

CJ CGV의 인수합병을 통한 베트남 극장 시장 선점 전략*

최 순 규**
강 지 훈***

국내 상영관 시장이 성숙기에 접어들어 성장이 정체되면서, 한국 극장 사업의 선두 주자인 CGV는 새로운 성장 기회를 찾기 위해서 2006년 중국으로 처음 진출하였다. 하지만, 중국 정부의 외국기업에 대한 차별과 완다그룹과 같은 강력한 현지 경쟁자의 견제로 인하여 중국에서 기대한 사업성과를 거두지 못하였다. 다음으로 CGV는 중국에서의 부진을 타개하기 위해 새로운 신흥시장인 베트남에 진출을 모색하였다. 당시 베트남은 정부의 적극적인 대외 개방정책에 따라서 외국기업의 자국기업 인수합병에 대한 규제가 완화되고 있었다. 또한 베트남 경제가 고속성장 후 2008년에 발발한 글로벌 금융위기의 여파로 침체에 빠져들면서, 베트남의 인수합병 시장에는 우수한 현지기업들이 다수 매물로 출현하였다. 이러한 우호적인 상황을 고려하여, CGV는 2011년에 베트남의 1위 극장 사업자인 '메가스타(Megastar)'를 인수함으로써 베트남 시장에 진출하게 된다. 인수 후 CGV는 메가스타가 보유한 우수한 현지 인력과 사업기반을 손상시키지 않으면서도 본사의 효율적인 통제가 이루어지도록 신중하게 조직통합(post-merger integration)을 추진하였다. 이를 위해 메가스타의 기존 직원들을 고용승계하고 현지인 경영자들이 전문성이 있는 업무에 대해서는 자율성을 부여하였다. 또한 조직개편을 통해 업무의 권한과 책임을 명확히 하고, 본사의 선진적인 업무성과 평가 및 재무관리 제도들을 도입하였다. 그리고 인수한 베트남 사업의 브랜드명을 본사와 통일되도록 전환 하는데 있어서 2년간의 유예기간을 거침으로써 고객과 직원들의 혼란을 최소화하고자 노력하였다. 아울러 한국 및 중국에서 축적한 극장 사업에 대한 지식과 노하우를 베트남 사업으로 이전시키면서, 한국과 현저히 다른 베트남 관객들의 기대와 취향에 대응하기 위해 영화 콘텐츠의 현지화 하였다. 그 밖에도 영화산업에 대한 베트남 정부의 불합리한 규제 및 영화 파일 불법 다운로드에 효과적으로 대처하였고, 외국 극장 사업자로서의 불리함을 극복하기 위해 많은 사회공헌활동을 수행하였다. 그러한 일련의 전략과 노력은 결실을 거두어 CGV는 베트남에서 단기간에 빠른 사업확장과 우수한 경영성과를 달성하면서 절대적인 선도자의 우위를 구축하게 되었다. CGV의 베트남 진출은 한국의 대표적인 문화 산업 기업이 현지 기업을 인수하여 성공적으로 해외시장에 진입한 보기 드문 사례이다. 이러한 사례는 한국 기업이 독특한 기업문화와 경영방식 때문에 해외인수에 성공하기 어렵다는 기존의 통념을 깨는 것으로서, 한국 기업도 적절한 대상 기업을 선정하고 효과적인 조직통합을 추진한다면 현지기업의 인수를 통해 해외시장에 보다 신속히 진출할 수 있다는 가능성을 제시한다.

주제어: CJ CGV, 베트남, 극장 산업, 인수합병, 통합전략, PMI

1. 서론

극장 산업은 프랑스에서 처음 시작되었고, 할리우드와 같이 영화 산업이 크게 발달한 미국 때문에 유

럽 또는 북미 기업들이 세계 시장에서 강세를 떨 것으로 예상하기 쉽지만 적어도 베트남 시장에서는 사실이 아니다. 2015년 기준으로 베트남 내 총 377개의 상영관 중 CJ CGV(이하 CGV)가 196개, 롯데 시네마가 86개로 한국 사업자가 차지하는 비율이

논문접수일: 2017. 03. 06. 1차 수정본 접수일: 2017. 06. 29. 게재확정일: 2017. 08. 07.

* 이 논문은 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A3A2046811)

** 연세대학교 경영대학 교수(skychoe@hotmail.co.kr), 주저자

*** 연세대학교 경영대학 박사과정(lyon0725@hanmail.net), 교신저자

75%에 육박한다. 특히 CGV는 경쟁사인 롯데시네마 보다 3년 늦은 2011년, 현지 극장 사업자인 메가스타(Megastar)를 인수하는 방식으로 처음 베트남 시장에 진출한 뒤 공격적인 투자를 바탕으로 현재까지 압도적인 시장 점유율을 유지하고 있다.

하지만 CGV의 해외사업이 처음부터 순조로웠던 것은 아니다. 최초의 해외시장 진출은 2006년 중국에 합작 법인의 형태로 이루어졌지만, 중국 정부의 외국 기업에 대한 차별과 규제, 그리고 강력한 현지 기업들과의 경쟁으로 인해 진출 후 5년 동안 10개의 극장도 개관을 하지 못하였다. CGV는 중국 시장에서의 부진을 만회하기 위하여 새로운 신흥시장인 베트남에서 현지 사업자를 인수하며 2011년에 진출하였다. 그렇지만 베트남에서도 진출 초기에 낮은 국민 소득으로 인한 영화 관람 문화의 미성숙, 정치적으로 민감한 영화 상영에 대한 정부 규제, 세분화되지 않은 영화 관람가능 등급 제도, 영화 파일 불법 다운로드와 유통 등과 같은 많은 난관에 부딪혔다. 그럼에도 불구하고, CGV는 인수한 현지 영화사업자의 영업망을 기반으로 본사의 적극적인 경영지원과 현지화 정책을 통하여 비교적 단기간에 베트남에서 확고한 제1위의 극장 사업자로서 입지를 점하게 되었다. 이러한 점에서 CGV의 베트남 진출은 한국 기업이 해외시장에서 인수합병을 통하여 성공적으로 선도자의 우위를 구축한 유례를 찾아보기 어려운 흥미로운 사례이다.

오늘날 글로벌 경영환경의 빠른 변화에 따라 해외 시장에서 필요한 능력과 자산을 보다 신속히 획득할 수 있는 국제적 인수합병의 중요성이 증가하고 있다(Shimizu et al., 2004). 하지만, 우리나라 기업들은 대부분 특유한 한국적 문화와 경영방식을 현지 법인에 용이하게 이전시킬 수 있는 신규설립을 통하여 해외시장에 진출하여 왔다(박영규, 1999). 그렇지만, 최근 들어 우리나라 기업들도 국제적 인수합병의 필요성을 깨닫고 보다 적극적으로 외국기업의

매수를 시도하는 추세이다. 이러한 상황에서 본 사례는 우리나라 기업이 해외에서 어떻게 적절한 인수 대상 기업을 선정하여 인수를 추진하고, 인수 후에는 어떻게 본사와 효율적인 조직통합을 이루며, 궁극적으로 인수한 기업의 능력과 자원을 활용하여 빠른 시간 내에 현지 시장에서 성공적으로 입지를 구축할 진입할 수 있는가에 대해 유용한 실무적 방안과 시사점을 제공해 줄 것이다.

또한 최근 국제적인 한류 열풍에 주목하여, K-pop, 드라마, 영화 등과 같은 한국 콘텐츠 기업들의 국제화 사례에 대해 활발한 연구가 이루어져 왔다(박영은·이동기, 2011; 이장우·허재원, 2013; 임성준, 2013; 조춘호·조인희, 2013). 하지만 한국 영화 산업에 대한 연구는 주로 해외 시장에서 한국 영화의 흥행 성과를 분석하거나(문철우, 2011), 영화 제작과 투자의 국제화 전략을 모색하는데(박남규, 2006; 박진수·최민정, 2010) 초점이 두어왔다. 그 결과 한국 영화의 국제적인 보급과 확산에 유통 채널로서 중요한 기여를 하고 있는 CGV와 같은 한국 극장 사업자들의 국제화 전략에 대한 연구는 거의 전무한 상태이다. 따라서 본 사례는 한국 영화의 국제적 보급을 위한 유통채널의 확보를 위해 우리나라의 대형 극장 사업자들을 어떻게 국제화 시켜야 하는가에 대해서도 유용한 전략적, 정책적 시사점을 제시해 줄 것으로 기대된다.

II. CJ CGV의 국제화

2.1 영화 상영 산업의 특징

영화 상영 산업은 초기에 대규모 설비 투자가 요구되는 대표적인 고위험-고수익(high risk) 산업으로서(윤충한, 김홍대, 2012), 타 산업들과 비교했

을 때 몇 가지 중요한 특징을 가진다. 첫째, 극장들이 상영하는 영화는 모두 내용이 동일하여 차별화가 불가능하기 때문에 상영 방식 대한 기술력(예, 음향 시설)과 내부 인테리어(예, 고급화), 매점 사업, 부가서비스 등을 통해 시장 우위를 점해야 한다. 둘째, 영화 상영 산업의 또 다른 특징 중 하나는 상영 작품 간 스토리, 상영시간, 출연 배우, 감독, 제작비 등이 모두 상이함에도 불구하고 동일한 관람비용을 지불해야 한다는 것이다(Orbach & Einav, 2007). 따라서 경쟁기업들보다 우수한 특수 음향 시설의 설치, 프리미엄 상영관 건설 등과 같은 차별화를 통하여 최대한 다수의 영화 관람객을 유치함으로써 입장권 수입을 증대시키는 것이 중요하다(Gil, 2009).

셋째, 영화 상영 서비스는 해외시장 진출이 쉽지 않은데, 그 이유는 국가별 투자법, 관람 등급 기준, 검열 수준 등이 매우 상이하고 판매하는 상품이 공산품과 아니라 취향에 따라 선호도가 분명한 문화콘텐츠이기 때문이다. 실제로 우리나라에서 흥행한 영화가 해외에서는 저조한 성적을 거두는 경우가 흔한데, 대표적 예가 영화 '킹스맨'과 '인터스텔라'이다. 이 두 작품은 영국과 미국에서 제작되었는데 이들 국가에서는 평균 정도의 흥행밖에 거두지 못한 반면 한국에서는 각각 600만과 1000만 관객을 돌파하는 큰 성공을 거두었다. 마지막으로 극장 매출을 결정하는 또 다른 중요한 요인은 영화관의 입지와 접근성으로, 유리한 위치에 상영관을 설립한 기업들은 선도자의 우위를 누릴 수 있다(송치훈 등, 2014). 예를 들어 우리나라는 1990년대 후반부터 CGV, 롯데시네마, 메가박스를 중심으로 대기업들이 기존에 개별적으로 운영되는 극장들을 인수하거나 유동 인구가 많고 접근성이 뛰어난 곳에 새롭게 멀티플렉스¹⁾를 설립하면서 신규 사업자가 시장에 진입하기

힘든 구조가 형성되었다.

2.2 CGV의 극장 사업

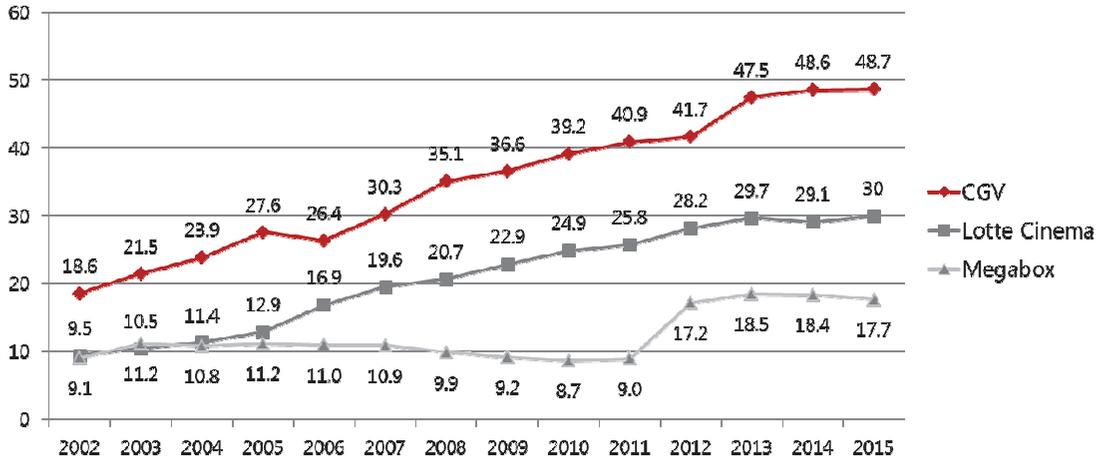
CJ 그룹의 계열사이자 상영관 사업자인 CGV는 1998년 국내 최초의 멀티플렉스인 'CGV 강변11'을 설립하였다. '최초, 최고, 차별화된 공간에서 다양한 즐거움과 특별한 경험을 제공한다'는 비전 아래, 국내 최초로 영화 상영관 쇼핑센터, 레스토랑 등을 결합한 상영관 모델을 도입하였다. 이후 지속적인 기술 투자와 혁신적인 전략을 통해 CGV는 세계최초로 4DX 상영기술 및 멀티 프로젝션 상영관 'ScreenX'를 개발하였으며, 'CINE de CHEF', 'Goldclass', 'Tempur Cinema' 등 다양한 컨셉의 특별관을 런칭하여 혁신적인 시장 선도자로서의 이미지를 구축하였다.

한편 영화 산업은 기획-투자-제작-배급-상영의 가치 사슬이 형성되어 있는데(박진수·최민정, 2010), CJ 그룹은 CJ E&M을 통해 영화를 기획, 투자, 제작, 배급하고 이를 CGV에서 상영하는 유기적인 구조를 갖추고 있다. 여기에 독특하고 혁신적인 문화 플랫폼을 소비자들에게 제공함으로써 CGV는 국내 영화산업에서의 1위 사업자 위치를 공고히 하고 있다(<그림1> 참고).

2.3 CGV의 해외진출현황

한국의 1위 극장 사업자인 CGV는 성숙기에 도달한 한국의 극장 산업에서는 더 이상 영화 사업자들에게 폭발적인 성장 기회를 가지기 힘들다는 것을 일찍이 인지하였다. 한국은 2010년 영화 관람객 수가 1억5천만 명을 돌파하여 세계 10위권의 영화 시

1) 멀티플렉스란 5개 이상의 스크린과 위락시설을 갖춘 복합 상영관으로(양영철, 2004) 전통적인 단일관 또는 소규모 극장형태와 구분될 수 있다. CGV의 국내·외 신규 극장들은 모두 지금의 멀티플렉스의 형태를 보이고 있기 때문에 본 연구에서는 논의의 편의를 위해서 예외적인 경우가 아니면 CGV의 상영관들을 극장으로 칭하도록 한다.



자료원: CGV 경영실적발표(2015)

〈그림 1〉 국내 주요 사업자별 시장 점유율 및 순위

장으로 성장하였고, 총 인구 대비 영화 시장 규모도 큰 편이었다. 하지만 성장세만 놓고 보면 연평균 성장률이 1.88% 정도로서, 이는 극장 산업이 성숙한 선진국들과 비교했을 때 비슷하거나 오히려 낮은 수준이며, 중국, 동남아시아 국가 등과 비교할 경우 상당히 낮은 수준이다(〈표 1〉 참고).

CGV는 국내에서 쌓은 경험과 차별화된 서비스를 바탕으로 빠르게 해외 진출을 시작하였다. 2006년 10월 중국 상하이에 영화관을 개관함으로써 국내

극장 사업자로는 최초로 해외 진출을 감행하였는데 이는 당시 해외진출이 전무했던 한국 극장산업에서 매우 선구적인 일이었다. 2016년 기준, CGV는 중국, 미국, 베트남, 인도네시아 등 해외에만 100개가 넘는 극장을 가지고 있으며, 향후 2020년 까지 한국을 포함한 12개국에 1만개의 스크린을 가지는 것을 목표로 러시아, 인도 및 브라질에 추가 진출을 계획하고 있다.

신규 영화관 설립 보다는 기존 영화관들의 경쟁력

〈표 1〉 국가별 영화시장 규모(백만달러) 및 연평균 성장률(%)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	연평균 성장률(%)
미국	31,365	31,520	30,754	30,719	31,118	31,756	0.25%
영국	5,372	5,663	5,722	5,992	6,088	6,222	3.71%
프랑스	3,519	3,782	3,871	3,805	3,812	3,968	2.64%
독일	3,566	3,503	3,618	3,730	3,798	3,951	1.51%
한국	2,802	2,952	2,989	2,963	2,967	2,980	1.88%
중국	1,450	2,108	2,668	3,316	3,809	4,364	31.75%
베트남	67	73	78	84	92	100	7.83%
인도네시아	133	152	118	161	178	194	6.58%

자료원: PwC, Global Entertainment and Media Outlook(2014)

강화에 집중하고 있는 국내에서와는 달리, 해외에서는 현지기업의 인수 또는 현지기업과의 합작투자를 통한 공격적인 확장 전략을 추구하고 있다. 예컨대, 최근에 이루어진 터키 진출 역시 로컬 최대 영화관 사업자인 Mars를 100% 인수하며 빠른 속도로 진행하였다. 인도네시아 사업의 경우 현지 사업자인 블리츠(Blitz)로부터 경영을 위탁받는 방식으로 시작하였으나 지속적으로 지분을 매입한 끝에 2016년까지 소유 지분을 51%까지 높여 최대 주주의 위치를 확보하였다. CGV의 이러한 공격적 해외 확장 전략의 기저에는 선행적 진출을 통해 신흥국의 영화 산업을 육성시켜 함께 성장하고, 한국 영화 콘텐츠의 해외 진출을 지원하겠다는 전사적 비전이 깔려있다. 즉, 국내 멀티플렉스 시장의 성장이 점차 둔화되고 있는 상황에서 성장 잠재력이 큰 중국과 동남아시아를 중심으로 상영관 사업을 확장하여 새로운 도약의 모멘텀을 얻고자 하는 것이다. 또한 CJ그룹 차원에서 CGV가 이들 지역에 진출하여 영화 상영관 사업을 영위한다면, 같은 그룹의 계열사이자 영화 제작 및 투자사인 CJ E&M의 해외 진출에도 유리할 것이라는 점이 고려되었다.

CGV는 중국과 미국에 이어 2011년에 베트남 시장에 진출하였는데 이전에 합작투자나 직접투자를 선호했던 것과 달리 베트남에서는 최초로 현지의 극장 사업자를 인수하는 진출방식을 선택하였다. 당시

한국의 문화 서비스 기업 중 국제인수에 성공한 기업이 전무하였고 CGV 역사상 처음으로 추진한 국제인수였음에도 불구하고, 인수 8개월 만에 베트남 사업은 매출 확대와 더불어 순이익을 기록하는 우수한 성과를 달성하였다. 또한 영화관 수에 있어서도 매년 5개 이상의 신규 극장을 개관하여 2016년에는 베트남 내 총 30개의 영화관을 보유할 정도로 가파른 성장세를 보였다. 다음 절부터는 이처럼 우리나라 문화 산업에서 국제적 인수를 통한 해외진출이라는 새로운 이정표를 제시한 CGV의 베트남 진출 사례를 보다 상세히 살펴보기로 한다.

III. 현지 기업의 인수를 통한 베트남 시장 진출

3.1 진출 국가 탐색

국내 시장에서 더 이상 빠른 성장을 이루기 힘들다고 판단한 CGV는 국내 극장 사업자 중 가장 먼저 2006년에 중국 시장에 진출했다. 하지만 중국 진출 이후 5년 동안 시장점유율은 1% 내외에 불과했고, 박스오피스 매출도 적어 사업성과가 저조하였다. 따라서 CGV는 중국 시장에만 집중하기 보단 상대적

〈표 2〉 CGV의 대표적인 해외 사업 현황 (2016년 기준)

	진출 연도	영화관 수	스크린 수	좌석 수	진출형태
중국	2006년	63개관	503개	88,062석	합작투자
미국	2010년	1개관	3개	592석	직접투자
베트남	2011년	30개관	197개	28,335석	인수합병
인도네시아	2014년	19개관	139개	25,234석	합작투자
미얀마	2014년	4개관	9개	1,412석	합작투자
터키	2016년	사업준비중	사업준비중	사업준비중	인수합병

자료원: CJ CGV

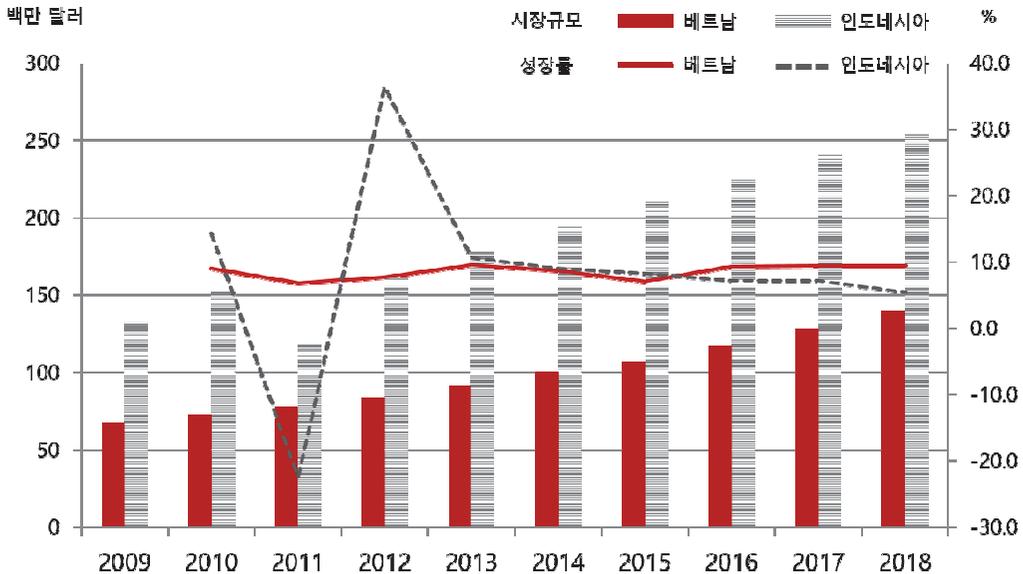
으로 규제와 경쟁이 심하지 않은 새로운 해외시장을 발굴할 필요성을 느꼈다.

그에 따라 CGV는 한국과 지리적, 문화적으로 가깝고 중국에서의 극장 사업 경험을 이전하기가 비교적 용이한 투자 지역으로 동남아를 선택하고 이 지역에 위치한 국가들을 비교 검토하였다. 그 결과 동남아의 여러 국가들 중 인도네시아와 베트남을 최종 후보지로 선정하였다. 두 국가의 극장 산업은 매년 가파른 연평균 성장률을 기록하며 꾸준히 성장하고 있었다(〈그림 2〉 참조). 그뿐 아니라 인구 규모가 크고 국민 평균연령이 낮아 CGV 입장에서 양국의 시장 잠재성이 높다고 평가했다.

CGV는 소속된 재벌그룹의 다른 계열사들이 이미 인도네시아와 베트남에 활발히 진출하고 있다는 점도 긍정적인 요인이라고 판단했다. 진출 초기에 이미 이들 국가에서 사업을 영위하고 있는 계열사들로부터 현지사업에 대한 경험과 지식을 이전받을 수 있고, 장기적으로 홍보, 물류, 대정부 협상 등에 있

어서 계열사들과의 협력을 통한 시너지 창출이 가능할 것으로 예상했기 때문이다. 또한 CGV는 영화 관람뿐만 아니라 쇼핑, 외식 등을 한 곳에서 즐길 수 있는 멀티플렉스 영화관을 지향했기 때문에, 그러한 서비스를 제공하는 계열사들의 함께 현지시장에 진출한다면 고객들에게 보다 차별화된 영화 관람 경험을 제공할 수 있었다. 인도네시아의 경우 CJ그룹 계열사들이 1988년부터 진출하여 바이오, 식품, 베이커리, 물류, 사료 등 다양한 사업을 펼치고 있었고, 2011년까지 약 8억 달러를 투자하여 한국 기업들 가운데 현지 누적 투자액 1위를 기록하였다. 베트남에서도 CJ 그룹의 식품 사업부문이 이미 진출하여 성공적인 사업을 영위하고 있었다.

인도네시아와 베트남은 인구 통계적 특성뿐만 아니라 시장 성장성에서도 아주 매력적인 시장이었다. 인도네시아는 2억 4천만 명의 전체 인구 중 중산층 수가 1억 2천만 명으로 절반을 차지하였고, 베트남은 총 인구 9천 4백만 명 중 중산층 수가 1천 2백만



자료원: Global Entertainment and Media Outlook

〈그림 2〉 인도네시아·베트남 영화시장 규모 및 성장률

명으로 절대적인 수치는 인도네시아에 비해 적지만 중산층 증가율이 전 세계에서 가장 빠르다는 점에서 주목할 만한 시장이었다.²⁾ 국민 평균 연령이 인도네시아는 27.2세, 베트남은 28.2세로 매우 젊다는 점, 두 국가 모두 1인당 연 평균 영화관람 횟수가 1편이 되지 않는 미성숙 시장이라는 점, 그리고 영화 시장이 꾸준한 성장하고 있다는 점 등을 고려했을 때 해당 국가들로 진출 시 극장 산업의 성장과 더불어 선도자 우위를 확보할 가능성이 높았다.

CGV는 인도네시아와 베트남 두 국가를 면밀히 비교 분석하여 최종적으로 베트남을 우선 진출 시장으로 선정하였다. 그 이유는 현지 시장 상황과 정부의 외국인 지분소유 규제에 있어 양 국가 간에 상당한 차이가 발견되었기 때문이다.

인도네시아 정부는 전통적으로 자국 영화산업을 보호·육성하기 위해 국내 영화사업자들에게 세금 감면을 해주고 수입 영화에 관세를 부과하는 정책을 추구하였다. 2011년 초에는 수입 영화의 로얄티에 대해 23.75%의 관세를 부과하기로 결정하였고 향후 이를 100% 인상하는 계획을 발표하였는데, 그에 반발하여 미국영화협회(MPAA)가 인도네시아 내

에 상영 중인 할리우드 영화들을 철수시키는 결정을 하여 갈등을 고조되기도 하였다.³⁾ 정부의 그러한 영화산업 보호정책으로 인해 인도네시아에서 자국 영화의 상영 비율이 높은 편이었다(〈표 3〉 참조). 또한 세계에서 가장 많은 이슬람 교도를 가진 국가답게 현지 관객들이 이슬람 문화와 색채가 드러나는 작품들을 선호하였고, 유희과 즐거움을 억제해야 하는 라마단 기간에는 영화 관람을 피하기 때문에 문화적으로도 고려해야 할 사안이 많았다. 결정적으로 CGV가 진출을 고려했을 당시에는 100% 현지 자본만 허용했기 때문에 지분투자를 통한 현지시장 진출이 불가능했다(〈표 4〉 참조).⁴⁾ 더욱이 인도네시아에는 이미 현지 기업인 시네마 21그룹(Cinema 21 Group)이 자카르타의 대형 쇼핑몰들과 멀티플렉스들을 선점하여 상영시장의 75% 이상 점유하는 등 독보적인 1위 사업자로 자리매김하고 있었다. 배급에 있어서도 시네마 21그룹의 관계사인 오메가 필름(Omega Film)이 미국영화협회(MPAA)의 사업 파트너로 선정되어 할리우드 영화를 독점 배급함에 따라 배급 시장을 90% 가까이 점유하고 있었다. 이는 인도네시아에서 배급사와 상영 영화의 수익분배 비

〈표 3〉 인도네시아 내 자국 영화 상영 편수

	2009	2010	2011	2012	2013
전체 스크린 수(개)	651	676	774	1017	1062
전체 상영 편수 (편)	282	269	250	272	357
인도네시아 영화 (편)	78	77	82	90	98
자국 영화 상영 비율(%)	28	29	33	33	38

자료원: The 2013 Forum on Indonesia-Korea Mutual Cooperation in Film Industry(2013)

2) 보스턴컨설팅그룹(2013) Vietnam and Myanmar: Southeast Asia's Growth Frontiers
 3) 한국무역협회 (2011) Asean News Letter, 96호
 4) 2010년 5월 개정된 인도네시아 정부의 외국인 투자제한 리스트(Negative List)에서 외국인의 영화 관련 산업에 대한 지분 보유 상한이 49%로 완화되자 CGV는 2013년 현지 사업자인 블리츠를 위탁경영을 하는 형태로 시장에 진출하였다. 이후 블리츠가 2014년 인도네시아 증시에 공개 상장되면서 14.75%의 지분을 사들였다. 2015년 2월 인도네시아 정부 규제가 더욱 완화되어 영화 제작 및 상영 산업에서 외국인 지분 취득이 100%까지 허용되었다. 그러한 인도네시아 정부의 정책 변화에 따라서 CGV는 2016년 두 차례의 추가 매입을 통해 총 51%의 지분을 확보하였다.

을 협상해야하는 CGV에서 불리한 요인으로 작용할 가능성이 컸다.

반면 진출을 고려할 당시 베트남 영화산업은 아직 미성숙한 초기 단계에 머물러 있어서 베트남 정부가 자국 영화산업을 보호하기 위한 특별한 정책을 시행하지 않았으며, 후술하는 바와 같이 경쟁 상황이나 영화배급 구조가 CGV에게 매우 호의적이었다. 아울러, 베트남 정부는 2007년 WTO 가입을 시작으로 최근 환태평양경제동반협정(TPP)의 비준에 이르기까지 전통적으로 무역협정을 통한 자국 시장 개방에 적극적인 자세를 취해왔다. 뿐만 아니라 당시 베트남 경제 성장이 주춤해진 이유로 국영 기업을 포함한 상장 기업들의 경영부실, 자금난 등이 지적되면서 정부는 외자 유치와 국내 산업의 체질개선을 위해 외국인 투자에 관련된 규제과 법률을 우호적인 방향으로 개선시켰다. 베트남의 잇따른 무역협정 체결과 규제 완화는 외국인 투자의 유입을 촉진시켰다.

3.2 진출 방법 선정

CGV가 베트남 진출할 당시 현지 영화 상영 시장의 상황을 이해하기 위하여 Porter's 5-Force Model (Porter, 1985)을 적용해서 분석해보면 다음과 같다(〈그림 3〉참고). 첫째, 산업 내 경쟁 강도는 크게 높지 않은 것으로 판단된다. 1위 사업자인 메가스타(Megastar)가 전국에 걸쳐 총 9개의 극장을 보유하고 있어 다른 사업자들에 비해 비교적 많은 영화관을 보유하고 있었으나 IMAX, 3D, 4D 상영관과 같이 높은 기술력을 보유하고 있지 않았다. 2008년 DMC (Diamond Cinema Joint Venture Company)를 인수한 롯데시네마의 경우 기술력은 보유하고 있었으나 동 계열사인 롯데백화점이나 롯데마트 내에 입점하는 방식을 고수하면서 확장속도가 더더져서 CGV가 진출한 2011년 7월까지 추가적인 영화관을 한 곳(남사이공 점) 밖에 설립하지 못하는 상황이었다. 둘째, 극장 사업은 영화관 설립에 많은 자본이

〈표 4〉 인도네시아와 베트남의 영화관련 산업에 대한 외국인 투자 규제 비교 (2010년 기준)

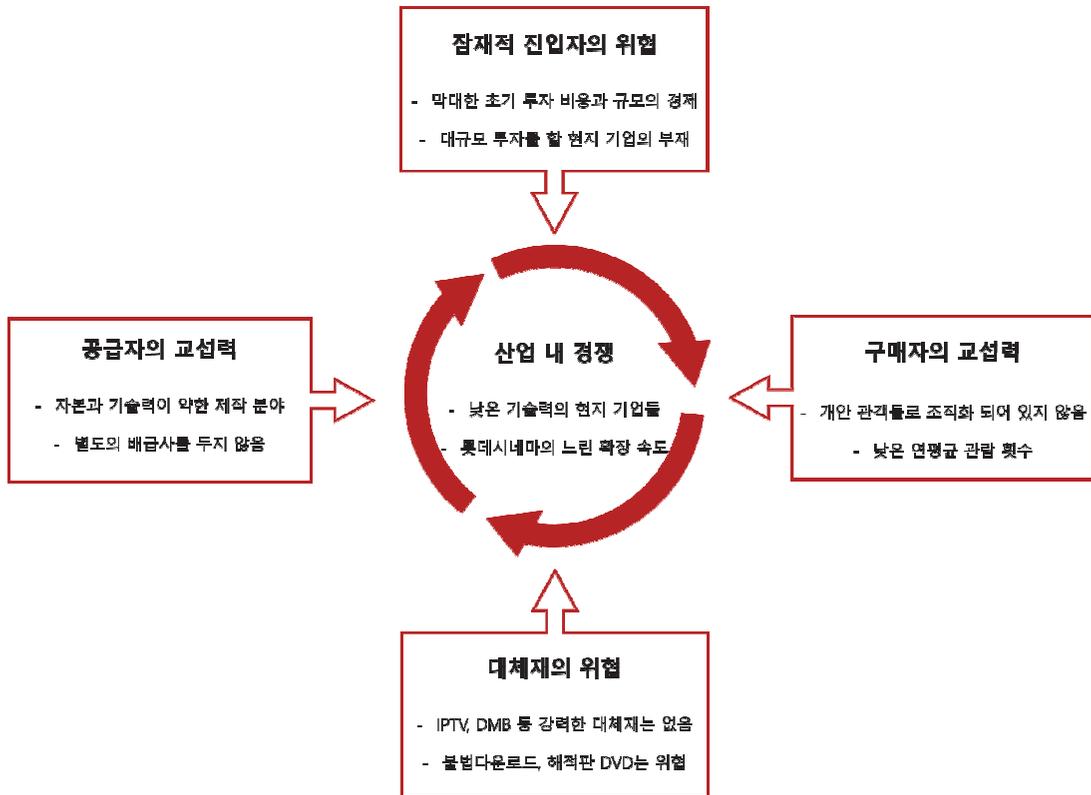
산업	인도네시아	베트남
Film technique service	100% local capital	Foreign capital ownership (Maximum 49%)
a. Film taking studio		Foreign capital ownership (Maximum 49%)
b. Film processing laboratory		Foreign capital ownership (Maximum 49%)
c. Fill dubbing facility		Foreign capital ownership (Maximum 49%)
d. Film printing or duplication		Foreign capital ownership (Maximum 49%)
e. Film taking facility		Foreign capital ownership (Maximum 49%)
f. Film editing facility		Foreign capital ownership (Maximum 49%)
g. Film subtitling facility		Foreign capital ownership (Maximum 49%)
Film Making	100% local capital	Foreign capital ownership (Maximum 49%)
Film Distribution	100% local capital	Foreign capita ownership (Maximum 49%)
Viewing: movie theatre	100% local capital	Foreign capital ownership (Maximum 49%)
Film promotion facility	100% local capital	Foreign capital ownership (Maximum 49%)

자료원: Presidential Regulation of the Republic of Indonesia, Vietnam Department of Planning and Investment

소요되고 규모의 경제가 크기 때문에 잠재적인 진입자의 위협 역시 낮은 편이었다. 특히 베트남은 가난한 개발도상국이었으며 당시 심각한 경제 침체를 겪고 있어서 극장 사업에 과감히 투자를 할 만큼 자본력이 풍부한 현지기업이 별로 없었다. 셋째, 진출 당시 베트남에는 극장에서 현재 상영하는 작품을 모바일이나 인터넷에서 감상할 수 있는 동시상영 서비스, IPTV 등이 보편화 되어 있지 않아 극장 수익에 영향을 미칠 수 있는 강력한 대체재는 존재하지 않았으나, 인터넷을 통한 영화 동영상 파일의 불법적인 다운로드나 해적판 DVD의 판매 등이 빈번히 이루어지고 있어서 영화 산업의 발전을 저해하는 위협이 될 수 있었다. 넷째, 베트남의 영화제작 산업은 자본과 기술력이 아직 취약하여 양질의 자국 영화 제작

이 힘든 실정이었다. 따라서 상영은 대부분 해외영화로 이루어졌는데 한국과 달리 별도의 배급업체를 두지 않고 극장 사업자들이 직접 해외 영화사와 계약을 맺고 있었다. 따라서 베트남 내 영화 공급자들의 교섭력은 높지 않았다. 마지막으로 상영되는 영화의 구매자들은 개인 관객이므로 조직화되어 있지 않아 일반적으로 교섭력이 낮았다. 더욱이 진출 당시 베트남에는 영화관이 부족한 상황이었으며, 1인당 연평균 관람 횟수는 1편도 되지 않아 구매자들이 영화관에 대해 높은 교섭력을 행사하기가 어려웠다.

이러한 분석 결과는 진출 당시 베트남 영화 상영 산업이 매우 매력적이었다는 것을 보여준다. 산업 내 경쟁이 치열하지 않았고 잠재적인 진입자의 위협도 적었다. 또한 공급자와 구매자의 교섭력도 낮은



〈그림 3〉 베트남 영화 상영 산업 5-force model

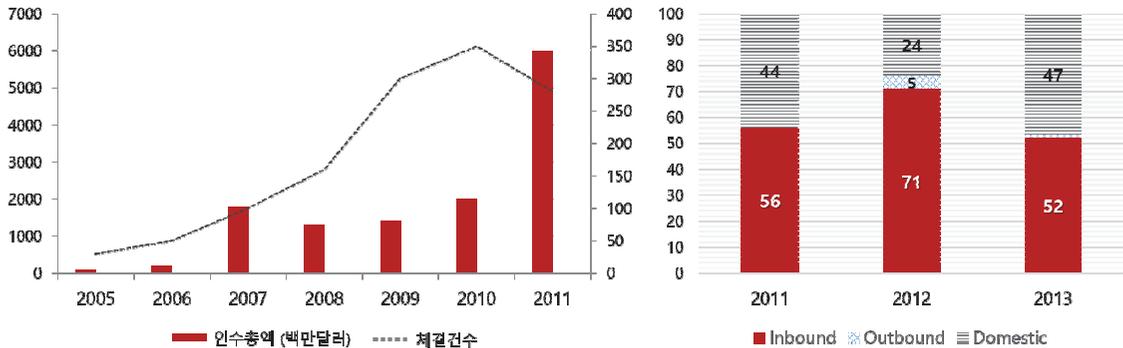
편이었고 영화 상영 서비스에 위협이 될 만한 뚜렷한 대체제도 아직 존재하지 않았다. 다만, 상영 영화에 대한 해적행위가 빈번히 이루어지는 것이 위협적 요인이었지만 이는 베트남 경제가 발전하여 지적재산권 보호가 강화되면 자연스럽게 해소될 문제였다. 또한 이러한 분석은 영화 상영 산업에서는 규모의 경제가 크기 때문에, 경쟁이 아직 치열하지 않는 베트남 시장에 신속하게 진출하여 선도자의 우위를 구축하는 것이 전략적으로 유리하다는 것을 제시한다.

CGV는 이러한 점들을 고려하여 현지기업의 인수합병을 통해 베트남 시장에 진출하기로 결정하였다. 현지기업의 인수합병은 또한 잠재적인 라이벌 기업을 제거하고 기존 사업자가 미리 선점한 유리한 위치의 극장들을 획득할 수 있는 큰 이점이 있었다. 아울러 현지기업의 인수합병은 다른 진입방법들(예, 신규 설립이나 합작 투자)과 비교했을 때 상대적으로 빠르게 진출할 수 있다는 점에서 CGV 보다 먼저 베트남 시장에 진출한 국내 경쟁사인 롯데시네마를 추격하는데도 유리하였다.

진출을 고려할 당시 베트남의 경제적 상황도 인수합병을 선택하는데 중요한 영향을 미쳤다. 즉, 2008년에 발생한 글로벌 금융위기의 여파로 다수의 베트남

기업들이 경영위기를 겪으면서 외국기업에 의한 베트남 기업의 인수가 가파르게 늘어나는 추세였다. 실제 인수합병의 체결 건수 및 인수 총액은 2005년 이후 증가하여 2011년에는 267건이 체결되었고 인수액은 63억 달러에 달하였다. 이 중 56%가 외국기업들이 베트남 현지 기업을 인수하는 인바운드 인수합병(Inbound M&A)일 정도로 국제적 인수합병이 활발히 이루어졌다(〈그림 4〉 참고). 베트남 극장 산업에서도 경제침체로 인해 몇 개의 우수한 극장 사업자들이 매물로 나와 있었는데, 일부 소재 지역의 현지 베트남 기업을 인수할 경우 법인세 감면이나 세제혜택이 주어졌다. 또한 외국기업들 간에 이루어지는 M&A의 경우 베트남 중앙은행(SBV)의 심사와 승인 없이 투자자의 결정만으로 인수합병이 성사될 수 있어 외국투자자에 대한 규제환경이 매우 우호적이었다.

인수합병을 선택하는 데는 중국에서의 사업경험도 신중하게 고려되었다. 중국 시장에 진출했던 CGV는 당시 아무리 시장 규모가 크고 성장세에 높더라도 완다 그룹 등과 같이 절대적인 시장 지배력을 가진 라이벌이 존재한다면 영업 손실을 피하기 어렵다는 것을 학습하였다.⁵⁾ 그러한 점에서 CGV가 인수



자료원: Stoxplus, Stoxresearch

〈그림 4〉 베트남 내 인수합병 규모 및 현황

5) CGV가 중국 진출 초기에 고전했던 이유 중 하나는 후발주자로 뛰어들었을 때 이미 주요 쇼핑몰, 인구 밀집지역들을 현지 사업자들이 선점하고 있어 핵심 상권에서 다소 벗어난 지역에서 개관했기 때문이다(이방실, 2015).

합병을 통해 베트남 시장에 진입할 경우 이미 1,2선 도시에 입점해 있는 경쟁 기업을 제거함과 동시에 그 기업이 보유한 기존 인프라와 고객 대부분을 수용할 수 있다는 장점이 높게 평가되었다. 또한 중국에서는 정부규제로 인해 현지기업과의 합작투자를 통해 진출할 수밖에 없었는데, 사업을 추진함에 있어서 현지파트너와 의견 충돌이 발생하면서 빠른 의사결정을 내리기가 어려워 CGV가 보유한 우수한 극장 건립 및 운영 노하우를 제대로 발휘하지 못하였다. CGV는 베트남에서 빠른 사업 확장을 통하여 시장을 선점한다는 계획을 가지고 있었는데, 중국에서의 경험에 비추어 현지기업과의 제휴로는 그러한 계획을 실행하기가 어려울 것이 분명하였다.

3.3 인수 대상 기업의 선정

CGV가 진출할 당시 M&A 매물로 나온 베트남 현지 극장 사업자 중 인수 대상으로 고려된 곳은 크게 메가스타(Megastar), 갤럭시(Galaxy), 플래티넘(Platinum)이었다. CGV는 그 가운데 메가스타가 자사의 진출 목표 및 사업 성격에 가장 잘 부합된다고 판단하였다. 당시 하노이와 호치민에 소수의 극장을 운영하던 갤럭시나 플래티넘과 달리 메가스타는 전국 7개의 극장을 보유하고 있는 대규모 사업자였다(〈표 5〉 참고). 또한 메가스타의 극장 대부분

이 쇼핑몰에 입점 되어있어 타 업체들과 비교했을 때 CGV가 추구하는 멀티플렉스 사업자의 모습에 근접했다. 따라서 CGV가 메가스타를 인수할 경우 빠른 사업 확장을 통해 한국에서와 같이 현지 상영관 시장을 선점하겠다는 전략적 목표를 실현하기가 보다 용이할 것으로 예상되었다.

한편, 한국의 경우 배급사업자와 상영관 사업자가 동일할 경우 독과점법의 규제를 받기 때문에 배급과 극장의 운영을 각각 다른 사업체가 맡고 있다. 한국에서 CGV가 상영관 사업만을 담당하고 계열사인 CJ E&M를 통해 배급 사업을 관장하는 이유가 그 때문이다. 반면 베트남의 경우 한국과 달리 배급사업과 상영관 사업을 동일 사업자가 영위할 수 있다. 이럴 경우 상영 사업자가 배급 역량을 가지고 있다면 강력한 시너지를 통해 매출을 극대화 할 수 있게 된다. 당시 메가스타는 베트남에서 이 두 가지 사업을 모두 영위하고 있었으며 유니버설, 워너브라더스, 월트디즈니사 등 인기가 많은 미국 할리우드 영화들의 배급에 주력하여, 2011년에는 베트남 박스오피스 10위권 내에 든 영화들 중 6개를 배급했을 정도로 이 사업영역에서 우수한 역량을 과시하고 있었다(〈표 6〉 참고). 따라서 메가스타 인수 시 CGV는 물론, 같은 그룹의 계열사이자 한국에서 미국 드림웍스 픽처스(Dream Works Pictures)의 영화를 독점 배급하고 있는 CJ E&M도 누적된 경험과 노

〈표 5〉 베트남 영화 상영 시장 내 기업 별 극장 수 및 베트남 내 운영 지역 (2011년 6월 기준)

브랜드 (국가)	보유 극장 수	운영지역
메가스타 (미국&베트남)	7	호치민, 다낭, 하노이, 하이퐁, 빈호아
롯데시네마(한국)	2	호치민, 다낭
갤럭시 (베트남)	3	호치민
플래티넘 (인도네시아)	3	하노이
BHD Star Cineplex (베트남)	2	호치민
National Cinema (베트남)	1	하노이

자료원: CGV, BHD Star

〈표 6〉 2011년 베트남 박스오피스 순위 별 배급사

순위	배급사	영화명	박스오피스(백만달러)
1	메가스타	Kung Fu Panda 2	2,629
2	갤럭시	Long Ruoi	2,088
3	BHD	Co Dau Dai Chien	2,013
4	메가스타	The Transporter 3	1,899
5	갤럭시	Bong Ma/Hoc Duong	1,756
6	메가스타	Rio	1,206
7	메가스타	Pirates of the Caribbean	1,191
8	메가스타	Journey English	1,184
9	메가스타	Tangled	1,180
10	갤럭시	Thes Murfs	987

자료원: CJ CGV, 흥국증권 리서치 센터

하우를 베트남 시장에서 활용할 수 있을 것으로 기대되었다.

더욱이 메가스타는 이미 베트남에서 7개의 상영관을 운영하는 최대 규모의 사업자로서 시장 점유율 60%를 차지하고 있었고, 이들 상영관 중 2곳은 연간 100만명의 관객이 다녀갈 정도로 큰 성황을 누리고 있었다. 이러한 점들을 근거로 CGV는 메가스타가 가지고 있는 파급력과 본사와의 시너지를 고려했을 때 인수에 가장 적합한 매물로 평가 하였다. 이에 CGV는 신속한 의사결정을 통해 메가스타를 인수 대상으로 선정하고 본격적으로 M&A 절차에 착수하였다.

3.4 메가스타의 다수지분 확보

베트남 정부는 외국인 투자에 있어 크게 투자가능 분야와 금지 분야로 나누고 있다. 투자 가능 분야는 다시 특별 투자 장려 분야, 투자 장려 분야, 조건부 투자 허용 분야로 나누어진다. 이 중 투자 금지 분야

에 속하게 되면 사실상 외국인의 투자가 전적으로 불가능 해진다. 과거 대부분의 공산 국가들과 같이 베트남 역시 라디오, 텔레비전 방송, 신문 등과 같은 영상매체와 미디어를 국가에서 강력하게 통제하였다. 따라서 라디오, 텔레비전, 방송, 신문, 그리고 문화 상품의 생산, 출판 배급 등은 외국인 투자 금지 분야에 속해있었다. 하지만 흥미롭게도 영화 관련 산업은 베트남의 WTO 가입으로 인해 조건부 투자 가능 분야로 분류되어 있어 상대적으로 인수함에 있어 비교적 용이했다.

메가스타는 2006년 베트남 투자 기획국 (Department of Planning and Investment)에서 처음 WTO 국제 기준에 맞춰 외국인투자를 승인한 미디어 기업으로서, 미국의 엔보이 미디어 그룹(Envoy Media Group)과 폰남문화주식회사(Phuong Nam Company)⁶⁾가 각각 80대 20의 자본을 투자해 설립되었다. 일반적으로 한국 기업이 베트남 현지 기업을 인수함에 있어 적용되는 법적 규제는 2006년 한국-ASEAN FTA 서비스 협정을 통해 발표된 양허안이다. 특히

6) 베트남 현지 영화, 음악, 문학 분야의 예술가들을 육성하고 그들의 작품을 출판하는 기업이며 베트남 정부가 35% 지분을 소유하고 있다.

영화 제작 및 배급, 상영서비스는 커뮤니케이션 서비스 중 시청각 서비스에 해당되는데, 양허안에 따르면 베트남에서 한국기업이 이러한 서비스를 제공하는 것은 베트남 파트너와의 사업 협력 계약 또는 합작 투자를 통해서만 가능하며, 합작 투자 시 한국기업의 출자는 합작 회사 법정 자본금의 50%를 초과할 수 없다. 하지만 메가스타는 미국기업이 80%의 지분을 소유하고 있어서 CGV가 이를 인수할 경우 한국기업의 현지기업이 아닌 외자기업에 대한 인수로 간주되어 한국-ASEAN FTA 서비스 협정을 따르지 않는다. 따라서 CGV는 메가스타와의 M&A에서 92%라는 높은 수준의 지분을 초기에 확보할 수 있었다. 매물로 나온 메가스타 역시 베트남 시장에서 확고한 1위의 자리를 확보하기 위해 높은 기술력과 노하우를 가진 선진적 극장 사업자에게 인수되기를 희망하였다.⁷⁾ 따라서 메가스타는 당시 인수제의를 한 기업 중 유일하게 중국과 미국에서 극장 운

영 경험이 있고 우수한 상영 기술을 보유하고 있던 CGV에게 인수되는 것에 우호적 입장을 보였다.

극장 산업은 적합한 위치를 빠르게 선점하여 규모의 경제를 달성하는 것이 중요한데(송치훈 등, 2014), 중국 현지 파트너의 극장 입지선정에 대한 간섭으로 인하여 확장속도가 더뎠을 뿐만 아니라 수익이 나도 파트너와 나눠가져야 하는 구조였다(〈표 7〉 참조). 하지만 2012년부터는 중국 내 극장 지분율을 50% 이상 확보할 수 있게 됨에 따라 향후 확장속도를 높일 수 있을 것으로 기대되었고⁸⁾ 한국 시장에서도 매출과 순이익이 안정적인 증가 추세를 보이고 있었다(〈표 8〉 참조). 이에 CGV는 베트남 사업에 대한 장기적인 안목을 가지고 약 7400만 달러의 대규모 투자를 감행하여 2011년 7월에 메가스타를 인수하였다(〈표 9〉 참조). 그러한 인수를 통해 CGV는 베트남에서 사업 시작과 동시에 과반이 넘는 시장 점유율을 가지게 되었다. 미국이나 유럽과 같은 선진국

〈표 7〉 중국 내 CGV 투자 영화관 지분율 및 순손익 (2011년 기준)

영화관	지분율(%)	순손익(억원)
Shanghai Shangying CGV Xinzhuang Cinema Co., Ltd	49	11
Wuhan CJ XingXing Tiandi Cinema Co., Ltd.	49	2
CJ XingXing(TJ) International Cinema Co., Ltd	49	-8
Ningbo Culture Plaza CJ Cinema Co., Ltd	45	-
Beijing CJ Xingxing International Cinema	49	-6
Shanghai Shangying CGV Cinema Co., Ltd	50	13
CJ Xingxing (Shanghai) Cinema Co., Ltd	49	3
CJ Xingxing (Fushun) Cinema Co., Ltd	49	0

자료원: CJ CGV, 홍콩증권 리서치 센터

7) 메가스타의 80% 지분을 보유하고 있던 미국의 엔보이 미디어 그룹(Envoy Media Group)은 미국 내 마케팅 전문 기업으로 영화 상영 산업에 대한 기술과 경험이 없어서 베트남의 극장 사업을 효율적으로 지원하기가 어려웠다.
 8) 일반적으로 해외 기업들은 중국 내 영화, 극장 사업에 투자할 경우 기업 지분을 50%를 초과하여 보유할 수 없으나 중국과 홍콩 간 이루어진 CEPA(Comprehensive Economic Partnership Agreement)에 따르면 홍콩에서 3년 이상 극장 사업을 운영한 사업자는 중국 내 다수 지분을 갖는 상영관을 보유할 수 있다. CGV는 이에 착안하여 2009년 100% 자회사인 CJ CGV Holdings Ltd를 홍콩에 설립하고, 2012년부터는 중국 내 신규로 건립하는 영화관에 대해 지분율을 50%이상 확보하였다. 높은 지분율을 통해 의사결정권을 확보한 CGV는 파트너와의 갈등을 피해 공격적인 마케팅과 노하우를 바탕으로 2013년과 2014년에 각각 16개, 11개의 신규 극장을 개관 등 빠르게 성장하였다.

〈표 8〉 CGV 영업실적 및 주요지표

기준 (연/월)	매출액 (십억원)	증가율 (%)	영업이익 (십억원)	영업마진 (%)	순이익 (십억원)	ROE (%)
2010/12	503.2	19.3	67.0	13.3	33.3	13.6
2011/12	547.8	8.9	70.6	12.9	38.6	13.2

자료원: CJ CGV, 금융감독위원회

〈표 9〉 인수 관련 주요 내용

구분	내용
인수 방법	미국의 엔보이 미디어 그룹(Envoy Media Group) 지분 92%를 CGV가 인수하여 경영권 획득
인수 금액	약 7,360만달러(USD)
메가스타 매출액	약 2,300만달러(2012년 기준)
메가스타 자산총액	약 3,800만달러(2012년 기준)
위치 (스크린수)	Hanoi, Cincom City Tower (10) Hanoi Phong, TD Plaza (8) Ho Chi Ming City, Hung Vuong Plaza (8) Ho Chi Ming City, CT Plaza (7) Ho Chi Ming City, Saigon Paragon (8) DaNang, VT Plaza(6) Bien Hoa, Saigon Co-Op (6)

자료원: CJ CGV, Megastar, 유진투자증권

에서 현지기업 인수를 통해 국내 시장의 50% 이상을 점유한다면, 그러한 인수는 독과점법상 규제 대상이 되지만, 당시 베트남에서는 독과점에 대한 규제가 취약했기 때문에 CGV가 인수를 통해 지배적 시장지위를 확보하는데 별다른 법적 제약이 없었다.

IV. 피인수 기업과의 조직통합

인수 후 CGV는 메가스타가 보유한 우수한 현지 인력과 사업기반을 손상시키지 않으면서도 본사의 효율적인 통제가 이루어지도록 신중하게 조직통합을 추진하였다. 이는 아무리 좋은 기업을 인수하더라도

적절한 조직통합이 이루어지지 못하면 기대했던 시너지를 창출하기 어렵기 때문이다(Haspelslagh & Jemison, 1991. Vaara, 2002). 아래서 상술하는 바와 같이, CGV는 자사가 베트남에서 극장 사업을 수행한 경험이 전무하다는 점을 인식하여 메가스타의 우수한 현지 경영노하우를 최대한 활용하면서도, 동시에 후진국의 기업으로서 메가스타가 가졌던 조직운영의 비효율성을 제거하고, 아울러 한국 본사의 우수한 극장운영 기법과 노하우를 베트남 사업에 이 전시키는데 주력하였다.

4.1 조직구조 개편

인수 전 메가스타에는 한 명의 책임자가 영화 상

영 뿐만 아니라 비디오, DVD 등 미디어 판매 전체를 총괄하였기 때문에 업무가 과중되었다. 또한 연간 상영하는 영화들의 장르 비중을 정함에 있어서도 체계적 분석과 의사결정이 이루어지 않았다. 하지만 인수 후에는 본사 관리체계를 따라 기존 조직을 상영 영화들을 결정 및 조정하는 프로그램 매니징팀과 극장, 비디오, DVD, 방송 배급 등을 담당하는 미디어 세일즈팀으로 나누었다. 이어 본사와 같이 각 팀 내 개인 업무 분장은 작품별로 나눔으로써 전체적인 프로세스가 효율적으로 진행되면서도 책임소재를 명확히 하였다. 또한 합리적이고 신속한 의사결정을 위해 본사의 중간 관리자에 해당하는 '지역 점장' 직책을 신설하여, 하노이 총괄 지역 점장과 호치민 총괄 지역 점장을 배치하였다. 의견 취합 후 호치민 본사에서 이루어진 결정이 다시 각 사업장에 전달되기까지 너무 오랜 시간이 걸렸고, 지점별 맞춤형 결정을 하는 것도 어려웠기 때문이다. 베트남 지역 특성상 북부와 남부의 가치관이나 취향이 상이했고 문제가 생겨도 지역별로 의사소통이 산발적으로 진행되다 보니, 본부와 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지지 않았다. 하지만 지역 점장 제도를 적용하면서 극장 별 이슈 보고는 물론 담당 권역 내 추후 개발 후보지역에 관련된 보고 역시 신속히 이루어지게 되었다. 결과적으로 CGV는 선진화된 본사의 시스템을 적용하고 현지에 맞도록 지역 점장 제도를 신설함으로써 기존 사업장들과의 커뮤니케이션을 개선하고 급증하는 신규 사업장들을 보다 효율적으로 관리할 수 있게 되었다.

4.2 인사 및 재무 관리의 효율화

CGV에 인수되기 전 메가스타에서는 인사관리에 있어 성과평가 기준이 명확하게 제시되지 않거나 재무관리가 투명하게 이루어지지 않아 내부적으로 직원들의 불만이 존재했다. 이를 개선하기 위하여 CGV

베트남은 구체적인 성과 목표를 설정하고 성과 지표 대비 각 지점 별 달성도를 평가하여 전체적인 인센티브 총액을 부여하였다. 이를 다시 본인이 담당했던 작품의 흥행에 따라 팀별, 개인별 평가와 인센티브가 차등 지급하는 성과 공유 방식을 실행하였다. 이러한 새로운 평가제도의 도입으로 인해 직원별 업무책임이 분명해지고 명확한 평가 및 보상 방식이 정립되면서 직원들의 업무에 대한 동기부여 및 조직몰입이 높아지는 긍정적 효과가 나타났다. 재무관리에 있어서도 CGV는 정확성과 투명성을 강조하는 본사 시스템을 도입하였다. 비록 재무팀 직원들이 베트남 벌률을 준수하여 직무를 수행했지만 여전히 장부에 기록되지 않는 암묵적인 중간 수수료들이 있어서 장부상 재무정보와 실제 재무상태간에 차이가 존재했다. 이러한 차이로 인해 전자공시시스템을 통해 투명한 회계처리가 확립된 한국 본사는 베트남 사업의 재무상태를 정확히 파악하는데 어려움을 겪었다. 그에 대처하기 위해 CGV는 베트남의 재무, 회계 제도를 가장 잘 이해하고 있는 현지인 직원들을 채용하고, 재무팀 직원들에게 투명하고 오차가 없는 한국의 재무, 회계 처리기준에 따라서 재무제표를 작성하도록 교육시켰다. 그 결과 베트남 법인은 본사와 동일한 시스템을 도입하게 되어 CGV는 보다 효율적으로 해외 법인의 매출 및 당기순이익을 파악하고 분석할 수 있게 되었다.

4.3 현지 직원의 유지 및 권한 부여

인수합병에서 피인수기업의 직원들이 불안감을 느껴 다른 기업으로 이직하는 경우가 빈번히 발생하는데(Greenhalgh & Rosenblatt, 1984), 그 같은 직원 이탈은 인수기업이 본래 의도했던 인수의 목적을 달성하는데 큰 장애가 될 수 있다(Conyon et al., 2002). 특히 빠르게 성장하고 있는 베트남의 노동시장에서는 직원들의 이직율이 이미 상당히 높

은 편이었다. CGV는 그러한 현지 노동시장 환경에서 외국어 사용이 가능하고 영화 산업에 경험이 있는 현지 인력을 구하기 쉽지 않다고 판단하여, 메가스타의 기존 인력을 대부분 구조조정 없이 그대로 승계하였다. 또한 메가스타의 직원들이 장래에 대한 불안과 혼란으로 회사를 그만두는 것을 방지하기 위해 필요한 프로세스를 추가하되 기존 부서를 없애거나 직원들을 다른 부서로 이동시키는 것을 최소화하였다.

이와 더불어 CGV는 상영 영화를 선정하고 선정된 영화의 상영 업무를 총괄하는 실질적인 의사결정 권한을 베트남 직원들에게 부여했다. 이는 현지 직원들이 베트남 관객의 취향 및 정부의 규제를 한국 주재원보다 잘 파악할 수 있다는 점을 활용하고, 동시에 현지 직원들에게 이전과 같은 의사결정권을 부여함으로써 회사에 대한 애사심을 높이고 업무에 대한 동기를 부여하기 위함이었다. 또한 CGV 베트남에서는 본사에서 시행하지 않는 주간 미팅 제도를 도입하여 집장, 본사직원, 극장 매니저 등 직급에 무관하게 직원들이 모여 회사 현황 및 주요 이슈를 파악할 수 있는 시간을 가졌다. 본 회의를 통해 상대적으로 낮은 직급의 매니저들도 소통에 적극적으로 참여하게 되면서, 이들의 참신한 아이디어 및 현장 지식이 중요 의사결정에 반영될 수 있었고 또한 이들의 회사 업무에 대한 주인 의식과 만족도가 향상되었다.

4.4 전통적 사내 행사의 유지

CGV는 인수 이후에도 본사와 베트남 법인 간의 문화적 차이를 인정하여, 메가스타가 가지고 있던 고유한 기업문화를 존중하였다. 대표적인 예는 메가스타에서는 개최되던 “End of Party”, “Company Trip” 등과 같은 행사들을 인수 후에도 계속 진행한 것이다. “End of Party”는 연말마다 개최되는 서양식 파티로서 직원들이 시상식처럼 드레스와 턱시도를 입고 춤을 추며 노래를 한다. “Compay Trip”은

단체로 임직원이 같이 유원지나 휴양지에 가서 숙박을 하며 단합대회와 장기자랑 등의 활동을 하는 행사이다. 이러한 행사들의 개최에는 회사 예산이 소요되었지만, 이들을 유지하는 것은 직원들에게 CGV가 베트남 문화를 존중한다는 사실을 확신시켜주는 중요한 상징이 되었다. 또한 베트남인들이 자신의 재능과 소질을 과시하고 보여주는 것을 좋아한다는 점을 고려할 때, 직원들이 이러한 행사를 통해 업무 스트레스를 풀고 회사에 대한 충성감도 높일 것으로 기대되었다.

4.5 입지 선정 방식의 합리화

극장 산업은 초기 자본 투입이 많이 발생하기 때문에 상영권 입지선정이 한번 잘못되면 막대한 손실이 발생한다. 특히 외국에서 상영권을 건설하는 경우 그러한 위험을 줄이기 위해 현지법인과 본사 간의 긴밀한 협력을 통해 최적의 신설 영화관 입지를 선정할 필요가 있다. CGV 베트남은 이를 위해서 한국 본사의 메뉴얼화 된 극장 위치 선정 프로세스를 도입하였다. CGV 베트남 내에 있는 개발팀이 후보 지역에 대해 분석을 마치고 본사에 보고를 하게 되면 본사가 이를 검토하여 승인하고, 만약 투자 규모가 막대한 경우 지주사의 승인까지 요청하기도 한다. 이 과정에서 이루어지는 개발팀의 분석 과정, 본사 승인 기준, 지주사 승인 기준 등은 모두 본사에서 개발한 메뉴얼에 따라서 진행된다. 이러한 엄격하고 체계적인 프로세스 도입은 극장 입지 선정 절차를 표준화함으로써 그에 수반된 위험을 최소화 할 수 있다는 전략적인 판단에 따른 것이다. 한편, CGV는 매우 매력적인 극장 입지 후보가 나타났는데 복잡한 분석과 승인 절차로 인해 투자 기회를 상실하는 것을 방지하기 위해, 승인 프로세스를 간소화하여 빠르게 의사결정을 내릴 수 있는 패스트트랙(fast track) 제도도 함께 운영하고 있다.

4.6 브랜드 전환

인수 후 피인수한 기업의 상호를 인수기업의 상호 또는 브랜드명으로 전환하는 시기를 결정하는 것은 향후 사업을 성공적으로 정착시키는데 있어 매우 중요한 사안이다(Muzellec & Lambkin, 2006). CGV는 메가스타를 인수한 후 바로 브랜드명을 CGV로 바꾸지 않고 2년 6개월 동안 메가스타 브랜드를 유지하였다. 상호명 전환에 서두르지 않은 이유는 얼마간의 시기를 두고 메가스타가 가지고 있던 자원, 기업문화, 경쟁우위 등을 이해하기 위해서였다. 또한 시간적 여유를 가짐으로써 기존 직원들이 가질 혼란을 최소화하고, 향후 소비자들에게 심을 CGV의 브랜드 이미지를 기존 메가스타와 차별화하기 위한 충분한 준비가 가능할 것으로 판단했다. 하지만 브랜드 전환을 하지 않고 너무 긴 시간이 지나버리면 현지 고객들에게 메가스타의 이미지가 고착화되어 CGV의 프리미엄 브랜드 이미지를 이전하는데 실패할 수 있다는 내부적 우려 역시 존재했다.

이러한 점들을 고려하여 CGV는 사내 전략회의를 통해 향후 프리미엄 극장을 개관하는 시기에 맞춰 브랜드 전환을 하는 것이 가장 자연스럽게 고객들에게 새로운 프리미엄 이미지를 심어줄 수 있다고 판단했다. 따라서 CGV는 베트남 호치민에 12번째 극장을 개관하면서 오감체험상영관인 4DX, 스위트박스 등 국내 프리미엄 서비스를 현지시장에 최초로 선보이고 극장명을 메가스타가 아닌 'CGV' 셀라돈 편푸점으로 공표함으로써 브랜드명 전환을 공식화했다. 그리고 인수 이후 2년의 기간 동안 현지 시장에 맞춰 준비해온 새로운 멤버십 제도, 카라멜 팝콘 등 극장 내 매점의 신 메뉴 등을 도입하고, 기존 스태프들에 대한 서비스 교육을 강화하면서 CGV 유니폼으로 의상 교체도 함께 실시하였다. 결과적으로 CGV

는 메가스타 인수 후 기존의 브랜드명을 유지하여 고객들과 직원들의 혼란을 최소화시키면서 동시에 점진적으로 브랜드명을 CGV로 전환함으로써 베트남 고객들에게 효과적으로 프리미엄 브랜드 이미지를 심어줄 수 있었다.

V. 사업확장 전략과 성과

메가스타 인수 후 CGV는 한국 및 중국에서 축적한 극장 사업에 대한 지식과 노하우를 베트남 사업으로 이전시키면서, 한국과 현저히 다른 베트남 관객들의 기대와 취향에 대응하기 위해 영화 콘텐츠의 현지화를 추구하였다. 아울러 영화산업에 대한 베트남 정부의 불합리한 규제 및 영화 파일에 불법 다운로드에 효과적으로 대처하였으며, 외국 영화사업자로서의 불리함을 극복하기 위해 많은 사회공헌활동을 수행하였다. 그러한 일련의 전략과 노력은 결실을 거두어 CGV는 베트남에서 단기간에 눈부신 사업확장과 우수한 경영성적을 달성할 수 있었다.

5.1 과학적 분석에 입각한 극장 입지 선정

영화 상영관의 건설에는 많은 투자가 소요되는데, 그러한 투자의 회수에 가장 결정적인 영향을 미치는 요인은 영화관의 입지이다. 따라서 신설 영화관 건설을 위한 최적의 입지를 선정하기 위해서 주변 상권과 교통량 등에 대한 철저한 분석이 선행되어야 한다. 특히 해외시장에서는 영화관 규모에 따라 60억에서 100억원의 투자금이 요구되며 손익분기점 도달에 있어 짧게는 10년, 길게는 20년 가까이 소요된다.⁹⁾ CGV는 오랜 국내 사업경험을 통하여 최

9) CGV 베트남 법인의 경영자와 인터뷰 내용

적의 극장 입지를 찾아내고 극장의 적정 규모를 산정하는 분석 시스템을 구축하였는데, 그러한 시스템을 중국 진출 시 적용함으로써 해외시장에서 적정 입지 및 규모에 대한 분석 능력을 한층 향상시킬 수 있었다.

특히 극장의 입지 선정 방식은 쇼핑센터 내 입점하는 형태와 단독 설립하는 형태로 나뉘는데, CGV는 중국에서의 사업 경험을 통해 유동인구가 많은 쇼핑센터에 입점하는 방식이 집객률이 더 높다는 것을 학습하였다. 이를 바탕으로 CGV는 베트남 진출 직후부터 하노이, 호치민과 같은 1선 대도시 쇼핑센터 내 입점하는 전략을 취하였다. 그 결과 CGV가 브랜드를 전환한지 3년도 채 되지 않은 2016년 1분기 현재 32개 극장 내 210개 스크린을 쇼핑몰에 입점시켰다. CGV가 베트남 시장에서 이처럼 신속한 확장을 이룰 수 있던 이유는 앞서 설명한 바와 같이 한국과 중국에서의 사업경험을 통해 도시의 인구통계, 소득 및 소비 수준, 교통망 등 다양한 요인들을 고려해 최적의 입지와 규모를 선정하는 시스템을 구축해왔기 때문이다. 현재 단계에서는 신규 극장들을 1선 도시의 쇼핑센터 내 입점시키는데 더 주력하고 있지만 향후 이들 도시의 입점 수준이 포화상태에 이를 경우에 중국에서 취한 전략과 동일하게 다낭, 껀터, 붕따우 등 2~3선급 도시에 단독 상영관들을 설립할 예정이다.

5.2 수익 창출을 위한 장기적인 접근

CGV는 국내의 사업 경험을 통해서 문화산업에서 성공하기 위해서는 초기에 영업성고가 좋지 않더라도 꾸준히 장기적인 투자를 하는 것이 성공의 열쇠라는 것을 깨달았다. 예를 들어, CGV는 2006년 중국 따닝에 첫 번째 극장을 개관한 뒤 두 번째 극장을 열기까지 3년이라는 오랜 시간이 걸리고, 진출 후 5년의 시간이 지나도록 10개의 영화관을 넘기지 못

하는 등 큰 어려움을 겪었다(권상집, 2015). 그 같은 부진에도 불구하고 CGV는 중국 내 290개 도시를 매출액, GDP, 상주 인구 등을 기본으로 1~4선 도시들로 분류하고 이를 바탕으로 중국 내 1,2선 도시에 22개의 4DX 특별관 스크린, 30개의 IMAX 특별관을 설치하여 '프리미엄 영화관' 이미지를 구축하는 질적 성장에 주력하였다. 반면 3,4선 도시에서는 고객들의 소득수준을 고려하여 프리미엄 이미지를 내세우기 보다는 공격적 확장을 통한 양적 성장을 추구함으로써 초기 부진을 떨쳐내고, 중국 전 지역에 걸쳐 영화관을 2012년에 11개, 2013년에 27개, 2014년에 38개를 신설하는 등 빠른 성장세를 보여주었다. 이처럼 CGV는 중국 진출 초기에 어려움을 겪으면서도 사업 철수를 하지 않고, 오히려 더 과감하고 지속적으로 투자를 하여 10년 만에 주요 도시 내 총 53개 극장과 422개 스크린을 개관하는 사업망 확장을 이루었고 2016년 1분기에는 최초로 흑자를 달성하면서 중국 내 박스오피스 매출 기준으로 진출 초기 20위권 밖이었던 순위를 2016년에 10위권으로 끌어올렸다.

CGV의 이러한 장기적인 관점에 입각한 전략은 베트남 진출에서도 잘 나타났다. 메가스타에서 CGV로 브랜드명을 전환하면서 가장 먼저 진행한 일 중 하나가 상영관 내 총 좌석 수를 줄이고 스크린과 관객석 간 거리, 관객석 간 거리를 넓히는 것이었다. 극장 사업자들 입장에서는 한정된 영화관 면적 안에 최대한 많은 관객석을 설치하는 것이 단기적인 이익에는 도움이 될지 모르지만, 관객들의 '긍정적 관람 경험'에는 부정적인 영향을 미친다. 하지만, CGV는 관객의 영화 관람 경험을 더 중요시하여 스크린으로부터 첫 번째 좌석 열까지 거리를 철저히 유지하고 관객과 관객 사이의 거리를 충분히 확보하였다. 또한 인수 전에 메가스타의 관객들은 38번의 영화 관람을 해야 무료관람 또는 할인쿠폰을 받을 수 있는 VIP회원 자격을 획득할 수 있었는데, 인수 후에는

지불금액의 5%를 적립하는 포인트 제도 도입과 연령별 할인 행사를 통해 기존 고객들의 재방문율을 높이고 영화 관람이 대중화되도록 노력하였다. 또한 후술하는 바와 같이 CGV가 베트남에서 영화산업과 관련된 여러 사회공헌활동을 적극적으로 수행하는 것은 현지 영화산업의 발전이 장기적으로 자사의 극장 사업에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 믿음이 있기 때문이었다.

5.3 상영 콘텐츠의 현지화

CGV는 상영 콘텐츠에 있어서도 베트남 영화 관람객들의 요구와 취향에 대응할 수 있도록 철저한 현지화를 추구하였다. 현재 베트남 영화 시장에서 주로 흥행하는 영화 장르는 공포, 코미디, 애니메이션 등으로서 이는 90년대 한국 영화시장의 소비자 관람 행태와 유사하다고 볼 수 있다. 단적인 예로 한국에서 크게 흥행에 성공한 크리스토퍼 놀란(Christopher Nolan) 감독의 영화 ‘인터스텔라(Interstellar)’는 베트남 시장에서는 참패 하였다. 이는 아직까지 영화 관람을 가벼운 여가 활동으로 생각하는 현지의 문화가 반영된 결과로서, 생각할 거리가 많아 복잡하거나 어려운 영화를 기피하는 현지 관람객의 취향을 알 수 있는 사례라고 할 수 있다. 이러한 현지 소비자에 대한 이해를 바탕으로 CGV는 한국 영화의 수입에 있어서도 코미디, 공포 장르를 위주로 선정을 하고 있으며, 프로모션 행사와 광고도 한국에서는 블록버스터 영화와 유명 감독의 작품 위주로 이루어지는 것과 달리 베트남에서는 코미디와 애니메이션 영화를 위주로 진행하고 있다.

한국에서 흥행한 영화를 상영하는 것이 일반적이지만 베트남 현지의 선호에 맞춰 영화를 다시 제작하기도 한다. 대표적 예로 2014년 CJ E&M이 투자, 배급한 영화 ‘수상한 그녀’를 다음해 베트남에서 ‘내가 니 할매다(Em La Banoi Cua Anh)’라는 영

화로 리메이크하였다. 이를 위해 베트남 제작사 HK Film과의 공동 기획을 통해 등장인물을 모두 현지 배우로 교체하고, 베트남식 농담을 대폭 보강하는 한편 극중 배우 심은경이 불렀던 노래 ‘나성에 가면’을 베트남 사람이라면 누구나 아는 국민가요로 바꿔 부르게 하였다. 이 같은 현지화 노력에 힘입어 2015년에 이 영화가 개봉되면서 그 해에 가장 흥행한 작품으로 꼽혔고, 매출 역시 역대 베트남 자국 영화 중 두 번째로 높은 485만 달러를 기록하였다.

5.4 정부 규제 및 영화 불법 다운로드 행위에 대한 대처

베트남 내 상영되는 영화는 모두 정부에 의해서 검열이 이루어지는데 한국과는 달리 등급이 세분화되지 않아 일반등급과 16세 미만 관람등급으로만 구분된다. 일반등급으로 판정 받더라도 사회주의 체제인 베트남 정부의 검열이 까다로워 혁명을 부추길 수 있는 장면이나 수위가 높은 장면들을 대거 삭제한 다음 상영할 수 있는 조건부 승인이 빈번하다. 예를 들어 미국 할리우드 영화 ‘그레이의 50가지 그림자(Fifty shades of Grey)’를 수입했을 당시 예고편의 경우 검열 대상이 아니므로 원래 수위가 높은 부분을 그대로 홍보했지만 실제 영화에서는 해당 부분을 모두 삭제할 수 밖에 없었다. 영화를 보러 온 관객들은 예고편에 비해 부실한 영화 내용에 실망했고 이는 곧바로 흥행 실패로 이어졌다. 베트남 정부의 무차별한 영화 검열 제도는 불가피하게 상영 중인 영화파일의 인터넷 불법 복제 및 다운로드를 크게 조장시켰고, 이는 극장 사업자의 매출과 수익성을 위협하는 중요한 사회적 문제가 되었다. CGV는 그에 대처하기 위해 영화제, 포럼 등을 개최하여 영화 관련 사업자들과 함께, 영화 검열기준을 보다 세분화하고 영화 화일의 불법 다운로드를 철저히 규제할 것을 정부에 건의해왔다. 그에 호응하여 현지 정

부 담당기관인 콘텐츠 관리국은 지방 정부에 불법 다운로드를 수사하도록 지침을 내리는 등 점차적으로 규제를 강화하는 움직임을 보이고 있다. 아울러 관객들을 영화관으로 유인하기 위한 다양한 노력을 기울이고 있다. 대표적 예로 액션, 블록버스터 장르의 경우 불법 복제나 인터넷 다운로드를 통해서서는 경험할 수 없는 IMAX 대형스크린, 3D, 4D 영화관 홍보에 주력하는 한편 영화 속 등장인물이나 캐릭터 등이 그려진 프리미엄 팝콘 세트, 현지 인기 음식을 영화관 내에 판매하면서 단순한 영화 관람 그 이상의 경험을 제공하고 있다.

5.5 사회공헌활동

CGV는 베트남 영화 산업의 발전에 기여하기 위한 사회공헌활동을 전개하고 있다. 대표적 예는 베트남의 열악한 영화제작 환경을 극복할 수 있도록 제작자들을 재정적으로 지원하는 프로그램이다. 이 프로그램은 주로 영화 촬영에 필요한 유통비용(logistic fee), 대여비용(rental fee), 제작비(production fee) 등에 투자를 하는데, 영화 '내가 니 할매다'가 성공하기 전까지 베트남의 자국 영화 중 최고 흥행작이었던 '마이가 결정할게(De Mai Tihn)' 역시 CJ E&M이 기획 및 제작에 참여한 작품이다. 또한 하노이와 호치민을 중심으로 '아트하우스(Art House)'를 설치하여 베트남 로컬 상업영화 및 정부에서 요청한 홍보영상을 상영하고 있다. 베트남의 로컬 영화 시장은 성장세에 있지만 여전히 규모가 작기 때문에, 현지 영화 제작자들은 대부분 영화를 수익을 남길 정도로 장기간 극장에서 상영하지 못하고 TV 사업자에게 영화를 반복하여 방영할 수 있도록 저작권을 판매한다. 이처럼 베트남에서 제작된 영화의 저작권이 경쟁 매체인 TV 사업자에게로 넘어가면 극장 사업자들은 수입영화를 상영할 수밖에 없고 이는 다시 베트남 영화 산업의 자생력을 저해하는 악

순환으로 이어진다. CGV는 이를 해결하기 위한 일환으로 수익성과 상관없이 베트남 내에서 제작한 영화를 장기간 상영할 수 있도록 'Art House'를 운영하고 있는 것이다. CGV는 또한 베트남의 젊은 감독들이 서로 영화제작 경험과 기술 등을 공유할 수 있도록 영화제와 같은 다양한 행사를 다수 개최하고 있다.

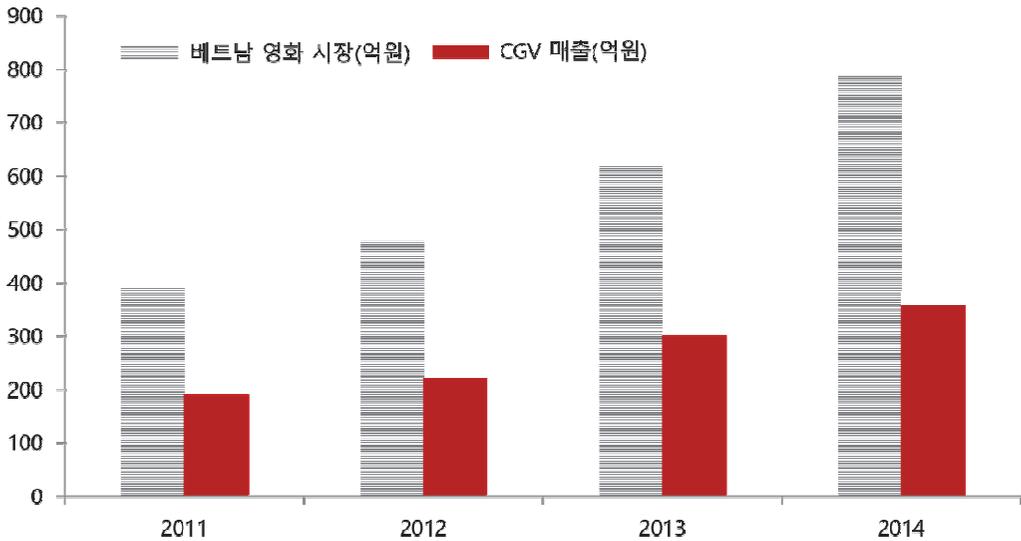
베트남은 인구나 면적에 비해 영화관 수가 턱없이 부족한 상황인데 소도시로 갈수록 그 정도가 심하다. CGV는 이를 해결하기 위해 '찾아가는 영화관(2014 MOVIE FOR EVERYONE)' 행사를 개최하여 지역 간 문화적 격차를 해소시키는 한편 '토토의 작업실'을 설립하여 현지 청소년들을 대상으로 미래 영화 인재 육성에 힘쓰고 있다. 그 외에도 CJ그룹 차원에서 베트남 정부와 함께 농촌 자립역량강화 프로젝트인 'KOICA-CJ 베트남 새마을 CSV 사업'을 추진하였고, 베트남 여자 태권도 대표팀에 대한 후원을 통해 베트남에 한국문화를 전파시키는데 기여하였으며, 'Green, Clean, Culture'를 주제로 임직원들이 강 주변의 쓰레기를 수거하는 지역사회에 대한 봉사활동을 수행하여 왔다. CJ의 그러한 적극적인 사회봉사활동들은 소비자들에게 긍정적인 브랜드 이미지를 심어주었을 뿐만 아니라, 베트남 정부로부터 그 공로를 인정받아 CJ 그룹은 2015년 주석 우호훈장을 수여받았다. 주석 우호훈장은 베트남 주석이 양국 간 상호 우호적인 관계를 맺는데 공헌한 외국인 또는 해외단체에 수여하는 상이다.

5.6 베트남 내 사업 성과

2011년 현지 멀티플렉스 사업자인 '메가스타' 인수를 통해 베트남 시장에 진출한 CGV는 인수 후 약 8개월 만에 빠른 매출 성장을 이루면서 적자를 기록하던 현지 사업을 흑자로 전환시키는데 성공하였다. 그 후 공격적인 사업 확장을 통해 2015년 12월에

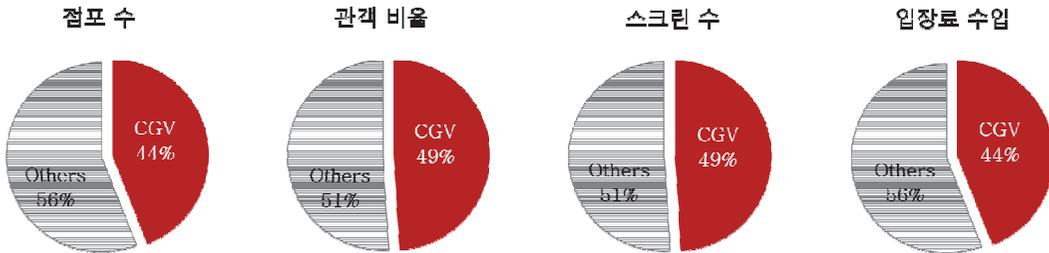
이러러서는 현지에 30개의 극장, 196개의 스크린을 거느리는 선도적 사업자로서의 위치를 공고히 하였다. 2011-2014년 기간에 GGV의 베트남 매출액은 연평균 21%씩 성장하여 2014년 박스오피스 기준 매출은 347억원으로 전체 시장 매출의 43.7%를 차지하였다(〈그림 5〉 참고). 특히 마진이 많이 남는 매점 사업의 매출 비중이 크고, 경쟁사들에 비해 평균 티켓 단가가 높아 베트남 사업의 전체 영업이익

률은 10%를 상회하고 있다. GGV는 또한 점포 수, 관객 비율, 스크린 수 등에 있어서도 베트남 영화 상영 시장에서 선두 위치를 유지하고 있다(〈그림 6〉 참고). 향후 3년간 베트남 영화시장이 연평균 20%대의 고공 성장을 보일 것으로 예측 된다는 점 역시 CGV의 베트남 사업의 추가적인 기회요인으로 작용한다.¹⁰⁾ CGV는 2020년까지 2선, 3선 도시로의 확장을 통해 80개의 추가적인 극장 설립을 계획하고



자료원: The bell, CJ CGV

〈그림 5〉 베트남 박스오피스 시장 규모 및 CGV 매출



자료원: CGV 경영실적발표(2016)

〈그림 6〉 CGV 베트남의 지표별 시장 점유율

10) KOTRA 2013년 베트남 분석보고서

있으며, 이를 바탕으로 베트남 현지 상영관 시장의 주도권을 공고히 하겠다는 목표를 가지고 있다.

VI. 결론

CGV의 베트남 진출은 한국의 대표적인 문화 산업 기업이 현지 기업을 인수하여 성공적으로 해외시장에 진입한 보기 드문 사례이다. 이러한 사례는 한국 기업이 독특한 기업문화와 경영방식 때문에 해외 인수(cross-board M&A)에 성공하기 어렵다는 기존의 통념을 깨는 것으로서, 한국 기업도 적절한 대상 기업을 선정하고 효과적인 조직통합을 추진한다면 현지기업의 인수를 통해 해외시장에 보다 신속히 진출할 수 있다는 가능성을 제시한다.

CGV가 베트남에서 단기간에 큰 성공을 달성한 것은 근본적으로 해외에서도 성공할 수 있는 우수한 영화관 운영의 경험과 노하우를 가지고 있었기 때문이다. 또한 야심차게 처녀 진출했던 중국에서의 사업부진에 좌절하지 않고, 그로부터 배운 교훈을 바탕으로 자사의 역량을 활용할 수 있는 새로운 적절한 해외시장, 즉 베트남을 선정하였다. 그 후, 좋은 입지 선정과 관객수 확보가 영화관 사업의 핵심 성공요인임을 간파하여 이미 그러한 조건을 갖추고 있던 현지기업을 인수 대상으로 선정하는 현명한 판단을 하였고, 국제 인수가 매우 복잡한 해외시장 진입 방식임에도 불구하고 시기를 놓치지 않고 신속하게 인수 절차를 종결하였다. CGV가 인수 후 가장 집중한 부분은 베트남 직원과 고객들의 혼란을 최소화하는 한편 본사의 우수한 경영노하우를 이전시킴으로써 메가스타와의 효율적 통합을 이루어 시너지를 창출하는 것이었다. 이를 위해 CGV는 통제와 자율성이라는 어떻게 보면 상반되는 두 가지 조직관리의 방법을 조화시키기 위해 어떤 영역에서는 기존 메가

스타의 경영형태를 보존하기도 하고(예, 상영 영화 선정에 있어서 자율성 부여), 어떤 영역에서는 본사의 경영방식을 새롭게 도입하기도 하였다(예, 새로운 성과평가 제도). 특히 브랜드명 전환에 유예기간을 두고 점진적으로 진행한 공생 전략은 현지 사업자 인수를 통해 해외시장에 진입하고자 시도하는 국·내외기업들이 주목할 만한 부분이다.

CGV의 성공은 또한 베트남 시장의 특수한 여건도 큰 작용을 하였는데 특히 2011년 당시 베트남에서는 외국인 투자자가 영화관 사업과 영화배급 사업을 동시에 영위하는 것이 가능하였다. 또한 당시 베트남은 심각한 경제침체를 겪고 있었기 때문에 메가스타와 같은 우수한 매물이 국제 인수합병 시장에 존재하였다. 해외기업의 국내기업 인수에 대해 우호적이었던 당시 베트남의 규제 제도와 경제적 분위기, 그리고 이미 외자 기업이었던 메가스타가 없었더라면 CGV는 투자 초기에 92%라는 높은 지분을 확보하지 못하여 시장 진입에서 어려움을 겪었을 수 있었다. 시장 진입 이후 베트남에는 중국과 달리 강력한 현지 경쟁자들이 존재하지 않았고, 극장 사업의 독과점에 대한 엄격한 법적 규제가 부재하였기 때문에 CGV가 유리한 입지에 신속히 극장 수를 늘려갈 수 있었던 것도 중요한 성공의 요인이었다.

결론적으로 본 사례는 해외인수를 통해 성공적으로 해외시장에 진입하기 위해서는 그 시장에서 경쟁우위를 구축하는데 기여할 수 있는 자원과 능력을 갖춘 현지기업을 신속히 인수하고, 인수한 기업의 역량을 최대한 지렛대로 활용하여 빠르게 현지시장을 선점하는 것이 중요하다는 것을 보여준다.

현재 CGV는 그 동안의 눈부신 성공으로 인해 새로운 도전에 직면하고 있다. 즉, 베트남의 기존 영화관 사업자 및 롯데시네마와의 치열해진 경쟁수준을 감안했을 때 어떻게 현재의 절대적인 시장 우위를 유지할 것인가? 가장 우려스러운 점은 로컬 사업자들의 성장과 외국 영화관 사업자들의 진입이다. 일

레로 현지 사업자들은 새로운 영화관을 건설함에 있어 이전에는 고려하지 않던 영사각, 스크린과 관객석 위치 등을 CGV와 동일하게 조정하고 있다. 또한 단독 설립만을 고수해 오던 경쟁사 갤럭시(Galaxy)가 최근 쇼핑센터 내 입점을 하는 등 CGV의 마케팅 전략 및 프로모션들과의 차별성이 점점 사라지고 있다. 따라서 향후 CGV가 시장 점유율을 유지하기 위해서는 단순히 영화 상영 서비스를 제공한다는 일차원적인 관점에서 벗어나 지속적인 혁신을 바탕으로 동 계열사들과의 다각적인 협력을 통해 베트남 현지 문화를 주도하는 컬처플렉스(Culture-plex)로 거듭나야 한다. 또한 CGV는 현재의 성공에 안주하지 말고 변화하는 베트남 시장에 대한 끊임없는 탐구와 지속적인 혁신을 통하여 현지의 다른 영화사업자가 제공할 수 없는 차별화된 서비스를 계속 제공하기 위해 노력을 경주해야 할 것이다.

REFERENCES

- Cho, C. H. and I. H. Cho(2013), "Study on Overseas Expansion of Korean Entertainment Business : Focusing on Music Contents Production in Korea and Japan," *Journal of the Korea Entertainment Industry Association*, Vol. 7, No. 3, pp. 15-22. [printed in Korean]
- Conyon, M. J., Girma, S., Thompson, S., and Wright, P. W.(2002), "The Impact of Mergers and Acquisitions on Company Employment in the United Kingdom," *European Economic Review*, 46(1), 31-49.
- Gil, R.(2009), "Revenue Sharing Distortions and Vertical Integration in the Movie Industry," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 25(2), 579-610.
- Greenhalgh, L., and Rosenblatt, Z.(1984), "Job insecurity: Toward Conceptual Clarity," *Academy of Management review*, 9(3), 438-448.
- Haspeslagh, P. C., and Jemison, D. B.(1991), *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal* (Vol. 416), New York: Free Press.
- Hill C. W. L., Wee, C. H., & Udayasankar, K.(2011), *International Business Asia edition*, Seoul, Kyobo. [printed in Korean]
- Kwon, S. J.(2015), "CGV's China Market-Oriented Growth Strategy for the Korean Wave," *Journal of the Korea Contents Association*. Vol. 16, No. 6, pp. 576-588. [printed in Korean]
- Lee, B. S.(2015), "CGV Became Top 10 Movie-theater Operator in China," *Donga Business Review*, Vol. 174, Issue 1.[printed in Korean]
- Lee, J. W. and J. W. Hoe(2013), "The Impact of Leadership and Organizational Capabilities on the Overseas Expansion Strategy: A Case of SM Entertainment in K-pop Music Market," *Korea Business Review*, Vol. 17, No. 1, pp. 243-266.[printed in Korean]
- Limb, S. J.(2013), "What Makes K-Pop So Successful?," *Korea Business Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 323-346.[printed in Korean]
- Moon, C. W.(2011), "An Analysis of Chinese Movie Industry and Korean Film's Export Performance," *International Business Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 179-209. [printed in Korean]
- Muzellec, L., and Lambkin, M.(2006), "Corporate Rebranding: Destroying, Transferring or Creating Brand Equity?," *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824.
- Orbach, B. Y., and Einav, L.(2007), "Uniform Prices for Differentiated Goods: The Case of the Movie-theater Industry," *International Review of Law and Economics*, 27(2), 129-153.

- Park, N. K.(2006), "CJ Entertainment: The Entry of Korean Dynamic Culture into Global," *International Business Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 189-222.[printed in Korean]
- Park, Y. E. and D. K. Rhee(2011), "SM Entertainment, Race for the Global Entertainment," *Korea Business Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 65-99.[printed in Korean]
- Park, Y. K.(1999), "The Relationship between Foreign Entry Mode and Value of Korean MNEs," *Korean Management Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 705-728.[printed in Korean]
- Park, J. S. and M. J. Choi(2010), "The Vertical Integration Strategies in Korean Media Entertainment Industry: A Case of CJ Entertainment," *Korea Business Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 107-133.[printed in Korean]
- Porter, M. E.(1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: Free press.
- Prahalad, C. K., and Doz, Y. L.(1987), *The multinational mission: Balancing global integration with local responsiveness*, New York, NY.
- Roth, K., and Morrison, A. J.(1990), "An Empirical Analysis of the Integration-responsiveness Framework in Global Industries," *Journal of International Business Studies*, 21(4), 541-564.
- Shimizu, K., Hitt, M. A., Vaidyanath, D., and Pisano, V.(2004), "Theoretical Foundations of Cross-border Mergers and Acquisitions: A Review of Current Research and Recommendations for the Future," *Journal of International Management*, 10(3), 307-353.
- Song, C. H., K. D. Park and H. T. Yi(2014), "Determinants of Multiplex Movie Theater's Box Office Performance :Focused on Facilities, Trade Area and Location Factors," *Journal of the Korea Contents Association*, Vol. 14, No. 4, pp. 110-122.[printed in Korean]
- Vaara, E.(2002), "On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-merger Integration," *Organization studies*, 23(2), 211-248.
- Yang, Y. C.(2004), "The Present Condition and Change of Multi-flex in Korea," *Film Studies*, No. 24, pp. 333-356.[printed in Korean]
- Yoon, C. H. and H. D. Kim(2012), "The Impact of Vertical Integration on the Conducts of Multiplex Theaters in the Korean Movie Industry," *Review of Culture & Economy*, Vol. 15, No. 2, pp. 127-149.[printed in Korean]

국내참고문헌

- 권상집(2015), 한류 증진을 위한 CGV의 성장 전략 : 중국 시장을 중심으로, **한국콘텐츠학회논문지**, 16(6), 2016.6, 576-588
- 문철우(2011), 중국 영화산업구조와 한국영화 진출성과의 분석, **국제경영리뷰**, 15(2), 179-209.
- 박남규(2006), CJ 엔터테인먼트: 한국의 역동적인 문화를 해외시장으로, **국제경영리뷰**, 10(3), 189-222.
- 박영규(1999), 해외진입전략유형에 따른 기업의 가치변화 비교연구, **경영학연구**, 제28권 제3호, 1999.8, 705-728.
- 박영은, 이동기(2011), SM 엔터테인먼트, 글로벌 엔터테인먼트를 향한 질주, **Korea Business Review**, 15(2), 65-99.
- 박진수, 최민정(2010), 국내미디어 엔터테인먼트 산업의 성장과 도전: CJ 엔터테인먼트의 수직통합 사례를 중심으로, **Korea Business Review**, 14(1), 107-133.
- 송치훈, 박경도, 이호택(2014), 멀티플렉스 영화관의 보유 시설, 상권 및 입지요인이 영화관 매출에 미치는 영

- 향에 대한 탐색적 연구. **한국콘텐츠학회논문지**, 14(4), 110-122.
- 양영철(2004), 국내 멀티플렉스의 현황과 시설변화 추이. **영화연구**, (24), 333-356.
- 윤충한, 김홍대(2012), 영화 배급·상영의 수직계열화가 상영영화 선택 및 상영횟수에 미치는 영향. **문화경제연구**, 15(2), 127-149.
- 이방실(2015), 경쟁 피해 2선 도시로 우회 선택 CGV, 중국 내 'Top10' 사업자 등극, **Donga Business Review**, 174호 Issue 1.
- 이장우, 허재원(2013), 리더십과 조직역량이 해외진출 전략에 미치는 영향: 한류 음악시장(K-pop)에서 SM 엔터테인먼트의 사례, **Korea Business Review**, 17(1), 243-266.
- 임성준(2013), K-Pop 의 글로벌 경쟁력과 성공요인. **Korea Business Review**, 17(2), 323-346.
- 조춘호, 조인희(2013), 국내 엔터테인먼트 기업의 해외 진출에 관한 연구. **한국엔터테인먼트산업학회논문지**, 7(3), 15-22.
- Hill C. W. L., Wee, C. H., & Udayasankar, K. (2011), 최순규 역, **국제경영 아시아판**, 서울, 교보문고

웹사이트

- 보스턴컨설팅그룹 <https://www.bcg.com/>
- 영화진흥위원회 <http://www.kofic.or.kr/>
- 유진투자증권 <https://www.eugenefn.com/main.do>
- 흥국리서치센터 <http://www.heungkuksec.co.kr/>
- BHD Star Cineplex <http://www.bhdstar.vn/>
- CJ CGV <http://www.cgv.co.kr/>
- KOTRA 글로벌윈도우 <http://news.kotra.or.kr/>
- PWC <http://www.pwc.com/>

CJ CGV's Entry into Vietnam Through a Cross-Border Acquisition*

Soonkyoo Choe** · Jihoon Kang***

Abstract

As their home country's market became mature in the 2000s, Korean movie theater firms have begun to venture abroad, particularly, to Southeast Asian countries. CJ CGV, a leading player in the Korean theater industry, made its first entry into China in 2006. But it failed to expand its business due to the intense competition with strong Chinese local players. In order to make up for its failure in China, CGV was determined to advance into the Vietnamese market subsequently.

At the time, Vietnam experienced a deep economic recession, and offered favorable regulatory and economic conditions for foreign companies to acquire locally own companies. Taking advantage of the situation, CGV entered the Vietnamese movie theater market in 2011 by acquiring Megastar, the No. 1 theater operator in Vietnam. After the acquisition, CGV successfully carried out the post-merger integration process by making various efforts, such as reforming the organizational structure, introducing advanced HR and financial management systems, granting local managers decision-making rights according to their expertise, and changing the brand name at the proper time. In addition, it has effectively utilized its knowledge and experience gained in the Korean and Chinese markets to expand its business in Vietnam. It has also taken a long-term perspective in the belief that the growth of the local movie industry will ultimately benefit its business in the country. Besides, it has made every effort to localize the content of the movies played in its theaters. Such efforts came to fruition. Currently, CGV is the leading player in the Vietnamese movie theater market.

CGV Vietnam is a rare case in which a Korean entertainment company has successfully entered a foreign market by acquiring a local company. This case runs counter to our conventional

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea(NRF-2015S1A3A2046811)

** Professor, School of Business, Yonsei University, First Author

*** Ph.D Candidate, School of Business, Yonsei University, Corresponding Author

belief that Korean companies cannot in general succeed in acquiring a foreign company due to their unique management style and corporate culture. This case suggests that Korean companies can accelerate their expansion into a foreign market by undertaking a cross-border acquisition, if they choose a good target company and manage the post-merger integration process effectively.

Key Words: CJ CGV, Vietnam, Movie Theater Industry, M&A, PMI

〈Teaching Note〉

CJ CGV의 인수합병을 통한 베트남 극장 시장 선점 전략

Synopsis

우리나라의 1위 극장 사업자인 CJ CGV(이하 CGV)는 포화 상태에 이른 국내 영화 상영 시장에서 성장의 한계를 느끼고 새로운 도약의 발판을 마련하기 위해 2006년 중국에 이어 2011년 베트남에 진출하였다. 본 사례는 CGV의 베트남 진출 과정을 투자 동기, 투자지역 선정, 현지기업 인수와 인수 후 조직통합, 진출 후 현지화 전략 등에 걸쳐 상세히 고찰하고 있다. 베트남 진출 후 CGV는 단기간에 높은 매출 신장과 영업이익을 달성하였는데, 가장 큰 이유는 '메가스타(Megastar)라는 베트남 제1의 극장 사업자를 인수하여 그 사업자가 보유한 현지 극장 사업에 대한 경영노하우 및 영업망을 효과적으로 활용했기 때문이다. 이를 위해 메가스타의 기존 직원들에게 의사결정에 있어서 많은 자율권을 부여하면서도 한국과 중국에서 축적한 우수한 조직관리, 재무관리, 극장운영 기법 등을 이전하기 위해 신중한 조직통합을 추진하였다. 또한 진출 후에 한국과 다른 베트남 극장 관람객들의 요구와 취향을 파악하여 상영 영화 콘텐츠와 서비스를 현지화하기 위해 부단한 노력을 기울였다. CGV의 베트남 진출은 한국의 문화 서비스 사업자가 적절한 현지 기업의 인수와 효율적 조직통합, 그리고 지속적인 현지화 전략을 통해 성공적으로 신흥시장에서 선도자의 우위를 구축한 모범적 사례로 평가할 수 있다.

Teaching Point

CGV의 베트남 진출 사례를 강의에서 활용할 경우, 학습자의 이해를 돕고 활발한 토론을 이끌어 낼 수 있도록 다음과 같은 핵심 주제들을 중심으로 논의를 진행할 것이 권장한다.

첫째, CJ CGV가 베트남을 중국에 이은 후속 진출 시장으로 선정한 배경에 대해 이해한다. 특히 당시 선행적으로 진출한 중국 시장에서의 부진에도 불구하고 공격적으로 새로운 해외시장 진출을 결정했던 전략적 이유를 논의한다.

둘째, 동남아의 유망한 후보지였던 베트남과 인도네시아가 모두 성장 잠재력이 컸음에도 불구하고, 최종적으로 베트남을 선정하는 데는 외국기업의 자국 기업 인수에 대한 양국 간 법적 규제 차이, 그리고 이들 국가에 이미 강력한 기존 경쟁자가 존재했는가의 여부가 중요하게 고려되었음을 인지한다.

셋째, 극장을 비롯한 문화 산업은 현지 시장의 특유한 니즈에 효과적으로 대응하기 위해 현지 기업과 제휴(예, 합작투자)를 통해 진출하는 경우가 많다. 하지만 CGV는 베트남 진출을 위해 현지시장의 1위 사업자였던 메가스타를 신속하고 과감하게 인수함으로써 진출하였다. 이 사례를 통하여 현지기업의 인수가 다른 해외시장 진입방식에 대해 가지는 장점을 이해한다.

넷째, 국제인수의 성공 여부는 우수한 인수대상 현지기업의 선정과 더불어 얼마나 효율적으로 '인수

후 조직통합(post-merger integration)'을 이루는
 가에 달려있다. CGV가 인수 후 메가스타에서 시행
 한 통합정책들의 당위성에 대해 토론함으로써 효과
 적인 인수후 조직통합 방안에 대한 실무적 시사점을
 도출한다.

다섯째, 신흥시장인 베트남에서 상영관 시장을 선
 점하기 위해 CGV가 취한 차별화 전략과 현지화 전
 략이 무엇이었는가를 논의한다. 이를 통해 성공적인
 해외시장 진출을 위해서는 본사의 우수한 경영 노하
 우의 이전과 현지화가 조화롭게 추진될 필요가 있음
 을 이해한다.

Assignment Question and Analysis

1. CGV가 인수합병을 통하여 베트남 시장에 진출한
 것은 올바른 선택이었나? 신규설립이나 현지기업
 과의 제휴를 통해 진출하는 방안과 비교해서 어떤
 장점이 있었는가?

일반적으로 기업들이 해외시장 진출 시 선택하는

방법은 크게 신규설립, 전략적 제휴, 국제인수가 있
 다. 각각의 방식에 따른 장점과 단점이 존재하는데
 이를 정리하면 아래 표와 같다.

기업들은 해외시장 진출 목적, 현지의 문화, 규제,
 경쟁상황 등을 고려하여 최선의 방법을 선택하게 되
 는데, CGV는 중국과 인도네시아의 경우 합작투자,
 미국의 경우 신규설립, 베트남은 국제인수를 통해
 진출하였다(사례의 표 2 참고). CGV가 베트남 시
 장 진출 시 신규설립이나 전략적 제휴가 아닌 국제
 인수를 감행하게 된 배경은 크게 세 가지로 살펴볼
 수 있다.

첫째, 성장가능성이 높은 베트남 시장을 선점하기
 위해서 신속한 진출이 요구되었다. 영화 상영 산업
 에서는 극장을 유동인구가 많은 지역이나 쇼핑센터
 에 경쟁자 보다 빠르게 입점 시키는 것이 중요하다.
 CGV는 과거 합작투자를 통해 중국으로 진출하면서
 완다 그룹 등 이미 기존 사업자들이 유리한 극장 위
 치들을 선점해있는 상황에서 고전했던 경험을 가지
 고 있었다. 또한 합자파트너 기업과의 의견 차이로
 인해 중국 영화사업에 대해 신속한 의사결정을 내리
 지 못해 보유한 경영능력과 노하우를 제대로 발휘하
 기가 어려웠다. 그러한 상황을 피하기 위해, CGV는

〈표 1〉 해외시장 진출 방법에 따른 장·단점

	장점	단점
신규설립 (Greenfield Investment)	<ul style="list-style-type: none"> - 진출 이후 본사가 원하는 방식으로 시스템을 운용할 수 있음 - 설립 즉시 본사와 법인 간 효율적 지식, 경험을 공유 - 설립 이전의 평가 나 설립 이후의 통합에 관한 문제가 없음 	<ul style="list-style-type: none"> - 정부 허가 및 건설 등 진출을 위한 오랜 시간 - 인력, 유통망, 고객 등 자원확보의 어려움
전략적 제휴 (Strategic Alliance)	<ul style="list-style-type: none"> - 우수한 파트너와의 제휴를 통해 그들의 기술 및 역량 활용 가능 - 신규설립에 비해 위험과 비용을 낮출 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> - 진출 이전 적절한 파트너 선정의 문제 - 기술유출, 불합리한 이익배분 등 파트너의 기회주의 경계
국제인수 (Cross-Border Acquisition)	<ul style="list-style-type: none"> - 신속한 해외시장 진입 및 선점 가능 - 신규 설립에 비해 위험과 비용을 낮출 수 있음 - 파트너의 기회주의에 대한 위험이 없음 	<ul style="list-style-type: none"> - 인수 전 대상 기업의 가치평가 문제 - 인수 후 대상 기업과의 통합문제

자료원: Hill, Wee & Udayasankar(2011)

새로 진입하는 베트남 시장에서 제1위 현지 극장 사업자를 인수함으로써 강력한 현지 경쟁기업이 등장하는 것을 사전에 방지하고 인수한 기업이 이미 보유하고 있던 인프라와 브랜드 등을 활용해 신속하게 사업을 확장하고자 의도하였다.

둘째, 베트남 시장 내 해외기업들의 자국기업에 대한 인수(inbound M&A)에 대한 호의적인 분위기가 존재했다. 현지 정부가 외국기업의 자국기업 인수를 규제하고 그러한 인수를 적대시하는 국민적 정서가 존재한다면, 현지기업의 인수를 통한 해외시장에 진출하는 것은 성공적하기 어려울 것이다. 다행히 베트남에서는 2005년부터 기업 간 인수합병이 크게 증가하여 그 규모가 2011년 267건, 인수액 기준 63억 달러에 달하였고, 이 중 56%가 외국기업들의 베트남 기업 인수일 정도로 국제적 인수합병에 대해 개방적이었다.

마지막으로 매력적인 인수 대상 기업의 등장이다. 당시 함께 매물로 나왔던 갤럭시와 플레티넘이 2-3개의 상영관을 보유했던 것과 달리 CGV가 인수한 메가스타는 10개의 대규모 상영관을 쇼펍몰들에 주로 입점시켜 운영하고 있었다. 또한 메가스타는 영화 배급에서도 가장 우수한 실적을 내고 있었다. 이는 멀티플렉스를 지향하고 CJ E&M을 통해 영화 배급에 노하우가 있었던 CGV가 보유한 자원 및 기술들을 피인수기업에서 활용하기 유리한 조건들이라 할 수 있다. 아울러 메가스타는 다른 현지 기업들과는 달리 외자기업이었기 때문에 상대적으로 정부의 규제에서 자유로웠고 이를 통해 CGV는 높은 지분을 확보할 수 있었다.

2. CGV는 인수한 현지기업과 시너지 창출을 위하여 어떠한 조직통합 전략을 선택했는가? 그러한 전략은 성공적이었는가?

CGV는 인수 후 현지직원들의 혼란과 불안감을

최소화시키기 위해 기존의 인력 대부분을 구조조정 없이 그대로 고용승계 하였으며, 필요한 조직개편이나 업무절차 변화는 추구하되 기존 부서를 없애거나 직원들을 다른 부서로 이동시키는 것을 최소화하였다. 동시에 후진국 기업으로서 메가스타가 가졌던 경영의 비효율성을 극복하고, 본사의 효율적인 업무 통제가 가능하도록 여러 가지 새로운 제도를 도입하였다.

우선, 한국 본사의 중간 관리자에 해당하는 '지역 점장' 직책을 신설하였다. 그동안 체계적이지 않았던 조직구조로 인하여 업무 분장이 명확하지 않아 특정 개인에게 업무가 과중되거나 본부와 지사 간의 의사소통이 신속하게 이루어지지 않았다. 하지만 지역점장 제도를 적용하면서 극장 별 이슈 보고는 물론 담당 권역 내 추후 개발 후보지역에 관련된 보고 및 커뮤니케이션도 원활이 이루어지게 되었다.

인사 평가 및 재무 관리에 있어서도 그동안 원칙이 없고 불투명하다는 내부 직원들의 불만이 존재하였는데 이를 해결하기 위해 한국 본사의 선진화된 인센티브 제도와 재무 시스템을 동일하게 적용하였다. 그 결과 과거에 비해 개인과 조직에 대한 평가가 투명해지면서 현지 직원들의 동기부여와 조직몰입 역시 향상되었다. 극장 사업의 성패에 중요한 영향을 미치는 극장 입지 선정 결정에 대해서도 본사의 선진화된 매뉴얼 및 분석기법을 도입하여 체계적인 검토 및 승인 절차를 실시함으로써 보다 효과적으로 위험을 관리하게 되었다.

반면 현지직원들의 전문성을 활용하기 위하여 상영 영화의 선정 및 영화 상영을 총괄하는 업무의 실질적인 의사결정 권한을 베트남 직원들에게 부여했다. 또한 본사에서 시행하지 않는 주간 미팅 제도를 도입하였다. 이 미팅에서는 점장, 본사직원, 극장 매니저 등이 직급에 무관하게 모여 회사 현황 및 주요 이슈를 자유롭게 논의하기 때문에 조직 계층 간 커뮤니케이션이 활성화되고 젊은 직원들의 주인 의식

과 업무만족도 향상되는 긍정적 효과가 있었다. 동시에 인수 이전부터 존재하던 메가스타의 고유한 기업문화를 존중하여, 오랜 전통을 가진 연말 행사인 'End of Party,' 'Compay Trip' 등을 계속 시행하고 장려하였다.

CGV가 조직통합에 있어 가장 숙고했던 문제 중 하나는 바로 브랜드 전환 시기를 결정하는 것이었다. CGV는 메가스타라는 기업명을 인수 후 2년간 유지한 뒤 지난 2013년에 본사와 동일하게 CGV로 변경하였다. 기업명의 변경은 베트남 소비자들에게 CGV의 통일된 브랜드 이미지를 심어주기 위해 불가피한 선택이었지만, 2년간의 충분한 유예기간을 가짐으로서 메가스타의 현지 직원들과 베트남 소비자들의 혼란을 최소화시킬 수 있었다.

이상과 같이 CGV는 인수에 따른 현지직원들의 혼란과 불안을 최소화하고, 후진국 기업으로서 메가스타가 가졌던 경영의 비효율성을 제거하며, 본사의 우수한 극장운영 기법과 노하우를 이전시키기 위하여 점진적이면서도 체계적인 조직통합 전략을 실행하였다. 그 결과 본사의 선진적인 경영능력과 메가스타의 현지경영 노하우가 효과적으로 결합되면서, CGV는 베트남에서 빠른 시간 내에 사업을 확장하고 높은 경영성과를 달성할 수 있었다.

3. CGV가 베트남 내 경쟁자들에 대응하기 위해 어떠한 표준화 또는 현지화 전략을 시도했는가? 그러한 전략이 CGV의 베트남 시장 내 성공이 국제 경영에 주는 시사점은 무엇인가?

CGV는 상영 기술, 입지 선정 방식, 선진화된 경영 시스템은 본사와 동일하게 적용하는 표준화 전략을 통해 효율성과 투명성을 높이되, 상영 콘텐츠, 사내 행사, 사회적 책임활동은 철저하게 해당 지역의 니즈에 맞추는 현지화를 추구하였다.

먼저 표준화 전략의 일환으로 CGV는 현지 기업

들이 가지고 있지 않은 기술과 경험을 바탕으로 3D, 4D, IMAX 등 프리미엄 상영관을 현지 고객들에게 선보였다. 프리미엄 상영관은 경쟁사들의 일반 상영관 영화티켓 값과 비교했을 때 30% 이상 비싸기 때문에 가격경쟁력만 비교했을 때는 불리하지만, 장기적으로 베트남 극장 시장이 성숙했을 때를 대비해 시장을 미리 선점해둘 수 있고 불법 복제와 다운로드에 익숙한 고객들을 극장으로 유인함으로써 전체적인 시장 규모를 키울 수 있었다. 또한 상영관 내 총 좌석 수를 줄이더라도 스크린과 관객석 사이의 거리 및 관객석 간 거리를 충분히 확보되도록 극장을 재설계하고, 관람객들에 더 유리한 포인트 제도를 도입하여 재방문율을 높이려는 시도하였다. 아울러 신설 극장의 입지 선정과 규모 결정에 있어서 개발팀의 제안, 본사의 검토 및 승인, 그리고 투자 규모가 큰 경우 지주사의 승인까지 받는 공식적인 프로세스를 철저히 따르도록 하였는데 이러한 방법들은 모두 CGV가 한국에서 도입하여 성공한 것들로서, 베트남에서 새로운 극장 설립에 수반되는 위험을 감소시키고 경쟁력 있는 위치에 적절한 규모의 극장을 건립하도록 기여했다.

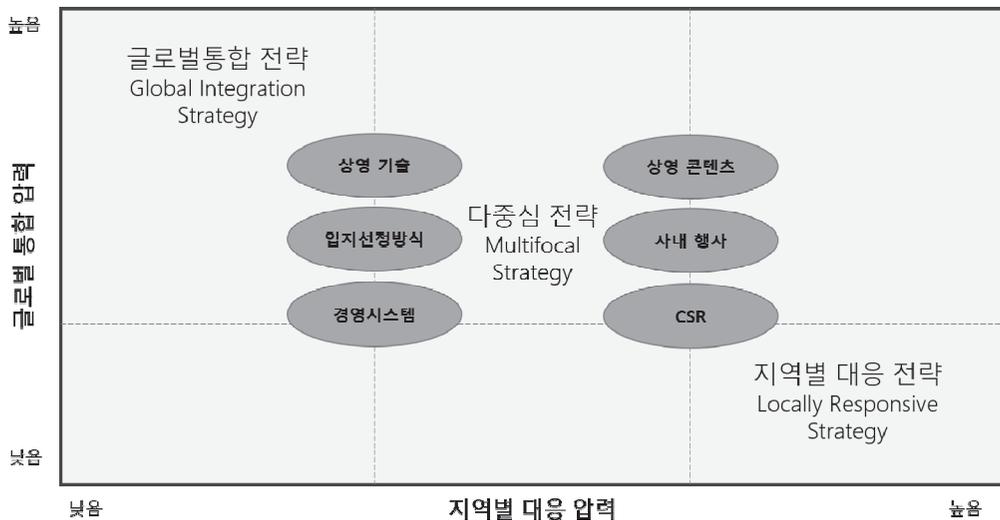
시스템과 인프라에서 구사한 표준화 전략과 달리 CGV는 상영 콘텐츠와 사내 행사, 지역사회공헌에 있어서는 철저하게 현지화 전략을 시도하였다. 베트남 관객의 취향과 형태는 한국의 90년대와 유사하다는 점을 착안하여 코미디 영화, 공포 영화, 애니메이션 위주로 상영을 하였다. 나아가 한국에서 흥행한 영화를 베트남 관객의 취향에 맞추어 다시 제작하는 시도도 하였다. 대표적 예로 2014년 CJ E&M이 투자, 배급한 영화 '수상한 그녀'를 다음해 베트남에서 '내가 니 할매다(Em La Banoi Cua Anh)'라는 영화로 리메이크하였다. 이 영화 제작을 위해 베트남 현지제작사와 제휴하였으며 등장인물을 모두 현지 배우로 교체하고, 베트남식 농담을 대폭 보강하는 등의 노력을 기울였다. 그 결과 이 영화는 2015

년 베트남에서 개봉한 현지 영화 중 최고 매출(485만 달러)을 기록하는 성과를 올렸다.

아울러 한국에서는 시행하지 않는 ‘End of Part,’ ‘Company Trip’ 등과 같은 사내 행사를 통해 현지 종업원들의 문화를 존중하고 자율성을 부여하였다. 한편 CGV는 여러 가지 사회공헌활동을 통하여 협소한 내수시장과 열악한 인프라로 인해 자생력이 부족한 베트남 영화 산업의 발전에 기여했다. 대표적으로 예로는 영세한 제작자들에게 영화 촬영에 장비 대여 및 영화 제작에 소요되는 비용을 지원하였다. 또한 하노이와 호치민에 ‘아트하우스(Art House)’를 설치하여 수익성에 상관없이 베트남 영화를 장기적으로 상영함으로써 영세한 영화제작자들을 위한 영화 상영의 채널을 제공하였다. CGV는 또한 베트남의 젊은 감독들이 서로 영화제작 경험과 기술 등을 공유할 수 있도록 영화제와 같은 행사를 다수 개최하였다. 한편, 소도시에는 인구나 면적에 비해 영화관 수가 턱없이 부족하다는 점에 주목하여 ‘찾아가는 영화관(MOVIE FOR EVERYONE)’ 행사를

개최하였고, ‘토토의 작업실’을 설립하여 현지 청소년들을 대상으로 미래 영화 인재 육성에 힘썼다. 이러한 적극적인 사회봉사활동은 CGV가 베트남에서 외국기업으로서 가지는 불리함을 극복하고 소비자들에게 긍정적인 브랜드 이미지를 심어주는데 기여하였다.

다국적 기업은 글로벌 시장에서 크게 두 가지 상반된 압력을 받게 된다(Prahalad & Doz, 1987; Roth & Morrison, 1990). 먼저 해외 시장에서의 경쟁으로 인해 효율성 향상의 필요성이 대두되는데 이를 ‘글로벌 통합 압력’이라 한다. 동시에 진출 국가마다 시장 구조 및 소비자 성향이 상이하므로 제품과 서비스를 현지화해야 하는 ‘지역별 대응 압력’을 받게 된다. 극장 산업의 경우 국가 또는 지역에 따라 관객들의 영화에 대한 선호도가 상이하다는 점에서 현지화가 절대로 필요한 것 같지만 본 사례를 통해서 베트남과 같은 신흥시장에 진출할 때 본사의 우수한 기술과 경영전략을 이전시키기 위한 표준화도 중요하다는 것을 알 수 있다. 즉 극장 산업의 경우



자료원: Roth & Morrison (1990)

〈그림 1〉 통합-대응모델과 CGV의 다중심 전략

초기 투자 비용지출이 많고 고객들이 극장 방문 시 동일한 서비스 경험을 느낄 수 있게 해야 한다는 점에서 표준화의 필요성도 존재하는 것이다. 이러한 두 가지 상반된 압력에 효과적으로 대응하기 위해 CGV는 표준화와 현지화를 동시에 추구하는 절충적 형태의 전략인 ‘다중심 전략(Multifocal Strategy)’을 취하였다고 볼 수 있다(〈그림 1〉 참고). 결론적으로 본 사례는 문화 콘텐츠 기업이 해외시장에서 성공하기 위해서는 표준화와 현지화를 적절히 조화시켜야 함을 보여준다. 본사가 보유하고 있는 우수한 기술이나 경영기법은 표준화 전략을 통하여 해외 법인으로 이전하고, 국가 간에 소비자의 기호가 크게 다른 콘텐츠에 대해서는 현지화 전략을 적극적으로 추구할 필요가 있는 것이다.