

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 —

The Possibility of Sustainable Management of the Local Radio Stations

A Case Study of the Radio Station where many Volunteers play an important Part

小内 純子

はじめに

(1) 北海道にはコミュニティFM放送局(以下、コミュニティ放送局)が多い。2010年3月現在25局あり、これは都道府県別の局数では全国第1位である。しかし、ここにきて2007年9月にFMニセコ(倶知安町)が、2009年2月にGREEN FM(札幌市南区)が相次いで閉局に追い込まれ、他にも経営難がささやかれるラジオ局もあるなど、厳しい経済状態のラジオ局が目につくようになってきている。新聞や雑誌にはコミュニティ放送局の経営危機に関する記事が取り上げられ、風評被害を心配する関係者も多い。

そういうなかで、井上悟・三浦房紀『成功するコミュニティFM放送局』(2007)が出版された。著書の1人である井上自身、2002年、宇部市に開局した「FMきらら」の設立に関わり、請われて代表取締役の座にある人物である。「FMきらら」は、開局以来、黒字経営を続け、第4期目の決算ではわずかであるが株主配当も行っており、コミュニティ放送局の優良事例の1つとされる。著書では、「FMきらら」での経験をもとにコミュニティ放送局の経営について詳細に論じている。

井上が、同書のなかで、もっとも強調している点は、「コミュニティ放送局は、既存の県域ラジオ局とはまったくコンセプトが異なるニューメディアである」という点であり、このことを正しく理解しているかどうかが成功

するためカギであるという(井上・三浦：2007, 16)。また、ニューメディアであるが故に、いまだ成功するためのビジネスモデルが確立されておらず、それがコミュニティ放送局の運営に苦戦をしいている原因であるとみる(井上・三浦：2007, 25)。そのため、同書では「FMきらら」でこれまでにとってきた経営手法をビジネスモデルとして提示することを試みている。

ところで、この本を一読しての感想は、自らラジオ局を経営してきただけに、説得力があり、筆者が日頃感じている点と共通する部分も多いということである。特に、コミュニティ放送局は、既存の県域ラジオ局とは大きく異なるメディアであるという点は、実に正鵠を得た指摘であると言える。しかし、その一方で、読み進めるに従い、コミュニティ放送局が成功するためのビジネスモデルは決して1つではないという気持ちを強くした。

一口にコミュニティ放送局といっても、その存在形態は多様である。筆者は、かつてコミュニティ放送局を「専任スタッフ型」と「ボランティア協力型」に類型化し、その特徴を論じた(小内：2003a)。また、コミュニティ放送局の経営は、可聴エリアが狭いだけに人口規模や産業構造によって規定される面が強く、かつ中小零細規模のものが多くゆえに経営者の個性が現れやすいという傾向も顕著にみられる(村上・鈴木：2007)。

こうした点を考えると「FM きらら」の成功は、人口 18 万人、可聴エリア人口 30 万人という地域の「専任スタッフ型」のラジオ局の成功事例とみるべきと考える。北海道で言えば、FM いるか（函館市、人口約 30 万人）、FMJAGA（帯広市、同約 17 万人）、FM くしろ（釧路市、約 19 万人）などの経営と共通する点が多い。この 3 局も「FM きらら」同様に、開局以来経営は順調に推移している。しかし、こうしたある意味恵まれた条件の下でコミュニティ放送局を開局できる地域は限られており、北海道には人口規模が 5 万人未満の自治体に存在するラジオ局も多い。従って、「FM きらら」の事例は、必ずしもそうした地域のビジネスモデルとはなり得ない。

北海道には、「ボランティア協力型」をとるラジオ局の中にも、開局当初から黒字を計上しつつ、地域の中に確実に根をはってきているコミュニティ放送局が存在している。井上は、こうした「ボランティア協力型」のラジオ局を、「多くの放送局がボランティアという名の素人にしゃべらせ、局のイメージを台無しにし、リスナーを失い、運営に行き詰まっている」（井上・三浦：2007、146）とバツサリ切り捨てている。しかし、コミュニティ放送局は多様であっていいはずである。

そこで、本章では、「ボランティア協力型」のなかで順調に経営を継続しているラジオ局を取り上げ、その成功要因についての分析を試みる。ここで取り上げるのは、FM G'sky（滝川市、人口約 4.4 万人）と FM もえる（留萌市、人口 2.7 万人）の 2 局である。この 2 局は、開局以来、堅実な経営を行い単年度黒字を続けてきており、確実に地域社会に根を下ろしてきている「ボランティア協力型」のラジオ局である。

(2) ところで、「ボランティア協力型」の成功事例の分析は、もう 1 つの課題に答えるという意味も有している。筆者はかつて放送ボランティアの参加と経営の間に横たわるジレ

ンマの存在についてふれた（小内：2003 b）。放送ボランティアの参加は、人件費の点では経営に貢献する面があるが、スポンサーの獲得という点ではマイナスに作用する場合もあるという指摘である。ボランティアが担当する番組は「商品」としての価値が下がってしまうためスポンサーにアピールしにくいからである。小内（2003b）では、「このジレンマをどのように乗り越えていくのか」という点は、今後の課題として問題提起をするにとどまっている⁽¹⁾。

その後、自らに課したこの課題が気になりながらも、答えることなく今日に至っている。それは筆者の怠慢によるところが大きい。一方ではある程度の時間の経過した後でなければ検証することが難しいと考えていたからでもある。コミュニティ放送局を回る中で、「最初の 3 年は勢いでできるが、その後が問題。」という声を何度も耳にした。本稿が事例とする 2 つの局は、もうすぐ FM G'sky が 10 年目、FM もえるが 6 年目を迎える段階にあり、すでに勢いでやっている時期を過ぎ、ラジオ局の運営方法が固まった段階に到達している。従って、2 つの事例から、両局がどのようにして先のジレンマを乗り越えてきたのかをみていくことは十分可能といえる。

以下では、最初に FM G'sky、次に FM もえるについて、開局から今日までの歩みを分析したうえで、上記の 2 つの課題に関する考察を試みる。

1. FM G'sky の開局から今日までの歩み

1-1 ラジオ局の概要

滝川市にある FM G'sky（正式名称：株式会社エフエムなかそらち）は、2001 年 11 月 25 日に、道内の 15 番目のラジオ局として開局している。局の名称は、「頑張ろう（GANBAR-OU）」の先頭文字「G」と中空知の「空（SKY）」を合わせ、「頑張ろう中空知」の意味を込めて

付けられた。当初から滝川市を中核とする5市5町からなる中空知という広域圏組合の領域を念頭においたラジオ局づくりが強く意識されていた。滝川市を中心にその周辺の市町をあわせて約2万1千世帯、約4万9千人をカバーしている。

1-2 開局までの経緯

(1) リーダーOさんの存在

FM G'skyの開局はOさんを抜きには語ることができない。Oさんは滝川市の隣の奈井江町の出身で、2010年現在50代前半の男性である。Oさんは札幌市近郊の大学への進学を契機に地元を離れ、大学卒業後は数年間、関東圏で社会人として過ごした後に、実家の事業を継ぐために奈井江町にUターンしてきた。

Oさんが、関東から地元に戻ったのは1992年である。その時、地域の衰退を目の当たりにし、関東と中空知の生活水準のギャップにショックを受けたという。そこから地域の活性化を考えるようになり、1994年頃活性化のツールとしてラジオに注目し始める。ラジオに注目したのは、1992年に函館でFMいるかが開局し、マスコミに頻繁に取り上げられていたこともあるが、Oさん自身、関東に住んでいる頃、近くの商店街でミニFM放送が行われており、床屋に行くたびにそれを聞き、そのおもしろさを知っていたことも大きかった。

Oさんは、1995年に青年会議所(JC)の「まちづくり研究委員会」の委員長に就任したこともあり、より具体的にラジオ局の開局を考えるようになる。しかし、開局までには、6年余りを要してしまう。それでも開局にこぎつけることができたのは、「この地域のまちづくりにはラジオが必要だ」というOさんの強い思いがあったからである。全国のコミュニティ放送局の開局までの過程は様々であるが、放送業界と関わりを持たない一市民が、

どのような過程を経て開局に至ったのかを知る意味でも、Oさんのこの6年間の活動は実に興味深い。

(2) ミニFM放送の取り組み

Oさんが具体的にラジオ局の開局を考えるようになり、周囲にそのアイディアを提示しても当初は冷ややかな反応しか返ってこなかったという。当時、開局しているコミュニティ放送局は、函館市、釧路市、旭川市、帯広市といった人口15万人を超える地方中核都市ばかりで、5万人弱の滝川市で開局することに困難を感じる人が多かった。また、そもそもラジオ局を開局する意義がなかなか理解されなかった。そこで阪神淡路大震災の際に、臨時災害放送局として活躍した「FM796 フェニックス」⁽²⁾の関係者を呼んで講演会を開催した。1995年のことである。この講演会は大成功をおさめ、開局への機運も一気に盛り上がった。Oさん自身、この講演を聞いて、中空知という疲弊した地域を復活させるにはラジオ局が必要だと確信したという。しかし、こうした動きに水を差す勢力もあり、市の上層部の反応もいまひとつで、結局、潮が引くように熱気も冷めてしまった。Oさんにとってこの時が最初の挫折であった。

そこでOさんは1996年からミニFM放送を始めることにする。JCが中心になり、機材を持ち運んであちこちで放送を行い、1997年9月の滝川しぶき祭りの時に、初めて滝川市役所の屋上から電波を飛ばすことができた。また、その年の12月に行われた冬の花火大会で2度目の放送を行い、花火大会を盛り上げた。しかし、それでも市の上層部を動かすことはできず、2回目の挫折を経験している。ただ、その頃には一緒にやってくれる仲間が少しずつ増えていた。

こうした2回の挫折にもめげず1998年5月から奈井江町にある道の駅でミニFM放送を開始する。週1回日曜日の11時から14時までの放送で、道の駅に駐車する車に聞い

でもらう試みである。当時新札幌にあったドライブインシアターにヒントを得、道の駅の駐車場にいる車に、「今、地元の情報をラジオで流しています」というビラを配って宣伝し、チャンネルを合わせて聞いてもらおうという方法を思いついたという。こうした柔軟な発想には感心させられる。道の駅を舞台に行われたミニ FM 放送では、プロポーズあり、売れない演歌歌手の持ち込み CD ありと、数々のドラマが生まれたそうである。新聞などにも取り上げられ、少しずつ注目されるようになっていく。同じ年には、滝川市のイベントでミニ FM 放送と街頭放送をジョイントする試みも行われた。いつもは勉強しない高校生が、地域のことを一生懸命に調べて放送する姿に、市役所の職員等が感心する一幕もあった。このように周囲の理解が進むにつれて、次第に市役所や商工会議所からも声がかかるようになっていく。

(3) イベント放送の試み

こうした流れがやがてイベント放送につながっていく。2000 年の 7 月から 11 月の 4 ヶ月間、滝川商工会議所を中心とする商店街等活性化推進事業の一環としてイベント放送を実施することが決定する。イベント放送とは、公共性の高いイベントや災害時に、臨時かつ一時的（開設期間が 6 ヶ月以内）に許可されるラジオ局で、期間限定でコミュニティ放送局と同じレベルの放送を実施することができる制度である。北海道テレコムセンターから機材を借り、市から活性化資金を受けて、4 ヶ月間にわたるイベント放送がスタートした。イベント放送の運営は、応募で集まったボランティア 108 名の協力を得て行われる。

イベント放送を開始した時点で、コミュニティ放送局の開局が決定していたわけではない。あくまでも 4 ヶ月間の試みであった。しかしイベント放送が終了するという時に、予期せぬ「事件」が起こった。地元の中学生在が、自発的に「放送をやめないでほしい。」「再開

してほしい。」という署名運動に取り組み、管内の中学生の約 60%にあたる 800 人以上の署名を集めて滝川市長に提出したのである。O さんたちにとっては思いもよらない展開であった。このことがコミュニティ放送局の設立をぐっと後押しすることになる。中学生が自ら進んで署名運動をしてくれたことは O さんたちにとっても驚きであり、いまでもこれが自分たちのラジオ局の宝だと思っているという。その後 1 年間の準備期間を経て FM G'sky は 2001 年に開局する。O さん自身、草の根のミニ FM 放送から這い上がって今があるという自負をもっている。まさに信念と情熱が結実しての開局であったことがわかる。

1-3 開局時の選択

こうして 2001 年 11 月 25 日に FM G'sky は開局する。開局時に、自治体は協力的であり出資の話もあったが、FM G'sky 側は取って民間企業の道を選択している。第 3 セクターで開局した場合、経営面で甘えが出てしまうという点を危惧したこと、また行政が放送内容にコミットすることを避けたいという意向が働いてのことである。実際、先行していたラジオ局のなかには、資本参加している自治体が放送をチェックしており、そのために放送内容が堅くなってしまっているところや、放送内容に対する苦情が自治体へ寄せられ、自治体がラジオ局へ改善を申し入れたため、番組担当者と経営サイドおよび自治体の間でトラブルが生じた例などがある。そうした先例に学ぶことであえて第 3 セクターの道を選択しなかったのである。

FM G'sky の資本金は 1,300 万円で、35 法人、11 個人の共同出資となっている。出資金額は大口で 100 万円、ほかは 10 万円単位として、広く出資者を募るという方法をとった。特定の個人のラジオ局ではなく、地域のラジオ局であることを強く意識したからである。

設備投資を最低限にし、初期投資をできるだけおさえて機材を揃え、放送はスタートした。

また、「ボランティア協力型」のラジオ局を設立することが当初から目指された。ボランティアの参加は、ラジオ局の運営にとって必要不可欠な条件と考えられており、Oさん自身、「ボランティアが関わらないならラジオ局をやる意味がない」と明言している。つまり積極的に「ボランティア協力型」を選択したのである。それは住民を巻き込んで活動することがまちの活性化につながると考えていたからである。開局当初、FM G'sky には中空知の5市5町から100人を超えるボランティアが参加している。

1-4 専任スタッフの特徴

一方、専任スタッフに関しては、開局当初は最少人数でスタートしている。正社員1名、パート3名でのスタートであった。その後、2003年2月の調査時点で正社員2名、パート2名、2010年9月の調査時点で正社員3人、パート1人と、経営状況を見ながら徐々にパートを正社員化する方向で進んできている。

また、専任スタッフのなかに県域ラジオ局で働いた経験をもつ人はいない。Oさんは必ずしもそうした経験者は必要ないと考えていた。むしろ、県域ラジオ局の経験者たちは、「ラジオ放送とはこういうもの」という枠にとらわれがちで、それがコミュニティ放送にマイナスに作用することがある。コミュニティ放送局と県域放送局は、まったく異なるメディアであり、既成の概念にとらわれず斬新な発想でやるこそ重要であると判断していたからである。

1-5 専任スタッフとボランティアの

役割分担

それでは、専任スタッフとボランティアの間で、どのような役割分担が行われているの

であろうか。図1は「FM G'sky」のタイムテーブルをパーソナリティの種類別に示したものである。また、表1はタームテーブルをもとに、パーソナリティ別の放送時間を曜日毎に示したものである。月曜日から金曜日までと土曜日・日曜日は異なったシフトが組まれている。

ウィークデイは、7時30分から19時までが専任スタッフ中心、19時から24時までがボランティアの放送枠、24時から翌朝の7時30分までは音楽(自前のCD)を流すという番組編成を基本としている。基本的にはボランティアの放送は19時から24時のいわゆるテレビのプライムタイムの時間帯が割り当てられている。専任スタッフの生放送が一日平均9.2時間、ボランティアスタッフの生放送が平均6.1時間で、再放送は1時間程度と少ない。深夜の音楽を除いた放送時間の9割は生放送が流れている。

ウィークエンドになると生放送が減り、再放送が増加する。さらに夜中から朝方まで流れる音楽の時間も朝9時まで延長される。土曜日は生放送が11時間、再放送が3時間、音楽が9時間、日曜日は生放送が6.5時間、再放送が8.5時間、音楽が9時間となる。特に日曜日は再放送と音楽で対応していることがわかる。ただし、減るのは専任スタッフの生放送であり、ボランティアの生放送は土日でも5時間程度行われている。

このようにラジオがよく聞かれる平日の昼間は専任スタッフが担当し、テレビにリスナーを奪われがちな19時からの時間帯と、専任スタッフが休日の週末に、ボランティアが担当する番組が配置されていることがわかる。平日は、19時以降のボランティアの放送時間になると専任スタッフは帰宅してもいいことになっている。ボランティアは最後の放送が終わると、深夜用の音楽をセットして帰宅する。

一方、放送局には、放送番組担当以外にも

	月	火	水	木	金	土	日
7:00	音楽	音楽	音楽	音楽	音楽		音楽
7:30						音楽	
8:00							
8:30	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ		
9:00						専任(再)	
9:30							専任+ボラン ティア(再)
10:00	ボランティア	ボランティア	ボランティア		ボランティア	ボランティア	
10:30	外部(三角山)	(再)	(再)			(再)	
11:00							専任(再)
11:30							ボランティア(再)
12:00							
12:30	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	
13:00							専任(再)
13:30							
14:00							
14:30		ボランティア			ボランティア		
15:00	ボランティア	専任+	ボランティア		(再)	ボランティア	
15:30	(再)	ボランティア		専任+ボラ ンティア(再)		(再)	ボランティア
16:00			ボランティア(再)			外部 (古本興業)	(再)
16:30							
17:00							
17:30	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	ボランティア	専任スタッフ
18:00							
18:30							ボランティア(再)
19:00							
19:30						専任+	
20:00						ボランティア	
20:30							
21:00	ボランティア	ボランティア	ボランティア	ボランティア	ボランティア		ボランティア
21:30							
22:00						ボランティア	
22:30							
23:00							
23:30							
0:00							
0:30	音楽	音楽	音楽	音楽	音楽	音楽	音楽
1:00							
1:30							
2:00							
2:30							
3:00							
3:30							
4:00							
4:30							
5:00							
5:30							
6:00							
6:30							
7:00							

図1 「FM G'sky」のパーソナリティ別タイムテーブル (2009年10月番組改編時)

資料：FM G'sky の番組表より作成

表1 FM G'sky のパーソナリティ別放送時間

単位：時間

		月	火	水	木	金	土	日
生放送	専任スタッフ	8.5	9.0	8.5	10.5	9.5	4.0	2.0
	ボランティア	5.5	6.5	6.5	5.0	6.0	5.0	4.5
	専任スタッフ+ボランティア	—	1.0	—	—	—	2.0	—
再放送	専任スタッフ (再放送)	—	—	—	—	—	0.5	2.5
	ボランティア (再放送)	2.0	—	1.5	—	1.0	2.5	3.0
	専任スタッフ+ボランティア (再放送)	—	—	—	1.0	—	—	3.0
外 部		0.5	—	—	—	—	1.0	—
音 楽		7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	9.0	9.0

資料：図1より作成

様々な業務がある。それらの業務はすべて専任スタッフが担当することになっている。従って専任スタッフは、パーソナリティ兼、ミキサー兼、営業兼、雑業兼とすべての業務に対応している。パーソナリティもやり、営業もやるのは大変であるが、ラジオでしゃべっている人が直接営業にまわることで顔見知りになり、放送を聴いてもらうきっかけになるというメリットもあるという。

1-6 ボランティアの募集と組織化

(1) ボランティア運営協議会の役割

「ボランティア協力型」の放送局にとってボランティアは必要不可欠な存在である。それだけに、ある程度のボランティア数を維持し続けること、しかもボランティアの協力を得てラジオ局の経営を首尾よく継続していくためのシステムを構築する必要がある。100人を超える人々を動かしていくことはそれなりに難しいことである。

FM G'sky では、最盛期に 300 人、2010 年 9 月現在で 200 人のボランティアが協力している。このうち約 150 人は放送に関わっている人たちで、残り約 50 人は各種イベントに協力するメンバーである。こうした多数のボランティアスタッフの組織として、FM G'sky にはボランティア運営協議会が存在する。ボランティアスタッフは、個人あるいは団体として協議会に参加している。これまでイベントなどに参加して得た益金を活動費としており、とくに会費は徴収していない。代表を務める K さん（2010 年 9 月当時）によると、代表 1 人、副代表 1 人、事務局長 1 人、事務局長補佐 2 人、一般役員 10 人程度で役員会が組織されており、役員会が会社側とボランティア側をつなぐ役割を果たしているという。

ボランティアが担当する 19 時以降の番組枠の編成は、現在、ボランティア運営協議会に任されている。かつては年 2 回の番組改編期に、会社側がボランティアスタッフに直接

希望を聞き、番組枠を決定していたが、5 年ほど前からはボランティア運営協議会に委任されるようになる。現在は、役員がボランティアスタッフから十分に意見を聞いて番組枠を決定し、会社側の了解を得て最終決定する方式をとっている。会社側はボランティアスタッフの細かい希望や不満をうまくすくい上げることができず、ボランティアスタッフ側も直接会社に対して意見を言いにくいという状況を改善するためにとられた方法である。

ボランティアスタッフが集まる総会は年 1 回、役員会は月 1 回開催されている。役員のなかで曜日担当者が決まっており、曜日毎のミーティングが随時開かれ、ボランティアスタッフの様々な意見を聞くように心掛けている。これもかつては年に 2 回、ボランティアスタッフ全員が集まる会議を開いていたが、参加率がよくないということで、曜日毎のミーティングに切り替えたといういきさつがある。ボランティアスタッフの声をできるだけ吸い上げ、ボランティアスタッフ間、あるいは会社とボランティアの間の風通しをよくしようという努力が続けられていることがわかる。

これらのことは、裏を返せば、多数のボランティアスタッフと会社側が、お互いに理解し合いながら放送局を運営していくことは、それほど簡単なことではないことを意味している。実際、過去には、ボランティア側とスタッフ側が衝突する場面もあったという。従って、以上のような工夫はそうした場面を乗り越えるための試行錯誤の結果と見ることができる。

なかでもボランティア運営協議会の役員会の果たしている役割が大きいことがわかる。現代表の K さんは、5 代目の代表であるが、道の駅でミニ FM 放送を開始した頃から活動に参加しており、O さんとは志を同じくし初期から関わってきたメンバーである。役員会は、こうした古くからのコアメンバーと比

較的新しくメンバーによって構成されるように配慮されている。こうした役員会が、会社側とボランティア側の間に立って両者のバランスをとりながら運営に関わってきたことが、長期的に安定した関係をつくりあげてきたポイントとみることができる。

もちろん「ボランティアあつての放送局」という立場から、会社側も理解を示し、ボランティア運営協議会をサポートしている点も忘れてはならない。ボランティア保険の掛け金やボランティアスタッフの会議の際の会議室使用料は会社負担となっている。また、春の番組改編期には、会社側が改編パーティーを主催し、専任スタッフとボランティアスタッフの交流の機会を提供している。

(2) ボランティアの募集

ところで、「ボランティア協力型」の放送局にとって、恒常的に一定数のボランティアに参加してもらうことも、継続の大きなポイントである。ボランティアのなかには、転勤など様々な理由でやめていくものが出るので、そのままでは次第に減少してしまう。そのため常に新しいボランティアを増やすことを心掛ける必要がある。FM G'sky では、放送で参加を呼びかけているが、それだけではなかなか参加者が増えないので、団体のリーダーに声を掛けるようにしている。リーダーが番組に出演すると他のメンバーも放送を聴いてくれたり、ボランティアになってくれたりするからである。また、ボランティア運営協議会では、1度やめた人に声を掛けるようなことも行っている。ただし、最近では、新しい人、とくに若い人がなかなか増えないという点を問題と感じており、呼びかけの一層の工夫が課題となっている。

1-7 経営実態とスポンサーとの関係

(1) 収入と支出

FM G'sky は開局から単年度黒字を続けてきている。2003年度の収入は1,500万円、そ

の内訳は行政関係（滝川市と中空知の広域圏組合）から合わせて500万円、行政以外のスポンサーから1,000万円となる。FM G'sky は、開局時から中空知全体の活性化を目指し、番組でも5市5町から届けられる広報紙の記事をピックアップして放送しており、それに対する対価として広域圏組合からもスポンサー料が支払われている。

行政以外のスポンサー（コマーシャル契約）の数は2009年5月段階で102を数える。開局当初は30社でスタートし、2002年に65社となり、2009年は102社であるから確実に増加している。スポンサーは局のHPに掲載されているが、多くは地元の小零細事業所で占められている。

一方、支出のうちもっとも大きい割合を占めるのは人件費である。収入の5、6割を占める。初期の設備投資を抑えたため、現在機材の償却はなく、残りは家賃や著作権料などの諸経費に充てられている。

この結果ほぼトントンの経営になっている。そもそもFM G'sky は株式会社ではあるが、営利を目的としないという経営方針がある。Oさんは「ビジネスでやっていない。地域のためにやっている。いかに経費をかけないかが重要。パーソナリティの人の給料がきちんと払えて、赤字にならない方がいい。」とその経営のコンセプトを語っている。ラジオ局が継続することをなによりも重視しているのである。

(2) スポンサーとの関係

ところで、スポンサーが年々確実に増加している要因は何であろうか。まず、なによりも地元住民にラジオがよく聴かれているという点がある。開局の翌年の11月に滝川市とFM G'sky が共同で行ったアンケート調査結果（無作為抽出により選ばれた15歳以上75歳未満の市民・男女1,000人対象、回収数309）によると、「FM G'sky を知っている」という人は80.9%で認知度は高い。また、

「FM G'sky を聞いたことがある」という人は 64.6%となっている。聞く頻度は、聞いたことがある人のうち 1 番多いのが「週 1, 2 回」で 37.1%であるが、「毎日聞く」という人も 23.1%存在する。聞く時間帯（複数回答）は、「7 時から 11 時」が 33.2%,「11 時から 15 時」が 34.2%,「15 時から 19 時」が 34.8%,「19 時から 24 時」が 28.8%と、比較的まんべんなく聞かれている⁽³⁾。ボランティアが放送する「19 時から 24 時」の枠もそれなりに聞かれていることがわかる。聞く場所（複数回答）は、車の中が多く 61.1%,次いで自宅が 35.9%となっている。多くのドライバーが運転中 FM G'sky にチャンネルを合わせていることがわかる。

もちろん FM G'sky 側も、聴いてもらうための努力を行ってきている。まず、放送を流してもらうことが重要である。商店街の街頭放送やガソリンスタンドなどで常時放送してもらったり、市役所で昼休みに流してもらったりと、まちぐるみの協力関係を築いている。Oさんは、「開局当初から、焦らず市民型でしっかり基盤整備をしてきた」という。また、放送内容に関しても、交通取締情報や災害情報の提供、近隣市町村からの出張放送、店先へ行ってインタビューなどを取り入れ、住民のニーズに応じてきた。いまでは 1 日に 120 通のメールやファックスが届くという。

さらに、先に指摘したようにパーソナリティ自らが営業に回り番組のファンを増やすといった地道な活動や、専任スタッフの番組にだけ提供を付けるという配慮なども、スポンサーを増やす要因と言ってよいであろう。

その結果、必ずしも「お付き合い」のスポンサーばかりでなく、コストパフォーマンスを考えてスポンサーになってくれるケースも増えている。小口で出してみたいというところや単発でチラシ的に使うところも増えており、実際に CM を流して商店の販売促進に繋がっているという例もあるという。

現在の FM G'sky の活動は、以上のような 15 年余りの積み重ねの上に展開されているものである。

2. FM もえるの開局から今日までの歩み

2-1 ラジオ局の概要

留萌市にある FM もえる（正式名称：株式会社エフエムもえる）は、2004 年 10 月 24 日に道内 18 番目のラジオ局として開局した。局名は、留萌市が夕日のまちとして知られているので夕日が燃えるということと、木の芽が萌えるように留萌で新しいことを始めようということから命名された。留萌市を中心に半径 30 km が可聴範囲で、約 3 万人をカバーしている。

2-2 開局までの経緯

(1) リーダー S さんの存在

FM もえるにも S さんというリーダーが存在している。現在 40 代前半の S さんは、東京の大学を卒業後、関東で働き、1996 年に 20 代半ばで実家の事業（建設業）を継ぐために留萌市に U ターンしてきた。U ターンしてから 3 年程は土建屋の現場で働き、2000 年頃から市役所が主催するまちづくりの会議に出席するようになり、まちづくりにも関心を持つようになっていく。2001 年頃、市の広報紙の編集委員などにも呼ばれ、メディアやコミュニケーションに少しずつ関心をもつようになるなかで、留萌開発局の職員に「コミュニティ放送局というのがあるけどどう」と言われたのが、ラジオ局の開局を検討し始めた直接のきっかけであった。

S さんはかねがね「地元の人が地元のことをよく知らない」という現実を変えたいと思っていた。中央の情報には敏感なのに地元の情報には無関心という状況はおかしいと考えていたからである。そんな時に、稚内のコミュニティ放送局が、「コミュニティラジオは

町の回覧板である」と言っているのを聞き、留萌市にも「マチの聴こえる回覧板」をつくろうと決意したという。

(2) ミニ FM 放送からイベント放送へ

当時、留萌市には「萌州沿岸塾」というまちづくりをめざすグループが存在した。塾長は月尾嘉男先生⁽⁴⁾で2001年ごろ結成された。Sさんも会員で、2002年には第3代の運営委員長になる。その時の事務局長を担当したのが、市役所職員で、FM もえるにも立ち上げから加わっているMさんであった。開局以降現在までFM もえるの活動を支えてきたSさんとMさんのコンビはこの時からのもので、ラジオ局の開局へ向けた取り組みはこの「萌州沿岸塾」の活動と重なり合うかたちで進んでいく。両グループのメンバーはかなり重なっていたという。

FM もえるは、FM G'sky の成功に学び、当初よりミニ FM 放送からスタートし、イベント放送につなげ、それをコミュニティ放送局の開局にもっていくことが意図されていた。Sさんたちがミニ FM 放送を行ったのは2003年5～8月である。まず、いろんな人に声を掛けて一緒にやれそうな人を増やしていくという方法で賛同者を集めた。最初は50人ぐらいが集まったが、話し合いを重ねるうちに最終的に10数人が残り、そのメンバーであちこちのお祭りに出向いたりして6回ぐらい放送をしている。このミニ FM 放送の経験を踏まえ、翌2004年1～4月にかけてイベント放送を実施した。イベント放送の最終日は4月25日、コミュニティ放送局の開局が10月24日であるから、イベント放送終了から6ヵ月という短期間で開局が実現したことになる。ミニ FM 放送の開始から数えても、開局までに1年半しか要していない。最初から周到に計画されており、明らかに後発の強みを生かしたスタートであった。

2-3 開局時の選択

FM もえるの場合、NPO 法人としての開局を検討している。もともと住民主体のラジオ局をめざしていたSさんは任意団体として放送免許を得たいと考えていたが、それでは免許取得が難しいことがわかり、次にNPO 法人での設立の道を模索した。その背景には、2003年3月に全国初のNPO 法人として「京都三条ラジオカフェ」が放送免許を許可されたことがあった。しかし、「北海道総合通信局はNPO 法人での開局には積極的ではない」という地域的事情があり、NPO 法人での開局は断念し、株式会社としての設立を選択している。第3セクターも選択肢にはあったが、「言いたいことが言えなくなるからやめましょう」ということになった。市民のメディアを目指したからである。自治体は最初から応援してくれたが、お金ではなく人手でサポートするというスタンスだった。

FM もえるの資本金は1,755万円、出資は法人が5社、その他個人が12人である。最低5万円から最高300万円までの幅があり、地元の企業や個人にできる範囲で協力してもらった。初期投資も最小限に抑えた。当時、開局には3,000万円が必要と言われていたが、アンテナと放送機材のみを新品で揃え、あとは中古品で対応することで、初期投資を800万円にすることができた。

市民メディアをめざしたFM もえるは、当然のことながら「ボランティア協力型」を選択した。Sさん曰く、「会社あつてのボランティアではなく、ボランティアあつての会社」を目指した。住民が参加しなければ開局する意味はないと言い切っている点は、FM G'sky のOさんと共通する。「なぜ」という問いに対しては、「地域活性化のためには、主体的に地域のことを考える人材が1人でも増えることが重要だからである」という明快な回答が返ってきた。それは、単に地域情報の受け手ではなく、地域情報の発信者になってこ

そ可能になるという判断がそこにはある。

2-4 専任スタッフの特徴

FM もえるも、開局当初は専任スタッフを最小限におさえ、経営の状況を見ながら少しずつ増やしていくということを行ってきた。2004 年の開局当初は正社員 1 名であったが、その後は毎年 1 人ずつ補充するようなペースで、2007 年 4 人、2008 年 5 人となっている。これは後にみるように FM もえるの事業拡大に伴った増員である。

また、専任スタッフに県域ラジオ局の経験者がいないという点でも FM G'sky との共通点を有している。S さんも、県域ラジオ局での経験が、逆にコミュニティ放送にとってマイナスに作用することがある点を指摘している。市民メディアを目指す以上、既存の県域ラジオ局と異なるスタンスで運営をすることの重要性を自覚しているのである。

2-5 ボランティアの募集と FMC

(1) ボランティアの募集

FM もえるの場合、ボランティアの数はずっと 120 人ぐらいで推移しているが、人の入れ替わりは結構あるという。開局当初から 6 年間続けている人もいるが、様々な事情でやめる人もいて、全体的には上手に新陳代謝をしてきている状況にある。新しい人の募集は、新聞や広報紙でも行うが、やはり人を介して集まってくることが多いという。仲間が仲間を連れてくるということである。番組にゲストで出演し、ボランティアになっていくケースや、「自分はもうできないけれど」と言って代わりの人を紹介してくれるケースもある。

(2) FMC (FM もえるメンバーズクラブ) の存在

FM もえるには、通称 FMC と呼ばれるメンバーズクラブがある。FMC あってのラジオ局と位置づけられており、ラジオ局の運営

でもっとも重要とされる組織である。FM もえるの主役とも言われる FMC は、2010 年現在、会員 500 名を数える。年会費は 1,000 円で、500 人のなかに専任スタッフや放送ボランティア 120 人も含まれる。留萌市を中心に小平町や増毛町の人が入っているほか、転勤してよそに移った人のなかにも継続している人もいるという。会員になると年に数回の会報や、ステッカープレゼントなどの特典がある。

会員 500 名のうち番組に直接関わるのは 120 名の放送ボランティアである。しかし、番組を担当するだけが会員の任務ではなく、ラジオを聴いてくれたり、メールや FAX を出してくれたり、FM もえるが請け負ったイベントに協力するのも会員の仕事と考えられている。ここ 3、4 年、留萌の神社まつりの出店を FM もえるが請け負っているが、今年は約 30 人の会員が協力してくれたという。年 1 回 10 月に総会が行われ、そこには 40～50 人の会員が参加している。

2-6 会社と FMC の間の役割分担

(1) 経営と運営の分担

会社と FMC の間には明確な役割分担が存在する。図 2 は、FMC の結成当時に FMC 会員を募集するビラに掲載された FMC と会社との関係を図示したものである。番組の企画・制作・放送などを担当するのは FMC である。会社は、番組放送の環境整備や営業活動のほか、その他雑用全般を担当する。お金に絡むことはすべて会社が対応することになっている。番組の企画・制作・放送といったラジオ局の中核部分を FMC が担い、会社は経営と FMC の活動をフォローする役割を担っている。こうした関係は開局当時から構想されていた。

しかし、最初はなかなかうまく機能せず、どうやれば全体がうまくまわるのか 2 年間ほどみんなで喧々囂々と議論したという。この

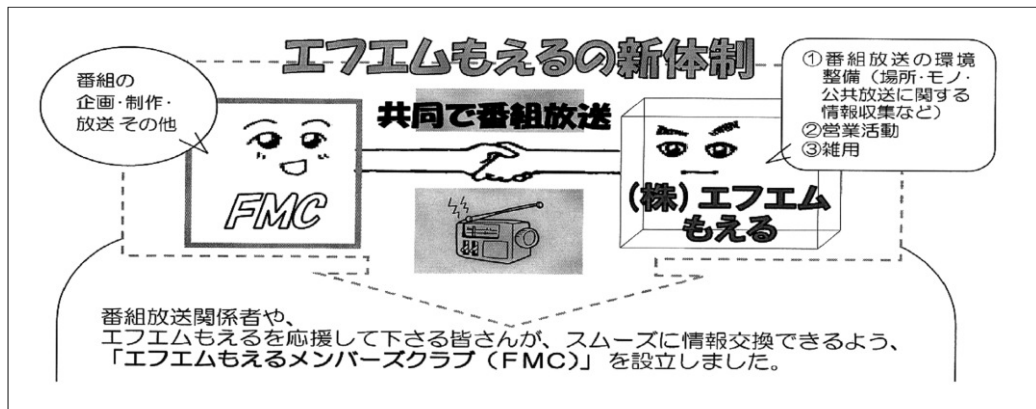


図2 FMCと(株)FM もえるの関係図
資料：FM もえる資料（ビラ）の一部

議論のなかから FMC に運営委員会をおくことが決定される。運営委員会は 12、3 人ほどで結成され、任務は、基本的な番組編成（3 ヶ月毎、2009 年からは 6 ヶ月毎）、企画書の検討、会員異動時の事務手続きなどである。この他にも、曜日毎に責任者を決めるなどの対応がとられた。曜日担当者は、その曜日の番組について責任をもち、連絡事項を伝えたり、放送事故への対応を行ったり、マナーの徹底をはかったりする。番組を降りる人が出た場合の対応なども、システム的には番組担当者の責任になる。

FM もえるでは、「FMC あってのラジオ局である」というコンセプトが関係者全員に共有されており、FMC 側から何か申し入れがあれば、会社側はそれを尊重しなければならないことが確認されている。FM もえるでは、ボランティアが主役ということが、単にスローガンではなく、実質的な関係として構築されていることがわかる。

とはいえ経営と運営の 2 本柱で会社運営を順調に続けていくことはそれほど簡単なことではない。FM もえるにおいてこのシステムがうまく機能しているのは、M さんが FMC 側の中心として運営面をまとめているからである。すでに述べたように M さんは、公務員

で、FM もえるの専任スタッフではなく、あくまでもボランティアとして関わっている会員である。萌州沿岸塾時代にコンビを組んで以来、S さんと思いを共有してきている。M さんが、会社の立場ではなく、ボランティアの立場で発言することにより、FMC のメンバーは、提起された事柄を自分たちの問題として考えるようになる。とすると会社依存になりがちな傾向を改める契機になっている。

具体的には、FMC では年に 1 回講習会を開催するようにしている。同じ内容で数回開催し、番組に関わるすべての人が参加することが義務づけられている。番組づくりのことでだけでなく、マナーなどについても話し合う。ラジオ局が公共の空間であることを自覚してもらい、専任スタッフの負担が増えないように配慮することの重要性を理解してもらうためである。番組についても、長くやっていると専任スタッフに頼るような雰囲気が出てくる。それを 1 年に 1 回ぐらいリセットするような機会が必要になってくる。それがこの講習会の役割である。「ボランティア協力型」の放送局の持続可能な経営にとって、このような機会を設けることはがきわめて重要と思われる。

	月	火	水	木	金	土	日
7:00						音楽	
7:30							
8:00	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ		音楽
8:30							
9:00	音楽	音楽	音楽	音楽			
9:30					音楽		
10:00							
10:30	ボランティア	ボランティア	ボランティア	ボランティア			
11:00					ボランティア		
11:30							
12:00	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ		
12:30							
13:00			音楽		有給パーソナリティ		
13:30	音楽	ボランティア		ボランティア			
14:00			ボランティア				
14:30						ボランティア	ボランティア
15:00							(再)
15:30							
16:00	音楽	音楽	音楽	音楽	音楽		
16:30							
17:00							
17:30							
18:00	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ	専任スタッフ		
18:30							
19:00							
19:30			音楽	音楽			
20:00	ボランティア	ボランティア		ボランティア	ボランティア		
21:00			ボランティア				
21:30							
22:00							
22:30							
23:00							
23:30							
0:00							
0:30	音楽	音楽	音楽	音楽	音楽		音楽
1:00						音楽	
1:30							
2:00							
2:30							
3:00							
3:30							
4:00							
4:30							
5:00							
5:30							
6:00							
6:30							
7:00							

図3 FM もえるのパーソナリティ別タイムテーブル (2010年9月第2週)

資料：FM もえるの番組表より作成

表2 FM もえるのパーソナリティ別放送時間

単位：時間

		月	火	水	木	金	土	日
生放送	専任スタッフ	4.5	4.5	4.5	4.5	3.5	0.0	0.0
	ボランティア	6.0	8.0	6.5	6.5	4.5	16.0	—
	専任スタッフ+ボランティア	—	—	—	—	—	—	—
再放送	専任スタッフ (再放送)	—	—	—	—	—	—	—
	ボランティア (再放送)	—	—	—	—	—	—	12.5
	専任スタッフ+ボランティア (再放送)	—	—	—	—	—	—	—
外 部		—	—	—	—	*3.5	—	—
音 楽		13.5	11.5	13.0	13.0	12.5	8.0	11.5

資料：FM もえる週間番組表より作成

注：金曜日の外部とは、有給のパーソナリティの放送をさす。

(2) 放送における専任スタッフとボランティアの分担状況

図3はFMもえるのタイムテーブルをパーソナリティの種類別に示したものである。また、表2はタムテーブルをもとに、パーソナリティ別の放送時間を曜日毎に示したものである。FMもえるの場合も、やはり平日と土曜日、日曜日の番組編成は異なる。平日に専任スタッフが生放送を行うのは、「おはようめざましもえる」(朝7時半～9時)、「昼の散歩道」(12～13時)、「ゆうやけもえる」(17時半～19時)の3つの帯番組のみである。それ以外は、できるだけ昼間もボランティア担当の番組を入れ、埋まらない時は局が独自に選曲した音楽を流すという対応をとっている。できればすべてボランティアスタッフの番組を入れたいのだが、平日の昼間を担当できる人がやや不足している。また例外として、金曜日の12時30分から16時まで、有給のパーソナリティが番組を担当する。19時から23時前後まではボランティアの放送が組まれ、それ以降、朝までは音楽を流している。

これに対して、土曜日は、専任スタッフによる帯番組は休みで、1日中ボランティアによる生番組が組まれている。日曜日には生放送は行われず、10時30分から22時までボランティアの番組を再放送し、残りは音楽で埋めるという方法がとられている。

このようにFMもえるの方が、FM G'skyよりも、平日の昼間も含めできるだけボランティアスタッフの番組で枠を埋めようという指向性は強い。FM G'skyの場合、専任スタッフの放送が週53.5時間、ボランティアスタッフの放送が40.5時間であるのに対し、FMもえるは、専任スタッフが21.5時間、ボランティアスタッフが47.5時間と、ボランティアスタッフの放送の方が多くなっている。専任スタッフは、3本の帯番組以外は、裏方にまわってボランティアの人たちの放送をサポートする役割を担っている。ただし、以上の結

果として、トークの生番組はFM G'skyが週94時間であるのに対して、FMもえるは72.5時間にとどまり、その分、局が編集した音楽番組が多くなっているという特徴がある。

2-7 経営実態とスポンサーとの関係

(1) 収入と支出

2008年度のFMもえるの売り上げは2,500万円である。事業内容は、ラジオ放送やイベント請負のほか、フリーペーパー（るもい fan 通信）発行やHP作成なども手掛けている。内訳は年度によって多少異なるが、2008年度の場合、スポンサー料は行政から広報費として200万円、民間から約1,600万円で、イベント請負の収入が200万円弱ほどある。また留萌広域行政組合からの委託業務である fan 通信の発行とHP作成の対価としての収入は500～600万円である。この他に、FMCの500人分の年会費として50万円の収入がある。スポンサー料が収入の約65%を占めるが、フリーペーパーやHPを手掛けるなど経営の多角化の傾向がみえる。

支出は、やはり人件費の占める割合が大きい。FMもえるも機材の償却の必要はなく、残りは家賃や著作権料の支払いに用いられている。役員報酬、内部留保、株主配当はすべてゼロで、株式会社ではあるが「まったくのNPO」という感覚で運営されている。

(2) スポンサーとの関係

スポンサーの数は約130で、少しずつ増えてきている。2008年の調査時点では、Sさんは、「スポンサーの目的は宣伝効果よりも地域振興の側面が強いと思う。地元のラジオ局のスポンサーになることで、地域に貢献していることになり、ちょっとステイタスみたいな感じになっている。」と述べている。しかし、2010年の再度インタビューした際には、「最近コストパフォーマンスを考えてCMを出す人が少しずつ増えてきている。」と語ってくれた。

実際に聴かれるようになってきているという手ごたえを感じているようである。自動車関係の会社の人から、入ってくる車のラジオがFMもえるにセットされていることが多いと言われる。また、リスナープレゼントへの反応もかなりよくなっている。駅の構内、お弁当屋、パン屋、留萌信用金庫各支店、郵便局などで一日中放送を流してくれており、応援団もたくさんいる。

また、ボランティアスタッフの放送であっても、会社として責任がとれる体制をとっている。FMもえるでは、1日の放送のうち提供が入るのは7時30分から19時までの時間帯である。基本的に、スポンサーは番組につくのではなく時間帯につけられる。番組にスポンサーがつくのは有給パーソナリティの番組(金曜日の12時30分から16時)のみである。営業の際も、あくまでも特定の時間帯のスポンサーということで交渉する。従って、7時30分から19時までの時間帯に行われているボランティアの放送にも提供が入ることになる。そのため、スポンサーがつく時間帯は、専任スタッフが機械を担当したり、CMや情報の提供を行いつつ、番組のモニタリングをすることになっており、スポンサーへの配慮は行われている。

以上のような点が相乗効果を生んで、スポンサーの信頼を得て、その数が増加していると考えられる。

2-8 地域のシンクタンクへの動き

最後にFMもえるのシンクタンクを目指す動きについてふれておきたい。SさんはもともとFMラジオの開局が最終ゴールを考えていたわけではない。彼の1番の問題意識は、地元の人が地元の情報を基本的に地元に向けて発信するということ、人が自由意志で集まってきて自由意志で動くような状況を作り出すことにあった。ラジオ局はその一歩という位置づけであり、最終的には留萌地域に

地域再生のためのシンクタンクを作りたいと考えている。

ラジオ局の運営が軌道に乗り始めると、最終目標の実現に向けて、第2、第3の活動が始まっている。2008年4月から手がけているフリーペーパーFMfanとそのWEB版の受託もその1つである。また、2009年5月から留萌観光連盟の事務局を引き受け2010年7月には留萌管内のガイドブック2010-11年版を限定5,000部作成している。さらに、この7月からは留萌市にある市所有の「健康の駅」という建物の一角で、地元の食材を使った調理法を広めるためのレストランを金曜日と土曜日の昼のみ開いている。限定30名に、レシピ付きのランチを500円で提供している。その他にも、地元の伝統料理「おこし」の商品開発をサポートしたりと、地域に利益を還元するような取り組みにも関わり始めている。Sさんは、これから2011-15年に予定しているコミュニティカフェテリアの活動がコミュニティ事業の真髄であると位置づけている。

ただし、あくまでもラジオの活動が中心であることを強調することも忘れない。なぜなら主体的に動く住民の数は、FMもえるの活動が格段に多いからである。疲弊する地域でなんのためのラジオ局を開局するのか、「地域のことを主体的に考え、地域のために主体的に動く人材を育てること」という目的が常に意識されているのである。

3. ボランティア型放送局の持続可能な経営システムについて

さて、以上FM G'skyとFMもえるを事例に、「ボランティア協力型」放送局の開局から今日までの展開過程についてみてきた。以下ではこの2つの事例からみえてくる「ボランティア協力型」放送局の持続可能な経営のポイントについて指摘していく。

まず、第1に、2つのラジオ局の地理的条

件について確認しておきたい。この2局は、札幌市までの距離は滝川市が93 km、留萌市が159 kmと、道都札幌からは離れた位置にあり、人口は5万人未満の地方中心都市に位置している。本章で取り上げた事例は、こうした特徴をもつ地域における「ボランティア協力型」放送局である。コミュニティ放送局の場合、札幌市から遠く離れた地域の方が有利な面があると言われる。競合メディアが少なく、「おらがまちのラジオ局」として地域で受け入れられる可能性が高いからである。従って、FM G'sky と FM もえるは、この点では有利な条件にあるラジオ局であることをまずは確認しておきたい。しかし、似たような地理的条件にあるすべてのラジオ局がこの好条件を生かしているわけではない。また、可聴人口が5万人未満という条件は、経営を成り立たせるための人口規模としては決して恵まれてはいない。

第2に、これら2つのラジオ局が成功している要因の1つに、強力なリーダーの存在をあげないわけにはいかない。まちづくりにおいて、「仕事がルーティン化するまでは、固有名詞で語らなくてはならないようなリーダーが必要」(白石他：2002, 132) であると言われるが、ラジオ局の開局の場合にもあてはまる。経営が軌道に乗った現在、OさんもSさんも現場は専任スタッフに任せ、第一線からは退いているが、準備期間や開局当初は彼らの存在抜きに活動は成り立たなかった。

コミュニティ放送局の開局には、北海道総合通信局から免許の交付を受ける必要がある。行政や住民との間に合意を形成しつつ免許申請作業を遂行し、免許交付にこぎつけるまでにはかなりのエネルギーが必要とされる。開局後も、財政状況に配慮しつつ首尾よく運営してくためにはそれなりの能力が求められる。両ラジオ局には、それぞれ地元でUターンしてきたOさん、Sさんというリーダーが存在していた。ともに疲弊した地域の

活性化のツールとしてラジオが有効と考え、なんとしても開局するという意志と行動力を持ち、開局後を見据えた周到な計画立案能力をもった有能なリーダーである。

第3に、無理のない経営を目指し、初期投資を最小限に抑えることも、経営の継続にとってきわめて重要である。機材への投資を必要最低減に抑えたため、2局とも開局後早い段階で機材に関する償却が終了している。道内の各ラジオ局を回ってみると、過剰な初期投資をして開局後の経営が苦しくなっているラジオ局がいくつかある。それだけに、身の丈にあった投資をすることは重要である。スタジオに関しても同様である。FM きららの井上は、夢を与える必要からスタジオはデザイン性を重視する必要があると説いているが(井上・三浦：2007, 120-121)、地方の放送局の場合は必ずしもそれは必要条件ではない。むしろ、敷居が低く、ボランティアの居心地がいい環境づくりの方を重視すべきである。また、専任スタッフに関しても最少人数でスタートし、経営状況を見ながら徐々に増員していくという手法がとられている。開局後のラジオ局にとって、ランニングコストとしては人件費の占める割合が最も大きい。それだけに人件費を最低限に抑えてスタートすることは重要である。無理のない離陸は「ボランティア協力型」放送局の成功にとってきわめて重要なポイントである。

第4に、「ボランティア協力型」を目指す場合、準備期間中に人的なネットワークを構築しておくことが必要不可欠である。2つの局は、ミニFM放送局からイベント放送へという段階を踏んで、コミュニティ放送局の開局に至っている。その間、人的ネットワークが確実に広がっており、それが開局後のボランティアスタッフの確保へと繋がっていた。FM G'sky では、4ヵ月間のイベント放送に管内から100人を超えるボランティアが集まり運営に協力した。その多くは開局後も強力

なサポーターとしてラジオ局の運営を支えていくことになる。FM もえるは、萌州沿岸塾のメンバーとミニFM放送の協力者が重なり合いながら活動を続け、開局後も多くはコアなメンバーとして関わり続けてきた。こうした人的ネットワークが「ボランティア協力型」の放送局の活動を支えているのである。

放送ボランティアは募集すれば簡単に集まるというものではない。道内の他のラジオ局のなかには、ボランティアがなかなか集まらないために「専任スタッフ型」をとるところもある。そうしたラジオ局の関係者は、ボランティアが集まらないことを「当地の住民気質」として説明する。しかし、滝川市や留萌市の住民が、もともとボランティアに慣れ親しんでいたかといえなければそうではない。例えば、Sさんは、「留萌市でこれまでにこれだけ多くのボランティアが動くということはなかった」と述べている。この2つの局は、開局後も一定数のボランティアを確保するための努力を続けてきているのである。

また、ボランティアスタッフを集める際は、いかに様々な階層から集めるかという点も重要なポイントである。年齢や職業など多彩な人々が集まることで、「おらがまちのラジオ局」という理解が広がり、ラジオ局の存在感が増していく。特定の階層の人たちに偏ってしまうとなかなか地域住民に浸透していかないのである。やはり、常日頃から、多様な人々が参加しやすい環境をつくっておくことが重要であり、2つの局はこの点でも成功していると言える。

第5に、行政との間にどのような関係を築くかという点も重要である。まちづくりの成功事例をみると、人口が少ない地域になればなるほど、そこでの地方自治体の果たす役割が大きい。従って、人口5万人未満の地方中心都市のラジオ局の場合、政令指定都市や地方中核都市のラジオ局よりも自治体との関係がもつ意味は相対的に大きくなる。

開局の際、2つの局は民間の株式会社を選択した。行政の資本参加は敢えて求めず、スポンサーとしての協力を求めている。行政の情報番組を放送するかわりに、その対価を広報費として支払ってもらうという関係が、開局以来続いている。つまり行政も1つのクライアントということである。これが良好な行政との距離の取り方と判断したのである。経営状況の分析のところでみたように、両ラジオ局にとって、行政から支払われるスポンサー料(行政にとっては広報費)は収入の25～30%を占める。人口5万人未満の地方中心都市では、地元企業のスポンサー料には限界があり、行政からの収入は大きな位置を占めている。経営の自由を確保しつつ、行政からのサポートを受ける方法として、2つの局が同じような選択を行っている点は興味深い。

第6に、県域放送とコミュニティ放送の違いをしっかりと理解していることである。2つの局は、あえて県域ラジオ局の経験者をスタッフとして採用していない。県域ラジオ局時代の経験に縛られない自由な発想でコミュニティ放送局を運営することの重要性を痛感しているからである。「地域のためにやっている。いかに経費をかけず、専任スタッフに給料がきちんと払えて、赤字にならないかいいい。」「ボランティアあつての放送局。ボランティアが参加しないのであればラジオ局やる意味がない」というコンセプトは、県域ラジオ局の常識では考えられないことである。この違いに関する理解が、スタッフを採用する際に表れているのである。もちろん県域ラジオ局の経験者がそれだけで不向きというわけではない。要は県域放送とコミュニティ放送の違いをきちんと理解しているかどうか、北海道で言えばAIR'Gやノースウェーブを目指してはいけないということを理解しているかどうか重要なのである。

この点は、「FM きらら」の井上の主張とも通じるところである。井上は、「コミュニティ

放送局は既存の県域ラジオ局とはまったくコンセプトが異なるニューメディアである」と述べていた。この場合、井上がいうコミュニティ放送局のコンセプトとは「地域限定情報発信局である」というものだが、具体的に目指されるラジオ局は、本稿で取り上げた2つのラジオ局とは大きく異なっている。FM G'sky や FM もえるのような「ボランティア協力型」の放送局は、既存の県域ラジオ局のコンセプトとより一層異なる方向を模索しているラジオ局と言える。

第7に、多数のボランティアが運営に関わりつつ、ラジオ局をスムーズに運営していくシステムづくりに成功している点がある。ここであらためて強調したいことは、決して経費節約のためにボランティアの協力を仰いでいるわけではないことである。多数のボランティアの協力を得て放送を行うことを、安易だとして批判する向きもあるが、それは大きな間違いである。多数のボランティアの協力を得ることに固有の難しさが伴う。多くの人が集まれば、人間関係は複雑になるため、それをスムーズに動かすためのルールづくりが求められる。その点では、少数精鋭で行われる「専任スタッフ型」の方がはるかに運営しやすい。「ボランティア協力型」のラジオ局は、自分たちのミッションの実現のために敢えてこの「煩わしさ」を引き受けているのである。

FM G'sky と FM もえるでは、それぞれボランティア運営協議会や FMC を組織し、会社側とボランティア側が協力する体制を作り上げる努力をしてきた。ある意味、この関係をどう構築できるかが「ボランティア協力型」の成否を分けると言っても過言ではない。事例としてとりあげた2つの局のシステムには共通する点が多い。いずれもボランティア組織の役員会や運営委員会が、会社側とボランティア側をつなぐ組織として重要な役割を果たしていた。FM G'sky の K さんと FM もえ

るの M さんは、O さんや S さんとは異なる意味で、それぞれのラジオ局のキーパーソンと言っていていであろう。また、曜日担当者を決めている点も共通する。彼らが中心となりボランティアスタッフ側の意見を吸い上げたり、自分たちの問題としてラジオ局の運営上の問題を考える機会を設けたりすることによって、2つの組織の関係が良好に保たれているのである。

第8に、ボランティアスタッフの放送とスポンサーの獲得の間にあるジレンマを乗り越える努力をしてきた点にある。これまでみてきたように、FM G'sky と FM もえるは、「ボランティア協力型」のラジオ局として、確実にスポンサーの数を増やししながら単年度黒字を続けてきている。つまり、2つの局はこのジレンマを乗り越えることに成功してきたということである。それではどのように乗り越えてきたのであろうか。

1つには、スポンサーが付く番組に対しては特別の配慮をしており、決してボランティアスタッフに丸投げしているわけではないという点である。FM G'sky は、7時30分から19時までは専任スタッフ中心で放送を行うが、スポンサーは基本的にこの時間帯に付くことになっている。FM もえるの場合は、一日の放送のうち提供が入るのは7時30分から19時までの時間帯である。この時間帯にはボランティアの放送も含まれているが、この時間帯の放送に関しては、専任スタッフがサポートをしたり、モニタリングをし、放送を確実にチェックできる体制を整えている。やはりお金を頂いている以上、スポンサーに対して責任が取れる体制をとっているのである。

2つには、放送を聴いてもらう努力をしており、実際に聴かれるようになってきている点がある。正確な聴取率調査は難しいが、FAX やメールの数および聴取者プレゼントへの反応などから、両局とも聴かれていると

いう手ごたえを感じている。2つの局は、パーソナリティに対して県域ラジオ局レベルのしゃべりは求めている。話し方の研修会のようなものもやってはいるがそれほど重要視しているわけではない。しかし、ラジオ局である以上、聴いてもらうことの重要性は認識しており、そのための工夫はしてきている。住民のニーズにあった地域情報の発信、団体のリーダーから他のメンバーへ広げていく方法の採用などがそれである。また、地元には常時放送を流してくれる公共機関や商店などの応援団があり、自然に住民の耳に届く環境も存在している。

こうした地道な取り組みの結果として、100を超えるスポンサーのなかには、単に「地元だからお付き合い」という感覚ではなく、コストパフォーマンスを考えてCMを出してくれるところも出てきているという。

3つには、なによりも重要な点として、地元の住民、事業所、自治体からの「信頼」を得ることに成功しているという点がある。衰退化傾向にある地域は、関係者の間に危機感が共有されている。ビジネスとしてではなく地域のために損得勘定抜きにラジオ局が運営されていることを理解した時、応援という視点からスポンサーになるという判断が行われる。直接的な費用対効果がないとしても、地元が活性化することは間接的に自らの事業にプラスに作用するはずである。また、そうしたラジオ局を支援することは、企業の社会的貢献にも繋がり、それが企業自身のイメージアップになるという点で、スポンサー側にも見返りはある。

コミュニティ放送は、電波を介して受け手から送り手へ情報が伝達されるメディアであるが、その送り手と受け手の物理的距離がきわめて近いという特徴をもっている。つまり日常生活の中で送り手と受け手が直接顔を合わせる可能性が大きい。特に、可聴人口が少ない地域ほど、そうした傾向は強くなる。

それだけに「信頼」が得られるかどうかはラジオ局の経営にとって重要になってくる。もし、否定的な評価が広がれば、ラジオ局の存続は難しくなる。

この「信頼」を獲得できるかどうか、行政から広報費という名目で支援を得たり、地元でスポンサーを獲得したり、多様な階層からボランティアの参加を得たりという点で、最大の決め手になっているとすることができる。「信頼」を得るためにはそれなりの努力が求められる。従って、地元においてこの「信頼」を得ることができたラジオ局だけに持続可能な経営を行う道が開けるのである⁶⁾。

5年、10年と活動が続けるなかで、本稿で取り上げた2つのラジオ局は、こうして先のジレンマを乗り越えて、地域にとって必要不可欠な存在として定着してきているのである。

注

- (1) コミュニティ放送局が抱えるジレンマについて多角的に検討したものとして加藤(2007)がある。
- (2) 1995年2月15日から3月31日までの1ヵ月半の間、兵庫県が阪神・淡路大震災(同年1月17日発生)の被災地域向けに各種情報を放送するため開設した臨時のラジオ放送局。NHK神戸放送局などの機材を使い、兵庫県庁2号館地階にスタジオを設けて、放送を行った。
- (3) この認知度や聴取者比率は、札幌市内のあるコミュニティ放送局を対象に、2009年11月に札幌学院大学社会情報学部の調査実習で行ったアンケート調査結果と比較してみると高いことがわかる。この調査は、区在住の20歳以上75歳未満の有権者から無作為に選ばれた473名を対象に行われ、227人の有効回答(回収率48.0%)を得た。この放送局は1997年に開局しており、すでに調査時点で12年を経過しているが、調査結果では認知度が49.8%、聞いてい

る人は7.8%にとどまった（札幌学院大学：2010）。

- (4) 月尾嘉男先生とは、留萌開発建設部の次長の紹介で知り合い、まちづくりについて助言を受けている。「辺境の蛮族が日本を変えよ」というキャッチフレーズにSさんも大きな影響を受けたという。
- (5) ただし、この「信頼」を得るために次のような状況も生まれていることも忘れてはならない。すなわち、コミュニティ放送局は、地元との距離が極めて近く、顔の見える関係が形成されているゆえに、地元で論争になっているようなテーマは取り上げにくいという状況にある。「コミュニティ放送局にジャーナリズム機能は必要ない」と言い切る関係者も存在する。つまり、地域密着型だからこそ「議題設定機能」を発揮しにくい面があるのである。道内でも、地元の論争点を取り上げ、行政や住民とトラブルになった事例が散見される。

参考文献

- 井上悟、三浦房紀(2007)『成功するコミュニティFM放送局』東洋館書出版
- 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」札幌学院大学社会情報学部紀要『社会情報』Vol.12 No.2, pp.1-14
- 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」札幌学院大学社会情報学部紀要『社会情報』Vol.13 No.1, pp.1-17
- 小内純子(2005)「地域に根差したネットワークを生み出すコミュニティFM」日本広報協会『広報』No.641, pp.20-23
- 加藤清明(2005)「コミュニティFMのアイデンティティ」日本社会情報学会『社会情報学研究』Vol.9 No.1, pp.27-39
- 加藤清明(2007)「コミュニティ放送と事業のジレンマ」田村紀雄・白水繁彦『現代地域メディア論』日本評論社
- 札幌学院大学社会情報学部(2010)『量的調査設計・量的調査演習報告書』
- 白石克孝、富野暉一郎、広原盛明(2002)『現代のまちづくりと地域社会の変革』学芸出版社
- 総務省(2010)地域力の創造・地方の再生 平成21年度優良事例集「《まちなか再生》北海道留萌市：マチの聴こえる回覧板」(http://www.soumu.go.jp/main_content/000063267.pdf)
- 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』第119号, pp.31-50
- 村上圭子、鈴木祐司(2007)「『地域社会』と『メディア』の実験」NHK放送文化研究所『放送研究と調査』3月号