

# 영화산업 수직계열화에 대한 오해와 현실

2014 창조경제활성화포럼

서울대학교 경영대학 김상훈 교수



## 수직계열화에 대한 오해(Myth)

### ➔ 수직계열화는 영화산업의 경쟁을 제한한다

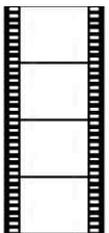
- 수직계열화가 이루어진 기업들이 독과점 체제를 구축하고 있어, 신규 사업자의 진입 및 성장이 불가능하다.

### ➔ 수직계열화로 인해 스크린 배정이 차별적으로 이루어진다

- 극장사업자를 계열사로 보유한 기업들이 자사 배급 영화에 특혜를 제공해 경쟁력 대비 많은 스크린 수를 차지하고, 소비자의 선택권을 제한한다.

### ➔ 제작 부문으로의 확장이 기존 제작사들을 고사시킨다

- 수직계열화가 이루어진 기업들이 제작 부문으로 사업을 확장하면서 기존 제작사들의 기회를 박탈하고 막강한 영향력을 행사할 것이다.





# 수직계열화의 현실(Reality)

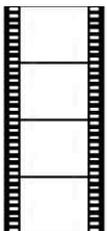
## ➔ 영화산업은 진입장벽이 낮고 사업자간 치열한 경쟁이 이루어지고 있다

- 국내 영화 시장은 배급사간 점유율 경쟁이 치열해 특정 업체가 독점적 지위를 가지고 있는 것으로 보기 어려움
- 극장 보유 배급사와 일반 배급사간의 점유율 차이가 거의 없음
- 배급업은 진입장벽이 낮아 신규 배급사의 진입에 제한이 없으며, 극장이 없는 NEW의 급속한 성장(2013년 한국영화 관객점유율 1위)이 이를 입증함
- 영화산업의 경우 수직계열화가 이루어지더라도 결국 Key Power는 우수한 콘텐츠를 만드는 제작사에 있음

<2013년 주요 배급사 점유율>

배급사	편수	총매출액 (억 원)	매출액 점유율	관객수 (만 명)	관객 점유율
CJ E&M	42	3,275	21.2%	4,539	21.4%
NEW	21	2,800	18.1%	3,900	18.4%
롯데엔터테인먼트	36.5	2,254	14.6%	3,157	14.9%
쇼박스	13	2,082	13.5%	2,917	13.7%
소니픽처스	18	1,504	9.7%	2,017	9.5%

자료: 영화진흥위원회

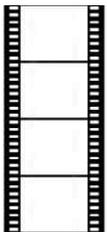




## 수직계열화의 현실(Reality)

➔ 극장은 여전히 배급사 대비 높은 협상력을 가지고 있으며 흥행이 보장되는 영화에 스크린을 배정하는 합리적 의사결정을 하고 있다

- 전 산업에 걸쳐 유통 부문의 파워가 높아지는 트렌드를 관찰할 수 있으며 영화 산업의 경우도 극장이 차지하는 매출 비중이 높고 영향력도 큼
- 수직계열화가 된다고 해서 배급사가 극장에 대한 영향력을 행사하기는 어려움  
(“수직계열화가 되어 있다 보니 배급사들이 극장과 정확하게 싸워주지 않는다는 불만들이 있다” -리얼라이즈픽처스 원동연 대표)
- 배급사가 특정 극장사업자에 의존할 경우 다른 극장의 외면받아 상영기회 놓치게 됨
- 극장간의 경쟁도 치열하여, 관객선호도를 기반으로 스크린을 배정하지 않을 수 없음
- 스크린의 차별적 배정은 쓸림 현상(herd behavior)이 큰 우리나라 영화소비자의 행태로 인해 나타나는 착시 현상이다.
- 배급사의 계열 상영관 스크린 독점은 실제로 거의 관찰되지 않음 (영화산업 미래전략센터 분석결과)



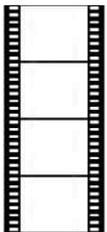


<CJ E&M 배급 영화의 CGV 내 점유율 및 시장 전체 점유율>

구분	2009년	2010년	2011년	2012년
CGV 내 점유율	30.2%	29.2%	39.8%	30.6%
시장 전체 점유율	29.1%	27.8%	36.4%	28.2%

<롯데 엔터테인먼트 배급 영화의 롯데시네마 내 점유율 및 시장 전체 점유율>

구분	2009년	2010년	2011년	2012년	2013년
롯데시네마 내 점유율	14.6%	15.1%	18.0%	19.3%	18.8%
시장 전체 점유율	13.5%	11.7%	15.4%	12.4%	14.9%

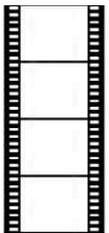




## 수직계열화의 현실(Reality)

### ➔ 수직계열화 기업의 제작 참여는 미미한 수준이며, 오히려 영화산업에 긍정적 영향을 미치고 있음

- 수직계열화 기업이 영화를 자체 기획하는 경우에도 시나리오 구성, 캐스팅, 촬영진행 등의 창의적이고 전문적인 활동들은 기존의 제작사가 전담하고 있음
- 수직계열화 기업의 제작 참여는 조기에 자금을 수혈함으로써 원활한 작품 개발을 촉진하는 등 제작단계에 기여하는 바가 큼
- 중소규모의 제작사는 수직계열화 기업과의 공동제작으로 인해 블록버스터 영화 제작 역량을 학습할 수 있음
- 수직계열화 기업들이 제작에 참여한 작품은 매우 적어 기존 제작 생태계를 고사시킨다고 보기 어려움

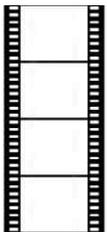




# 수직계열화에 대한 오해와 현실

➔ 수직계열화의 폐해로 알려진 내용들은 상당부분 사실과 다르며, 수직계열화는 일부 긍정적인 측면도 가지고 있다.

Myth	Reality
수직계열화는 시장의 경쟁을 제한한다	<ul style="list-style-type: none"><li>✓국내 영화산업은 진입장벽이 낮고 배급사간 경쟁이 치열하다</li><li>✓신규 배급사의 진입, 성장 가능성 열려 있다</li><li>✓여전히 콘텐츠 제작사의 협상력 유효하다</li></ul>
수직계열화로 인해 스크린 배정이 차별적으로 이루어진다	<ul style="list-style-type: none"><li>✓배급사가 특정 극장에 영향력 행사 어렵다</li><li>✓흥행성이 스크린 배정의 절대적 기준이다</li><li>✓스크린 독점은 일종의 착시 현상이다</li><li>✓실제로 배급-상영 계열사간 스크린 특혜 거의 관찰되지 않는다</li></ul>
제작 부문으로의 확장이 기존 제작사들을 고사시킨다	<ul style="list-style-type: none"><li>✓전문 분야는 기존 제작사가 담당하고 있다</li><li>✓조기 자금 수혈로 원활한 제작에 기여한다</li><li>✓중소 제작사들에게 블록버스터 제작 역량과 노하우를 전수하는 기회가 된다</li></ul>



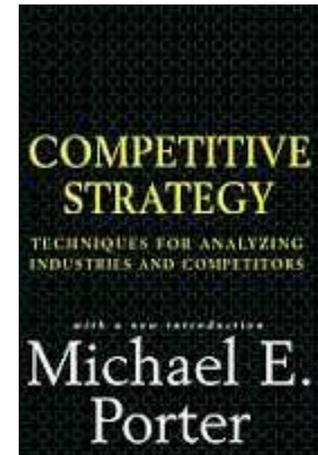


# 수직계열화의 이론적 근거(1): 경쟁우위의 원천

수직계열화는 비효율을 제거하고, 경쟁우위를 창출하려는 기업의 목적에 따라 자연적으로 발생한다

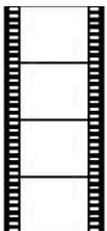
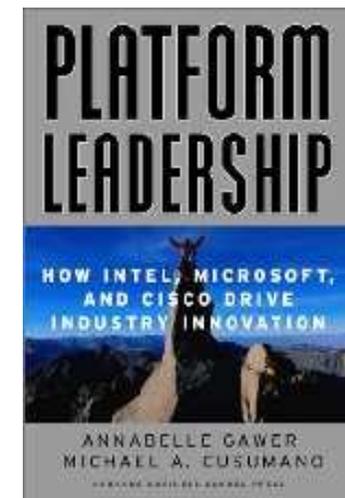
## ➔ Michael E. Porter의 경쟁우위 이론과 수직계열화

- Michael E. Porter의 가치사슬분석: “고객에게 전달되는 가치를 최대화하고 비용을 최소화하기 위해서는 수직적 연계(전,후방 통합)가 중요하며, 이는 경쟁우위의 원천이 된다”
- Michael E. Porter의 3대 성장전략: 수직 통합, 생산 능력 확대, 신규 사업 진입
- 수직계열화는 규모의 경제, 범위의 경제를 제공하여 효율성을 극대화한다.



## ➔ Platform Leadership 경쟁과 수직계열화

- Gawer & Cusumano: “플랫폼을 장악하는 기업이 산업을 지배하는 시대가 되었다. 생산자, 고객, 협력업체의 생태계를 조율하는 능력이 가장 중요한 경쟁력의 원천이다.”





## 수직계열화의 이론적 근거(2): 영화산업의 특수성

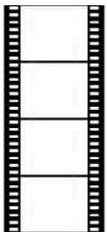
수직계열화는 영화제작 및 공급과정에서 발생하는 거래비용과 정보의 불완전성을 최소화할 수 있는 장치이다.

### ➔ 영화산업의 특수성과 수직계열화

- 영화산업은 막대한 초기 선불비용과 높은 수요의 불확실성으로 인해 수직계열화의 필요성이 다른 어느 산업보다도 높다 (“영화업의 본질적 Risk”)
- 수요가 불확실한 상황에서는 영화를 최대한 오래 상영하고자 하는 배급사와 좌석점유율이 하락할 경우 조기 종영하려는 상영관의 이해 관계가 상충하게 됨 → 비효율을 최소화하기 위해서는 배급사와 상영관의 통합이 효과적
- 자산의 특정성(asset specificity)과 정보의 비대칭성(information asymmetry)으로 인한 기회주의적 행동이 산업 내 막대한 거래비용 초래
- 대규모 협력제작과 복잡한 가치사슬이 특징인 영화산업에는 **막대한 거래비용**이 발생하며, 수직결합은 이를 회피하기 위해 선택된 최적의 산업구조임
- 대기업 진출 이전에도 수직계열화를 위한 노력은 존재했음



- 강우석 프로덕션('93) → 시네마서비스로 사명 변경('95) 후 배급 시작('97) → 외국영화 배급 시작('99) → 프리머스 시네마 설립('02)
- 우노필름('95) → 매니지먼트 및 VOD 업체 인수 후 싸이더스로 사명 변경('00) → 싸이더스FNH로 사명 변경('05) → 배급 부문으로 사업 확대('07)





# 수직계열화의 이론적 근거(3): 글로벌 경쟁력

영화산업에서의 수직계열화는 전세계적인 현상이며, 글로벌 경쟁력을 갖추기 위한 불가피한 선택이다

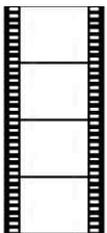
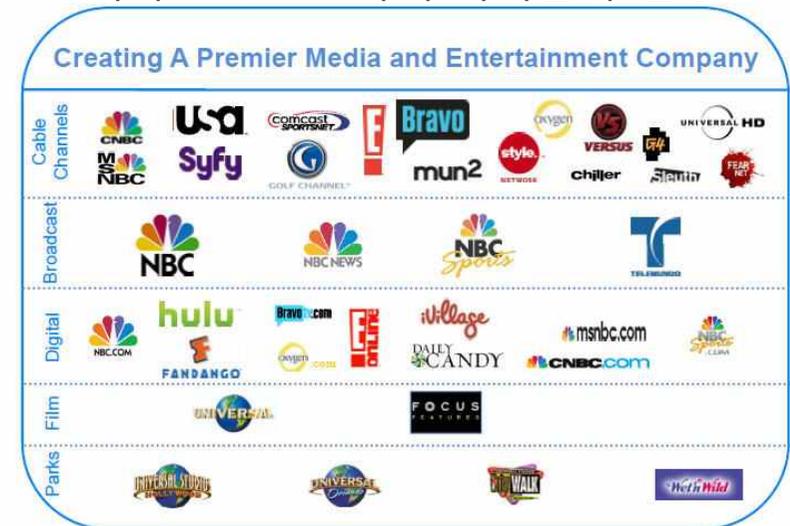
## ➔ 산업화를 통한 유통 시스템의 선진화와 글로벌 경쟁력 제고

- 전세계 영화시장 1, 2위인 미국과 일본의 경우 수직계열화는 오랜 관례이며 어느 나라에서도 영화산업의 수직계열화를 규제하고 있지 않음
- 미국의 미디어 그룹들은 방송, 디지털 채널을 포함, 다양한 영역을 통합하여 영화산업의 선도적 지위를 굳건히 하고 있음
- 자국영화 점유율이 압도적인 일본의 경우도 4개 기업을 중심으로 수직계열화가 이루어져 있음
- 중국의 경우, 정부 지원 하에 자국영화 경쟁력 확보를 위한 수직계열화가 가속화되고 있음 (차이나필름그룹, 대련완다그룹)

- 국내 시장이 한계에 도달함으로써 우리도 글로벌 경쟁이 불가피(2억 명 관람의 의미)
- 대형화를 통한 자생력을 확보하지 못할 경우, 대만과 같이 해외 자본에 잠식당해 자국영화 점유율이 급락할 수 있음

사례) 대만은 1992년에 48%에 달하던 자국영화 점유율이 2001년에 0.1%로 급감함

<미국 Comcast의 수직계열화 현황>



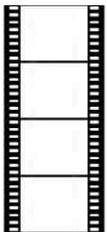
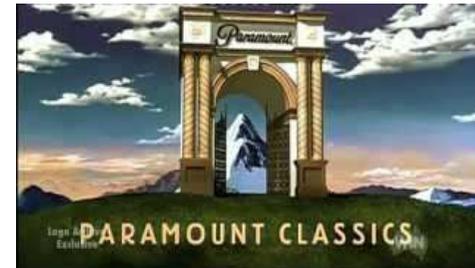
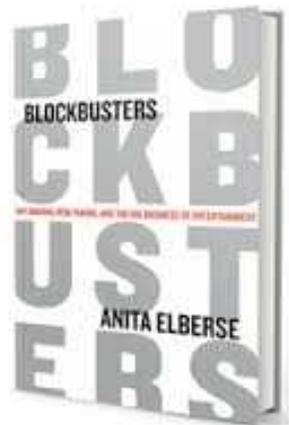


## 수직계열화의 이론적 근거(4): 영화 포트폴리오 전략

수직계열화는 블록버스터와 다양성 영화를 포괄하는 포트폴리오 전략의 실행에 매우 유리하다.

### ➔ 블록버스터와 다양성 영화가 공존하는 영화 포트폴리오 전략

- 하버드 대학 Anita Elberse 교수의 <Blockbusters>에 따르면 콘텐츠 산업의 성공 공식은 소수의 대형 블록버스터에 집중 투자하는 전략이며 이러한 전략은 매우 Risk가 크므로 수직계열화가 필수임
- 대형 블록버스터에 투자해서 실패해도 망하지 않아야 이런 전략의 구사가 가능하며, 이런 기업만이 여러 목적으로 제품 포트폴리오 전략을 사용할 수 있음
- 영화 포트폴리오 전략은 다양성의 증대를 가져옴 → 헐리우드 스튜디오들은 모두 별도의 인디 영화 제작사 및 배급사를 보유하고 다양성 영화에 투자
- 한국형 블록버스터 영화의 지속적 탄생과 다양성 영화, 모두를 위해 영화 사업자의 대형화, 산업화가 필요함





## 수직계열화 규제의 문제점

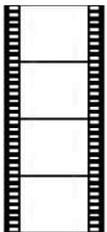
수직계열화의 규제는 실효를 거두기 어렵고, 영화산업의 침체와 퇴행을 야기할 수 있다.

### ➔ 수직계열화의 규제가 가져올 부작용이 우려된다

- 수직계열화를 규제할 경우 극장 사업자의 협상력이 지나치게 확대될 수 있으며, 안정적인 상영관 확보가 불가능해 제작편수의 감소와 영화 시장 전반의 축소가 나타날 것임 → **미국 파라마운트 판결의 후폭풍**
- 높은 거래 비용으로 개별 기업들의 수익성이 낮아지고, 산업의 퇴행을 초래
- 규제 이후에도 사업자간 (비공식적) 담합이 횡행할 수 있으므로 규제의 실효성이 낮고, 이를 제재하기 위한 사회적 비용이 증가할 수 있음
- 비용이 증가하고 극장의 파워가 높아지면 티켓 가격의 상승 및 제작 규모 축소 등의 부작용이 초래될 수 있음 → 상영관 시장은 수입 블록버스터 영화로 재편되고, 경쟁력을 상실한 한국 영화는 부가판권시장으로 밀려날 수 있음

#### <미국 파라마운트 판결(Paramount Decrees)>

- 1948년 메이저 스튜디오의 극장 소유 금지 → 리스크 증대 → 제작편수 감소, 극장 입장료 68% 상승 → 관객 감소 → 시장 축소 및 극장 파산 사태
- 1980년대 이후 사실상 폐지 → 메이저 영화사의 극장 소유 증가 → 1996년 Telecommunications Act 제정 후 콘텐츠 산업의 수직계열화 허용





## 수직계열화 규제의 문제점

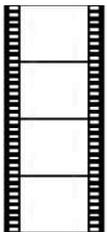
수직계열화 규제는 오히려 영화산업의 다양성을 저해할 수 있으며, 다양성 확보를 위한 궁극적인 해결책이 아니다.

### ➔ 규제는 오히려 영화산업의 다양성을 저해할 수 있다.

- 한국 영화시장은 이미 선진국 수준으로 성장해 다양한 니즈가 공존하고 있으며, 합리적인 기업이라면 세분시장 별로 맞춤형 상품을 제공하는 포트폴리오적 의사결정을 내리게 됨
- 수직계열화가 제한되어 사업규모가 축소되고 수익성이 저하될 경우 기업의 존속을 위해 손익분기점을 돌파할 수 있는 흥행성 높은 영화에 대해서만 자원을 분배하게 됨

### ➔ 규제는 궁극적인 해결책이 될 수 없다.

- 수직계열화가 제한된다 하여도 상영관의 흥행 영화 중심의 스크린 배분 행태가 개선되지 않는다면 영화 생태계의 다양성은 담보될 수 없음
- 한국영화산업의 건전한 발전과 성장이 전제가 되어야 하며, 공정성을 확보하기 위한 노력은 현 상황에서 "판을 깨지 않고도" 얼마든지 가능함





## 수직계열화가 핵심이 아니다

현 문제상황의 핵심은 다양성 증대와 공정한 수익 배분을 통한 전체 생태계의 공존이다.

### ➔ 핵심은 영화산업의 다양성 증대와 수익 배분을 통한 共生

- 국내 영화산업의 수직계열화는 해외 배급사의 시장지배력을 낮추는 등, 한국 영화산업의 성장에 기여한 측면이 있음
- 개별 영화(individual film)의 관점에서, 흥행 영화에 집중된 상영으로 일부 영화가 관객에게 노출될 수 있는 기회를 얻지 못하는 일이 발생함
- 스크린 수(2,081개) 대비 연간 개봉 편수(632편, 2012년 기준)가 많아 교차 상영 등 변칙적인 상영 방식이 등장하게 됨
- 제작사가 장기 상영을 원하는 이유 중 하나는 '관객수'를 중심으로 이루어지는 한국영화 흥행지표에 있음
- 기업의 합리적 의사결정을 존중하고 규제의 부작용을 최소화 할 수 있도록 하는 시장주도의 자율적 해결이 바람직하다

수직 계열화의 현 구조는 한국 영화산업의  
글로벌 경쟁력 강화를 위해 유지되어야 하며,  
다양성 영화의 저변 확대와  
영화 산업 참여자간 공정한 수익 배분을 위한 노력이 필요함

