

한국영화 산업의 성장 모멘텀과 해외진출 전략: 쇼박스 사례를 중심으로*

박남규

서울대학교 경영대학 교수
(npark@snu.ac.kr)

한재훈

서울대학교 경영대학 박사과정
(jhan2004@snu.ac.kr)

김진성

서울대학교 경영대학 석사과정
(pourbar@naver.com)

본 연구는 쇼박스의 주요 전략과 핵심 역량을 분석함으로써 한국 영화산업의 당면한 현실을 탐색하고 새로운 성장 전략으로 해외시장 진출방안을 모색해 보는데 목적이 있다. 이를 위해 마이클 포터가 개발한 산업구조 분석을 위한 Five forces model을 활용하여 한국영화산업에 대한 분석 이후 사례분석을 시도하였다.

한국 영화산업은 비록 현재 수익성이 높지는 않지만 미래 성장가치가 충분히 크며 이에 따라 지속적으로 투자자본이 유입되고 있다. 또한 대기업을 중심으로 배급 및 상영시장이 성장하고 있다. 따라서 빠르게 성장하고 있는 IT기술의 접목과 유능한 인재의 활용 그리고 많은 중소 제작기업의 활발한 활동은 국내 영화산업의 핵심성장 동인이 될 수 있을 것으로 보인다. 그리고 이를 기반으로 한국 영화산업은 해외시장에 적극적으로 진입할 필요가 있다. 이와 같은 상황에서 쇼박스와 같이 국내 영화산업을 선도하는 기업들은 보다 적극적인 전략으로 해외시장으로의 확장을 주도해야 할 것으로 보인다.

주제어: 해외진출전략, 영화산업, 5가지 요인 분석 모델, 쇼박스

1. 서론

2006년 11월, LA 산타모니카에서는 세계 최대 규모의 영화시장이라 불리는 아메리칸 필름 마켓(AFM)이 진행되고 있었다. 이곳에서 대한무역투자진흥공사를 비롯 영화진흥위원회, 아시안 필름 마켓은 2005년에 이어 '한국영화의 밤'을 열며 북미시장 진출이라는 화두를 던지고 있었다.

아메리칸 필름 마켓은 칸 필름마켓, 밀라노 필름마켓과 더불어 세계 3대 영화 견본시(trade fair)로 1981년 처음으로 시작된 필름 마켓의 원조다. 할리우드 메이저 스튜디오들이 아닌 독립영화제작

자들과 배급사들이 경치 좋은 LA 산타모니카에 모여 영화를 시사하고 배급권을 사고 파는 시장으로 시작한 AFM은 세계 각국에서 매년 8천여 명의 영화 비즈니스 관계자들이 참여하는 큰 시장으로 성장해왔다. 쇼박스, CJ엔터테인먼트, 씨네클릭아시아, 쇼이스트, 미로비전, MK픽처스 등 9개 제작 및 투자배급사들이 해외 바이어들을 상대로 자체 부스를 열었고, 작년부터 AFM에 참여해온 대한무역투자진흥공사(KOTRA)의 참가 지원으로 필름메신저, 액티브스엔터테인먼트, 케이엔엔터테인먼트, 모칼리 등이 참여하면서 총 15개 한국 영화사들이 해외 바이어들을 만나고 있었다. AFM 초반의 가장 큰 이슈는 역시 쇼박스가 배급한 봉준호

* 본 논문은 수암상학문화재단의 연구비 지원을 받아 연구되었음

감독의 <괴물> 리메이크 소식이었다. 특히 '스크린 인터내셔널 데일리'는 '유니버설이 <괴물> 리메이크 전쟁에서 이겼다'고 표현했을 정도로 그 경쟁이 치열했음을 전했다. 이 판권 경쟁에는 20세기폭스와 브래드 피트의 플랜비, <블레이드>의 프로듀서를 맡았던 마이클 드 루카 등이 가세했던 것으로 알려졌다. 이처럼 <괴물>의 할리우드 리메이크 결정 등으로 한국영화에 대한 미국 내 관심이 크게 높아지고 있는 가운데 'LA타임즈'에는 '한국영화가 몰려온다'는 제목 아래 AFM에 참가한 한국영화사들에 대한 이야기가 실리기도 했다.

"영화를 보는 동안 나는 다시 한번 나를 한국영화로 처음 이끌었던 주요 원인들 중 하나를 떠올리게 되었다. 그것은 장르의 재료를 존중하면서도, 원래 장르가 허락하는 것보다 훨씬 더 넓고 신선한 것을 창조해 내기 위해 그것을 재상상하고 뒤집어 엮는 놀라운 능력이다."¹⁾

이미 1,330만명의 국내 관객동원이라는 흥행대 기록을 세우며 전세계 10여개국 이상에서 개봉한 영화<괴물>(제작: 청어람, 배급: 쇼박스㈜미디어플렉스)에 대해 해외 영화제에서 쏟아진 찬사는 한층 높아진 한국영화의 국제경쟁력을 실감케 한 바 있다. 그러나 쇼박스가 차린 부스에서는 또 하나의 긴장감이 감돌고 있었다. 해외 바이어들을 상대로 쇼박스와 배급 계약을 체결한 심형래 감독의 <디 워 (D-War)>가 처음으로 110분 완성본을 선보이는 상영이 예정되어 있었기 때문이다. 개막 첫날 '데일리 스크린'은 '쇼박스가 베일에 싸여 있던 7천만 달러 프로젝트 <디 워>를 공개한다'는 제목의 기사를 실었다. 또 다른 신문 '버라이어티 데일리'는 <디 워>를 이완 맥그리거, 르네 젤위거 주연의 <미스 포터>, 캐서린 제타 존스, 가이 피어스 주연

의 <테스 디파잉 액츠> 등과 더불어 '2006 AFM에서 첫 공개되는 화제작 7편' 중 한 편으로 꼽았다.

2006년 11월 3일, 파라마운트, 유니버설 등 미국 주요 배급사 관계자들을 상대로 처음 <디 워> 완성본이 공개됐고 다음날인 4일에는 산타모니카로부터 멀리 떨어진 파라마운트스튜디오 극장에서 대규모 시사회가 있었다.

"행사장으로부터 1시간 이상 떨어진 곳에서 마켓 시사를 한다는 것 자체가 큰 리스크입니다. 하지만 영화의 규모를 보여주기 위해서 어쩔 수 없는 선택이었어요. AFM 마켓시사에서 300여 명 이상의 관객들이 몰린 건 한국영화로서는 아마 처음일 겁니다. 제작 초기부터 미국 공략을 염두에 뒀던 만큼 보다 큰 규모의 협상이 진행 중입니다."

쇼박스 홍보팀장의 눈은 영화에 대한 강한 자신감을 내비치고 있었다. 그러나 이렇게 시작된 또 하나의 시작이 쇼박스와 한국영화산업에 어떤 의미가 될 지 아는 이는 아직 많지 않았다. 이렇게 쇼박스의 부스에서는 아직 한국영화가 한 번도 걸어보지 못한 길에 첫 발을 내딛는 순간의 설렘과 두려움이 교차하여 긴장감이 감돌고 있었다. 당시 쇼박스 홍보팀의 박진위 과장은 이후 쇼박스와 한국영화산업에 새로운 미래가 될 그 긴장감을 조심스럽게 음미하고 있었다.

그리고 2007년 6월, 마침내 국내의 언론은 일제히 심형래 감독의 영화 <디 워>가 한국영화 최초로 미국 전역 1,500개 스크린에서 개봉 확정되었음을 알렸다. 그리고 한 달 후에 본격적인 예매 오픈을 앞두고 <디 워> 예약판매 스페셜 패키지가 예약판매 개시 약 1시간 만에 1000매 모두 매진되며 '최단시간 매진'이라는 기록을 세웠다. 물론 이러한 호응에는 한국영화 최초로 미국시장에 직접배급을

1) 아시아의 영화 전문사이트 'Twitchfilm.net'에 올라온 리뷰

통해 본격 진출하는 영화에 대한 관심이 반영되어 있었다.

이러한 쇼박스의 도전들은 한국영화의 새로운 도전이기도 하다. 한국영화산업의 구조적 문제인 협소한 국내시장을 넘어 해외진출을 통해 새로운 성장동력을 확보하는 일은 한국영화에 있어서는 사활을 건 과제이기도 하다. 쇼박스의 기업화 과정을 통해 우리는 한국영화산업의 기업화 과정을 살펴볼 수 있을 것이다. 또한 한국영화산업의 발전 과정에서 현재 단계 이후의 새로운 질적 도약이 어떠한가를 쇼박스의 새로운 실험들을 통해 살펴볼 수 있다. 따라서 쇼박스의 새로운 도전과 전략을 살펴보는 것은 곧 한국영화산업의 미래를 가늠하는 과정이기도 하다. 따라서, 본 사례는 한국 영화산업이 성장하기 위한 모멘텀을 쇼박스의 사례를 통해 살펴보기 위해 한국 영화산업의 분석과 전망 그리고 쇼박스의 전략과 핵심역량을 포함하고 있다.

II. 쇼박스의 끊임없는 도전

쇼박스는 오리온 그룹 내에 있는 엔터테인먼트 자회사로 영화의 투자와 배급을 담당하는 계열사이다. 본 기업 명은 '미디어플렉스'이며 '쇼박스'는 배급사업을 담당하는 사업부에 대한 브랜드 명이다. 1999년 6월, '쥘미디어플렉스'의 설립과 함께 총무로에서 조그마한 투자사로 시작한 '쇼박스쥘미디어플렉스'는 2002년 영화 배급업으로 진출하면서 이름을 알렸다. 그 해 10월 <중독> (주연: 이병헌, 이미연)으로 배급사업을 시작하였다. 그 후 쇼박스

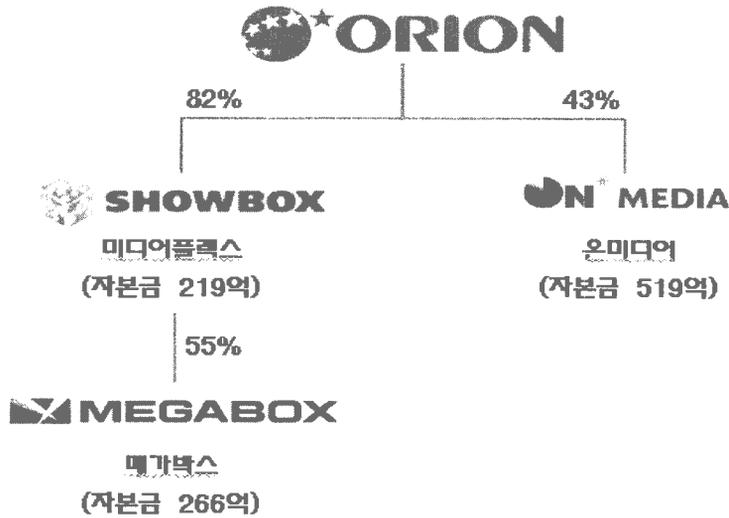
는 2004년에 <주홍글씨> (주연: 한석규, 이은주), <태극기 휘날리며> (주연: 장동건, 원빈) 등의 흥행작을 개봉하면서 관객들의 머릿속에 미디어플렉스가 아닌 쇼박스라는 이름 세 글자로 알려졌다. 쇼박스는 상영업을 담당하는 메가박스와 함께 오리온 그룹의 엔터테인먼트 부문 전체 매출 중 82%를 차지하고 있다. 2006년 기준으로 쇼박스가 219억 원의 자본금을, 메가박스가 266억 원의 자본금을 갖고 있다(<그림 1> 참조).²⁾

한국영화 투자·배급사인 쇼박스는 2005년 <말아톤> <웰컴 투 동막골> <가문의 위기_가문의 영광 II> 등의 영화를 배급하며 3,300만 명의 관객을 극장에 불러들여, CJ엔터테인먼트를 누르고 영화 관객동원에서 선두권을 차지했다.³⁾ 본격적으로 영화 투자·배급을 시작한 2003년을 기점으로 잡는다면 3년 만에 한국영화의 최고 실력자가 된 것이다. 그리고 2006년 영화 <괴물>을 통해 연속으로 흥행영화를 배급하면서 높아진 브랜드 가치는 이제 더 이상 쇼박스가 총무로의 조그마한 투자사가 아닌 이제 한국영화 발전의 한가운데 위치한 기업임을 말해준다.

2007년 초 CJ 엔터테인먼트와 한국영화 총동원 관객수 선두자리를 놓고 서로 설전을 벌이기도 했던 쇼박스의 새로운 도전은, 뒤에서 살펴볼 해외 직접배급을 포함한 해외진출 전략과 관련된 내용 외에 크게 두 가지로 볼 수 있다. 첫 번째 도전은 이미 2006년 6월 미디어플렉스의 코스닥 상장으로 시작되었다. 2002년부터 2006년까지 양적인 성장을 이루어온 1기에서 현재는 IPO(Initial Public Offering)를 통해 질적인 도약을 위한 기본적인 인프라를 구축하여 2기의 발전을 추동하고

2) 2007년 7월 18일, 미디어플렉스는 18일 자회사 메가박스의 주식 293만 754주 전량을 호주계 은행 자본인 백리펀드가 출자한 신설 법인 코리아멀티플렉스 인베스트 코퍼레이션(Korea Multiplex Investment Corporation)에 처분기로 결정했다고 공시했다. 매가가격은 1,456억원으로 알려졌다.

3) Mediaplex Investor Relations, 2006



(자료: Mediaplex Investor Relations, 2006)

〈그림 1〉 오리온 엔터테인먼트 부문 지배구조

있다. 사업에 있어서도 새로운 시도들을 해볼 수 있는 모멘텀을 확보했다는 것이 쇼박스의 자체 평가이다. 그러나 IPO 이후 성장세를 지속하던 미디어플렉스의 주가가 올해 들어 투자·배급작의 흥행실패와 함께 연중 최고치인 44,700원에서 16,700원으로 떨어지며 쇼박스의 새로운 실험을 불안하게 하고 있다. 투자·배급작 하나의 성공과 실패에 의해 크게 요동하는 주식시장에서 안정적인 흐름을 유지하기 위해서는 무엇보다 지속적으로 흥행작을 선별, 발굴할 수 있는 역량을 키워야 한다는 과제를 다시 한번 되새길 수밖에 없다. 쇼박스의 첫 번째 도전의 성공은 어떻게 지속적인 성장 모멘텀을 확보할 것인가에 있으며, 이는 한국영화산업이 풀어야 할 과제이기도 하다.

쇼박스의 두 번째 도전은 해외 진출 전략의 변화에서 감지되고 있다. 쇼박스는 2007년 4월 16일 미국 20세기폭스(FOX)사와 한국영화 공동 투자·배급관련 의향서를 체결함으로써 경쟁사인 CJ엔터테인먼트보다 한 발 앞서 해외시장을 선점할 수 있

는 기반을 마련했다. 이로써 쇼박스가 투자·제작하는 한국영화에 20세기폭스가 직접 투자 형식으로 참여할 수 있고 두 회사가 공동투자한 한국영화가 20세기폭스의 전세계 배급망을 타고 해외에 배급될 수도 있다. 그동안 한미 양국의 영화사가 합작이나 공동제작, 인력교환, 북미지역 배급권 선매매 등의 수준으로 협력한 적은 있지만 계약이 성사될 경우 미국의 영화 자본이 한국영화에 직접·공동 투자형식으로 진출하는 첫 사례가 된다는 점에서 큰 의미를 지닌다. 특히 최근 위축된 한국영화계로서는 투자 활성화와 다양한 재원 확보, 할리우드 유력 배급사를 통한 해외진출 등에서 긍정적인 효과를 거둘 수 있을 것으로 보인다.⁴⁾

쇼박스가 해외시장 진출이라는 한국영화산업의 오래된 꿈을 앞장서 실현해가고 있다는 점에서 쇼박스의 전략을 살펴보는 일은 한국영화산업의 미래를 가늠해볼 수 있는 좋은 기회이기도 하지만, 동시에 한국영화산업의 구조적 모순과 위기를 분석함으로써 쇼박스의 향후 전략을 마련하는 단서를 찾

4) 이형석 기자, 해럴드 경제 2007-04 18

을 수도 있을 것이다. 바로 다음에서 살펴볼 한국 영화 산업의 구조적 모순과 위기로부터 '쇼박스(주 미디어플렉스)'가 자유롭지 못하면서 동시에 한국영화의 무한한 잠재성을 기회로 변화 시키려는 치열한 경쟁의 한 가운데에 위치하고 있기 때문이다. 따라서 쇼박스를 통해 한국 영화기업들의 경쟁 전략 마련을 위한 단초를 찾아볼 수 있을 것이다.

III. 한국영화산업의 경쟁력

정보가 보편화되면서 전세계 소비자들의 수요가 동질화되고 있고 규모의 경제를 달성하기 위해 세계시장을 대상으로 사업을 전개한다는 측면에서 영화 산업은 국가별 산업에서 글로벌 산업으로 진화하고 있다. 일찍이 월트디즈니나 워너브라더스와 같은 글로벌 기업들은 이러한 문화콘텐츠 산업의 특성을 잘 활용하였고, WTO 체제 하에서 무역장벽이 완화되고 지적재산권에 대한 보호가 강화되고 있는 제도적 환경 변화를 바탕으로 문화콘텐츠 산업의 전세계적인 경쟁은 날로 심화되고 있다.

한국영화산업이 해외직배사와의 경쟁, 대기업과 금융자본 유입에 따른 산업구조 합리화를 거쳐 산업으로서의 모습을 갖추게 된 것은 얼마 되지 않는다. 따라서 이제는 국내 영화 기업들이 국내에서 흥행에 성공한 영화를 단발적으로 해외에 수출하는 식의 소극적 자세에서 벗어나 적극적으로 글로벌 전략을 수립해야 질적인 도약을 꾀할 수 있다. 그러나 한류 붐을 타고 2005년 총 7599만 달러(약 700억원)까지 기록했던 한국영화 수출총액은 2006

년 무려 67.7%나 감소한 약 2451만 달러(약 225억원)에 그쳤다.⁵⁾ 결국 단발적인 이벤트와 국내 흥행작의 해외수출 전략에 그쳤던 단기적인 시야가 스스로의 발목을 잡고 있는 셈이다.

해외시장에서 한국영화의 실적이 급격히 악화되고 있는 것은 영화 제작사들이 짧은 시간 안에 큰 수익을 올리려는 협소한 시야에 갇혀 해외시장을 적극적으로 공략하기 위한 전략을 수립하지 못하고 국내의 시장 관리에 소홀했기 때문이다. 그러나 영화 제작비는 계속 높아지는 상황에서 극장 수익에만 의존하던 한국영화 시장의 내재된 본연의 문제점을 분석하지 못하고, 경쟁력있는 콘텐츠의 개발과 성장모멘텀의 발굴 없이 해외진출만을 지속적인 성장의 방안으로 주장하는 것은 공허한 외침으로 남을 것이다.

한국영화산업의 성장 모멘텀을 어떻게 확보할 것인가? 나아가 한국영화의 해외진출 전략을 어떻게 마련할 것인가? 이러한 질문에 답하고 한국영화산업의 보다 근원적인 경쟁력을 분석하기 위해 아래에서는 한국영화산업의 현황을 간략히 개괄하고 마이클 포터의 Five Forces Model(Porter, 1985)을 이용하여 한국영화산업에 대한 전략적 분석을 시도하고자 한다.⁶⁾

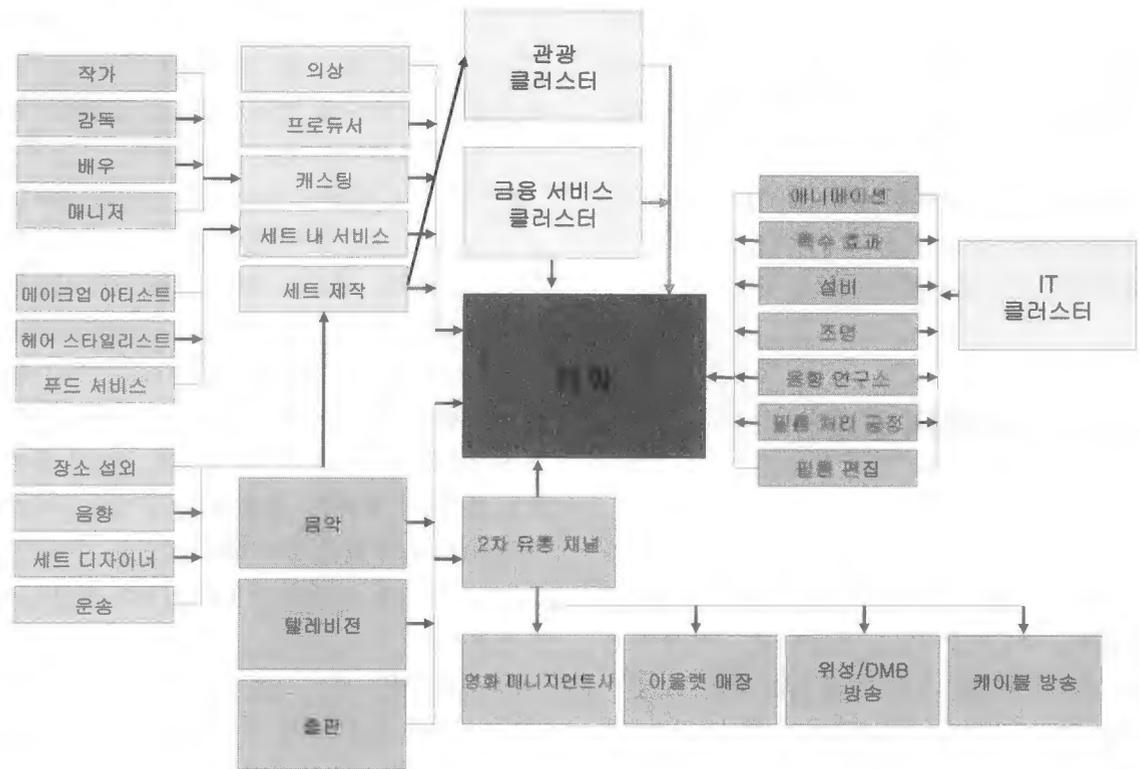
3.1 한국영화산업 개괄

3.1.1 한국영화 제작 현황

한국영화 제작 및 개봉편수는, 90년대 중반에는 60여 편 정도에 머물다가 2000년을 기점으로 크게 증가하여 2005년에는 83편, 2006년에는 108

5) 김친홍 기자, 스포츠조선 2007-04-12

6) (그림 2)에서 볼 수 있듯, 영화산업을 구성하는 클러스터는 단순히 영화산업뿐만 아니라 IT기술을 비롯한 많은 관련 문화산업들로 구성된다. 이와 같은 관련 산업간의 관계에서 보듯이 국내 영화산업의 경쟁력을 제고시키기 위해서는 영화산업 단독으로는 많은 어려움이 있다. 따라서 영화산업을 구성하고 있는 클러스터 전반의 경쟁력을 제고한다는 관점에서 한국영화산업의 경쟁력 강화 전략을 구상할 필요가 있다.



〈그림 2〉 영화산업 클러스터 구성 요인

편까지 증가하였다. 이렇듯 한국의 영화 제작 편수가 꾸준히 증가하고 있으며 2006년에는 그 수가 비약적으로 증가하였다. 그러나 주요 선진국과 비교해 보았을 때 아직은 부족한 수준이며 손익분기점을 넘는 영화는 20%에 불과하다. 한편 400편이 넘어가던 외국영화 개봉편수는 오히려 꾸준히 감소하여 2006년에는 237편에 그쳤다(〈그림 3〉 참조).⁷⁾

한편 다양한 디지털 기술과 네트워크 기술의 발달로 새로운 방식의 한국영화 제작이 활발해지고 있다. 대표적으로 영화 제작업체와 방송사가 제휴를 맺어 방송·극장용 HD영화를 동시에 제작하는 경우가 늘어나고 있다. 이러한 새로운 제작 방식의

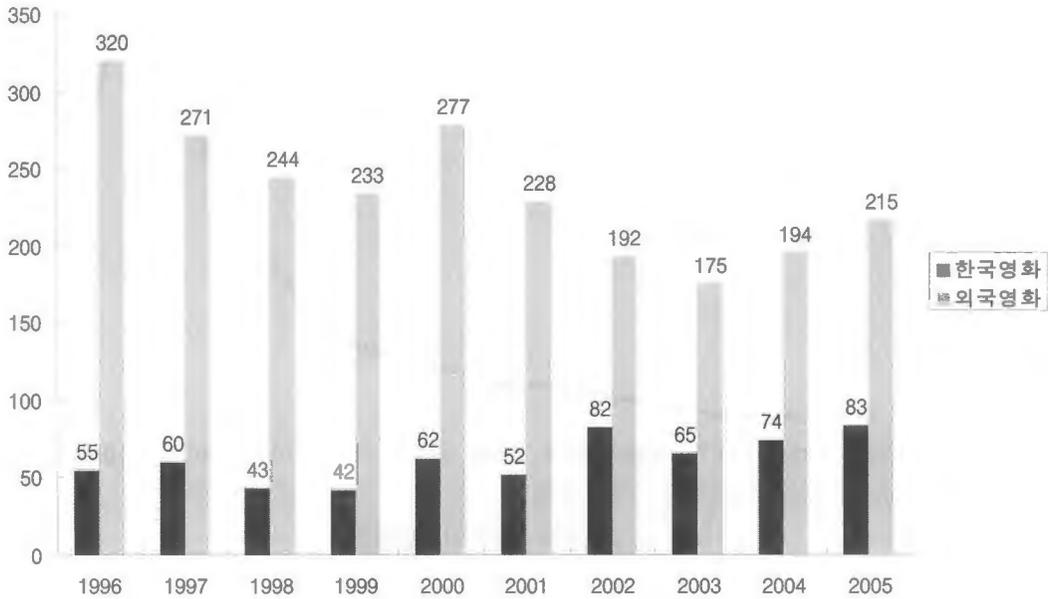
탄생은 한국영화제작업의 미래 판도를 바꿀 수 있는 중요한 이슈가 될 것으로 보인다.

3.1.2 한국영화관객 및 상영 현황

1998년 멀티플렉스 체인이 처음으로 국내에 들어서면서 상영업이 본격적으로 성장하기 시작했다. 특히 2001년에는 한국영화의 시장 점유율이 50% 이상을 차지했다. 2005년 한국영화 관객수는 약 8천6백만 명, 이 중 서울 관객수는 약 2천6백만 명이며, 2006년 개봉된 한국영화 서울 관객수는 2천6백 5십만 명으로 약 2년간 큰 변화가 없는 상황이다.⁸⁾ 최근 인터넷과 뉴미디어의 확산으로 매체

7) 영화진흥위원회, 2006 한국영화연감

8) 영화진흥위원회, 2006 한국영화연감



(자료: 영화진흥위원회, 2006 한국영화연감)

〈그림 3〉 한국영화와 외국영화 상영 편수 비교

환경이 급변하면서 극장 관객이 다른 창구로 분산되어 극장 관객이 정체 혹은 감소되는 현상이 나타나고 있다. 앞으로는 새로운 디지털 기술의 발전과 뉴미디어의 출현으로 영화가 단지 극장에서뿐만 아니라 다양한 방식으로 유통되고 상영될 전망이다.

3.1.3 한국영화 수출현황

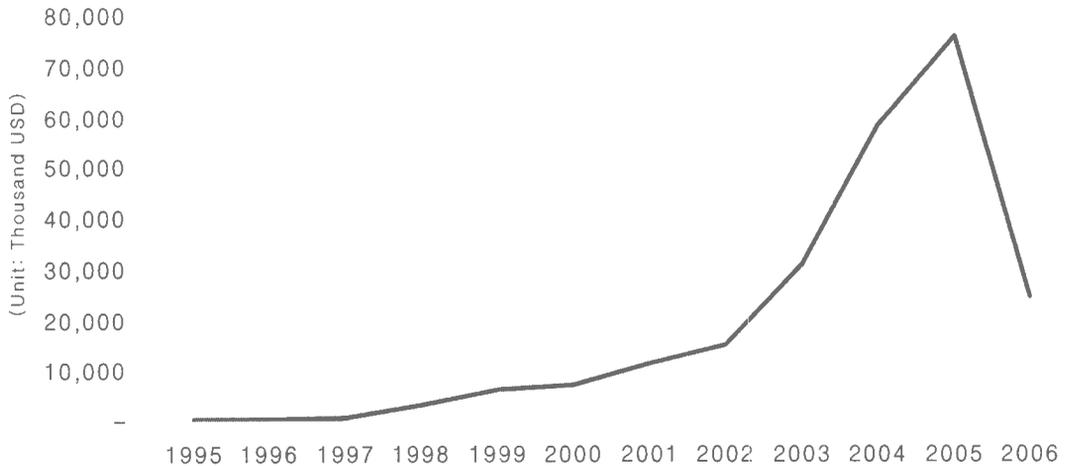
1995년부터 해외에 수출되기 시작한 한국영화는 매년 급성장을 거듭하며 10년 사이에 수출액은 약 364배 증가하고, 수출 편수는 13.5배 증가하였다. 편당 평균 수출가 또한 27배 증가하여 38만 달러 가까이 되었다(김현정 외, 2006). 그러나 2005년 총 700억원까지 기록했던 한국영화 수출총액은 2006년 무려 67.7%나 감소한 약 225억원에 그쳤다(〈그림 4〉 참조). 장기적인 해외수출 전략을

세우지 못하고 단기적인 이익에 집착했을 뿐 아니라 한류 붐을 등에 업고 수출이 아시아 권역에 집중되는 현상을 보였기 때문이다. 한편, 2004년을 기점으로 해외수출방식도 한국 개봉후의 판매에서 제작 완성 이전의 사전판매(pre-sale)나 시나리오 단계에서의 선 투자 방식으로 변화하고 있다. 이는 한국영화 전체의 인지도 상승, 감독, 배우에 대한 선호도가 복합적으로 작용한 현상이다. 그러나 아직까지 안정적인 해외 배급망이나 네트워크를 구축하지 못함으로 인해 단발적인 작품 수출에 그치고 있으며 수출 지역도 한정된 한계를 보이고 있다.

3.2 Five Forces Model을 통해 분석한 한국영화 산업⁹⁾

한국영화산업은 크게 한국영화산업의 본격적인

9) 영화산업의 가치사슬 중 쇼박스가 참여하고 있는 부분은 투자 및 배급 부분이다. 다만 이 부분에서는 '한국영화산업의 경쟁력'을 논하는 만큼 제작, 투자/배급, 상영의 전 부분을 분석의 범위로 삼았다.



(자료: 영화진흥위원회, 2006 한국영화연감 수정 및 보완)

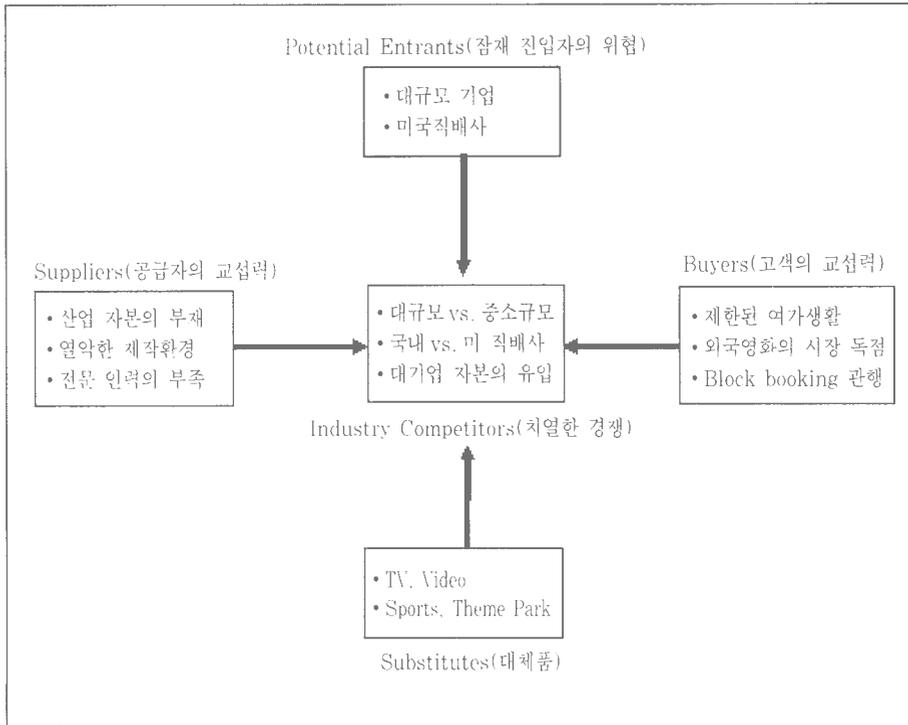
〈그림 4〉 한국영화 수출액 연도별 현황

태동 이전 시기인 1988년까지의 제 1기와, 미국직 배사가 한국시장에 진입한 1988년부터, 멀티플렉스 극장 체인이 국내에 도입되기 이전까지인 1998년까지의 제 2기, 그리고 멀티플렉스 극장 체인이 활성화되면서 본격적인 성장을 구가하기 시작한 1998년 이후의 제 3기로 나누어 볼 수 있다. 이는 모두 한국영화산업에 구조적 변화를 가져왔던 주요 사건들을 중심으로 구분한 것이다. 여기서는 한국영화산업이 본격적으로 성장하지 못했고 분석할 수 있는 자료의 양도 극히 적은 1기를 제외하고 나머지 기간에 대해 각 시기별로 Porter's five forces model (Porter, 1985; 1996)을 활용하여 한국영화산업의 핵심적인 경쟁구조를 살펴 보았다. 이러한 분석은 〈그림 5〉와 〈그림 6〉에 종합적으로 제시되어 있다.

3.2.1 1988년~1998년까지의 한국영화산업의 경쟁력

이 시기의 한국영화산업은 열악한 산업구조에서 소수의 해외영화 직배사들이 절대 강자로 군림하면

서 산업 내 매출액의 대다수를 창출하였다. 공급자 및 관람객의 약한 교섭력은 대규모 업체들의 이익률을 올리는데 기여한 반면, 국내 군소 제조업체의 수익성은 상대적으로 저조했다. 그리고 영화 콘텐츠의 질이 저조했던 반면 대체제가 빠른 속도로 성장하면서 한국영화산업의 전반적인 발전 속도를 더디게 만들었다. 먼저 산업 내 경쟁(Industry Competitors) 요인을 살펴 보면 제작 분야에서는 중소규모의 영화제작 기업이 중심이 되던 한국영화산업에 대규모의 자본력을 갖춘 대기업이 등장하면서 이들간에 본격적인 경쟁 구조가 형성됐다. 한편, 배급 분야에서는 미국 할리우드 직배사들이 강력한 협상력을 기반으로 등장하면서 국내영화 관련 업체와 미국직배사 간 불균형적인 경쟁이 심화되기 시작했다. 특히 1988년 영화법 개정으로 해외 메이저 직배사가 한국시장에 진출하면서 국내 영화유통 시장은 해외 직배사들을 중심으로 전개되는 현상을 보이기 시작했다. 1990년대에 CJ와 롯데, 오리온 그룹 등 대기업 자본이 유입되고, 1995년 관련 법개정으로 영화진흥법 입안이 예고됨에 따라 금융자본이 유입되기 시작했다. 이와 함께 국내 영



〈그림 5〉 한국영화산업 5 Forces Model (1988년-1998년)

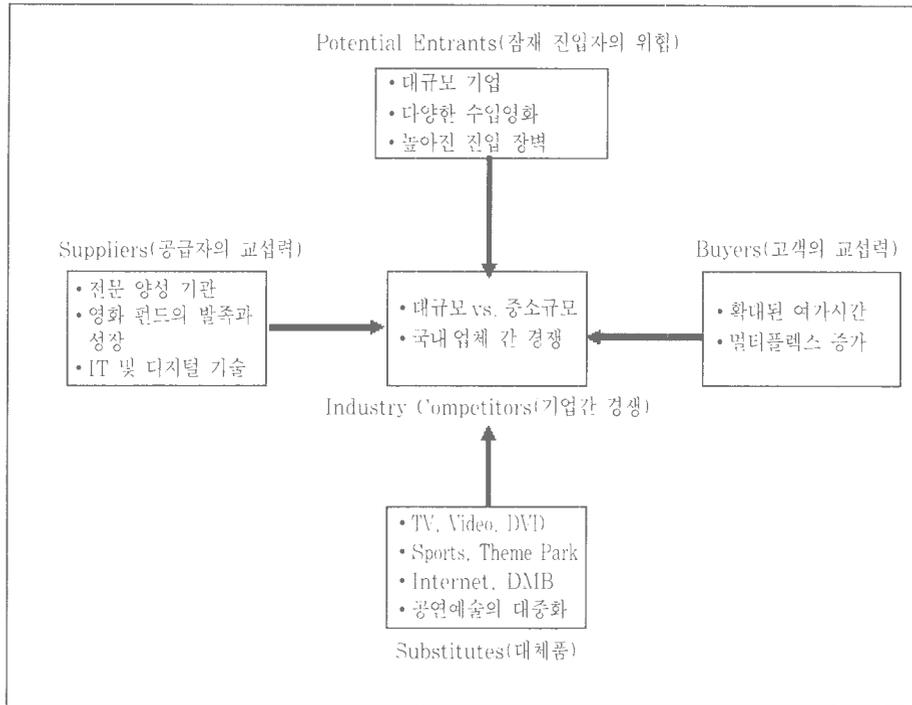
화제작 및 배급업체들이 신설되고 성장하여 해외 기업들과 경쟁하기 시작했다.

둘째, 영화 관객의 교섭력(Buyers) 측면을 보면 당시는 고객의 요구나 수요에 따른 영화가 제작되기 보다는 외국에서 제작된 영화의 수입과 배급으로 시장이 형성되었다. 따라서 수익성 있는 외화 콘텐츠를 보유한 미국 직배사의 교섭력이 일반 영화 관객이나 상영관에 비해서 상대적으로 컸으며, 이 시기에 1인당 영화 관람 편수는 연간 1편 정도에 머물렀다. 따라서 이 시기 동안 영화 관람객의 교섭력은 영화 배급 및 상영업체에 비해 매우 열악할 수밖에 없었다.

셋째, 공급자의 교섭력(Suppliers) 측면을 살펴보면 1980년대 후반 한국 영화산업의 공급자는 자본, 시나리오 작가 등의 전문 인력, 관련 인프라 등으로 구성되었다. 영화산업 성장을 위한 안정적

인 산업 및 금융 자본이 형성되지 않아서 효율적인 영화제작을 위한 투자가 이루어지지 못했다. 따라서 이러한 자본의 부족은 영화제작 환경을 근본적으로 열악하게 만드는 중요한 요인이 되어 외국 영화에 대한 경쟁력을 갖추지 못했다. 또한 미국 직배사의 한국 진출과 수적으로 제한된 상영관 때문에 공급자의 교섭력이 거의 부재한 상태였다.

넷째, 영화를 대신하여 비슷한 효용을 줄 수 있는 대체품(Substitutes)의 위협으로는 1984년부터 본격적으로 등장한 가정용 비디오를 들 수 있다. 가정용 비디오는 서울올림픽이 치러진 1988년 이후 빠른 속도로 확산되었다. 90년대부터는 가정용 비디오도 직배시스템이 도입되면서 영화와 직접적인 경쟁을 하였다. TV, 비디오, 운동 경기와 같은 대체재가 빠른 속도로 보급되면서 영화관람객의 수가 감소하는 현상이 발생하였다. 그러나 영화극



〈그림 6〉 한국영화산업 5 Forces Model (1998년-현재)

장만이 제공하는 대형화면, 음향, 가족 및 친구들과의 시간 활용 공간이라는 독특한 환경으로 인하여 충성고객층이 형성되는 시기이기도 하다. 이와 같은 충성 고객층은 각종 대체제의 출현에도 불구하고 한국 영화산업이 성장할 수 있는 기반이 되었다.

마지막으로 잠재 진입자의 위협(Potential Entrants)은 점차 증가되고 있는 시기였다. 한국 영화시장은 1988년부터 본격적으로 개방되어 신규장벽은 상당히 낮아졌다. 그 결과 해외 주요 배급업체들이 한국 시장에 자회사를 설립하거나, 배급분야의 미국 할리우드 직배사(UIP-CIC, 20세기 폭스, 워너브라더스, 콜럼비아, 월트 디즈니)들이 한국 시장에 진출하였다. 한국 영화시장 개방과 국내 영화의 경쟁력 있는 콘텐츠의 부재는 한국영화 점유율을 15.9%(1993년)에 머물게 했다.

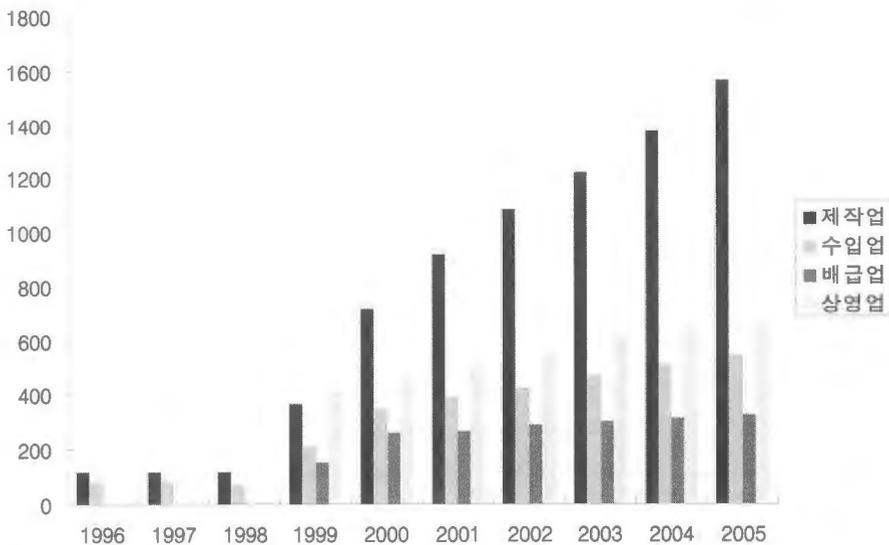
3.2.2 1998년~2006년까지의 한국영화산업의 경쟁력

이기간 동안의 한국영화산업은 대기업들이 시장에 참여하면서 빠른 속도로 발전했다. 대규모 투자와 국내 대학과 해외에서의 전문인력 양성 등에 힘입어 국내제작 영화가 연이어 흥행에 성공했고, 해외수출까지 하고 있는 상황이다. 따라서 이 시기는 공급자와 구매자의 교섭력이 영화 제작 및 배급 부문의 성장과 병행하면서 한국영화산업을 체계화시켰다고 할 수 있다. 그러나, 기업간 경쟁이 치열해지면서 대기업보다는 중소기업의 수익성이 저하되었으며, 배급부분보다는 제작부분의 수익성이 상대적으로 열악한 현상을 보였다. 반면 산업 내 전반적인 경쟁의 심화는 한국영화산업의 글로벌 경쟁력의 기반을 형성하는데 긍정적인 기여를 했다. 첫

제, 산업 내 경쟁 구조(Industry Competitors)를 살펴보겠다. 먼저 제작부문은 메이저 배급사에 대한 협상력이 낮아 한국영화산업 중 가장 불안정한 수익구조를 가지고 있다. 상대적으로 많은 수의 제작사가 적은 수의 배급업체에 의존하고 있는 실정이다(〈그림 7〉 참조). 배급부문에 있어서는 외국 배급업체들의 강세를 누르고 국내 기업들의 경쟁력이 향상되고 있다. 특히 대기업이 출자한 국내 4개 배급사들의 시장지배력이 높아지면서, 한국형 블록버스터 영화들을 중심으로 시장 지배구조가 확립되고 있다. 상영부문은 1998년 멀티플렉스 상영관이 국내에 처음 설립되면서 상영 분야의 구도가 대기업 위주로 변화되었으며 이들간 경쟁이 심화되고 있다. 투자부문에서는 80년대 후반의 대기업 위주의 자본에서 90년대 후반에 들어서는 창업투자회사 중심의 금융 자본으로 투자의 주체가 바뀌었다. 그 이후에는 배급사, 전문펀드 등 영화에 대한 투자가 다양한 형태로 이루어지고 있다(박영은 외, 2007).

둘째, 영화 관객의 교섭력(Buyers)을 살펴보면 멀티플렉스 체인이 확장되면서 영화 관람 경험은 새로운 국면을 맞이하게 되었다. 주5일 근무제도, 여가문화에 대한 새로운 인식, 구매력이 큰 30-40대 고객의 영화관람 등은 고객층의 규모를 빠르게 증가시켰고, 이는 결국 고객의 협상력을 증대시키는 결과를 낳았다. 이런 변화로 인하여 국내 영화 관람객의 선호도에 부합하는 영화를 제작하려는 노력이 대규모 제작사들을 위주로 확산되기 시작하였다. 그러나 한편으로는 국내의 주요 배급사 중 일부가 상영업인 멀티플렉스 사업을 함께 전개하면서 고객의 협상력을 약화시키기도 하였다. 예를 들어 CJ엔터테인먼트는 'CJ CGV'와 '프리머스'를, 쇼박스는 '메가박스'를, 그리고 롯데 엔터테인먼트는 '롯데 시네마'라는 멀티플렉스 상영관을 운영하고 있다. 이와 같이 배급사들 간에 독점적 경쟁 체제가 형성되면서 다양한 고객들의 요구보다는 수익성 위주로 상영이 결정되는 현상 또한 나타났다.

셋째, 제작업체와 배급업체의 수적 불균형으로



(자료: 영화진흥위원회, 2006 한국영화연감)

〈그림 7〉 영화업 신고업체 수 변화(1996-2005년)

공급자의 교섭력(Suppliers)은 배급업체에 의존하는 경향을 보인다. 즉 한국영화의 제작부문은 영화산업 중 가장 불안정한 수익구조를 나타내는 부문으로 제작업체 수에 비해 상대적으로 배급업체의 수가 적어 제작업체들은 배급업체에 대한 높은 의존도를 보이고 있다. 2004년 통계치를 기준으로 한국의 영화 제작업체는 1,375개로 그 양적인 측면에 있어서는 주목할 정도로 성장하였다. 그러나 이러한 많은 업체들 중에 1년에 1편 정도의 영화를 제작할 수 있는 능력을 지닌 제작업체는 채 10%도 되지 않는다. 이렇듯 한국의 영화 제작업은 군소 업체들이 난립하고 있다. <표 1>과 <그림 7>에서도 확인할 수 있듯이 제작업체 수는 급속하게 증가하는데 비해 제작 편수의 증가율은 낮은 편

이다. 제작업체당 연평균제작편수는 2000년 0.08편에서 2004년에는 0.05편으로 줄어들었다. 그러나 최근 국내 영화산업이 빠른 속도로 성장하면서 국내 4년제 대학과 전문 아카데미, 외국 유학 등을 통해 체계적인 교육을 받은 전문 인력의 공급이 빠른 속도로 증가하고 있다. 아울러 제작 매뉴얼과 같은 표준화 작업의 필요성, 전문적인 프로듀서 및 전문 조감독 양성의 가이드라인 작성 등 인력 확보를 위한 차별화된 방안들이 논의되고 있다.¹⁰⁾ 이와 같이 영화제작에 대한 인력과 자금이 투자되고 체계적인 교육과 기술의 발전이 이루어짐으로써 국내 영화산업에서 공급자의 교섭력은 과거보다 높아질 것으로 보인다.

넷째, TV, 비디오, DVD, DMB, 운동 경기관

<표 1> 연도별 제작 편수 및 수입 편수

구분	제작 편수	수입 편수	수입 편수 중 직배 편수	제작/전체
1991	121	309	45	28.1%
1992	96	360	57	21.0%
1993	63	420	64	13.0%
1994	65	381	68	14.6%
1995	64	378	65	14.5%
1996	65	483	53	11.8%
1997	59	431	58	14.1%
1998	43	296	67	12.0%
1999	49	348	74	12.3%
2000	59	404	79	12.1%
2001	65	339	68	15.5%
2002	78	262	78	22.7%
2003	80	271	86	22.8%
2004	82	285	77	22.3%

* 제작 편수는 영등위 심의기준 장편(40분 이상) 영화.
 * 수입편수는 영등위 수입추천편수에서 수입 불가 편수를 제외한 편수.

(자료: 영화진흥위원회, 2006 한국영화연감)

10) 영화진흥위원회, '영화산업 구조변동과 향후 전망', 한국영화 동향과 전망 2007. 03.

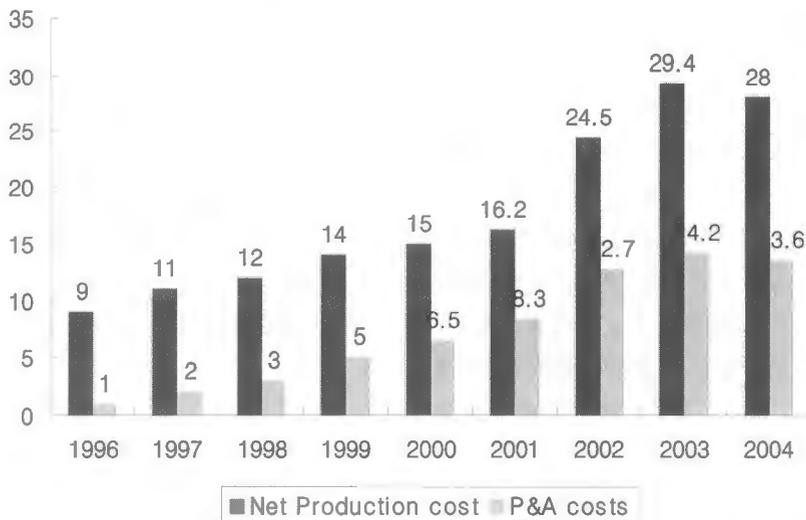
〈표 2〉 연도별 전국 주요 지표 (2000-2005년)

연도		2000	2001	2002	2003	2004	2005
한국영화점유율 (%)	서울	32.0	46.1	45.0	49.6	54.2	55.0
	전국	35.1	50.1	48.3	53.5	59.3	59.0
국민 1인당 관람횟수		1.3	1.9	2.2	2.47	2.78	2.95
전국 스크린 수		720	818	977	1,132	1,451	1,634

(자료: 영화진흥위원회, 2006 한국영화연감)

람, 전자게임, 테마파크 등을 비롯한 다양한 문화상품은 영화에 대한 대체품 (Substitutes)으로 확산되고 있다. 또한 초고속 인터넷망의 급속한 보급으로 극장수입의 성장률이 저해될 가능성도 있었지만, 1인당 관람횟수 및 전국 스크린 수의 증가는 한국 고객들의 영화에 대한 관심을 보여주고 있다 (〈표 2〉 참조). 이처럼 아직까지는 다양한 대체품들에 비해 영화가 관람객들에게 고유의 효용가치를 제공하고 있다고 볼 수 있으며 향후 인터넷 영화가 새로운 유통채널이 될 것이라는 예측이 지배적이다. 마지막으로 잠재 진입자의 위협(Potential Entrants)을 살펴보겠다. 한국 메이저 배급사들의 등장으로

한국영화산업 구조의 체계적인 발전이 시작되었다. 대기업들은 투자-제작-배급-상영의 수직적 통합으로 범위의 경제를 추구하고 있으며, 수평적 통합으로 규모의 경제를 이룩하였다. 따라서 이런 변화는 영화 산업에 진입하기 위해서 필요한 초기 자본, 규모, 네트워크를 빠른 속도로 증가시켜 추가적인 업체들의 진입을 어렵게 하고 있다(〈그림 8〉 참조). 고객들의 다양한 요구로 인해 일본, 유럽 등 기타 지역 영화에 대한 관심이 높아지면서 미국 외 지역 영화의 진입이 시도되고 있다. 또한, 해외로부터 영상콘텐츠의 진입뿐만이 아닌 공동 투자 및 제작이 이루어지면서 해외 기업의 국내 시장의 진입이 영화



(자료: 한국영화진흥위원회 홈페이지)

〈그림 8〉 1996-2004년, 한국 영화의 평균 제작 비용

산업의 가치사슬 전반에 걸쳐 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 2007년 이후 한국영화산업 예측

지난 20년의 한국 영화산업에 대한 분석을 기반으로 한국 영화산업을 전망해 보고자 한다. 영상에 대한 디지털기술의 빠른 발달로 극장뿐만 아니라 DMB, IPTV 등 다양한 상영 방식이 제공될 것으로 보인다. 그러나 스크린쿼터제가 축소됨에 따라 한국영화의 입지가 위축될 가능성 또한 존재한다. 따라서 경쟁력 있는 국내 영화의 지속적인 발굴과 제작이 요구되며, 또한 해외자본과 선진기술의 적극적인 유치를 통해 양질의 콘텐츠 제작함으로써 한국영화산업의 최근 위기를 극복할 방안을 마련해야 할 것이다.

먼저 산업 내 경쟁 양상을 살펴보면, 현재의 경쟁 구도 내에서 해외 직배사들의 공격적 마케팅이 강화될 것으로 예상되어 이들과 국내 배급사 간의 경쟁이 보다 치열해질 것으로 예측된다. 또한 보다 수익성 높은 콘텐츠를 확보하기 위한 국내 배급사들의 경쟁도 심화될 것으로 보인다. 해외제작과 국내제작, 대기업과 중소기업, 흥행과 예술성, 뉴미디어와 신유통구조 등으로 치열한 경쟁이 예상되며 그 어느 때보다 핵심역량을 기반으로 하여 새로운 환경에 적응하는 노력이 필요할 것으로 보인다.

둘째, 고객의 측면에서 보자면, 상영 업체들이 국내에서 제작되는 중소규모의 영화보다는 흥행에 유리한 대규모 작품을 선호함으로써 다양한 장르의 영화를 접하고 싶은 고객들의 요구를 충족시켜주지 못할 가능성이 있다. 따라서 다양한 계층의 관람객 수 증가와 고객의 요구를 만족시키기 위해서는 제작 수준이 향상되고, 흥행위주의 영화뿐만 아니라 예술영화의 제작도 활발해 질 필요가 있다.

셋째, 공급자의 측면에서 130여 개의 대학과 전문기관에서 양성되는 영화관련 전문 인력들은 국내

영화산업이 급성장을 할 수 있는 가장 중요한 자원 중 하나이다. 국내 자본 위주로 구성되어 있던 투자 자본이 해외 자본의 유입으로 다양화됨에 따라 영화 제작 활동에 긍정적인 효과가 있을 것으로 보인다.

넷째, 대체제의 측면에서 보자면, IT기술의 발전은 언제 어디서나 원하는 영화를 관람할 수 있는 유비쿼터스 환경을 제공하게 될 것이다. 이러한 추세는 영화관련한 투자, 제작 및 배급업체들에게는 새로운 기회를 창출할 수 있으며 상영업 또한 다양한 매체를 통해 변화하는 흐름에 적응할 수 있어야 할 것이다.

마지막으로 잠재 진입자의 위협을 분석해 볼 때, 방송·통신 융합 환경이 가져오는 경쟁 구도는 영화 시장에 보다 많은 자본 유입을 가져올 것이며, 미디어 사업자들로 하여금 보다 적극적으로 영화 시장에 진출하도록 이끌고 있다.

향후 한국영화산업의 위와 같은 변화를 빠르게 감지하고 한국의 영화 기업들은 극장상영 일변도에서 보다 다양하게 영화콘텐츠를 활용할 수 있는 방안을 모색해야 한다. 경쟁력 있는 콘텐츠를 발굴하고 이를 다양한 관련 산업과 연관시켜 원소스-멀티유즈(One source-Multi Use)를 통한 가치창출을 가능케 해야 한다. 규모 및 범위의 경계를 달성함으로써 극장수입에만 의존하는 후진적인 매출구조를 변화시키고 성장 모멘텀을 확보할 수 있어야 한다. 나아가 국내 흥행작의 단발적인 해외수출에서 벗어나 적극적인 해외시장 창출과 보다 넓은 시장으로 진출하기 위한 전략 수립이 필요하다.

IV. 쇼박스의 기업화 과정

위와 같이 한국영화산업의 경쟁구도가 시기별로

변해오는 과정에서 한국영화산업은 기업화의 과정을 거치게 된다. 무엇보다 대규모 자본의 유입과 치열한 경쟁구도의 형성은 더 이상 영화에 대한 열정만으로는 생존이 불가능한 환경을 창출하고 있다. 다음에서는 쇼박스를 포함한 영화기업들이 기업화되는 과정을 살펴봄으로써 영화기업들의 경쟁력 강화를 위한 방향을 도출하기 위한 계기를 마련해보기로 한다.

2005년은 한국 영화산업에 새로운 전환점이 된 시점으로 국내 영화관련 기업들이 체계적으로 기업화의 과정을 거치면서 구조적인 변화를 겪은 한 해였다. 멀티플렉스를 기반으로 하는 대기업 계열사를 제외한 중견 규모 이상의 영화관련 회사들이 우회상장이나 기존 상장기업으로부터의 지분 인수 또는 합병 등의 방법을 통해 변모하면서 국내 영화관련 기업들이 본격적인 기업화 과정을 겪게 된다. 박영은(2007)의 연구에 따르면 국내 영화산업에 속한 기업들의 평균 연령이 7.4년으로 10년이 채 못 되어 기업의 성장단계 상 '유년기'에 속한 것을 볼 때 향후 기업들의 구조적인 변화과정은 더욱 빠르게 일어날 것으로 보인다.

현재 한국영화 시장에서 가장 탄탄한 지위를 점하고 있는 집단은 CJ, 오리온, 롯데와 같은 기존 대기업 계열사들이다. 이들은 1950~60년대에 각각 제일제당, 동양제과, 롯데제과와 같은 식품회사로 출발하여 90년대 중후반에 영화산업에 진출하는 공통적인 모습을 보여주고 있다. 이후 1990년대 말에서 2000년 사이에 멀티플렉스로 상영업을 시작하여(98년 CJ CGV, 99년 롯데시네마, 2000년 오리온 메가박스) 본격적으로 한국영화 시장에 진출하였고 이를 발판으로 투자·배급업으로 사업영역을 확대하여 수직계열화를 이루었다. 이것은 콘텐츠 유통의 창구를 먼저 점유한 후 이 창구를

통해 유통시킬 콘텐츠를 안정적으로 확보하기 위한 것이라고 볼 수 있다(박영은 외, 2007).

4.1 CJ 엔터테인먼트와 롯데시네마의 기업화 과정

1953년에 설립되어 소제식품, 가공식품, 의약품, 생활화학 등의 전통적인 제조업에 종사하던 제일제당(현, CJ)은 국민들의 문화적 관심과 수요가 증가하고 정부의 엔터테인먼트 사업에 대한 관심에 따라 엔터테인먼트 사업에 뛰어들게 된다. 영화산업으로의 진출은 영화산업이 투자 대비 수익창출력이 크고 파급효과 및 부가가치가 높은 산업임을 인식하면서 이루어지게 된다. 1995년 드림웍스에 2대 주주로 참여하여 3억 달러를 투자한 것으로부터 시작하여 98년 국내 최초의 멀티플렉스인 CGV 강변 11을 개장하면서 상영시장에 진출하였다. 2006년 현재 36개 지역에 273개의 스크린을 보유, 20%가 넘는 시장점유율로 선두자리를 유지하고 있다.¹¹⁾ 2000년 4월 CJ엔터테인먼트를 설립하여 영화배급시장에 진입한 CJ엔터테인먼트는 현재 배급시장에서 쇼박스와 함께 1, 2위를 다투고 있다. 2004년에는 시네마서비스의 지분 40%를 확보하여 투자·배급업을 더욱 확장하였고, 2005년 3월 CGV는 시장점유율 약 10% 내외로 업계 4위의 극장체인인 프리미어의 지분 70%를 인수하여 상영시장에서의 점유율을 더욱 높였다. 최근 CJ CGV, CJ 미디어, CJ 사운드, CJ 케이블넷, CJ 인터넷, CJ 엔키노, CJ 조이큐브 등 복합 미디어 기업으로 조직을 수직, 수평계열화 한 CJ엔터테인먼트는 2006년 1월 공시를 통해 투자 및 사업부문으로 조직을 분할하고 투자부문을 CJ그룹에 흡수 합병시켰다. 이로써 CJ엔터테인먼트는 기업 본업에 충실하면서 CJ 미디어, 인터넷, CGV 등 성

11) CJ엔터테인먼트 사업보고서(2006)

장사업을 지속적으로 추진할 수 있게 되었다. 특히 공격적인 해외진출 전략을 통한 성장에 많은 노력을 기울이고 있다(박남규, 2006; 박영은 외, 2007).

또한 롯데 그룹의 경우 롯데 백화점 건물 내에 영화관을 짓는 방식으로 영화상영업을 시작하였다. 1999년 9월 롯데쇼핑에 시네마사업 본부를 세우고, 같은 해 10월, 일산에 '롯데시네마 일산6'을 개관함으로써 상영업에 진출하여 지방의 백화점 사이트에 극장을 세워나가는 방식으로 사업을 확장하였다. 2006년 말 기준으로 전국에 32개관, 249개의 스크린을 운영함으로써 롯데 시네마는 메가박스과 함께 시장점유율 10% 초반으로 2위를 다투고 있다. 배급업 부문에서는 2004년 롯데 엔터테인먼트를 통해 <나두야 간다>를 배급함으로써 영화배급을 시작하여 2005년부터 <B형 남자친구> 등을 배급하며 배급사업에 적극적인 모습을 보이고 있다. 아울러 해외진출에 있어서는 장기적으로 롯데백화점이나 롯데마트가 진출한 해외시장(러시아, 중국, 동남아시아 등)에서 복합매장의 형태로 롯데시네마 상영관뿐만 아니라 영화 콘텐츠의 형태로도 진출하여 한국 영화의 해외시장 진출의 교두보를 마련하고자 노력하고 있다.

4.2 쇼박스의 기업화 과정

오리온 그룹은 2000년 5월, 삼성역에 메가박스를 개장하며 영화사업에 진출하였다. 메가박스의 등장으로 멀티플렉스 간 경쟁은 더욱 치열해졌고, 2006년 현재 메가박스는 16개 지역에 135개의 스크린을 확보하여 롯데시네마와 함께 10% 초반의 시장점유율로 2위 경쟁을 벌이고 있다. 2002년 1월에는 영화배급사인 쇼박스를 설립하고 그 해 10월 영화 '중독'을 시작으로 배급업에 진출하여 현재 국내 영화배급시장에서 CJ엔터테인먼트와 1위 경쟁을 벌이고 있다.

2006년 오리온 그룹은 쇼박스(주)미디어플렉스와 온미디어를 상장하고 종합엔터테인먼트 기업으로 부상하고 있다. 쇼박스가 2004년 투자, 배급한 <태극기 휘날리며>에 이어 2005년에도 <웰컴 투 동막골>, <말아톤>, <가문의 위기> 등으로 2년 연속 최고 흥행작을 배출하여 종합엔터테인먼트 기업으로서의 확실한 자리매김을 하고 있다. 온미디어 역시 CATV 중 1위의 시청점유율을 보이고 있고 이로 인한 광고매출 증가와 위성방송, DMB, IPTV 등으로 그 영역을 확대하는 것도 주식 상장의 긍정적 요인으로 작용하고 있다(박영은 외, 2007).

2006년 쇼박스의 상장은 내부적으로 많은 변화를 일으켰다. 지난 3년간 시장에서 좋은 성적을 꾸준히 내는 가운데 쇼박스 내부적으로 가능하면 빠르면 좋다는 판단이 작용했다. 인원수도 40명 이하였으나 55명으로 늘었고, 다양한 제출자료를 준비하는 과정에서 체계적인 직무분석과 조직내부를 다지는 계기가 되었다. 특히 전통적으로 회계시스템이 복잡하고 체계적으로 관리되지 않는 영화산업의 특징을 고려해볼 때, 상장은 회계를 투명하고 깔끔하게 처리할 수 있게 하였으며 직원들의 자세도 크게 변화했다. 그러나 여전히 문제는 남아 있다. 영화를 사랑하는 사람들의 열정과 창의성만으로 기업을 경영하는 것에는 한계가 있을 수밖에 없으며 이에 따라 쇼박스는 보다 체계적인 조직관리와 기업 경영의 지식과 마인드를 갖춘 인재들의 충원에 대한 필요성을 절감하고 있다.

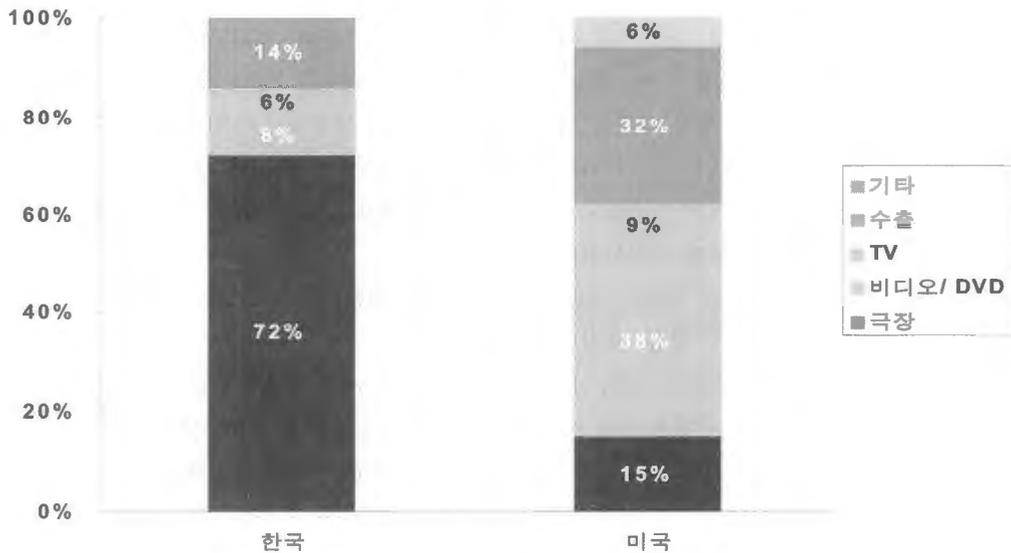
V. 위기극복을 위한 쇼박스의 전략

한국영화산업의 문제점은 우선, 영화를 만들어도 돈을 벌기 힘들다는데 있습니다. 이는 극장채널 외에 수익구조가 다변화되어 있지 못한데 기인합니다.

박진위 쇼박스 홍보팀장의 말처럼 한국의 영화사들은 영화를 만드는 것으로 수익을 창출할 수 없다는 아이러니를 어떻게 볼 수 있을까? 관객으로부터 들어온 티켓수입 7000원 중에서 1000원의 부가세를 제외하고 남은 6000원은 극장과 영화사가 반씩 가져간다. 영화사가 거둔 3000원의 10%인 300원은 배급수수료로 빠져나가고 남은 2700원은 제작비로 충당된다. 매출이 손익분기점을 넘어 이익이 발생하면 이를 제작사와 투자사가 4대 6의 비율로 나누어 갖는 관행이 오랫동안 유지되고 있다. 만들기만 하고 자본투자에 대한 부담을 갖지 않는 제작사에 비해 투자에 대한 위험을 100% 지는 투자사의 입장에서는 불만을 가질 수 있는 관행인 셈이다. 특히 백화점이 상품 매출의 30%를 갖는 구조가 최근 소비자 가격 상승의 주요한 원인으로 지목되고 있는 점과 비교해볼 때 매출의 50%를 극장이 갖는 구조는 영화사들의 수익 구조를 더욱 어렵게 만들고 있는 주요한 원인이 되고 있다.

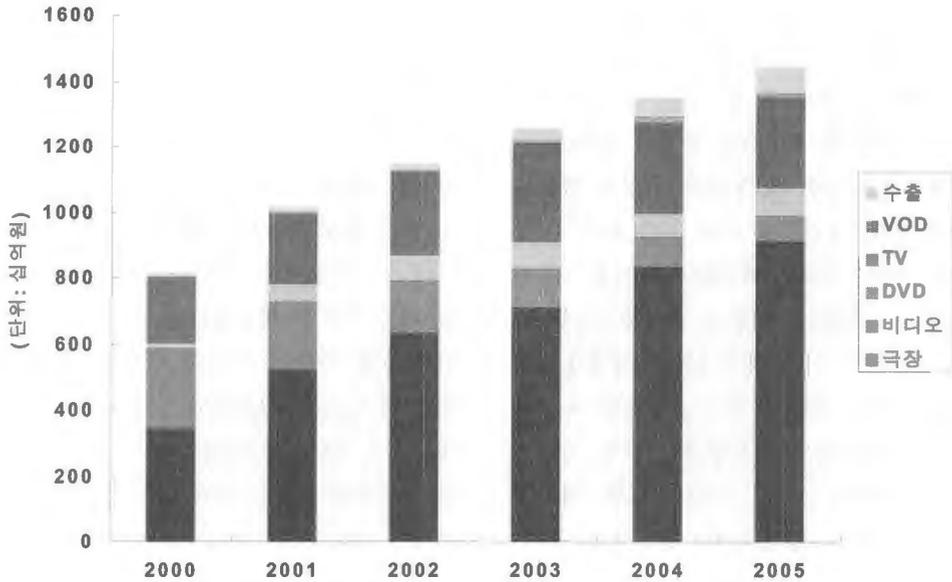
영화산업은 극장상영을 통해 가치가 창출되는 것 이외에 가치의 연쇄 및 확대 범위가 넓은 고부가가치 산업이다. TV, VOD (Video-On-Demand), 케이블 TV등과 같은 영상 산업이 1차 연관 산업이라면, 음반, 캐릭터, 게임, 출판, 테마파크와 같은 2차 연관 산업으로 확장 가능성이 매우 큰 산업이 영화산업이다. 그러나 미국과 한국의 영화산업 매출 구조를 비교해보면, 미국의 경우 극장 수입이 영화 매출의 15%에 불과한 반면 한국의 경우는 약 70%를 차지하고 있다(고정민, 2002). 상대적으로 비디오와 DVD, TV, 수출 등 매출 구조를 다변화하고 있는 미국에 비해 한국 영화산업은 원소스-멀티유즈(One source- Multi Use)의 특성을 살리지 못하고 있다. 미국의 경우도 70년대 초반에는 극장 수입이 영화산업 매출의 대부분을 차지하였으나 현재는 다른 연관산업을 통한 가치창출이 활발하게 이루어지고 있다(〈그림 9〉, 〈그림 10〉 참조).

극장수입에만 의존하는 후진적인 매출구조는 그



(자료: MPAA 2004, 영화진흥위원회 한국 영화산업 통계 2004)

〈그림 9〉 미국 vs. 한국 매출 구조 비교



(자료: 영화진흥위원회, 2006 한국영화연감)

〈그림 10〉 한국 영화 시장의 성장

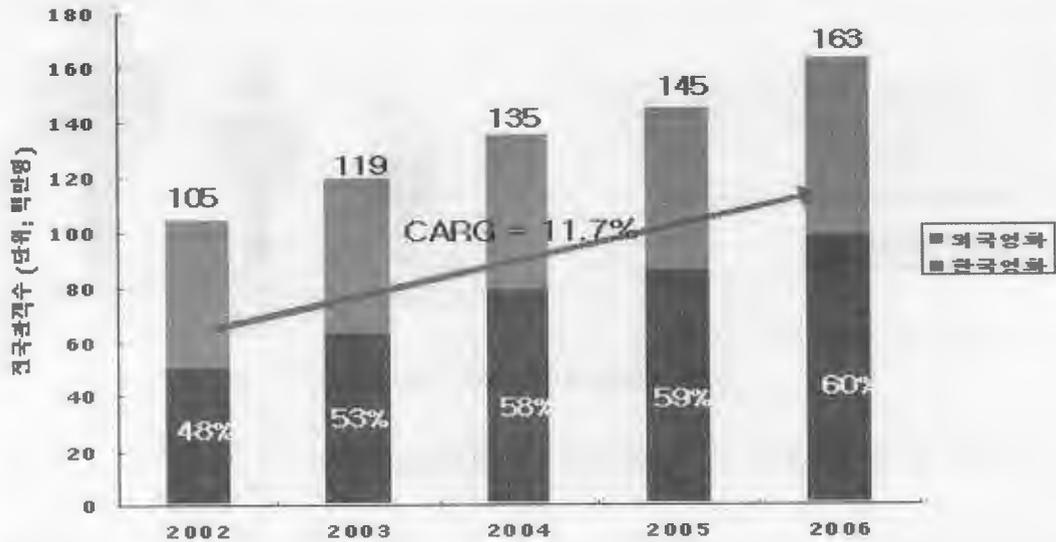
러나 최근 몇 년간 양적인 급성장을 거듭해온 한국 영화 시장의 화려한 외관에 묻혀 제대로 된 처방을 받지 못했다. 그러던 중 2007년 상반기에 이르러 한국영화 시장은 최악의 기간을 맞고 있다. 국내 시장 점유율이 64.2%까지 치솟고 전국 극장 매출액이 1조원대를 돌파하는 등 그 어느 때보다 화려한 성적표를 받았던 2006년 한국영화 시장에 위기라는 말은 어울리지 않아 보일 수 있다. 그러나 작년 한 해 총 108편의 한국영화가 상영되는 등 1991년 이후 가장 많은 한국영화가 제작되었다는 화려한 성적 이면에 80%가 넘는 영화가 손해를 보았다는 결과가 놓여져 있다.¹²⁾ 평균 제작비가 40억원에 이를 정도로 급격히 상승한 반면, 40억 원짜리 영화의 손익분기점인 130만명을 넘긴 영화는 겨우 22편에 불과했다. 이와 같은 결과에 대하여 편당 평균 제작비를 20억원 이하로 낮춰야 한국영화의 미래가 있다는 주장이 제기되고 있지만,

근본적인 해결책 없이 단순히 제작비를 낮추는 것만으로 한국영화의 경쟁력을 제고할 수는 없다. 비효율성을 제거할 수 있는 해결책을 찾아야 하며 이는 한국영화산업의 질적인 구조전환을 통해서 가능하다. 한류 붐이 건히면서 한국영화 수출총액이 2006년 무려 67.7%나 감소했다는 점이 말해주는 것과 같이, 영화제작의 선진화를 평균 제작비 감축으로 가로막기보다 그에 상응하는 영화산업의 구조개편과 새로운 시장개척이 필요하다는 점이다.

5.1 한국영화산업 내 쇼박스의 위치

2006년 전국의 영화관람 관객 수는 1억 6300만 명에 육박하는 수준이었다. 2007년 전반기에 실적이 크게 악화되기는 했지만 2006년까지 한국영화 관객 수도 꾸준히 증가하여 왔다(〈그림 11〉 참조). 이러한 영화산업의 호황기 속에서 쇼박스는

12) 영화진흥위원회, 2006 한국영화연감

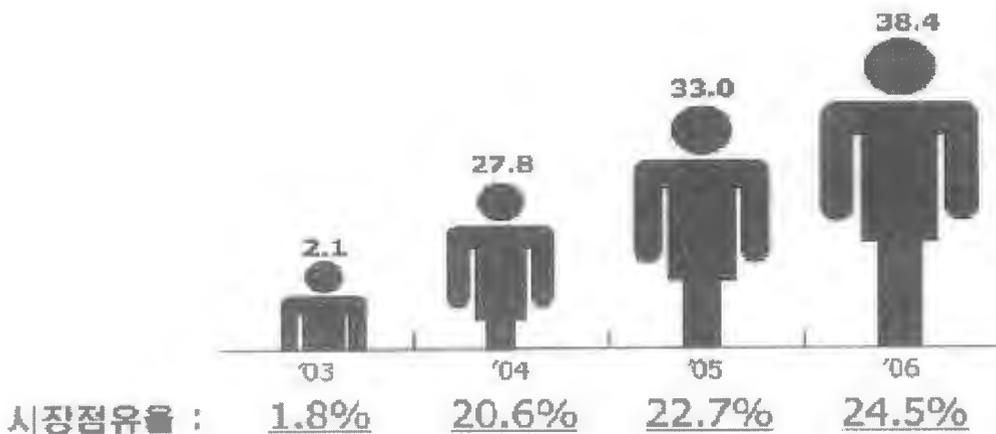


(자료: 영화진흥위원회, 2006 한국영화연감)

〈그림 11〉 연도별 전국 관객수 증가 추이

2006년 시장점유율 24.5%로 2년 연속 1위의 자리를 지키고 있다(〈그림 12〉, 〈그림 13〉 참조). 2006년 885억의 매출과 38억의 순이익을 달성할 수 있었던 데에는 다수의 흥행작과 수출호조에 따른 배급 및 부가판권의 매출 증가가 있었기 때문이다. 전년 대비 2006년 영화매출은 23% 감소한 반

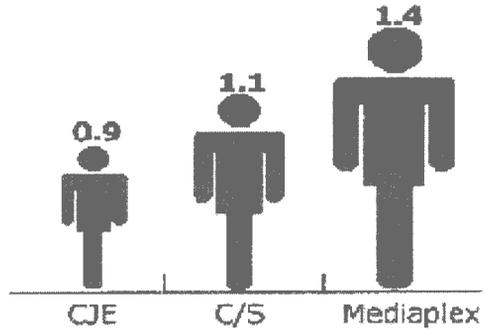
면, 배급 매출과 부가판권 매출은 각각 195%와 96% 증가하였으며, 영화투자 매출 역시 65% 증가하였다. 2005년 3300만에서 2006년 3800만으로 동원관객수가 증가함에 따라 배급수수료 매출이 증가한 것이며, 〈야수〉와 〈연리지〉, 〈괴물〉 등의 수출이 호조를 보이고 파권 매출이 증가함에 따



(자료: Mediaplex Investor Relations, 2007)

〈그림 12〉 미디어플렉스 관객수 증가율 (단위: 백만명)

구분	개봉 편수
미디어플렉스	27
CJ엔터테인먼트	39
시네마서비스	17



(자료: Mediaplex Investor Relations, 2007)

〈그림 13〉 2006년 편당 관객수 (단위: 백만명)

라 부가매출도 증가한 것이다(〈표 3〉, 〈그림 14〉 참조).

쇼박스는 메인투자작품을 2006년 9작에서 2007년 20작으로 증가시켜 영화매출을 약 21% 가량 증가시키겠다는 것과 배급수수료의 인상을 통한 배급수수료 매출을 전년대비 32% 증가시키겠다는 목표를 갖고 있다. 이를 통해 8.6%의 총매출 개선과 순이익 20억원 증가를 2007년 주요 실적개선 목표로 설정하고 있다.

5.2 쇼박스의 전략

어느 산업이든지 규모가 갑자기 커지면 경쟁이 치열해지고 진입장벽을 포함하여 성장에 따른 비용 부담이 생기는 법이다. 영화 산업도 마찬가지로 한국 영화산업의 규모가 점점 커지면서 경쟁이 치열해지고 항상 좋은 작품으로 대박을 터뜨리기는 힘들어지게 된다. 소비자는 더 재미있고 예술성 있는 영화를 원하고 여기에 맞춰 제작사는 거금을 들여 영화를 만들 것이다. 멀티플렉스는 흥행하는 영화

〈표 3〉 쇼박스, 전년대비 요약 손익

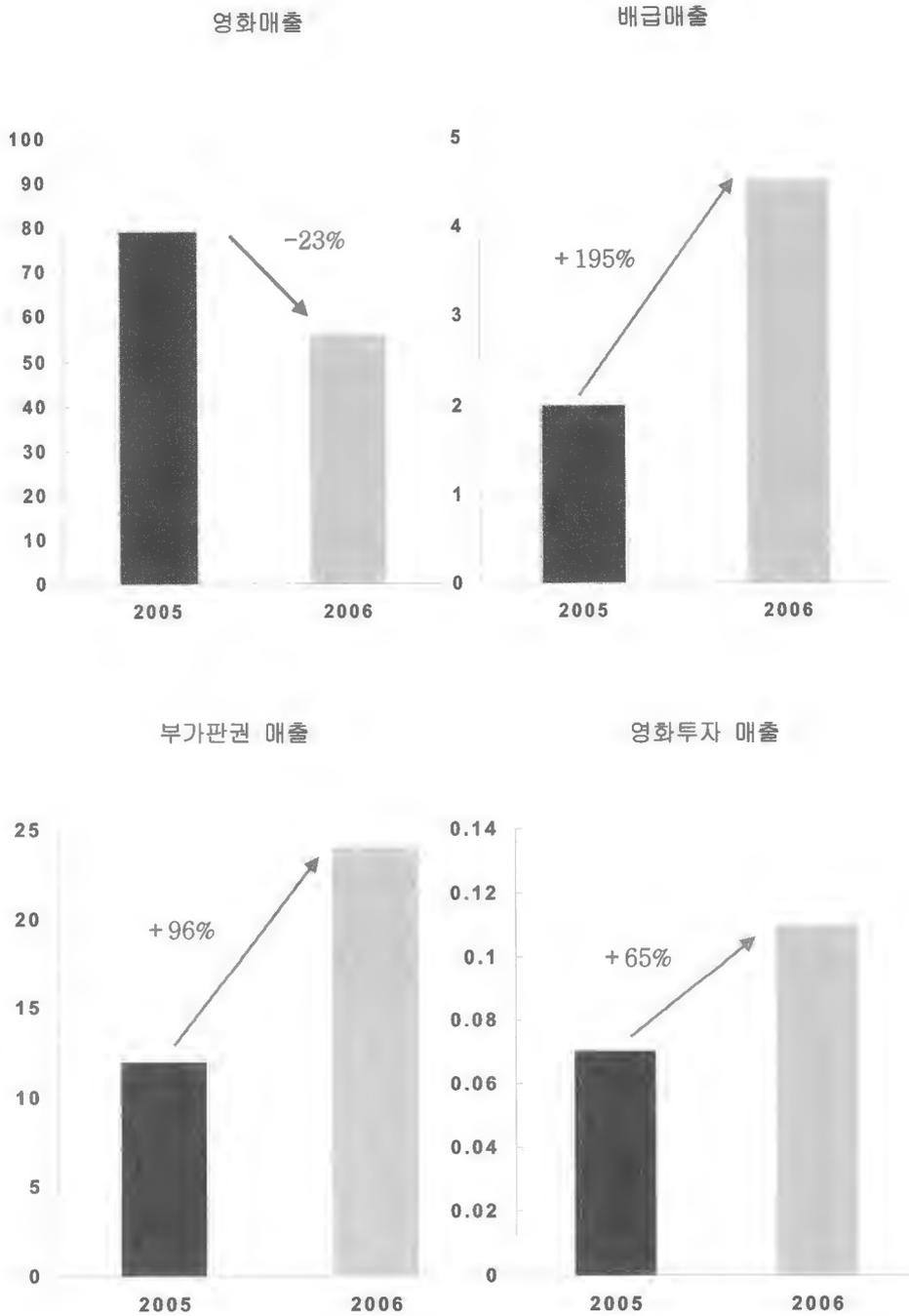
(단위: 억원)	2006	2005	CHG
매출액	885	921	-8.20%
영업 이익	56	68	-17.10%
경상 이익	61	88	-31.50%
순이익	38	84	-53.90%

Note

구분	2006	2005	비고
지분법 평가이익	+14억	+40억	지분법이익 감소
법인세 비용	-22억 (36.5%)	-5억 (5.6%)	2005년 이연법인세*

* '05년 이연법인세따른 법인세율 혜택 (5.6%)

(자료: Mediaplex Investor Relations, 2007)



(자료: Mediaplex Investor Relations, 2007)

〈그림 14〉 쇼박스 전년대비 부분별 매출 증가 추이 (단위: 십억원)

만을 내놓는 배급사와 계약을 할 것이고 투자자들은 좋은 영화를 보유하고 있는 배급사에 몰려들 것이다. 결국, 소수만이 살아남는다는 얘기이다. 메이저로 살아남기 위해서 영화계 업체들은 매일 전쟁을 치룬다.

이렇게 치열한 전장(戰場)에서 쇼박스는 재미있고 감동있는 영화의 배급사라는 이미지를 구축하고자 하였고 지금 그 목표를 하나하나 달성해 가고 있다. 쇼박스만의 독특한 원칙에 근거하여 좋은 영화를 선정하고 대중들의 트렌드를 반영한 전략을 구축해나가고 있다. 양적 성장기를 거쳐 한국영화가 질적 성장기로 이행하기 위해서는 Man Power, Money, Marketing, Multiplex 등의 4M이 필요하다고 쇼박스는 진단하고 있다. 즉 쇼박스는 자신들의 성장을 한국영화의 발전과 궤를 같이 하는 것으로 보고 있다.

동시에 쇼박스는 상대적으로 취약한 부가판권 시장의 규모를 키우겠다는 전략을 세우고 있다. 매출의 75%가 극장에서 나오는 영화사의 수익 구조는 70년대 미국 영화산업과 비슷하다. 그러나 미국의 경우 70년대 가전설비가 미비하던 것이 80년대 비디오의 보급에 따라 극장 매출에 버금가는 부가판권 시장이 형성되었다. 부가판권 시장을 통해 대규모 자본 집적이 이루어져 온 것이다. 그러나 한국의 경우는 무엇보다 전세계 최고 수준의 IT환경을 자랑하고 있다는 점에서 단순히 70년대의 미국 상황과 비교할 수는 없다. 이는 무엇보다 한국 소비자들이 영화를 일회성 소비제로 인식하는 정서상의 문제로부터 기인하는 바가 크다. 미국은 영화를 소장용으로 구매하는 문화가 보편화되어 있는 반면, 한국의 소비자들은 높은 가격을 주고 DVD를 구매하려 하지는 않는다. 따라서 무엇보다 기업이 부가판권 시장을 키우기 위한 전략은 불법유통을 차단하고자 하는 정부의 의지가 뒷받침될 필요가 있다. 아울

러 영화관련 주체들의 공동 행보가 곧 현실화될 것으로 보인다.

나아가 쇼박스는 새로운 세일즈 윈도우(Sales Window)의 등장에 주목하고 있다. 콘텐츠의 세일즈 순서가 극장매출에서 DVD/VHS를 거쳐, 케이블 TV, 그리고 최종적으로 공중파 TV로 이어지던 흐름에 변화가 나타나고 있다. 즉, DVD와 VHS에서 PPV와 IPTV로 세일즈 윈도우가 전환되고 있으며 새로운 윈도우로서, 포털사이트와 연계된 인터넷 VOD가 등장하고 있다는 점에 주목하고 있다. 위에서 살펴본 바대로 극장 매출에만 의존할 수 없는 한국영화산업의 구조적 특성 상 새로운 세일즈 윈도우 시장에서 어떻게 새로운 비즈니스 모델을 성공적으로 구축하는가 역시 향후 쇼박스의 시장 내 위치를 판가름하는 중요한 요인이 될 것이다.

5.3 쇼박스의 해외시장 진출 전략

2007년 9월 14일, 심형래 감독의 영화 <디 워>가 한국영화로는 최초로 미국 전역 1500개 대규모 스크린에서 개봉되었다. 쇼박스는 실제 2007년 상반기 대부분의 역량을 <디 워>에 집중해왔다. 영화 <디 워>는 미국 시장에서 직접 배급되는 국내 영화 역사상 첫 시도로 <디 워>의 직접 배급은 해외시장 개척의 서막으로 투자배급사업의 재평가 계기가 될 것으로 보인다. 한국시장보다 규모가 10배 이상 큰 미국에서 박스오피스 매출과 연동된 배급수수료 수익을 얻는다는 것은 해외시장 개척의 서막으로 평가되기 때문이다.

현재까지 기존 한국 영화 중 미국 내 최다 스크린을 확보했던 영화는 봉준호 감독의 <괴물>이었지만, <괴물>이 미국에서 100여개의 스크린을 확보했던 것을 감안할 때, <디 워>의 1500개 스크린 확보는 한국영화 최초로 미국 전역에 걸친 와이드

릴리즈¹³⁾가 이루어지는 첫 번째 영화라는 의미를 갖는다. 직배이기 때문에 현지에서 발생한 이익의 주체 역시 한국 영화사들이다. 영화가 성공한다면, 일시적인 한류 바람에 의존해오던 기존의 해외시장 진출 전략의 패러다임이 변화하는 것이라고도 평가할 수 있다. 즉, 국내시장 매출에 한정되어 있던 영화사의 수익구조를 해외진출을 통한 수익으로 바꿀 수 있는 첫 발이 내딛어진 셈이다. 특히 해외시장은 부가관권 시장이 발달되어 있기 때문에 영화의 흥행 여부에 따라 이제까지와는 다른 수익구조가 창출될 수도 있다.

한국영화의 해외진출은 크게 영화 판권을 해외 배급사에게 판매하는 방식과 직접 배급하는 방식으로 이루어지고 있다. 직접 배급은 한국 기업이 판권을 갖고 현지의 판매자를 통해 직접 소비자들에게 배급하는 방식이다. 그러나 이제까지 대부분의 한국영화는 해외 배급사에 판매되는 형식으로 거래가 이루어져 왔다. 이 경우 한국영화의 해외 상영권은 100% 해외 배급사가 갖게 된다. 물론 해외 판권을 한국 배급사가 보유한 상황에서 수익액 전부를 우선 한국 배급사가 얻고 배급 수수료만 해외 배급사에게 나누어지는 직접배급(직배)이 훨씬 경쟁력이 있다. 그러나 해외시장에서 한국영화는 직배에 아직 메리트가 없다. 또한 외국 시장에 대한 충분한 정보가 부족하고 해외 스크린을 직접 확보하지 못하기 때문에 직배가 이루어지는 경우는 많지 않다. 직배가 된 영화는 쇼박스의 <괴물>과 CJ엔터테인먼트의 <태풍>, <왕의 남자> 정도에 그치고 있다. 이러한 상황에서 직접 배급 형태로 미국 전역의 1500개 스크린에서 <디 워>가 상영된다는 것은 단순히 영화 한 편 성공 이상의 의미를 가질 수밖에 없다. 이후 쇼박스는 한국영화의 직배를 확대할 계획이며 해외시장 전략에 있어 이 점은 매우

중요한 부분임을 염두에 두고 있다.

또한 쇼박스는 지난 4월 공동투자·배급의향서(LOI)로 시작된 '20세기 폭스'와의 제휴가 구체화될 경우 해외시장 배급이 신규 수익원으로 자리잡을 수 있다는 점에서 이번 <디 워>에서 시작된 해외시장 경험은 더욱 의미가 있을 것이다. 그리고 20세기폭스와의 LOI 체결에 대해 시장에서는 쇼박스가 세계 최대 영화시장인 할리우드 진출의 길을 열었다는 평가가 나오고 있다. 아직 본계약이 체결된 것은 아니므로 좀 더 지켜볼 필요가 있지만, 계약이 마무리 된다면 경쟁사인 CJ엔터테인먼트보다 한 발 앞서 해외시장을 선점하게 될 전망이다. 특히 계약 내용이 국내 및 미국을 포함한 전세계시장을 대상으로 하고 있다는 점에 의의가 있다. 쇼박스는 20세기 폭스와의 제휴의 핵심이, 1회성 투자가 아닌 쇼박스가 선정한 영화에 할리우드 자본의 지속적인 투자를 유치하게 됐다는 점임을 밝히고 있다. 좋은 콘텐츠를 선점함으로써 국내 시장에서의 영향력도 확대할 수 있으며, 기존에 보유한 판권의 리메이크 등 해외시장 진출의 길도 열었다는 점에서 한국영화산업의 새로운 해외진출전략으로 그 의미가 크다.

쇼박스는 2007년을 글로벌 시장 개척의 원년으로 삼아 글로벌 투자 프로젝트로 <디 워> 외에 영화 <적벽대전>에 대한 투자를 진행하고 있다. <적벽대전>은 아시아 4개국이 공동으로 투자하는 프로젝트로 쇼박스는 60억원 (10%) 가량의 지분을 보유할 계획이다. <적벽대전>은 총제작액이 900억 원에 달하는 대작으로 오우삼 감독의 지휘 아래 현재 제작 중에 있으며 2008년 미국 및 아시아에서 공동 개봉될 예정이다. 이러한 과정들을 통해 쇼박스는 해외시장의 노하우를 습득하고 투자 포트폴리오를 확대하겠다는 계획을 하나하나 실행해

13) 수백 개의 스크린에 동시에 개봉하는 것

가고 있다.

이처럼 쇼박스의 해외시장 진출 전략은 다음 세 가지로 요약될 수 있다. 첫째는 <디 워>를 시작으로 한 미국 시장 직접 공략 전략이다. 한국영화는 최근 다양한 국가에 수많은 영화를 수출하고 있으나 여전히 국내매출에 비해 미미한 매출을 기록하고 있다. 한편 한국영화 시장은 포화상태에 가깝다. 이는 단순히 우수한 콘텐츠의 부재와 관객들의 외면만으로 설명할 수 없는 것으로, 무엇보다 극장 매출에 의존한 기형적인 수익구조가 바뀌어야 한다. 특히 부가관련 시장을 키워야 하는데 여기서 중요한 위치에 있는 것이 해외시장 판매이다. 쇼박스는 <디 워>를 미국 시장에 직접 배급한 이후 미국 시장에서 유통망을 구축하고자 노력하고 있다. 이처럼 시장을 다변화하기 위한 쇼박스의 장기적 포석 아래 해외 시장 직접 공략이 진행되고 있다. 두 번째는 '20세기 폭스'와 같은 해외 메이저 영화기업들과 합작 사업을 추진하는 전략이다. 아직까지 이러한 해외진출 전략은 미비한 수준이다. 국내 영화산업 여건이 성숙하지 않은 상황에서 해외 쪽에 비중을 급격히 높인다는 것은 그다지 현실적이지 않다. 이는 쇼박스뿐만 아닌 다른 대부분의 영화관련 기업들의 고민이기도 하다. 다만, 합작을 통해 수출에 있어서는 해외 유통구조를 개선하고 수입에 있어서는 우수한 글로벌 콘텐츠를 확보하는 등 해외 메이저 기업들의 노하우를 습득하는 전략을 세우고 있다. 세 번째는 <적벽대전>과 같은 글로벌 프로젝트 참여하는 전략이다. 현재도 대부분의 우수한 글로벌 콘텐츠는 미국의 5대 메이저 배급사에 의해 독점되고 있다. 이는 비단 우리만의 상황이 아니며 영화 시장이 크게 형성된 대부분의 나라에서 겪고 있는 문제이다. 이러한 상황을 타개하고자 쇼박스는 <적벽대전>과 같이 직접 글로벌 콘텐츠에 투자함으로써

이에 대한 국내 배급을 진행할 수 있을 것으로 생각하고 있다. 아울러 이로부터 투자에 대한 이익까지 거둘 수 있으며, 그 외에도 다양한 글로벌 프로젝트를 추진할 계획을 세우고 있다.

VI. 쇼박스의 핵심역량

지금까지 한국영화시장에 대한 개괄과 시장 내 쇼박스의 위치에 대해 살펴보았다. 이를 바탕으로 본 절에서는 쇼박스의 성공요인과 핵심역량 (Prahalad and Hamel, 1990)에 대해 살펴보기로 한다.

6.1 쇼박스의 성장과 성공요인

2002년 영화배급업 진출로 이름이 알려진 이래 약 5년여만에 쇼박스의 성공을 속단하는 것은 분명 이른 일이다. 특히 2006년을 거치면서 성장세가 둔화되고 IPO 이후 최근 오히려 안정적인 수익구조가 흔들리고 있는 점을 볼 때 쇼박스는 현재 회사 설립 이래 최대의 위기를 맞고 있다. 그러나 한국영화산업 전반의 침체와 위기 속에서 쇼박스 역시 그 고난을 함께 하고 있다는 점을 감안한다면, 배급시장 진입 3년만에 업계 선두로 도약한 쇼박스는 분명 나름의 경쟁력을 지니고 있는 기업이다.

2005년 초까지만 해도 쇼박스는 경쟁사 CJ 엔터테인먼트 투자·배급사에 밀렸다. 그러나 2004년 2월 <태극기 휘날리며> 이후로 연속 4개의 흥행 영화를 배급하면서 시장점유율 24%로 배급 및 수익률에서 1위에 올랐다. 2006년 전세계가 주목한 영화<괴물> 외에도 2005년 수익률 100%가 넘는 영화 7편이 쇼박스의 투자·배급작이다.¹⁴⁾ 이

렇듯 쇼박스가 국내 선두의 영화 투자·배급사가 될 수 있었던 것은 뛰어난 영화선별능력과 마케팅으로 우수한 투자수익률을 창출할 수 있었기 때문이다. 쇼박스의 이러한 영화선별능력은 '사람 중심의 경영이 성공의 키워드'라는 김우택 대표이사의 철학으로부터 나온다. 문화콘텐츠 기업의 성공은 '얼마나 많은 재미를 관객들에게 선사하느냐'에 달려 있다는 기업정신이 색깔 있는 영화를 선별하는 밑거름이 되어 왔다. 블록버스터 영화에 대한 불신이 짙던 한국영화시장에서 철저한 사전 기획을 바탕으로 과감한 투자를 했던 <태극기 휘날리며>나 타사에서 투자결정이 번복되었던 <웰컴투 동막골>에는 제품 완성도를 위해 자청해 제작비를 증액하기도 하였다. 통상 기피되는 장애우, 스포츠 소재의 영화였던 <말아톤>에는 감동적 스토리를 높이 사 투자결정을 내리기도 하였다. 또한 업계 최초로 유료시사회와 휴대전화 시사회를 통해 새로운 마케팅 기법을 선보이기도 하였고 외국 애니메이션의 한국화에 성공하기도 하였다. 영화 '괴물'을 통한 목요일 개봉전략과 유료시사회는 첫 시도치고는 성공적이라는 평가를 받았다. 이 외에도 쇼박스는 한국영화를 세계적으로 알리는데 힘을 쏟아 월드 프리미어 행사를 선보일 예정이다. 멀티플렉스의 확대로 마케팅 및 배급력의 중요성이 대두되는 가운데 쇼박스의 새로운 마케팅 기법과 차별화된 배급 전략은 성장의 주요 원천이 될 수 있었다. 빠르게 변화하는 영화시장에서 쇼박스는 4년 연속 국내 최고 흥행영화를 마케팅한 노하우를 축적하고 있다. "무엇보다 정책결정자부터 실무진까지의 의사소통이 원활하고, 많은 권한을 담당 실무자에게 위임함으로써 빠른 의사결정을 내릴 수 있다."는 박진위 홍보팀장의 말을 통해, 쇼박스가 영화의 홍보와 마케팅에 있어 갖는 경쟁력이 빠른 의사 결정과 수평적인 의사소통을 바탕으로 한 조직문화로부터 온다

는 점을 알 수 있다.

쇼박스는 경쟁력 있는 인적자원을 보유하고 이 자원을 시스템화된 조직으로 통합하고 있다. 한국영화팀은 한국영화에 대한 투자 의사결정을 내리는 핵심 사업부문으로 제작되는 영화의 예산을 집행하고 관리한다. 배급팀은 영화의 유통망을 관리하는 업무를 수행하고 있다. 아무리 콘텐츠가 우수한 영화라도 배급시기가 잘 맞지 않으면 흥행은 커녕 소리없이 막을 내리는 경우가 흔하다. 따라서 영화의 배급과 유통망 관리 및 배급시장 분석과 개봉시기 선정에 관한 전문가가 필요하다. 즉 영업팀은 영화의 성공과 흥행을 위해 적절한 배급시기와 배급전략을 수행하며 영화관 상영계약을 담당한다. 마케팅팀은 영화의 홍보와 광고 전략을 수립한다. 제작된 영화는 개봉 전뿐만 아니라 개봉 이후에도 활발한 마케팅 활동을 통해 광고와 홍보가 수행되어야 한다. 따라서 마케팅팀은 항상 외부 시장 및 환경의 트렌드와 흐름에 민감하게 반응해야 한다. 해외영화팀은 한국영화의 수출과 외국 영화의 수입을 담당한다. 또한 영화의 해외 홍보 및 부가판권의 이전을 이곳에서 담당하고 있는데, 메이저 투자가 아닌 경우 제작사가 모든 부가판권을 가지고 있고 계약에 따라 부가판권이 투자사에게 이전될 수 있으므로 이와 관련된 업무를 담당한다. 마지막으로 CRS팀은 콘텐츠 커뮤니케이션 채널을 구축하고 브랜드 기반 마케팅 사업을 담당하고 있다. 물론 위와 같이 아무리 체계적으로 시스템화된 조직이라 하더라도 각 팀을 지휘하는 조정자가 필요하다. 영화의 제작/배급/마케팅 등 모든 사업을 총괄하는 정태성 상무가 오케스트라 '쇼박스'의 지휘자이다. 정태성 상무는 이미 영화 '태극기휘날리며', '말아톤', '웰컴투동막골' 등의 투자와 제작 및 배급, 마케팅을 총괄 기획한 경력의 전문가로 알려져 있다. 정태성 상무의 지휘를 통해 구성된 '쇼박스'의 인적 파워는 국내 최고 수

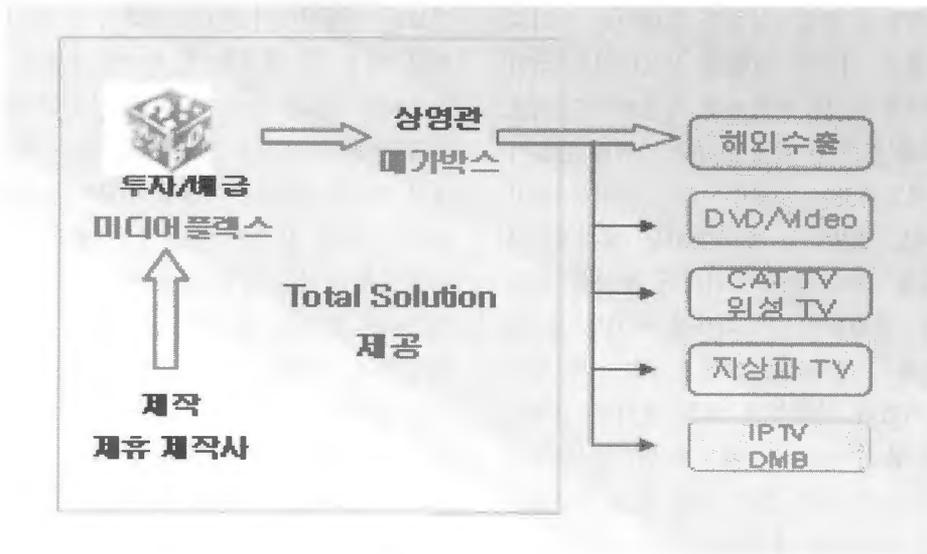
준의 인당 생산성¹⁵⁾을 창출하고 있다. “실수를 해도 배워갈 수 있다면 용인되는 문화가 돼야죠. 일반기업과 분야가 다른 만큼 일하는 게 재미있어야 해요.”라는 김우택 대표의 말은 ‘Executes, for our Fun!!-Enjoy, Smart and Dream’이라는 회사의 비전을 그대로 보여준다.¹⁶⁾

한편, 투자와 배급은 영화 제작과정을 포함해 한국영화산업에서 가장 영향력 있는 파워를 갖고 있다. 쇼박스는 제작, 투자, 배급 그리고 상영의 각 과정이 독자적으로 이익을 창출하지 못한다는 점을 극복하고자 제작, 투자-배급 그리고 상영에 이르는 전 과정을 아우르는 Total Solution 망을 제공함으로써 시너지효과를 창출하고 있다(〈그림 15〉 참조). 이를 통해 안정적인 사업구조를 보유하고 있다는 점이 쇼박스의 경쟁우위가 되고 있다.

6.2 쇼박스의 핵심역량¹⁷⁾ 구축

영화산업은 가치의 연쇄 및 확대 범위가 넓은 고부가가치 산업이다. 따라서 한국영화산업은 수직 및 수평계열화가 가속화되는 가운데 신규사업 진출과 해외시장 개척에 있어서 시장의 매력도 뿐만 아니라 핵심역량을 염두에 둘 필요성이 제기되고 있다. 그러할 때 원소스-멀티유즈(One source-Multi Use)의 전략적 시너지효과를 창출할 수 있을 것으로 보이며 다음에서 살펴볼 쇼박스의 핵심역량 구축을 위한 노력 또한 기본적으로 이러한 배경 하에서 평가해 볼 수 있다.

쇼박스는 영화제작 부문에서 역량 있는 제작인력의 확보와 신규 제작사의 설립 추진, 그리고 경쟁력 있는 제작사와 파트너쉽을 강화함으로써 자체



(자료: Mediaplex Investor Relations, 2006)

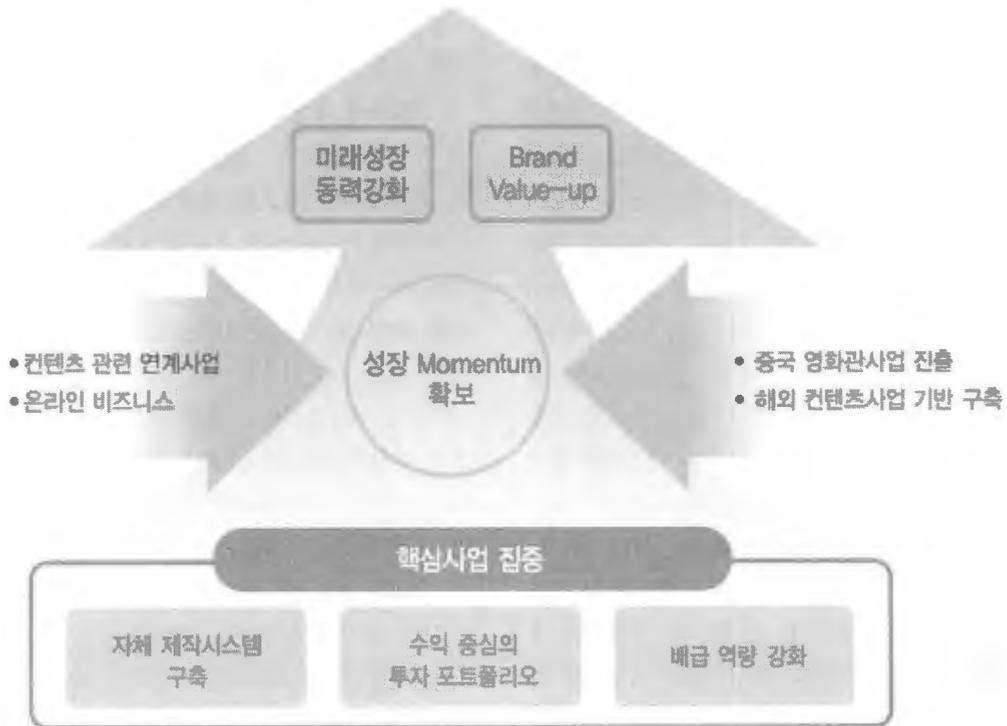
〈그림 15〉 쇼박스의 Corporate Identity

15) 삼성전자의 인당 순이익이 0.9억원이라면 미디어플렉스(쇼박스)의 인당 순이익은 2.0억원이다. 또한 인당 매출액에 있어서도 미디어플렉스는 21.9억원으로 국내 최고수준이다.
 16) Mediaplex Investor Relations, 2006
 17) Prahalad와 Hamel (1990)은 핵심역량에 대한 판단 기준으로 다양한 시장에 대한 접근 가능성, 고객이 요구하는 가치를 창출할 수 있는 수준, 그리고 경쟁기업에 의한 모방의 어려움 등 세 가지 기준을 제시하고 있다.

제작 시스템을 구축하고 있다. 또한 영화투자 부문에서는 사내/외 모니터 그룹을 운영하여 투자심의 시스템을 확대함으로써 수익 중심의 투자 포트폴리오에 집중하고 있다. 그리고 영화배급 부문에서는 전략적인 배급 타이밍의 경쟁력을 확보하는 것이 무엇보다 중요하며 해외 메이저 배급사와 파트너십을 확대할 필요성을 절감하고 있다. 이를 통해 배급과 마케팅 역량을 강화하겠다는 계획이다. 결국 자체 제작시스템의 구축과 수익 중심의 투자 포트폴리오, 그리고 배급 역량 강화로 구성되는 핵심사업에 집중하여 핵심역량을 확보하겠다는 계획을 실천하고 있다.

여기에 더해 사업영역 확대를 통한 핵심역량의 성장 모멘텀을 확보하고자 크게 온라인 비즈니스,

콘텐츠 관련 연계 사업, 해외진출의 세 가지 분야를 핵심사업과 연계시키고 있다. 온라인 비즈니스 부문에서는 온라인 커뮤니케이션 채널을 구축하고 CRM 기반의 마케팅 사업을 전개할 계획을 세우고 있다. 그리고 DVD 제작 및 유통, 상영 및 공연, 연예 매니지먼트, 스포츠, 오락, 레저시설 운용, 광고대행, 캐릭터 판권 사업 등에 걸친 광범위한 콘텐츠 관련 연계 사업으로 성장 모멘텀을 구축하고 있다. 마지막으로 해외진출에 있어서는 중국 현지 법인을 2004년에 설립하였고 중국 내 멀티플렉스 영화관 설립을 본격화하고 엔터테인먼트 사업 네트워크를 구축 중에 있다(<그림 16> 참조).



(자료: Mediaplex Investor Relations, 2006)

<그림 16> 쇼박스의 Business Road Map

Ⅶ. 결론

지난 20여년간의 한국영화 산업에 대한 분석과 쇼박스의 전략 및 핵심역량을 구축하는 과정을 통해 한국영화 산업과 기업의 성장전략에 대하여 살펴보았다. 한국영화 산업의 구조적 문제점을 개선하고 국내 시장에만 안주하지 말고 해외시장에 대한 적극적인 도전을 한국영화의 성장 모멘텀으로 인식해야 할 것이다.

영화산업은 규모의 경제가 실현되는 산업으로 이를 위해 영화기업들의 수직계열화 경향이 심화되고 있다. 또한 다양한 미디어와 관련산업의 발달로 범위의 경제도 실현할 수 있어 수평적 결합 역시 확산되고 있다. 이는 전세계적인 차원에서 진행되고 있는 변화이며 이러한 과정을 거쳐 영화산업의 구조는 점차 질적인 재편이 가속화될 것이다.

많은 기업들이 각 사업부문간 수직, 수평 통합을 통한 시너지 효과를 창출해야 한다는 데에는 이견이 없다. 그러나 아직 시너지 효과가 창출되는 과정에 대한 이해는 충분치 못하다. 각 사업부문을 단순히 통합하는 것만으로는 시너지 효과가 창출되지 않는다. 디즈니의 영화와 테마파크, 캐릭터, DVD/Video 등의 사업 및 제품들은 각각이 상호 구매촉진(Enforced Sales) 효과를 갖도록 구성됨으로써 '전략적 시너지'를 창출한다. 마찬가지로 쇼박스를 포함한 한국의 영화기업은 이러한 전략적 시너지를 창출하기 위해 디즈니의 '라이언 킹(Lion King)'과 같은 공동자산(Common Asset)을 발굴해야 한다. 즉, 한국의 문화를 전 세계인들의 입맛에 맞도록 요리한 '맛있는 콘텐츠'가 필요하다. 그러할 때 전략적인 해외진출의 길도 열리게 된다. 핵심역량을 바탕으로 지속적인 성장 모멘텀을 확보함으로써 한국의 영화기업은 글로벌 문화콘텐츠 기업으로 성장할 수 있다.

아직까지 한국영화산업은 해외시장에 대한 정보도

부족하고 현지 배급망과 같은 인프라와 인적-물적-사회적 네트워크가 빈약하다. 이러한 상황에서 한 번의 위기는 수년간의 노력을 수포로 돌려버릴 수 있다. 수많은 한국기업들의 해외시장 진출이 몇 년만에 실패로 귀결되었던 사례가 시사하는 바는 여전히 유효하다. 특히 많은 기업들이 '계속적인 사업'을 위한 계획을 세울 때 고려하지 않는 분야 중에 하나가 바로 파트너 조직의 역할이다. 이는 20세기 폭스와의 전략적 제휴를 통해 해외진출의 유리한 조건을 창출하고자 하는 쇼박스가 장기적인 해외진출 전략의 성공을 위해 잊지 말아야 할 부분이기도 하다. 특히 중국과 미국시장을 포함하여 향후 보다 적극적인 해외시장 공략에 따라 신속하고 유연한 시나리오 예측과 이에 따른 철저한 준비가 필요하다. 현지 인적-물적-사회적 네트워크를 다변화하고 공고히 하기 위한 투자는 지속적이고 장기적인 성장을 위한 필수 조건이다.

본 사례연구는 쇼박스를 통해 한국영화산업의 전략적 방향을 살펴본 만큼 향후 다른 영화 배급사들과 기업들에 대한 연구가 보충될 필요가 있다. 특히 본 연구에서는 해외 엔터테인먼트 기업에 대한 경쟁력 분석을 본격적으로 다루지 않았다. 해외시장의 현재 경쟁구도와 미래 판도에 대해 구체적으로 살펴보고 한국영화 기업들의 본격적인 해외진출 전략수립을 위한 환경을 분석하는 연구가 진행될 필요가 있다. 최근 미디어플렉스가 메가박스를 외국 자본에 매각하겠다는 소식이 발표된 것을 두고 영화계 내부에서 다양한 해석과 전망이 분분한 상황이다. 메가박스 매각이 한국영화산업의 재편을 촉발시킬 중대한 사건이 될 수 있다는 점에서 최근 영화산업 내부의 이러한 변화들이 어떠한 결과로 나타날 지에 대한 연구 또한 후속 과제로 진행될 필요가 있다.

한국영화산업의 지속적인 경쟁력은 글로벌 문화콘텐츠 기업이 출현할 수 있는 토양이 얼마나 비옥해지느냐에 달려 있다. 그 실험의 한 가운데에 쇼박스의 도전과 역경, 나아가 성공 스토리가 있길 기대해 본다.

〈Teaching Note〉

한국영화 산업의 성장 모멘텀과 해외진출 전략: 쇼박스 사례를 중심으로

1. 사례 개요(Synopsis)

정보가 보편화되면서 전세계 소비자들의 수요가 동질화되고 있고 규모의 경제를 달성하기 위해 세계시장을 대상으로 사업을 전개한다는 측면에서 영화 산업은 국가별 산업에서 글로벌 산업으로 진화하고 있다. 일찍이 월트디즈니나 워너브라더스와 같은 글로벌 기업들은 이러한 문화콘텐츠 산업의 특성을 잘 활용하였고, WTO 체제 하에서 무역장벽이 완화되고 지적재산권에 대한 보호가 강화되고 있는 제도적 환경 변화를 바탕으로 문화콘텐츠 산업의 전세계적인 경쟁은 날로 심화되고 있다.

이러한 가운데 한국영화산업이 해외직배사와의 경쟁, 대기업과 금융자본 유입에 따른 산업구조 합리화를 거쳐 산업으로서의 모습을 갖추게 된 것은 얼마 되지 않는다. 따라서 이제는 국내 영화 기업들이 국내에서 흥행에 성공한 영화를 단발적으로 해외에 수출하는 식의 소극적 자세에서 벗어나 적극적으로 글로벌 전략을 수립해야 질적인 도약을 꾀할 수 있다. 그러나 한류 붐을 타고 2005년 총 7599만 달러(약 700억원)까지 기록했던 한국영화 수출총액은 2006년 무려 67.7%나 감소한 약 2451만 달러(약 225억원)에 그쳤다. 결국 단발적인 이벤트와 국내 흥행작의 해외수출 전략에 그쳤던 단기적인 시야가 스스로의 발목을 잡고 있는 셈이다.

또한 영화산업은 극장상영을 통해 가치가 창출되는 것 이외에 가치의 연쇄 및 확대 범위가 넓은 고부가치 산업이다. TV, VOD(Video-On-Demand), 케이블 TV등과 같은 영상 산업이 1차 연관 산업이라면, 음반, 캐릭터, 게임, 출판, 테마파크와 같은 2차 연관 산업으로 확장 가능성이 매우 큰 산업이 영화산업이다. 그러나 미국과 한국의 영화산업 매출 구조를 비교해보면, 미국의 경우 극장 수입이 영화 매출의 15%에 불과한 반면 한국의 경우는 약 70%를 차지하고 있다. 상대적으로 비디오와 DVD, TV, 수출 등 매출 구조를 다변화하고 있는 미국에 비해 한국 영화산업은 원소스-멀티유즈(One source-Multi Use)의 특성을 살리지 못하고 있다. 미국의 경우도 70년대 초반에는 극장 수입이 영화산업 매출의 대부분을 차지하였으나 현재는 다른 연관산업을 통한 가치창출이 활발하게 이루어지고 있다.

이러한 점에서 볼 때 '쇼박스(주)미디어플렉스'의 새로운 도전과 실험은 한국영화산업의 미래를 예측해볼 수 있는 좋은 사례이다. 한국영화 투자·배급사인 쇼박스는 2005년 〈말아톤〉 〈웹캠 투 동막골〉 〈가문의 위기 가문의 영광 II〉 등의 영화를 배급하며 3,300만 명의 관객을 극장에 불러들여, CJ엔터테인먼트를 누르고 영화 관객동원에서 선두권을 차지했다. 본격적으로 영화 투자·배급을 시작한 2003년을 기점으로 잡는다면 3년 만에 한국영화의 최고 실력자가 된 것이다. 그리고 2006년 영화

〈괴물〉을 통해 연속으로 흥행영화를 배급하면서 높아진 브랜드 가치는 이제 더 이상 쇼박스가 총무로의 조그마한 투자사가 아닌 이제 한국영화 발전의 한가운데 위치한 기업임을 말해준다. 쇼박스의 도전은 2006년 6월 미디어플렉스의 코스닥 상장으로 이어진다. 2002년부터 2006년까지 양적인 성장을 이루어온 1기에서 현재는 IPO(Initial Public Offering)를 통해 질적인 도약을 위한 기본적인 인프라를 구축하여 2기의 발전을 추동하고 있다. 쇼박스는 나아가 상대적으로 취약한 부가판권 시장의 규모를 키우겠다는 전략을 세우고 있으며 새로운 세일즈 윈도우(Sales Window)의 등장에 주목하고 있다. DVD와 VHS에서 PPV와 IPTV로 세일즈 윈도우가 전환되고 있으며 새로운 윈도우로서, 포털사이트와 연계된 인터넷 VOD가 등장하고 있다는 점에 주목하고 있다. 극장 매출에 크게 의존하고 있는 한국영화산업의 구조적 특성 상 새로운 세일즈 윈도우 시장에서 어떻게 새로운 비즈니스 모델을 성공적으로 구축하는가는 향후 쇼박스의 시장 내 위치를 판가름하는 중요한 요인이 될 것이다.

무엇보다 쇼박스는 중국시장을 비롯한 아시아 시장과 나아가 미국 등 전세계 시장으로의 진출에 기업의 사활을 걸고 있다. 특히 2007년 9월 14일, 심형래 감독의 영화 〈디 워〉가 한국영화로는 최초로 미국 전역 1500개 대규모 스크린에서 개봉한다. 영화 〈디 워〉는 미국 시장에서 직접 배급되는 국내 영화 역사상 첫 시도로 〈디 워〉의 직접 배급은 해외시장 개척의 서막으로 투자배급사업의 재평가 계기가 되고 있다. 일시적인 한류 바람에 의존해오던 기존의 해외시장 진출 전략의 패러다임이 변화하는 것이라고도 평가할 수 있다. 즉, 국내시장 매출에 한정되어 있던 영화사의 수익구조를 해외진출을 통한 수익으로 바꿀 수 있는 첫 발이 내딛어진 셈이다. 특히 해외시장은 부가판권 시장이

발달되어 있기 때문에 영화의 흥행 여부에 따라 이제까지와는 다른 수익구조가 창출될 수도 있다. 또한 쇼박스는 지난 4월 공동투자·배급의향서(LOI)로 시작된 '20세기 폭스'와의 제휴가 구체화될 경우 해외시장 배급이 신규 수익원으로 자리잡을 수 있다는 점에서 이번 〈디 워〉에서 시작된 해외시장 경험은 더욱 의미가 있을 것이다.

적극적인 해외시장 진출전략을 통해 한국영화산업의 구조적 한계를 극복함과 동시에 새로운 성장 모멘텀을 확보하기 위한 쇼박스의 노력은 계속되고 있다. 쇼박스는 자체 제작시스템의 구축과 수익 중심의 투자 포트폴리오, 그리고 배급 역량 강화로 구성되는 핵심사업에 집중하여 핵심역량을 확보하겠다는 계획을 실천하고 있다. 여기에 더해 사업영역 확대를 통한 핵심역량의 성장 모멘텀을 확보하고자 크게 온라인 비즈니스, 콘텐츠 관련 연계 사업, 해외진출의 세 가지 분야를 핵심사업과 연계시키고 있다.

쇼박스가 단기간 내에 국내 영화산업 선도 기업이라는 지위에 오른 것은 분명 놀라운 일이다. 그러나 세계적 차원에서 문화 콘텐츠산업의 경쟁이 가속화됨에 따라 국내 영화 기업들이 국내 시장에서 몸을 사린다고 해서 더 이상 생존을 보장받을 수 없다. 오히려 협소한 국내시장의 조건을 고려했을 때 적극적인 해외진출 전략을 구상하는 것만이 유일한 생존전략으로 여겨지고 있다. 20세기 미국 문화가 정치, 경제, 문화적 주도권을 바탕으로 한 전세계적인 '보편성'을 창출했다면, 이제 그 보편성이 '획일성'의 한계에 직면하여 비판받고 있는 지금 문화 콘텐츠산업의 새로운 전략은 지역적 '다양성'이 조화된 모델이어야 한다. 비록 지역적 다양성에 대한 관심이 고조되고 있기는 하지만 지역에 고립된 특수성은 그 자체만으로 지속적인 생명력을 가질 수 없다. 따라서 문화적 교통(cross-culture) 위에서 지역적 고유성과 다양성, 전세계적인 보편

성이 변증법적으로 조화되는 모델이 문화 콘텐츠산업의 새로운 비즈니스 모델이 될 것이다. 그러나 국내 흥행작 몇편을 산발적으로 해외에 수출하던 기존의 모델은 지속적인 경쟁력이 없을 뿐만 아니라 글로벌 기업에 종속된 구조에서 벗어나지 못하는 한계가 있다. 이런 점에서 최근 쇼박스의 움직임은 이러한 한계에서 벗어나 전세계 문화산업의 네트워크에 접근하기 위한 과도기적 행보로 볼 수 있다.

쇼박스를 포함한 국내 영화 기업들의 새로운 도전에 성공과 실패라는 평가를 내리는 것은 아직 이르다. 그러나 글로벌 경쟁력을 확보하지 않고는 수년 내에 해외 시장에서는 물론 국내 시장에서도 자취를 감출 것이라는 위기 의식은 현실이다. 이러한 위기 의식 앞에서 국내 영화 기업들이 어떠한 환경 하에 놓여져 있으며 경쟁력 있는 콘텐츠의 개발과 핵심역량의 창출을 통해 어떻게 글로벌 경쟁력을 마련할 것인지에 대해 쇼박스는 끊임없는 질문을 던지고 있다. 그러나 <괴물>과 <다 워>로 대표되는 2006, 2007년 한국영화의 해외진출 한 가운데에 '쇼박스(주)미디어플렉스'가 있었다는 것을 아는 이는 아직 그리 많지 않다. 지난 2002년 영화사업에 후발주자로 뛰어들 지 불과 3년 만에 'CJ 엔터테인먼트'와 양강체제를 구축한 쇼박스는 <괴물>, <미녀는 괴로워> 등의 흥행성공에도 불구하고 많은 기대작들이 흥행에 참패하면서 2006년의 총매출액과 영업이익, 당기순이익 등이 2005년에 비해 큰 폭으로 떨어졌다. 또한 2007년 상반기 한국영화시장의 침체와 더불어 쇼박스 역시 고전을 면치 못하고 있다. 단기간에 시장에서 주목받는 기업으로 성장한 쇼박스가 끊임없는 도전에도 불구하고 최근 고전을 겪고 있는 배경에는 한국영화산업의 구조적인 모순이 있다.

이러한 쇼박스의 새로운 도전에 성공과 실패라는 평가를 내리는 것은 아직 이르다. 그러나 글로벌

경쟁력을 확보하지 않고는 수년 내에 해외 시장에서는 물론 국내 시장에서도 자취를 감출 것이라는 위기 의식은 현실이다. 이러한 위기 의식 앞에서 국내 영화 기업들이 어떠한 환경 하에 놓여져 있으며 경쟁력 있는 콘텐츠의 개발과 핵심역량의 창출을 통해 어떻게 글로벌 경쟁력을 마련할 것인지에 대해 쇼박스는 끊임없는 질문을 던지고 있다. 따라서 쇼박스의 새로운 도전과 전략을 살펴보는 것은 곧 한국영화산업의 미래를 가늠하는 과정이기도 하다.

2. 사례의 주요 이슈(Teaching Points)

(1) 한국영화산업은 크게 한국영화산업의 본격적인 태동 이전 시기인 1988년까지의 제 1기와, 미국직배사가 한국시장에 진입한 1988년부터, 멀티플렉스 극장 체인이 국내에 도입되기 이전까지인 1998년까지의 제 2기, 그리고 멀티플렉스 극장 체인이 활성화되면서 본격적인 성장을 구가하기 시작한 1998년 이후의 제 3기로 나누어 볼 수 있다. 이와 같이 한국영화산업의 경쟁구도가 시기별로 변해오는 과정에서 한국영화산업은 기업화의 과정을 거치게 된다. 특히 2005년은 한국 영화산업에 새로운 전환점이 된 시점으로 국내 영화관련 기업들이 체계적으로 기업화의 과정을 거치면서 구조적인 변화를 겪은 한 해였다. 멀티플렉스를 기반으로 하는 대기업 계열사를 제외한 중견 규모 이상의 영화 관련 회사들이 우회상장이나 기존 상장기업으로부터의 지분 인수 또는 합병 등의 방법을 통해 변모하면서 국내 영화관련 기업들이 본격적인 기업화 과정을 겪게 된다. 무엇보다 대규모 자본의 유입과 치열한 경쟁구도의 형성은 더 이상 영화에 대한 열정만으로는 생존이 불가능한 환경을 창출하고

있다.

(2) 한국영화산업은 극장수입에만 의존하는 후진적인 매출구조를 벗어나지 못하고 있다. 미국의 경우 극장 수입이 영화 매출의 15%에 불과한 반면 한국의 경우는 약 70%를 차지하는 점이 이를 보여준다. 상대적으로 비디오와 DVD, TV, 수출 등 매출 구조를 다변화하고 있는 미국에 비해 한국 영화산업은 원소스-멀티유즈(One source-Multi Use)의 특성을 살리지 못하고 있다. 한 편의 영화는 한번의 극장 상영으로 그치지 않고 비디오와 방송 등 다양한 윈도우를 거치면서 추가적인 가치를 발생시킬 수 있다. 나아가 흥행한 성공한 영화는 OST 음반, 캐릭터, 게임, 테마파크 등에 이르는 다양한 분야로까지 가치를 확대할 수 있다. 따라서 이에 맞는 영화산업의 구조개편이 필요하며, 다양한 수익구조를 갖출 수 있는 전략 마련이 요구된다.

(3) 한국 영화산업의 규모가 커짐에 따라 경쟁이 보다 치열해지고 소수의 메이저 기업들만 살아남을 수밖에 없는 구조개편이 진행되고 있다. 이러한 상황에서 쇼박스는 재미있고 감동있는 영화의 배급사라는 이미지를 구축하고자 하였고 그 목표를 하나 하나 달성해 가고 있다. 2006년 이래 한국영화산업 전반의 침체와 위기 속에서 쇼박스 역시 그 고난을 함께 하고 있다는 점을 감안한다면, 배급시장 진입 3년만에 업계 선두로 도약한 쇼박스는 분명 경쟁력을 지니고 있는 기업이다. 무엇보다 쇼박스는 뛰어난 영화선별능력과 마케팅으로 우수한 투자 수익물을 창출할 수 있었다. 또한 멀티플렉스의 확대로 마케팅 및 배급력의 중요성이 대두되는 가운데 쇼박스의 새로운 마케팅 기법과 차별화된 배급 전략은 성장의 주요 원천이 될 수 있었다. 뿐만 아니라 국내 최고 수준의 인당 생산성을 자랑하는 쇼박스는 경쟁력 있는 인적자원을 보유하고 이 자원을 시스템화된 조직으로 통합하고 있다. 무엇보다 자체 제작시스템의 구축과 수익 중심의 투자 포트

폴리오, 그리고 배급 역량 강화로 구성되는 핵심사업에 집중하여 핵심역량을 확보하겠다는 계획을 실천하고 있다. 여기에 더해 사업영역 확대를 통한 성장 모멘텀을 확보하고자 크게 온라인 비즈니스, 콘텐츠 관련 연계 사업, 해외진출의 세 가지 분야를 핵심사업과 연계시키고 있다. 이러한 끊임없는 도전을 통해 쇼박스는 후발주자임에도 불구하고 국내에서 경쟁력을 확보하여 선두기업으로 성장할 수 있었다.

(4) 전세계 글로벌 문화콘텐츠 기업들은 합병 및 제휴를 통해서 점점 대규모화, 다각화, 글로벌화를 추구하고 있으며 동일 문화콘텐츠산업 내에서의 인수·합병을 통해 규모의 경제 효과와 시장지배력을 강화해가고 있다. 그러나 한국영화산업의 현황을 살펴보면, 2000년 이후 한류 붐을 타고 매년 증가하던 한국영화 수출총액이 2006년에 전년 대비 무려 67.7%나 감소한 약 2451만 달러(약 225억원)에 그쳤다. 한정된 국내 시장을 넘어 해외진출을 통해 한국영화산업의 구조적 한계를 극복하고자 했던 기존의 시도들이 결국 국내 흥행작의 단발적인 해외수출 전략에 그치면서 그 한계를 드러낸 것이다. 그러나 한국기업들의 해외진출 전략은 위기 속에서 새로운 전환을 모색하고 있으며 쇼박스는 영화 <괴물>에 이어 <디 워>의 미국시장 직접 배급을 통해 해외시장 진출 전략의 새로운 패러다임을 구축하고자 노력하고 있다. <디 워>의 직배는 국내 시장에 한정되었던 영화사의 수익구조를 해외시장에서의 수익창출로 바꿀 수 있는 첫 시도이며 특히 부가관련 시장이 발달되어 있는 해외시장에서의 성공을 통해 극장수입을 넘어 원소스-멀티유즈형 수익구조로의 재편을 실질화할 수 있는 기회로 여겨지고 있다. 나아가 쇼박스는 '20세기 폭스' 등과의 전략적 제휴를 통해 보다 적극적으로 해외시장 진출전략을 구체화하고 있으며 중국 및 아시아 시장 공략과 함께 글로벌 프로젝트에 대한 공동투자를

통해 글로벌 네트워크를 구축해가고 있다.

(4) 쇼박스의 해외진출전략의 의미에 대해 분석하고 향후 미래 전략에 대해 토론해 보시오.

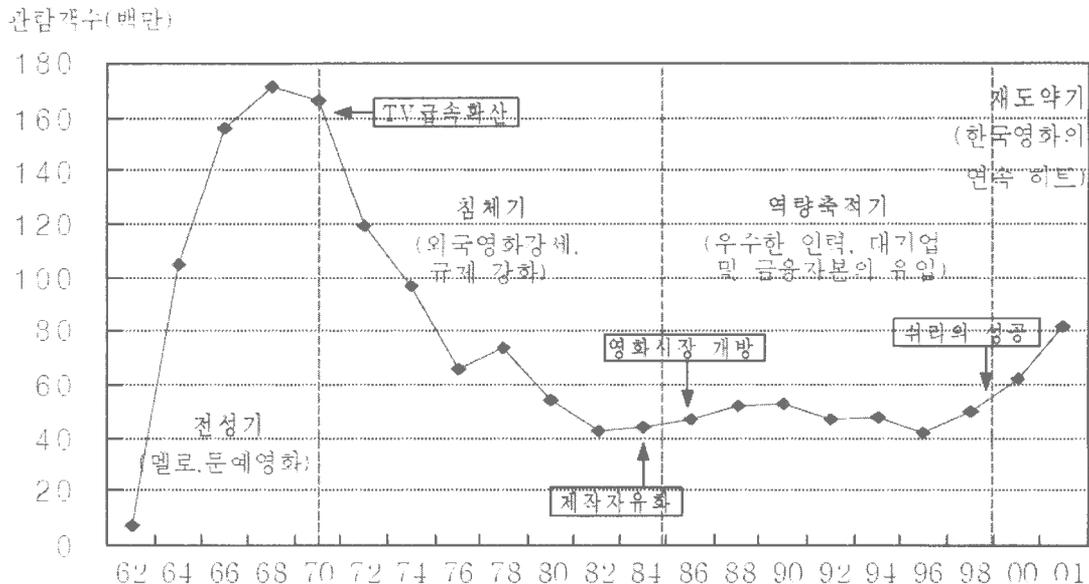
3. 토의 주제(Assignment Questions)

- (1) 포터의 Five forces model을 통해 각 시기별로 한국영화산업의 경쟁력을 분석하고 핵심성공요소(Key Success Factor)를 찾으시오.
- (2) 한국영화산업의 구조적 문제점을 분석하고 이에 대한 대안과 영화산업의 글로벌 경쟁력 확보의 필요성에 대해 토론해 보시오.
- (3) 핵심역량 구축과 성장모멘텀 확보의 관점에서 쇼박스의 전략을 분석하여 보고 쇼박스의 시도가 한국영화산업의 발전에 있어 갖는 시사점에 대해 토론해 보시오.

4. 사례의 분석(Analysis)

4.1 한국영화산업의 경쟁력 분석

한국영화산업은 크게 한국영화산업의 본격적인 태동 이전 시기인 1988년까지의 제 1기와, 미국직 배사가 한국시장에 진입한 1988년부터 멀티플렉스 극장 체인이 국내에 도입되기 이전까지인 1998년까지의 제 2기, 그리고 멀티플렉스 극장 체인이 활성화되면서 본격적인 성장을 구가하기 시작한 1998년 이후의 제 3기로 나누어 볼 수 있다. 제 1기의 한국영화산업은 1960년대에 멜로와 문예영



〈그림 1〉 한국영화의 변천 (1960년대~1990년대)¹⁸⁾

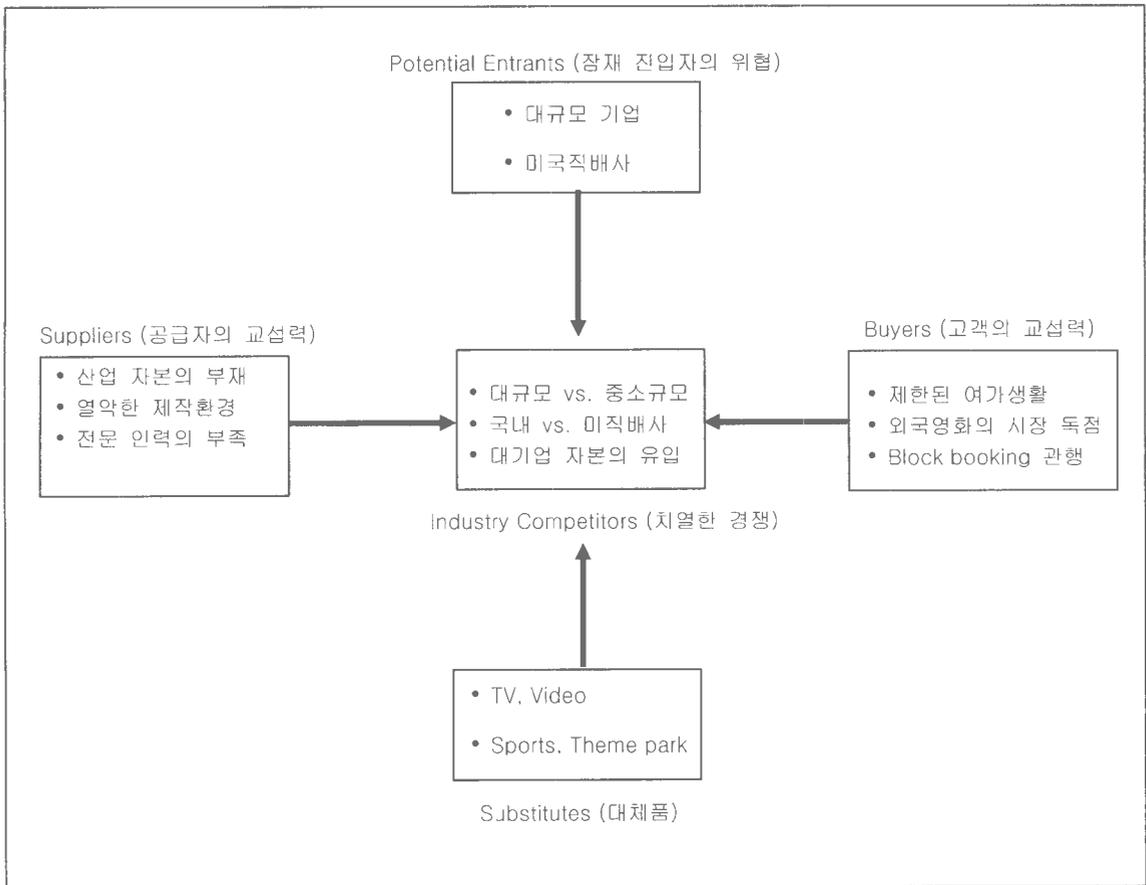
18) 〈그림 1〉 자료: 고정민 (2002), "한국 영화산업의 선순환구조와 발전전략," 삼성경제연구소 Issue paper.

화로 전성기를 맞이하였으나 70년대 TV의 급속한 확산과 함께 오랜 침체기를 겪었다. 1970년대와 80년대 중반까지는 영화 관련 규제들이 많아 매년 관람객수가 줄어들었고 강세를 보인 영화들도 수입된 외국영화가 주를 이루었다. 하지만 80년대 중반에 이르러 제작자유화, 영화시장 개방 등 새로운 분위기가 형성되면서 내부 경쟁력을 축적하면서, 본격적으로 한국영화가 성장기에 돌입하였다.

위의 그림과 같이 한국영화산업은 80년대 중반 이후 침체기를 벗어나 대기업 및 금융자본의 유입과 함께 새로운 시기로 진입하게 된다. 1988년~1998년까지의 제2기의 한국영화산업은 열악한

산업구조에서 소수의 해외영화 직배사들이 절대 강자로 군림하면서 산업 내 매출액의 대다수를 창출하였다. 공급자 및 관람객의 약한 교섭력은 대규모 업체들의 이익률을 올리는데 기여한 반면, 국내 중소 제조업체의 수익성은 상대적으로 저조했다. 그리고 영화 콘텐츠의 질이 저조했던 반면 대체재가 빠른 속도로 성장하면서 한국영화산업의 전반적인 발전 속도를 저해하는 요인이 되었다.

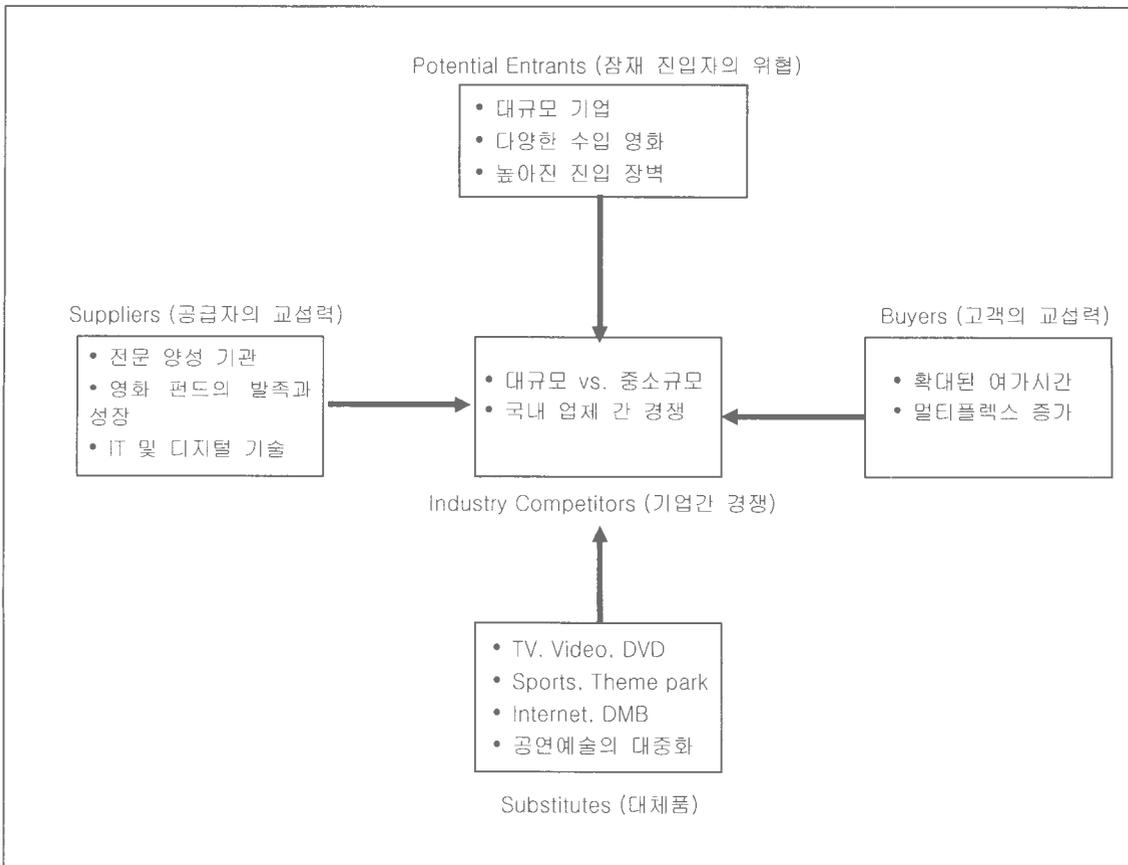
위의 그림에서 보는 바와 같이 먼저 산업 내 경쟁(Industry Competitors) 요인에 있어 제작 분야에서는 중소규모의 영화제작 기업이 중심이 되던 한국영화 산업에 대규모의 자본력을 갖춘 대기업이



〈그림 2〉 한국영화산업 5 Forces Model (1988년-1998년)

등장하면서 본격적인 경쟁 구조가 형성됐고, 배급 분야에서는 미국 할리우드 직배사들이 강력한 협상력을 기반으로 등장하면서 국내영화 관련 업체와 미국직배사 간 불균형적인 경쟁이 심화되기 시작했다. 둘째, 영화 관객의 교섭력(Buyers) 측면을 보면 수익성 있는 외화 콘텐츠를 보유한 미국 직배사의 교섭력이 일반 영화 관객이나 상영관에 비해서 상대적으로 컸으며, 이 시기에 1인당 영화 관람 편수는 연간 1편 정도에 머물렀다. 셋째, 공급자의 교섭력(Suppliers) 측면을 살펴 영화산업 성장을 위한 안정적인 산업 및 금융 자본이 아직 미흡했던 관계로 효율적인 영화제작을 위한 투자가 이루어지

지 못했다. 따라서 외국 영화에 대한 경쟁력을 갖추지 못했고 미국 직배사의 한국 진출과 수적으로 제한된 상영관 때문에 공급자의 교섭력이 거의 부재한 상태였다. 넷째, 대체품(Substitutes)의 위협으로 1984년부터 등장하기 시작하여 서울올림픽 이후 빠른 속도로 확산된 가정용 비디오가 있었다. 그러나 다른 한편으로는 영화에 대한 충성 고객층이 형성되기도 하였다. 마지막으로 잠재 진입자의 위협(Potential Entrants)은 점차 증가되고 있는 시기였다. 한국 영화시장은 1988년부터 본격적으로 개방되어 신규장벽은 상당히 낮아졌다. 그 결과 해외 주요 배급업체들이 한국 시장에 자회사를 설



〈그림 3〉 한국영화산업 5 Forces Model (1998년-현재)

립하거나, 미국 직배사가 직접 시장에 진입하면서 대규모 기업들이 빠른 속도로 출현하였다. 한국 영화시장 개방과 국내 영화의 경쟁력 있는 콘텐츠의 부재는 한국영화 점유율을 15.9%(1993년)에 머물게 했다.

이처럼 이 시기의 한국영화산업은 1980년대 중반까지의 침체기에서 벗어나 산업화의 단계를 거치면서 2000년대 새로운 도약을 위한 역량을 축적하던 시기였다. 따라서 이 시기 핵심성공요인은 대기업 및 금융자본의 유입이 가속화되는 가운데 누가 먼저 자본력을 바탕으로 시장을 선점하느냐에 달려 있었다. 경쟁이 본격화되는 가운데 규모를 키움으로써 수익성 경쟁에서 승리하고 시장의 선도자가 되는 것이 필요했다. 이는 현재 한국영화 시장에서 가장 탄탄한 지위를 점하고 있는 CJ, 오리온, 롯데와 같은 기존 대기업 계열사들을 통해 확인할 수 있다. 이들은 1950~60년대에 각각 제일제당, 동양제과, 롯데제과와 같은 식품회사로 출발하여 90년대 중후반에 영화산업에 진출하는 공통적인 모습을 보여주고 있다. 이후 1990년대 말에서 2000년 사이에 멀티플렉스로 상영업을 시작하여(98년 CJ CGV, 99년 롯데시네마, 2000년 오리온 메가박스) 본격적으로 한국영화 시장에 진출하였고 이를 발판으로 이후에 투자·배급업으로 사업영역을 확대하여 수직계열화를 이룰 수 있었다. 이어서 한국영화산업은 2기에 이어 1998년 이후부터 현재에 이르는 제3기에 접어들게 된다.

위의 그림에서 보는 바와 같이 이 시기의 한국영화 산업은 미국 영화에 대한 큰 의존성을 보이다가 대기업들이 시장에 참여하면서, 빠른 속도로 발전하고 있다. 대규모 투자와 국내 대학과 해외에서의 전문 인력 양성 등에 힘입어 국내제작 영화가 연이어 흥행에 성공하였고, 한류를 등에 업고 해외 수출까지 하고 있는 상황이다. 따라서 이 시기는 공급자 및 구매자의 교섭력이 영화 제작 및 배급

부문이 성장하는 속도와 병행하여 동반 성장하면서, 한국영화산업을 체계화시켰다고 평가할 수 있다. 그러나, 기업간 경쟁이 치열해지면서, 대기업보다는 중소기업의 수익성이 저하되었으며, 배급부분보다는 제작부분의 수익성이 상대적으로 열악한 현상을 보였다. 반면 산업 내 전반적인 경쟁의 격화는 한국영화산업의 글로벌 경쟁력의 기반을 형성하는데 상당한 기여를 한 것으로 평가할 수 있다.

주목할만한 것은 이 시기에 TV, 비디오, DVD, DMB, 운동 경기관람, 전자게임, 테마파크 등을 비롯한 다양한 문화상품이 빠른 속도로 확산되었다는 점이다. 또한 한국 메이저 배급사들의 등장으로 한국영화산업 구조의 체계적인 발전이 시작되었다. 대기업들은 투자-제작-배급-상영의 수직적 통합으로 범위의 경계를 추구하고 있으며, 수평적 통합으로 규모의 경계를 이룩하였다. 이러한 변화는 영화산업에 진입하기 위해서 필요한 초기 자본, 규모, 네트워크를 빠른 속도로 증가시켜 추가적인 업체들의 진입을 어렵게 하고 있다. 따라서 이 시기 핵심성공요인은 수직 및 수평적 통합을 통해 범위의 경제 경쟁에서 이길 수 있는 능력에 있었다. 나아가 이를 바탕으로 누가 먼저 해외시장 진출의 기반을 마련하는가 역시 중요한 요인이 되고 있다. 해외로부터 영상콘텐츠의 진입뿐만이 아닌 공동 투자 및 제작이 이루어지면서 해외 기업의 국내 시장의 진입이 영화산업의 가치사슬 전반에 걸쳐 영향을 미치고 있다. 이에 따라 변화하는 글로벌 시장의 변화에 빠르게 적응할 수 있는 능력이 향후 생존의 성패를 좌우할 것이다.

2007년 이후 한국영화산업은 제작 주체의 다양화를 비롯하여, 다양한 영상 유통매체로 인해 산업의 범위가 확장될 것으로 보인다. 이러한 범위의 확장으로 형성된 신규 시장에 대한 진입이 활발해질 것으로 예상된다. 또한 디지털기술의 발달로 극장뿐만 아니라 DMB, IPTV 등 다양한 상영 방식

이 제공될 것으로 보인다. 따라서 경쟁력 있는 국내 영화의 지속적인 발굴과 제작이 요구된다. 또한 해외자본과 선진기술의 적극적인 유치를 통해 양질의 콘텐츠 제작함으로써 한국영화산업의 최근 위기를 극복할 방안을 마련해야 할 것이다. 따라서 경쟁력 있는 콘텐츠를 발굴하고 이를 다양한 관련 산업과 연관시켜 원소스-멀티유즈(One source-Multi Use)를 통한 가치창출을 가능케 해야 한다. 규모 및 범위의 경제를 달성함으로써 극장수입에만 의존하는 후진적인 매출구조를 변화시키고 성장 모멘텀을 확보할 수 있어야 한다. 나아가 국내 흥행작의 단발적인 해외수출에서 벗어나 적극적인 해외시장 창출과 보다 넓은 시장으로 진출하기 위한 전략 수립이 필요하다.

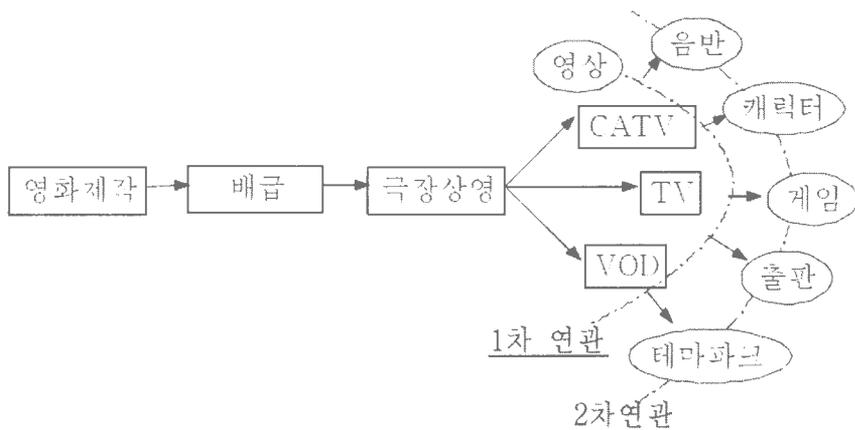
4.2 한국영화산업의 구조적 문제와 글로벌 경쟁력

한국영화산업의 가장 큰 구조적 문제점은 영화제작 및 배급을 통해 이윤을 창출하는 데에 한계가 있다는 점이다. 크게 나누어 보면, 후진적인 수익 구조와 협소한 국내시장이 주요한 원인으로 지적될

수 있다.

위의 그림에서 보는 바와 같이 영화산업은 극장 상영을 통해 가치가 창출되는 것 이외에 가치의 연쇄 및 확대 범위가 넓은 고부가가치 산업이다. TV, VOD(Video-On-Demand), 케이블 TV 등과 같은 영상 산업이 1차 연관 산업이라면, 음반, 캐릭터, 게임, 출판, 테마파크와 같은 2차 연관 산업으로 확장 가능성이 매우 큰 산업이 영화산업이다. 그러나 미국과 한국의 영화산업 매출 구조를 비교해보면, 미국의 경우 극장 수입이 영화 매출의 15%에 불과한 반면 한국의 경우는 약 70%를 차지하고 있다. 상대적으로 비디오와 DVD, TV, 수출 등 매출 구조를 다변화하고 있는 미국에 비해 한국 영화산업은 원소스-멀티유즈(One source-Multi Use)의 특성을 살리지 못하고 있다.

극장수입에만 의존하는 후진적인 매출구조는 그러나 최근 몇 년간 양적인 급성장을 거듭해온 한국 영화 시장의 화려한 외관에 묻혀 제대로 된 처방을 받지 못했다. 그러던 중 2007년 상반기에 이르러 한국영화 시장은 최악의 기간을 맞고 있다. 국내 시장 점유율이 64.2%까지 치솟고 전국 극장 매출

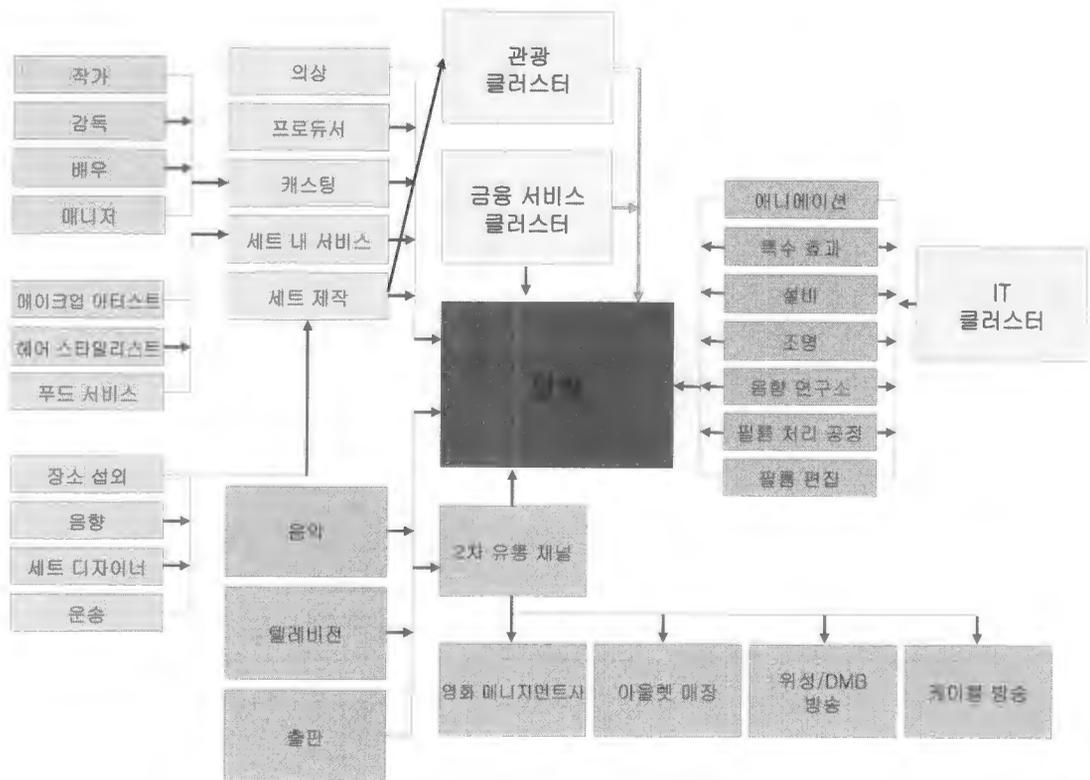


〈그림 4〉 영화산업의 가치 연쇄 및 확대¹⁹⁾

19) 〈그림 4〉 자료: 고성민(2002), "한국 영화산업의 선순환구조와 발전전략," 삼성경제연구소 Issue paper.

액이 1조원대를 돌파하는 등 그 어느 때보다 화려한 성적표를 받았던 2006년 한국영화 시장에 위기라는 말은 어울리지 않아보일 수 있다. 그러나 작년 한 해 총 108편의 한국영화가 상영되는 등 1991년 이후 가장 많은 한국영화가 제작되었다는 화려한 성적 이면에 80%가 넘는 영화가 손해를 보았다는 결과가 놓여져 있다. 평균 제작비가 40억원에 이를 정도로 급격히 상승한 반면, 40억원 짜리 영화의 손익분기점인 130만명을 넘긴 영화는 겨우 22편에 불과했다. 그 어느 때보다 영화산업의 구조개편과 새로운 시장개척이 필요한 시점이다.

위의 그림은 영화산업의 클러스터 구성 요인을 보여주고 있다. 클러스터란 특정 영역에서 지리적으로 근접한 연계기업, 관련 및 보완 기업, 교육 및 정부기관 등 다양한 관련 기관들이 유사성과 보완성 등으로 연결되어 경제적 효율성을 창출하는 집단을 지칭한다.²⁰⁾ 즉 연관 기업과 기관들이 일정 지역에 근접하여 모임으로써 시너지와 외부효과를 발휘하는 것을 의미한다.²¹⁾ 클러스터는 보통 거대 기업이나 유사 기업을 중심으로 하여 그 기업이나 산업의 전후방 가치사슬에 참여하는 모든 기업, 단체, 기관들이 포함된다. 이런 클러스터 구성요인



〈그림 5〉 영화산업 클러스터 구성 요인

20) Porter(1996). On Competition. Harvard Business School: Boston, MA.; Advani(1997). Industrial clusters: A support system for small and medium sized enterprises. Private Sector Development Department, occasional paper no.32 The World Bank.

21) Waits and Howard(1996). Industry clusters: A multipurpose tool for economic development. Economic Development Commentary 20(3): 5-11.

은 기업의 전략과 경쟁관계 요인, 수요조건, 요소 조건 그리고 관련 및 지원 산업과 같이 크게 4가지 요인으로 분류된다. 이와 같은 클러스터는 글로벌 경제 하에 국가경쟁력의 근원이 되기도 한다.²²⁾ 위의 그림에서 보는 바와 같이 영화산업을 구성하는 클러스터는 단순히 영화산업뿐만 아니라 IT기술을 비롯한 많은 관련 문화산업들로 구성된다. 이와 같은 관련 산업간의 관계에서 보듯이 국내 영화산업의 경쟁력을 제고시키기 위해서는 영화산업 단독으로는 한계가 있다. 따라서 영화산업을 구성하고 있는 클러스터 전반의 경쟁력 제고 관점에서 접근할 필요가 있다. 영화산업 인력 양성을 위한 교육 시설을 확대하여 보다 우수한 인력을 양성하고 적극적으로 투자할 수 있는 펀드를 구성할 수 있다. 영화제작에 필요한 전반적인 원가를 절감할 수 있는 공동영화 촬영소를 추가로 건설하거나, 영화 시나리오 작가들에 대한 적극적인 발굴 및 육성 조치들을 시급히 추진할 수 있을 것이다. 관련 정책이나 제도 또한 향후 국가경계의 원동력으로 성장할 수 있는 문화관련 산업에 도움이 될 수 있도록 보완되어야 할 것이다.

4.3 쇼박스의 핵심역량과 전략

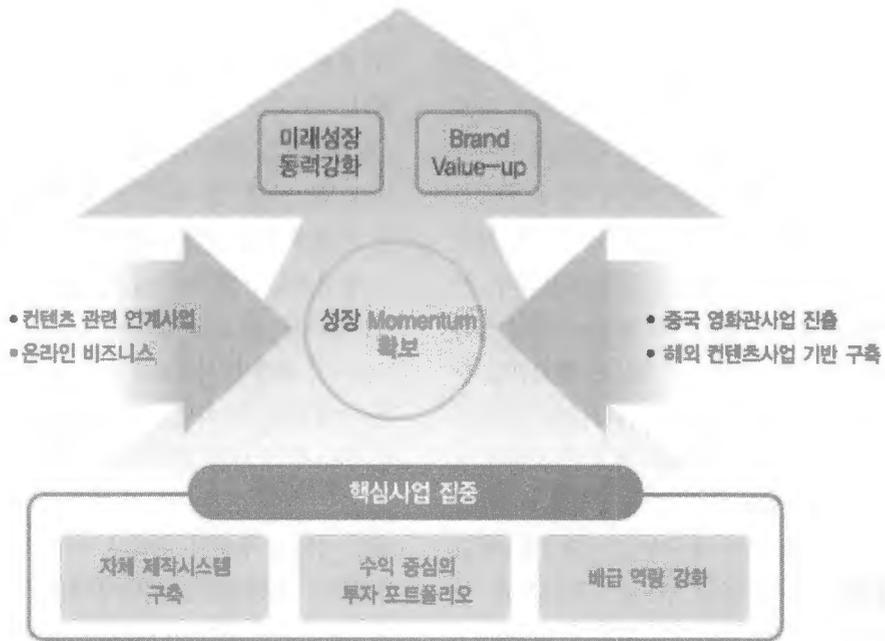
핵심역량(Core Competence)이란 다양한 사업부 혹은 제품에 적용함으로써 고객에게 현격한 혜택을 제공할 수 있으며 경쟁사가 쉽게 모방하지 못하기 때문에 환경변화 속에서도 경쟁우위를 지속시키는 기업의 본원적인 능력을 의미한다. 대부분의 기업들은 단순히 환경의 변화에 따라 나타나는 기회만을 포착하여 외부지향적인 다각화를 추구하는 경향이 있다. 그러나 핵심 역량에 기반한 경영은 기업이 성공적인 미래를 위해 자신의 한계를 뛰어

넘는 미래의 위치를 결정한 뒤, 그 위치를 달성하기 위한 핵심적인 경쟁 역량을 설정할 것을 요구한다.

영화산업은 가치의 연쇄 및 확대 범위가 넓은 고부가가치 산업으로 수직 및 수평계열화가 가속화되는 가운데 신규사업 진출과 해외시장 개척에 있어서 핵심역량을 염두에 둘 필요성이 제기되고 있다. 그러할 때 원소스-멀티유즈(One source-Multi Use)의 전략적 시너지효과를 창출할 수 있다. 많은 기업들이 각 사업부문간 수직, 수평 통합을 통한 시너지 효과를 창출해야 한다는 데에는 이견이 없다. 그러나 아직 시너지 효과가 창출되는 과정에 대한 이해는 충분치 못하다. 각 사업부문을 단순히 통합하는 것만으로는 시너지 효과가 창출되지 않는다. 디즈니의 영화와 테마파크, 캐릭터, DVD/Video 등의 사업 및 제품들은 각각이 상호 구매촉진(Enforced Sales) 효과를 갖도록 구성됨으로써 '전략적 시너지'를 창출한다. 마찬가지로 한국의 영화기업은 이러한 전략적 시너지를 창출하기 위해 디즈니의 '라이언 킹(Lion King)'과 같은 공통자산(Common Asset)을 발굴해야 한다. 즉, 한국의 문화를 전 세계인들의 입맛에 맞도록 요리한 '맛있는 콘텐츠'가 필요하다. 그러할 때 전략적인 해외진출의 길도 열리게 된다. 핵심역량을 바탕으로 지속적인 성장 모멘텀을 확보함으로써 한국의 영화기업은 글로벌 문화콘텐츠 기업으로 성장할 수 있다.

쇼박스는 영화제작 부문에서 역량 있는 제작인력의 확보와 신규 제작사의 설립 추진, 그리고 경쟁력 있는 제작사와 파트너십을 강화함으로써 자체 제작 시스템을 구축하고 있다. 또한 영화투자 부문에서는 사내/외 모니터 그룹을 운영하여 투자심의 시스템을 확대함으로써 수익 중심의 투자 포트폴리오에 집중하고 있다. 그리고 영화배급 부문에서는

22) Porter(1990), The Competitive Advantage of Nations, Free press: NY.



〈그림 6〉 쇼박스의 Business Road Map

전략적인 배급 타이밍의 경쟁력을 확보하는 것이 무엇보다 중요하며 해외 메이저 배급사와 파트너십을 확대할 필요성을 절감하고 있다. 이를 통해 배급과 마케팅 역량을 강화하겠다는 계획이다. 결국 자체 제작시스템의 구축과 수익 중심의 투자 포트폴리오, 그리고 배급 역량 강화로 구성되는 핵심사업에 집중하여 핵심역량을 확보하겠다는 계획을 실천하고 있다.

위의 그림에서 보는 바와 같이 쇼박스는 핵심역량을 바탕으로 사업영역 확대를 통한 성장모멘텀을 확보하고자 크게 온라인 비즈니스, 콘텐츠 관련 연계 사업, 해외진출의 세 가지 분야를 핵심사업과 연계시키고 있다. 온라인 비즈니스 부문에서는 온라인 커뮤니케이션 채널을 구축하고 CRM 기반의 마케팅 사업을 전개할 계획을 세우고 있다. 그리고 DVD 제작 및 유통, 상영 및 공연, 연예 매니지먼트, 스포츠, 오락, 레저시설 운영, 광고대행, 캐릭터 판권 사업 등에 걸친 광범위한 콘텐츠 관련 연

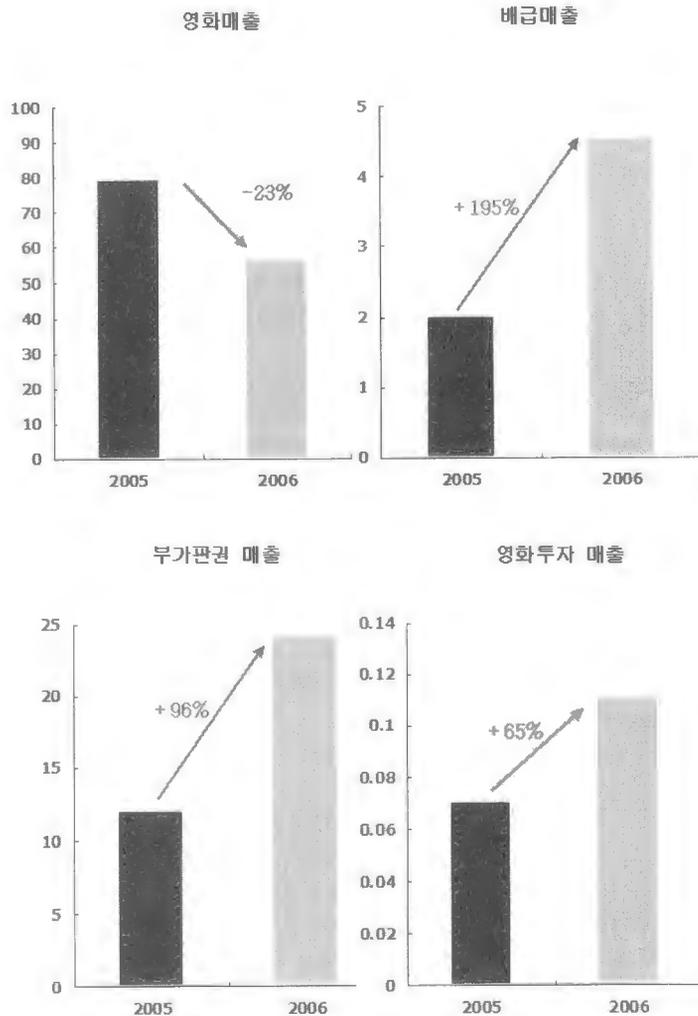
계 사업으로 성장 모멘텀을 구축하고 있다. 또한 해외진출에 있어서는 중국 현지법인을 2004년에 설립하였고 중국 내 멀티플렉스 영화관 설립을 본격화하고 엔터테인먼트 사업 네트워크를 구축 중에 있다.

쇼박스가 2002년에 영화배급업에 진출한 이후 3년이라는 짧은 시간 안에 업계 선두로 도약할 수 있었던 것은 무엇보다 경쟁력 있는 인적자원과 이 자원이 시스템화된 조직으로 통합될 수 있었기 때문에 가능했다. '쇼박스'의 인적 파워는 국내 최고 수준의 인당 생산성을 자랑한다. 실수를 용인하고 유연하고 재미있는 문화를 지향하는 쇼박스는 'Executes, for our Fun!!-Enjoy, Smart and Dream'이라는 비전을 가지고 있다. 문화콘텐츠 기업의 성공이 '얼마나 많은 재미를 관객들에게 선사하느냐'에 달려 있다면, 이러한 기업 문화는 쇼박스가 색깔 있는 영화를 선별하는 밑거름이 되어 왔다고 할 수 있다. 이는 블록버스터 영화에 대한 불신

이 질던 한국영화시장에서 철저한 사전 기획을 바탕으로 과감한 투자를 했던 <태극기 휘날리며>나 타사에서 투자결정이 번복되었던 <웰컴투 동막골>에 제품 완성도를 위해 자청해 제작비를 증액한 사례, 그리고 통상 기피되는 장애인, 스포츠 소재의 영화였던 <말아톤>의 감동적 스토리를 높이 사 투자결정을 내렸던 예를 통해서도 알 수 있다. 2006년 전세계가 주목한 영화<괴물> 외에도 2005년 수익률 100%가 넘는 영화 7편이 쇼박스의 투자·배

급작이었다.

쇼박스는 영화의 제작, 투자, 배급 그리고 상영의 각 과정이 독자적으로 이익을 창출하지 못한다는 점을 극복하고자 제작, 투자-배급 그리고 상영에 이르는 전 과정을 아우르는 Total Solution 망을 제공함으로써 시너지효과를 창출하고자 하였다. 이를 통해 아래와 같이 배급과 부가판권, 영화투자 부문에서 빠른 매출 신장세를 보여주고 있으며, 기존 한국영화산업의 후진적인 수익구조를 재편하기



<그림 7> 쇼박스 전년대비 부분별 매출 증가 추이 (단위: 십억원)

위한 노력에 박차를 가하고 있다.

4.4 쇼박스의 해외진출 전략

국내기업들의 해외시장진출을 위해서는 무엇보다 핵심역량의 구축이 선행되어야 한다. 경쟁우위를 창출할 수 있는 내부역량을 구축하고 해외진출 지역을 선택하여 최적의 장소에 최적의 가치활동을 배치할 수 있는 계획을 수립해야 한다. 따라서 해외진출 지역의 선택은 단순히 제품을 판매할 지역을 고르는 것 이상의 의미를 갖는다. 다음으로 수출과 계약, 해외직접투자 등 해외진출 방법을 선택하고 글로벌 시장에서 어떻게 현지화할 것인지에 대한 면밀한 계획이 필요하다.

위의 표에서 보는 바와 같이 해외진출 유형은 수출위주의 마케팅 전략에서 나아가 공동제작 또는 합작 및 단독 해외직접투자와 같은 전략으로 고도화될 필요가 있다. 국내의 영화기업들은 국내시장용으로 개발된 영화를 일회성으로 해외에 수출한다는 인식을 탈피하여 작품의 기획단계에서부터 해외시장을 겨냥한 구상이 필요하다. 나아가 해외진출 방법으로서 수출 또는 단순라이센싱을 벗어나, 공동제작, 합작투자, 단독투자까지 적극적으로 추진할 필요가 있다.

바로 이 점에 있어, 2007년 9월 14일 한국영화로는 최초로 미국 전역 1500여개가 넘는 스크린에서 개봉한 심형래 감독의 영화 <디 워>가 갖는 의미는 남다르다. 쇼박스는 2007년 상반기 대부분의

〈표 1〉 해외진출 유형²³⁾

해외진출유형	정의와 대표적 사례
상품수출	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 판매에이전시나 현지판매법인을 통한 직간접적인 방식으로 물리적 상품을 해외시장에 판매하는 것을 의미함 ▪ 예를 들자면 완제품 음반, 비디오, 또는 캐릭터가 들어간 완구 또는 문구류 제품들의 수출이 포함됨
라이센싱	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 현지기업과의 계약을 통해 콘텐츠의 사용권을 제공하고 그 대가로 로열티를 받는 형식임 ▪ 문화콘텐츠산업에서 가장 일반적인 형태로서 영화, 음반, 출판, 공연, 캐릭터 등에서 광범위하게 사용됨
공동제작	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 프로젝트에 대해 해외파트너와 함께 지분투자에 참여함으로써 해외에 진출하는 경우임 ▪ 과도한 투자비 부담과 리스크를 줄임과 동시에 적절한 파트너 선정을 통해 자신의 약점을 보완하고 현지정부의 규제를 우회할 수 있는 장점이 있음 ▪ 해외 판권 양도를 조건으로 한 해외자본 유치를 통한 영화의 공동제작 등이 해당됨
합작투자	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 해외파트너와 함께 합작법인의 지분투자에 참여함으로써 해외에 진출하는 경우임 ▪ 과도한 투자비 부담과 리스크를 줄임과 동시에 적절한 파트너 선정을 통해 자신의 약점을 보완하고 현지정부의 규제를 우회할 수 있는 장점이 있음 ▪ 해외 유통망을 가진 현지기업과의 합작법인 설립이 해당됨
단독투자	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 단독투자에 의해 현지법인을 신설하여 해외시장에 진출하는 경우임 ▪ 해외시장에서 자사 콘텐츠에 대한 확실한 통제력을 행사할 수 있으며, 법적으로 현지기업이므로 해외기업에 대한 규제로부터 자유로우며, 수익을 독점할 수 있는 장점이 있음 ▪ 할리우드 직배사들의 해외진출 형태가 대표적인 예임

23) 〈표 1〉 문화콘텐츠진흥원 (2005), 문화콘텐츠 해외진출 프로세스 혁신 및 정보화 전략계획 수립. (재인용: 이형오 (2006), 문화콘텐츠기업의 해외진출 전략과 지원정책)

역량을 <디 워>에 집중해왔으며 국내 영화 역사상 최초로 미국 시장에 직접배급함으로써 해외시장을 향한 투자배급사업의 재평가 계기를 마련하였다. 한국시장보다 규모가 10배 이상 큰 미국에서 박스 오피스 매출과 연동된 배급수수료 수익을 얻는다는 것은 해외시장 개척의 서막으로 평가되기 때문이다. 이에 앞서 쇼박스는 봉준호 감독의 영화 <괴물>을 전세계 10여개국 이상에 배급하였고, 할리우드에서 <괴물>의 리메이크 판권을 확보해 놓은 상황이다. 이처럼 쇼박스는 해외시장에 직배를 확대함으로써 한국영화산업의 새로운 이정표를 세워 나가고 있다. 이제까지의 단순 작품 수출을 넘어 직배를 통해 현지에서 발생한 이익의 주체 역시 한국 영화사가 된다는 것은 일시적인 한류 바람에 의존해오던 기존의 해외시장 진출 전략의 패러다임이 변화하는 것이라고도 평가할 수 있다. 즉, 국내시장 매출에 한정되어 있던 영화사의 수익구조를 해외진출을 통한 수익으로 바꿀 수 있는 첫 발이 내딛어진 셈이다. 특히 해외시장은 부가판권 시장이 발달되어 있기 때문에 영화의 흥행 여부에 따라 이제까지와는 다른 수익구조가 창출될 수도 있다. 해외시장에서 한국영화는 직배에 아직 메리트가 없다. 또한 외국 시장에 대한 충분한 정보가 부족하고 해외 스크린을 직접 확보하지 못하기 때문에 직배가 이루어지는 경우는 많지 않다. 직배가 된 영화는 쇼박스의 <괴물>과 CJ엔터테인먼트의 <태풍>, <왕의 남자> 정도에 그치고 있다. 이러한 상황에서 직접 배급 형태로 미국 전역의 1500개 스크린에서 <디 워>가 상영된다는 것은 단순히 영화 한 편 성공 이상의 의미를 가질 수밖에 없다. 이후 쇼박스는 한국영화의 직배를 확대할 계획이며 해외시장 전략에 있어 이 점은 매우 중요한 부분임을 염두에 두고 있다.

또한 쇼박스는 지난 4월 공동투자·배급의향서(LOI)로 시작된 '20세기 폭스'와의 제휴가 구체화

될 경우 해외시장 배급이 신규 수익원으로 자리잡을 수 있다는 점에서 이번 <디 워>에서 시작된 해외시장 경험은 더욱 의미가 있을 것이다. 그리고 20세기폭스와의 LOI 체결에 대해 시장에서는 쇼박스가 세계 최대 영화시장인 할리우드 진출의 길을 열었다는 평가가 나오고 있다. 계약이 마무리된다면 경쟁사인 CJ엔터테인먼트보다 한 발 앞서 해외시장을 선점하게 될 전망이다. 특히 계약 내용이 국내 및 미국을 포함한 전세계시장을 대상으로 하고 있다는 점에 의의가 있다. 쇼박스는 20세기폭스와의 제휴의 핵심이, 1회성 투자가 아닌 쇼박스가 선정한 영화에 할리우드 자본의 지속적인 투자를 유치하게 됐다는 점임을 밝히고 있다. 좋은 콘텐츠를 선점함으로써 국내 시장에서의 영향력도 확대할 수 있으며, 기존에 보유한 판권의 리메이크 등 해외시장 진출의 길도 열었다는 점에서 한국영화산업의 새로운 해외진출전략으로 그 의미가 크다.

쇼박스는 2007년을 글로벌 시장 개척의 원년으로 삼아 글로벌 투자 프로젝트로 <디 워> 외에 영화 <적벽대전>에 대한 투자를 진행하고 있다. <적벽대전>은 아시아 4개국이 공동으로 투자하는 프로젝트로 쇼박스는 60억원(10%) 가량의 지분을 보유할 계획이다. 이러한 과정들을 통해 쇼박스는 해외시장의 노하우를 습득하고 투자 포트폴리오를 확대하겠다는 계획을 하나하나 실행해가고 있다. 이처럼 쇼박스의 해외시장 진출에 대한 끊임없는 도전은 한국을 본거지로 하는 영화 및 문화콘텐츠 분야 글로벌기업의 탄생만이 세계시장에서 살아남을 수 있다는 전략적 판단에 근거하고 있다.

참고문헌

고정민(2002), 한국 영화산업의 선순환구조와 발전전략 (Issue paper), 서울, 삼성경제연구소.

김휴중(2002), "한국 영화산업의 구조 및 수요변화에 대한 연구," *문화경제연구*, 제5권 제1호, pp. 85-107.

김현정 외.(2006) 2004년 세계 영화시장 규모 및 한국영화 해외 진출 현황 연구(영화진흥위원회), 서울, 커뮤니케이션 북스.

김현정, 박영은 외.(2005), 한국 영화관객의 관람구매 결정요인과 마케팅 방안 연구(영화진흥위원회), 서울, 커뮤니케이션 북스.

박남규(2006), "CJ엔터테인먼트: 한국의 역동적인 문화를 해외시장으로," *국제경영리뷰*, 제10권, 제3호, pp. 189-222.

박영은 외.(2005). 2004년 한국영화 수익성 분석과 영화 산업 수익성 향상 방안(영화진흥위원회), 서울, 커뮤니케이션 북스.

박영은 외.(2007). 2005년 한국영화 수익성 분석과 영화 산업 기업화 과정 연구(영화진흥위원회), 서울, 커뮤니케이션 북스.

손대현(2004), "문화를 비즈니스로 승화시킨 엔터테인먼트 산업," *경기, 김영사*.

유임수, 이상면, 안드레아스 슐체(2004), "WTO시대 한국 영화산업의 문제와 전망: 독일, 프랑스 영화 산업과 비교," *유럽연구* 제19권, pp. 117-145.

Advani, A.(1997), "Industrial clusters: A support system for small and medium sized enterprises," Private Sector Development Department, occasional paper no.32 The World Bank.

Barney, J.B.(2002), "Gaining and Sustaining Competitive Advantage(2nd ed.)," Prentice-Hall International: Upper Saddle River, NJ.

Brandenburger, A.M. and H.W. Stuart Jr.(1996), "Value-based Business Strategy," *Journal of Economics and Management Strategy* 5(1): 5-24.

Bucklin, L.P. and S. Sengupta(1993), "Organizing Successful Co-marketing Alliances," *Journal of Management* 57: 32-46.

Caves, R.E.(2000), "Creative Industries: Contracts between Art and Commerce," Harvard University Press: Cambridge, MA.

Kim, W.C. and R. Mauborgne(2005), "Value Innovation: A Leap into the Blue Ocean," *Journal of Business Strategy* 26(4): 22-28.

Nelson, RR(ed).(1993), "National Innovation Systems: A Comparative Analysis," Oxford University Press: NY.

Park, N.K.(2001), "E-alliances: How to select alliance partners and alliance types?" *International Journal of E-business Strategy Management* 3 (2): 151-157.

Park N.K., J. Mezas and J. Song(2004), "A Resource-based View of Strategic Alliances and Firm Value in the Electronic Marketplace," *Journal of Management* 30: 7-27.

Porter, M.(1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors," Free press: NY.

_____.(1985), "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance," Free press: NY.

_____.(1990), "The Competitive Advantage of Nations," Free press: NY.

_____.(1996), "On Competition," Harvard Business School: Boston, MA.

Prahalad, C. K. and G. Hamel(1990), "The core competence of the corporation," *Harvard Business Review*, May-June: 79-91.

Stroper, M. and R. Salais(1997), "The Regional World: Territorial Development in the Global Economy," Guilford Press: NY.

Vogel, H.L.(2001), "Entertainment Industry Econo-

mics(5th ed.).” Cambridge Univ Press: NY.
Waits, M.J. and G. Howard(1996), “Industry Clusters: A Multipurpose Tool for Economic Development,” *Economic Development Commentary* 20(3): 5-11.

웹사이트

- 1) 영화진흥위원회 <http://www.kofic.or.kr/>
 - 2005년, 2006년 세계 영화산업 결산 (영화진흥위원회)
 - 세계영화산업규모(영화진흥위원회)
 - 2005년, 2006년 영화진흥위원회 통계자료
 - 2006년, 2007년 ‘한국영화 동향과 전망’ (영화진흥위원회)의 영화진흥위원회 영화산업자료 다수 참고
- 2) 쇼박스(주)미디어플렉스 <http://www.showbox.co.kr/>
 - 쇼박스 회사소개
 - 쇼박스 IR
- 3) 미국영화 협회(Motion Picture Association of America) www.mpa.org
- 4) 아시아 영화 전문사이트 Twitchfilm.net

Growth Momentum of Korean Film Industry and Global Expansion Strategy from ShowBox case

Namgyoo Kenny Park* · Jae-hoon Han** · Jinsung Kim***

Abstract

The purpose of this study is to analyze the Korean film industry and investigate the critical strategies and core competencies for ShowBox to gain competitive advantage in both domestic and global markets. Moreover, by examining the current status of the Korean film industry, this paper searched for methods of expansion into the foreign market as a growth strategy. Case studies have also been applied for further research. Porter's five forces model which analyzes the industry structure forms the basis of this study.

The results tell us that although the Korean film industry currently does not generate much profit, funds are being invested with respect to the future value. Especially, the major companies are taking the lead in the distribution and screening markets. Moreover, the rapid development of IT and the high quality of educated human resources are the core competency the Korean film industry has. In addition, lots of small-medium sized film-production firms can be the engine for the growth of the Korean film industry. Therefore, it is necessary to enter the global market with advantages of IT, human resource and plenty of film related firms. Based on the status of Korean film industry, leading firms such as ShowBox need to proactively search for strategies to expand into the global market.

Key Words: Global expansion strategy, Film Industry, Five forces model analysis, ShowBox case

* Professor, Graduate School of Business, Seoul National University

** PhD Candidate, Graduate School of Business, Seoul National University

*** Master Candidate, Graduate School of Business, Seoul National University