



急成長を続けてきた米動画配信サイト Hulu が、親会社から身売りに出される騒動が、米メディアの注目を集めている。この売却先と今後の経営の在り方が、今後の映画・テレビ業界に、大きく影響するからである。Hulu は 2011 年秋に日本進出し、多くのファンを獲得している。Hulu は 2008 年のサービス開始当初から、映画テレビ・ビジネスのウェブ時代における革新的なモデルとして注目を集めてきた。Hulu の革新性と意義、そして、これまでの顛末について、紹介することにしたい。

### Hulu の身売り騒動

過去 5 年間、米動画配信サイト Hulu は、大きく売り上げを大きく伸ばしてきた。それなのに、今年 3 月に、Hulu が身売りに出されるという話題が報じられるようになった。

そして、この原稿を書いている最中、「米ヤフーが動画配信フルーに買収案、買収合戦過熱の公算＝関係筋」（ロイター、2013 年 5 月 25 日）といった記事が、次々に目に入ってきた。このため、原稿の大幅な書き直しを余儀なくされたのである。

さて、この記事を見て、2006 年 10 月に、Google が 16 億 5000 万ドルで YouTube を買収した事件を思い出した。米 Yahoo! は、この買収に参加していたのであるが、Google に最後の段階で敗れ、YouTube を獲得できなかったのである。

米 Yahoo! としては、どうしても動画配信サイトを傘下に収めたいのであろう。Hulu のビジネスモデルは、視聴者への無料サービスとスポンサーから広告収入で成り立っており、米 Yahoo! にとって Hulu は魅力的な企業なのである。

もちろん、Hulu がこれまでのビジネスモデルが持続可能かどうかは、親会社の

メディア大手企業との交渉如何によるため、今後の経緯を見守るしかない。いずれの企業の傘下で、どのようなビジネスモデルを採用するのかに、今後注目したい。

実は、この売却騒動は今回が 2 度目なのである。今から 2 年ほど前の 2011 年 6 月に売却話がとびだし、その年の 10 月に売却取り止めで、一件落着となっていたのである。

## Hulu の成功が抱えた矛盾

Hulu の 2 度の買収騒ぎのもとになった基本的な原因は、Hulu のビジネスモデルの革新性とそこに内蔵される矛盾にあった。Hulu 設立の狙いは、映画・テレビ業界にとって脅威となっていた動画共有サイト YouTube への対抗措置であった。

このため、Hulu はことある毎に YouTube と比較されてきた。経営的観点からいえば、Hulu は大きな成功を収めてきたとあってよい。YouTube は視聴者数で圧倒的に優位であるが、収益性という観点からすれば Hulu が圧勝している。

そもそも、Hulu は、当初米の News Corp. と NBC Universal の合弁（のちにディズニーABC テレビジョンが出資）になる動画配信サービス企業である。2008 年 3 月にサービスを開始し今日まで成長を続け、2012 年には 7 億ドルもの売り上げを達成している。

日本への進出は、2011 年 9 月である。日米でのビジネスの違いは、アメリカでは無料と有料の 2 タイプのサービス（いずれも、広告付き）であるのに対して、日本では広告なしの有料サービス（1 ヶ月 980 円）のみである。

この成功を収めた要因は、なんとといっても、Hulu の CEO であるジェイソン・カイラー（Jason Kilar）が推進してきたビジネスモデルと、親会社がこの CEO を当初支援してきたことによる。

ジェイソン・カイラーCEO は、Amazon の創業者ジェフ・ベゾスの下で、DVD 部門のビジネスを成功させ、若くして上級副社長に抜擢された程の人材であった。そしてテレビ・映画会社とは無縁の人材を求めるという Hulu の親企業の意向で、Hulu の CEO に招かれたのである。

カイラーCEO の偉業は、大手 TV 各社の優良コンテンツを、AOL やヤフーといったネット企業に独占的に配信する仕組みを構築し、TV 番組のコンテンツを合法的にネットに配信する仕組みを、親会社を納得させて実現させたことにある。

さらに、テレビや映画会社の優良コンテンツを、視聴者に広告付きで無料配信するビジネスモデルを採用し、視聴者にとってもスポンサーにとっても満足できる仕組みを構築したことにある。

しかし、このアメリカ市場でのビジネスモデルは、CATV や大手株主のメディア会社による既存のコンテンツ配信モデルと競合し、かれらの収益を損なわせる部分を含んでいた。このため、Hulu の成長と売り上げの拡大につれて、関係する CATV

や大手メディア会社の不満も拡大してきたのである。

当初は、Hulu の親会社である米 News Corp. と米 NBC Universal らの CEO も、カイラーの戦略を支持し、CATV やメディア会社内部の不満も抑えられてきた。創業された 2007 年当時は、News Corp. や NBC Universal も、TV 事業の将来に大きな不安を抱え、危機感が強かったからである。

しかし、Hulu が成長し収益を拡大するようになり、大手メディア企業も当初の不安が消え始めた 2011 年の春に、この矛盾が爆発し、最初の身売り話へと発展してしまっただけである。

### Hulu の革新性とその意義

Hulu の今後の路線がどうなるかは不透明であるが、ジェイソン・カイラー CEO が目指した方向性は、正しかったとあってよい。残念ながら、カイラー CEO はすでに辞任することに決まっている。

映画・TV コンテンツの動画配信の方向性が正しいというのは、これからのユビキタス社会の実現に向け、高品質なサービスをシームレスで、多数の人に格安で、かつきめ細かいサービスを提供することを、目指していたからである。

Hulu の最大の強みは、ハリウッド映画や NBC、FOX、ABC などの米ネットワーク番組のドラマを中心とした話題作を数多く品揃えし、視聴者に無料もしくは割安価格で提供してきたことである。

米 Hulu のサービスの重要な点は、広告付き無料サービスを中心に置いている点にある。広告付きサービスは、スポンサーを満足させ、コンテンツ制作企業に一定の収益を保証し、違法な配信ルートを断ち切る上で、不可避とあってよい。筆者は、日本では実施が見送られた広告付き無料配信は、今後必要になると思っている。

次に、この配信サービスをパソコン、TV、スマホ、タブレット、ゲーム機などの各種端末に、シームレスに流すようにした点である。用途や機能が異なる端末に同質のサービスを提供するのは、言うは易く実現は難しいサービスなのである。

この複数の端末にシームレスなサービスを行うことにより、視聴者は、自宅の応接間の TV で、自室のパソコンやゲーム機で、屋外や通勤車内ではスマホでと、どこでも、いつでも、続けて視聴できるようになっている。

これによって、スポーツやライブ番組の視聴者が増え、視聴者の視聴時間も延びることが期待できる。スポンサーにとっては広告効果が高まり、しかも視聴者の視聴動向の把握が容易になり、広告戦略が打ちやすくなるのである。

最後に、Hulu のサービスで、さらに見習うべき点は、視聴者一人一人に対して、きめ細かいカスタマイズしたサービスを提供している点にある。各種デジタル機器の操作は異なっており、不都合も生じやすいからである。とりあえず、今後の Hulu の売却後の様子を、見守ることにしたい。

(TadaakiNEMOTO)