

## 미국의 극장부율 배분 현황

KO FIC

## 미국의 극장부율 배분 현황

영화진흥위원회 미국 통신원 김수연

발행인 김세훈

발행일 2016 년 1 월 17 일

-

### 영화진흥위원회

부산광역시 해운대구 센텀중앙로 55 경남정보대 센텀산학캠퍼스 13 층, 14 층

전화 (051)720-4700 / 팩스(051)720-4849

홈페이지 [www.kofic.or.kr](http://www.kofic.or.kr)

©영화진흥위원회, 2015

# Contents

---

## 01

들어가는 글 / 1

---

## 02

북미지역의 배급 및 극장의 산업현황과 영화개봉절차 / 2

---

## 03

북미의 영화 라이선스 계약 / 7

---

## 04

나오는 말 / 12

---

## 05

자료 출처 / 13

---

## 들어가는 글

미국에서는 2015년 12월에 개봉한 <스타워즈 : 깨어난 포스>가 역대 흥행기록을 갈아치웠다. 역대 목요 전야제 흥행 1위, 역대 개봉 금요일 흥행 1위, 개봉주말 흥행 1위 등으로 새로운 기록을 쓴 스타워즈는 개봉 4주차인 1월 10일까지 북미에서만 무려 8억1천2백만달러를 벌어들이며 역대 북미 박스오피스 1위 자리를 굳히고 있다. 스타워즈의 흥행에 따라 자연스레 배급사인 디즈니가 얼마나 수익을 가져가는지에 대해서 관심이 쏠리고 있는데, NBC의 Boorstin에 따르면 보통 배급사는 전체 박스오피스의 53%를 가져가고 3주의 상영기간을 보장받지만 이번 스타워즈는 최소 4주 상영에 60% 이상을 가져갈 가능성이 높다고 한다. 이러한 계약이 가능한 것은, 개봉전부터 워낙 기대를 모은 초대형 블록버스터였기 때문에 디즈니가 협상에 있어 우위를 점할 수 있었기 때문이라는 것이다.

이렇듯 미국에서는 극장의 티켓 수익을 배급사와 극장이 나눠가지는 비율, 즉 부율이 영화마다, 개별 지역 극장마다 다르다. 1948년 이전에는 할리우드 스튜디오들이 제작과 배급, 상영부문을 수직계열화하여 운영하면서 영화들을 한꺼번에 묶어 통으로 극장에 상영을 강요하는 이른바 블록부킹이라는 관행이 널리 퍼져 있었다. 이러한 관행이 반독점법에 위배된다고 판단한 대법원이 블록부킹을 금하고 배급사와 극장을 분리하도록 결정한 파라마운트 판결을 내린 이후로는 모든 영화들의 계약은 영화건별, 극장개별로 이루어지게 되었다.

영화의 규모와 배급사 및 극장의 협상파워에 따라 이 부율의 적용내용은 달라진다. 즉, 배급사와 극장의 담당자들은 영화가 개봉하기 전에 협상을 벌여 영화의 흥행예상치에 따라 각 상영주차별로 변동되는 부율을 적용하도록 협의하거나 고정부율을 상영기간내내 유지하기로 협의하기도 한다. 극장들은 이러한 수익분배전에 극장의 운영비나 기타 비용을 공제함으로써 안정적인 극장운영을 위한 발판을 마련한다.

중요한 점은 북미에서 부율은 영화 라이선스 계약(영화 상영계약) 중 일부로서, 항상 상영 스크린수와 좌석수, 상영회차와 상영기간 등 상영조건과 함께 연동되어 합의된다는 것이다. 즉, 배급사와 극장이 영화의 흥행에 대한 전망을 공유해야 하고, 그 후 영화에 맞는 적절한 부율과 상영조건, 그리고 극장의 운영비에 관한 사항들이 사전에 합의되어야 영화상영이 시작될 수 있다.

그러므로 부율을 언급하기 전에, 북미에서 배급사와 극장들이 어떤 시스템을 가지고 있으며 일반적으로 어떤 과정을 거쳐 영화를 개봉하는지, 업계관행에는 어떤 것들이 있는지에 대한 이해가 전제되어야 한다. 그리하여 이 보고서에서는 북미의 배급과 극장산업 전반에 대해 먼저 살펴본 후 일반적인 영화 라이선스 계약 사례를 분석해보도록 한다.

## 1. 북미지역의 배급 및 극장산업과 영화개봉 절차

### 1) 북미의 배급산업과 영화개봉 절차

영화제작이 끝나고 완성된 영화가 가장 먼저 선보이는 윈도우는 극장이다. 다양한 윈도우가 존재하는 시장에서 극장이 1차 윈도우가 된 이유는, 극장이 단위 시간에 최대의 한계 수익을 낼 수 있는 창구이기 때문이다. 극장상영 이후에 영화는 DVD/블루레이 등의 홈엔터테인먼트를 거쳐 TV 등의 순서로 차례차례 라이선스가 넘어가는데, 이는 단위시간당 한계수익이 점점 줄어드는 시장으로 순서대로 이동하는 것이다. 이러한 윈도우 배치는 수익극대화를 최우선 목표로 하며 극장에서의 배급도 이를 전제로 하여 이루어진다(Vogel 126).

미국에는 프로젝트 개발과 마케팅에 관여하는 배급사들이 다양한 규모로 존재한다. 우선 오랜 기간 제작과 배급에 관여하며 상당한 라이브러리 자산과 스튜디오 제작시설을 가진 회사들을 “메이저”라고 부른다. 이들 메이저에는 월트디즈니컴퍼니, 소니픽쳐스, 파라마운트, 20세기폭스, 워너브러더스, 유니버설이 있다. 그리고 이들보다 약간 작은 규모의 제작 및 배급업을 병행하는 회사들을 “미니메이저”라고 부른다. 여기에는 라이온스게이트와 와인스타인 컴퍼니 등이 있다. 또한 IFC와 같은 독립배급사들은 메이저나 미니메이저가 커버하지 못하는 지역시장에서 배급을 담당하는 역할을 한다(Vogel 79). 2015년 기준 상위 10개 배급사는 아래 표와 같다.

[표 1] 북미의 Top 10 배급사(2015년 박스오피스 기준)

순위	배급사명	시장점유율	박스오피스 수익	개봉편수
1	유니버설 (Universal)	21.3%	\$2,444.9	23
2	브에나비스타 (Buena Vista)	19.8%	\$2,280.2	15
3	워너브러더스 (Warner Bros.)	13.9%	\$1,603.1	38
4	이십세기폭스 (20 <sup>th</sup> Century Fox)	11.3%	\$1,302.9	24
5	소니/컬럼비아 (Sony/Columbia)	8.4%	\$966.3	20
6	파라마운트 (Paramount)	5.9%	\$674.7	16
7	라이온스게이트 (Lionsgate)	5.9%	\$673.8	27
8	뉴라인 (New Line)	2.9%	\$337.4	6
9	와인스타인 컴퍼니 (Weinstein Company)	2.6%	\$301.4	14
10	폭스 서치라이트 (Fox Searchlight)	1.0%	\$119.3	11

자료출처: 「Studio Market Share」, Box Office Mojo 웹사이트, 2015년 기준 (박스오피스는 백만달러 기준)

1999년부터 2015년까지 워너브러더스의 미국 국내 배급부서 사장을 지낸 펠만(Daniel R. Fellma)은 그가 참여한 저서 <The Movie Business Book>에서 배급과정을 아래와 같이 설명한다. 배급사의 업무는 본격적으로 제작결정이 내려진 그린라이트 이후로 시작된다. 먼저 마케팅, 배급, 상품부서의 임원들이 시나리오를 읽는다. 이에 따라 마케팅부서는 인쇄광고, 예

고편, 프로모션 및 프로모션 파트너, 홍보, 온라인 및 미디어 플랜 등에 관해 구체적으로 계획을 잡는다. 배급부서는 개봉전략을 세우기 시작하고 상품부서는 프로모션 파트너와 라이선싱의 가능성을 타진한다. 이 모든 캠페인은 핵심타겟 관객과 2차타겟 관객을 목표로 하여 설정된다. 마케팅과 배급 두 부서는 항상 긴밀하게 협의하여 계획을 잡고 실행에 옮긴다. 편집이 완료되어 포지티브 프린트가 나오면 모집된 관객들을 대상으로 리서치 스크리닝이 실시되며 이 결과에 따라 감독은 영화를 세부적으로 다듬는다.

배급부문에서의 개봉전략은 크게 세 가지가 있다. 메이저 영화들이 주로 채택하는 와이드릴리즈 방식은 700개에서 3천개이상의 극장에서 개봉하는 패턴이다. 리미티드 릴리즈 방식은 50개에서 700개 사이의 극장에서 개봉하는 방식인데 특수한 관객층을 타겟으로 하는 경우나 시장을 테스트하는 경우 사용된다. 마지막으로 제한개봉 혹은 플랫폼 개봉방식이 있는데 관객 리뷰나 입소문을 필요로 하는 특수한 영화들, 이를테면 소규모 예산의 영화나 아트하우스 영화들이 이러한 방식으로 개봉하여 반응이 좋을 경우 확대개봉하기도 한다 (Squire 외 365).

하지만 보겔(Harold L. Vogel)에 따르면, 1980년도에서 2009년 사이 메이저 스튜디오의 제작비는 940만불에서 7930만불로 올랐고 평균 마케팅비용도 430만불에서 3600만불로 가파르게 상승했다. 제작 및 마케팅 비용의 급격한 상승으로 인해 대부분의 메이저 영화들은 수익을 극대화할 수 있는 와이드릴리즈 방식을 택하게 된다(97).

펠만이 위의 책에서 사례로 든 극장-배급사간 영화개봉 협의과정을 살펴보자. 배급사는 특정 영화가 개봉하기 전에 극장 담당자들을 대상으로 시사회를 갖는다. 그리고 나서 배급사는 배급수익(film rental)을 최대화할 수 있는 극장을 대상으로 상영권(film license)에 관한 협상을 시작한다. 예를 들어 오하이오주 콜럼버스에서 영화가 개봉한다고 치자. 워너브러더스는 오하이오 지역을 뉴욕에 소재한 동부사무소의 관할로 두고 있다.<sup>1</sup> 이 동부지역 배급사무소의 매니저가 극장을 운영하는 담당자와 계약내용에 관해 논의하고 협상한다. 이 협상내용에는 부율(film rental terms), 극장운영비(house allowance 혹은 house nut), 상영할 스크린수와 상영기간(주차) 등이 들어간다. 이 중 운영비(house allowance)는 사전에 협의된 비용으로 보통 금액이 정해져 있는 경우가 대부분이다. 수익배분과 관련하여 일반적으로 사용되는 계약방식은 "최소부율을 보장하는 90/10 수익분배"이다. 이 분배방식에 관해서는 2장에서 자세히 소개하기로 한다. 일단 계약의 세부사항들이 양측에 의해 합의에 도달하면, 동부지역 배급사무소의 매니저는 계약 내용을 부킹시스템에 입력한다.

위의 워너브러더스의 사례에서 보는 90/10 상영계약 외에도 Vogel에 의하면 배급-극장계의 여러가지 상영계약과 관련된 관행이 있는데 그중 하나는 입찰(bidding)이다. 입찰방식은 일반적으로 스크린에 비해 개봉편수가 적었던 1970년대 후반에 종종 사용된 계약방식이

<sup>1</sup> 펠만에 의하면, 1960년대만 해도 미국과 캐나다 전역에 30여개의 사무소를 두고 운영하던 워너브러더스는, 이제 극장산업이 점차 거대체인으로 통합됨에 따라 뉴욕과 LA, 댈러스, 토론토로 사무실을 합치고 몬트리올과 보스턴에는 위성사무실을 두고 운영중이다.

다. 배급사들은 개봉 몇달전에 영화의 성격에 맞는 지역의 극장들에게 입찰서류를 보내고, 여기에 자신들이 원하는 부율과 상영횟수 등을 정해서 고지한다. 영화를 상영하고자 하는 극장은 이 조건을 받아들이는 방식으로 계약은 진행된다.

그리고 Vogel에 따르면 최근 점점 많아지는 계약방식은 공제없는 총합 계약(aggregate booking contract)이다.<sup>2</sup> 이는 박스오피스 총 수익에서 극장의 운영비 공제 없이, 총계를 정해진 비율로 나누는 방식이다. 박스오피스 수익이 1만불이고 배급사와 극장이 55/45로 나누기로 합의했다면 극장은 \$4,500을 가져가는 것이다(128).

때론 극장들이 배급사에 유리한 조건을 내걸고 “독점개봉(clearances)”을 하는 경우가 있다. 이럴 경우 근처 극장들에서는 해당영화를 개봉하지 못하게 되므로 독점개봉관은 상당한 관객유입효과를 누린다. 이러한 계약은 당연히 배급사에 유리한 부율조건과 더불어 연장상영에 관한 홀드오버 조항까지 포함하게 마련이다(Vogel 130).

다시 펠만의 설명으로 돌아가자. 워너브러더스의 경우 상영이 이루어지는 동안 정확한 박스오피스 집계를 위해 입회사(checking company)를 고용, 극장에 파견한다. 이들은 때로는 극장담당자에게 알리지 않고 불시에 방문하여 극장에서 유료관객수가 정확한지를 체크하고 스튜디오에 이를 보고한다. 보통 배급사들은 영화 개봉 직후 몇시간 내에 주요 도시들의 박스오피스를 실시간으로 체크함으로써 해당 영화가 최종적으로 얼마나 흥행을 할지 예측할 수 있다. 매주 월요일이면 지난 주말 박스오피스와 향후 예상치를 토대로 하여 스튜디오 임원들은 추후 마케팅과 배급 계획을 잡는다. 극장들은 개봉 후 약 28일후에 박스오피스 수익 중 워너브러더스에 돌아가는 금액, 즉 부금을 입금한다. 극장들은 주간별로 박스오피스 명세서를 전송하는데 대형극장체인들은 본사에서 입금하며 작은 체인들은 지점에서 바로 입금한다(Squire 372). 부금지급일도 역시 영화별로 계약을 어떻게 하느냐에 따라 다른데, Lippman은 2004년 5월 21일자 월스트리트저널 기사에서 일반적으로 개봉 6주후에 극장들이 배급사에 박스오피스 리포트와 함께 부금을 송금한다고 보도한 바 있다.

## 2) 북미의 극장산업과 영화개봉 절차

북미의 극장산업은 몇 개의 메이저 극장체인이 독점하다시피 하고 있다. 이중 캐나다에 본사를 둔 씨네플렉스를 제외하고 미국의 Big 5로 불리는 곳이 리걸 엔터테인먼트 그룹(Regal Entertainment Group)과 AMC 엔터테인먼트, 시네마크(Cinemark USA)와 카마이크(Carmike Cinemas), 마커스(Marcus Theaters)다. 이들은 최적의 위치에 자리한 2만개 가량의 스크린을 운영하고 있으며 이 숫자는 2014년 극장주협회(National Association of Theatre Owners)에서 발표한 미국 전체 스크린수(자동차극장 포함)인 39,956개의 절반에 달한다. 미국의 5대 극장체인들은 미국 전체 극장수익의 80%를 차지하는 것으로 알려져 있다(Vogel 79). 캐나다에서는 씨네플렉스 갤럭시가 2008년 기준으로 132개 극장 1300개 스크린을 운영하고 있으며 전체 극장 수익의 65%를 차지하는 것으로 알려져 있다. 캐나다 시장은 미국

<sup>2</sup> 이는 극장산업에 대한 샤리 E. 레드스톤(내셔널 어뮤즈먼트 극장체인 소유주)의 글에서도 언급된다.

시장의 약 10%정도 규모다(Vogel 79).

[표 2] 북미의 Top 10 극장체인

순위	극장체인	본사소재지	스크린수	사이트수
1	Regal Entertainment Group	테네시주 녹스빌	7,295	565
2	AMC Entertainment Inc.	캔자스주 리우드	4,960	344
3	Cinemark USA, Inc.	텍사스주 플라노	4,499	335
4	Carmike Cinemas, Inc.	조지아주 콜럼부스	2,892	280
5	Cineplex Entertainment LP	온타리오주 토론토	1,635	161
6	Marcus Theatres Corp.	위스콘신주 밀워키	681	53
7	Harkins Theatres	애리조나주 피닉스	446	31
8	Southern Theatres LLC	루이지애나주 뉴올리언즈	445	39
9	B & B Theatres	미주리주 리버티	409	50
10	National Amusements, Inc.	매사추세츠주 노우드	409	32

자료출처: 「Top 10 U.S. & Canadian Circuits」, National Association of Theatre Owners 웹사이트, 2015년 7월 기준

미국의 극장운영과 영화개봉까지의 절차에 대해 간단히 살펴보자. 여기서는 북미 10위의 극장체인인 내셔널 어뮤즈먼트의 사장인 샤리 E. 레드스톤(Shari E. Redstone)의 글을 참조했다(Squire 외, 390-397).<sup>3</sup> 샤리는 내셔널 어뮤즈먼트 극장체인의 예를 들어 아래와 같이 설명한다.

[표 3] 극장매출 구성 - 내셔널 어뮤즈먼트 극장체인의 경우

박스오피스 수익	72.0%
컨세션(매점) 매출	26.5%
기타	1.5%
총 극장수익	100%

자료출처: 「Theatrical Exhibition」, 『The Movie Business Book』, Jason E. Squire, Simon&Schuster, 2004년

샤리에 따르면 극장운영에 있어 큰 비중을 차지하는 수익원은 티켓매출과 컨세션(매점) 매출이다(표 3참조). 그 다음으로 극장광고, 아케이드 게임, 극장대관 등의 기타 매출이 있다.

<sup>3</sup> 샤리 레드스톤은 미국의 미디어업계의 거물인 쉘리 레드스톤(바이어컴 회장)의 딸이며 극장 외에도 바이어컴의 이사회 임원이고 무비티켓닷컴의 공동회장이자 대표로 재직중이다(The Movie Business Book, 2004)



컨세션은 배급사와 수익을 나누지 않아도 되기 때문에 마진율이 높다. 이 때문에 극장들은 컨세션 매출에 영향을 미치는 요소들을 세심히 고려하여 운영한다. 예를 들면 컨세션 메뉴의 구성과 극장의 동선 구성, 인력구성과 상영시간 사이의 쉬는 시간 등의 배치 등에 많은 신경을 쓴다.

그러나 결국 극장의 가장 중요한 매출은 역시 티켓으로부터 나온다. 관객들로 하여금 티켓을 사든 팝콘을 사든 지출을 하게 만들려면 극장에 일단 관객을 끌어 모아야 하고, 이를 위해서는 어떤 영화를 상영하는가에 관한 선택이 가장 중요하다. 개봉영화의 가치를 극대화하기 위해, 내셔널어뮤즈먼트 극장체인의 영화구매책임자(head film buyer)는 스튜디오 배급 책임자들과 영화 개봉과 배급일정, 전략적 마케팅 캠페인에 관해 끊임없이 논의한다. 영화의 성격을 잘 이해하고 있어야 몇 개의 스크린에 몇 주간 상영할 것인지를 결정할 수 있기 때문이다.

내셔널 어뮤즈먼트 극장체인은 보통 극장당 스크린수가 매우 많기 때문에 대부분의 메이저 개봉작들은 다 개봉하는 편이다. 예전에는 특정 도시에서 극장에 개봉할 최적의 영화를 선택하기 위해 다른 극장들과 경쟁을 벌였고 배급사들은 이를 레버리지로 사용하여 스크린수를 극대화하는 등 딜을 유리하게 이끌어갈 수 있었다. 그러나 요즘은 극장들이 많이 생겨나고 웬만한 영화들은 대부분 지역의 극장에 개봉한다. 그리하여 극장간 경쟁은, 어떤 영화를 상영하느냐보다 극장의 위치와 관람환경과 시설 등의 요인에 더 많은 영향을 받게 되었다.

대부분의 영화는 개봉 1주전부터 3주전 사이에 극장담당자들을 대상으로 시사회를 갖는다. 그러나 종종 대형 이벤트 영화들 같은 경우는 몇 개월 전에 시사회를 가지기도 한다. 시사회는 보통 지역 극장에서 개최되고 영화구매담당자들 외에 종종 광고 및 운영담당자들이 참석하기도 한다.

극장에 영화를 개봉하기 위해, 특정 주에 개봉하는 영화에 관해 영화구매담당자는 배급사의 담당자들과 영화 부율, 스크린수, 총 좌석수, 상영횟수, 상영기간 등에 대해 협의를 시작한다. 가장 일반적인 딜은 90/10 계약이다.

90/10 딜에서 중요한 부분은 “사전에 합의된 극장운영비”이다. 각 극장과 배급사는 극장 운영비를 계산하는데 있어 여러가지 요소들을 고려한다. 양측에 의해 합의된 이 극장운영비는 90/10으로 수익을 나누기 전에 극장이 가져가며, 운영비 공제후 90%의 수익과 최저보장 퍼센티지(floor percentage) 중 많은 금액을 배급사가 가져간다. 이 90/10 딜은 영화가 성공할 경우 배급사에 유리한 계약이다.

영화상영이 결정되면 배급사의 극장관계부서에서는 극장의 마케팅 및 광고부서와 연락하여 포스터나 스탠디, 배너 및 전시물 등 선재물 발송을 협의한다. 물론 여기에는 예고편도 포함된다. 예고편은 개봉전 인지도와 관심을 제고시키기 위해 반드시 필요한 가장 강력한 마케팅 수단으로서, 영화관객들을 끌어들이기 위해 상영된다. 극장과 배급사는 영화 개봉이 다가오면 지역신문에 마케팅 캠페인을 시작한다. 배급사가 집행하는 대형 신문광고는 영화

에 대한 홍보와 함께 지역 상영극장들의 리스트를 포함하고 있다. 디렉토리 광고는 극장이 집행하는 광고로 상영시간표와 체인 극장들의 리스트가 들어간다. 지역 극장의 광고예산으로 집행되는 이 디렉토리 광고는 보통 매주 같은 자리에 광고가 들어가지만 큰 영화의 경우 프로모션 배너를 집행하기도 한다. 극장들은 배급사들이 진행하는 지역 신문광고의 비용중 일부를 분담하는데 이는 공동광고로 알려진 항목이다. 배급사에 대한 재정적 의무의 한 방식인 이 공동광고는 매주 박스오피스 수익에서 공제된다.

배급사들이 보내오는 예고편은 개봉작들 앞에 붙여서 상영이 되게 마련인데 이들 앞에는 광고가 붙는다. 미국에서는 1990년대 중반에 극장들이 부가적 수익을 창출하기 위해 이 스크린광고를 시작했다. 이 수익은 배급사들과 나누지 않아도 되는 항목으로 스크린 광고는 영화관람경험을 해치지 않는 선에서, 예고편 앞에 붙여 본 영화 시작전에 상영된다.

영화가 상영을 시작하면 각 지역 극장의 매출액은 극장체인 본사로 바로 전송되어 각 스크린의 성적을 확인할 수 있다. 그리고 이 박스오피스 매출을 닐슨 EDI(AC 닐슨의 한 부서)로 전송되고, 닐슨 EDI에서는 각 스튜디오들과 언론에 각 영화별 매출액을 취합하여 알려주는 역할을 한다.

## 2. 북미의 영화 라이선스 계약

### 1) 일반현황

앞서 언급한 대로, 극장에서 영화를 상영하기 위해서는 개별 영화별로 배급사와 각 극장이 합의를 거쳐야 한다. 여기서는 일반적으로 적용되는 영화 상영계약 내의 부율 관련 내용들을 2000년 이후의 경향을 중심으로 살펴보도록 한다.

워너브러더스의 배급부문 사장을 지낸 펠만에 따르면 일반적인 상영계약은 90/10 딜이다. 박스오피스 총매출에서 극장의 운영비를 제한 후 매주 90%의 수익을 배급사가 가져간다. 단, 이 90%의 수익이 매주 정한 최저보장부율(주차별로 내려가며 보통 총매출의 30-70%)보다 낮으면 최저보장부율의 수익만큼 배급사가 가져간다(Squire 외, 369).

아래의 표4는 펠만이 <해리포터와 마법사의 돌>의 예를 들어 부율을 나누는 방식을 설명한 것이다. 해리포터의 경우 90/10 딜을 적용했고 최저보장부율은 첫 3주차까지는 70%, 4,5주차에는 60%, 6주차에는 50%, 7주차에는 40%를 적용했고 그 이후에는 35%를 적용했다(Squire 외, 369).

그 결과, 매주 적용되는 최종적용부율이 총매출과 극장운영비에 따라 달라지는 것을 볼 수 있다. 1주차에는 총매출에서 운영비를 빼고 난 후 90%의 수익을 계산하면 \$98,591.4가 된다. 1주차의 최저보장부율로 계산하면 총매출의 70%에 해당하는 금액은 \$93,331.7이다. 배급사는 둘 중 더 많은 금액을 가져가므로 최종 부금은 \$98,591.4가 된다. 이 금액은 총매출 \$133,331의 73.94%이다. 따라서 1주차에 적용 부율은 73.94%로 계산된다.

2주차에는 상황이 조금 달라진다. 해리포터에 배정된 스크린과 좌석수는 동일하지만 총매출이 40% 이상 줄었다. 이 경우 총매출에서 극장운영비를 제한 후 90%의 금액을 계산하

면 \$48,407.4로 최저보장부율 70%에 해당하는 \$54,299.7보다 더 적다. 이 때는 최저보장부율만큼 배급사가 가져간다. 그리하여 최종적용부율은 70%이고 최종부금은 \$54,299.7가 된다.

그러면 총매출이 점점 줄어들어 극장운영비보다 더 적어지는 상황에선 어떻게 될까? 상영주차가 지나면서 극장운영비도 좌석수가 줄어들에 따라 점차 줄어들게 마련이지만 총매출도 급격히 줄어든다. 표3에서 11주차를 보면 총 매출이 \$5,372로 극장운영비 \$5,835보다 더 적다. 영화 상영을 해도 비용이 더 들어가 손해를 보는 상황이다. 당연히 이 경우에는 90/10으로 계산할 경우 배급사가 가져갈 몫이 없다. 그러나 최저보장부율을 35%로 합의했기 때문에 극장은 이에 해당하는 \$1,880.20의 금액을 배급사에 부금으로 지급해야 한다. 여기서 최저보장부율 방식의 90/10 딜이 배급사에 유리한 계약이라는 것을 알 수 있다.

이 계약에서 극장측의 안전장치는 House Allowance 혹은 House Nut이라 불리는 극장운영비가 된다. Vogel에 의하면, 이 운영비에는 임대료, 전화, 전기 등의 시설 유지 관리비, 보험, 모기지 등의 금액이 포함되며 극장의 위치와 영화에 배정된 스크린, 좌석수 등과 상관관계를 갖는다(128). 또한 요즘에는 종종 영화 예고편 편성에 대한 댓가를 포함시키기도 한다. 또한 LA 지역의 인디영화관인 Laemmle 예술영화관 체인의 소유주인 Laemmle에 따르면, 여기에는 인건비와 임대료, 유지관리비, 보험, 시설비용과 광고비용이 포함된다(Squire 외, 404).

[표 4] <해리포터와 마법사의 돌> 개봉 주차별 배급사 수익 배분 사례

주차	시작일	상영 스크린	좌석수	총매출	극장 운영비	최저 보장 부율	90/10	최종 적용 부율	최종부금
1	11/16/01	9,10,11,12	1,000	133,331	23,785	70%	73.94%	73.94%	98,591.40
2	11/23/01	9,10,11,12	1,000	77,571	23,785	70%	62.40%	70.00%	54,299.70
3	11/30/01	9,10,11,12	1000	39,943	23,785	70%	36.41%	70.00%	27,960.10
4	12/07/01	1,11,13,17	841	22,395	20,095	60%	9.24%	60.00%	13,437.00
5	12/14/01	11,13,17	650	19,901	16,225	60%	16.62%	60.00%	11,940.60
6	12/21/01	13	216	21,539	5,835	50%	65.62%	65.62%	14,133.60
7	12/28/01	13	216	21,998	5,835	40%	66.13%	66.13%	14,546.70
8	01/04/02	13	216	9,506	5,835	35%	34.76%	35.00%	3,327.10
9	01/11/02	13	216	6,390	5,835	35%	7.82%	35.00%	2,236.50
10	01/18/02	13	216	6,262	5,835	35%	6.14%	35.00%	2,191.70
11	01/25/02	13	216	5,372	5,835	35%	0.00%	35.00%	1,880.20
12	02/01/02	13	216	3,856	5,835	35%	0.00%	35.00%	1,349.60
Totals :				368,064				66.81%	245,894.20

자료출처: 「Theatrical Distribution」, 『The Movie Business Book』, Jason E. Squire, Simon&Schuster, 2004년

내셔널 어뮤즈먼트 극장체인의 사장인 샤리 섬너스톤에 의하면, 최근에는 스크린수가 증가함에 따라 극장들이 경쟁이 심화되면서 이러한 90/10 부금계산방식에 손해를 보는 극장들이 많아지고 있다고 한다. 대부분 관객들은 개봉 첫주나 2주차에 영화를 보기 때문에 추가적으로 이어지는 3,4,5주차에는 관객이 급격히 하락하게 마련이다. 그 결과 박스오피스 총수익 중 대부분은 초반에 몰린다. 그런데 90/10 딜에서는 극장의 수익분배율이 낮고 배급사가 많이 가져가도록 책정되어 있다. 결국 개봉후반으로 갈수록 급격히 낮아지는 티켓매출은 극장의 수익을 악화시킨다. 게다가 개봉영화 물량이 많아지면서 상영기간은 점차 줄어들고 있다. 장기상영이 어렵게 되면서 개봉후반의 높은 수익분배율은 기대하기 힘들게 되고 있다(Squire 외, 396).

샤리에 의하면, 90/10 딜 대신 요즘 새로운 트렌드로 등장한 계약방식은 앞서 배급부문에서도 언급한 “총합 계약(aggregate deals)” 방식이다. 이는 주간별로 부율을 변동시키는 것이 아니라 영화 상영기간 전체에 걸쳐 특정 부율을 적용하는 방식이다. 때론 최종영화부율이 영화가 끝난 후에 박스오피스 성적에 따라 협의되기도 한다(396).

이러한 복잡하고 다양한 계약의 결과, 총 입장수익에서 배급사가 가져가는 부금율은 평균 약 52-55%로 수렴된다. 극장체인들이 매년 발표하는 연말 손익계산서를 보면 이 부금율에 대해 더욱 정확히 알 수 있다. 아래 표5는 미국의 3대 극장체인들이 2013년과 2014년에 연도별로 배급사들에 지급한 총 부금과 부금율을 보여주고 있다. 이 표를 보면, 부금율은 극장체인들의 시장점유율에 따라 차이가 난다. 아래 부금율은 배급사가 가져가는 비율이므로 극장이 가져가는 수익의 비율은 2014년의 경우 리걸시네마는 47.6%, AMC는 47.1%, 그리고 시네마크는 46.3%였다.

[표 5] 미국 극장체인 메이저 3사의 연도별 부금 지급액과 부금율

극장체인	분류	2013 년	2014 년
리걸	입장수익	\$ 2,059.60	\$ 1,998.90
	부금(배급사 지급액)	\$ 1,078.00	\$ 1,047.10
	<b>부금율(배급사측 부율)</b>	<b>52.3%</b>	<b>52.4%</b>
AMC	입장수익	\$ 1,847.30	\$ 1,765.40
	부금(배급사 지급액)	\$ 976.90	\$ 934.20
	<b>부금율(배급사측 부율)</b>	<b>52.9%</b>	<b>52.9%</b>
시네마크	입장수익	\$ 1,706.10	\$ 1,644.16
	부금(배급사 지급액)	\$ 919.50	\$ 883.00
	<b>부금율(배급사측 부율)</b>	<b>53.9%</b>	<b>53.7%</b>

자료출처: 각 극장체인의 웹사이트 IR자료 중 10-K의 손익계산서 재구성, 단위는 백만달러 기준

골드스미스는 2004년 3월 16일자 버라이어티 기사에서 극장과 배급사간의 부울에 관한 알력다툼을 이렇게 소개한다. 극장업계는 90년대 말에 지나친 설비투자로 연쇄도산을 경험했다. 내실을 다진 극장산업은 2000년대 이후 거대극장체인 위주로 재편되었고, 특히 리걸 시네마는 당시 기준으로 미국 국내 개봉영화 수익의 20%를 좌지우지할 정도였다. 전통적으로 배급사가 힘을 가진 할리우드에서 점점 극장의 발언권이 강해지며 상영계약에 관한 협상이 난항을 겪는 경우가 많아졌다. 배급사 입장에서는 극장은 별다른 노력없이 블록버스터영화 개봉에 따른 이득을 누리는데다가, 실적에 따라 영화를 바꿔 상영할 수 있기까지 하다. 하지만 극장 입장에서 보면, 극장의 설비는 날이 갈수록 가치가 떨어지고 한번 투자가 이루어지면 워낙 대규모 자본이 투입되기 때문에 오랜 기간 자금회수를 해야 하는 약점이 있다. 이렇게 각자 자신의 입장을 가진 할리우드 배급사들과 극장들이 더 좋은 계약조건을 두고 협의한 결과, 최근에는 50/50의 고정부율로 계약하는 경우가 많아지고 있다고 한다. 부율은 워낙 민감한 문제라 누구도 공식적으로 말을 꺼내기 조심스러워 하지만, 이 50/50 딜이 기존의 계약 방식을 대체하고 있다는 것이다. 한 극장체인에서는 이러한 고정부율 방식이 전체 계약의 절반수준에 달한다고 한다.

## 2) 문제점과 관행들

영화 라이선스 계약에서 배급사와 극장간에 종종 발생하는 문제점으로는 우선 극장운영비의 과다책정을 들 수 있다. 극장들은 최소한의 극장운영비를 총수익에서 먼저 공제함으로써 극장운영을 안정적으로 유지하려 한다. 이들 극장들은 각각의 배급사와 각기 다른 수준의 운영비를 책정하여 계약에 반영한다. 때론 이 과정에서 금액이 실제보다 높이 책정되기도 한다. 이렇게 어느 정도 부풀려진 극장운영비는 암묵적으로 용인되기도 하고, 다른 것을 얻어내기 위한 협상카드로 쓰이기도 한다. 어쨌든간에 극장운영비의 규모는 배급사가 가져가는 몫에 영향을 미치고 그에 따라 제작사들과 배우 등 기타 영화 관계자들의 수익에도 영향을 미친다. 극장은 비용을 제때 처리하지 않거나 공동광고비 등의 금액을 운영비에 과다 반영시킬 수도 있고 특정 사안에 대해 배급사와 라이선스 계약을 조정할 수도 있다(Vogel 220). 2004년 11월에 Munoz가 쓴 LA타임즈의 기사에 따르면, 소니픽처스는 2001년 영화 <애니멀>을 홍보하기 위해 당시 흥행작이던 <미이라2> 앞에 예고편을 상영하는 댓가로 한 극장체인에 10만불의 광고비를 지급했다. 타 배급사들은 이에 대해 좋지 않은 선례를 남긴다며 비난했지만, 업계 관계자에 따르면, 타 배급사들도 음성적인 방법으로 예고편 상영 댓가나 지역신문광고비 보상 등의 명목으로 극장측에 부가적인 수익을 안겨주는 경우가 비일비재하다는 것이다.

예고편 광고와 관련한 관행은 자세히 짚고 넘어갈 필요가 있다. 극장 예고편 상영은 영화마케팅에서 가장 중요한 수단 중 하나이므로 배급사들은 이를 좋은 영화 앞에 노출하는데 상당한 노력을 기울인다. 이를 이용하여 극장들은 무료 예고편 상영편수를 줄이고 광고구좌로 대체했다. 이러한 예고편 광고와 관련한 최근의 관행은 DiOrio가 2010년에 할리우드리포

터에 기고한 기사에 잘 나와 있다. DiOrio에 의하면, 배급사들은 예고편 상영 댓가로 부율을 극장에 유리하게 조정해주거나, 극장 마케팅 명목으로 광고비를 지출하거나, P&A 비용에서 현금으로 이를 지급한다는 것이다. 광고비를 지출하는 경우에는, 1년간 극장체인의 모든 스크린에서 적어도 하나 이상의 스튜디오 작품 예고편 상영을 개런티하는 조건으로 극장에 연간 3천만달러를 쓴다는 것이 내부 관계자의 전언이다. 이는 Fritz와 Verrier의 2013년도 2월 19일자 LA 타임즈 기사에도 잘 나와 있는데, 메이저 스튜디오 중 20세기 폭스, 소니픽처스, 유니버설, 워너브러더스는 북미 1,2위 극장체인인 리걸과 AMC 두군데와 연간 마케팅 계약을 맺고 예고편 상영과 극장 광고물 부착 등에 상당한 금액을 지불하는 것으로 알려졌다. 디즈니와 파라마운트는 이러한 계약을 맺지 않고 있지만, 다른 작은 배급사들도 한 영화의 예고편을 상영하는데 10만불 정도를 지급하는 것으로 알려졌다. 할리우드에서는 예고편을 유료광고화하는 이러한 관행에 쉬쉬하고 있기 때문에 아직 공식적인 통계는 없지만, 버뱅크에 소재한 입회사인 Verites가 조사한 바에 따르면 2009년에는 이렇게 광고비를 지불하는 영화가 30개였는데 2012년에는 100개 정도로 늘었다고 한다. 이렇게 메이저 스튜디오들은 “마케팅 파트너십”의 명목으로 극장들에 영화당 3백만불에서 6백만불 정도의 비용을 쓴다. 여기에는 예고편상영과 함께 로비에서의 특별광고물 부착이나 매점의 팝콘케이스 광고 등이 포함된다. 이 외에도 극장이 예고편을 잘 틀어주길 기대하며 극장의 웹사이트에 광고를 도배한 스튜디오도 있었다.

또 다른 문제는 티켓 요금의 문제이다. 이는 영화 관계자들에게 가장 큰 영향을 미치는 문제이기도 한데, 일반적으로 극장은 마진이 높은 컨세션 매출을 늘리기 위해 극장요금을 낮추어 관객을 끌어모으려고 하기 마련이다. 이를 막기 위해 배급사들은 영화 라이선스 계약에 1인당 최저요금을 명시하기도 한다(Vogel 220-221).

배급사와 극장간에 발생할 수 있는 다른 문제로는, 부금지급 지연의 문제가 있다. 미국에서는 극장관객들이 상당수가 현금으로 티켓요금을 지불하므로 이론적으로는 극장들이 부금을 즉시 지급하는데 문제가 없어야 한다. 그리고 대부분 극장주들이 배급사의 다음 영화도 받아 상영해야 하므로 큰 규모의 배급사일수록 부금지급일을 당길 수 있는 힘이 있다. 하지만 종종, 특히 이자율이 높았던 시기에는 부금지급지연이 만연하기도 했다(Vogel 221).

이 외에도 배급사의 허가 없이 비인기작을 인기작으로 대체하여 상영하고 배급사에 수익을 리포트하지 않거나, 티켓을 재활용하여 수익을 누락시키는 등의 행위들도 가끔 극장에서 벌어지는 계약 위반 행위이다(Vogel 221).

## 나오는 말

북미 영화산업에서 극장수익 배분은 항상 민감한 이슈가 되기 마련이다. 대규모 제작비를 들여 영화를 개봉하는 배급사와 역시 막대한 자본을 투자하여 시설을 짓고 유지해야 하는 극장 모두 조금이라도 더 유리한 계약을 맺고자 노력하는 것은 당연하다. 이렇듯 영화 상영계약은 매우 중요한 내용을 담고 있기에 미리 충분히 협의를 거쳐 결정되는 것이 일반적이다. 배급사는 영화 개봉일정을 최소 3개월전에 확정하고 극장과 부울 및 상영조건에 대해 상영전에 미리 합의를 한다.

부울과 상영조건을 결정짓는데 가장 중요한 것은 영화의 흥행예상치다. 이에 대해 배급사와 극장이 공감대를 형성해야 합의가 원활하게 이루어질 수 있다. 이를 토대로 부울과 더불어 영화에 적절한 규모의 스크린수와 좌석수, 상영회차, 최소상영기간 등에 대해 합의가 가능하다. 또한 원활한 상영을 위해 극장에서 투입하는 운영비도 양사간에 합의가 되어야 한다. 극장은 이 운영비를 미리 박스오피스 수익에서 공제함으로써 부담을 덜 수 있다.

이러한 계약은 힘의 균형이 어디에 있는지에 따라 내용이 달라지는 것이 일반적이다. <스타워즈>나 <해리포터>의 경우와 같이 배급사가 협상력을 극대화할 수 있는 블록버스터들은 일반적으로 전체 수익의 60% 이상을 가져가며 최소상영기간을 늘리는 식으로 계약을 맺을 수 있다. 마찬가지로 리걸이나 AMC와 같은 메이저 극장체인은 배급사들에 예고편 상영 댓가로 부울을 극장에 유리하게 조정받거나 직접 광고비를 받기도 한다.

하지만 사전에 세부적인 사항들을 미리 계약서에 정해놓기 때문에, 영화의 흥행이 예상과 많이 다른 경우에도 조건을 바꾸기가 어렵다. 예상외의 흥행작들은 극장에 유리하게 계약이 되었을 수 있고 예상과 달리 흥행에 참패한 작품의 경우에는 배급사들이 수익을 보장받는 조건이 계약서에 명시되었을 가능성이 크다. 어느 경우든 계약은 계약대로 진행하는 것이 원칙이니 배급사와 협의없이 상영회차를 줄이거나 중영하는 등의 일은 일어나지 않는다. 다만, 이러한 예상치 못한 흥행성공/참패작들로 인한 리스크를 줄이기 위해 최근에는 극장들 측에서 주도적으로 고정부울을 적용하고자 하는 것이다.

아주 가끔 배급사와 극장간에 부울과 상영조건에 대한 이견으로 합의가 이루어지지 못하는 경우에는 개봉이 취소되기도 한다. 2007년에 파라마운트의 <스위니 토드>가 극장체인 마커스와 부울문제에 대해 합의를 하지 못해 결국 상영거부된 사례가 있다(Friedman). 이같은 상황은 양사 모두에게 손해이자 무엇보다도 관객에게 피해가 가는 일이다. 더군다나 요즘에는 극장을 위협하는 디지털 플랫폼이 많아지고 있다. 이러한 적대적인 환경에서 극장과 배급사는 서로를 파트너로 인식하고 1차 윈도우인 극장이 가지는 고유한 장점과 가치들을 지켜나가야 한다. 그리고 극장이 가지는 궁극의 가치는 좋은 영화다.

[자료출처]

「How Earnings from 'Star Wars:The Force Awakens' Get Divvied Up」, <NBC>, Boorstin, J., 2015년 12월 29일

『Entertainment Industry Economics : A Guide for Financial Analysis』 8<sup>th</sup> ed., Vogel, H.L. , Cambridge University Press, 2011년

「Studio Market Share」, <박스오피스모조 Box Office Mojo> (<http://www.boxofficemojo.com/studio/?view=company&view2=yearly&yr=2015&p=.htm>)

「Theatrical Distribution」, 『The Movie Business Book』 3<sup>rd</sup> ed., Squire, J.E. 외 , Simon & Schuster, 2004년

「Thinking outside the Box Office」, <월스트리트저널 Wall Street Journal>, Lippman, J., 2004년 5월 21일자

「Number of U.S. Movie Screens」, National Association of Theatre Owners, 2014년 12월

「Top 10 U.S. & Canadian Circuits」, National Association of Theatre Owners, 2015년 7월

「Theatrical Exhibition」, 『The Movie Business Book』 3<sup>rd</sup> ed., Squire, J.E. 외 , Simon & Schuster, 2004년

「Theatrical Exhibition」, 『The Movie Business Book』 3<sup>rd</sup> ed., Squire, J.E. 외 , Simon & Schuster, 2004년

「Hollywood vexed by Plex Success」, <버라이어티 Variety>, Goldsmith, J., 2004년 5월 16일

「Theaters paid to play more trailers」, <할리우드리포터 Hollywood Reporter>, DiOrio, C., 2010년 5월 3일

「Theaters raise revenue and tensions by charging to show trailers」, <로스앤젤레스타임즈 Los Angeles Times>, Fritz, B. & Verrier, R., 2013년 2월 19일

「Cut of 'Sweeney Todd' too rich for exhibitor」, <로스앤젤레스타임즈 Los Angeles Times >, Friedman, J., 2007년 12월 19일