

국내 미디어 엔터테인먼트 산업의 성장과 도전: CJ 엔터테인먼트의 수직통합 사례를 중심으로*

박진수**

최민정***

본 사례는 국내 미디어 엔터테인먼트 산업의 성장과정을 사례연구를 통해 분석하였다. 국내영화산업은 지난 수년간 급속한 성장세를 보여 왔다. 그러나 소수 기업 중심의 과점화, 한정된 시장에서의 경쟁격화 및 국내시장의 포화로 최근 전반적인 수익률은 점점 낮아지고 있는 상태다. 사례기업인 CJ 엔터테인먼트는 국내영화시장의 독보적인 1위 업체로서 계열사 간·기업 내 가치사슬의 수직통합 시너지를 잘 활용한 대표적인 사례로 손꼽힌다. 그러나 최근 국내시장의 위협과 해외시장의 진출 이슈 등 새로운 전략적 방향 설정이 필요한 때이기도 하다. 본 사례는 여타 산업과 다른 영화산업만의 고유한 특성을 분석하는 것으로 시작한다. 이후, CJ 엔터테인먼트의 설립 이후 지난 10년을 중심으로 어떻게 성공적으로 수직통합을 이루었는지 고찰하였다. 마지막으로, 향후 지속적인 성장을 위한 전략적 이슈들을 살펴봄으로써 한국 미디어 엔터테인먼트 기업들이 처한 국내외 경쟁환경에 대한 시사점을 제공하였다.

주제어: 미디어 엔터테인먼트 산업, 수직계열화, 수직통합, 영화산업, CJ 엔터테인먼트

I. 머리말

김정아 CJ 엔터테인먼트 대표는 며칠 뒤 있을 CJ 한일합작법인 발표회에 쓸 인사말을 고르고 있다. 국내영화 배급업체로서는 최초로 해외기업과 합작법인을 설립, 현지화를 진행하는 것이다. 취임 첫 해, 지난 10여 년간 급격히 성장한 CJ 엔터테인먼트의 새로운 대표이사 자리를 맡으면서 회사 안팎으로 기대감이 컸다는 것을 잘 알고 있기에, 이번 발표를 준비하는 마음가짐은 누구보다 남다르다. 김정아 대표는 지난 10년간 CJ 엔터테인먼트가 어떠한 격변을 겪었는가를 생각했다.

1995년 제일제당 시절 해외수입 영화의 배급을

담당한 하나의 팀으로 시작한 CJ 엔터테인먼트는 2000년 독립분사 이후 한국영화시장에 성공적으로 안착, 발 빠르게 적응해 왔다. 2007년 모 그룹의 지주회사 전환을 계기로 영화를 넘어 TV 방송, 케이블, 인터넷 포털, 게임 영역까지 시장 지배력을 확대하였으나, 미디어·엔터테인먼트 영역의 경쟁이 거세지고, 스크린 증설에 따른 비용 부담과 국내영화산업의 침체가 겹치면서 최근 수년간은 계속되는 성장에 제동이 걸리기도 했다.

일개 배급팀에 불과하던 CJ 엔터테인먼트가 국내시장의 독보적인 1위 기업으로 발돋움하게 된 계기는 인구밀도가 높고 빠르게 취향이 변하는 한국의 시장에 신속하게 적응하여 그룹 내 영화사, 제작사 등 관계사를 잘 활용한 수직계열화(Vertical

논문접수일: 2009. 11. 27. 게재확정일: 2010. 05. 06.

* 본 연구는 서울대학교 BK21 경영사례연구사업의 일환으로 작성되었음

** 서울대학교 경영전문대학원/서울대학교 경영대학(jinsoo@snu.ac.kr), 교신저자

*** 서울대학교 경영대학(snumj04@snu.ac.kr), 공동저자

Integration)¹⁾ 전략 덕분이었다고 평가된다. 국내 최초로 멀티플렉스 영화관인 CGV를 설립, 불과 10년 만에 시장점유율 1위, 두 자릿수 성장의 신화를 만든 것도 CJ 엔터테인먼트였고, 이에 고무된 다른 대기업들의 시장 진입을 촉진해 국내 미디어 엔터테인먼트 영역의 M&A 바람을 주도했던 것도 CJ 엔터테인먼트였다.

그러나 CJ 엔터테인먼트가 항상 성공의 단맛만을 맛본 것은 아니었다. 발 빠른 성장은 기록적인 성과를 남겼지만 그 이후 남은 것은 국내시장의 포화와 무한 경쟁이었다. 잠재 관객이 5천만 명뿐인 협소한 한국시장은 기본적으로 투자 대비 수익성 측면에서 불안정했다. CJ 엔터테인먼트가 2005년부터 2007년 사이에 3년 연속 700억 원대의 적자를 기록한 것²⁾도 기본적으로 투자 선택에 실패한 탓이지만, 부가판권이나 해외시장이라는 안전판이 존재하지 않는 한국시장에서는 언제든 꺾을 수 있는 일이었기 때문이다.

김정아 대표는 이제 새로운 장의 시작이라고 생각했다. 회사가 지속적으로 성장을 하기 위해서는 현재의 성장을 넘어 지속적인 수익모델을 찾아야 한다는 것이 그룹 내외의 지배적인 의견이었고, 이를 위한 교두보로써 막 첫 테이프를 끊었기 때문이다. 김정아 대표는 CJ 엔터테인먼트가 처음 시장에 진입했던 10년 전과 비교할 때 상황이 더욱 어렵다는 점을 잘 알고 있다. 국내에서의 성공을 발판으로 새로운 도약을 준비하는 작금의 시기에 CJ

엔터테인먼트의 다음은 무엇이 되어야 할 것인가? 또한 CJ 엔터테인먼트가 성공적으로 해외진출을 하려면 어떠한 대응방안이 필요할까? 김정아 대표는 눈을 감으며 CJ 엔터테인먼트의 제2전성기를 맞이하기 위해 무엇이 필요한가를 고민한다.

II. 영화산업 개요

2.1 영화산업의 특성

영화산업은 널리 알려져 있다시피 일반적으로 고위험 고수익(high-risk high-return) 산업이다(De Vany, 2003). 흥행에 성공하면 엄청난 투자수익을 얻을 수 있지만 흥행에 실패하면 투자 원금 회수마저 불투명한 경우가 많기 때문이다. 영화를 비롯한 완성된 하나의 문화 콘텐츠(드라마, 방송영상, 게임스토리 등)가 만들어지기까지는 여러 단계를 거치게 된다. 영화의 경우 더욱 복잡한 과정을 거치는데, 우선 작가가 시나리오를 쓰고 감독이 그 시나리오를 바탕으로 배우를 캐스팅하면 촬영과 편집을 마치고 이를 극장에서 상영하게 된다. 이때 영화산업의 특성상 작품의 제작 초기부터 매우 많은 투자가 필요하며 향후 단계별로 그 투자는 계속된다. 하지만 투자를 함에 있어 각각의 단계별 위험(제작이 중단될 가능성, 투자가 중단될 가능성

1) Porter(1979)에 따르면 기업은 가치사슬의 특정 활동 부문에 대한 비교 우위를 판단하여 기업의 활동을 어느 정도까지 기업 내부에서 수행할지에 따라 기업 규모를 결정한다. 기업 내부에서 특정 활동을 직접 수행하는 것이 다른 기업이 수행하는 것보다 가격 경쟁력을 갖는 경우 기업은 그 활동 부문을 기업 내부에서 수행하게 되고(수직통합), 그렇지 않을 경우 계약·아웃소싱 등을 통해 시장에 맡긴다(Grossman and Hart, 1986). 많은 국문헌에서는 Vertical Integration의 번역어로 수직통합과 수직계열화를 큰 차이 없이 혼용하고 있지만, 본 사례에서는 기업 단위의 가치사슬 통합을 '수직통합', 계열사 단위의 가치사슬 통합을 '수직계열화'라고 지칭하기로 한다. 이는 '통합'이 문자 그대로 특정 기업 내부에서 가치사슬 상의 모든 활동을 총괄하는 것만을 뜻하는 듯한 의미를 줄 수 있는데 반해 '계열화'는 동종 그룹 내 계열사 간의 가치사슬 통합까지 포괄할 수 있기 때문이다. 그러나 모회사와 자회사가 긴밀하게 연결되어 하나의 기업처럼 여겨지는 그룹경영이 발달한 한국의 특성상, 수직통합과 수직계열화의 효과를 굳이 나누어 분석하는 것은 의미가 적다고 판단, 사례에서는 두 가지 경우 모두를 다루었음을 밝힌다. 이러한 점에서 대기업 계열사의 일부이면서 동시에 기업 내에서 가치사슬 통합을 이룬 CJ 엔터테인먼트는 정확히 구분되지 않는 두 개념을 설명하는데 매우 적합한 사례라 할 수 있다.

2) 동아일보, 2009.02.25.

등) 또한 존재하기 때문에 매우 리스크(risk)가 높다고 할 수 있다. 영화산업의 또 다른 위험 요소로 매몰비용(sunk cost)을 들 수 있다. 대부분의 문화 상품이 그러하듯 총 비용에 있어서 제작비용과 같은 초기 투자비용이 차지하는 비중이 매우 크지만, 작품이 완성되고 나서 시장에서 흥행에 실패할 경우 작품의 가치는 거의 제로에 가깝게 되기 때문이다. 그러나 반면에 흥행에 성공할 경우에는 추가 비용(제품의 복제, 재생산, 변형, 보관 등에 필요한 한계 비용)이 거의 들지 않으면서 인기가 계속될 시 추가 수익은 지속적으로 얻을 수 있다는 점에서 영화산업의 불확실성에도 불구하고 지속적으로 투자가 이루어지고 있다.

2.2 영화산업의 구조와 가치사슬

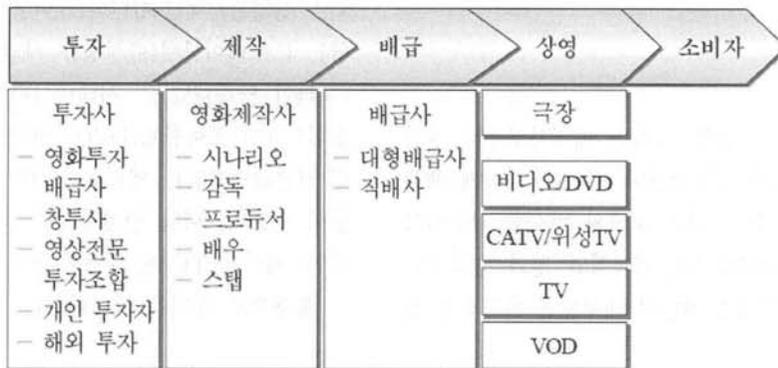
영화산업은 크게 단계가 분명한 네 가지 영역으로 나누어 살펴볼 수 있다. 하나의 영화상품의 흐름은 기획 및 투자(investment), 제작(production), 배급(distribution), 상영(screening)의 활동으로 이루어진다. 아래 <그림 1>은 영화산업의 일반적인 가치사슬 모형이다.

2.2.1 투자

영화를 만드는 과정의 첫 걸음은 '기획' 및 '투자' 단계이다. 시나리오가 완성되고 배역 등이 정해지면 제작자는 투자자를 물색하게 된다. 영화산업에서의 투자는 다른 산업과 비교할 때, 상품 하나에 투자를 결정, 집행, 회수하는 전 기간이 상당히 짧기 때문에 짧은 기간에 막대한 양의 자본을 끌어올 수 있는 역량을 갖출수록 유리하다고 볼 수 있다.

2.2.2 제작

다음은 경제적인 측면에서 생산자의 역할과 같은 '제작' 단계이다. 작품을 제작함으로써 영화의 상품 가치를 창출해내는 단계라 할 수 있다. 영화 제작사는 배우, 촬영장비, 감독 등을 구성하여 제작하게 되며 영화 촬영현장의 대부분의 인력과 장비는 소규모 전문업체에 아웃소싱하고 있다. 현실적으로 완성된 상업영화는 주요 배급사와의 관계에 의해 영화 상영이 결정되는 경우가 많아, 영화관을 소유한 대기업과 연계되어 있는 제작사와 그렇지 않은 소규모 제작사와의 격차가 점점 커지고 있는 상황이다.



(출처: 권은경, 2005)

<그림 1> 영화산업의 가치사슬 구조

2.2.3 배급

이렇게 제작 단계를 거쳐 최종적으로 완성된 영화 원본은 '배급'만을 따로 담당하는 업체에 제공된다. 이 때 배급사의 역할은 제작사로부터 받은 영화의 유통 및 마케팅 활동을 하는 것이다. 배급사는 경제적인 이익 창출 측면에서 매우 중요한 역할을 하는데, 배급사가 전국적으로 스크린의 수와 상영관의 수를 많이 확보할수록 관객객이 많아지고 이에 따라 수익 규모 또한 커질 수 있기 때문이다. 영화배급 기업들은 일반적으로 영화 제작 자본을 투자하고 배급망과 극장을 장악하는 구조를 취하고 있으나, 판권이 대부분 투자사나 기존 상영관과의 깊은 유대관계가 유지되어 온 대형 배급사들에게 주어지기 때문에 진입장벽이 높은 편이다. 스크린 점유율을 높이기 위해서는 배급사의 영화관 대비 협상력 우위가 기반이 되어야 하며, 따라서 상대적으로 배급력과 협상력이 크거나 상영관과의 관계가 긴밀한 배급사들이 영화 유통에 있어서 절대적인 우위에 놓일 수밖에 없다. 국내 배급시장은 동양, CJ, 롯데 등 대기업 3사에 의하여 과점화된 상황이며, 이들 3사는 자사계열의 멀티플렉스 체인을 수직계열화하면서 영화 시장에서의 배급 및 상영에서의 주도권을 행사하고 있다.

2.2.4 상영

마지막 단계인 '상영' 단계는 배급사로부터 영화를 받은 극장에서 이루어진다. 즉 소비자에게 제품을 직접 전달하는 과정인 소매와 비슷한 활동이라 할 수 있다. 국내에서는 전통적인 영화 상영관과 대기업의 멀티플렉스 체인이 대부분을 차지하고 있

다. 영화를 상영한다는 것은 작품의 경제적 가치를 계량적으로 환산하는 것으로서 여기서 얻는 수익은 투자자에게 환원된다.

III. CJ 엔터테인먼트의 성공

3.1 CJ 주식회사 기업 개요

CJ 주식회사는 애초에 식품회사로 출발했지만 다른 영역으로 사업을 확장하여 2007년 9월, 사업 부문과 투자부문을 분리해 지금은 지주회사로 전환한 상태이다. 투자회사로서의 CJ 주식회사는 인적 분할을 통해 계열사의 사업에는 개입하지 않고 주식의 매입을 이용한 투자만을 담당한다. 이로써 자회사가 성과에 구애 받지 않고 사업을 영위할 수 있도록 지배구조를 개선한 효과를 누릴 수 있다.

CJ 그룹의 미디어 엔터테인먼트 영역에 속한 계열사들은 그룹 전체 매출 비중의 14%를 차지할 정도³⁾로 중요한 역할을 담당하고 있다. 그 중 CJ 엔터테인먼트는 엔터테인먼트·미디어 부문을 총괄하는 역할이다. CJ 엔터테인먼트가 지분을 보유하고 있는 관계사로는 CJ CGV와 프리미어스(멀티플렉스 상영관), CJ 미디어(케이블 TV 프로그램 공급), CJ 케이블넷(유선방송 사업자), CJ Nkino(온라인 영화채널),⁴⁾ 시네마서비스(영화 투자·배급업), CJ 조이큐브(DVD·비디오 유통), CJ 인터넷(온라인게임), 엠넷미디어(디지털 음원 포털) 등이 있으며, 이들 관계사들을 중심으로 극장, 온라인, 케이블 TV 등 다양한 플랫폼을 이용한 콘텐츠 활용으로 수익을 극대화하는 전략을 펼치고 있

3) CJ 주식회사 Annual Report, 2008.

4) 사례 집필 당시에는 CJ 엔터테인먼트의 자회사였으나 사례가 실리는 2010년 8월 현재 경영악화의 이유로 회사가 청산된 상태다.

〈표 1〉 CJ 그룹 및 경쟁사의 수직계열화 현황

	기존 대기업계열사			이동통신사	
	CJ	오리온	롯데	SK 텔레콤	KT그룹
영화투자	CJ 엔터테인먼트, CJ 창업투자	쇼박스	롯데엔터테인먼트		KT (구 KTF 포함) 싸이더스FNH
영화제작	CJ 엔터테인먼트 엠넷미디어	인네트		아이필름 청어람 SK C&C	싸이더스FNH
영화배급	CJ 엔터테인먼트, 시네마서비스	쇼박스	롯데엔터테인먼트	SK 텔레콤	"
영화상영	CJ CGV 프리머스		롯데시네마	CINUS	
CATV(PP)	CJ미디어	온미디어		YTN미디어	
CATV(SO)	CJ케이블넷	오리온MSO			
음원	메디오피아 엠넷미디어 갑엔터테인먼트 올림엔터테인먼트			YBM서울음반 WS엔터테인먼트	
게임	CJ인터넷				엔트리브소프트
인터넷	"			SK커뮤니케이션즈	KTH
연예 매니지먼트	메디오피아			IHQ	

(자료: 영화진흥위원회, 삼성경제연구소, 각 사 사업보고서 참고)

다. 각 계열사 간의 관계와 콘텐츠 유통 경로는 〈표 1〉과 같다.

〈표 1〉에서 보다시피, CJ 엔터테인먼트는 영화 시장을 비롯한 국내 미디어 엔터테인먼트 업계에서 유일하게 가치사슬의 전 영역에 걸쳐 수직계열화를 이루고 있다. 또한 CJ 엔터테인먼트 스스로도 영화 산업의 상영 부문을 제외한 가치사슬의 전 영역에 걸쳐 담당함으로써 수직통합 시너지를 얻고 있다. CJ 계열사의 수직계열화 전략은 다음 절에서 설명한다.

3.2 CJ 엔터테인먼트의 수직통합 전략

국내영화산업은 2000년을 전후로 하여 한국영화가 관객 동원력을 인정받는 시점에서부터 자본력을 갖춘 대기업들의 시장 참여가 본격화되면서 수직계열화가 빠르게 진행되었고, 최근에는 거대 통신업체와 타 산업에서도 자본 참여를 통하여 영화산업에 진입하고 있다. 특히 통신사들은 배급사와 같이 전국적인 유통망을 갖추고 있는 점을 적극 활용하여 영상 콘텐츠의 확보를 목표로 삼고 접근을 시도하고 있는 상황이다. 이처럼 흡수나 합병의 형태를 통하여 수직계열화를 하려는 이유는 자본의 집중을

통한 계열화를 통하여 콘텐츠의 확대 재생산이 용이하며, 비용 절감 및 시장 지배력 강화 등 다양한 시너지 효과를 창출할 수 있기 때문이다.

앞 절에서 설명했다시피 영화의 제작과정은 크게 기획 및 투자 - 제작 - 배급 - 상영의 네 단계로 나눌 수 있다. 한 제품(영화)이 최종 소비자(관람객)에게 전달되기까지 각 단계에서 CJ 엔터테인먼트와 관련 계열사가 이룩한 수직계열화 전략은 다음과 같다.

3.2.1 투자 - 제작 - 배급의 후방통합

앞서 논했다시피, 문화 콘텐츠, 특히 영화의 경우는 최종소비자가 관람한 이후 그 가치가 결정되기 때문에 정확한 수요 예측이 어렵다는 단점이 있다. 따라서 투자자 측면에서는 제작자에 마음껏 투자할 수 없다는 단점이 있었고, 제작자 측면에서는 안정된 투자수익을 보장하지 못하기 때문에 충분한 자본을 유치하지 못한다는 단점이 있었다. 이를 극복하기 위해 CJ 주식회사의 미디어 엔터테인먼트 그룹은 투자와 제작을 계열사에서 동시에 담당하는 전략을 취하고 있다. 일례로 CJ 엔터테인먼트의 계열사인 CJ 창업투자(주)는 CJ 계열사가 배급하는 영화작품의 투자를 전문적으로 관리하여 투자 성공률을 높이고 리스크를 줄이는 한편 계열사와는 사업적 시너지를 발휘하여 자체 콘텐츠 생산을 돕고 있다.

“많은 분들의 생각과 다르게 CJ 엔터테인먼트에게는 우리가 제일 깐깐한 곳이라고 할 수 있습니다. 같은 내부 계열사 입장에서 왜 그렇게 까탈스럽게 구냐고 할 정도지요. 우리는 어디까지나 수익성을 보고

판단할 뿐입니다.”

- CJ 창업투자 유동기 이사⁵⁾

CJ 창업투자에서 투자 심사를 맡고 있는 유동기 이사의 인터뷰에서 알 수 있듯 CJ 엔터테인먼트는 투자담당 계열사의 전문화된 인력으로 흥행가능성을 예측하고 있다. 내부 관계가 있기 때문에 무조건 투자를 단행하는 것이 아니라 합리적으로 투자 여부를 결정하기 때문에 오히려 CJ 엔터테인먼트 입장에서는 마음놓고 작품을 선정하고 배급할 수 있는 것이다. 또한 CJ 창업투자의 엄격한 기준을 통과한 작품에 대해서는, 구조적으로 고위험 대상이라 투자자들이 회피했던 콘텐츠 사업에 CJ 엔터테인먼트가 적극적으로 뛰어들 수 있게 되면서 안정된 수익구조를 얻을 수 있었고, 이는 선순환적으로 질 높은 영화작품이 단지 투자자가 없다는 이유로 중간에 제작이 중단되지 않고 계속 공급될 수 있도록 기반을 만들어주어 전반적인 국내영화 제작 환경의 향상까지 이어졌다는 점에서 의의가 있다고 하겠다.

3.2.2 배급 - 상영-유통의 전방통합

CJ 제일제당이 1998년 국내 최초로 CGV라는 멀티플렉스를 도입한 이후 신규 진입자뿐 아니라 기존의 극장 또한 시설 리노베이션을 통해 멀티플렉스의 형태를 띠게 되면서 한 영화관에도 많은 영화를 공급해야 되는 상황이 발생하였다. 이에 따라, 멀티플렉스 등장 이전까지 오랜 배급관행이었던 간접배급 방식이 사라지고 쇼박스, 코리아 픽처스 등의 중앙배급사를 중심으로 한 직접배급⁶⁾이

5) 2009.10.12. 씨네21 인터뷰

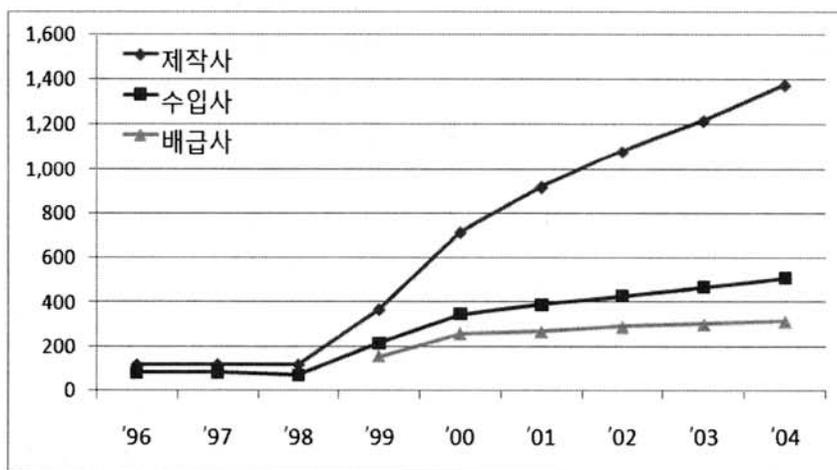
6) 직접배급이란 제작자가 극장에 직접 영화를 공급하는 방식으로, 해당 배급사와 제작사가 직접 계약을 맺어 영화를 상영하고 수익은 영화당 약정된 비율에 따라 나누는 부율제라는 방식에 의거하여 흥행수익의 배분이 이루어진다. 간접배급은 지방의 배급업자에게 영화의 관련 전체를 파는 방식으로 한번에 판매가 끝난다 하여 단매라 한다(정현용, 1994).

시작되었는데, 이는 멀티플렉스가 효율적이고 신속한 수급을 위해 전체과정을 통제하고 배급체계를 투명화할 필요성이 높아졌기 때문이다. 또한 제작사의 숫자의 증가 폭에 비해, 배급사의 증가 폭은 훨씬 작았고, 이러한 일련의 과정들에서 배급사의 역할은 더욱 중요해졌다. <그림 2>에서 알 수 있듯이⁷⁾ 1999년부터 2004년까지 제작사의 증가율은 4배지만, 배급사의 증가율은 약 2배 밖에 되지 않았다는 사실도 그만큼 배급사의 비중이 커졌다는 사실을 보여주고 있다. 이후 대기업형 멀티플렉스에서는 이러한 배급사의 역할에 대해 인식하고, 배급-상영 간의 수직계열화를 통해 극장, 제작사, 배급사를 통합하는 시스템을 구축하게 되었다.

CJ 엔터테인먼트는 영화를 직접 제작함과 동시에 배급과 상영에서 강력한 수직계열화 시너지를 얻고 있다. 배급사는 완성된 영화의 판권을 사들여 상영권을 확보하고 상영에 이르게 하는 중계자 역할을 수행하는데, CJ 엔터테인먼트는 전국적인 체

인망을 가진 멀티플렉스 CGV를 통해 안정된 스크린 수를 확보, 배급시장에서 큰 우위를 점하고 있다. 이는 전국적인 상영권을 직접 소유하지 않고 전통적으로 영업을 유지했던 경쟁 배급사들의 몰락을 통해서도 잘 나타나는데, 멀티플렉스 등장 이전 국내영화 배급 시장 점유율의 1위, 2위를 차지했던 시네마서비스와 쇼박스는 CGV 유통망을 통해 자사 배급 영화에 우호적인 환경을 적극적으로 구축한 CJ 엔터테인먼트의 공격적인 시장 침투에 따라 점유율이 10% 미만으로 떨어지거나 CJ 계열사 측으로 흡수·합병되는 등 시장에서의 지위를 거의 잃게 되었다.

배급사는 극장과는 다르게 영화의 라인업을 구성하기 위하여 영화의 제작과 투자 분야에도 관여를 하게 되며, 이로 인한 흥행 리스크를 일부 부담한다. 그러나 고정적으로 배급수수료라는 안정적인 수익원이 존재하기 때문에 CJ 엔터테인먼트는 계열사인 CGV와 프리미어의 전국 영화관에서 상영



(출처: 문화체육관광부, 2004. 인용자 수정)

<그림 2> 연도별 업체 증가 추이 (단위: 개)

7) 국내 배급사의 수는 1999년 5월부터 등록제에서 신고제로 변경되어 담당기관인 문화체육관광부에서도 그 이전의 신뢰성 있는 데이터가 충분하지 못해 포함하지 않았다.

되는 영화의 배급을 독점 담당하면서 성장할 수 있었다. 이는 다시 말해 배급사로서 흥행이 예상되는 대작의 제작과 마케팅에 일부 참여하게 되면 그만큼 안정된 스크린 수를 확보하는 것이 향후의 수익을 보전하기 위한 필수조건인데, 전국 스크린 수의 40% 이상을 차지하는 CGV와 프리미어의 멀티플렉스의 상영관을 확보하는 데에 다른 회사보다 협상력에 우위가 있는 CJ 엔터테인먼트는 좀 더 높은 수익률이 예상되는 블록버스터급 영화의 배급을 담당하기 수월해진다는 장점이 있다(자세한 설명은 3절에서 영화작품을 예로 들어 상술될 것이다). 즉 계열사끼리 영화 배급-상영의 수직계열화를 이룸으로써 배급사는 전국적인 상영관 체인망을 보유할 수 있었고, 이를 통해 고정적인 수수료 수익원을 마련할 수 있었다. 따라서 이로 말미암아 또다시 흥행작의 배급에 많이 참여할 수 있게 만드는 선순환 구조라 할 수 있다.

한편 국내 멀티플렉스 극장-배급사의 수익 배분율은 가능한 많은 상영관을 확보하여 단기간 수익에 초점을 맞추는 광역개봉 혹은 와이드 릴리즈(wide release)⁸⁾ 방식을 취하고 있다. 반면 초대형 블록버스터를 장기간 상영함으로써 수익을 얻는 헐리웃의 경우 상영기간에 따라 부율이 점점 올라

가는 슬라이딩(sliding) 방식⁹⁾을 취한다. 따라서 국내의 극장-배급사의 수익 배분율은 미국보다 좀 더 유리한 구조로 되어 있다고 볼 수 있다. 슬라이딩 배분방식을 취하는 헐리웃의 경우 극장과 배급사간 초반 수익 배분 비율이 2:8 또는 3:7인데 반해, 전국의 상영관에 같은 영화를 걸어놓고 단기간 수익을 노리는 국내 멀티플렉스 상영관의 경우 극장과 배급사간 수익 배분 비율이 주로 5:5 또는 4:6으로 배급사가 가져가는 몫이 훨씬 큰 구조이기 때문이다(류형진 외, 2005).

짧은 시간에 되도록 많은 스크린을 확보하고, 영화 수급을 시장상황에 빠르게 맞추어야 하는 부담이 있음에도 불구하고 한국에서 멀티플렉스의 와이드 릴리즈 방식이 통하는 이유는 스크린 점유율을 높이기 위해서는 배급사의 영화관 대비 협상력 우위가 기반이 되어야 하기 때문이다. 예를 들어 CJ 엔터테인먼트(배급사)는 CGV(상영관)와의 상생관계를 통해 좀 더 높은 이익을 리스크를 최소화하는 방식으로 얻을 수 있는 경쟁우위가 있는 것이다.

영화진흥위원회가 발표한 "2008년 한국 영화산업결산"에 따르면 CJ 엔터테인먼트는 2008년 한 해 총 38편을 배급함으로써 한국영화·외국영화를 통틀어 점유율 1위를 굳혔다. 이들 영화의 관객수

- 8) 와이드 릴리즈(wide release)란 짧은 시간 동안 최대 스크린을 통하여 영화를 상영함으로써 최대한 빨리 관객을 끌어 모아 투자수익을 조기에 회수하는 배급방식을 말한다. 1980년대 미국에서 시도된 방식으로 우리나라 영화들도 현재 이런 방식을 택해서 영화를 개봉하는 사례가 늘고 있다. 소수의 대기업을 중심으로 투자-제작-배급-상영이 일원화된 시스템에서는, 대규모의 제작비가 들어간 자사 영화 라인업간의 충돌을 피하면서도 상영관의 수를 효율적으로 조정해 안정적인 수익을 창출할 수 있는 방법이 필요했고, 이에 와이드 릴리즈 방식이 가장 적합했던 것이다. 실제로 CJ엔터테인먼트와 CJ CGV, 시네마 서비스와 프리미어, 롯데엔터테인먼트와 롯데시네마 등 제작력과 배급력을 동시에 가진 회사가 차지하는 시장 비율이 80%를 넘어서면서, 이들은 자사에서 제작한 영화들의 개봉 시기를 자체 조절하며 순차적으로 선보이는 전략을 일반화하고 있다. 이 방식은 단기간 대규모 개봉을 통해 수익을 거둬들여 투자 자본의 회전율을 높여 재투자까지의 기간을 단축시키고 배급사의 수익률을 극대화할 수 있다. 극장 또한 관객의 회전율이 높아져 더 많은 영화를 상영함으로써 수익을 증대시킬 수 있는 효과가 있다.
- 9) 슬라이딩(sliding) 배분방식은 첫 주에 정해진 비율로 관람료 수익을 배분한 후 상영주차에 따라 점차로 배분비율을 조정해 장기 상영할수록 극장에 배분되는 비율이 높아지는 방식이다. 이에 따라 제작사와 배급사의 경우 상영 첫 주에 수익의 상당부분을 가져감으로써 영화가 단기 흥행만 성공하고 장기 흥행에는 실패할 경우에 대한 위험을 감소시킬 수 있으며, 상영작이 향후 일정 수익이 예상되는데도 불구하고 다른 후속 영화의 개봉으로 인해 조기 종영되어 수익창출의 기회를 잃어버리는 사태를 방지할 수 있다. 영토가 넓은 미국은 우리나라와 달리 전국의 모든 개봉관을 확보하기 어렵고, 블록버스터가 많아 대작과의 경쟁을 피하기 위한 특별한 경우를 제외하고는 이 방식을 택하고 있다. 개봉 첫 주 고정된 부율(보통 2:8)을 배급사에 지급하게 되므로 천문학적인 비용을 들인 제작사는 우선 지분을 보전할 수 있다. 이후부터는 극장에 유리하도록 부율이 점차 높아지며, 초대형 블록버스터의 경우 상영 둘째 주 이후에도 계속 집객력이 유지되므로 장기상영이 걸린 헐리웃의 성공작은 극장의 수익을 극대화시킨다.

또한 전체 한국영화 관객 수의 30.1%에 달해 2위 배급업체인 쇼박스(10.1%)를 3배 이상 누르며 압도적인 1위를 기록했다. 이러한 결과는 CJ 엔터테인먼트가 배급 담당한 영화가 올해 흥행에 많이 성공한 덕분도 있지만, 계열사인 CGV의 기록적인 성장과 압도적인 스크린점유율에 기인한 것이 더 크다고 보아야 할 것이다.

CJ 계열사의 수직통합은 영화산업에 머문 것만은 아니다. 영화의 후속창구인 케이블 TV 부문에서 수직적 통합의 이점을 활용하기 위해 케이블 사업과 케이블 채널에서의 영향력 확대를 꾀하고 있다. 한국케이블 TV방송협회가 집계한 2009년 9월 말 케이블 TV 사업자별 가입자 통계에 따르면 CJ 오쇼핑의 자회사 CJ 헬로비전이 253만명(전체 가입자의 16.5%)으로 시장점유율 2위를 차지했다. 345만여 명(22.5%)을 가진 티브로드가 아직까지는 독보적인 1위이긴 하나, 57만 가입자를 가진 온미디어를 CJ 그룹이 2009년 12월 인수하면서, CJ 계열의 케이블 TV 가입자는 약 310만명(20.2%)으로 늘어나 1위와의 격차를 줄였다. CJ 계열사가 업계 1위인 티브로드 계열과 어깨를 나란히 할 수 있게 된 셈이다.

이를 통해 CJ 계열사가 얻을 수 있는 효과는 크게 3가지이다. 첫째, 창구(window)가 다양해진다. 계열사인 CJ 엔터테인먼트의 주력 사업활동과 무관하지 않다. 즉, CJ 계열사의 케이블 TV 사업자 인수 움직임은 단지 새로운 수익원 창출에 있지 않다. 재생산 비용이 거의 들지 않는 콘텐츠 상품의 특징을 십분 활용해 계열사가 투자, 제작, 배급, 상영한 영화작품을 상영 이후에도 추가매출을 올릴 수 있도록 다양한 2차 유통 경로를 모색하는 전략의 일환인 것이다. 둘째, 규모의 경제를 실현할 수 있게 된다. 유료방송 시장 자체에서의 경쟁

은 물론, 이동통신 시장 진출을 앞두고 있는 케이블 TV가 향후 IPTV와 경쟁을 하기 위해서는 규모의 경제 실현이 불가피하기 때문이다. IPTV의 경우 전국적인 사업을 할 수 있는 반면, 지역기반 케이블 TV는 권역제한 때문에 서비스 경쟁에서 어려움을 겪고 있다. 따라서 인수합병과 시장확대를 통해 규모의 경제를 실현할 수 있다. 셋째, 협상력을 획득하게 된다. 시청률만 놓고 보면 합병 이후 CJ의 케이블 PP 계열사는 지상파 방송사 SBS와도 경쟁이 가능한 구도이다. 방송매출이 지난해 8400 억원으로 SBS 그룹의 매출액 7500억원을 웃돌기 때문이다. 특히, 유료방송업자의 알짜 방송 콘텐츠들을 확보하게 돼 향후 경쟁 케이블 TV사, IPTV 등과의 협상에서도 자기 목소리를 낼 수 있을 것으로 예상된다.

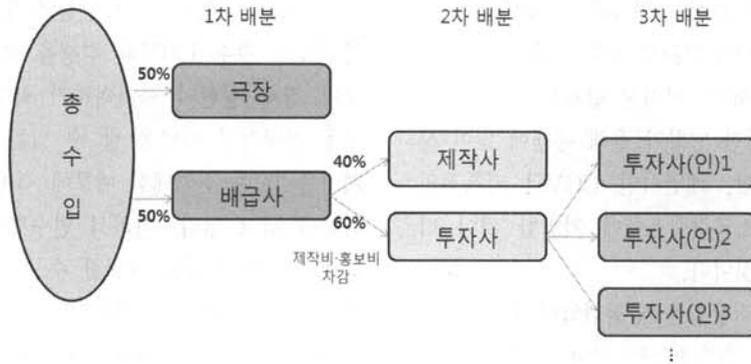
3.3 성공사례 - 영화 "해운대"를 중심으로

3.3.1 일반적인 영화산업의 수익분배 구조

영화산업의 수익배분원리는 다른 엔터테인먼트 사업에 비해 투명한 편이다. 가치사슬에 따른 일반적인 영화산업의 수익배분 구조는 다음 <그림 3>과 같다.

영화티켓이 관객 1명당 9,000원일 때 이 중 영화진흥기금을 제외한 7,000원을 흥행수익이라 한다. 이때 상영관은 흥행수익의 50%를 가져가고 배급사·투자사·제작사가 나머지를 가져간다(1차 배분). 즉 상영관의 티켓수익은 관객 1명당 4,050원인 것이다(제휴사 할인 등 제외). 이때 배급사가 배급수수료 및 영화를 공급하는 비용을 가져가고(국내영화 10%, 해외영화 8% 내외) 나머지 투자사와 제작사가 얻는 수익은 관객 1명당 약 3,500원 꼴이다.¹⁰⁾

10) 연합뉴스, 2009.08.20.



(출처: 대신경제연구소, 2005. 인용자 수정)

〈그림 3〉 영화산업의 수익배분 구조

배급수수료를 떼어주고 나면, 이때부터 실질적인 수익 분배가 시작된다(2차 배분). 먼저 제작사는 남은 금액에서 제작비와 홍보비를 차감한다. 따라서 흥행에 실패할 경우, 배급수수료까지 제하고 나면 제작비도 못 건지는 경우가 발생하기도 한다. 제작비를 제외한 금액에서 투자자와 제작사는 계약에서 약정한 금액대로 나뉘어지는데, 투자자와 제작사의 수익 배분은 통상 60:40이나, 계약에 따라 70:30, 심지어는 80:20의 비율로 가는 경우도 있어 유동적이라 할 수 있다. 다수의 투자자가 있는 경우, 투자자에게 분배된 몫은 투자금액의 비율대로 나뉘어지게 된다(3차 배분).

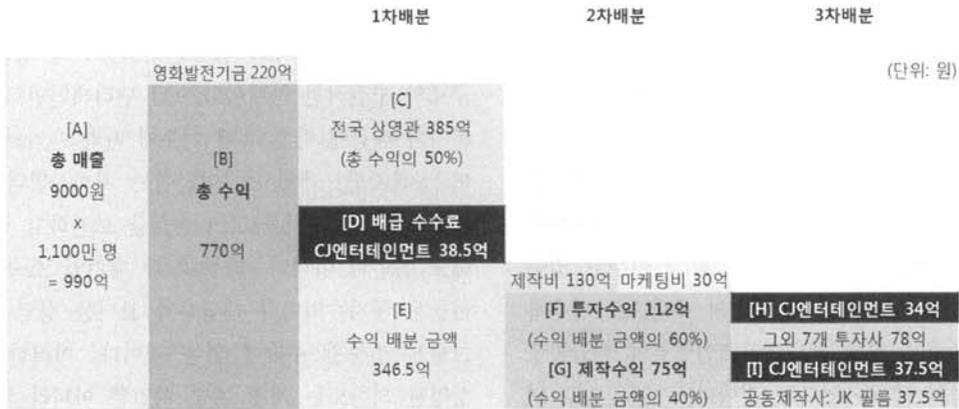
3.3.2 CJ 엔터테인먼트의 수직통합과 수익효과

영화 “해운대”(감독: 윤제균)는 2009년 7월 개봉, 전국적으로 1100만 명이 넘는 관객 수를 기록한 작품이다. 이는 한국 영화사상 5번째 흥행 순위에 손꼽힌다. 제작비만 130억 원이 소요되었던 대작이었으나, 당시 제작비가 너무 많이 들어 많은 이들이 투자를 꺼렸던 상황이었다. 그러나 CJ 엔터테인먼트는 전략 상 콘텐츠에 집중하기로 결정,

과감하게 이 영화에 직접 투자 결단을 내렸다. 지금까지 배급업체가 자신이 배급할 작품에 소액 투자해 리스크를 일부 부담하기는 했으나, 이같이 배급사가 전체 투자액의 30% 이상에 해당하는 큰 금액을 ‘직접’ 투자하는 경우는 드물기 때문에 당시 CJ 엔터테인먼트의 행보는 가히 파격적이었다. 게다가 CJ 엔터테인먼트는 제작사인 JK 필름과 함께 공동제작사로서 제작에도 참여했다. 즉 한 작품이 생산되고 유통되어 소비되기까지의 투자-제작-배급에 모두 관여함으로써 가치사슬의 수직통합을 이룬 것이다. 수익 분배와 관련한 정보는 공개적으로 밝혀지지 않았지만 다음과 같은 계산으로 CJ 엔터테인먼트의 누적 수익효과를 계산해 볼 수 있다.

“해운대”를 공동 제작한 JK 필름은 수익배분 비율이 60:40보다는 낮다는 점을 이미 밝힌 바¹¹⁾ 있어, 이 경우 CJ 엔터테인먼트를 비롯한 8개 투자사의 수익 배분율은 최소 60%이상이라는 점을 알 수 있다. CJ 엔터테인먼트는 이 영화 투자액의 총 30~40%에 해당하는 금액을 투자했다고 알려져 있다. 투자비율에 따라 수익을 나누게 되므로 투자수익 또한 최소 30%선이 될 것으로 예상된다. 이에 따라 CJ 엔터테인먼트가 이 영화의 흥행

11) 연합뉴스, 2009.08.20.



〈그림 4〉 영화 "해운대"의 수익 추측치 (저자집계)

에 따라 거두어들인 수익은 배급수익, 투자수익, 제작수익으로 나뉘볼 수 있다. 상기의 내용은 아래 〈그림 4〉와 같이 나타낼 수 있다.

즉 CJ 엔터테인먼트는 흥행수익((B) - (C))의 10% 정도에 해당하는 배급수익 39억여 원((D) = ((B) - (C)) x 10%) 이외에도 투자자로서 최소 34억여 원((H) = [F] x 30%)의 투자수익을 낼 수 있었고, 공동제작사라도 참여해 영화 흥행의 최대 수혜자((I) = [G] x 50%)가 될 수 있었다. 영화 "해운대"는 국내 개봉 이후 중국에 수출되었는데 이를 계산하면 투자수익은 이를 더 능가할 것으로 보인다. 개봉 전에 영화가 불법 유통되었던 불미스러운 사건¹²⁾이 없었다면 애초에 흥행수익 또한 더 많았을 것이다. 국정감사 자료에 따르면 이로 인한 피해금액은 327억여 원으로 추산되고 있다.¹³⁾

투자-제작-배급의 수직통합을 통해 CJ 엔터테인먼트가 올린 수익은 배급수익 이외에도 투자수익,

제작수익을 포함하면 총 110억 원이 넘는다. 이는 CJ 엔터테인먼트의 한해 영업수익에 해당한다.¹⁴⁾ 만약 CJ 엔터테인먼트가 본업인 배급에만 집중했다면 얻어 들일 수 없었던 금액이다.

3.4 수직계열화 전략의 문제점과 이슈

이처럼 수직적 통합이 잘 활용될 시 산업 전체 측면에서는 산업구조의 변화가 필연적이라고 할 수 있다. CJ 엔터테인먼트를 위시한 국내 영화업계 대기업 3사의 계열사는 미디어 엔터테인먼트 업계 전반에 걸쳐 폭넓게 분포되어 있다. 앞서 상술했듯이 CJ, 롯데, 동양으로 대표되는 국내 대표 멀티플렉스 상영관은 배급사업과 제작에도 관여하고 있어 가치사슬의 통합 및 산업구조의 재편을 빠르게 촉진하고 있다.

그러나 수직통합 전략이 장기적으로 잠재적인 문제점이 없는 것만은 아니다. 개별 기업 측면에서는

12) 2009년 8월 29일, CJ 엔터테인먼트는 영화 "해운대"의 디지털본을 DVD로 랩핑하는 과정에서 나온 동영상상이 누군가에 의해 웹드 및 P2P 공유 사이트에 올려진 것을 발견했다. 다운로드 수는 순식간에 1000만회를 넘어섰고, CJ 엔터테인먼트는 즉각 경찰에 신고하여 수사를 의뢰했다. 2009년 9월, 시각장애인용 위한 음향설명 작업을 위해 CJ 엔터테인먼트로부터 동영상파일을 넘겨받은 뒤 이를 지인에게 유통한 엔지니어 김모씨와 그 일당 2명이 용의자로 검거되었고, 결국 징역형을 선고받았다.

13) 머니투데이, 2009.10.09.

14) 자료: 대신경제연구소(2005)

거래비용 절감과 교섭력 확대 등의 효과를 얻을 수 있지만, 매출이 수월하지 않고 경기가 좋지 않으면 계열사를 두는 모기업은 물론이고 개별 자회사 또한 쉽게 위기에 봉착할 수 있다. 예를 들어 CJ 엔터테인먼트의 경우 자사의 배급영화의 대부분을 CGV에서 상영하는 방식으로 시장점유율을 확대하고 있기 때문에, 만약 전방통합을 이루고 있는 CGV에 타격이 오면, 가치사슬의 후방으로 갈수록 이에 의존하고 있는 CJ 엔터테인먼트의 배급활동 또한 위협이 될 수 있다는 것이다. 수직적으로 연결된 가치사슬의 활동을 한 계열사 내로 통합시킴으로써 시장을 용이하게 확보했지만, 반대급부로 한 사업영역에의 의존도가 높아지면서 리스크가 늘어난 것이다.

또 다른 문제는 한 기업이 배급업과 상영업을 함께 맡고 있을 때, 자사가 투자/배급하는 영화를 다른 회사가 투자/배급하는 영화보다 우선시하여 극장에서 상영하는 경우가 생길 수 있다는 것이다. 이 때 중소배급사가 배급하는 영화는 상영관을 찾지 못해 관객에게 다가갈 기회는 줄어들게 되고, 이것은 결국 장기적으로 국내 영화의 다양성을 저해하는 결과로 이어질 수도 있다. 2006년 초 롯데 엔터테인먼트가 배급한 영화 “홀리데이”가 CGV와의 충돌로 조기 종영했다가 논란 끝에 재개봉을 하는 해프닝이 벌어졌던 것은 좋은 사례이다.¹⁵⁾

산업 전반의 측면에서 볼 때 국내 영화산업은 극장매출이 전체 영화산업 수입의 80% 이상을 차지하고 있는 기형적인 구조이다.¹⁶⁾ DVD나 비디오,

각종 방송 등 부가적으로 판권수익을 거두어들일 수 있는 기반이 극히 취약한 것은 한국 영화산업 구조의 고질적인 문제이다. CJ 엔터테인먼트 또한 투자와 배급에 따른 흥행 여부에 따라 수익의 변동이 심하지만, 계열사인(이전에는 자회사였다) CJ CGV의 높은 수익률로 그 손실을 보전하고 있다고 해도 과언이 아니다. 때문에 각 대기업 소속 계열사들은 투자수익이나 배급수익 보다는 상영수익에 그렇게 집중할 수밖에 없는 것이다. 이러한 높은 상영관 의존도는 자칫 개별 기업뿐 아니라 영화산업 전반적인 몰락을 야기할 수도 있다. 상영이 끝난 이후에도 추가매출을 올릴 수 있는 다른 창구에 좀 더 역량을 집중할 필요가 있다.

IV. 도전과 대응

4.1 시장의 포화

국내영화시장은 멀티플렉스의 도입으로 급성장했다고 해도 과언이 아닐 것이다. 국내 멀티플렉스 스크린 수는 2000년 전국 스크린 수의 17.1% 수준에 그쳤으나 2006년 전국 스크린 수의 약 85%에 이를 정도로 빠르게 확산¹⁷⁾되었다. 극장수의 감소 속에서도 이러한 빠른 확산은 자본력을 갖춘 대기업들의 시장 참여에 기인하며, 영화산업이 양적인 성장을 이루는데 일조하였다.

15) 2006년 1월 23일, 영화 “홀리데이”의 제작사인 현진시네마가 각 언론사에 일제히 보도자료를 배포했다. CGV의 황포로 자신들의 영화가 조기종영됐다고 주장한 것이다. 현진시네마의 주장에 따르면 <홀리데이>는 개봉 직후 새벽시간대와 이른 아침에만, 그것도 교차상영 방식으로 시간대가 편성돼 CGV가 사실상의 조기종영을 강요했다는 것이다. 그러나 이 보도자료가 나간 후 하루만인 24일 롯데시네마와 CGV간 양측의 조율에 의해 새롭게 배포된 보도자료는 현진시네마측의 이 같은 주장을 완전히 뒤집는 내용이었다. 이 보도자료에 따르면, <홀리데이>의 배급사 롯데엔터테인먼트가 당초 24개로 확정된 상영관을 좀 더 늘려주지 않을 경우 필름을 회수하겠다는 의견을 통보했으나 CGV가 이를 받아들이지 않았고 그러자 롯데측이 필름을 전격 회수, 결국 상영이 중단되는 사태를 맞았다는 것이다. CGV 측에서는 사건의 경위가 왜곡 전달된 데 대해 현진시네마와 롯데시네마에 강력하게 항의했으며 롯데 측의 사과로 영화의 재상영을 합의해 준 것으로 알려졌다.

16) 자료: 공정거래위원회(2008)

17) 자료: 영화진흥위원회(2007)

〈표 2〉 국내 멀티플렉스 상위 5개 업체의 성장 추이

(단위: 개)

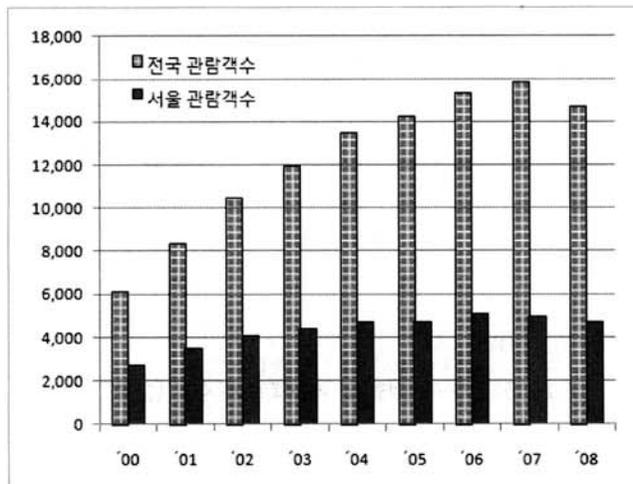
구 분			2004		2005		2006		2007		2008	
			극장	스크린								
전국 멀티플렉스	멀티플렉스 상위 5개사	CGV	27	215	33	258	43	343	57	461	64	519
		CJ 프리머스	18	132	28	207	36	251	38	276	38	274
		계	45	347	61	465	79	594	95	737	102	793
		롯데시네마	12	98	25	195	36	273	41	316	49	373
		메가박스	13	105	16	129	19	155	15	123	15	126
		씨너스	5	37	9	69	15	109	23	160	25	178
		상위 5개사 소계	75	587	111	858	149	1,131	174	1,336	191	1,470
전국 멀티플렉스 합계			124	1,002	158	1,269	198	1,562	210	1,680	232	1,840
전국 극장 총계			302	1,451	301	1,648	306	1,847	314	1,975	322	2,081

(저자집계, 자료: 영화진흥위원회)

국내 대형 5사의 멀티플렉스 스크린 수는 〈표 2〉에서 보듯이 2008년 전국 스크린 수의 59.6%, 멀티플렉스 스크린 수의 76.7%에 해당한다. 멀티플렉스 대형 5사의 경쟁적인 스크린 증설로 지난 5~6년간 5사의 스크린 수 증가율은 관람객 수 증가율을 상회할 정도로 매우 높은 증가율을 보여 왔

다. 이러한 추세는 당분간 지속될 수 있다는 점에서 과열경쟁으로 보는 시각이 지배적이며, 영화산업의 전반적인 수익성 악화에도 주된 요인으로 작용하고 있다.

국내영화시장의 공급이 대기업의 참여로 인해 과열되었다면, 수요 측면은 어떠한가. 〈그림 5〉에서



(저자집계, 자료: 영화진흥위원회)

〈그림 5〉 연도별 관람객 수 추이 (단위: 만 명)

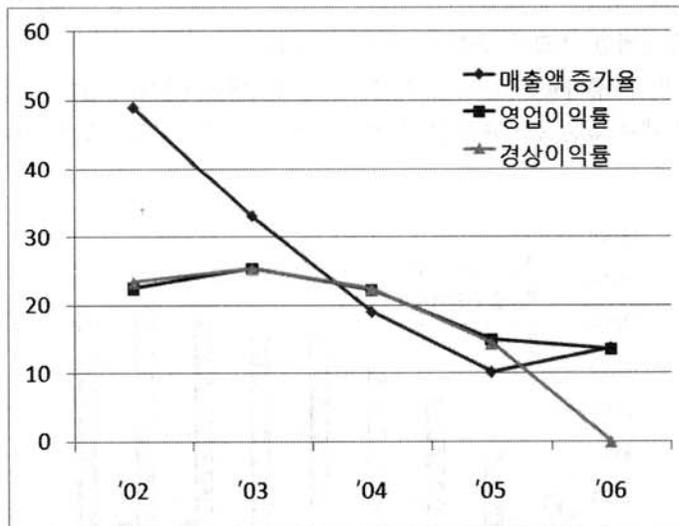
보이는 바와 같이 전국 영화 관람객 수의 증가 폭이 점점 줄어들고 있을 뿐만 아니라, 영화산업의 위치를 가늠하는 기준이 되는 서울 관람객의 수는 2006년을 기준으로 계속 감소하는 추세다. 이러한 상황에서 대표적인 멀티플렉스 5사의 치열한 경쟁은 날로 심화되고 있고 한정된 시장에 고객유치를 위해 경품, 멤버십 포인트, 할인 쿠폰, VIP 서비스 등의 치열한 경쟁을 각 회사가 벌이고 있어, 국내 영화시장의 선두업체인 CJ 엔터테인먼트는 새로운 도전에 직면하고 있다.

4.2 한국 영화산업의 전반적인 수익성 하락

영화 시장의 전체 매출액이 꾸준히 증가하고 매출원가율이 크게 변화하지 않음에도 불구하고, 배급 및 관람 영역에서 수익성 저하 현상이 나타나는

이유는 기존 단관 형식의 영화관 폐관과 함께 멀티플렉스로 빠르게 극장들이 변화하면서 발생하는 판관비용 부담이 크게 증가했기 때문으로 풀이된다. 이러한 판관비의 상승에는 멀티플렉스 스크린 수 증설로 인한 인건비 및 운영비용의 상승뿐만 아니라, 극장 간 경쟁심화로 인하여 발생하는 각종 서비스 비용, 시설 개·보수비용의 증가가 한 몫 하였다.

특히 CJ 엔터테인먼트의 자회사인 CJ CGV의 경우, 영업이익률은 2003년을 정점으로 지속적으로 하락¹⁸⁾하였다. 이는 기존 수도권 및 상권 지역의 멀티플렉스는 안정적인 매출과 수익성이 유지된 반면, 직영 사이트를 집객력이 다소 부족한 지역에 개설하면서 공격적으로 시장 확장을 추진하였기 때문이다. 매출액 및 수익성이 열등한 지역의 사이트 개설로 인하여 고정비 및 판관비용¹⁹⁾이 증가했지



(출처: CJ CGV)

〈그림 6〉 CGV 이익률 및 매출액 증가 추이 (단위: %)

18) 한국신용평가 (2007)

19) 판관비용(General & Administrative Expense, G&A)은 정상적인 영업활동, 즉 제품의 판매 및 관리를 위해 지출된 모든 관련 비용(광고선전비, 거래처에 대한 접대비, 건물 임차료, 매출수수료, 직원 급여 등)의 합을 뜻한다. 회계지표 상에서 영업이익은 총 매출에서 판관비를 뺀 나머지를 뜻하기 때문에 매출에 차이가 없다고 가정할 때, 판관비가 늘어날수록 당해 연도 영업이익은 줄어들어 일시적으로 수익이 악화된 것으로 나타나기도 한다.

만, 스크린 당 관객 수가 적은 지역의 증가로 인하여 수익성은 2006년 13.6%까지 하락하였다(〈그림 6〉 참고).

여기에는 영화관람객 수의 성장세 둔화라는 또 다른 원인이 존재한다. 성장세의 둔화는 스크린 수의 증설에 따른 스크린 당 관객 수의 감소라는 효과를 가져와 영화관 자체의 수익성 저하를 가져왔기 때문이다. 2006년 한국의 영화시장은 1인당 영화 관람횟수가 약 3.2회 수준으로 선진국 수준인 3.5회에 이미 근접했기 때문에²⁰⁾ 더 이상의 급격한 성장세를 기대하기는 어려울 것으로 보인다.

4.3 거대 통신기업의 시장진입과 경쟁구도의 다변화

모바일 시장의 급속한 팽창과 브로드밴드(broadband) 무선 인터넷의 등장은 기존의 미디어 엔터테인먼트 기업에 유통의 활로를 제공했을 뿐 아니라 미디어 엔터테인먼트 시장의 판도를 근본적으로 바꾸어 놓았다. 그러나 더욱 큰 위협은 기존의 미디어 엔터테인먼트 시장의 플레이어가 아닌 새로운 기업이 시장에 진입하고 있다는 점이다. 전통적인 통신기업인 SK 텔레콤(이하 SKT)과 KT는 정부의 방송·통신 융합 장려 정책과 함께 각각 영화 제작기업인 청어람과 싸이더스FNH 등을 인수해 원천 콘텐츠를 확보하고 미디어 기업으로서의 변모를 꾀하고 있다. 이들이 가지고 있는 전국적인 통신망과 기존 고객을 바탕으로 미디어 사업을 적극적으로 펼친다면 플랫폼을 뛰어넘은 훨씬 강력한 경쟁자가 될 수 있다.

2000년대 초반 통신사업자인 SKT와 KT는 각각 무선시장과 유선시장에서 시장 지배력을 강화하면서 매달 일정하게 들어오는 가입자들의 통신비로 인해 막대한 금액의 현금유입(cash flow)을 누리

고 있었다. 그러나 통신시장의 성숙화로 수익성은 낮아지고 정부의 규제도 심해지는 가운데, 이들 3세대 통신업자들은 미디어 콘텐츠 확보, 제작, 유통, 투자까지 수직계열화를 이루어 미디어 엔터테인먼트의 업계의 시장진입을 시도하게 된다. 왜냐하면 전통적으로 콘텐츠 업계에서 협상력을 쥐고 있던 유통업자들의 숫자가 점점 많아지면서 역으로 그 전방(upstream)인 콘텐츠 제작자의 영향력이 두드러지게 커지게 되었기 때문이다. 유통창구의 증가는 미디어 콘텐츠의 원소스 멀티유스(one source multi-use)를 더욱 용이하게 만들었고, 따라서 필연적으로 콘텐츠 제작사의 가치가 상승하였다. 가치사슬의 후방(downstream)에서 소비자에게 직접 상품을 전달하는 플랫폼 제공자였던 통신사들이 이에 콘텐츠 제작기업을 인수하여 시장지배력을 넓히는 한편 신규 사업에 비교적 수월하게 뛰어 들 수 있었던 것이다. 게다가 이들 사업자들이 위성 DMB(Digital Multimedia Broadcasting, 디지털 멀티미디어 방송), IPTV(Internet Protocol TV, 인터넷 TV), HSDPA(High-speed Downlink Packet Access, 고속하향패킷접속)와 WiBro(Wireless Broadband, 무선광대역통신망) 등으로 미디어 서비스 플랫폼의 범위를 넓혀가면서 경쟁의 범위는 전통적인 지상파 TV 방송국에서부터 인터넷 포털까지 산업의 경계를 넘나들게 되었다. 각 통신사의 미디어 엔터테인먼트 콘텐츠 확보를 위한 기업 인수 및 수직계열화 사례는 앞의 〈표 1〉에 자세히 나와 있다.

이러한 통신기업간의 관계가 중요해지는 이유는 CJ 케이블넷이 참여하고 있는 케이블 SO회사들과 경쟁관계에 있는 통신사들의 IPTV 사업부문이 케이블 플랫폼 사업자인 CJ 미디어와는 공급자 관계를 가지고 있기 때문이다. 계열사 내 개별기업의

20) 자료: 하나금융경영연구소(2007)

이익만을 추구한다면 결코 이들과의 관계를 어떻게 정의하고 대응해야 할 것인가? 수직계열화의 효과를 극대화하려면 계열사 전체적인 의견수렴과 방향 제시가 필수적일 것이다.

4.4 공정거래위원회의 독점사업자 선정에 대한 우려

국내 메이저 배급3사의 영화관객 점유율은 2004년 59.7%(CJ 엔터테인먼트, 쇼박스, 시네마서비스), 2005년 55.3%(CJ 엔터테인먼트가 시네마서비스 인수, 쇼박스, 롯데엔터테인먼트), 2006년 59.6%로 2005년 시네마서비스가 CJ 엔터테인먼트에 인수되면서 과점화가 더욱 심화되고 있는 추세²¹⁾이다. 2008년에는 CJ 엔터테인먼트가 배급한 영화(시네마서비스 포함)는 전국 관객수의 43.1%를 차지²²⁾했다. 즉 1개 배급사가 한국영화 시장의 절반에 가까운 관객을 점유하고 있는 상황은 충분히 독과점 논란이 생길 가능성이 있다. 공정거래법은 일정한 거래 분야에서 사업자의 시장점유율이 50% 이상 되는 경우 시장지배적 사업자로 규정하고 상품의 가격이나 용역의 대가를 부당하게 결정·유지·변경하는 등의 지위 남용 행위를 금지하고 있다. CJ 엔터테인먼트의 경우 아직 시장 점유율이 50%가 되지 않았으며 법률이 정한 '일정한 거래 분야'가 전체 영화 중 한국영화에 한정된 시장에도 해당될지 여부에 대해 논란의 여지가 있는 상태이지만 이에 대한 법률적 대비를 해야 할 것이다.

실제로 2006년에는 대기업의 협상력과 시장에서의 독점적인 위치를 이용해 영화 배급을 거절하거나 거래상 지위를 남용한 사실이 적발되어 공정거래위원회에 의해 경고조치를 받은 바 있다.²³⁾ 즉 특정 지역에 영화를 배급할 때 계열사인 CGV 스

크린에만 영화를 배급하고 같은 지역 다른 상영관에는 CJ 엔터테인먼트가 제작하거나 판권을 소유한 인기 영화의 배급을 거절함으로써 CGV에 우호적인 상영 환경을 제공한 것이다. 이처럼 대기업이 자사 멀티플렉스 체인이 아닌 다른 영화관에 자사가 판권을 가진 영화를 상영하지 못하게 함으로써, 한국영화 상영의무일수(스크린쿼터)를 채우지 못해 영업정지 처분을 받는 등 사업활동에 어려움을 겪는 경우도 생긴 바 있다. 이러한 과도한 수직계열화와 대기업 계열사 중심의 영화 배급-상영 환경은 전체적인 영화 시장에 긍정적이지 않은 영향을 미칠 수 있다는 점에서 우려의 목소리가 커지고 있다.

4.5 수입규제 축소와 국경을 넘는 경쟁

세계적으로 대부분 나라의 엔터테인먼트 콘텐츠는 글로벌 미디어 대기업인 타임-워너(Time-Warner) 그룹이나 비아콤(Viacom), 월트디즈니(Walt Disney) 등이 시장을 거의 독식하고 있다. 반면에 한국은 다른 나라에 비해 특이한 산업구조를 가지고 있어, 좁은 내수시장 규모에도 불구하고 국내 콘텐츠가 해외 콘텐츠보다 훨씬 큰 영향력을 자랑하고 있다. 자국영화 점유율 측면에서도 우리나라 영화시장에서의 국내영화 점유율은 50.8%로 절반 이상을 차지하는데, 이는 일명 '할리우드'와 '발리우드'로 알려진 미국과 인도를 제외하면 세계 1위 수준이다. 따라서 한국 기업의 국내시장 선점은 세계 미디어 시장이 주목하고 있다. 이렇게 국내 기업이 선전하고 있는 이유 중 하나는 한국 정부의 해외 수입 콘텐츠의 양과 수위를 조절하려는 규제가 아직도 강력하게 남아있고, 국내 미디어 산업이 처음 뿌리를 내릴 당시(지상파 방송국, 영화제작사 등) 애초에

21) 자료: 영화진흥위원회 (2005); 영화진흥위원회 (2006); 영화진흥위원회 (2007)

22) 자료: 영화진흥위원회 (2007)

23) 연합뉴스, "지방극장 배급거부 미디어플렉스 CJ 엔터 제재," 2006.11.29

정부 차원의 후원을 받으며 시작되었기 때문이다.

그러나 정부의 규제가 완화되고 스크린 쿼터 제도가 완전히 없어진다면, 경쟁력 있는 블록버스터급 해외영화가 들어올 것이고, 이는 국내영화 산업의 지속적인 성장을 둔화시킬 수 있는 요인이 될 수 있다. 자본이 많이 투입된 해외 유명 영화 작품이 기간 제한 없이 상영된다면 그만큼 상영관의 매출은 단기적으로 증가할 것으로 예상된다. 반면에 콘텐츠의 유통이 자유로워지면서 미국 중심의 해외 직배사가 늘어나면 외국영화의 판권을 구입해 국내 배급을 담당했던 국내 배급사의 매출원은 상당 부분 줄어들 것이다. 또한 수직계열화를 통해 국내 영화 제작 및 투자에도 깊숙이 관여하고 있는 CJ 엔터테인먼트 입장에서는 해외 영화의 점유율 상승이 마냥 반가울 수만은 없을 것이다. 또한 규제의 보호막 없이 헐리웃 영화와 흥행면에서 직접 경쟁하게 되면 전반적인 국내 영화산업의 수익성 하락도 야기할 수 있다는 점 또한 무시할 수 없는 사실이라 하겠다.

V. 맺음말

CJ 주식회사가 지주회사 독립 1년을 기점으로 선포한 비전 중의 하나는 바로 각 핵심역량 사업군의 안정화이다. 국내 시장은 이미 포화된 상태인데다가, 시장의 대부분을 이미 CJ 엔터테인먼트가 선점하고 있는 상태다. 문제는 잘 짜인 배급망을 활용하여 계열사 간의 협력을 통해 실적을 거둔 CJ 엔터테인먼트의 전략이 앞으로도 지속적인 성과를 낼 것인지이다. 지금까지의 성공은 몇몇 한국 영화의 '대박'과 멀티플렉스 영화관의 폭발적인 성장에 힘입었다고 해도 과언이 아니다. 협소한 내수 시장, 그럼에도 불구하고 높은 국내시장 의존도,

작품소재의 편협성, 관련 업체의 난립과 투명성 제고 논란 등은 업계 선두업체인 CJ 엔터테인먼트가 앞으로 풀어야 할 과제이다.

본 사례는 다른 산업과 다른 영화산업의 고유한 특성을 분석함으로써 사례 기업이 급속도로 성장할 수 있었던 요인을 밝혀내었다. 또한 기업에서 이미 성공한 전략이라도 경쟁환경의 변화에 따라 재검토되어야 한다는 점을 짚었다. 이로써 기업의 성공요인 뿐 아니라 마주한 위기의 본질을 분석했다는 점에서 의의가 있다. 이는 단지 사례 기업에 국한된 것이 아니다. 문화 콘텐츠의 글로벌화가 대두되고 있는 현재, CJ 엔터테인먼트의 현 상황 분석은 곧 국내 미디어 엔터테인먼트 산업 전체가 처한 도전 과제와 연결된다. CJ 엔터테인먼트의 다음 행보는 무엇이 될 것인가.

참고문헌

- 권은경(2005), "가치사슬에 따른 디지털 영화산업의 분석," 정보통신정책, 17, 24-50.
- 대신경제연구소(2005), "Equity Report - CJ 엔터테인먼트," 1-2.
- 류형진 외(2005), 멀티플렉스 산업 연구, 서울, 영화진흥위원회.
- 박영은(2006), "2005년 한국영화 수익성 분석과 영화산업 기업화 과정 연구," 한국영화진흥위원회.
- 공정거래위원회(2008), "영화산업 구조분석 및 경쟁정책적 평가," 주요산업 경쟁정책 보고서 시리즈 2008-4, 1-78.
- 삼성경제연구소(2006), "통신산업의 콘텐츠산업 진입: 의미와 전망," Issue Paper, 1-69.
- 안지영(2006), "엔터테인먼트 기업의 수직통합과 다각화에 관한 연구: 한국 엔터테인먼트 기업 사례를 중심으로," 숙명여자대학교 석사학위 논문.
- 영화진흥위원회 (2008), 2008년도판 한국영화연감, 서

울, 영화진흥위원회.

정현용(1994), "한국 영화산업의 시장에 개방에 따른 구조 변화," 중앙대학교 석사학위 논문.

좌승희, 이태규(2006), 한국영화산업 구조변화와 영화산업정책: 수직적 결합을 중심으로, 서울, 한국경제연구원.

최영준(2007), "한국 영화산업에서의 수직 통합과 영화 상영일수 관계," 국제경영리뷰, 11, 73-89.

최봉현(2006), 영화산업의 경쟁력과 경제적 파급효과-영화진흥위원회 연구보고서, 서울, 커뮤니케이션북스.

하나금융경영연구소(2007), "영화산업의 변화와 영화관 운영업 수익성 분석," 하나산업연구, 3, 1-45.

Coase, R. H. (1937), "The nature of the firm," *Economica*, New Series, IV, 386-405. Reprinted in *Readings in price theory*, 331-351.

Grossman, S. J. and Hard, O. D. (1986), "The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration," *Journal of Political Economy*, 94, 691-719.

Porter, M. E. (1979), "How competitive forces shape strategy," *Harvard Business Review*, 137-145.

De Vany, A. S. (2003), *Hollywood Economics: How extreme uncertainty shapes the film industry*, KY: Routledge.

기타 자료

CJ 엔터테인먼트 Annual Report 및 금융감독원 공시자료, 2004~2009.

Screen Digest, World's Domestic Film Market Share, 2006.6

영화진흥위원회, 한국영화산업결산, 2004~2009.

문화체육관광부, 2004 문화산업백서, 2004.12.

한국신용평가, CJ CGV 신용평가, 2007.4.20

〈부록〉 CJ 엔터테인먼트 기업 연혁

- 1995년 02월, 제일제당, DreamWorks SKG 공동설립
- 08월, 제일제당 멀티미디어 사업부 설립 및 엔터테인먼트 사업 진출
- 1996년 09월, 멀티미디어 사업부를 CJ 엔터테인먼트로 개칭
- 12월, CGV 설립
- 1997년 01월, 한국 영화 제작 1호인 〈인살라〉 배급, 음악전문 케이블채널 M.net 인수
- 1998년 04월, 국내 최초의 멀티플렉스 체인 CGV 강변 개관
- 1999년 04월, 한국영화 제작투자 본격화 (명필름, 우노필름, 신씨네와 제휴)
- 2000년 04월, 'CJ 엔터테인먼트 주식회사'로 모 기업인 CJ로부터 분사
- 09월, 영화 〈공동경비구역 JSA〉 배급 (전국 583만, 역대 최고 흥행 기록 달성)
- 2002년 02월, KOSDAQ협회 중개시장 등록
- 2003년 02월, 홈비디오 유통사업 진출
(주) CCC 코리아 출자, 출자 후 지분율 40.37%)
- 08월, 케이블 미디어 사업 진출
(CJ 미디어 출자, 출자 후 지분율 34.69%)
- 2004년 01월, 한국영화 〈말죽거리 잔혹사〉 배급 (전국 300만 관객 동원)
- 04월, 영화 전문 포털 nkino.com 인수 (CJ엔키노 출자, 출자 후 지분율 81.97%)
- 04월, 온라인 게임 사업 진출 (CJ 인터넷 출자, 출자 후 지분율 9.86%)
- 06월, 드림웍스 애니메이션 〈슈렉2〉 배급
(전국 300만 관객 돌파, 역대 애니메이션 최고 흥행 기록 경신)
- 06월, 국내 대형 배급사 시네마서비스 인수
- 12월, 자회사 CJ CGV 주식 상장(IPO)
- 2006년 01월, CJ 주식회사가 CJ 엔터테인먼트 분리합병
- 04월, CGV 중국 진출, '上影CGV'을 중국내 다수 개점
- 2007년 01월, 영화 배급사 관객동원 1위
(총 48편(한국영화 35편, 외화 13편) 전국 관객 3350만 명 동원)
- 08월, 뮤지컬 '맘마미아'로 중국 공연사업 진출
- 09월, 중국 차이나 필름과 〈탕카〉 공동제작
- 11월, 미국 워너브라더스와 합작영화 〈어거스트 러쉬〉 개봉
- 2009년 01월, 김정아 현 대표이사 취임
- 2009년 10월, 국내 최초 일본 현지에 한일합작 법인 설립 발표

The Vertical Integration Strategies in Korean Media Entertainment Industry: A Case of CJ Entertainment

Jinsoo Park* · Minjung Choi**

Abstract

This study explores a case of a leading media entertainment company in Korea. Korean media entertainment firms have witnessed a dramatic growth for the last decade. However, they are faced with an overall profitability decrease due to the continuing fierce competition coupled with a domestic market saturation. In this light, we analyze a success case of vertical integration strategy of CJ Entertainment, Korea's number one film distribution company. First, we investigate the specific natures of a film industry that sets this case apart from others. Then, we navigate a ten-year history of CJ Entertainment since its establishment, during the time which the company had successfully implemented strategies and achieved its number one market position. Finally, a number of strategic issues are discussed in terms of the changed environment and the company's sustainable growth.

Key Words: CJ Entertainment, film industry, media entertainment industry, vertical integration

* Associate Professor of Information Systems, Graduate School of Business & College of Business Administration, Seoul National University

** Master Candidate, College of Business Administration, Seoul National University

〈Teaching Note〉

국내 미디어 엔터테인먼트 산업의 성장과 도전: CJ 엔터테인먼트의 수직통합 사례를 중심으로

1. Synopsis

본 사례는 2004년부터 2008년 후반기까지 급속도로 성장한 한국의 영화 배급·제작 업체인 CJ 엔터테인먼트가 어떻게 성공할 수 있었는지에 대한 주요요인을 설명한다. 국내 미디어 엔터테인먼트 업계의 선두주자인 CJ 엔터테인먼트는 모기업인 CJ 주식회사의 미디어 엔터테인먼트 핵심역량 추진 전략에 따라 1995년 CJ 제일제당의 해외수입 영화의 배급을 담당한 하나의 팀으로 시작해 한국 영화 업계에 성공적으로 안착한 사례로 손꼽힌다. 영화 산업은 다른 전통적인 산업과는 달리 투자 리스크(risk)가 크고 중간에 제작이 중단될 수 있는 가능성이 높은 고위험 고수익(high-risk high-return) 산업이다. 그러나 본래 영화의 배급만을 담당했던 CJ 엔터테인먼트는 영화산업 고유의 수익변동성을 줄이기 위해 기획 및 투자-제작-배급-상영으로 이어지는 가치사슬 상의 활동을 계열사와 협력하는 수직계열화(Vertical Integration)를 이룩했다. 이는 영화산업이 발달한 미국 헐리웃에서도 시도하지 못했던 한국시장만의 독특한 전략이다. 국내 최초로 멀티플렉스 체인 CGV의 도입으로 '배급'과 '상영' 활동을 통합할 수 있었고, 자사가 배급하는 영화 및 공연의 제작지원으로 '제작'과 '배급' 기능 또한 통합할 수 있었다. 또한 투자만을 전문으로 담

당하는 벤처캐피탈 CJ 창업투자(주)의 설립과 CJ 그룹의 지주회사 전환으로 영화 기획 시 '투자'와 '제작' 과정 또한 계열사간의 효과적인 수직통합을 이루어 투자 금액을 보전하기 위한 안정성을 높이고 다양한 매출원을 확보하는데 일조하였다. 이러한 내용은 사례의 세 개의 주요 섹션을 통해 상술된다. CJ 엔터테인먼트는 시장점유율을 급격히 높이고 영화 시장의 파이 자체를 키웠으나, 한국시장의 협소함과 국내영화 소비 증가율의 감소추세, 통신업체의 미디어 시장 진입으로 인한 과다경쟁 및 수익성 악화로 새로운 도약의 기회를 찾는 중이다. 또한 영상 콘텐츠의 디지털화와 영상 기기의 다양화로 TV, 케이블 TV, VOD, VHS, DVD 등 플랫폼과 기기에 상관없이 영화 및 미디어 콘텐츠를 즐기는 추세가 늘어나면서, 전통적인 플랫폼 제공 기업이었던 통신업자들이 콘텐츠 제공제작 업체를 M&A하는 등 미디어 영역에의 진출 움직임이 활발해지고 있는 형편이다. 이어지는 마지막 섹션에서는 이러한 시장의 도전과 재편 움직임, 그리고 CJ 엔터테인먼트가 제2의 도약을 앞두고 직면한 이슈를 제기하고, 해외 시장 확장 전략에는 더욱 커다란 잠재적 위협 요인을 안고 있다는 것으로 끝을 맺어 보다 더 발전된 논의가 필요하다는 문제 제기를 시도하고 있다.

II. Teaching Point

본 사례는 CJ 엔터테인먼트가 혁신적으로 선보인 멀티플렉스 시스템과 계열사 간의 수직통합 공조를 통해 기존 영화 산업의 판도를 뒤바꾼 지난 5년의 역사를 다루고 있다. 본 사례의 이해를 위해서는 미디어 엔터테인먼트 산업 전반에 대한 이해와 수직계열화·수평계열화와 같은 전문용어의 효과적인 습득이 요구된다. 따라서 단순히 대상기업의 성공의 마케팅 측면이나 생산관리적인 측면만을 단편적으로 바라보는 것은 본 사례의 접근 의도를 벗어난다. 본 사례는 경영전략 과정이나 경영관리 및 시스템관리 과정에 쓰일 수 있다. 마케팅 혹은 유통·로지스틱 관리 수강경험이 이전에 있는 사람이라면 사례의 체계적인 분석에 도움이 된다.

본 사례토론의 핵심목적은 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 첫째는 기존 전략의 효율성 및 방향성 검토에 관한 것이다. CJ 엔터테인먼트는 새로운 경쟁환경이 도래한 지금 기존의 성공을 발판 삼아 새로운 도전에 직면해 있다. 기업이 영속한다는 가정 하에서는 비록 과거에 성공했던 전략이라 하더라도 외부 환경의 변화와 조직 내부의 적응으로 전략의 수정 및 혁신이 필요할 때가 언제나 존재한다고 할 수 있다. 이러한 의미에서 통신사업자의 시장진입과 경쟁 격화로 기존 전략의 검토 및 해외진출을 위해 CJ 엔터테인먼트가 고려해야 할 사항들을 토론을 통해 정리함으로써 전략의 수립뿐 아니라 빠르게 변하는 경쟁상황에 따른 "전략의 재검토"의 필요성을 부각하고자 한다. 둘째로는 산업의 내·외부 분석(intra- and extra-analysis) 관련된 세부 구성 주제들을 파악하고 공부함으로써 경영 전반에 걸쳐 자주 등장하는 이들 주제에 대한 이해도를 높이고 경영학도로서 산업전반의 환경을 분석하는 사고력을 기르는 데 있다. 또한 학생들은

이러한 사고과정에서 경영학의 기본 개념을 현실에 직접 적용하는 능력을 키울 수 있을 것이다. 기업의 경영환경에 관련된 세부 구성 주제들은 산업분석, 가치사슬(Value Chain), 수직통합(Vertical Integration) 등이 있다. 이러한 목적을 달성하기 위해 다음의 세 가지 토론 과제를 설정한다.

III. Assignment Question

1. 가치사슬이란 무엇인가? 기업의 근원적 활동과 지원 활동에 대해 설명해보라. 또한 수직통합 혹은 수평통합은 무엇인가? 이를 결정짓는 요인과 수직통합 전략으로 얻을 수 있는 장점과 단점에 대해 토의해보자.
2. 영화산업의 가치사슬은 어떻게 구성되어 있는가? 각 사업자의 입장을 맡아 수업 중 토론을 해보자. 다양한 이해관계에 속한 플레이어들이 유관 산업에서 어떻게 교섭하고 각자의 수익을 올릴 수 있을까? 영화산업 내의 각 플레이어의 협상력에 따른 역학관계와 산업구조는 어떻게 되는가?
3. 국내 미디어 엔터테인먼트 업계의 경쟁판도 변화에 대해 시계열 분석(time series analysis)을 해보자. 전통적인 대기업 중심의 미디어 엔터테인먼트 기업과 뒤늦게 미디어 엔터테인먼트 사업에 뛰어들 플랫폼 기반의 통신사업자의 전략은 어떻게 달라야 할까?

IV. Analysis

1. 수직계열화 혹은 수직통합은 무엇인가? 이를 결정

짓는 요인과 수직통합 전략으로 얻을 수 있는 장점과 단점에 대해 사례와 연결시켜 토의해보자.

1) 수직통합이란 무엇인가?

수직계열화 혹은 수직통합이란 기업이 기업의 투입물과 제품 및 서비스의 유통을 통제하는 정도를 말한다. Porter(1985)의 가치사슬 모형을 적용한다면 수직통합은 기업의 가치사슬과 공급자 및 유통업자의 가치사슬간의 통합의 정도를 가리킨다. 완전한 수직통합은 기업이 공급자와 유통업자의 가치사슬을 자사의 가치사슬에 편입시킬 때 일어난다. 예를 들어 공급자와 유통업자를 인수하거나 기업의 운영범위를 확장함으로써 각 부가가치 활동의 통합을 이룰 수 있는 것이다. 운영을 확장하는 것은 전통적으로 공급자 또는 유통업자가 수행한 활동을 실행하는 것을 의미한다.

2) 수직통합의 결정요인

수직통합을 위한 전략적 이유는 수년간에 걸쳐 변화하였다. 19세기에는 기업이 규모의 경제를 달성하기 위하여 수직통합을 이용하였다. 20세기 중반에 수직통합은 필수 투입물의 안정적인 공급을 위해 사용되었다. 일부의 경우 거래비용이론이 총비용의 감소를 위한 하나의 수단으로서 전방통합 및 후방통합에 적용되었다. 다시 말하면 기업의 공급자와 유통업자의 역할을 수행하는 것이 그들과 거래하며 시간과 비용을 지출하는 것보다 더 저렴하였다. 이어 20세기 후반에 대부분의 산업에서 경쟁이 심화되었다. 기업의 재구조화 결과 대기업에서 수직통합의 수준을 줄임으로써 수직통합을 이루었다.

Coase(1937)는 이러한 법칙을 설명하며 거래비용이 감소할 때 기업의 규모 또한 감소한다고 주장한다.

3) 국내 미디어 엔터테인먼트산업의 수직통합 전략과 장단점

일반적으로 수직통합 전략의 강점 및 이점은 다음과 같다고 알려져 있다.

- (1) 규모의 경제
- (2) 범위의 경제
- (3) 비용 감소
- (4) 경쟁력
- (5) 협상력이 더 있는 공급자와 고객으로부터의 위협 감소
- (6) 전체 가치사슬에 대한 더 높은 수준의 통제

국내 영화산업의 경우에는 특히 (3)비용 감소와 (5)협상력 확보가 가장 큰 목적이라고 할 수 있다. 한 시장에서 교섭력을 얻게 되면, 수직통합을 이룬 기업의 경우 다른 시장에서 교섭력을 얻게 될 가능성이 높다. 예를 들어 상영관과의 교섭력을 바탕으로 CJ 엔터테인먼트는 배급 뿐 아니라 투자와 제작 부문에까지 협상력이 커지고 있다. 때문에 대기업 중심의 배급사들은 마진율이 높고 영화수익의 결정적인 영향력이 있는 상영관을 확보하려고 노력한다. CJ 엔터테인먼트는 CJ CGV와 시너스 등 국내 4개 업체 중 2개와 계열사 혹은 자회사 관계를 가지고 있다. 이 때문에 일각에서는 CJ 엔터테인먼트의 독주에 우려를 하기도 한다. 즉, 수직통합으로 인한 독과점 상황이 시장 전체로 보았을 때 비효율을 야기할 수도 있다는 것이다.

일반적으로 시장에서 독과점이 계속되면 비효율이 발생한다고 알려져 있다. 국내 영화산업에 관한 연구로는 최영준(2007)과 류형진 외(2006) 등의 연구가 있다. 특히 최영준(2007)은 국내 영화산업의 수직통합이 야기할 수 있는 비효율에 대해 경험적으로 분석하였는데, 이에 따르면 국내 멀티플렉스 상영관은 독립상영관에 비해 자사 계열의 배급사가 배급한 영화를 더 오래 상영하는 경향을 보이

는 것으로 나타났다. 또한 한국영화산업에서 수직적 통합을 이룩한 기업들의 시장지배력이 존재하고 시장의 비효율성을 발생시킬 수 있는 것으로 분석되었다(최영준, 2007).

2. 영화산업의 가치사슬은 어떻게 구성되어 있는가?

각 사업자의 입장을 맡아 수업 중 토론을 해보자. 다양한 이해관계에 속한 플레이어들이 유관 산업에서 어떻게 교섭하고 각자의 수익을 올릴 수 있을까? 영화산업 내의 각 플레이어의 협상력에 따른 역학관계와 산업구조는 어떻게 되는가?

1) 영화산업의 가치사슬

(1) 투자

영화를 만드는 과정의 첫 걸음은 기획 후 '투자' 단계이다. 시나리오가 완성되고 배역 등이 정해지면 제작자는 투자자를 물색하게 된다. 영화산업에서의 투자는 다른 산업과 비교할 때, 특정 문화상품 하나에 투자를 결정, 집행, 회수하는 전 기간이 상당히 짧기 때문에 짧은 기간에 막대한 양의 자본을 끌어올 수 있는 역량을 갖춘 대기업에 유리하다고 볼 수 있다.

(2) 제작

다음은 경제적인 측면에서 생산자의 역할과 같은 '제작' 단계이다. 작품을 제작함으로써 영화의 상품 가치를 창출해내는 단계라 할 수 있다. 영화 제작사는 배우, 촬영장비, 감독 등을 구성하여 제작하게 되며 영화 촬영현장의 대부분의 인력과 장비는 소규모 전문업체에 아웃소싱(outsourcing)하고 있다. 현실적으로 완성된 상업영화는 주요 배급사와의 관계에 의해 영화 상영이 결정되는 경우가 많아, 영화관을 소유한 대기업과 연계되어 있는 제작사와 그렇지 않은 소규모 제작사와의 격차가 점점

커지고 있는 상황이다.

(3) 배급

이렇게 제작 단계를 거쳐 최종적으로 완성된 영화 원본은 '배급'만을 따로 담당하는 업체에 제공된다. 배급사의 역할은 제작사로부터 받은 영화의 유통 및 마케팅 활동을 하는 것이다. 배급사는 경제적인 이익 창출 측면에서 매우 중요한 역할을 하는데, 배급사가 전국적으로 걸리는 스크린의 수와 상영관의 수를 많이 확보할수록 관객이 많아지고 이에 따라 수입 규모 또한 커질 수 있기 때문이다. 영화배급 기업들은 일반적으로 영화 제작 자본을 투자하고 배급망과 극장을 장악하는 구조를 취하고 있으나, 판권이 대부분 투자사나 기존 상영관과의 깊은 유대관계가 유지되어 온 대형 배급사들에게 주어지기 때문에 진입장벽(entry barrier to industry)이 높은 편이다. 스크린 점유율(screen share)을 높이기 위해서는 배급사의 영화관 대비 교섭력 우위가 기반이 되어야 하며, 따라서 상대적으로 배급력과 교섭력(bargaining power)이 크거나 상영관과의 관계가 긴밀한 배급사들이 영화 유통에 있어서 절대적인 우위에 놓일 수밖에 없다.

(4) 상영

마지막 단계인 '상영' 단계는 배급사로부터 영화를 받은 극장에서 이루어진다. 즉 소비자에게 제품을 직접 전달하는 과정인 소매와 비슷한 활동이라 할 수 있다. 영화를 상영한다는 것은 작품의 경제적 가치를 계량적으로 환산하는 것으로서 여기서 얻는 수익은 투자자에 환원된다.

2) 문화산업의 수직통합 전략과 이점

(1) 제작-유통의 후방통합

문화 콘텐츠, 특히 영화의 경우는 최종소비자가

관람 이후 그 가치가 결정되기 때문에 정확한 수요 예측이 어렵다는 단점이 있다. 즉 수익변동성(variance)이 높기 때문에 고수익을 노릴 수도 있지만 그만큼 리스크 또한 크다는 뜻이다. 따라서 투자자 측면에서는 제작자에 마음껏 투자할 수 없다는 단점이 있었고, 제작자 측면에서는 안정된 투자수익을 보장하지 못하기 때문에 충분한 자본을 유치하지 못한다는 단점이 있다. 그러나 투자와 제작을 계열사에서 동시에 담당한다면, 투자만을 전문적으로 관리하는 회사는 투자 성공률을 높이고 리스크를 줄이는 한편 계열사와는 사업적 시너지를 발휘하여 자체 콘텐츠 생산을 도울 수 있다. 이를 통해 구조적으로 고위험 대상이라 투자자들이 회피했던 영화 및 콘텐츠 제작업에 CJ 엔터테인먼트가 적극적으로 뛰어들 수 있게 되면서 안정된 수익구조를 얻을 수 있고, 이는 선순환적으로 질 높은 영화작품이 단지 투자자가 없다는 이유로 중간에 제작이 중단되지 않고 계속 공급될 수 있도록 기반을 만들어 준다는 이점이 있다.

(2) 유통-소매의 전방통합

일반적으로 미디어 엔터테인먼트 업계에서의 콘텐츠 유통업자는 완성된 작품의 판권을 사들여 유통채널을 확보하고 소비자에 이르게 하는 중계자 역할을 수행한다. 그러나 만약 유통업자가 소매채널을 계열사 혹은 자회사의 형태로 확보하게 되면 안정적인 수입원을 얻을 수 있다. 이러한 수직통합 전략은 또한 흥행이 예상되는 콘텐츠의 유통에 많이 참여할 수 있게 만드는 선순환 구조라 할 수 있다.

3. 다음은 국내 미디어 엔터테인먼트 업계의 경쟁판도 변화에 대해 시계열 분석(time series analysis)이다. 산업구조가 재편되면서 뒤늦게 미디어 엔터테인먼트 사업에 진출한 통신사업자들의 향후 전략은 어떻게 되어야 할까? 본문의 표 <1>과 사례

내용을 참조하여 자유롭게 토론해보자.

1) 국내 미디어 엔터테인먼트 산업의 시계열 분석

(1) 1980년 ~ 1990년(약칭 1세대): 해외 콘텐츠 수입 및 유통 중심의 시장 진입

1980년대 중반부터 SKC(선경그룹)를 비롯해 대우전자(대우그룹), 삼성엔터테인먼트(삼성그룹), 새한디지털미디어(새한그룹) 및 금강기획, 현대전자(현대그룹) 등 국내 대기업들은 자회사의 설립 혹은 시장진입을 통해 경쟁적으로 문화 콘텐츠 사업에 뛰어들기 시작했다. 이들은 영화, TV 프로그램, 비디오, 음반 등의 콘텐츠를 해외에서 수입해 오거나 유통경로를 담당하는 방식을 취했다. 주지하다시피 이들 기업은 대개 영상기기나 음악재생기기 등을 생산하던 회사였다. 사업을 확장해가면서 이들 회사는 관심을 옮겨 질 높은 국내 문화 콘텐츠의 생산과 수급을 조절하기 위해 음반뿐 아니라 영화에도 투자하기 시작했다. 그러나 국내 엔터테인먼트 시장이 제대로 성숙되기도 전인 1997년, 전 아시아를 강타한 한국의 경제위기가 닥쳤고, 이로써 1세대 콘텐츠 기업들의 거의 대부분은 사업을 접거나 기업 구조조정의 대상이 되어 규모가 축소될 수밖에 없었다.

(2) 1990년 ~ 2000년(약칭 2세대):

대기업의 사업확장과 비관련 다각화

2세대의 대표주자는 CJ와 오리온이다. 이들의 엔터테인먼트 영역 진출은 그룹의 비관련 다각화(unrelated diversification) 전략에 따라 이루어졌다. 1세대 기업들이 문화 콘텐츠를 사용자가 제작 혹은 재생할 수 있는 기기의 제조를 담당했던 것과 달리 이들 2세대 기업은 이와 관련 없는 식품과 소비재 사업자들이었다. 따라서 이들의 가장 큰 관심사는 케이블 TV 운영이나(SO) 멀티플렉스

영화관처럼 콘텐츠를 유통할 수 있는 하드웨어적인 인프라를 구축하는 일이었다. 게다가 자체 제작 콘텐츠의 기반 없이 몰락해버린 1세대 기업들의 앞선 실패 사례는 이들 기업이 콘텐츠 제작과 개발에도 더욱 투자를 아끼지 않게 하는 요인이 되었다. 전반적으로, 이 시기의 우리나라의 콘텐츠 비즈니스는 수입과 수출시장 모두 급속히 성장하던 단계였다. 그러나 휴대폰과 브로드밴드 인터넷의 등장으로 시장환경이 근본적으로 바뀌어 버리고, 이들은 다른 형태의 경쟁양상을 맞닥뜨리게 된다.

(3) 2000년 ~ 현재(약칭 3세대):

통신업자의 미디어 콘텐츠 시장 개편

2000년대 들어서 유무선 시장의 각각 선두자리를 지키고 있던 SK 텔레콤과 KT는 전국을 기반으로 한 네트워크 인프라 투자를 끝마치고 매월 지속적인 현금유입(cash flow)을 누리고 있었다. 이러한 통신시장의 과점상황은 정부 규제에 의해 더욱 심하게 유지되었는데, 시장이 점점 성숙화하면서 수익성은 낮아지기 시작했다. 그러나 이들 입장에서는 과거와 다른 새로운 기술이 개발된다면 바뀐 기술수준에 맞추기 위해 또 막대한 투자가 필요할 터였다. 따라서 이들 통신사들은 미래에 있을 수 있는 투자금액을 모으기 위해 기존의 통신업뿐만 아니라 다른 영역에서의 매출을 올릴 수 있는 방안을 모색하기 시작했다. 이들 3세대 기업들의 특징은 콘텐츠 영역과 플랫폼, 소매와 유통, 그리고 제작과 투자를 수직계열화하는 전략을 취함으로써 시장에 진입했다는 점이다. 기실 이들은 서비스 플랫폼의 제공범위 자체를 공중과 TV에서 DMB, IPTV, HSDPA, WiBro 등으로 바꾸는 등 업계에 근본적인 변화를 몰고 왔는데, 이로써 전통적인 콘텐츠 플랫폼 제공자였던 공중과 TV 채널과 신규 플랫폼 제공자인 인터넷 포털 업체들은 업계를 넘나든 새로운 경쟁위협을 안게 되었다.

2) 통신사들의 향후 전략

새로이 미디어 엔터테인먼트 업계에 발을 들여놓은 통신사들은 핵심역량과 사업 노하우가 부족한 만큼 관계사와의 긴밀한 협력으로 시너지 효과를 극대화하는 것이 최우선 과제가 되어야 할 것이다. 둘째로는 콘텐츠 제작에 몸담고 있지 않기 때문에 인수 혹은 전략적 제휴를 통한 독자적인 콘텐츠 사업 진출을 모색해야 할 것이다.

우선 1위 통신사이자 영화산업에도 이미 발을 들여놓고 있는 SKT는 콘텐츠의 직접관리를 강화해야 할 것이다. 이를 통해 수익성을 극대화하는 한편 장기적으로 위성 DMB·유무선 연동·휴대인터넷 등 변화하는 통신 환경에 대비해야 한다. 음성 통화 시장이 성숙기에 접어든 상황에서 장기적으로 콘텐츠 사업을 강화해야 한다. 그러나 네트워크 기술 발전에 따라 콘텐츠 수준도 높아져야 하기 때문에, 네트워크·터미널·콘텐츠 등으로 영향력을 확대해야 할 것이다. 이미 iHQ와 YBM서울음반 등에 지분 참여했기 때문에 콘텐츠의 확보와 관련 역할을 쌓는 것이 시급하다.

합병 이후 KT의 독자적인 콘텐츠 사업 진출 전략은 사이더스 인수에 이어 콘텐츠 기획, 제작 및 유통 사업 참여 등 다양한 사업 군과 가치사슬 내의 전후방 기능을 아우르는 포괄적인 방향으로 진행되어야 하겠다. 일단, 기존의 사업영역인 통신시장에서 가입자당 부가가치(RPU: Revenue Per User)를 높이고 디지털 홈 등 미래 통신 시장의 수요와 동남아 등 해외 통신 시장 진출에 박차를 가해야 할 것이다. 통신업계에서 2위업체인 KT가 유의해야 할 점은 SKT와 달리 콘텐츠 사업의 경계 확대에 어느 정도 한계를 그어야 한다는 점이다. 그 동안 영화음반 등 콘텐츠 제작유통사를 인수하거나 지분 참여하면서 공격적으로 영역을 확장해왔지만, 독자적인 콘텐츠 사업 진출은 배제하되 콘텐츠 사업 진출의 범위는 본격 확대하는 것이 현

명할 것이다. 이는 모바일 시장에서의 SKT와 KT의 가입자 수와 관련이 깊다. 통신업체끼리 콘텐츠 확보 경쟁으로 추가적인 자원 낭비를 하는 것보다 일견 경쟁관계에 있어 보이는 전통적인 미디어 엔터테인먼트 업체로부터 공급받는 콘텐츠와 자사의 콘텐츠를 적절한 수준으로 유지하는 것이 2위 업체로서는 바람직할 것이다.

오히려 향후 디지털 홈 시장을 겨냥, 현재 유무선을 통해 제공 중인 음악영화게임 포털도 TV로 확대하는 것을 검토할 수 있다. 하지만 내부적으로 주의해야 할 점은 모회사는 물론이고 독자 수익 기반 확보가 우선순위인 관련 계열사들의 이해관계를 조정하지 못하면 그룹 내에서 서로 모순되는 콘텐츠 사업 전략이 나올 가능성도 있다. 즉 무리한 수직계열화를 진행하다가 계열사들의 반발을 살 수도 있다는 뜻이다.

요컨대 MP3+카메라폰과 위성DMB, 유무선 연동, 휴대폰인터넷 등 콘텐츠를 다양하게 담아낼 인프라와 하드웨어가 다양해지면서 이제는 무선음악, 게임, 캐릭터, 동영상 등 단편적인 무선 콘텐츠만으로는 경쟁력을 갖기 어려울 것이다. 국내 통신기술이 빠르게 발전하고 있고 미디어 엔터테인먼트의 시장의 요구는 해외 수준에 근접할 만큼 성숙하고 있는 만큼 통신사들은 지금까지 단편적인 콘텐츠 제공 일변도의 전략 대신 좀 더 다변화된 시장을 이해하는 전략의 접근 노력이 요구된다고 볼 수 있다.