

문화 CONTENTS 산업의 RISK 관리 전략 (영화산업 중심으로)

2017.6.9

최 건용 교수/극동대학교 영상제작학과
gunychoi@daum.net/010-8760-7139

CONTENTS

1.연도별 한국 영화시장 규모 및 관객

2. 한국 영화산업의 현황

3. 한국 영화 산업의 주요 이슈

4.국내 문화산업 경영 사례

5. 영화사업의 KSF

6. 영화 흥행의 전제 조건

7. contents사업의 경영 HISTORY

8. 영화사업의 경영 주요이슈

9.Risk Management

1. 연도별 한국 영화시장 규모 및 관객(17년6월2일 현재)



파랑: 국내영화 빨강: 외국영화

2. 한국 영화산업의 현황

1 한국 영화 시장의 급성장, 위상제고 (13,14년 2억명대 유지, 1.7조원)

* 2006년 영화 관객이 1.5억명, 2015.6년 2.17억명 (-0.1%증가)

- 1968년 1.7억 명 45년후 2013년 이래 4년연속 2.1억 명대 유지

- 세계 영화시장 규모 top 10, 인당관람회수 4.2회, 서울 5.9회

* 아이슬란드 4.22회, 싱가포르 3.93회, 호주/홍콩 3.65회, 미국 3.64회, 프랑스 3회

- 16년 산업 전체 매출 2.27조 전년비 7.6%, 극장매출 1.74조 전년비 1.6%up → 부가시장, 해외 매출 증가

** 북미(114억불)와 중국 66억불, 일본 20억불, 인도 19억불, 영국 17억불, 프랑스 16억불 한국 15억불 (세계 7위)

* 한국 영화 관객이 전체 시장확대 견인, 위상 제고(점유 53.7%)

- 한국영화 관객급증 : 06년 0.9억명 → 13년 1.3억명, 15년 1.13억명, 16년 1.17억명

- 한국영화 투자 수익률 개선, 12년 이후 흑자유지(제작 총 투입액 4264억 178편)
(08년 -44% → 13년 +14.1%, 14년 6.5%, 15년 3.4%, 16년 8.8% * 13.8%)

- 중,저예산(순제 30-50억원) 제작편수 감소 → 대작위주 중심 시장, 다양성 저하

- 세계 3대 영화제 수상, 한국배우/감독 해외 시장 진출 → 수출증가, 진출정체/부진

2

흥행 양극화 현상 심화, 투자 risk 확대

흥행 성공작 관객 비중의 확대

* 흥행성공작: 매출>제작비+P&A

→ 13년 18편 33% (관객 87백만명, 70%) → 14년 11편 20% (관객 65백만명, 82%)

→ 16년 19편 23.2%

* 흥행 실패작 : P&A<매출<제작비

→ 13년 19편 34% (관객 34백만명 28%) → 14년 12편 21% (관객 24백만명, 13%)

→ 16년 17편 27% (관객 6.8백만명, 13%)

* 쪽박작: 매출<P&A 일부 손실(제작비 100% 손실)

→ 13년 19편, 34% (관객 2백만명, 2%) → 14년 33편 59% (관객 7백만명, 5%)

→ 16년 46편 56%

* 독립예술영화 : 외화 예술영화 흥행 중심(한국독립예술영화 MS 21.1%)

- 16년 흥행 TOP5 한국 예술 영화 전무: 15년 님아 그강 3.8백만, 개황치완방 26만, 소셜포비아 25만,

- 총 80-90편 총 관객 89만명 (평균 1만명 내외)

- 외화 예술영화 흥행 강세: 싱스트리트 56만명 15년 (위플래쉬 1.6백만, 문:달의 요정 32만, 오즈마법사 30만, 웨프 15만)

3 국내 부가 시장의 점증

* 극장 시장 포화 → 저 성장 시대 진입

부가 시장의 매출 비중이 13-16% 내외

-TV/INTERNET SVOD, OTT, IPTV (부가시장 78%) 증가

- 온라인시장: 15년 3349억(13% up) 16년 4125억(23% up)

* IPTV, DIGITAL CABLE TV 15년 2609억, 16년 3347억(인터넷 VOD 679억)

* 영화관 부가가치 증대 노력

- IMAX, 슈퍼플렉스 G, 4D, 시간대별, 좌석별 가격 차별화 등

* 한국 영화 해외 수출 실적 회복

- 05년 \$76mil → 13년 \$37mil → 14년 \$26mil → \$29mil

- 14년 총 수출액 \$63mil 15년 \$55.5mil 16년 \$101mil(1173억원)

- 완성작 수출(43,9백만불 49%UP), 서비스 수출(VFX, 3D, CG) 57.2백만불

- 옥자, SENSE8 시즌2 로케이션 (총 41편, 15년 25편 64%증가)

1 한국 영화산업의 정체 :BLOCKBUSTER중심(중.저예산 영화 고전)

- 대작 중심 시장 현상심화 (상업평균 수익 8.8%, 대작 영화 수익률 13.8%)
 - **12년 총제 47억→ 15년 56억→16년 70억
 - ** 중/저예산(순제 30-50억)영화 제작개봉 ,
중견업체투자배급사 위축, 재개봉(노트북,인생은아름다워,죽은시인 등)
- 15/16년 90-100억 8편/6편 100억이상 6/12편
- 수익률 총제80억이상 +26%,평 제52-89억 -22%,10-52억 -57%
- 영화관 시장 수요 성숙기 진입(저성장 시대 진입)
- 헐리우드 직배사 한국영화 투자 배급확대(FOX,WB,WD등 밀정,곡성)넷플릭스 옥자
- 해외 시장 진출 확대 모색(배우,감독,기술스텝,시나리오 등)
- 영화 대기업의 수직적 계열화 금지법 발의(도정환,안철수)

2 한국 영화 산업의 기본 인프라 구축 미흡

- CREATIVE 집단의 신규 우수 인력 유입 제한
- 신규 투자 자원 제한(정부,금융 등 공공기관 중심,대기업 투자 위축)
- 투자자원,수익분배,유통인프라 소수집중,다양성 미흡
- 영화 제작인프라 국제 경쟁력 미흡(규모,위치,3D,CG,VFX)
- 한국영화 산업의 국제 교류 확대(인력,자금,유통)

3 디지털 환경의 확대

- 영화관 디지털 상영 시설 활용 확대
- 촬영,조명,편집 등 효율성 제고
- 배급 형태의 변화 (배급 Net-work의 on-line 화) NETFLIX의 도전
- 중소작품 개봉 기회 축소 위험(window 간 호환성 제고)
- 대기업 멀티체인의 시장 지배력 확대 ,해외 진출
 - CONTENTS→TOP5 : M/S 비중 13년 77%→14년 69%, 15년70% 16년64%)
 - 영화관(10년 301개 S 2003 좌석 35만--→ 15년 388개,S2424 좌석 40만) -→ 16년 417개 S2575개, 좌석수 42만)
 - CGV,LTC,메가박스 :317-> 330개 스크린수 2292->2379개 스크린92.4% 관객수 97%
 - CGV.LTC : 245개스크린1789개 70%→관객수 80%

1 주요 CONTENTS사업 종류

- 드라마 및 방송 콘텐츠, 영화
- 음악, 뮤지컬, 연극
- 출판, 애니메이션, 캐릭터,

2 산업적 발전 주요 이벤트

- 1990년 이전 : 개인 사업 체 중심, 자본의 영세화, 국내 시장
- 2000년 이전 : 대기업 중심. 산업화, 자금, 조직위주 경쟁력 확보,
- 2000년 이후 : 유통 인프라 중심으로 하는 대기업 과
“ 강남 스타일 ” GLOBAL화, 엔터테인먼트 전문 기업화
GLOCALIZATION의 심화
- 2010년 이후 : 동남아 → 남미, 유럽으로 시장 확대,
- 2016년 이후 : 보호주의, 반한류 움직임(on-line biz platform 활용)

5. 영화사업의 KSF



6. 영화 흥행의 전제 조건

영화의 흥행 성공 여부는 매우 다양한 factor들에 의하여 결정 되나, 어떤 요소가 어느 정도의 영향을 미쳤는지 정확하게 구분, 규정하기가 매우 어려우나 그간의 경험을 토대로 할 때 특정 영화의 흥행 여부는 크게 세 가지 주요 요인이 서로 상호 작용에 의해 흥행 여부 및 규모가 결정된다

첫째

영화 자체의 특성, 완성도, 흥행성, 마케팅 등 미시적인 요인

명량, 공조, 럭키, 라라랜드, 위플래쉬

둘째

개봉 당시(개봉 +/- 2weeks) 경쟁 요인 (비교우위 점유)

군도/명량, 더킹/공조, 해빙/로건, 조작된도시/재심

셋째

개봉 당시의 거시적 환경 요인 (사회적, 정치적, 경제적 상황)

포화속으로, 지금 만나러 갑니다, 청연, 연평해전, 귀향, 노무현입니다

7. 문화사업의 경영 HISTORY

국내 대기업의 문화사업 경영 HISTORY

* 1세대 그룹 (1980년대 말 부터 1999년까지)

- 기업 : 삼성.대우, SK, 현대, LG
- 사업 배경 : 일본 종합상사, 전자업체 중장기 발전 모델 연구
- 사업분야 : 홈비디오 유통사업으로 시작, 영화, 방송, 음악 등 영상사업단을 조직.
종합 엔터테인먼트 기업을 지향
- 경영진 : 기존 하드웨어 사업경영진을 중심으로 양적 성장 추구
- 경영결과 : 수백억에서 천억 단위 손실 초래, 외환위기 시절 사업 철수
- 특징 : 삼성은 엔터테인먼트 국제화 시도 (미국 지분투자, 중국 시장 진출, 애니메이션)

* 2세대 그룹(90년대 말 부터 현재 까지)

- 기업 : CJ. 오리온, 롯데.중앙일보 등
- 사업 배경 : 오너들의 문화사업에 대한 강한 의지,
1세대 그룹들의 사업 포기, 자산 매각, 등 비교적 무혈 입성.(극장, 케이블PP.SO등)
- 사업분야 : 영화, 방송, 영화관, 뮤지컬, 음반.게임 등
- 경영진 : 오너들의 문화사업에 대한 강한 의지, 글로벌 경영 도전 및 굴곡 . 수직적 통합
인프라에 대한 반대여론, 극장 및 배급 수익 의존 심화, 향후 콘텐츠 제작에 대한 투자 위축 우려

경영 결과는 **대박** OR **쪽박**인가?

Q1, 문화예술분야에 경영개념이 적용 될수 있는가?

Q2, 기획 단계에서 대박과 쪽박 구분이 가능한가? 흥행 예측

Q3, 쪽박작품은 왜 매년 30- 40% 이상 지속적으로 나오는가?

Q4, 쪽박 예방이 왜 중요한가?(영속성기업 VS hit& run 개인)

Q5, 흥행 사업은 정녕 투기 거래(speculation)인가? 쪽박 예방 위한 위험 관리 tool은 없는가?

“High Risk, High Return

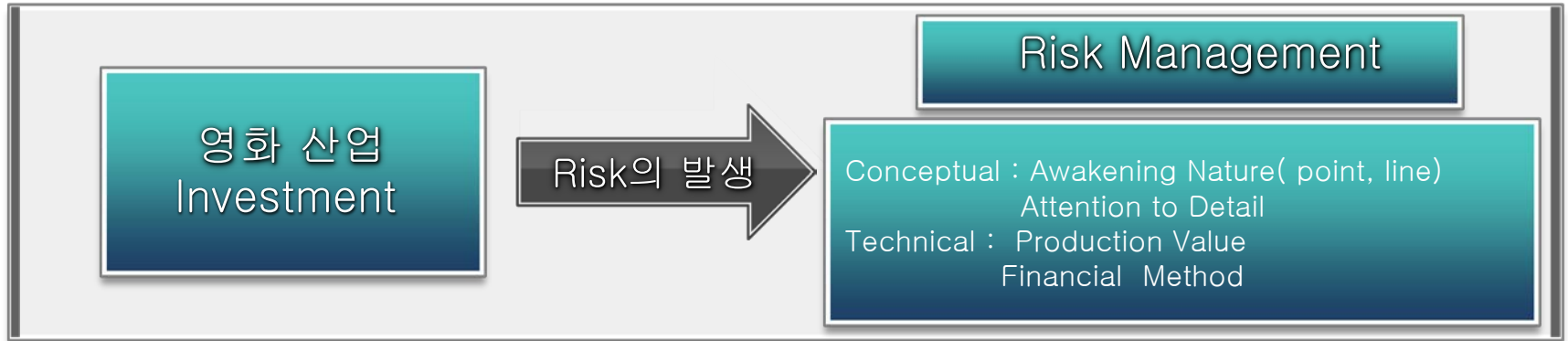


High Risk, Low Return

„High Risk“ High Return

9. Risk Management

1 Film business의 Risk



“Film business is too Risky.

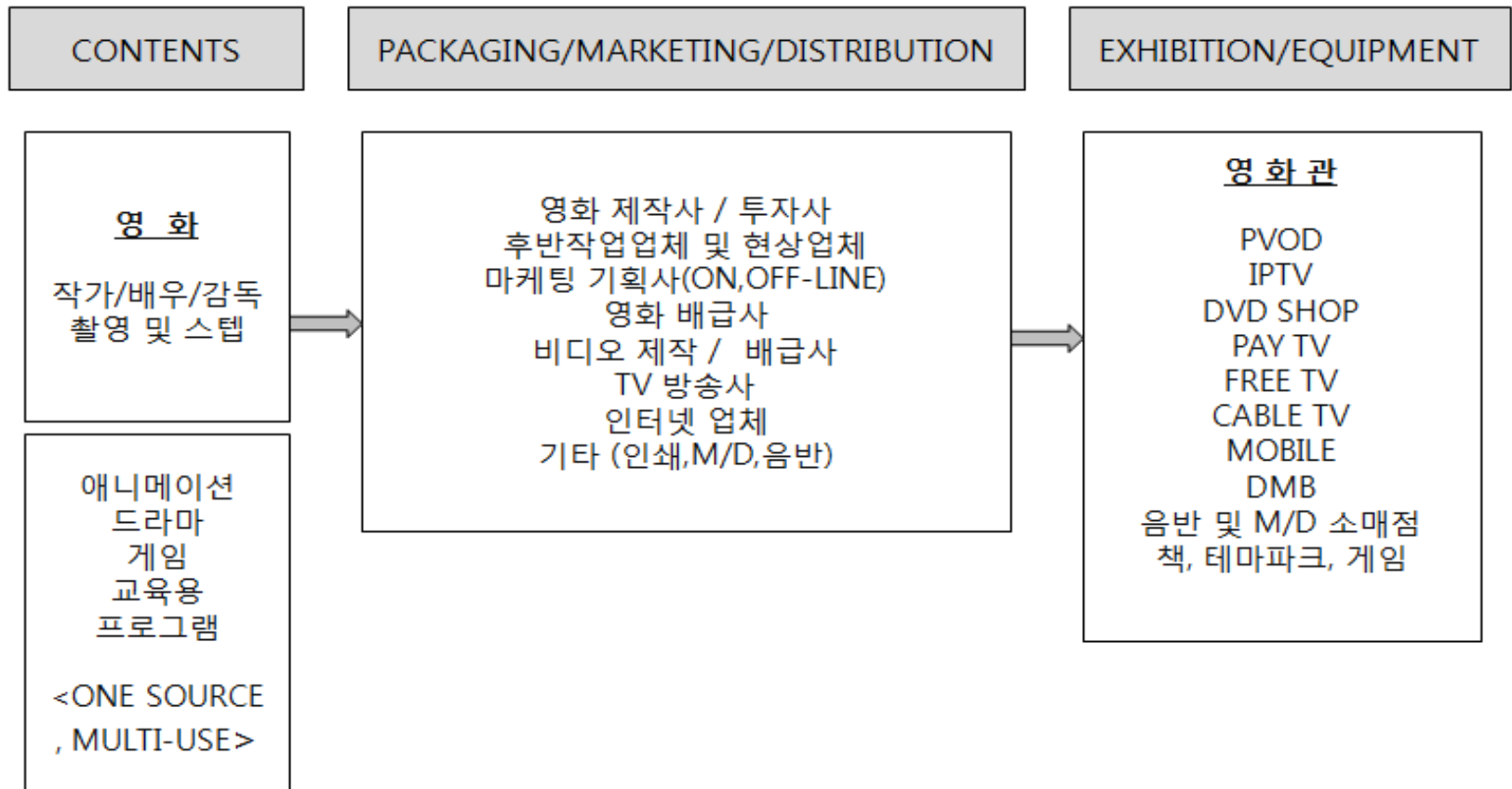
“ opportunistic business”

“ This game is not to win, but to survive”

“Owner Business” “Owner-Minded Employee”

“My lover! My risk!”

2 ONE SOURCE ,MULTI USE(VALUE CHAIN) 적극 활용



흥행 Process상 Risk Hedge전략(PRODUCTION VALUE제고)

“투자 단계부터 사후 관리까지 철저한 Risk Management”

01 Investment Step

- Conservative Investment
- Business Aspect > Creative Aspect
- Quick Decision / Investment
- Contingency Program (Exit Plan)

02 Risk Management Step

- How to reduce ? How to spread ?
- Pre-sale, Co-production, Gap financing, funding
- Diversified Business scope
- Prohibition of Pre-Acquisition

04 Tough/Effective Management

- 부가 윈도우의 판매 및 매출 관리 강화
- Tough cash management (지급,회수)
- Cost saving(간접비,이자,P&A)
- Smart Worker (Salary, Bonus, Stock Holder, Pride)

03 Profit maximization

- 모니터링반응/손익 simulation 통한 방향성 결정
- (이익 극대화 or 손실 최소화)
 - 작품자체 평가와 경쟁 상황 등 입체적 검토
 - Up-side potentiality 확보 가능시 공격적 투자
 - (보찰.post,마케팅,배급예산추가 대비 효율분석)

기본 컨셉 : " RISK = FIRE "

1. RISK ANALYSIS :

- 보수적 평가, SIMULATION
- CONTINGENCY PLAN

2. RISK AVOIDANCE : 의사결정의 지연 및 회피

3. RISK MITIGATION :

- 외부 FUNDING, 자체자금활용, GAP FINANCING
- 수직적 통합인프라 활용(투자, 마케팅, 배급, 관리 등 용역서비스)

4. SPREAD OF RISK

- 국내 부가판권 PRE-SALE.
- 해외 수출 판권
- CO-PRODUCTION

- (1) 재무적 투자자(financial investor)
각종 금융 기관, 연기금, 영화 산업에 관심 있는 법인 및 개인 투자자.
- (2) 전략적 투자자(Strategic Investor).
영화 투자 배급사, 배급수수료, 부가 판권 유통 권한,
부가판권 업체나 광고 대행권 획득을 목적으로 하는 광고 대행사 등
- (3) 공공 투자자(public investor)
2000년부터 영진위에서 영상 전문 투자 조합을 결성해 출자한 것을 시작으로 지난 11년간(2000년~2010년) 38개 조합에 1,000억 가까운 공적 자금을 투입,, 중소기업청도 여러 부처의 정부 재원을 모아 신사업 벤처 투자 활성화를 위해 2005년 4월 한국 모태펀드(Korea Fund of Funds)를 설립했다. 약 1조 원 규모의 펀드를 조성하고 향후 30년간 운영하도록 예정되어 있는 모태펀드는 영화, 게임, 애니메이션, 캐릭터, 공연예술 등 문화 콘텐츠 투자 촉진, 각종 연기금

1) 펀드 조합원 및 구성 비율(100억 기준시)

주간 창투자 5-10% ,투자배급사 30%(통상 출자액의 2배 레버리지)
모태펀드 30-40%. 영진위 10%-20%, 부가판권 업체 5- 10%

2) CASH FLOW (순제 50억, P&A COST 20억: 총제 70억)

(1)CASH -IN

	순제작비	마케팅비	배급비
기획단계 (D-12-24개월)	3억		
사전 준비단계(D-10개월)	28억	1.5억	
촬영 단계 (D-5개월)	15 억	1 억	
후반 작업 단계(D-2개월)	4억	1.5억	
개봉 (D- 1개월 전후)		10억	5억

(2) CASH -OUT (200만기준)

	극장 부금	부가판권
극장부금(D+3개월내외)	66억	
iptv,dvd,cable(D+5~8개월)		8 억
지상파,해외(D+ 8~24개월)		4억
		총 78억

3) 투자 자원 구성 (총제 70억의 경우)

** 기본 전략 : 3: 3: 3

투자 배급사 자체 계정 20억

투자 배급사 출자 펀드 30억

(출자펀드 A 10억, B 10억, C 5억 D 5억)

(투배사 조합지분율 30%경우 순 부담액 9억)

기타 20억

(타사 펀드 10억, 개인 투자자 및 현물 투자 등 10억)

*실제 투배사 투자 RISK금액 29억 → MAIN 투자사 책임과 권한 행사
(총제 FUNDING 책임, 제작관리 수수료 총제 2%, 배급 수수료 극장 매출의
10%, 부가판권 대행 수수료 (10-25%))

5

뮤지컬 손익 정산 사례

PROJECT Q

총 투자비 : 19억

투자재원 : 제작사 4억, c창투 5억 m 창투

1.2호펀드 각2억 4억 기타 6억(티켓판매사)

투자 조건 : 총 매출에 따른 슬라이드 방식

매출 구간	수익지분율 (투자사 : 제작사)
총매출 25억원까지	7 : 3
총매출 25억원 ~ 30억원까지 25억원을 초과하는 이익	6 : 4
총매출 30억원 ~ 35억원까지 30억원을 초과하는 이익	5 : 5
총매출 35억원 이상부터 35억원을 초과하는 이익	4 : 6

* 정산 : 공연 종연일로부터 50일내

- 계약 위반시 : 제작사는 원금+ 연리 % 위약금
- 인터파크는 제작사와 티켓을 구입하는 관객 양쪽으로부터 각각 운영 대행료와 예매 수수료 선취, 티켓 소셜 사이트에서는 15%에서 심지어 20%에 육박하는 수수료

공연시장의 갑 "인터파크'

인터파크는 국내 공연 티켓 판매량의 80%이상을 차지하고 있으며 연간 티켓 판매액이 3,000억에 달한다.

인터파크가 제공하는 정보(공연 랭킹, 관람후기 등)와 웹 페이지 배너 광고 영역의 영향력은 공연예술 시장의 수요를 조절할 수 있는 중요한 헤게모니 판매대행 수수료를 높인다. 기본 7~8% 수준의 판매대행 수수료가 10%까지 치솟는다. 일부 투자금액을 담보로 독점판매와 판매 수수료를 높게 책정해도 선지급 금액을 넘어서지 못하면, 해당 기획사의 다른 공연이나 후속공연이 선지급 금액으로 묶이게 되고, 결국 악순환이 이어지며 해당 기획사는 인터파크에서 벗어날 수가 없게 되는 것이다

판매대행수수료, 예매수수료, PG수수료 등 티켓 판매 금액의 최대 10~15%를 수취하고 선지급을 통해 판매금액을 모두 인터파크가 취득