

平成 22 年度コンテンツ産業人材発掘・育成事業（有望若手映像等人材海外研修事業）

プロデューサーカリキュラム

「ハリウッド流ピッチトレーニング」講義録

Javelin Pictures

映画プロデューサー

Philip Lee



経済産業省
Ministry of Economy, Trade and Industry

UNIJAPAN

目 次

1. はじめに	2
2. インディペンデントプロデューサーシステムとピッチ	3
3. ハリウッドにおけるプロデューサーの定義	4
4. 理想的なプロデューサー像	6
5. プロデューサーに必要な資質	7
6. ピッチの重要性	8
7. ピッチの種類	9
8. Philip Lee 流の 5 分間ピッチ	10

1. はじめに

本稿は、国際共同製作を行いたいと考えている実務経験者を対象に、2011年3月25日、26日に公益財団法人ユニジャパンが開催した「ハリウッド流ピッチトレーニング in 沖縄」のレクチャーをまとめたものである。この企画は、実践を中心とした集中トレーニングによって「企画の売り込み（ピッチ）」を学ぶための短期研修であり、沖縄国際映画祭と提携して行われた。

講師を務めたのは、香港、北京、ロサンゼルス、ベルリンを拠点として国際共同製作を中心に活動している映画プロデューサーの Philip Lee 氏であり、本稿は氏の発言をテキストに起こしたものである。これをサポートする形で、博報堂 DY メディアパートナーズの鈴木智也氏と、電通の木野下有市氏がアシスタントトレーナーとして参加したが、本稿の要約に際しては両氏にご協力頂いた。

2. インディペンデントプロデューサーシステムとピッチ

ハリウッドの映画やテレビ番組は、基本的にインディペンデントのプロデューサーによって、スタジオ、配給会社、テレビ局などに企画が持ち込まれ、出資や配給、放映が決定し、製作される。映画の世界では、企画を一から立ち上げるプロデューサーが権利を持っていることが多く、日本のようにテレビ局や映画会社の社員が映像化権利を保持した状態で企画開発を行う製作方法とは、根本的に異なる仕組みになっている（※注 1）。つまりハリウッドでは、アイデアやストーリーを見つけて磨き、スタジオなど出資者に「売り込む」プロデューサーこそが、プロジェクトのリーダーである。従ってプロデューサーにとっては、自らが信じるアイデアやストーリーを出資者に対して「売り込む」能力がもっとも重要なスキルのひとつである。その売り込みは、通常「対面での口頭プレゼンテーション」で行われる。この口頭プレゼンテーションは、アイデアを「投げかける」ことから「ピッチ」と呼ばれており、ハリウッドでは多くのプロデューサーが日々、自らの企画を出資者に対して売り込みを続けている。年間、星の数ほどのアイデア、プロット、脚本が持ち込まれる出資者では、映画としてのポテンシャルの高い作品をさまざまな方法で選別しているが、ある程度実績を持ったプロデューサーからは、対面でピッチを直接受け、アイデアの是非を判断する。出資者の数や時間も限られた、非常に厳しい競争環境において、自らの企画を魅力的にピッチする技術は、プロデューサーにとってますます重要な能力となってきている。

アジアにおける国際共同映画製作に目を移しても、コンテンツやアイデアを売り込み、協力や資金提供を引き出すためのピッチは、国際的に活躍しようとするプロデューサーにとって、重要なスキルである。ピッチにはプロデューサーによってそれぞれのスタイルがあり、正解を限定することは難しいが、ハリウッドではある程度標準化されたピッチの公式が存在する。これは、限られた時間でできるだけ多くのアイデアを直接聞きたいハリウッドの出資者たちと、できるだけ多くのピッチを行いたいプロデューサーとの間で収斂してきた、業界慣習のようなものでもある。アジアや日本のプロデューサー、そして出資者にとっても、こうしたピッチの技術を磨き、多くの企画が切磋琢磨する環境が生まれることで、コンテンツの質を向上させ、また国際共同製作の可能性が広がることにつながるはずである。

※注1 ハリウッドでは、映画会社の社員でプロデューサーから持ち込まれた企画と一緒に開発する者はスタジオエグゼクティブと呼ばれ、プロデューサーとしてクレジットされることは少ない

3. ハリウッドにおけるプロデューサーの定義

ハリウッド映画では、映画の最後に流れるクレジットにたくさんのプロデューサー関連の肩書が表示される。知らない人にとっては区別しづらいが、プロデューサーにはいろいろな種類がある。ピッチの説明に入る前に、まずはプロデューサーのさまざまな役職について説明する。

Producer

もっとも重要なクレジットは、言葉の前に何も付かない「Producer」である。プロデュース業に関わっている人は、できるだけ位が高いクレジットを欲しがるため、実際の仕事の内容にかかわらず、誰もがProducerと呼ばれたいものだ。Producerとはプロジェクトの発起人であり、脚本の内容、監督選り等のスタッフィングなどクリエイティブ面だけではなく、資金調達やマーケティングにも関わる、重大な責任を担う役職である。アカデミー賞の最優秀作品賞のトロフィーが必ずProducerに渡されることから、Producerがいかに重要な存在かがわかるだろう。

Executive Producer

次に重要なのがExecutive Producerである。名前だけ見れば、Executive ProducerはProducer以上に重要な存在に見えるが、実際は製作にあまり関わっていない場合が多く、製作費に出資しただけでもExecutive Producerとなる可能性もある。

また、プロデューサーのクレジットは、全体的に使い方が恣意的である。たとえば、能力が認められているLine Producerであれば、Executive ProducerまたはCo-Producerにグレードアップしたクレジットを交渉することができる。このようにハリウッドのプロデューサーのクレジットは、必ずしも作品への貢献内容によって決まるわけではない。権力がある人ほど、よいクレジットを交渉することができ、力のある弁護士が付いていれば、交渉を有利に進められる。

私が最近見た作品に、Co-Executive Producerという肩書きがあった。おそらく作品のファイナンスに関わった人が、クレジットが欲しくてスタジオと交渉したのであろう。クレジットを交渉する際には、自分の名前が作品の初めに出るのか、最後に出るのか、またはポスターに載るかなど、すべて掛け合わなければならない。

Co-Producer

Co-Producerとは、作品の実質的な部分に関わったプロデューサーであり、Line Producerに近いクレジットといえる。Line Producerとして作品に貢献した場合、Co-Producerのクレジットが与えられることもある（通常、Co-ProducerはProducerに報告する立場である）。しかし、製作費を投資した人がCo-Producerクレジットがついたり、状況によって使用が異なる。

Associate Producer

Associate Producer は、プロデューサーの中ではあまり重要視されないクレジットである。できれば避けたい肩書きであるのが本当のところだが、交渉をできるような立場でない人は、文句をいわずに OK するしかない。「Associate」という言葉は Line Producer よりも響きがよく聞こえるが、実はハリウッドでは Line Producer の方が尊敬される。

Line Producer

映画製作の実質的な業務に関わっているのが、Line Producer だ。バジェットの管理、スケジューリングなどを助監督とともに決め、俳優のエージェントと雇用条件を交渉する。細かい管理ができる Line Producer はハリウッドでは重宝されるが、比較的、機械的な作業であるため、Producer の仕事とは性質的に異なる。Line Producer は Producer と違い、企画がある程度固まってから関わり始めるため、クリエイティブ面やビジネス、ファイナンス面における関与度は低い。

4. 理想的なプロデューサー像

私にとって理想的なプロデューサーは、いわゆる **Full-Range Producer** である。**Full-Range Producer** とは、プロジェクトの発起人であり、作品のビジネス面とクリエイティブ面の両方に関わる人物である。デベロップメント（企画開発）の段階では、自分の頭にある作品をストーリーとしてうまく描写できる脚本家を探し出す。100 万ドル払って有名な脚本家に書いてもらうか、フィルムスクール卒の若い脚本家を安く雇うかなど、才能の判断ができなければいけない。もちろん、脚本家にはプロデューサーノート（改善ポイントの要望）を適切に出す。脚本を開発するスキルは、クリエイティブプロデューサーには不可欠な能力である。プリプロダクション（製作事前準備）の段階では、クリエイティブセンスを十分生かし、目指している作品に合った監督や俳優のキャスティングを行う。今まで長編作品を撮影したことがない監督を見つけることや、まったく名が知られていない俳優を雇用することも、クリエイティブなプロデューサーとしての仕事である。アイデアがある人は映画業界にはたくさんいるが、プロデューサーはアイデアだけでなく、「ビジョン」を持ってプロジェクトを遂行していかなければならない。

ビジネス面においては、**Full-Range Producer** には資金調達や取引交渉の能力が求められる。これはプロデューサーに限らず、映画監督にも必要な能力である。この際に、配給会社や出資者などを相手にしたピッチの能力が必要となってくる。

5. プロデューサーに必要な資質

プロデューサーとして必要な心構えはいくつかあるが、もっとも大切なのは「情熱と熱意」だ。プロデューサーは、自分のテイストやクリエイティブセンスに従って、自分で立ち上げる企画を選ぶ。そして最終的には、作品の評価がプロデューサーとしての自分の評判につながる。従って、100%熱意を持って打ち込めない作品には、関わるべきではない。

もうひとつ必要な条件としては「積極性」がある。映画業界では誰もが関わりたい企画もあれば、何度も却下される企画もある。人気の作品を他のプロデューサーと競争して映像化権利を争うことも多いが、自らのセンスによって、世間では注目されていないくても、映画になったら当たる題材を探し出すのが、本当のプロデューサーである。

たとえば、本屋で面白そうな本を見つけたら、著者や出版社といった著作権の所有者（原著作者）を探し出して、映画化の権利を独占的に一定期間借りる契約（オプション）を行い、その作品の映像化権利を2年間預かる。その2年間で脚本開発、ピッチや資金調達を行い、企画を成立させようとする（※注2）。このようなデベロップメントの期間が、作品によっては10年も続くことがある。従ってプロデューサーにとっては、100%信じている作品をあきらめずに「情熱と熱意」、そして「積極性」を持ってプロジェクトを進めることが、非常に重要である。

作品製作にあたって、プロデューサーは、時には自分のプライドを犠牲にしなければならない。映画製作の世界ではエゴの衝突がよく起きる。しかし、チームとしてうまく仕事していけるように「調整」するのも、プロデューサーに必要な資質である。

※注2 オプション期間が終了したら、契約を更新しない限りは、原著作者は映像化を再度ほかのプロデューサーに預けることができる

6. ピッチの重要性

映画、テレビ番組などの媒体に関係なく、基本的にピッチの原則は同じである。まずは、どういった内容をどのようにピッチするかを決めることがポイントとなる。ひとつのストーリーを伝えるにはいくらでも方法があるが、プロデューサー次第で、同じストーリーでもピッチは変わってくる。

ピッチは、求婚することと同じである。なぜ自分と結婚するべきかについて、短時間で相手を説得しなければならない。ピッチでは、短時間のうちにストーリーを簡潔に述べ、企画について説明し、相手の興味を惹き付けなければならない。トリートメント（企画書）や収益予測を見せることなどは、ピッチで相手の興味を惹いてから行うべきである。

1分間ピッチであれ、20分間ピッチであれ、すんなりと話が進むピッチを用意するには時間がかかる。ピッチに必要な項目をすべて準備せずに打ち合わせに挑むと、自分のプロジェクトをよく把握していないことが、相手にすぐばれてしまう。プロデューサーになりたい人はたくさんいるが、ピッチの場面において、本当にプロデューサーとして能力がある人とない人がはっきりと分かれる。

多くの場合、ピッチのために与えられる時間は短い。しかし、狙いがしっかり定まっているプロデューサーならば、相手からの質問を含めて、15分間で完結することができる。

7. ピッチの種類

ピッチの種類はさまざまだが、まず初めに基本的なピッチの方法(公式)をマスターしてから、自分なりのクリエイティブな要素を取り入れていくのがよい。

ピッチの種類は大きく3つに分けられる。ひとつ目が「Elevator Pitch」である。たとえば、エレベーターに乗ったらスタジオの役員が乗っていた。一緒に1階から10階に上がる間の1分間を利用し、映画のアイデアをピッチする。1分間でいいたいポイントを凝縮し、短時間で相手の興味を惹かなければいけない。

ふたつ目が「Classical Pitch」であり、3～5分間くらいかけて行う。本稿では、このClassical Pitchを前提としているが、映画製作の過程で、俳優・配給会社・出資者などを対象に何度も行うものである。

そして3つ目が「Regular Pitch」。これは20～30分くらいのピッチであり、プレゼンテーション資料(トリートメントやプロポーザル)を使用して行うこともある。

8. Philip Lee 流の 5 分間ピッチ

【5分間ピッチの構成要素】

- コンセプトとタグライン（一文ずつ）
- ログライン（一文）
- シノプシスとキャラクター（2～3分）
- なぜこの作品が私にとって大切か（2～3文）※場合によって
- なぜ「今」この作品を作ることが大切か（2～3文）※場合によって
- 対象となる観客は誰か（2～3文）
- 理想の監督とキャスト（1分以内）
- 作品のおおよその予算

まずは、作品のコンセプトとタグラインを簡潔に説明する。タグラインとは、映画の雰囲気と設定を述べたキャッチフレーズのようなものである。たとえば、リドリー・スコット監督の『エイリアン』（79）のタグラインは「宇宙では、あなたの悲鳴は誰にも聞こえない」である。この一文で、作品のジャンルや話の雰囲気を伝えられる。

次にログラインを述べ、作品のあらすじを簡潔にまとめた上で、ストーリーの大まかな流れを説明する。ログラインとは、脚本の内容を一文にまとめたものである。たとえば、ジェームズ・キャメロン監督の『タイタニック』（97）のログラインは「1912年に実際に起きた豪華客船タイタニック号沈没事件をもとに、貧しい青年と上流階級の娘の悲しい恋を描いた物語」といえる。

そしてシノプシスとは、ストーリーの要約であり、5分間ピッチの中では一、二段落に収まるくらいの長さである。この場合、シド・フィールド（※注3）が提唱した三幕構成を使うと効果的だ。第一幕で状況が設定され、主人公が達成しなければいけないゴールを見つける。第二幕で主人公の中で葛藤が起き、主人公が乗り越えなければいけない問題が起きる。第三幕は話のラスト4分の1であり、最終的な試練を乗り越えて主人公がゴールにたどり着く。これが、ハリウッドで主流となっているストーリーテリングのフォーマットである。三幕構成に縛られずに自分のストーリー構造を作るべきだという人もいるが、基本的なストーリー構成として知っておくべきだ。この構成に沿っていない脚本をハリウッドの映画関係者に読んでもらうのは難しい。

次に、自分にとってなぜこの作品が大切かを話す。ピッチにおいてそれぞれの要素が揃っていても、根本的になぜこの作品を作るべきかを説明できなければ、説得力に欠けてしまう。ピッチをしている本人の心がこもっていなければ、経験豊富な業界人には、すぐにわかってしまう。

相手によっては、なぜ今、この映画を作るべきかを説明することもある。それは政治的な理由もあれば、パーソナルな理由も存在する。さらに、俳優に企画をピッチする時には、この役がキャリアにどう影響するかなど、ピッチを行うそれぞれの相手のニーズを考えて内容を調整すると効果的である。

もちろん、作品がどれくらいビジネスとしてポテンシャルがあるのかも説明しなければいけない。その中で説明するのは、まず作品の対象となるターゲット（観客層）である。そのターゲットはどれくらいの数が出て、なぜこの作品がそのターゲットに受けるのかも説明する必要がある。これは、特にファイナンスに関わる人間が聞きたい情報であるが、漠然と「25歳以下の男性」などとするのではなく、似たジャンルの作品の興行収入などを分析した上で定める。

ピッチの段階でまったくキャストが決まっていない場合も、理想の監督とキャストを挙げる。これは、ピッチを聞く相手はその映画を視覚化しやすくするためである。たとえば、「20代のブラッド・ピット」といえば、想定している役者の知名度だけでなく、映画の雰囲気まで頭に浮かびやすくなる。作品の規模と中身を考慮に入れて、現実的な案を出さなければいけない。

さらに、作品のおおよその予算も提示する。製作経験が豊富な人は、ストーリー、ターゲット、予算を聞けば、「この作品は出資額をリクープできるか」「どの市場で公開すればよいか」などを計算することが可能だ。

最後に強調しておきたいのは、ピッチで何よりも大切なのは、よいストーリーが存在することである。よいストーリーを発見し、プロジェクトとして開発するのがプロデューサーの仕事だ。今まで見た作品とは違い、観客を感激させられるものでなければいけない。だからこそピッチにおいても、そのストーリーをもっとも魅力的に伝えられる方法で行う必要がある。

※注3 アメリカの脚本家。映画関連の著書も数多く出版しており、特に「Screenplay（邦題：映画を書くためにあなたが必要なのはなんでも）」は世界中で発売されている。