

# 영화 투자배급사의 연간 포트폴리오 분석: 롯데엔터테인먼트를 중심으로

## Analysis on Annual Film Distribution Portfolio of Lotte Entertainment

박승현, 주영기  
한림대학교 언론정보학부

Seung Hyun Park(parksh@hallym.ac.kr), Young Kee Ju(youngj@hallym.ac.kr)

### 요약

본 연구는 한국의 영화산업을 주도하는 기업이 연도별 포트폴리오를 구성하면서 어떤 방식으로 제작비 차별화를 하고 있는지를 사례연구를 통해 알아보았다. 분석 결과, 롯데엔터테인먼트의 배급전략은 연간 투자 포트폴리오에서 제작비가 큰 영화의 투자 비율을 제한하고 전체 예산의 80% 이상을 중간 규모급 영화의 제작에 투자하여 배급 라인업을 보다 더 다양하게 구성하려는 방식을 택한 것으로 나타났다. 이에 반해, 흥행 실적은 60억 원 이상의 제작비가 투입된 작품들이 많았고 수익성에서도 가장 높은 수준을 기록하였다. 롯데 배급 영화 중 장르별로는 코미디, 드라마가 가장 많이 배급되어 1, 2위를 차지했다. 하지만 코미디와 드라마 장르는 수익성 면에서는 7개 장르 중 3, 5위를 차지하였고 액션과 범죄 스릴러 장르가 1, 2위를 차지해, 제작비 차별화 방향과 흥행 실적이 불일치하는 모습을 보였다.

■ 중심어 : | 영화산업 | 영화배급 | 롯데엔터테인먼트 | 영화 포트폴리오 | 제작비 |

### Abstract

We examined the annual film distribution portfolio of a Korean film distributor, Lotte Entertainment, investigating how the company puts big-budget films and low-budget movies together. As a result, the distributor was found to invest more than 80% of its whole budget in producing medium-size movies. The more successful box office, however, was witnessed from big-budget films that the company spent more than 6 billion Korean wons. With respect to genre, comedy and drama were the most and second-most frequently produced. However, Those two genres were not the most successful genres in the box office. Korean movie-goers favored actions and thriller the most and second most. Comedy took only the third place of the Korean box office, signifying a discord between the portfolio and the Korean box office.

■ keyword : | Film Industry | Film Distribution | Lotte Entertainment | Annual Film Portfolio | Budget |

## I. 서론

2000년대에 한국 영화는 재도약한다. 2000년 32%에

불과했던 한국 영화의 시장점유율은 2001년 외국영화 수입 자유화 직전인 1984년 38.5%의 시장점유율을 뛰어넘는 46%를 달성하였고 전년도에 비해서 관객 수와

\* 본 논문은 한림대학교 2013년도 교비연구비(HRF-201312-006)의 지원을 받음.

접수일자 : 2014년 06월 02일

수정일자 : 2014년 07월 03일

심사완료일 : 2014년 07월 14일

교신저자 : 주영기, e-mail : youngj@hallym.ac.kr

매출액이 100% 가량 증가하는 성장력을 보여주었다. 2000년대 중반에 접어들면서부터는 한국 영화는 50% 이상의 시장점유율을 차지하면서 새로운 부흥기라고 말할 수 있을 정도로 영화 제작, 국제영화제 수상 실적, 수출, 국내 시장 점유율 등 주요 지표에서 성장세를 보였다[1][2]. 한국 영화의 양적 성장은 영화산업에서 제작·배급·상영에 이르는 단계의 결합을 기반으로 한 대형 배급사의 투자와 더불어 이뤄졌다는 평가를 받는다.

좌승희와 이태규는 2000년대 한국 영화산업은 수직적 결합을 이룬 대형 배급사의 등장으로 한 단계 높은 차원으로 발전되었다고 평가하면서, 수직적 결합은 영화제작 및 공급과정에서 발생하는 거래비용과 정보의 불완전성을 최소화할 수 있는 장치이자 대규모 제작비가 투입되는 영화제작의 지속성을 확보하기 위해 필요한 산업구조라고 지적하였다[3]. 하지만 이런 영화산업의 수직적 결합은 스크린 독과점 문제 등을 야기하여 문화적 다양성을 훼손하고 한국 영화시장 구조를 왜곡시킨다는 비판 또한 제기되고 있다[4].

2000년대 CJ를 필두로 오리온, 그리고 롯데는 멀티플렉스의 운영을 토대로 평균 연간 10편 이상의 영화 제작에 투자하는 주요 배급업체의 역할을 수행하면서 영화산업의 규모를 확장시켰다는 점은 부인할 수 없다. 1990년대 후반이후 폭발적인 성장을 보여준 멀티플렉스라는 새로운 영화소비의 시공간적 환경은 한국 영화산업이 지금과 같은 성장을 이루는 데 핵심적 역할을 했다는 평가를 받는다[5]. 대기업의 멀티플렉스 진출은 CJ가 1998년 11개의 스크린을 갖춘 강변CGV를 설립하고, 1999년 오리온과 롯데가 멀티플렉스를 각각 코엑스와 일산에서 개장하면서 시작하였다. 이들 3개 기업들은 이전 전통적인 층무로 환경에서 존재하지 않았던 전국적인 체인망을 구축하면서 한국 영화산업의 주축 세력이 되어갔다.

영화산업은 제작과 배급, 상영으로 이어지는 단계로 구성된다. 수직적 결합은 제작·배급·상영에 이르는 단계의 결합을 의미한다. CJ, 오리온, 롯데 등 대기업들은 자본을 바탕으로 불과 몇 년 만에 수직적 결합을 완성하면서 멀티플렉스 운영과 배급사를 통한 영화 제작 투자를 수행하면서 2000년대 한국 영화산업을 주도하는

핵심 세력의 위상을 갖추게 되었다. 초창기 수직적 결합을 주도한 대기업 중 오리온은 2007년 멀티플렉스 체인인 메가박스를 외국계 펀드에 매도하면서 현재 배급사인 쇼박스만을 운영한다.

따라서 현재 CJ와 롯데만이 수직적 결합으로 구축된 기업 형태를 띠고 있다. 수직적 결합을 토대로 한 이들 기업들은 그들의 배급망에 담을 목적으로 연간 10편 이상의 한국 영화에 투자를 진행하면서 제작비 규모를 차별화하고 장르의 다양성 등을 확보하려는 차원에서 포트폴리오를 구성하여 운용을 한다. 이것은 투자의 위험 부담을 분산시키기 위한 것으로, 국제 영화시장을 주도하는 미국의 영화시장에서도 동일하게 이루어지고 있다. 매년 20여 편의 영화 제작에 투자를 하는 할리우드 메이저 배급사들은 위험 관리를 위해서 3-4편의 대형 영화 제작과 평균 제작비 중심의 라인업으로 제작비를 차별화해서 연도별 포트폴리오를 운영하고 있다. 연도별 포트폴리오는 당해 연도에 개봉할 영화들의 전체 목록으로, 미리 개봉시점을 예상해서 구성하는 게 일반적 방식이다.

본 연구는 제작과 배급, 그리고 상영의 연속적인 단계를 수직적 결합 체계로 운영하면서 한국의 영화산업을 주도하는 기업이 연도별 포트폴리오를 구성하면서 어떤 방식으로 제작비 차별화를 하고 있는지를 분석하는 것을 목적으로 한다. 이러한 연구는 한국에서 그동안 진행된 적이 없다. 따라서 총체적인 분석보다는 하나의 사례연구 형식을 띠고 롯데엔터테인먼트(이하 롯데)에 초점을 맞추어 수직적 결합을 구축한 기업이 어떤 방식으로 제작비 규모를 차별화하면서 연간 포트폴리오 구성을 하고 있는지를 분석하고자 한다. CJ는 150억 원 이상의 대규모 자본이 투입되는 영화를 여러 편 제작한 경험이 있는 국내 유일한 기업이다. 롯데를 비롯한 나머지 국내 메이저 배급사들은 대부분 그런 대규모 자본이 투자되는 영화 제작에 관여하지 못하고 있다. 수직적 결합체계를 가진 회사 중 롯데의 사례연구가 다른 배급사들의 운영형태와 보다 더 유사하다는 판

1) 2010년 중앙일보 계열사인 제이콘텐츠가 메가박스를 인수하면서 소유권은 다시 변경되었다. 제이콘텐츠는 2011년 기존의 멀티플렉스 체인인 씨너스와 메가박스를 합병하고 메가박스란 이름으로 멀티플렉스 브랜드를 통합하였다.

단 하에 CJ가 아닌 롯데를 선정하였다.

롯데는 220억 원 규모의 영화 투자펀드를 조성하여 2003년 배급 사업을 시작하였고, 2004년 2편을 배급한 뒤 2년 만인 2006년에 연간 10편 이상의 한국 영화를 배급하면서 이후 지속적으로 제작에 대한 투자를 진행해 오고 있다. 본 연구는 롯데의 한국 영화 배급 라인업이 어떻게 구성되고, 해당 구성이 연도별로 어떤 변화가 있는지를 제작비 규모를 중심으로 고찰하고자 한다.

## II. 제작비 규모의 차별화와 포트폴리오 구성

영화의 흥행여부는 불확실성을 벗기 힘들다. 그래서 소체이(Sochay)는 개별 영화의 흥행성과를 예측하는 것은 항상 불확실성의 범주에 놓여있기 때문에 매우 어려운 작업임을 지적한 바 있다[6]. 또한 드 바니와 월즈(De Vany & Walls)는 흥행성과 예측은 너무 많은 변수의 존재 때문에 거의 불가능한 일임을 강조하였다[7]. 이와 같이 영화의 흥행성과는 예측하기 어렵다. 따라서 매년 여러 편의 영화 제작에 관여하는 어떤 영화사라도 제작비 규모의 차별화를 통해 흥행성과 목표치를 달리 하는 전략을 구사하면서 위험 관리를 한다. 제작비 차별화를 통해 연간 제작할 영화의 포트폴리오를 짚는 것은 어찌 보면 당연하다. 그 이유는 어떤 영화사라도 포트폴리오 내 모든 영화에 제작비를 균등하게 투자한 적이 없기 때문이다. 연간 운용 가능한 예산은 제한되어 있고 영화들에 균등한 제작비를 투자하는 방식은 존재하지 않는다면, 연간 작품 목록에서 우선순위를 두고 제작비와 스타 출연 등에서 차별화가 발생하는 방식으로 포트폴리오를 구성하는 것은 당연한 것이다.

할리우드의 경우, 스튜디오 시스템이 정착된 1920년대부터 제작비 규모를 차별화하면서 매년 영화의 전체 포트폴리오를 구성하여왔다. 세지윅과 포코니(Sedgwick & Pokorny)는 1920년대부터 20년 동안 워너브라더스는 제작비 규모를 세 단계로 차별화하면서 매년 제작될 영화의 포트폴리오를 구성하여 위험 관리를 하였음을 분석하였다[8]. 슈퍼A급, A급, B급으로의 차별화는 규모의 경제 차원에서 기본적으로 흥행성과

의 목표 설정이 다르게 주어짐을 의미한다. 슈퍼A급과 A급은 스타 배우 및 감독의 고용 등으로 흥행성과를 창출하려는 목적으로 운영된 반면, B급은 스타 발굴을 위한 신예 배우의 출연 및 고용 인력의 적절한 활용 목적 등으로 제작되어졌다.

이와 같은 방식은 1950년대 이후 변화를 맞게 되었다. 이전에는 하나의 회사 내에서 영화 모두를 제작하는 방식이었지만, 스튜디오 시스템의 붕괴이후 할리우드 스튜디오들은 투자사 및 배급사의 역할에 보다 중점을 두게 되었다. 할리우드 메이저 스튜디오들은 영화를 직접 제작하지 않고 계약 관계에 있는 제작사들을 통해서 영화 제작을 진행하는 방식을 택하게 되면서 연간 포트폴리오 구성은 투자 자본을 집행하기 위한 목적으로 운영되어졌다. 배급사 활동의 구체적 방향은 크게 수익을 낼 수 있는 양질의 콘텐츠에 투자해서 배급권을 확보하기 위한 것과 극장에 영화를 공급하여 투자 수익률을 극대화하는 것에 초점이 맞춰진다. 연간 투자 과정은 스튜디오 시스템 당시 연간 제작될 영화 전체에 대한 포트폴리오를 구성하는 방식과 유사하다. 하지만 스튜디오 시스템 하에서 직접적인 손실을 상쇄할 수 있는 자사 소속의 고용 인력의 활용 및 스타 배우의 발굴 등 무형의 수익에 대한 고려가 가능했지만, 바뀐 환경에선 그와 같은 미래 가치 등에 대한 고려를 더 이상 할 수 없게 되었다. 그래서 이전보다 더 투자 대비 수익률과 손실 관리를 고려하면서 영화 제작을 진행될 수밖에 없게 되면서, 좀 더 구체화된 방식으로 기대 수익률을 계산하는 방식을 택하는 등 상업적 가치에 집중하게 되었다.

할리우드 영화사의 경우 연간 투자 포트폴리오 구성은 제작비 규모를 차별화하는 방식에서 출발한다. 그리고 장르별 다양성을 확보하는 방식이다. 제작비 규모는 영화의 장르에 따라서 크게 달라질 수 있다. 세트나 의상 등의 투자가 필요한 역사물인 경우, 특수효과가 필요한 경우, 그리고 강렬한 액션 장면이 요구되는 경우엔 그렇지 않은 영화들보다 제작비가 더 많이 필요하다. 따라서 제작비 규모의 차별화는 장르별 다양성을 확보하는 방식과 연결될 수밖에 없다. 할리우드 영화사는 개별적으로 매년 20편 내외의 영화에 투자를 하고 있다. 연간 운용할 영화의 포트폴리오를 구성할 때 제

작비 규모를 차별화하는 방식은 크게 두 가지로 나뉘었다[9].

첫째는 연간 포트폴리오에서 대규모 제작비가 투자되는 영화 몇 편에 상당 부분의 제작비를 집중하는 방식이다. 대표적 사례는 워너브라더스의 최근 행보이다. 2010년 워너브라더스의 작품 포트폴리오를 논의하면서 연간 투자 예산의 3분의 1을 전체 22편의 작품 중 3편의 영화에 투입했고 하위 4편의 영화에는 전체 예산의 6% 정도만 투자했다. 나머지 60%의 예산은 중간규모급 영화 15편에 투자되었다. 이와 같은 제작비 규모 차별화 방식에선 소수 몇 편의 영화에 연간 예산의 상당 부분이 투자되면 다른 영화의 제작에도 영향을 주게 되어 있다. 당시 워너브라더스의 회장인 앨런 홀은 예산의 균형을 잡기 위해서 블록버스터 영화에 예산이 집중되면 9천만 달러가 들어갈 영화를 6천만 달러로 제작하는 방식의 효율적 관리가 같이 이루어져야 한다고 얘기한 바 있다[10].

둘째는 연간 포트폴리오에서 중간규모급 영화에 대한 투자를 강화하고 블록버스터 형태의 대규모 제작비가 투자되는 영화를 최대한 줄이는 방식이다. 이는 위험을 낮추는 경영 방식에 해당되는 것으로, 연간 투자 포트폴리오에서 제작비가 큰 영화의 투자 비율을 어느 정도로 제한해서 운용하고 전체 예산의 80% 이상을 중간 규모 및 저예산 영화에 투자하여 배급 라인업을 보다 더 다양하게 구성하는 방식이다. 상식적인 경영 방식에서 회사의 성취도를 해마다 몇 편의 대형 작품에 집중한다는 것은 위험하다. 그 이유는 그 작품들이 실패할 경우 비용 회수가 원천적으로 불가능해지기 때문이다. 영화의 흥행성공률이 30%도 채 되지 않는 상황에서 관객의 수요는 예측하기 어려울 정도로 불확실한 점을 고려하면 위험관리를 위해서 전체 포트폴리오에서 몇 편의 영화에 제작비의 상당부분을 투입하는 것은 무모한 행동으로 여겨진다.

1980년 <천국의 문>의 흥행실패 영향으로 UA란 영화사가 망하게 된 사례는 할리우드의 블록버스터 제작의 위험성을 알려주는 대표적 사례이다. 그래서 장기적인 관점으로 볼 때 대형 영화를 지양하고 중간규모급 영화와 저예산 영화를 보다 많이 제작하여 비용을 단단히

관리하는 게 수익을 위한 경영에 더 적합한 것으로 여길 수 있다. 엘버스(Elberse)는 1990년대 후반부터 10여 년의 기간 동안 파라마운트가 보여준 행보를 대표적 사례로 꼽았다[10]. 당시 파라마운트는 대형 영화를 지양하고 중간 규모급 예산이 투자되는 영화와 덜 알려진 스타를 주로 활용하는 방식으로 비즈니스를 운영하였다.

엘버스는 할리우드의 포트폴리오 구성 전략을 논의하면서 첫 번째 방식인 제작비 예산을 좀 더 흥행 가능성이 높은 영화에 집중하는 것이 엔터테인먼트 산업에서 가장 확실한 성공 전략임을 주장한다. 그녀는 엔터테인먼트 비즈니스의 특성에 대한 이해를 강조하면서, 다른 산업과 달리 엔터테인먼트 영역은 소수의 작품에만 집중적인 투자를 하는 기업이 최고의 실적을 내고 있다고 주장한다. 그녀의 주장처럼 영화산업은 개봉영화의 10% 내외가 전체 관객의 60-80% 이상을 점유하는 구조를 띠고 있다.

블록버스터 전략은 항상 위험을 내포하지만, 운용할 수 있는 예산의 한계가 분명히 존재하기 때문에 대형 영화와 나머지 영화에 대한 투자 비율을 포트폴리오에서 어떻게 구성할 지에 대한 고려 속에서 이루어져야 한다. <천국의 문> 사례는 연간 예산 운용을 어떻게 할 것인지에 대한 고려가 내포되지 않은 무모한 투자에 불과하다. 집중 투자는 워너브라더스의 경우처럼 최대 40%의 예산을 1편의 영화에 투자하는 게 아니라 3-4편의 영화에 투자하는 방식이다. 파라마운트가 2000년대 중반부터 부진을 탈피하고자 대형 영화 투자로 전략을 수정하면서 2010년 워너브라더스보다 더 공격적인 대형 영화 위주의 포트폴리오 구성을 한 점은 최근 할리우드의 포트폴리오 구성 전략에 대한 엘버스의 주장의 타당성을 엿볼 수 있게 한다.

한국의 배급사들 또한 할리우드처럼 기본적으로 제작비 규모를 차별화하는 방식으로 연간 포트폴리오를 구성, 운영한다. 현재 한국 영화 배급을 주도하는 회사는 CJ, 롯데, 쇼박스, 그리고 후발 주자인 넥스트 엔터테인먼트 월드(Next Entertainment World, NEW)이다. 이들 4개의 배급사는 [표 1]에 나타난 것처럼 전체 개봉편수는 32.8%를 차지하지만 관객점유율의 90%를 차지할 정도로 시장에서 독점적 위상을 갖추고 있다.

표 1. 국내 메이저 배급사의 한국영화 배급 편수 및 관객 점유율

년 도		CJ	롯데	쇼박스	NEW	4대 배급사 합계	전체 개봉 편수
2010	빈도	23	15	7	8	53	168
	관객 점유율	38.8%	19.6%	14.3%	9.2%	81.9%	
2011	빈도	18.3	22.3	9.3	10	60	166
	관객 점유율	41.5%	25.9%	15.6%	12.4%	95.4%	
2012	빈도	27	23	8	11	69	202
	관객 점유율	36.8%	16.8%	21.5%	16.5%	91.6%	
2013	빈도	25	16	12	12	65	217
	관객 점유율	28.0%	13.3%	22.9%	29.4%	93.6%	

국내 배급사 또한 일반적으로 흥행 가능성이 높은 영화의 배급권을 확보하는 것에 우선순위를 둔다. 하지만 매년 극장에 공급할 영화를 모두 흥행 가능성이 높은 작품만으로 채울 수는 없기 때문에 흥행 가능성이 낮은 영화 또한 연간 배급 목록에 편성시키고 있다. 제한된 예산으로 대형 영화 몇 편에만 투자를 하는 방식은 거의 불가능하다. 그 이유는 첫째, 영화 시장이 어느 한 기업만의 독점 체제로 운영되지 않기 때문에 대형 영화의 제작과 투자에는 경쟁이 따르는 탓이다. 둘째, 대형 영화를 기획하고 제작할 능력과 여건은 시장에서 한정되어 있다. 셋째, 대형 영화에 필요한 소재와 투자 또한 한계성을 가진다는 점이다. 중간 규모급 예산과 저예산 영화는 배급사 입장에서 기업을 계속 유지하려 한다면 필요한 것이다. 배급사가 연간 극장에 공급해야 할 영화의 수량이 어느 정도는 요구되고, 해당 영화들의 제작 투자를 통해서 다양한 시행착오를 경험하면서 시장에 대한 판단력을 높일 필요가 있기 때문이다.

한국 영화시장에서 배급사는 현재 안정적인 배급 사업을 유지하기 위해서 현실적으로 연간 최소 3-4편의 흥행성 높은 영화의 배급권과 월 1-2편을 개봉할 수 있도록 연간 최소 20편 이상의 영화를 공급하게끔 연간 포트폴리오를 구성해야 한다[11]. 그들에게 한국영화뿐만 아니라 외국영화 또한 배급 대상이다. 그래서 한국 영화 제작으로 배급 영화 전체를 채울 필요는 없다. 외국영화의 배급에서는 수직적 결합 구조를 갖춘 CJ와 롯데의 경우 연간 10편 이상의 외국영화를 수입해서 국내

에서 배급하고 있으며, 쇼박스와 넥스트의 경우 연간 5편 내외의 외국영화를 배급하고 있다. 수직적 결합 구조를 갖춘 배급사의 외국영화 수입은 편수뿐만 아니라 보다 흥행 가능성이 높은 작품 위주로 구성되어있다.

### III. 연구문제

국내 영화 배급사들의 영화 제작 예산 편성 또한 위험을 줄이고 수익을 높이기 위한 투자 전략을 구사할 것으로 기대된다. 그러나, 대형 영화 및 저예산 영화에 대한 투자 비율의 정도 등 구체적으로 어떤 차별화 전략을 보일 것인가에 대한 연구는 전무한 실정이다. 따라서 본 연구는 우선, 국내 4대 영화 배급사의 하나인 롯데엔터테인먼트의 사례를 통해 연간 제작비 포트폴리오의 양상을 살펴보기로 한다:

연구문제 1. 롯데가 배급한 영화의 연간 포트폴리오 구성에서 제작비 분포는 어떻게 나타났는가?

엘버스는 할리우드의 포트폴리오 구성 전략을 논의하면서 흥행 가능성이 높은 영화에 대한 집중 투자의 우월성을 주장한 바 있다. 이런 엘버스의 주장과 관련, 국내 영화 시장은 어떤 양상을 보일 것인가? 두 번째 연구 문제는 이 문제를 제작비 규모가 다른 영화들의 흥행 실적 분석을 통해 살펴보기로 한다:

연구문제 2. 롯데가 배급한 영화의 제작비 규모별 흥행성과는 어떻게 나타나는가?

영화 상품은 제작비의 측면에서 뿐 아니라 내용적 측면의 특성도 한 사회의 영화 생산 유통 소비라는 문화 현상을 결정하는 주요소를 이룬다고 할 수 있다. 이 점을 감안할 때, 제작비 포트폴리오에 대한 또 하나의 연구문제가 영화 장르와 관련해 제기된다:

연구문제 3. 롯데가 배급한 영화의 제작비 규모별 장르 구성은 어떻게 나타났는가?

## IV. 방법

### 1. 데이터 수집

데이터는 영화진흥위원회의 연도별 산업통계 현황자료와 영화 데이터서비스(www.kobis.or.kr)로부터 구해졌다. 산업통계 현황자료와 영화 데이터서비스에서 제공하는 정보는 제작비를 제외한 모든 정보, 즉 개봉 영화제목, 개봉일, 배급사, 관객 수, 장르 등의 관련 정보이다. 제작비는 신문과 잡지, 제작사와 배급사 관련 종사자들로부터 구해졌다. 2007년부터 2013년까지 7년 동안 롯데에서 배급한 한국영화 편수는 총 101편이다. 하지만 분석에 사용된 영화는 롯데가 제작에 투자하지 않고 배급 대행만 한 영화는 제외하고 제작에 투자를 한 작품만으로 국한하였으며, 해당 영화는 총 78편이다. 배급 대행만 한 영화를 제외한 이유는 해당 작품이 투자를 하지 않은 것이기에 롯데의 연간 배급 포트폴리오 구성에 미리 포함되지 않은 것이었기 때문이다.

### 2. 분석방법

롯데 배급 영화의 연간 포트폴리오 구성에서 제작비 분포 양상을 분석하기 위해서는 카이스퀘어 적합성 검정(Chi-square goodness of fit test)이 실시된다. 제작비 규모별 흥행성과를 살펴보기 위해서는 제작비와 관객수 간의 단순회귀분석이 실시된다.

## IV. 분석결과

### 1. 기술적 통계

2007년부터 2013년도까지 7년 동안 평균 관객 숫자는 122만1,595명이었으며, 최대 관객을 모은 영화는 2008년도에 개봉한 <과속스캔들>의 821만4,651명이었다. 5백만 명 이상의 관객을 동원한 영화는 <과속스캔들> 이외에 2011년 개봉 작품인 <최종병기 활>과 2013년 개봉 작품인 <더 테러 라이브> 등 3편이었다. 다른 3개의 배급사와 달리 롯데는 1천만 명 이상의 관객을 동원한 영화는 없는 상태였다. 개봉실적이 1만 명 미만인 영화는 최소 관객을 모은 2008년도에 개봉한 <사랑과 전

쟁: 열두 번째 남자>를 포함한 2편이었다.

2007년부터 2013년도까지 7년 동안 롯데가 투자한 영화의 총제작비는 2,293억 원이었으며, 평균 제작비는 29억 4천만 원 가량이었다. 가장 많은 제작비를 투자한 영화는 2010년 개봉 작품인 <포화속으로>의 83억 원이었으며, 최저 제작비가 투자된 영화는 7억으로 2007년의 <허밍>과 2011년의 <오늘>이었다.

표 2. 롯데 배급 영화의 평균 제작비 및 평균 관객수 (2007-2013년)

	평균	표준 편차	최소값	최대값
제작비 (억원)	29.40	14.83	7.00	83.00
관객 (천명)	1,221.60	1,537.36	7.41	8,214.00

이를 연도별로 살펴보면, 2007년부터 2010년까지 4년 동안은 3백억 원 이하의 투자 규모를 보인 것으로 나타났다. 이후 2011년부터 증가하여 2011년과 2012년도에는 5백억 원 이상이 투자되었다가 2013년도에는 318억 원 정도로 다시 감소하였다.

연도별 평균 제작비는 최저가 2008년도의 22억 9천만 원이었으며, 최고치는 2012년의 34억 2천만 원인 것으로 나타났다. 연도별 관객 수가 가장 많은 해는 1천 7백만 명 이상을 동원한 2011년도였으며, 최저치는 2007년도의 6,516,227명이었다. 평균 관객 수는 1,614,090명을 기록한 2013년도가 가장 높게 나타났으며, 2009년도가 887,154명으로 가장 낮았다.

표 3. 롯데 배급 영화의 연도별 제작비와 관객수

연도	빈도	총제작비 (억원)	평균제작비 (억원)	총관객 수(천명)	평균 관객수 (천명)
07	7	227	32.43	6,516	931
08	10	229	22.90	12,081	1,208
09	8	202	25.25	7,097	887
10	11	283	25.73	13,408	1,219
11	17	522	30.71	22,756	1,339
12	15	513	34.20	17,285	1,152
13	10	317	31.70	16,141	1,614
합계	78	229,3	29.40	95,284	1,221

영화 장르의 분포를 보면 코미디 영화가 30편(38.5%)으로 가장 많이 제작되었으며, 애니메이션은 2편으로

가장 적게 제작되었다. 평균 제작비가 가장 많은 장르는 49억 원의 액션이었으며 평균 관객 수 또한 2,764,668명으로 가장 많게 나타났다. 제작비가 가장 적은 장르는 11억 원의 공포영화로, 평균 관객 수 또한 269,799명으로 가장 적었다. 그 외의 장르는 평균 제작비와 평균 관객 수의 순서는 일치하지 않게 나타났다. 평균 제작비 순서는 애니메이션, 범죄스릴러, 코미디, 드라마, 멜로/로맨스로 나타났지만, 평균 관객 수는 범죄스릴러, 애니메이션, 코미디, 멜로/로맨스, 드라마의 순서로 나타났다.

표 4. 롯데 배급 영화의 장르별/ 관람등급별 현황

	하위변인	빈도	비율 (%)	평균제작비(억원)	평균관객수(천명)
장르	드라마	17	21.8	26.35	648
	코미디	30	38.5	27.43	1,210
	로맨스	10	12.8	23.50	968
	범죄스릴러	9	11.5	36.78	1,747
	액션	7	9.0	49.00	2,765
	공포	3	6.4	11.00	270
	애니메이션	2	6.4	40.00	1,203
비인	전체관람	6	7.7	30.50	685
	12세이상	28	35.9	31.32	1,395
	15세이상	29	37.2	28.59	1,169
	청소년				
	관람불가	15	19.2	26.93	1,213

## 2. 제작비 규모별 분포-고비용, 고위험 기피 경향

롯데가 배급한 영화의 연간 포트폴리오 구성에서 제작비 규모별 분포를 살펴보면, 대형 영화에 해당되는 60억 이상의 작품 비율이 연간 0.5편에도 채 미치지 못할 정도로 낮게 나타났다. 20억 이상에서 40억 미만 구간이 절반이 넘는 43편(55.13%)이 만들어져 가장 많은 작품이 제작된 것으로 나타났다. 그 다음은 40억 이상 60억 미만 구간으로 17편(21.8%)이 제작되었다. 카이스퀘어 적합성 검정(Chi-square goodness of fit test) 결과 각 제작비 그룹별 영화 빈도수의 차이는 유의미한 것으로 확인되었다  $\chi^2(3, n=78) = 57.487, P < .001$ , [그림 1]. 이는 롯데가 투자 배급한 영화의 중심 영역이 20억 이상 40억 미만의 구간으로 집중되어 있으며, 해당 구간을 중심으로 흥행실적을 확보하려는 의지가 엿보인다고 할 수 있다. 작품 편수를 기준으로 볼 때, 고비용 고위험 전략은 최대한 지양한 것으로 볼 수 있다.

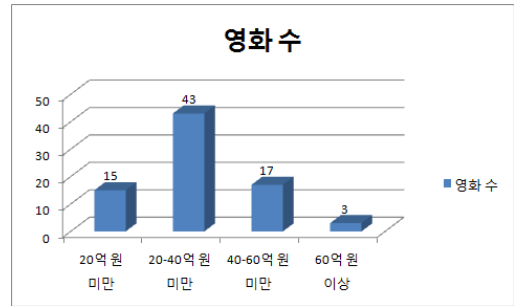


그림 1. 롯데 배급 영화의 제작비 규모별 빈도와 비율

연도별 제작비 규모별 분포를 보면, 투자 금액 기준으로 볼 때 60억 이상이 투자된 영화의 비율은 전체적으로는 9.6%인 것으로 나타났으며, 20억 미만의 영화의 투자 비중인 7.4% 다음으로 높게 나타났다[표 5].

표 5. 연도별 제작비 규모별 분포 (단위: 백만원)

년도	총제작비	60억 이상	40억 이상	20억 이상	20억미만
2007	22,700		8,600 (37.9)	14,100 (62.1)	
2008	22,900		5,600 (24.5)	14,100 (61.6)	3,200 (14.0)
2009	20,200	7,600 (37.6)	4,200 (20.8)	2,300 (11.4)	6,100 (30.2)
2010	28,300	8,300 (29.3)		14,900 (52.6)	5,100 (18.0)
2011	52,200	6,000 (11.5)	14,300 (27.4)	30,200 (57.9)	1,700 (3.3)
2012	51,300		31,200 (60.8)	20,300 (39.6)	
2013	31,700		12,800 (40.4)	18,100 (57.1)	800 (2.5)
합계	229,300	21,900 (9.6)	76,700 (33.5)	114,000 (49.7)	16,900 (7.4)

60억 원 이상이 투자된 영화의 제작은 2009년부터 2011년까지 3년 동안 각각 1편에 불과하지만, 연간 투자 금액 전체의 37.6%, 29.3%, 그리고 11.5%를 차지한 것으로 나타났다. 60억 원 이상의 대형 영화는 4년 간 전혀 제작되지 않은 걸 감안하면, 투자 금액 기준으로도 롯데의 포트폴리오 구성에서 고비용 고위험 전략은 핵심 영역으로 고려되지 않은 것으로 볼 수 있다. 대부분의 기간 동안 40억 원 이상 60억 원 미만 구간과 20억 원 이상 40억 원 미만 구간의 영화를 연간 포트폴리오

를 구성한 것으로 나타났다. 이는 연간 투자 포트폴리오에서 제작비가 큰 영화의 투자 비율을 정도로 제한하고 전체 예산의 80% 이상을 중간 규모급 영화의 제작에 투자하여 배급 라인업을 보다 더 다양하게 구성하려는 방식을 택한 것이다. 제작비 차별화 방식으로 연간 포트폴리오를 구성할 때 대형 영화에 집중하는 방식이 아니라 이를 지양하고 중간 규모급 예산이 투자되는 영화를 주로 활용하는 방식으로 비즈니스를 운영한 것이다.

### 3. 제작비 규모별 흥행성과

본 연구의 두 번째 문제는 제작비 규모와 흥행 실적의 관계에 대한 것이다. 제작비 규모별로 평균 관객 수를 살펴보면, 20억 원 미만 구간이 가장 낮은 224,496명이었으며, 60억 원 이상이 투자된 대형 영화의 평균 관객 수가 4,193,893명으로 가장 높게 나타났다. 제작비 규모별 평균 관객 수를 보면 제작비가 많을수록 평균 관객 수 또한 증가함을 알 수 있다. 이는 제작비를 단일 설명 변수로 관객 수를 예측하는 단순회귀분석에서도 확인되었다. ( $\beta=0.44$ ,  $t=4.30$ ,  $p<0.01$ )

그러나 제작비가 늘어남에 따라 관객 수가 늘어난다고 해서 수익성도 함께 늘어난다고는 할 수 없다. 즉, 제작비가 늘어난 만큼만 관객이 늘어난다면 수익성은 변함이 없을 수도 있기 때문이다. 본 연구에서는 수익성을 비교해 보기 위해 제작비 1억 원당 평균 관객수를 살펴보았다. 60억 원 이상이 투자된 영화의 빈도가 너무 낮지만, 제작비 1억 원당 평균 관객 수를 보면 57,450명으로 가장 높게 나타났다. 이는 흥행가능성이 높은 소수 영화에 집중투자 하는 것이 낫다고 한 엘버스의 주장과 일치하는 부분이다. 그러나, 제작비 1억 원 당 두 번째로 많은 관객을 동원한 것은 40억-60억 원대가 아니라 20억-40억 원대의 제작비가 투입된 영화들이었다[표 6]. 이는 대형 블록버스터 영화가 고수익을 창출할 가능성을 시사하지만 이것이 동시에 제작비와 수익성 간의 단순한 정적 상관관계를 의미하는 것은 아님을 보여주고 있다.

표 6. 롯데 배급 영화의 제작비 규모별 평균 제작비 및 평균 관객수

	평균제작비 (억원)	평균 관객수 (천명)	제작비 1억원당 평균관객수
60억원 이상	73	4,194	57,450
40억원 이상	45	1,670	37,120
20억원 이상	26.5	1,185	44,682
20억원 미만	11.2	224	19,926

이같은 해석은 롯데가 배급한 영화의 전체 제작비와 전체 동원 관객을 100으로 놓고 제작비별 네 그룹의 제작비 비율과 관객 동원 비율을 비교해봄으로써도 뒷받침이 된다. [그림 2]에서 보는 것처럼, 60억 원 이상 투자 영화들은 전체 제작비 비율은 9.55%이지만 이 그룹에 속한 영화들이 동원한 관객은 전체의 13.2%를 차지하여, 상대적인 흥행 성공의 사실을 확인하였다. 이 같은 양상은 20억원-40억 원 미만의 제작비가 들어간 영화들에서도 목격되었다[그림 2].

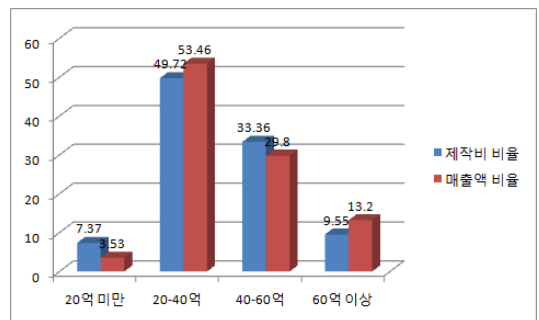


그림 2. 제작비 규모별 롯데 배급 영화의 제작비 비율과 관객 비율

### 4. 제작비 규모별 장르의 다양성

세 번째 연구문제는 롯데 배급 영화의 제작비 규모별 장르 구성에 관한 것이다. 제작비 규모 면에서 20억원-40억원 미만대의 영화가 가장 많았던 것과 같은 맥락에서, 이 제작비 구간에 코미디, 드라마, 로맨스, 스릴러 등 각 장르별로 가장 많은 영화들이 몰려 있는 것으로 나타났다. 예를 들어, 코미디는 전체 30편의 영화 중 21편(70.0%)이나 이 구간에 몰려 있었고 두 번째로 많



있던 드라마는 전체 17편 중 10편(58.8%)가 20억원~40억원 미만대의 제작비로 만들어진 것이었다[그림 3].

예외적으로 액션의 경우는 전체 7편 중 4편(57.1%)이 40억 원에서 60억원 미만의 구간에서 만들어졌고 2편(28.6%)은 60억 원의 제작비가 투입되었다. 기타 장르의 경우도 전체 5편 중 60%에 해당하는 3편이 20억 원 미만의 저예산 영화로 제작된 것으로 나타났다. 결론적으로, 제작 규모의 측면에서 살펴 본 롯데 배급 영화의 장르적 특징은 주종을 이루는 코미디, 드라마를 포함해 로맨스, 스릴러 모두 20억~40억원 대의 제작비가 투자되는 경우가 가장 많았다는 것, 그러나 예외적으로 액션물에는 40억원 대 이상의 제작비가 투입되는 경우가 다수였음을 확인하였다.

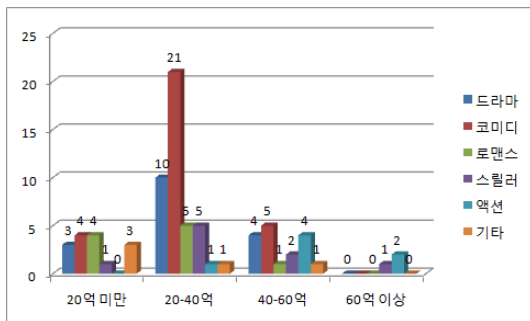


그림 3. 롯데 배급 영화의 제작비 규모별 장르 현황

## V. 결론

롯데가 배급한 영화의 연간 포트폴리오 구성에서 제작비 분포 현황을 살펴본 결과, 영화들이 20억 원 이상 40억 원 미만의 구간으로 집중되어 있음이 확인되었다. 이는 해당 구간을 중심으로 흥행실적을 확보하려는 해당사측의 의지를 엿볼 수 있는 대목이다. 작품 편수를 기준으로 볼 때, 고비용 고위험 전략은 최대한 지양한 것이라 할 수 있다.

게다가, 60억 원 이상의 대형 영화는 조사 대상 기간의 전반부 4년 간 전혀 제작되지 않은 걸 감안하면, 투자 금액 기준으로도 롯데의 포트폴리오 구성에서 고비용 고위험 전략은 핵심 영역으로 고려되지 않은 것으로

볼 수 있다. 이는 연간 투자 포트폴리오에서 제작비가 큰 영화의 투자 비율을 제한하고 전체 예산의 80% 이상을 중간 규모급 영화의 제작에 투자하여 배급 라인업을 보다 더 다양하게 구성하려는 방식을 택한 것이다. 제작비 차별화 방식으로 연간 포트폴리오를 구성할 때 대형 영화에 집중하는 것을 지양하고 중간 규모급 예산이 투자되는 영화를 주로 활용하는 방식으로 비즈니스를 운영한 것이다.

제작비와 관객수의 관계에 대해서는 전자의 증가에 따라 일반적으로 관객수도 늘어나는 것이 회귀분석을 통해 확인되었다. 게다가 제작비 1억 원당 평균 관객 수가 57,450명으로 가장 많아 60억 원 이상의 제작비가 투입된 영화들이 가장 높은 수익성을 나타내었다. 이는 흥행가능성이 높은 소수 영화에 집중투자 하는 것이 낫다고 한 엘버스의 주장과 일치하는 부분이다. 이런 높은 수익성에도 불구하고 제작비 60억 원 이상의 영화가 세 편에 불과하고 중규모 영화에 집중되면서 리스크 분산에만 치중한 것은 실제의 경영 실적의 방향과 포트폴리오 구성이 부합하지 않는 현상을 나타낸 것이라 할 수 있다. 이 같은 포트폴리오와 실적의 불일치 현상은 장르별 관객 동원에서도 확인되었다. 가장 많이 제작된 코미디의 평균 관객 동원은 세 번째를 기록했고 두 번째로 많이 만들어진 드라마는 다섯 번째의 저조한 실적을 나타내었다.

본 연구에서는 국내 영화사의 연간 포트폴리오에 나타난 제작비 분산의 양상을 살펴보았다. 이는 영화사의 예산 규모 측면에서의 운영 방침이 흥행 실적과 어떤 관계를 맺는가에 대한 경험 자료를 제공한다. 본 연구는 롯데엔터테인먼트에 초점을 맞추어 진행되었기 때문에, 한 회사의 경영 실적에 국한된 것이며 한국 영화 전체를 포괄하는 분석결과는 제시하지 못하고 있다. 따라서 향후 연간 포트폴리오 내 제작비 분산 양상에 대한 연구는 CJ 등 국내 타 영화사들의 실적으로 범위를 확산해 유사한 양상이 나타나는지 추가로 조사해볼 필요가 있는 것으로 보인다.

참 고 문 헌

- [1] 최은영, "한국영화산업의 발전방향 분석", 한국콘텐츠학회논문지, 제8권, 제11호, pp.134-143.
- [2] 배기영, "영화산업의 경제적 파급효과 분석", 한국콘텐츠학회논문지, 제12권, 제9호, pp.172-181.
- [3] 좌승희, 이태규, *한국영화산업 구조변화와 영화산업정책 - 수직적 결합을 중심으로*, 한국경제연구원, 2006.
- [4] 현화영, "한국 영화 르네상스의 명과 암", 세계일보, 2012.12.22.
- [5] 남지원, "한국 영화 산업의 시장구조변화 및 정책방안 연구: 멀티플렉스를 중심으로", 영화연구, 제25호, pp.123-124.
- [6] S. Sochay, "Predicting the performance of motion pictures," *Journal of Media Economics*, Vol.7, No.4, pp.1-20, 1994.
- [7] A. De Vany and W. D. Walls, "Uncertainty in the movie industry: Does star power reduce the terror at the box office," *Journal of Cultural Economics*, Vol.23, No.4, pp.285-318, 1999.
- [8] J. Sedgwick and M. Pokorny, "The risk environment of film making: Warner Brothers in the inter-war era," *Explorations in Economic History*, Vol.35, No.2, pp.196-220, 1998.
- [9] A. Elberse, *Blockbusters: Hit-making, Risk-taking, and the Big Business of Entertainment*, 이종인(역), *블록버스터 법칙 슈퍼스타 탄생과 엔터테인먼트 산업의 성공 비결*, 세종서적, p.38, 2014.
- [10] A. Elberse, *Blockbusters: Hit-making, Risk-taking, and the Big Business of Entertainment*, 이종인(역), *블록버스터 법칙 슈퍼스타 탄생과 엔터테인먼트 산업의 성공 비결*, 세종서적, 2014.
- [11] 최건용, *비즈니스로 보는 한국영화산업*, 형설문화사, p.210, 2011.

저 자 소 개

박 승 현(Seung Hyun Park)

정회원



- 1988년 2월 : 고려대학교 신문방송학과(문학사)
- 2000년 8월 : Indiana University (박사)
- 2001년 9월 ~ 현재 : 한림대학교 언론정보학부 교수

<관심분야> : 영상커뮤니케이션, 미디어산업

주 영 기(Young Kee Ju)

정회원



- 1990년 2월 : 서울대학교 인류학과(학사)
- 2004년 5월 : San Jose State Univ. Journalism & Mass Communication(석사)
- 2009년 5월 : Univ. of Missouri-Columbia, School of Journalism(박사)

▪ 2009년 9월 ~ 현재 : 한림대학교 언론정보학부 교수  
<관심분야> : 헬스저널리즘, 미디어 효과