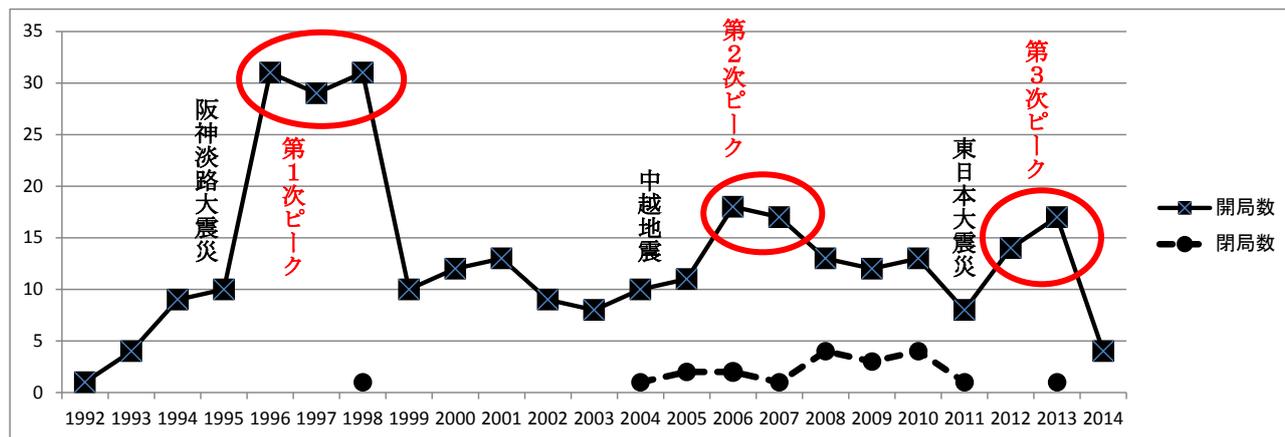


図2-1：全国のコミュニティFMの開局・閉局数の推移

第三章 全国のコミュニティFMの分類論と時間変化の近年の動向

本研究では、まず、コミュニティFM局の最近（2014年）までの全国動向の詳細な分析をおこなう。その際、（1）浅田（2008）の先行研究が2006年から2007年央にかけてまでの分析であるので、その後の7～8年間の最近の動きをふくめて新しく分析する。（2）特に、この2000年代中期から後半期以降、コミュニティFMをめぐるまったく新しい現象として、「廃局」という現象が多く生じてきており、それも分析する。

1. 開局動向（全国、時系列）ーコミュニティFMの開局は「阪神淡路大震災」「中越地震」「東日本大震災」の3大地震の直後に急増、2000年代前半に停滞期

（1）3期のピークは3大地震以降

図2-1から、これまで開局ラッシュとなったピークは、3期あり、1）「1996年および1998年」にいずれも年間31局開設、「2006年」に年間18局開設、「2013年」に年間17局開設、だった。これらから、3つの巨大地震の災害から、2～3年後にピークを迎えていることがわかる。実際、コミュニティFMの開局の大きな動機が防災であることからもうなずけることである。

（第1次ピーク＝1996年および1998年）1995年の「阪神淡路大震災」の1年後～3年後（年間31局開設）

（第2次ピーク＝2006年）2004年の「中越地震」の2年後（年間18局開設）

（第3次ピーク＝2013年）2011年の「東日本大震災」の2年後（年間17局開設）

（2）全体としては、大きく3期に分けられる。

全体のグラフをみると、コミュニティFM制度開始1992年、**最初のピークが「1990年代後半」**にあり、その後、**第2ピークの「2000年代後半」**になるまで開局数が10前後の長い停滞期がある。それゆえ、（第1期）1990年代の第1次急成長期（第1ピークあり）、（第2期）2000年代前半の停滞期（谷間の時代）、（第

3期）2000年代後半からの復活期・安定成長期（第2・3ピークあり）、の3期に大きくわけられる。

2. 開局動向（都道府県別）—盛んなのは、「日本の南北」「3大都市圏」「新潟、静岡」の10都道府県で全国の半分

1992～2014年の年度ごと、各県ごとに検討する。全体でこれまでの開局数は304局である。

（1）実数

都道府県として多いところは、11位「北海道」28局、2位「沖縄」17局、3位「神奈川」14局、4位「東京、静岡、愛知、鹿児島」でそれぞれ12局、5位「兵庫」11局、6位「大阪、新潟」でそれぞれ10局で、この10都道府県で全国の約半数ある。すなわち、1）日本の南北自治体、2）3大都市圏、3）静岡、新潟、がコミュニティFMのさかんな自治体ということになる。

（2）人口1名あたり分布

東京・神奈川・新潟の3都県が平均が12局で多く、静岡・愛知の2県も12局と多い。また大阪・兵庫の2府県は10.5局となり、鹿児島・沖縄の2県は14.5局である。

3. 開局動向（地方別、時系列）

（1）全期間

地方として多いところは、1位「中部」66局、2位「関東」47局、3位「九州」41局となる。しかし、九州+沖縄をあわせると、58局となり、関東を凌いで2位となる。

（2）時系列

年度ごと各地方ごとグラフで検討すると意外なことがわかる。1）（第1期＝1990年代の急成長期）は「東からの流行」：この時期、九州・沖縄はほとんど開局がなかった。最初のコミュニティFMブームは、北海道、本州中部（関東・中部・近畿）からはじまり、1990年代後半に東北と中四国が参加したといえる。2）（第2期＝2000年代前半）は「停滞期」。3）（第3期＝2000年代後半からの復活期）は「西が中心」：九州・沖縄での開局が相次いでいる。また関東・中部も開局が続いている。近畿・中四国は開局が下火である。

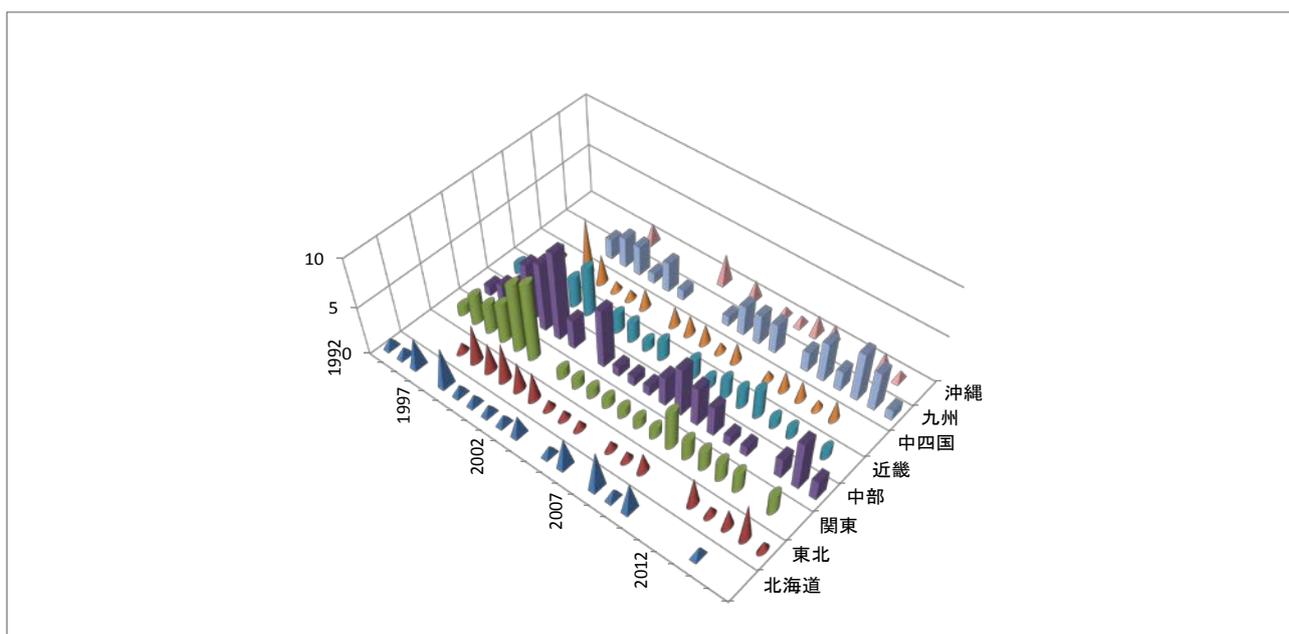


図3-4 年代別地方別開局グラフ

4. 運営主体の分類

（1）コミュニティFMの運営母体

（公共機関の支援型＝3セク型）（民間型）（NPO型）の3種類に分けられる。

（2）この3者には、時間的な出現順序がある

コミュニティFMが制度化された当初、放送局を誰が運営するのかという問題があり、国や地方公共団体と民間が合同で出資・経営する企業の「第三セクター型」（10%を超える議決権を有する行政からの支援）の放送局が最初にモデルとなった。つぎに出現したのが、市区町村にある民間企業（10%以下の議決権を有する行政からの支援を含む）や住民の協力を得て開局する「民間型」、そして2003年に制度化されたのが「NPO型」である。

5. 運営主体の3分類からみた開局動向

表3-5 運営モデル別、年代別開局数（3セクとは行政が10%を超える議決権を有するもの）

	全期間	阪神淡路 第1ピーク								中越					第2ピーク					東日本			第3ピーク		
		1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
総計	304	1	4	9	10	31	29	31	10	12	13	9	8	10	11	18	17	13	12	13	8	14	17	2014	
3セク	51	1	1	2	4	7	10	12	2	3				1		1	1		1		2	3			
民間	227		3	7	6	24	19	19	8	9	13	9	7	9	7	14	15	10	8	10	6	11	11	2	
NPO	26											1	1	3	4	1	2	4	2	2	1	3	2		
		第Ⅰ期							第Ⅱ期					第Ⅲ期											

（1）3分類

1) 3セク型：3セク型の開局は1992年から2000年までの間連続して開局されている。しかしその後4年のブランクがあり2001年からはほとんどない。合計で、この22年間に51局という数である。

2) 民間型：民間型は制度開設の2年目の1993年より今年2014年まで連続して毎年開局されている。開局数は最大で229局ある。この民間の開局の2局は未開局である。

3) NPO型：NPO型は法律が2003年に施行されて以来、毎年開局されている。まだ数は多くなく全部で26局である。

（2）運営主体分類と時期区分からいえること

つぎに、上記の、3つの大きな時期区分と照らし合わせるにより、重要な構造が考えられる。（第Ⅰ期＝1990年代の急成長期＝1992～1999年）東からの流行（この時期、九州・沖縄はほとんど開局がなかった。最初のコミュニティFMブームは、北海道、本州中部（関東・中部・近畿）からはじまり、1990年代後半に東北と中四国が参加したといえる）、（第Ⅱ期＝2000年代前半＝2000～2004年）は停滞期、（第Ⅲ期＝2000年代後半からの復活期＝2005年以降）は西が中心（九州・沖縄での開局が相次いでいる。また、関東・中部も開局が続いている。近畿・中四国は開局が下火）、であったが、第1期は、開局数が、3セクのみ中心で始まり、民間型がこれに続いて拡大した時期である。第2期は、開局数が、3セク型がほぼ無くなり、民間のみになった時期だった。すなわち、第2期の停滞期とは、公共団体がまったく応援しなくなり、民間だけになった時期だったのである。第3期は、民間中心となるとともに、NPO型が一翼を担う時期である。しかし3セクも若干回復している。（第1期＝1990年代の急成長期）は、近畿以東（のうち中四国も入る）が中心で、公共応援の3セクのみ中心で始まり、民間型がこれに続いて拡大した。九州・沖縄はほとんど開局がなかった。最初のコミュニティFMブームは、公共が主導し、東からの流行（北海道、本州中部（関東・中部・近畿）からはじまり、1990年代後半に東北と中四国が参加した）という形となったといえる。（第2期＝2000

年代前半)の停滞期は、開局数が、3セク型が全く無くなり、民間のみになった時期だった。すなわち、第2期の停滞期とは、公共団体がまったく応援しなくなり、民間だけになった時期だった。(第3期=2000年代後半からの復活期)は西が中心(九州・沖縄での開局が相次いでいる。また、関東・中部も開局が続いている。近畿・中四国は開局が下火)で、民間中心となるとともに、NPO型が一翼を担う時期である。しかし3セクも若干回復している。すなわち、コミュニティFMは、典型形態としては、①(1990年代の急成長期)設立の近畿以东(のち中四国も入る)、公共応援の3セク+民間型、③(2000年代後半からの復活期)設立の中部から西日本が中心で、民間+NPO型、が主力といえる。(2000年代後半からの復活期)設立の中部から西日本が中心で、民間+NPO型、にこそ、経営のノウハウと課題が隠されている可能性がある。

6. 閉局動向—停滞と淘汰の状況

すでに述べたように、2014(平成26)年8月1日までに306局が総務省の認可を受けたが、認可されたコミュニティFM局のうち既に20局が閉局になっており、2014(平成26)年8月1日現在284局が運営している。ここでは、既往研究でとりあげられてこなかったこの20局に注目し、分析をおこなう。

(1) 運営主体からみると閉局はすべて民間

運営主体3分類からみると、廃局20局は、すべて民間であり、3セクないしNPOはない。

(2) 地方別分布

北海道2局、東北1局、関東3局、中部3局、近畿2局、中四国4局、九州4局、沖縄1局、と
なっており、中四国・九州が8局と約半分を占める。

(3) 閉局時期分布

閉局は、1例(中四国の1989年)をのぞき、他の19例は、すべて、「第3期(2000年代後半以降の成熟期)」に閉局し、しかも「第3期(2000年代後半以降の成熟期)」といっても、1例(関東の2013年)をのぞき、閉局時期は2005年~2011年に集中し、主に2000年代後半に集中している。

(4) 閉局時期別分布

「第1期(1990年代の成長期)」「第2期(2000年代前半の停滞期)」「第3期(2000年代後半以降の成熟期)」の3区分にすると、(第1グループ)メインの中四国、九州、沖縄、関東、東北の13局の廃局例の大部分は、開局年が「第1期(1990年代の成長期)」のものである。例外は、関東1局と九州1局が2001年、2000年に開業したものでこれをふくめても2001年までの開局である。実は、典型的な中四国、九州、沖縄、関東、東北の13局はすべて2001年までに開局した歴史のある局が長い寿命をへて、第3期に廃局したものであることがわかる。(第2グループ)これに対し北海道、中部、近畿の7局の廃局例の大部分は、開業年が比較的新しく「第3期(2000年代後半以降の成熟期)」に開局し短い寿命ですぐ閉局しているパターンである。阪神・淡路大震災の前に設立されたコミュニティFMは、一つの閉局もない、また2007年以降から開局されたコミュニティFMも一つも閉局はないといえる。

(5) 寿命分布

6年までの短いものは、上記第2グループに対応、その他は意外に長い。開業から、4年、8年、10年、15年が多く、魔の年といえる。

7. 閉局事例をより細かくみていく—淘汰され、閉局、廃局となったコミュニティFMの例

閉局した放送局は20局ある。1995-1998年頃に開局された放送局が10局閉局している。閉局数のほぼ半分がこの時期に開局された放送局である。2007年以降に開局した放送局は閉局していない。2011年以降は1局だけである。地方に分散されているのが分かる。そして、運営形態を見てみると3セクターの10パーセント

を超える場合またNPO型の場合は閉局している局は1つもない。すなわち民間であるか行政の資本としても10パーセント以下の放送局は閉局している。放送年齢も1年代から17年代と、分散している。

閉局理由をあげると、電波法違反で、実運用停止後閉局した放送局や、給料を支払はなかった放送局など本来の放送とは全く関係のない所で閉局したケースもあるが、多くの理由は運営や経営するのに失敗している。またコンテンツに関しコミュニティであるにもかかわらず東京からのネット放送をするなど地域にこだわっていないことが非常に大きな理由である。閉局理由の例 1) 電波法違反による運用停止処分、コンテンツは自社制作以外はJ-WAVEの再送信を行っていた。2) 臨時災害放送局で、1995年2月15日から3月31日までの短期間の放送であった。3) 広告・スポンサー収入の減少。4) 財政状況が厳しく移転問題や創業者の退任で放送体制の維持困難。5) 営業活動を行っていなかった。自社制作以外はJ-WAVEの再送信を行っていた。6) コンテンツは開局後1年9か月後に自主制作以外はJ-WAVEを再送信していた。その8か月後にはJ-WAVEのみの再送信になっていた。7) 営業社員が退職したことにより商業契約の解約が相次いだ。8) 市から新たな支援を得られなかった。コンテンツは自社制作以外ミュージックバードの制作。9) 不況で資金難、J-POPなどのノンストップ音楽放送。10) 周辺に多くの超高層ビルが建築されたことで、電波到達範囲が狭まり、広告出稿が減少。11) 世界経済の悪化によって、顧客としていた企業スポンサーが降板。12) 近くにライバル。経営基盤が弱かった。コンテンツは自社制作番組以外をミュージックバードの再送信。13) コンテンツは自主制作以外をミュージックバードと西日本放送から配給を受けた。14) スポンサーの支援がなくなり経営不振。15) ライバルと競合、吸収合併された。自主制作以外はJ-WAVEの番組も再送信していた。16) 慢性的な赤字体質が改善できなかったこと、財政再建のため市からの広報費が落ち込んだ。17) コンテンツの一つとして東京コミュニケーション放送からネットした時期もある。18) 後発だったこと、収益を上げられなかったことなどにより、開局当初から経営的に苦しい状態が続き、閉局となった。

廃局の多い中四国・九州（8局と約半分を占める）は、もともとコミュニティFMをやりたい企業家・民間人の多い風土であるという。もともとコミュニティFM自体は、これまでに見たように、阪神・淡路大震災を契機に、どちらかというところ3セク（公共）を中心に、近畿以東の東日本を中心に発出した。中四国・九州の廃局事例は、それにあわせてやや遅れて第1期～第2期に、民間主体で開局したところが多い。

しかし、同時に、中四国はそもそも開局数が多い、すなわち「激戦区」であるということである。上記の経緯をみても、中四国・九州は、コミュニティFMをやりたいという人は多く、コミュニティFM文化なのだが、一方、広告収入をとる営業が激戦で、それにより、淘汰も多い。

このような中四国・九州の、コミュニティFMを愛するが、激戦であるという風土の中から、以下の事例の「FMきらら」グループ（宇部+福岡のコミテン）のように優れたビジネスモデルを開発し、一大勢力となった成功例がでてきたことは注目に値するといえるだろう。

8. 経営状況からみた近畿のコミュニティFM局の分類

ここでは入手可能な近畿圏のFM局について財務諸表から分析をおこなう。

（1）PL（損益計算書）系分析 = フローの健全さをあらわす

<収入系>

- ① 経常収入は売上高であり自治体や公共団体からの委託費も含んでいる。
- ② 公共団体からの支援（委託、補助）。
- ③ 自主収入=①-② →これで単年度の健全さをはかる。

<コスト系>

④ 経常費用・・・人件費・一般管理費。

⑤ 経常利益=①-④ この数字はみのおコミュニティ放送のみ赤字で他の局は黒字である。

結論としては、近畿圏の経営状況を見てみると、損益計算書から見る経常利益として箕面コミュニティFMが赤字である。それ以外の局は黒字計上されている（しかし公共団体からの委託費の収入をわりびき自主収入を求めれば、明らかに近畿圏のコミュニティFMは全局赤字となる）。

（2）BS（貸借対照表）系分析 =ストックの健全さをあらわす

⑥ 出資総額（資本金） 第三セクターの場合は自治体からの出資金も含む。

⑦ 純資産。

⑧ 累積損益=⑦-⑥→ これが開局以来の健全さをはかる。

1) 近畿のコミュニティFM局の中では守口・伊丹・枚方の3局が累積損益が黒字である。

2) しかし、一年間の自治体委託料を開局以来の累積損益に単純相殺すると、守口、伊丹、枚方はともに赤字となり、地方自治体からの委託料・広告料が一年間なければ守口・伊丹・枚方の各コミュニティFMは累積損益が赤字になる。

3) 次に貸借対照表から見ると、累積損益が黒字なのはFM枚方、FM守口、FM伊丹の3局だけで、残りのコミュニティFMは累積赤字である。この中でもFM伊丹だけが黒字を維持しつづけ、安定した運営がなされているが、このFM伊丹でさえ行政からの委託費がなくなると赤字となる。

★ PLからみると、伊丹、枚方、八尾、宝塚、宇治、が健闘

★ BSからみると、伊丹、枚方、守口、が黒字

（3）人件費の分析（略）

第IV章 コミュニティFM事例（1）（第1期設立の3セク型、近畿）—兵庫県伊丹市「FMいたみ（ハッピーFM）」（略）

第V章 コミュニティFM事例（2）（第3期設立のNPO型、近畿）—和歌山県和歌山市「FMバナナ」（略）

第VI章 コミュニティFM事例（3）（第2期設立の民間型、中四国）—山口県宇部市「FMきらら」

1. 立地地域の概要（略）

2. 放送局の歴史

経営難がささやかれるコミュニティFM局がある中で、ほとんど公的資金に頼らず、民間だけで成功しているコミュニティFMがある。そのリーダー的コミュニティFM局が山口県宇部市の「FMきらら」といえる。社長の井上悟氏は、「FMきらら」成功のノウハウを活かし10社にもものぼる各地のFM局を再生させた再建王である（井上悟・三浦房紀2007）。開局以来11年連続黒字経営を続けている。山口県の商業は山口市と徳山市が中心でもともと宇部市の地域にはメディアは無かった。2001年7月、山口県で開かれた博覧会「山口きらら博」で、イベントFM放送が行われることになり、氏の経営する「株式会社戦略会議」は、2001年

山口きらら博のイベントFMを公募における競争入札で落札し好評を得た。「山口きらら博」が終了する最終日に100人以上が雨の中傘をさして集まり「こんな楽しいイベントFMをこれからも続けてほしい」とシュプレヒコールを始めた。このことがきっかけで、宇部で「コミュニティFMきらら」としてスタートさせたのである。「FMきらら」が軌道に乗った井上氏は、その経営手腕が、評判になり、他の地方からコミュニティFM局立ち上げの支援依頼がくることになり、その実績は多岐にわたる。

3. 放送局の組織

「FMきらら」の社員8人は全員契約社員である。全員が多様な種類の仕事ができるように活動している。スタッフは取材ができる人である。社員は、話のうまい人より、新しい情報を持った人を採用した。持論であるが、コミュニティ放送のスタッフは地元の人がいいのである。理由は簡単でコミュニティ放送局だからである。極めて限定されたエリアをカバーするのであるから、地域性は重要である。

第七章 コミュニティFM事例（4）（第3期設立の民間型、九州）福岡県福岡市「FMコミ×テン」（およびFM K I T A Q—北九州市）

1. 立地地域の概要

2. 放送局の歴史

（1）戦略会議での経験

熊谷専務は、宇部市の「FMきらら」の井上社長が設立した福岡の広告会社「株式会社戦略会議」に勤務した。

（2）「FM K I T A Q」設立

その後熊谷専務は2004（平成16）年12月「FM K I T A Q」の社長になった。

（3）「福岡コミュニティFM」を継承

福岡には、周波数77.7Mhzで、国際FMとして全国で三つ（東京・大阪・福岡）の中の一つとして「福岡コミュニティFM」局があった（大阪ではFMこころがその一つ）。「福岡コミュニティFM」は西鉄が経営していたが免許の返上をし、2年間コミュニティFMが空白地となった。そこで、2013年に同じ周波数を継承したコミュニティFMとして「コミュニティラジオ天神」が開局した。

3. 放送局の組織

実務は、熊谷専務、営業部長（スポンサー付けの人）、ディレクター、アシスタントディレクターで担当。人件費はそう節約していない。スタッフ約20人で、時給800円で差はつけていない。熊谷氏は、コミュニティFM局は、これまでのTV局やラジオ局とは、全く違ったものであるという。メールやSNSの時代に入り、目が疲れるようになった。新聞も読むと目が疲れる。音声によるニュースのほうがいい。コミュニティFMはNEW Mediaであるという。

第八章 コミュニティFMの経営モデル（1）—地域コンテンツ戦略＝原価の圧縮による粗利益拡大戦略

地域コンテンツの重要性は、すでに浅田などの研究で指摘はされているが、経営指標などの細かい分析で証明されているわけではない。そこで本研究では、経営指標モデル（PLモデル）に基づいて、この仮説を実証し、コミュニティFMの経営の成功事例をモデル化する。

1. 地域コンテンツ戦略とは

東京の番組は買わないということである。地域主体で番組を作り、地域のニュースや、地域の情報を放送する。いいかえれば、放送内容はAM放送にて各地元の話題やトーク中心の放送となるのが地域コンテンツ戦略で、東京のFM放送のように音楽主体の番組内容ではない。成功しているコミュニティFMの地域地域コンテンツの比率を2015年1月10日のタイムテーブルから検証すると「ハッピーFMいたみ」約57%、「バナナFMわかやま」約68%、「うべFMきらら」約78%、「天神FMコミ×テン」約55%であった。これに対し、廃局の「高松シティFM」は2005年1月のタイムテーブルで地域コンテンツ比率は0%（すべて東京の放送買い取り）であった（左が宇部、右が高松、網がけが地域コンテンツ部分）。

表8-1-3 FMきらら宇部

	月曜	火曜	水曜	木曜	金曜	土曜	日曜
7:00	GOOD MORNING Kirara 宇部市政だより					OHASATA Kirara	音楽
8:00							
9:00	KiKirara	KiKirara	KiKirara			街ing Kirara	ビューティフルサンデー
10:00							
11:00	Freshfruits on Wednesday		どうするランチ				
12:00	ランチタイムKirara	ランチでクラシック	ランチタイムKirara	コープやまぐち、ここと宇部店	昼ドキKirara		
13:00	ZETTAI Kirara					カフェドKirara	ティータイムKirara
14:00						HAPPY AIRPORT 山口宇部空港	
15:00						KiKirara Sunday	
16:00						KiKirara Saturday	
17:00	オウチに帰ろう				This is 慶連 Radio Station	KiKirara Saturday	
18:00	今夜はどうしましょう				司法書士が行く		和さんの今夜もOHIMA
19:00	FM+ Plaza	医療最前線	宇部までECO STUDIO	すすめ工学部	すべては貴女の「きれい」のために	SansanKiraraスクリーンミュージック	
20:00	Dreaming Kirara	今日も地球に役立ち隊	窓を開けて	Dreaming Kirara			スーパーSUNDAY
21:00	シネマウルトラ7	Kiraraタイムズ	Dreaming Kirara	Dreaming Kirara	ミニシアターラルゴ		
22:00							
23:00							
0:00							

表8-1-5 高松シティFM Marino 78.0MHz 2005/1 タイムテーブル

	月曜	火曜	水曜	木曜	金曜	土曜	日曜
7:00	J-WAVE GOOD MORNING TOKYO					SMOOTH AIR	SUNDAY MORNING DELIGHT
8:00							
9:00	BOOM TOWN					SLOW MORNING	FREE TENPO
10:00							
11:00							
12:00	HOT MUSIC TAKAMATSU SOUND LIBRARY						
13:00	VIVA! ACCESS					MONDO! WELT! WORLD!	TOKYO HOT 100
14:00					e-STATION BB		
15:00	PRIME ANGLE					SUPER LINE 'J'	
16:00							
17:00	Evening Q Station					COLORS OF LIFE	SAUDE!SAUDA DE...
18:00						SOUND SEASONING	ASIENCE SPIRIT OF AISIA
19:00	ようこそ! JAZZ WONDERLANDへ					WORLD AIR CURRENT	CLASSY CAFE
20:00	JAM THE WORLD					ON THE GO	AUTOMOBILE RADIO
21:00						OZ MEETS JAZZ	TOKYO CONCIERGE
22:00	OH! MY RADIO					MAKE IT 21	BEAT ON THE ROAD
23:00						Excite Music Store WORLD LOUNGE	BODY AND SOUL
0:00	MUSIC JOURNEY					WEEKEND SPECIAL	FREE YO MIND

2. 各局の分析

(1) FMいたみ

「ハッピーFMいたみ」は、派遣会社からくる14人のプロのパーソナリティがいるが、やはり市民パーソナリティのほうが、地域の笑いとか地域の話題のグループとか地域のことをよく知っている人がいいようで、地域がほしがっている情報が市民から吸い上げてくる人がパーソナリティであれば、一人二役である。市民パーソナリティとして育て上げるのがいいという。

1) 売上：2013（平成25）年度の決算では、損益計算書によると営業売上げが8241万円であった。顧客別売上げとしては、約8200万円の売上げの中で4300万円は行政から市政情報や行政番組の政策のための委

託料としてうけている。その他700万円あまりを基幹株主から広告料をもらっている。それ以外に3191万円を各々スポンサーからもらっている。

2）費用：地域コンテンツ戦略で、東京の番組は買わない。地域主体で番組を作り、地域のニュースや、地域の情報を放送する。製造原価については、制作費1760万円、技術費447万円。販売費と一般管理費が8356万円でありここで営業損失が115万円発生した。しかし営業外収益が117万円あったため、経常損失が約22万円となり、最終的に2013年度は特別利益も含め約46万円の赤字であった。販管費（販売費と一般管理費）の内訳をみると、8300万円の主なものは人件費関係、これは7人の常勤社員の人件費が3128万円（37%）、パーソナリティは19人（契約14人、市民4人、社員1人）で1760万円、広告宣伝費248万円、通信費422万円（これはデジタルサイネージの市役所や駅にある専用回線使用料などである）。貸借料396万円（これは行政財産を目的外使用で借りている家賃）。赤字になっている理由はデジタルサイネージに投資した資金の減価償却費があるためである。

（2）「バナナFM」

「バナナFMわかやま」では、番組の質は、おしゃべりのスキルやテクニックだけでなく、ひとや物事の本質をいかに引き出し、伝えるかが重要で、本質をついたものは、おもしろいと位置付けられていることである。市民主体の番組づくりを行いたい、なかなかそういった人は見つからない。番組の質を落とすとリスナーを減らす事になりかねないので、誰にでも参加してもらうことには抵抗感があるのはうなずける。

<イニシャルの投資>：資金に関してはNPO法人では銀行から借入できないので、山口氏自身が社長であるメディテックスで3000万円を借り、作り上げた。

1）売上：4400万円の売上げがある。防災ラジオの売上げは100万円である。（CM単価について）地域放送局の和歌山放送は3万円～10万円で月に2～4回CM放送を流している。コミュニティFMでは考えられない金額である。「バナナFM」は20秒スポットCMを500円ではじめ、それでも埋まらないので、「バナナFM」で放送している番組の宣伝を入れたが、番組の宣伝を入れたからと言ってその番組がリスナーに聞かれることがないのがわかった。空いているところには、お客様のCMを料金は貰わずともサービスで2回、3回、4回と余分にスポットCMを入れていった。そうすると単価は10円や20円となる。開局して3か月は50万円の売上げであった。ところが何回もCMが流れるのを聞いたライバル会社や商店が、「うちもCMを出す」といってくれはじめた。徐々にCMが増えていった。「あんたどこいくら出せるの?」「広告にいくら出しているの?」と聞いてまわる時期があったという。テレビ和歌山とか和歌山ラジオのCM料金を真似せず「いくら出せる」「ニュース和歌山に何ぼ出している」「ばどには何ぼ出せるんよ」「10000円くらいならだせるか」と聞いて、市場である街の企業の感触をつかみ、毎日1回放送し、月30回で1万5000円となる料金と考え、スポットCM20秒の金額を500円に決定したのである。それ以後、契約をしてくれる会社・商店が半年で100社を超えた。2014年4月現在は150～180の店に請求書を送付している。1社当たり平均3万円の請求額となってきた。山口氏は「スポットCMのみで耳にタコができる放送がしたかった」という。同じ時間帯に同業種のCMはしないとルールを決めそれが支持され、スポットCMを1ヶ月で終わるところもあるが、年間600社が契約に係る。スポットCM枠が満杯状態のため、スポットCM料金1回500円を1000円に値上げをして、企業数が半分の300社に減少しても維持できるのであるが、出勤時間帯と昼食時間帯と帰宅時間帯の6時間を1000円に値上げすることで順応している。1万円のスポットCMの契約企業は月金で流している。2014年4月では、1ヶ月3万円のスポットCM料金で販売している。

2）費用：地域コンテンツ戦略で、東京の番組は買わない。地域主体で番組を作り、原価を下げる。パーソナリティ費用380万円、会議費、遅くなったら社員に食事を提供する。山口氏が放送好きなので続けられて

いるのであり、ビジネスと考えると困難である。

（3）「FMきらら」

1) 売上：（CM価格設定）「CM価格設定戦略」は、スポット20秒CMが、全放送時間のCMの3分の1の契約数で負担でき、持続できると井上氏は解説する。（60分で6分のCMには18本の契約数がある、例えば16時間放送では $16 \times 18 \div 3 = 96$ ）すなわち96社から毎日1回のCM契約が取れたなら持続できる。半分取れたら黒字になるという。また費用削減のために、放送法の関係で、番組の編成を行うと、毎回変更届を出さないといけないので帯番組を作っておき、その中で変化させることにしている。スポンサーの商店は、いくらなら広告を出せるかと調査した結果、月5000円～1万円が一番多い価格帯であった。

2) 費用：地域コンテンツ戦略で、東京の番組は買わない。地域主体で番組を作り、原価を下げる。また、人件費についての井上氏の見解では節約していないという。社長の給料は30万円、契約社員30万円、20万円、20万円、ボーナス夏50万円、冬50万円、期末手当100万円、スタッフ8人が5万円～10万円である。

（4）「FMコミ×テン」

1) 売上：「CMの浸透価格戦略」一周年記念事業で20秒CMを100円で販売した。10社限定としたほうがどんどん客がくるのでこの方法を使っている。5000円/月で60000円/年、10社で600000円増える。単年度黒字になる状況にある。月200万で黒字に出来ると熊谷氏は話す。

2) コスト＝コスト削減のためクライアントに作らせる地域コンテンツ戦略：地域コンテンツ戦略は、東京の番組は買わない。「生放送主体」で番組を作り編集はしない。これは編集作業にかかる時間が多くなるためである。地域にきかせるのだから、博多の方言で放送してもいいのである。生放送が最高のパフォーマンスを出す番組に出来ると熊谷氏はいう。

●「究極の地域密着コンテンツ戦略はスポンサーに番組をつくらせると取材しなくてよい」。「FMコミ×テン」では、さらに、地域コンテンツを越える戦略をおこなっている。「クライアント自前作成戦略」である。営業戦略として出演したい人に出てもらうが、出演するにはお金をもらっている。出演料を払うのではなく、もらっているのである。出たい人にお金を出させ、しゃべらせ、ゲストを連れてこさせ、番組をやらせる。局はコントロールするだけである。自分メディアである、自分がしゃべって発信したいのだから、お金を払えとなるのは当然かもしれない。しかし、サイマルラジオやUstreamに出る人はうれしいので払うのである。出演者が編集して内容のいい録音番組をしたいとする場合には、編集費用を加算して出演者に請求する。生放送が最高のパフォーマンスを出す番組に出来ると熊谷氏はいう。「究極の地域密着コンテンツ戦略はスポンサーに番組をつくらせると取材しなくてよい」であった。情報番組にすると、番組に出る人は、スポンサーが選んで連れてこさせるため、ラジオ局は費用をかけないで番組ができる、これを熊谷氏は「カラオケ理論」という。カラオケを歌いたい人はお金を払って周りの人に聞いてもらう。また、パン屋がスポンサーだとすると、パンの番組では手前味噌になるが、ロハスや、スローフードを絡めて健康番組にし、その中で、パンを情報提供する。広告にならない広報になる手法を取っている。スポンサーがスポンサーをよんでくる。メニューはシンプルにする。形式にとらわれないインフォーマルな番組にする。だからダイレクトな広告はさせないコントロールをしている。

3. PLモデル

（1）PLの構造

粗利益＝売上高－①原価（外注費） [売上高＝原価（外注費）＋粗利益]

営業利益＝粗利益－②販管費（人件費等） [粗利益＝販管費＋営業利益]

経常利益＝営業利益＋③営業外利益（損失含む）

伊丹モデルの損益計算書を見ると売り上げ8241万円に対し、販管費は8356万円で赤字になっている。これは新しく導入されたデジタルサイネージによる減価償却費が含まれているためになったことで、償却後は毎年400万円から600万円の黒字が予想できる。

次にNPOである和歌山モデルであるが損益計算書によると売上高4487万円に対し販管費は4247万円となっている。このFM和歌山は、近畿地方の中で自主収入として伊丹を上回る金額を売り上げている放送局である。

次に宇部モデルであるが8108万円の売上高に対し販管費7975万円である。FM宇部は毎年黒字であり11年連続安定した経営をしている。フリーペーパーによる利益も寄与している。

（人件費の目安）収益に対する人件費の割合は約30%台～50%台になる。

（固定費（家賃など）の分析）社会的企業であるコミュニティFMに協力する形で出資者は配当金を受け取らず、常勤取締役以外は給料を受け取らない事が一般的である。

（2）成功事例の戦略を経営指標枠組みで解釈すると、

1) ②販管費（人件費等）はそれほど動かさない。

2) 「地域コンテンツ戦略」とは、①原価（外注費）の削減である。

3) 次章で説明する、「多角化戦略（メディアミックス戦略）」とは、③営業外利益（損失含む）の拡大である。



図8-3 経営モデル

第IX章 コミュニティFMの経営モデル（2）—多角化戦略（メディアミックスとCM戦略）

「多角化戦略（メディアミックス戦略）」とは、多角的事業を展開することにより、営業外利益（損失含む）の拡大をおこなうものである。メディアミックスによる持続可能性を検討してみた。成功しているコミュニティFMと成功していないコミュニティFMはどこが違うのか？

1. 経営多角化戦略とは

放送局の収入源を放送スポンサー料に限定することを止めることである。「マスコットの販売」や「旅行の企画販売」や「地域限定ミニコミ誌の販売」、FMKITAQの自社による芸能活動など。

2. メディアミックス事例

- (1) サイマルラジオ
- (2) フリーペーパーの発行やクラブ会員の募集
- (3) Facebook、Twitter、ブログ、等のSNSの利用
- (4) Ustream、YouTube、等の動画の利用
- (5) ツアー、ショー、コンサートなどイベント等の企画

3. 事例

(1) FM伊丹

サイマル放送している。フリーペーパーを発行している。Ustream、Facebookも行っている。開局15周年の記念事業として三年前にデジタルサイネージを活用して37ヶ所に大型モニター（52インチ）を設置している。街角情報提供システムは2011年まちかど電子情報提供システム「いたみえ〜る」が稼働した。情報誌ハッピーFMいたみプレス（タイムテーブルや地域情報、CMを掲載）30000冊2回/年で283万円の売上があり、伊丹市の公共施設、集合住宅にポスティングなど、広報伊丹・HP広告代理店業務については1日と15日に投稿で、614万円の売上がある、その他にも201万円（司会の派遣、イベント）の売上がある。このように本来の放送業務以外に多角的に投資をしながら利益を生み出していく見本のようなコミュニティFMである。

(2) 和歌山

和歌山はサイマル放送を行っている。

(3) 宇部

フリーペーパーを行っているがサイマル放送はしていない。「FMきらら」は、フリーペーパーによる営業外収益も利益を生む形にすることで、業績をUPできる。切手代がかかるので郵送はせず、掲載スポンサー150社の店先に100冊ずつ置く節約もコミュニティの観点からいって、人と人を結びつけるにもいい方法である。経営手法は営業収益以外に、営業外収益を得る方法をとる「FMきらら」は、経常利益が開局以来連続して黒字である。特にフリーペーパーによる営業外収益も利益に貢献しており、売上げからフリーペーパー経費2万5000部85万円（デザイン15万円、冊子70万円）など、人件費を引いても黒字である。発送は切手代がかかるので郵送はせず、掲載スポンサー150社の店先に100冊ずつ置くことや、あとは市役所、商工会議所、スタジオなど公共の場に置くようにし、各自無料で持って行ってもらうようにしている。会員制度をもうけ、入会金無料・年会費無料の「クラブきららカード」を発行し、会員を募集することで「FMきらら」のファンを作っている。

(4) 福岡

TwitterやFacebookやUstream YouTubeはしているがフリーペーパーはしていない

(5) 北九州

北九州市ではアイドルユニットを作り芸能活動をしている。100万人都市であるが北九州には広告が少ない。放送外収入が多い。FM北九州はイベント収入等の放送外収入が6：4でCM料金より多い。

4. マーケティング的視点でおこなうかどうか

5. CM価格戦略

いくらならコマーシャルを出してくれるのか。地域内の店や会社をくまなく調査し、直接聞き取り調査をすると、オーナーが現状維持のままで自分の小遣いから出せる金額に近づいていくという。「バナナFM」は月に5000～2万円くらい、「FMきらら」は月に1万～1万5000円くらいと聞き取り調査時に話してくれた。この2社はマーケティング的視点で決められていた。この金額が分かれば20秒スポットCMの金額は出るのである。例えば月に10000円だとすれば一日一回のCMで $10000 \div 30 = 330$ 円、 $15000 \div 30 = 500$ 円である。平日だけでいいなら $10000 \div 20 = 500$ 円となる。このあたりの金額をスタートにし、満杯になったら金額を少しずつ上げていけばいいのである。満杯になればすごい金額になりコミュニティFMが潤う。持続・継続させるための効果的な手法である。コミュニティFMの持続・存続にかかる多角的な運営・経営は、スポンサー探しにつきる。本来営業収益の放送によるスポンサーのみならず、フリーペーパーによるスポンサーや、デジタルサイネージによるスポンサー、会員制度の会費、タレント活動、ホームページのスポンサーなどの営業外収益を売上げること。「多角化・メディアミックス」を提示する。

「バナナFM」は、街をくまなく回り、街の商売情報を整理し、市場である街の企業・商店の感触をつかみ、毎日1回放送し、月30回で1万5000円となる料金と考え、スポットCM20秒の金額を500円に決定したのである。開局当時の街の状態では500円が丁度良く、その後売上が上昇し、20秒スポット枠がいっぱいになり、2014年4月では、曜日や通勤時間帯などにより、値段を800～1000円に上げている。今はこの値段が、街にあったスポットCM価格である。

「FMきらら」は、「CM価格設定戦略」はスポット20秒CMが、全放送時間のCMの三分の一の契約数で負担でき、持続できると井上氏は解説する。（60分で6分のCMには18本の契約数がある、例えば16時間放送では $16 \times 18 \div 3 = 96$ ）すなわち96社から毎日1回のCM契約が取れたなら持続できる。半分取れたら黒字という井上氏は自信にあふれている様子であったが、開局して11年連続黒字の放送局なので、うなずける話である。

FMコミ×テンは、「CMの浸透価格戦略」といって、一周年記念事業で20秒CMを100円で販売した。

第Ⅹ章 コミュニティFMの社会モデルー成功における社会関係性資本（ソーシャルキャピタル醸成）と事業性のかねあい

1. コミュニティFMの地域コンテンツ戦略、メディアミックス戦略、まちづくりへの参加は、社会関係性資本（ソーシャルキャピタル醸成）と調和する。

（1）地域コンテンツ戦略は地元の取材者、被取材者とネットワークができる。（2）メディアミックス戦略は地元のネットワークができる。（3）まちづくりへの参加もネットワークができる。社会関係性資本（ソーシャル・キャピタル）の概念に関しては①内部において信頼のネットワークで結ばれている。②新しいアイデアを出したり、受け入れられるような開放性を持っている。③ネットワークがサステイナブルであるためにも「互酬性」すなわちWin-Winの関係があること。と記している（参考文献 小長谷一之ほか（2012）地域活性化戦略）。

2. 防災

3. 社会関係性資本（ソーシャルキャピタル醸成）

4. 事業性

第X I章 総括

1. IV～VII章で、成功事例の分析をおこなった。

【3セク型伊丹事例】

- (1) 地域コンテンツ戦略
- (2) メディアミックス戦略（フリーペーパー主体。フリーペーパー定型枠型作成 ⇒ 自動的にCM。フリーペーパー戦略：紙媒体によるCMを行うことで利益を上げる）
- (3) デジタルサイネージ＝ラジオの視覚化戦略：ハッピーFMは、放送＋フリーペーパーというメディアミックスと、デジタルサイネージの運営によるクロスメディア展開を行っているが、この手法はどの放送局でもできるとは限らないと同社局長はいう。地域性や住民意識を調査し、地元地域限定にこだわるデジタルサイネージを研究し、持続可能性をみいだす。

【NPO型和歌山事例】

- (1) 地域コンテンツ戦略（＋局の取材あり、取材は社員）：「番組の質」の向上のためパーソナリティの教育。自主防災会・地域協議会等、市民参加番組比率を上げる。
- (2) メディアミックス戦略⇒IT活用を多くする（ユーチューブ、ユーストリーム、フェイスブック、ツイッター、ブログ）
- (3) 市場浸透型CM料金価格設定（マーケットイン）＝CM料金500円：「バナナFM」放送のとしている運営方法の手法はどの放送局でもできるとは限らないが、地域性や住民意識を調査し、地元地域限定にこだわるマーケティング的視点を研究し、持続可能性を見いだせる。

【民間型宇部事例】

- (1) 地域コンテンツ戦略：取材あり、取材はパーソナリティがおこなう
- (2) メディアミックス理論＝フリーペーパー（フリーペーパー定型枠型作成 ⇒ 自動的にCM）
- (3) マーケットイン＝市場浸透型CM料金価格設定500円：「FMきらら」は放送＋フリーペーパーというメディアミックスの運営方法をとっているが、この手法はどの放送局でもできるとは限らない。

【民間型福岡・北九州事例】

- (1)' さらに進んだ地域コンテンツ戦略2（＋局の取材すらない『カラオケ理論』）スポンサーに自然な関連テーマでつくらせる、コンテンツ取材＋企画まで、局はタッチしない（カラオケ理論）。
- (2) メディアミックス戦略（IT活用しきる。ユーストリーム、ユーチューブ、フェイスブック、ツイッター、ブログ）
- (3) 市場浸透型CM料金価格設定（マーケットイン）＝CM料金500円：コミテンが復活することが出来た理由は、番組に制作費用をかけない事「番組に読んでくる人は、出演者が選んで連れてくる。出たい人にお金を出させ、しゃべらせ、ゲストを連れてこさせる、やらせる。局はコントロールするだけ」これをカラオケ理論と呼んでいた。
- (4) 経営多角化＝地域ビジネスを行政と→「放送（売上の10%）もやっています」⇒イベント（例）ご当地アイドル（北九州）。

2. 以上から、成功事例の共通点は、PLモデルで説明できる

（1）PLの構造（略）

（2）成功事例の戦略を経営指標枠組みで解釈すると、1）②販管費（人件費等）はそれほど動かせない。2）「地域コンテンツ戦略」とは、①原価（外注費）の削減とリスナーの拡大である。3）「多角化戦略（メディアミックス戦略）」とは、③営業外利益（損失含む）の拡大であり、「CM戦略」は売上拡大である。

（3）PLモデルの構築

- 1）地域コンテンツで原価圧縮=>「原価」縮小で「粗利」大
- 2）メディアミックス+CM獲得で営業外利益大=>「経常」大

本修士論文は、筆者が大阪市立大学大学院、創造都市研究科、都市政策専攻、都市経済・地域政策研究分野において行った研究をまとめたものである。本研究に関して業務多忙にもかかわらず研究にご協力いただきました兵庫県伊丹市のコミュニティFM伊丹の本庄和郎取締役局長、和歌山県和歌山市のコミュニティFMバナナの山口昭昌理事長、山口県宇部市のコミュニティFMきららの井上悟取締役社長、福岡県福岡市のコミュニティFMコミテンの熊谷美佐子専務取締役役に心より感謝いたします。また、始終ご指導ご鞭撻を頂きました本学小長谷一之教授、論文をご精読頂きコメントを頂きました本学藤塚吉浩教授に感謝致します。

【参考文献】 ジェイン・ジェイコブス（2012）『発展する地域 衰退する地域—地域が自立するための経済学』中村達也訳 ちくま学芸文庫。ヒルズ水島（2007）『キミにもできるコミュニティFM』CQ出版。浅田繁夫（2008a）「日本におけるコミュニティFMの構造と市民化モデル」『創造都市研究e』（電子ジャーナル）大阪市立大学大学院創造都市研究科 < <http://creativecity.gssc.osaka-cu.ac.jp/ejcc/article/view/646> > 浅田繁夫（2008b）「コミュニティFMの市民化モデル」塩澤由典・小長谷一之編『まちづくりと創造都市』晃洋書房。荒蝦夷編（2012）『その時ラジオだけが聴こえていた』竹書房。井上悟・三浦房紀（2007）『成功するコミュニティFM放送局』東洋図書出版。井上悟（2010）『「地域をブランド化する」東洋図書出版。井上悟（2014）『成功するコミュニティFM放送局2』東洋図書出版。大沼千恵美（2002）「コミュニティFM放送と地域社会—ラジオを使ったまちづくり」『人文科学人間システム科学論文』。荻野喜美雄（2013）「放送ネットワークの強靱化に関する検討会」『一般社団法人日本コミュニティ放送協会資料2』。金山智子編（2007）『コミュニティ・メディア—コミュニティFMが地域をつなぐ』慶應義塾大学出版会。久我桂一（1974）「東京放送局開局前後の思いで」『放送技術』4月号。紺野望（2010）『コミュニティFM進化論』ショパン。小内純子（2003a）「コミュニティFM放送局の全国的展開と北海道の位置」『社会情報学研究』Vol.12, 札幌学院大学社会情報学部。小内純子（2003b）「コミュニティFM放送局における放送ボランティアの位置と経営問題」『社会情報研究』Vol.13, 札幌学院大学社会情報学部。小内純子（2010-12）「持続可能なコミュニティFM放送局経営の可能性：ボランティア型放送局を事例として」『社会情報研究』Vol.20, 札幌学院大学社会情報学部。小内純子（2014-03）「コミュニティ放送局の推移と今日の状況：2003年以降を中心に」『社会情報研究』Vol.23, 札幌学院大学。加藤晴明（2005）「コミュニティFMのアイデンティティ」『社会情報研究』。小長谷一之・北田暁美・牛場智（2007）「まちづくりとソーシャル・キャピタル」『創造都市研究』第1巻。小長谷一之（1999）『マルチメディア都市の戦略』東洋経済新報社。小長谷一之（2005）『都市経済再生のまちづくり』古今書院。小長谷一之他（2012）『地域活性化戦略』晃洋書房。小長谷一之・前川知史（2012）『経済効果入門—地域活性化・企画立案・政策評価のツール』日本評論社。坂田謙司（2002）「コミュニティ放送局の存立要件」『京都女子大学現代社会研究』。塩澤由典・小長谷一之編著（2007）『創造都市への戦略』晃洋書房。塩澤由典・小長谷一之編著（2008）『まちづくりと創造都市—基礎と応用』晃洋書房。塩澤由典・小長谷一之編著（2009）『まちづくりと創造都市2—地域再生編』晃洋書房。嶋村紘輝・横山将義（2003）『図解 ミクロ経済学』。清水直樹（2010）「持続可能な社会におけるメディアの多様性—コミュニティメディアの現在」『持続可能な社会の構築』。竹内郁郎・田村紀雄編（1989）『新版地域メディア』

日本評論社。田村紀雄編（2003）『地域メディアを学ぶ人のために』世界思想社。田村紀雄・染谷薫（2005）「多様化するコミュニティFM放送」『東京経済大学人文自然科学論集』。田村紀雄・白水繁彦編（2007）『現代地域メディア論』日本評論社。津田正夫・平塚千尋（2000）『パブリックアクセス』リベルタ出版。豊田拓臣（2012）『ラジオのすごい人たち』。原正紀（2010）『インタビューの教科書』同友館。日比野純一（2006）「世界コミュニティラジオ放送連盟（AMARC）からの学び」『社会科学研究年報』。福永雅文（2009）『ランチェスター戦略—弱者が勝最後の方法』PHP研究所。古川柳子（2011）「コミュニティFMの災害放送におけるクロスメディア活用の可能性と課題」日本マス・コミュニケーション学会発表論文。松井一洋（2011）『こちらはFMハムスター』日本出版。松浦さと子・小山帥人編著（2008）『非営利放送とは何か—市民が創るメディア』ミネルヴァ書房。松浦さと子（2006）「民主的コミュニティFMの可能性—デジタル社会—社会運動を接地させ地域社会のメディア環境—」『社会学評論』第57巻。松浦さと子（2008）「地域のコミュニケーション・インフラの持続可能性」『非営利コミュニティ放送の運営調査』論文。松尾洋司（1997）『地域と情報—メディアと住民の関係』兼六館出版。松下友寛（2011）「コミュニティFMによる地域コミュニティ形成に関する研究」『人文科学人間システム科学』。宮副謙司（2014）『地域活性化マーケティング』同友館。村上和史（2013）「コミュニティの「ウチ」と「ソト」をつなぐコミュニティFM：サイマル放送と「トランスローカル」」『日本学報』。森岡寛・渡辺治四（2013）『会社の数字が面白いほどわかる本』ダイヤモンド社。安原智樹（2013）『マーケティングの基本』日本実業出版社。八巻直一・高井英造（2005）『問題解決のためのAHP入門』日本評論社。山田晴通（2000）「西東京にみるコミュニティFMの存立基盤」『人文自然科学論集』東京経済大学。吉澤大（2012）『会社の数字に強くなる』大日本印刷。早稲田大学メディア文化研究所（2010）『メディアの地域貢献』一藝社。Quantsworks LLC（2012）「コミュニティFM一覧表」『平成22年3月決算表』。【ウェブサイト】日本コミュニティFM協会、「ハッピーFM」（大阪府伊丹市）、「バナナFM」（和歌山市）、「FMきらら」（山口県宇部市）、「コミ×テンFM」（博多区）、「FMKITA」（北九州市）、総務省ホームページ、NHKホームページ。