

# 집중화에 대항하는 영화계

프랑스영화 산업 내의  
독립 경제 활동에  
가해지는 위협들

KOREAN FILM  
COUNCIL



리포트 2016-05

# 집중화에 대항하는 영화계 프랑스영화 산업 내의 독립 경제 활동에 가해지는 위협들

2016. 12

영화진흥위원회 리포트보고서 2016-05

집중화에 대항하는 영화계

프랑스영화 산업 내의 독립 경제 활동에 가해지는 위협들

---

작 성 자	피에르 코프(Pierre KOPP) 상경 대학, 법과 대학 교수 자격 소지자 파리 변호사 협회 변호사 소르본 경제 센터
번 역 자	김민채 영화진흥위원회 프랑스 해외 통신원
번역 기획 및 진행	김현수 영화진흥위원회 산업정책연구팀장 김한솔 영화진흥위원회 산업정책연구팀 주임 이진형 영화진흥위원회 산업정책연구팀 연구원

---

이 보고서는 피에르 코프가 다양한 영화 직능단체 ('배포를 위한 독립영화연합(ACID)', '유럽 독립배급사(DIRE)', '국립실험영화집단(GNCR)', '프랑스시나리오작가공동조합', '작가/감독/독립제작자의 권리 회복과 인식을 위한 민간 공동체(LARP)', '독립배급자조합(SDI)', '독립제작자조합(SPI)', '영화연출자공동체(SRF)', '영화제작자동맹(UPC)')의 의뢰를 받아 작성한 것이다. 이 단체들은 프랑스의 독립 영화 산업을 구성하는 단체들로서 상영 산업의 변화가 프랑스 영화계에 미치는 영향에 관한 전문적인 자료가 필요하다는 판단하에, 전문가인 피에르코프에게 보고서 작성을 맡기게 되었고 2016년 6월 7일 발표되었다.

이 보고서의 저작권은 피에르 코프에게 있으며, 피에르 코프에게 해당 보고서 한국어 번역 이후 배포권을 양도받았다.

발 행 인 김세훈

발 행 일 2016년 12월 23일

영화진흥위원회

부산시 해운대구 센텀중앙로 55

경남정보대 센텀산학캠퍼스 13층, 14층

전화 (051)720-4700 팩스 (051)720-4849

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

굿디자인연구소/제작

부산시 연제구 연제로 27번길 6(5층, 연산동)

전화 (051)796-6600 팩스 (051)796-6610

홈페이지 [www.good-d.co.kr](http://www.good-d.co.kr)

# 목차

서문

감사의 글

들어가는 말

제 1장 수평적 집중화와 수직 계열화.....	17
도입 .....	19
A. 극장 상영의 기본 원칙 .....	20
A1. 상영 산업의 경제 구조 .....	20
A2. 스크린 공급과 영화 편성 .....	25
A3. 극장 체인의 집중화.....	29
B. 배급 산업의 기본 원칙 .....	38
B1. 배급 산업의 경제 구조 .....	38
B2. 배급과 극장 체인의 수직 집중화.....	45
결론 .....	49
제 2장 상영 산업의 변화로 야기된 긴장 상태.....	51
도입 .....	53
A. 파리 소재 독립 극장의 경쟁적 어려움 .....	53
A1. 영화 좌석의 가격 결정 .....	53
A2. 수익의 다양화.....	54
A3. 무제한 영화 카드가 독립 극장에 미치는 영향.....	57
A4. 무제한 영화 카드 사용자가 독립 극장에 기여하는 바.....	61

A5. 소규모 극장의 발전을 방해하는 장애물들 .....	65
B. 독립 배급 산업이 직면한 어려움 .....	66
B1. 프랑스의 특수성 .....	66
B2. 독립 배급사와 방송사의 관계 .....	67
B3. 상영 첫 주에 집중된 수익 .....	69
C. 독립 배급사와 대형 극장 체인의 대립 .....	72
C1. 스크린 접근성 .....	72
C2. 배급 산업 내 새로운 비용의 등장 .....	74
C3. 끊어진 수익과 위험성의 관계 .....	79
D. 독립 제작사와 계열 제작사의 대립 .....	81
결론 .....	83
제 3장 공익에 반하는 왜곡된 경쟁 상황 .....	87
도입 .....	89
A. 체증적 수익, 자산의 특성 그리고 양면적 시장 .....	89
A1. 수평적 집중화의 원인 .....	90
A2. 수직적 통합의 원인 .....	92
A3. 수직 통합은 양면 시장을 생기게 한다 .....	94
B. 상영 산업 내의 왜곡된 경쟁 .....	95
B1. 약탈 가격 .....	96
B2. 체인에 제휴된 극장들의 경제적 의존성의 남용 .....	98
B3. 차별적인 상업 관행 .....	101
C. 배급사와 극장: 경쟁의 왜곡 .....	102
C1. 계약의 부재 .....	102
C2. 관계의 갑작스러운 파기 .....	103
C3. 양면 시장 그리고 독립 극장과 통합된 배급사 사이의 관계 불균형 .....	104
결론 .....	105

결론과 권고 사항 .....	107
A. 영화 배급의 규제 기관 .....	107
A1. 규제의 필요성 .....	107
A2. 경쟁적 이점을 충분히 활용해야 하는 후보 기관들 .....	107
B. 새로운 규제의 골자 .....	109
B1. 영화의 극장 상영 조건에 대한 규제 .....	109
B2. 배급 조건에 대한 규제 .....	109
B3. 지원 시스템, 과세 시스템, 집중화 원칙의 개선 .....	110
결론 .....	111
보고서의 대상이 된 기관들의 목록 .....	112



# 표 목 차

[표 1] 영화관 상황의 국제적 비교 .....	25
[표 2] 프랑스의 영화 상영관 관련 총 보유 상황의 변화 .....	26
[표 3] 극장의 지역적 이질성 .....	27
[표 4] 프랑스의 멀티플렉스 관련 통계 .....	30
[표 5] 2014년 주요 대형 극장 체인 .....	32
[표 6] 2014년 세 개의 주요 극장 그룹의 시장 점유율(프랑스 전체) .....	33
[표 7] 2014년 극장 상영의 집중화 지표(국가 전체) .....	33
[표 8] 2014년 극장 상영의 집중화 지표(파리) .....	36
[표 9] 2014년 극장 상영의 집중화 지표 .....	37
[표 10] 흑자를 낸 영화들의 편집 비용 보전 현황(2004년~2007년) .....	44
[표 11] 상영 수익과 편집 비용(2004년~2007년) .....	44
[표 12] 2014년 배급사들 .....	48
[표 13] 2014년 고몽-파테 지점 별 수익 구성(%) .....	55
[표 14] 극장 체인: 2014년 기업별 총수익의 세부 항목(백만 유로) .....	66
[표 15] 극장 체인: 2014년 기업별 총수익의 세부 항목(%) .....	66
[표 16] 수익 분배 원칙의 비교 .....	68
[표 17] 관객을 잘 동원하는 영화를 편성에서 제외시켰을 경우 .....	75
[표 18] 관객을 잘 동원하는 영화를 편성에서 제외시켰을 경우(이어서) .....	75
[표 19] 물가상승률을 고려한 2004년~2014년의 배급 비용의 변화 .....	77
[표 20] 프랑스영화의 배급 비용 변화(2004~2014) .....	77
[표 21] 물가상승률을 고려한 광고 공간 구입 비용의 변화(2007년~2014년) .....	87
[표 22] 배급의 거시 경제 .....	88
[표 23] 왜곡된 경쟁 .....	105



[그래프 1] 매표 가격의 구성 .....	2
[그래프 2] 2014년 세 개의 주요 상영 그룹의 시장 점유율 .....	3
[그래프 3] 2014년 파리, 세 개의 주요 상영 그룹의 시장 점유율 .....	3
[그래프 4] 배급의 집중 .....	4
[그래프 5] 독립 극장의 수익 구성 .....	6
[그래프 6] 체인과 제휴한 독립 극장의 수익 구성 .....	6
[그래프 7] 상영 첫 주 입장객의 집중, 2014년 .....	7
[그래프 8] 프랑스영화와 미국영화 누적 관객수 비교(2014년) .....	7
[그래프 9] 개봉 첫째주의 영화별 평균 영화관 수(2014년) .....	7



# 서 문

한국의 영화진흥위원회가 프랑스 영화 산업의 수직 계열화에 대해 쓴 나의 연구 보고서를 번역하고 싶다는 뜻을 전했을 때, 나는 다음과 같이 자문해 봤다. 어떻게 한국 영화 산업 전문가들이 이 연구 보고서에 관심을 가지게 되었을까? 해답이 될런지는 확실히 모르겠지만, 몇몇 생각들이 머리를 스치기는 한다.

한국은 프랑스처럼 자국 영화의 시장 점유율이 매우 높은, 많게는 그 비율이 50% 을 넘기도 하는 몇 안되는 나라이다. 한국은 자국 영화를 진흥하기 위한 독특한 시스템을 구축해왔다. 오랜 기간 엄격한 제도 하에 영화관들은 일년에 일정 기간 한국 영화를 편성해야만 하기도 했다. 1999년 프랑스의 국립영화센터(CNC)와 유사한 기능을 하는 영화진흥위원회의 설립은 한국 영화의 발전에 크게 이바지 했다고 본다. 결국 한국과 프랑스는 자국 창작을 보호하는데 성공하여, 성공적인 극장 상영 성과를 만들어 냈다는 데에서 유사점을 가지고 있다.

다만 프랑스와 한국의 큰 차이점은 아마 대부분의 활동을 독점하고 있는 한국의 세 그룹(CJ, LOTTE, ORION)이 영화 산업 외부의 활동에 근거를 두고, 극장 산업에까지 사업을 확장하였다는 데 있을 것이다. 프랑스의 경우와 마찬가지로, 이 대형 기업들은 수직적으로 통합되어있다.

하지만 프랑스와는 달리 한국의 수직 통합은 극장 위주의 통합이 아니다. 다시 말해 한국 기업의 경우에는 상영 산업의 법칙이 영화 산업 전체를 지배하는 방법이 아닌 다른 방법으로 영화 산업에 영향을 끼치고 있는 것이다. 비록 수직 통합의 형태는 다르지만, 이는 프랑스와 같은 문제를 발생시킨다. 바로 “독립” 기업들이 그들의 작품을 선보일 공간을 찾는데 어려움을 겪고 있다는 것이다. 많은 사람은 관객이 선택을 하기도 전에 이미 끝난 게임이라며 우려를 표하고 있다. 적은 상영관에서, 비정상적인 시간대에 상영되는 독립 영화에는 기회가 없다.

또 한 가지 확실한 것은 영화는 패션이나 음악처럼 창작자가 필요하며, 또한 재생산이 필요한 산업이라는 사실이다. 몇몇 대기업이 시장을 장악하면 산업 전체는 손해를 보게 되어 있다. 모두가 H&M과 자라에서 옷을 산다. 하지만 새로움을 가져다주는 독립 크리에이터들 없이는 쇼핑의 즐거움은 점차 희미한 것이 될런지 모른다.

2016년 12월 23일

피에르-알렉산드르 코프

## 감사의 글

수 많은 인터뷰에 응해준 여러 영화계 관계자들의 도움이 없었다면, 이 보고서를 작성하는 것은 불가능했을 것이다. 그들 모두에게 감사의 말을 전한다. 독립 영화계를 대표하는 여러 기관들<sup>1)</sup>의 요구로 작성된 이 보고서의 모든 내용에 대한 책임은 저자에게 있음을 밝힌다.

---

1) 보고서 마지막의 목록 참고.

## 들어가는 말

1. 이 보고서는 프랑스 내 영화 상영 산업의 주된 경제적 변화가 무엇인지 분석하고, 이 변화가 나머지 영화 산업 활동에 어떠한 영향을 미치는지 알아보려는 목적을 가지고 있다. 이 보고서의 주된 시각은 산업 경제와 경쟁법이라는 두 사안이 교차하는 지점에 머물고 있다. 이 같은 시각은 경제적 집중의 결과가 산업 내 관련자들의 경제적 활동 조건과 생산의 질/양에 어떠한 영향을 미치는지 분석하는 데 도움을 준다.

2. 고정비용이 적은 다른 문화 산업들(예를 들어, 책의 출판)과 달리, 영화 산업은 상당한 양의 자본을 동원하지 않고서는 영화를 제작, 배급, 상영하는 것 자체가 불가능하다. 이러한 막대한 고정비용 때문에 영화 산업 내의 다양한 활동들은 관객의 취향을 예상하여 가능한 가장 많은 관객을 동원할 수 있는 영화에 모든 자원을 집중하는 형태를 띠 수 밖에 없다. 그 결과, 영화 공급은 자연스럽게 많은 관객을 끌 수 있는 영화들에 집중되고 다양성이라는 것도 적은 수의 영화들 사이에서만 찾아볼 수 있는 것이 된다. 70년 전부터 지속되어 온 영화 산업 내의 공적문화 정책은 바로 이러한 자연적 흐름을 거슬러 영화의 다양성을 지키는 데 있다.

3. 자연스럽게 다음과 같은 질문을 할 수 있다. 영화의 다양성이라는 것은 소수 고급 문화를 즐기는 엘리트에게만 해당되는 것인가? 아니면 보다 다양한 대중들의 요구에 부응해야 하는 것인가?

4. 영화 다양성의 이상적인 수준을 결정하는 것, 더구나 영화의 수가 매우 많은 요즘과 같은 상황에서 이를 결정하는 것은 그리 쉬운 일이 아니다. 우선, 우리는 관객들이 그들이 볼 영화에 대한 의사 표현을 확실히 하고 있으며, 보고 싶지도 않은데 영화관과 텔레비전 방송 프로그램을 부적절하게 할 뿐인 영화들을 위해 어떤 지원을 하는 것도 원치 않는다고 생각해 볼 수 있다. 이러한 접근 방식은 관객들이 그들이 내리는 선택으로서 그들의 선호를 보여주고 있다는 생각에서 비롯된다. 이 방식은 겉으로 보기에는 경제학의 원칙에 기초하고 있는 것처럼 보이지만, 사실 경제학 기본 원리에서 보았을 때 꽤 허술한 것이다. 실제로, 영화를 소비하는 것은 결코 다른 상품을 소비하는 것과 같지 않다. 왜냐하면 영화는 상품인 동시에 문화재화이기도 하기 때문이다. 영화가 문화 재화라는 사실은 영화를 소비하는 행위가 특수한 성질의 것임을 말해주고 있다. 따라서 우리는 대중들이 요구하는 다양성의 기대치라는 것이 과연 무엇인지 다시 생각해 볼 필요가 있다.

- 첫째, 영화, 특히 작가주의 영화나 미국이 아닌 다른 나라에서 만들어진 영화들은 “경

험 재화”이다. 취향이 경험에서 비롯된다는 것인데, 만일 상영관의 부족 등으로 경험 자체가 불가능할 경우에는 “사람들은 어려운 영화를 싫어한다”라는 주장으로 이를 무마한다. 이러한 시각은 대부분의 문화 재화에 적용된다. 선택 가능한 경우의 수가 줄어들면 줄어들수록, 매우 한정된 수의 상품들에 선택이 집중되어 나타난다. 다시 말하면, 대중들의 요구하는 다양성이라는 기대치는 지배적인 취향의 DNA 안에 새겨진 외부 데이터가 아니라 내부 데이터로, 이미 제공되어 있는 선택의 수에 의해 결정되기 쉽다.

- 둘째, 재화는 즉각적인 소비의 가치만을 가지고 있는 것이 아니며, “선택 가치”라는 것 또한 가진다. 많은 사람들이 지하철을 타지는 않지만 지하철과 관련된 비용을 지불할 준비가 되어있다. 이는 지하철이 필요한 사람들을 위한 이타주의에서 비롯된 것이거나, 다른 교통 수단을 사용할 수 없을 경우를 대비한 대안의 하나일 수 있다. 문화 재화의 경우도 마찬가지이다. 박물관에 정기적으로 방문하지는 않지만, 박물관이 계속 존재할 수 있도록 세금을 내는 것을 기쁘게 생각하는 사람들도 많다. 선택 가치라는 개념은 보지 않을 영화를 위해 돈을 지불할 개인의 수가 0이 아니라는 것을 시사한다. 많은 사람들이 그들이 보지 않는 영화가 계속 존재할 수 있도록 돈을 지불할 준비가 되어있다는 것이다. 따라서 영화 공급의 다양성에 대한 실제적인 요구는 실제로 대중이 볼 영화를 선택할 때 보여지는 요구보다 많다고 할 수 있다.
- 셋째, 영화는 일시적 가치만을 가지고 있다. 개봉 당시 성공에 실패했던 영화들이 시간이 지남에 따라 영화사에 길이 남는 작품이 되기도 한다. 오늘날 관객의 기대를 충족시키지 않는 혁신적인 영화들이 미래 관객의 기대를 충족시킬 수도 있는 것이다. 현재 큰 영향력을 가지지는 않지만, 발전에 새로운 문을 열어주는 개성있는 혁신도 있다. “스타트업” 혹은 “젊은 학자”들에게 대한 투자가 많은 대학 연구나 생명 기술 분야처럼, 영화 분야에서 또한 새로운 재원들이 성장할 수 있도록 여러 프로젝트들에 대한 투자가 이루어져야 하는 것은 당연하다. 비록 투자 받은 영화 한 편 한 편이 바로 성공하지는 못한다 할지라도, 이러한 투자없이 실험과 혁신은 반복과 모방 속에서 질식사하고 말 것이다. 새로운 형식의 영화와 시나리오에 이 분야의 연구 개발(R&D)과 트로서, 합법적인 공적 투자를 필요로 한다. 각각의 프로젝트가 반드시 성공한다고 보장할 수는 없지만, 투자금 전체는 영화 산업을 시들지 않게 하는 하나의 양성소가 될 수 있다.

5. 따라서 영화 다양성을 지원하는 문화 정책은 엘리트들의 일시적 사랑에서 비롯된 것이 아닌, 대중들의 염원에서 비롯된 것임이 명백해 보인다. 1945년부터 실행되기 시작하여 이후 조금씩 다듬어져 온 영화에 관한 모든 제도들은 프랑스 영화 산업이 유럽 내에서 그리고 전 세계 내에서도 유례없는 성공 모델이 될 수 있게 했다. 프랑스 영화 산업은 많은 수의 극장과 연간 제작되는 이례적인 영화의 양에 기초하고 있다. 모든 영화가 성공하지

못하는 것은 이 산업의 특징 중 하나다. 그럼에도 불구하고, 만약 한 감독이 세 번째 영화에서 비로소 성공을 거두게 되었다면, 이는 “프랑스 식”의 영화 경제 구조가 앞선 두 작품을 제작할 수 있도록 도왔기 때문일 것이다. 재능이 활짝 꽃 피기 위해서는 그것이 피어날 수 있는 환경이 조성되어 있어야 한다. 사실, 성공의 기준도 영화의 비용, 홍보에 투자한 자원 등 여러 가지를 고려하여 다시 정해져야 할 필요가 있다.

6. 프랑스 영화계는 많은 영화, 그 중에서도 좋은 영화들을 생산하고 있다. 이러한 주장은 선입관의 산물이 아니다. 일부 극단적인 주장과는 상반되게, 영화의 질은 완전히 주관적인 것이라고 할 수 없다. 동료들과 비평가들의 판단, 페스티벌에서의 받는 상들이 영화의 질에 대한 객관적인 지표를 구성하고 있다. 영화의 질을 판단하는 것은 학술 논문을 판단하는 것보다 결코 복잡하지 않다. 학술계는 오랜 시간에 걸쳐 논문의 질을 판단하는 기준들을 정립해 왔는데, 논문이 수록되는 잡지의 질과 그 저자가 받는 상, 보상에 따라서 가치가 매겨진다는 것이 바로 그것이다. 때때로, 양질의 것이 묵과되고 악질의 것이 보상을 받을 수는 있지만, 그 시스템은 올바르게 작동되고 있는 것이다. 프랑스영화의 경우도 그렇다. 많은 프로젝트들이 결실을 맺지 못하는 상황에서 한 편의 영화가 탄생한다는 것은 그 영화가 여러 장벽을 넘었다는 것을 의미하며, 이는 최소한의 질을 보장하는 것이다. 많은 프랑스영화들이 해외 수출에 성공하고, 국제 영화제에서 상을 타는 것은 프랑스 영화 제작의 질을 보여주고 있다.

7. 그런데, 이 보고서의 목적은 프랑스영화의 질을 논하려는 것이 아니다. 이 보고서는 이러한 질과 다양성이 이미 갖춰졌고, 이것이 대중의 취향, 다시 말해서 관객들의 취향에 맞추고 있다는 사실을 전제하고 있다. 앞으로 이 보고서에서 다룰 것은 산업 구조의 변화, 특히 극장의 수평적 집중화와 수직 통합이 영화계의 올바른 작동을 어떻게 해치고 있는지를 보이고, 현재 실행되고 있는 규제 수단들의 효율성에 대해 관련 규제 기관에 문제를 제기하려는 것이다.

8. 이 보고서는 현재, 영화 산업 활동들에 팽배한 많은 긴장 상황들이 영화 상영 산업의 변화에 기인하고 있다는 가정을 검증할 것이다. 이 분석은 아래에 제시된 여러 주제들을 중심으로 이루어질 예정이다.

- 첫째, 다양한 영화 산업 활동들이 각자 제 기능을 다 하기 위해서, 언제나 서로 다른 분야들 간의 결속이 전제되어 왔다. 이는 여러 규제에 의해 보호되었었는데, 최근 과학 기술의 변화(특히 극장과 영화 프린트의 디지털화)와 극장의 마케팅 방법의 혁신(특히 무제한 영화 카드의 도입)으로 이 결속에 금이 가게 되었다. 따라서 결속의 문제를 재고하여, 이를 다시 공고하게 할 필요가 있다.

- 둘째, 한 편의 영화가 대중 앞에 다다르기 위해서는 영화 산업 내의 기나긴 통로를 통과해야 한다. 따라서 영화 산업의 각 관련자들은 그들이 소비한 비용과 그들의 감수하는 위험의 크기에 따라 보상을 받는 것이 바람직하다. 하지만 십여 년부터 가치 사슬이 왜곡됨에 따라 산업의 한 부분이 부담해야 할 비용이 다른 부분으로 옮겨지는 일이 벌어졌다. 이러한 이동은 위험 분배 구조의 변화로 야기된 것이 아니며, 이동으로 인해 생기는 새로운 이익을 보상하지도 않고 있다.
- 셋째, 언제부터인가 영화 산업은 구두 계약이 만연한 산업이 되었다. 극장과 배급사간의 문서화된 계약의 부재는 개개인으로서의 합리적이지만 전체적으로 보았을 때는 해로운 결정을 내리는 상황을 조장했다. 결국 이러한 결정들이 영화 배정과 상영에 혼란을 야기하고 있다. 법에 의해 강제된 보다 엄격한 계약의 존재는 영화 산업 활동의 모든 관련자들에게 이익이 될 것이고, 보다 건강한 영화의 상영 조건이 존속되는 것을 도울 것이다.
- 넷째, 유럽과 미국의 대기업에 대항할 만한 능력이 있는 강한 기업이 존재한다는 것은 한편으로 좋은 일이다. 하지만 규제 기관은 이러한 기업들이 지배적 위치를 남용하지 않도록 제어해야 할 필요가 있다.

9. 이 보고서는 영화 정책의 대개혁을 요구하려는 것이 아니다. 다만, 공적 제도를 다시 조정해야 할 필요가 있음을 이야기하려는 것이다. 이러한 공적 제도의 재고는 산업 구조가 변화된 것에 비해 이미 많이 늦은 상태이다. 그동안 극장 체인 사업자들이 등장했고, 이들이 극장 상영에서 배급을 거쳐 제작에까지 손을 뻗는 그룹에 수직적으로 통합되는 상황에까지 이르렀다. 여기에 무제한 영화 카드의 영향 또한 잊어서는 안될 것이다. 오늘날, 기존의 규제로는 더 이상 영화 산업 활동의 균형을 보장하거나 그것이 목표로 했던 것에 다다를 수 없는 상태다.

-제 1장-

# 수평적 집중화와 수직 계열화



## 도입

10. 영화 산업에서는 산업의 전(前) 단계에 위치한 제작자와 창작자에 대한 보상 메커니즘이 올바르게 기능하기 위해 제작, 배급, 상영 세 분야의 협력이 필수적이다. 국립영화센터(CNC)는 이러한 특성을 이해하고, 복합적인 매표 시스템을 구축하여 각종 권리 소유자들이 보상을 받을 수 있도록 하고 있다. 판매된 영화표가 시스템에 기록되지 않는다면 권리 소유자들은 수익을 얻을 수 없게 된다. 그 때문에 지적 권리(저작권) 소유자를 위한 각종 법규, 영화법전과 시청각 규제들은 영화 산업이 산업 내 서로 다른 분야가 상호 의존하는 특수한 경제 구조를 가질 것을 강요한다. 이러한 상호 의존성은 상법과 경쟁법의 규정을 존중하는 협력 관계로부터 발생되어야 하고, 지배적 지위나 시장 점유율을 남용하는 상황을 만들어서는 안된다. 경쟁과 관련된 각종 규제와 기관들은 이러한 상황을 감시하기 위해 존재한다.

11. 영화 산업의 경제 구조는 규제가 시스템의 전체적인 균형 상태를 감시하고 있는 상황에서 관련자들이 손실을 나누고 이익을 얻기를 시도하는 복합적 상호 작용에 의해 구성된다. 경제적 균형 상태는 가치 사슬의 각 부분들이 부담하는 위험의 크기에 의존한다. 영화가 출발하는 지점에는 제작자와 감독, 시나리오 작가들이 있다. 프로젝트가 시작되고 나서는 제작자가 위험을 부담하게 되는데, 그는 영화를 올릴 수 있을 지 없을 지가 불확실한 상황에서 영화를 진행시키기 위해 인적, 물적 투자를 하기 때문이다. 제작자가 실질적 보상을 받는 순간은 마지막(이는 투자금과 성공 여부에 따라 다르다)이기 때문에, 그는 제작에 필요한 투자금을 확보하려고 노력하는 한 편, 배급사, 방송사 다른 투자 파트너들에게 영화를 선매(先賣)함으로써 제작에 대한 위험성을 분담하려 할 것이다.

12. 방송사에 의한 영화 제작 투자는 법령에 투자 의무로서 명시되어 있다. 유료 채널은 선매(先買)의 형태로, 무료 채널은 배급권 선매(先買)나 공동 제작이라는 두 방법으로 투자하게 된다. 특히 후자의 경우 이 두 가지 방법을 동시에 사용하여 위험성을 나눌 수 있다. 예를 들어, 배급권으로 입은 손실을 공동 투자의 방법을 통해 일부 회수할 수 있다. 공동 투자의 경우, 모든 배급 수단으로부터 얻은 수익의 일정 비율을 가질 수 있는 권리를 가질 수 있기 때문이다.

13. 배급사의 경우, “도매상”의 역할을 한다. 이들은 영화의 극장 상영권을 시작으로 비디오와 VOD, 심지어 해외, 방송 배급권까지 선매(先買)한다. 각각의 권리가 권리의 전체 혹은 일부분으로부터 오는 위험성을 줄여줄 수 있기 때문이다. 배급사의 주 수입원은 수수료이다. 배급사는 초반에 생기는 수익을 먼저 챙길 수 있다는 장점을 가지는데 반해 잘

못될 경우에는 모든 것을 잃을 수 있다는 단점도 가진다. 영화가 수지타산을 맞췄을 경우에는 상당한 이윤을 얻는다. 비용의 측면에서는 편집 비용이라고 불리는 홍보 비용이 있다. 이것은 영화의 가치를 높여주는 것이기도 하고 위험성을 증가시키는 것이기도 하다. 따라서 배급 산업은 위험성에 관한 한 가장 노출 정도가 심한 분야라고 할 수 있다. 독립 배급사는 이러한 위험성을 여러 영화들, 특히 외화를 구입하므로써 감소시키려고 노력한다. 외화의 경우에는 극장 상영권 이외에 비디오, 텔레비전, VOD, SVOD 상영권 등을 얻을 수 있는 가능성이 상대적으로 높기 때문이다. 이러한 각종 권리를 통해 그들은 위험으로부터 자신을 보호한다.

14. 마지막으로 극장 사업자가 있다. 이들 역시 경제적 위험을 안고 있다. 다른 모든 사업가들처럼 이들 역시 고정 비용과 투자 비용을 충당하고 이윤을 창출해야하기 때문이다. 하지만 이들은 작품 창작과 관련된 내적 위험에는 노출되어 있지 않다. 작품이 이미 생산된 이후, 심지어 비평가들이나 페스티벌을 통해 이미 평가가 끝난 이후에 개입하기 때문이다. 그들은 영화와 관객의 만남을 통해 경제적 균형을 노리게 되는데, 매주 여러 영화들로 프로그램을 편성함으로써 상대적으로 쉽게 균형 상태를 조정할 수 있다. 특히 대형 영화관일 경우에는 위험을 분산시키기가 매우 쉽다.

## A. 극장 상영의 기본 원칙

15. 극장 상영은 영화와 대중을 연결하는데 필수적이다. 비록 영화가 극장 이외의 장소(VOD, 텔레비전 등)에서 관객을 만날 수도 있지만, 극장은 여전히 영화 산업에서 핵심적인 요소로서 기능한다. 극장은 영화가 대중과 만나는 첫 번째 장소이기 때문이다. 극장을 통해서야 비로소 영화는 대중과 비평가들로부터 제대로 가치를 인정받을 수 있다. 영화는 이 평가를 토대로 다른 상품화, 상영 경로에서 이익을 얻을 수 있다.

### A1. 상영 산업의 경제 구조

16. 극장 상영 활동은 이중으로 관리된다. 첫째, 이 활동은 극장 인가 규정에 적용을 받고<sup>2)</sup>, 둘째, 상영으로 얻은 수입은 CNC에 의해 관리된다.

---

2) CNC의 장이 인가한다.

17. 영화관, 특히 지방 소재의 영화관은 지방 소도시들의 발전과 국가 전체의 문화 정비를 위해 필수적이다. 멀티플렉스의 경우를 살펴보자. 멀티플렉스<sup>3)</sup>의 건설은 도시의 경제 발전과 관련이 있다. 예를 들어, 영화관 한 좌석이 최소 7000~8000유로에서 최대 10000~13000 유로까지 연수익을 창출해낸다고 보았을 때 멀티플렉스 건설 비용의 감가상각을 위해 15년 정도의 시간이 필요하다. 이 이후의 수익성은 6~8% 정도이며, 여기에 토지와 건물에 대한 가치 상승까지도 고려할 수 있다. 이러한 멀티플렉스의 상황과는 상반되게, 독립 영화관들, 특히 여러 멀티플렉스들과의 경쟁 상황에 놓여있는 파리에 위치한 독립 영화관들의 상황은 별로 좋지 않다. 많은 영화관들이 수지타산을 맞추기조차 힘든 실정이다<sup>4)</sup>. 지방에서는 극장 체인들에 상영관을 파는 상황을 많이 볼 수 있는데, 이러한 움직임은 독립 영화관의 구조적인 취약함 때문인 것으로 보인다.

18. 독립 극장이든 극장 체인이든 상관없이, 영화 상영은 영화 파일이나 필름 프린트를 배급사로부터 받아 매표 수익을 고려하면서 이를 적절하게 상영하는 활동이다. 상영권 점유율은 배급사와 극장의 수익 분배를 결정하게 되는데, 이 수익 분배 비율은 영화가 상영되는 기간에 따라 다르다. 대개의 경우, 상영 1주차에는 수익의 50대 50<sup>5)</sup>으로 정해져 있고, 2주차부터는 배급사의 몫이 줄어들기도 한다. 모든 배급사가 극장, 특히 극장 체인과의 협상에서 같은 수준의 영향력을 행사하는 것이 아니기 때문이다. 이렇게 자신의 몫을 할당받는 배급사는 제작사에게 주기로 한 미니멈 개런티(MG)<sup>6)</sup>금액을 회수한 이후에야 비로소 수익을 챙기게 된다. 이와는 별도로 각종 비용과 수수료를 받는데, 이를 모두 합산한 총수익으로부터 이후 제작사와 권리 소유자에게 줄 금액이 계산된다. 극장 수익에서 배급사의 몫을 제한 나머지는 극장의 몫이다. 극장은 이 수익을 가지고 극장 대여료, 장비 비용, 인건비 등의 고정 비용을 지출한다. 당연히 산업의 모든 단계에서의 지원금이나 세금은 상영 수익의 최종 결산 금액에 영향을 미친다. 이러한 지원금과 세금은 산업 내 다수의 관련자들 사이의 매우 복잡한 재분배 체계를 만들어 내고 있다.

19. 2014년, 영화표 가격<sup>7)</sup>은 다음과 같이 세분화 된다. 우선 부가가치세(TVA, 문화 활동에 적용되는 일반적인 비율인 5.5%)와 영화 지원 기금으로 쓰이는 10.72%의 특별부가세

3) 스크린이 8개 이상인 극장을 의미한다.

4) 지방에 위치한 몇몇 극장은 극장의 미래를 위해 관객들에게 기부금을 받기도 한다.

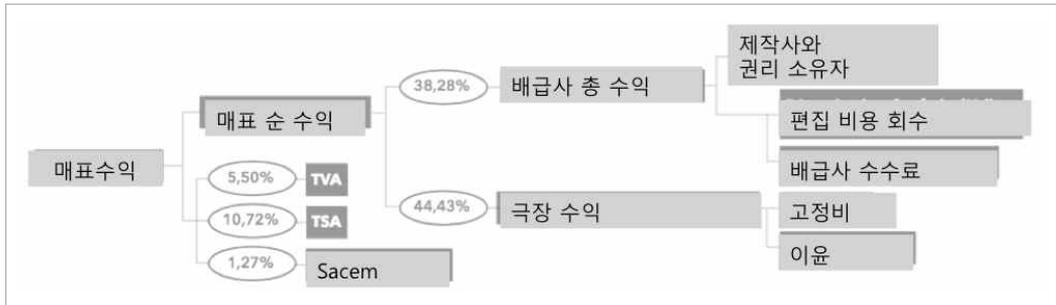
5) 이 비율은 영화법전에 명시된 최대 비율이다.

6) 일반적으로 배급사는 약속한 미니멈 개런티 금액의 10%만을 현금으로 지급한다. 나머지 90%는 Coficiné, Cofiloisirs, 은행과 같은 대출 기관에서 대출되어 제작사에 지급된다. 대부분의 경우 IFCIC이 이 대출금의 보증을 씌워서 은행은 그 위험성을 줄일 수 있다.

7) 매표 수익은 무제한 영화 카드를 사용하지 않는 관객의 입장과 무제한 영화 카드를 사용하는 관객의 입장을 모두 포함한다. 후자의 경우에 수익은 기준 가격(대부분의 입장이 5.10유로로 계산)에 맞춰 계산된다.

(TSA)가 있다. 이 둘을 뺀 나머지를 “영화 기본 가격”이라고 부른다. 여기서 SACEM(저작권협회)의 다양한 권리 비용, CNC 납입금, 조합 납입금 명목으로 1.27%<sup>8)</sup>가 제외되고, 38% 정도(상영 첫째 주에는 영화 기본 가격의 46.9%)는 배급사에게로 간다. 나머지는 극장 수익인데, 영화표의 평균 가격을 6.45유로라고 보았을 때, 결국 극장이 가져가는 실수익은 전체의 44%인 2.83유로 정도가 된다.

[그래프 1] 매표 가격의 구성



20. 극장 소유자와 극장 체인 소유자들은 특별한 자산을 보유한다. 그들에게 물리적인 공간을 제공하는 상영권이 바로 그 것이다. 상영권 없이 극장은 존재할 수 없다. 우선 상영 분야의 구성 방식과 최근의 경향을 살펴보는 것이 바람직할 것으로 생각된다.

21. 상영 활동의 성공은 높은 고정 비용(대여료, 기술적 장비 비용, 급여, 인건비)<sup>9)</sup>을 치밀하게 조절하여 이윤을 내는 것에 달려있다. 제작과 배급 활동은 성공을 자본 가치로 산출할 수 없는 상태에서 막대한 금액이 투자되는 사전 활동인 반면, 상영 활동은 그렇지 않다. 극장의 소유자들은 그들의 수익을 충분히 예상할 수 있다. 다만, 상영에 필요한 설비들을 언제 정비할 것인지, 그리고 얼마나 투자를 할 것인지를 고민하는 고정비가 있는 산업의 고전적인 딜레마 상황에 노출되어 있을 뿐이다. 그들의 상황은 제작사, 배급사의 상황과는 많이 다르다.

22. 중소 영화 상영 산업에서 극장 소유자들은 둘로 나뉜다. 한 쪽은 실질적 의미의 극장 소유자들로 이들은 소매 상인이라 볼 수 있다. 다른 쪽은 영화 편성자인데, 이들은 대중을 자극시키는 자극제 역할을 수행한다. 상영권의 영화 편성자들은 관객과 관객이 기대하

8) 이 수치는 극장이 가입한 노조에 따라 달라질 수 있다.

9) 고정 비용의 존재는 여러 상영권을 운영하면서 이를 감가상각해야 한다는 것을 시사한다. 멀티플렉스는 사람을 적게 고용하고 그들에게 여러 상영권을 관리하게 하는데, 극장의 디지털화로 심해진 이러한 관행은 대형 극장 사업자들에게 큰 경제적 이익을 가져다주는 데 공헌했다.

는 바를 잘 알고 있으며, 대중이 기대하는 영화와 발견의 즐거움을 줄 영화를 적절하게 섞어서 프로그램을 편성한다. 취향이 경험에 의해 변화되는 특징을 가진 영화 산업에서, 영화 편성자들은 대중의 취향을 규정하는 결정적인 역할을 수행하고 있다. 이러한 규정 행위는 특히 상영관의 홀과 주/월간 편성표에 앞으로 상영될 영화를 노출시키는 행위, 사전 광고 포스터를 붙이고, 예고편을 트는 행위, 극장을 시사회, 영화와 관련된 토론, 페스티벌, 만남의 장소로 탈바꿈 시키는 행위 등으로 나타난다. 영화 편성자들은 대중들을 위한 행사를 마련함과 더불어 극장의 경제적인 수익 또한 고려해야 하는데, 이 제약들은 그들로 하여금 관객의 곁에 있으면서도 항상 그들을 자극시키기 위해 고민해야하는 상황에 놓이게 하였다. 대형 극장 사업자의 경우 영화 편성자와 극장 소유자의 역할은 분리되어 있고, 보통 편성자 한 명이 모든 상영관의 편성을 담당하고 있다. 영화 편성은 영화의 잠재성과 관객들의 지역별 특성을 고려하여 결정된다.

23. 상영의 결정적인 매개 변수 중 하나는 시간이다. 시간은 다양한 모습으로 나타나 결정적인 역할을 수행한다. 다음은 시간이 다양한 모습으로 실현된 예들이다. 입소문이 나기 위해서는 약간의 시간이 필요하다. 영화는 다른 시간이 아닌 특정한 바로 그 시간에 상영될 수 있다. 영화는 오랫동안 상영될 수도, 얼마 지나지 않아 다른 영화로 교체될 수도 있다. 상영이 시작된 지 며칠 후에 상영관이 교체될 수도 있다.

24. 영화 편성자는 해당 지역의 사회학적 특징 또한 고려해야 한다. 일반적으로 편성자는 그 지역의 인구 구성의 특징들을 알고 있다.

25. 마지막으로, 경쟁 환경의 이해가 상영의 마지막 주요 매개 변수가 된다. 극장 소유자는 나름의 방식으로 프로그램을 편성하기도 하지만, 경쟁사의 편성에 따라 프로그램을 바꾸기도 한다. 배급사가 경쟁 극장에 영화를 걸 수도 있기 때문이다.

26. 상영 활동의 일반적인 방식을 이야기하는 것은 매우 까다로운 일이다. 왜냐하면 적어도 다음에 제시된 두 요소가 커다란 차이를 만들어내기 때문이다. 첫째, 지역의 문제이다. 도심과 외곽 시장이 매우 다른 것처럼, 파리 시장은 프랑스의 나머지 지역 시장과 매우 다르다. 둘째, 극장 경영 방식의 문제이다. 체인 극장과 독립 극장의 상황도 매우 다른데, 이들은 모두 경제적 지배 구조 안에 놓여있다.

27. 파리는 스크린 수나 수익면에서 가장 큰 시장이다. 파리에서의 상영이 해당 영화에 대한 경향을 만들어내는데, 예상은 항상 맞아 떨어진다. 그 이유는 다음과 같다. 파리의 극장에서든 지방의 극장에서든 연간 600편의 영화가 상영되기는 힘들다. 지방의 경우 파리보다는 적은 수의 영화가 개봉하는 편이다. 지방의 극장 소유자들은 영화를 보고 이 중에서 일정 수를 선택하여 상영을 편성하는데, 이에는 이런 저런 배급사들의 “라인 업”에

대한 신뢰, 감독이나 배우의 명성, 홍보 활동이 영향을 미친다. 당연히 상영 초기 성적도 고려 대상이 되는데, 이러한 의미에서 예상은 스스로를 실현시킨다. 왜냐하면 한 영화의 수요일(역자주: 개봉일) 성적이 나쁘면, 극장 소유자들은 이를 다른 영화로 교체해버릴 것이고, 이로 인해 그 영화의 성적은 더 나빠지게 되기 때문이다. 재개봉관의 경우에는 개봉관에서의 수요일 14시와 일요일 저녁의 관람객 수치에 따라 영화의 성공을 예측하고, 성공하지 않을 영화들을 편성하지 않을 것이다. 영화가 자리를 잡을 시간조차 주지 않고 말이다. 게다가 이들이 참고하는 수치는 상영 당이 아니라, “프린트” 당 절대값으로 발표된다. 블록버스터 영화들은 하루에 7회도 상영할 수 있는 반면, 제작비가 적은 영화들은 하루에 1회 혹은 2회 밖에 상영하지 않을 것인데도 말이다.(이는 수도권에서 나타나는 비교적 새로운 경향이다.)

28. 상영 산업의 재정적 지원에는 선별 지원과 자동 지원이 있다. 상영 산업의 자동 지원으로 각 극장은 영화 상영에 관계된 프로젝트를 실행하거나 투자를 할 수 있다. 자동 지원금은 입장 가격에 포함된 세금(TSA)의 총액에 비례하여 계산된다. 극장이 수익을 내면 낼 수록 CNC가 지원하는 금액은 이에 비례하여 적어지게 되는데, 세금 총액의 30%라는 하한선이 존재한다. 상영 산업의 자동 지원 금액은 2014년 6570만 유로<sup>10)</sup>로 집계되었다. 자동 지원금은 최대 3년까지 선지급될 수도 있고, 같은 기업 내의 극장들의 경우에는 이를 서로 나누어 사용할 수도 있다. 이러한 장치는 극장 시스템을 재정비하는 데 필요한 자금을 지원함으로써, 극장 사업자들에게 있어서 전략적 이점이 된다.

29. 선별 지원은 세 가지 종류가 있다. 설비가 불충분한 지역의 상영관을 현대화하기 위한 지원, 예술과 실험 극장을 위한 지원<sup>11)</sup>, 영화 편성이 어려운 상영관을 위한 지원이 바로 그것이다.

- 설비가 불충분한 지역의 상영관을 현대화하기 위한 선별 지원은 프랑스 내 영화 설비의 정비를 돕고 배급의 다원성을 조장한다는 목적을 가지고 1983년부터 시행되기 시작하였다. 이 투자 지원은 자동 지원금으로는 극장을 현대화하거나 새로운 극장을 설립하기 힘든 개별 극장들(영리 회사 혹은 단체), 일반인을 대상으로 한다.

10) CNC 『La lettre du CNC』, n°120, 2015년2월.

11) 영화 상영 장소로서의 예술과 실험 극장은 다음에 근거한다. a)총 상영 대비 예술과 실험 영화를 상영하는 비율을 가리키는 자동적 지표 b)이 자동적 지표를 두 계수로 기중 계산을 한 수치. 두 계수 중 하나는 상위 계수로 이는 총 상영 영화 편수, 여러 활동 관련 정책, 영화적, 사회적 환경 등을 평가한 것이며, 나머지 하나인 하위 계수는 극장의 상태, 상영되는 예술과 실험 영화의 다양성, 기능의 지속성 (예: 공사 기간을 제외한 상영 주 수, 상영 횟수, 인구를 고려)을 평가한 것이다. 최근에 등급의 부여 방식이 변경되어 다양성 기준이 더 엄격해졌다. N년도에 이 등급 심사를 처음 받는 극장의 경우, N-2년 7월부터 N-1년 6월까지의 극장 영화 편성이 평가 대상이 된다. 이미 N년도에 등급을 받은 극장의 경우, 예술과 실험 극장으로서 영화 편성 조건들을 잘 이행했는지 확인하기 위해 N-1년도의 활동이 평가된다.

- “예술과 실험” 극장 소유자들은 예술과 실험 영화로 분류된 영화에 많은 상영 시간을 배정할 경우, 이 영화를 진흥하는 정책을 펴고 있는 경우, 이 두 경우에 지원을 받을 수 있다. 2014년 1148개의 극장에 1460만 유로의 지원금이 할당되었다.
- 영화 편성 경쟁에서 “어려움”을 겪고 있는 극장을 위한 지원도 있다. 특히 파리와 인구 20만 명 이상의 도시, 인구 20만 명 이하이지만 전년도 150만 명의 관객수를 기록한 도시의 극장들이 고려 대상이 된다. 지원 선정에는 영화 편성의 질, 다양성, 위험성, 시설, 활동, 극장 경영의 질 등이 고려된다. 2014년에는 39개의 극장에 총 1760만 유로가 할당되었다.

## A2. 스크린 공급과 영화 편성

30. 2014년의 극장 관객수는 2억 900만 명으로, 2013년의 1억 9400만명 대비 8%가 상승하여 1967년 이래로 두 번째로 가장 높은 수치를 기록했다. 참고로 2015년의 관객수는 2억 600만 명으로 예상된다. 2014년에는 3940만 명이 영화관을 한 번 이상 방문했고, 관람객 한 명 당 평균 방문수는 5번이었다. 이러한 단순한 수치는 25세~49세의 성인 관객이 32%로 가장 높은 비중을, 노년 관객이 그 다음으로 높은 비중인 26.5%를 차지하고 있다는 사실, 어린 관객의 수치(24세 미만 22%, 15세~24세 19%)<sup>12)</sup>가 좋은 수준을 유지하고 있다는 사실 등은 보여주지는 않는다.

[표 1] 영화관 상황의 국제적 비교

국가	스크린 수	거주 인구 백만 명 당 스크린 수	자국 영화 비율(%)	관객수(백만)
스페인				
2005	4383		12%	127
2014	3694	78	25.6%	87.4
이탈리아				
2005	3280		25.7%	105
2014	3917	60	27.8%	100.2
영국				
2005	4889		33%	164
2014	4637	64	15.5%	157.5
독일				
2005	4889		17%	127
2014	4637	57.5	26.7%	121.7
프랑스				
2005	5281	83.6	36.6%	175.6
2014	5647	86.3	44.4%	209

참고 자료: CNC, 「données internationales<sup>13)</sup>」의 자료 직접 인용.

12) 「PubliXine, Baromètre du public des salles de cinéma」, CNC, MEDIAVISION, HARRIS INTERACTIVE, 2015년 7월.

31. 위의 표는 프랑스의 스크린 공급에 대한 특이 사항을 보여준다. 프랑스의 수치를 살펴보면, 거주 인구 당 스크린의 수(3번째 열)는 표에 제시된 다른 나라들과 비교해 보았을 때 가장 높다. 상영되는 “국산” 영화의 비율 또한 가장 높은 것으로 드러나고 있다. 관객수에 관해서는, 인구가 더 많은 독일보다 혹은 거주 인구 당 스크린 수가 꽤 많은 영국보다 프랑스의 관람객 수가 눈에 띄게 높다는 점이 흥미롭다. 20년 전부터 시작된 상영관 현대화 노력, 영화 지원 공공 정책 등이 프랑스에서의 영화의 성공에 일부 영향을 미쳤을 것으로 평가된다. 영화관에 대한 지속적인 투자로 관객들의 기대하는 수준까지 상영관의 수가 늘어날 수 있었던 것으로 보인다.

32. 위의 표를 통해 2005년과 2014년 사이 스크린의 수가 5269개에서 5647개로 7.2%의 상승을 보였지만, 같은 기간 동안 극장의 수는 2074개에서 2020개로 2.6% 감소한 것을 확인할 수 있다. 총 보유 극장 수의 측면에서 매년 평균 10개의 극장이 감소했다고 볼 수 있으며, 이는 멀티플렉스의 출현 때문인 것으로 해석된다. 멀티플렉스는 2003년 135개에서 2014년 191개로 증가했는데, 이는 곧 매년 평균 6개의 멀티플렉스 영화관이 개장했음을 의미한다.

[표 2] 프랑스의 영화 상영관 관련 총 보유 상황의 변화

년도	극장 수	스크린 수	좌석 수	상영 횟수
2005	2074	5369	1017553	6087800
2006	2064	5281	1018494	6239700
2007	2055	5316	1022693	6295900
2008	2069	5390	1036136	6581700
2009	2066	5470	1051524	6708600
2010	2049	5467	1048156	6844800
2011	2033	5467	1046847	7044500
2012	2035	5508	1053643	7151600
2013	2026	5588	1065849	7268700
2014	2020	5647	1071305	7576300
변동 폭	-2.6%	+5%	+9.8%	+24.4%

참고 자료: CNC, 「données internationales<sup>14)</sup>」의 자료 직접 인용.

33. 극장 수는 10년 이래로 계속 감소하고 있지만, 스크린 수, 좌석 수, 상영 횟수는 평균 이상의 증가를 보이고 있다.

13) [http://cnc.fr/web/fr/detail\\_ressource/-/ressources/23320;jsessionid=06D57A0BF2D349DEF9FFF131B97A62E6.liferay](http://cnc.fr/web/fr/detail_ressource/-/ressources/23320;jsessionid=06D57A0BF2D349DEF9FFF131B97A62E6.liferay)

14) [http://cnc.fr/web/fr/detail\\_ressource/-/ressources/23320;jsessionid=06D57A0BF2D349DEF9FFF131B97A62E6.liferay](http://cnc.fr/web/fr/detail_ressource/-/ressources/23320;jsessionid=06D57A0BF2D349DEF9FFF131B97A62E6.liferay)

34. 프랑스 내의 극장은 국가의 전 지역에 걸쳐 조밀한 조직을 갖추고 있으며, 많은 예술과 실험 극장들이 존재하는 덕분에 상영관의 다양성 또한 지켜내고 있다. 프랑스적 특성을 보여주는 예술과 실험 극장은 많은 수가 시 혹은 단체와 연계된 상영관들이다. 2014년의 수치에 따르면, 1644개의 소도시가 적어도 한 개 이상의 영화 상영관을 보유하고 있었으며, 인구 50000명 이상의 모든 도시에서 영화관을 찾아볼 수 있었다. 특히 Ile-de-France 지역, Rhône-Alpes 지역, Provence-Alpes Côte-d'Azur 지역에 관객들이 집중되었는데, 2014년 Ile-de-France 지역은 국가 전체 관객수인 2억 900만 명 중, 27.4%인 5730만 명의 관객수를 기록했다. 그 뒤를 이어 Rhône-Alpes 지역의 관객수가 전체의 10.5%인 2190만 명에 이르렀고, Provence-Alpes Côte-d'Azur 지역이 전체의 8.2%인 1720만 명의 관객수를 기록했다. 또 다른 프랑스적 특징인 예술과 실험 극장 경우, 그 수를 유지함을 넘어서 증가 추세를 보였다. 2005년에 1063개이던 극장은 2014년 1116개에 이르러 전체 극장 수의 55.2%를 차지했다. 29개의 멀티플렉스가 예술과 실험 극장으로 분류되기도 했지만, 예술과 실험 전체 극장의 56.5%가 상영관이 하나인 극장이다. 예술과 실험 극장에서 영화를 관람하는 관객은 총 관람객의 29.3%를 차지하고 있다<sup>15)</sup>.

[표 3] 극장의 지역적 이질성

	1만 명 미만	1만~2만 명	2만~5만 명	5만~10만 명	10만~20만 명	20만 명 이상 (파리 제외)	파리	프랑스
전체 상영관	1026	316	303	132	87	69	87	2020
멀티플렉스	22	18	61	34	26	21	9	191
예술과 실험	589	190	174	63	38	24	38	1116
유효 스크린	1485	838	1318	627	517	447	404	5647
좌석(천 석)	283	159	248	124	96	84	75	1071
스크린 당 좌석	190	190	188	199	186	189	186	190
좌석 당 인구	114	42	36	39	39	42	30	58
상영 횟수(천 회)	1161	988	1973	992	888	795	780	7577
입장 수(백만 명)	32.33	26.8	62.28	25.45	22.07	23.91	26.25	208.97
전체 비율	16.4%	12.8%	25%	12.2%	10.6%	11.4%	12.6%	100%
매표 수익(백만유로)	189.97	164.77	325.51	161.2	144.87	158.7	180.7	1332.73
전체 비율	14.3%	12.4%	24.9%	12.1%	10.9%	11.9%	13.6%	100%
수익/입장수(유로)	5.9	6.15	6.36	6.33	6.57	6.64	6.88	6.38
관람 빈도*	1	3.99	5.8	5.23	5.9	6.66	11.75	3.35
좌석당 입장 수	114	169	211	204	229	283	349	195
좌석 점유율**	14.49	14.6	14.2	13.4	13.5	16.3	18.3	14.8

참고 자료: CNC, 『La géographie du cinéma, les dossiers du CNC』, n°333, 2015년 9월.

주석: \*: 입장 수와 해당 지역의 인구와의 관계

\*\* : 상영 횟수와 좌석수를 곱하여 얻은 입장 수와 좌석간의 관계

15) 『Projet de Loi de finances pour 2016』, Virginie DUBY-MULLER(의견서 보고 책임자), 2015년 10월.

35. 위의 표를 통해서, 예술과 실험 극장과 멀티플렉스 두 곳을 고려했을 때 파리보다 프랑스 전 지역(파리와 지방)에서 예술과 실험 극장이 차지하는 비율이 높다(4.2 대 5.8)는 사실을 확인할 수 있다. 좌석 당 인구 수는 프랑스 전 지역이 파리보다 많은데, 이는 지방의 극장 밀집도가 파리보다 낮다는 사실에서 오는 당연한 결과이다. 우리는 파리 지역이 총 관객의 12.6%, 총 수익의 13.5%를 차지하고 있다는 사실을 확인할 수 있는데, 이는 파리 지역의 관람료가 프랑스 나머지 지역보다 약간 높다는 사실을 시사한다. 이는 관객 당 수익이 파리(6.88유로)가 프랑스 전 지역(6.38유로)보다 높다는 사실을 통해 확인할 수 있다. 관람 빈도는 파리 지역이 프랑스 전 지역보다 4배 정도 높다. 이는 수도권 거주자들과 영화관 사이에 강한 결속 관계가 있다는 것을 강조하고 있다. 이러한 사실은 또한 파리가 프랑스 나머지 지역보다 높은 좌석 점유율을 보이고, 그에 따라 높은 수익을 창출하고 있다는 결과를 낳았다. 우리는 예술과 실험 극장이 인구 5만 명 이하인 소도시에 많이 분포(1645개의 극장)하는 반면, 인구 5만 명 이상의 도시에서는 멀티플렉스의 비율이 높다는 당연한 사실 또한 확인할 수 있다. 사실 이 수치는 현실을 잘 반영한다고 보기는 어렵다. 일부 멀티플렉스의 경우에는 대도시의 외곽에 있는 인구 수가 적은 도시에 위치하기 때문이다. 멀티플렉스는 일반적으로 인구 수가 많은 지역에 위치하며, 독립 극장들은 전 지역에 걸쳐 분포되어 있다고 이야기 하는게 보다 정확하다고 할 수 있겠다. 위의 표 3를 통해 알 수 있는 사실들 중, 소도시의 좌석 점유율(14.49%)이 프랑스 전체 점유율(14.8%)과 비견할 만하다는 사실 또한 언급하고 싶다.

36. 오랜 기간 동안 프랑스 전 지역 백 여 명의 영화 편성자들은 나름의 방식으로 “일반적인” 관객의 기대를 충족시키는 동시에 알려지지 않는 영화를 보고 싶은 욕구를 깨우고 “가장자리<sup>16)</sup>”의 관객을 움직일 수 있을 만한 다양한 프로그램을 제안해왔다. 프로그램 편성, 날짜, 상영 기간, 상영 시간, 영화관의 위치를 조정함으로써 극장은 상업 영화에서부터 고도로 전문적 영화, 장르 영화에 이르기까지 다양한 영화를 제공해왔다. 성공의 비밀들을 체계화할 수 없다는 점에서 영화 편성자라는 직업은 실로 수공업적이라고 할 수 있다.

37. 멀티플렉스와 예술과 실험 영화를 두고 경쟁하게 되면서 독립 극장들은 수지타산을 맞추는 데 더욱 더 큰 어려움을 겪고 있다. 많은 상영관에서 다양성 영화를 상영하고 있고, 상영되는 영화의 수와 상영 횟수 또한 증가하고 있음에도 불구하고, 우리는 “인기있는” 영화에만 관람객이 집중되고 있음을 목격한다.

---

16) 학계에서 ‘가상자리의 균형’이라는 용어는 한 소비자가 그의 모든 예산을 하나의 재화에 구입(경제학 용어로 비불록성)하는데 사용하는 상황을 가리킨다. 이와 유사하게 여기서는 소수이지만 열정적인 대중들이 존재하는 상황을 의미한다.

38. 블록버스터 영화들의 대대적인 광고로 다양한 영화를 제공하는 것이 점차 어려워지고 있다. 이러한 상황(영화가 관객 층이 없는 시간 대로 옮겨지거나, 순식 간에 상영 프로그램에서 제외되는 등)은 점차적으로 대중의 취향에 영향을 미치게 된다. 바뀐 취향, 하지만 다양성에 대한 필요성은 잔존하는 상황은 새로운 극장의 탄생을 도왔다. 대중들이 다양성이 싫증이 난 것이 아니다. 반대로 최근 영화 산업에서 보여지는 마케팅, 요금, 기술의 격변이 바로 이 다양성을 줄이려는 것을 목표로 삼고 있다. 설령 대중의 기대를 저버릴 수 밖에 없을지라도 말이다.

### A3. 극장 체인의 집중화

39. 멀티플렉스 극장의 갑작스런 출현은 상영관과 영화 프린트의 디지털화와 맞물려서 영화 상영 산업을 뿌리 속부터 바꿔놓았다.

40. 주로 대도시의 외곽<sup>17)</sup>에 위치하고 있는 멀티플렉스는 접근이 쉽고 주차장을 구비하고 있으며 쇼핑 센터와 연계된 다양한 활동들을 제안한다. 상영 시간은 일부러 살짝 어긋나게 계획되어(일반적으로, “고객”들을 위한 두 가지 “소비” 가능성의 간격이 30분을 넘지 않는다.), 상영 시간을 놓쳤을 경우에도 관객들이 그 장소에 머무르며 다른 “상품”을 구입하는 대안적인 소비를 할 수 있도록 유도한다. 멀티플렉스의 성장은 실로 주목할 만하다. 2005년에서 2015년 사이, 프랑스 전체 극장 보유수에서의 멀티플렉스 극장이 차지하는 비중은 7.2%에서 9.5%로 증가하였고, 멀티플렉스의 스크린 수는 전체 스크린 수의 32.4%에서 39.3%로 증가했다. 멀티플렉스 영화관은 전체 관객의 59.9%를 담당하고 있는데, 이는 집중 상영(상영의 총 53.9%), 상대적으로 많은 좌석 수(41.7%), 다른 영화관의 수치를 살짝 상회하는 좌석 점유율(멀티플렉스의 경우 15.3%, 나머지 영화관의 경우 14%)로 설명된다. 멀티플렉스 극장들은 극장 상영을 통해 얻은 수익으로 저작권을 구입하여 영향력을 키우고 있기도 하다.

---

17) 파리는 많은 멀티플렉스들이 시내에 위치하는 특수한 경우임을 밝힌다. 이 상황은 독립 극장들에게 특수한 문제를 야기하고 있다.

[표 4] 프랑스의 멀티플렉스 관련 통계

	2000	2005	2010	2014
멀티플렉스 수	108	149	172	191
극장 비율	5.0%	7.2%	8.4%	9.5%
스크린 비율		32.4%	36.4%	39.3%
좌석 비율		33.1%	37.7%	41.7%
상영 비율	35.9%	48.5%	53.3%	59.9%
입장 수 비율	41.3%	53.8%	58.5%	59.8%
수익 비율	43.4%	56.9%	62.1%	3.8%

참고 자료: CNC의 자료 직접 인용<sup>18)</sup>.

41. 막대한 자금이 필요한 멀티플렉스 극장의 건설은 주로 대형 극장 체인에 의해 이루어진다. 극장 체인은 멀티플렉스를 바탕으로 스크린의 공급을 늘려 시장 점유율을 높인다. 멀티플렉스로 전환할 힘이 없는 작은 극장들은 새로운 경쟁 상황에 노출되고, 이 중 상당수는 극장을 팔거나 파산하게 된다. 일부는 극장 체인에 팔려, 여러 개의 추가 스크린을 갖춘 상영관들로 탈바꿈하게 되는데, 이는 이전의 상영 산업 구조의 균형을 무너뜨리는 것이다. 극장 체인에 의한 극장 매입은 여러 전략적 야심과 맥을 같이 한다. 지역 독점 시장을 만들어 내기 위해 다른 극장을 문닫게 하고, 이를 매입하여 다른 공간으로 활용하는 등이 그 예다.

42. 이러한 영화 산업의 상황을 대형 유통 시장 안에서 쇼핑 센터가 갑작스럽게 출현하면서 생긴 상황들과 비교할 수 있겠다는 생각이 뇌리를 스친다. 쇼핑 센터는 일반적으로 대형 슈퍼마켓(카르푸, 오상 등)을 중심으로 세계적 브랜드들(자라, H&M, 맥도날드 등)과 작은 상점들(열쇠 가게, 꽃집 등)이 모여있는 큰 회랑형 구조로 이루어져 있다. 이 소위 “쇼핑몰”의 아이디어는 미국에서 생겨나 60년대 초 프랑스에 수입된 것으로, 프랑스 내 소비 질서를 완전히 뒤흔들어 놓았다. 전통적 상업 구조 내에서 소비자들은 필요(바게트 빵을 구입하는 것 등)를 느끼고, 이를 충족시키기 위해 빵집으로 향했다. 쇼핑 센터 내에서 소비자들은 그 곳에서 일정 시간을 보낸 후, 그들이 접한 제품 물품에 따라 구매를 결정한다<sup>19)</sup>. 쇼핑 센터는 1970년과 1990년 사이에 황금기를 보낸 이후, 대도시에서 대중 교통과 주차 문제가 대두되고 정형화된 상점들의 연속으로부터 비롯된 물개성화에 염증을 느낀 소비자들이 늘어나면서 그 빛이 퇴색되기 시작했다. 게다가 쇼핑 센터의 중심에 위치한 대형 슈퍼마켓은 그들의 냉혹한 철칙을 점차 드러내기 시작했다. 낮은 가격, 매장 안에 진열된 상품들의 할인으로 인한 구입 강요, 이동식 상품 진열 선반 위에서의 가격

18) <http://www.cnc.fr/web/fr/estimations-de-l-annee-2015>

19) “만일 우리가 사람들이 우리 쇼핑몰에서 시간을 보내게 만들 수 있다면, 그들의 지갑도 곧 따라올 것이다. 우리가 원하는 바는 단지 사람들이 우리 쇼핑몰에 시간을 보내러 오도록 만드는 것이다.”, Reed KRACKE, 쇼핑몰 관계자.

홍정, 독립 유통업자들의 상품과 경쟁하게 된 슈퍼마켓의 이름을 단 상품들의 등장, 이러한 모든 행위들은 대형 슈퍼마켓에 대한 인기를 떨어뜨리기에 이르렀다. 이러한 상황에서 대형 슈퍼마켓들은 주거지 인근으로 그들의 상점을 재배치 함으로써 소비자들의 시드러진 마음을 다시 잡으려 했다. 대형 슈퍼마켓과의 경쟁에서 살아남지 못하고 문을 닫은 정육점, 구멍가게들이 있던 바로 그 자리에 생긴 카르푸 마켓과 프랑프리(Franprix)는 근접성과 배달 서비스를 내세우며 그들의 세력을 넓혀갔다. 대도시에서 명맥을 유지하는 데 성공한 작은 독립 상점들은 그들의 영역에서 세력을 넓히고 있는 대형 마켓의 등장으로 고통받았고, 유기농 상품 코너, 소물리에가 운영하는 와인 코너, 냉동고의 확찬 진공 상태의 고기가 아닌 주인이 고객 앞에서 고기를 직접 잘라주는 정육 코너 등을 발전시키기에 이른다.

43. 최근 몇 십 년 동안 일어난 대형 유통 체인의 마케팅 방법 변화에 대한 짧은 언급은 영화계에서도 이러한 유사한 경향이 일어날 수 있다는 것을 시사한다. 특히 새로운 형태의 멀티플렉스 극장이 대도시로 귀환하는 모습은 카르푸 마켓이 도시 내로 이동한 것과 무관하지 않다. 비교의 폭을 넓히지 않더라도 우리는 대형 유통 체인의 경우에서와 같이 영화계와 관련해서도 소비자에게 다가갈 열쇠를 쥐고 있는 쪽, 즉 극장 체인들이 성공의 패를 가지고 있다는 사실을 명심해야 할 것이다.

44. 대형 유통 업계의 상황처럼, 대형 극장 체인은 두 단계를 거쳐 그들의 멀티플렉스 극장을 발전시켜왔다.

- 첫 번째 단계로, 이들은 색다른 상품을 제공함으로써, 멀티플렉스를 기존의 극장들과 차별화 시켰다. 특히 도시 외곽에 거주하는 사람들에게 영화 관람으로 대표되는 여가 생활을 즐기려 외출할 수 있는 기회를 제공했다. 특히 음식, 상영관의 안락함, 쇼핑 센터에의 통합이라는 이점이 강조되었다. 프로그램은 특히 비디오와 텔레비전을 통해 볼 수 있는 영화들과는 차원이 다른 영화들로 편성되어 영화관을 저버렸던 관객들을 다시 영화관으로 유인할 수 있게 했다. 미국 영화라는 거대한 함대를 동원, 팝콘 영화로 영화 애호가들을 죽이려하고 있다는 비난을 고려하여, 포식자처럼 보이지 않으려고 주의를 기울이기도 했다.
- 두 번째 단계로, 2000년 경 영화 체인은 독립 영화관들의 영화 편성과 유사하게 영화를 편성하는 쪽으로 그들의 전략을 바꾸었다. 차별화의 시대는 끝이 났고, 전통적인 극장들과의 경쟁 시대가 시작되었다<sup>20)</sup>.

45. 우리는 여기서 대형 유통 업계의 전략과 유사한 점을 발견할 수 있을 것이다. 멀티플

20) 이 시기는 극장 승인(새로운 극장의 설립)에 관한 행정 소송의 증가를 동반했다.

렉스는 큰 덩치를 이용하여 규모의 경제 혜택을 받을 뿐만 아니라 배급사와의 세력 균형을 통해 그들의 초기 특성들을 유지하였다. 이와 동시에 독립 극장의 관객들까지 장악하는 것으로 그들의 힘을 뺏겼다. 탄생 직후인 첫 번째 시기에 멀티플렉스는 대중의 발길을 영화관으로 향하게 한다는 점에서 독립 영화관과 상부상조의 관계였다. 이에 반해, 이제는 그들을 위협하는 존재로 탈바꿈한 것이다. 이에 재정적으로 매우 취약한 상태가 된 독립 영화관은 네트워크를 구축하거나 상영 프로그램을 변경해야 했다.

46. 독립 극장들을 구입하면서 조금씩 상영망을 구축해 온 극장 체인들은 멀티플렉스가 발전하는데 주요 촉진제로서 기능했다. 파테-고몽과 UGC는 파리 뿐만 아니라 프랑스의 나머지 지역에도 대거 세워졌으며, MK2(UGC와 UGC 무제한 영화 카드의 사용 협약으로 연계된)는 파리 내에, CGR은 지방에, 시네빌과 같은 몇몇 네트워크는 프랑스의 일부 지역에 한정되어 있다.

[표 5] 2014년 주요 대형 극장 체인

그룹	스크린 수
파테-고몽	782(13.8%)
CGR	440(7.8%)
UGC	426(7.5%)
CapCinéma	148(2.6%)
Ciné Alpes	108(1.9%)
Cinéville	98(1.7%)
Mégarama	88(1.6%)
Kinépolis	87(1.5%)
MK2	65(1.2%)
Font-SNES	64(1%)

참고 자료: CNC<sup>21)</sup>

47. 경제 분야의 집중도 분석을 통해, 하나 혹은 여러 기업들이 경쟁 자체를 왜곡할 수 있을 정도의 영향력을 가지고 있는지를 확인할 수 있다. 일반적으로 이들이 카르텔을 형성할 때는 정상 가격보다 높은 가격을 책정, 소비자를 희생시키면서까지 이윤을 얻으려고 하는 것이 관행이다. 따라서 경쟁 규제 기관은 이러한 지배적 위치의 남용을 제재하기 위해 경쟁법을 동원해야 한다.

48. 극장 상영 산업 관련 수치들은 경쟁의 모습이 어떠한지 진단을 내리는 것을 어렵게 만들고 있다. 이 수치들은 대형 극장 체인에 속한 극장들의 수가 얼마나 되는지만을 보여

21) [http://cnc.fr/web/fr/detail\\_ressource/-/ressources/23320;jsessionid=06D57A0BF2D349DEF9FFF131B97A62E6.liferay](http://cnc.fr/web/fr/detail_ressource/-/ressources/23320;jsessionid=06D57A0BF2D349DEF9FFF131B97A62E6.liferay)

줄 뿐이기 때문이다. 이러한 수치로는 진단이 어렵기 때문에, 상영 산업에 만연한 집중도를 보다 정확하게 보여주는 표를 제시하기 위한 보다 치밀한 통계적 일반화 과정에 몰두해야 할 필요가 있다고 보여진다.

49. CNC와 여러 기관들은 상영 분야의 집중도는 심하지 않은 수준이라는 공식적인 진단을 내놓고 있다. 예를 들어 CNC의 최근 간행물인 2015년 9월 발간, <CNC 보고서> 333호 <영화계의 지리적 분포>는 다음과 같은 어조를 보인다.

〈소규모 극장(일년에 8만 명 이하의 관객을 동원하는 극장)은 2014년 전체 영화관의 73.7%(2013년 대비 2.2 포인트 감소)를 차지하고 있다.〉

50. 올리비에 바보(Olivier Babeau)<sup>22)</sup>가 작성하고 국립프랑스영화연맹(FNCF)이 편집한 영화관 백서는 CNC의 보고서와 같이 집중화가 별로 크지 않다고 주장하고 있다.

〈배급사들은 강한 집중화를 보이는 반면, 극장의 집중화는 이보다 약하다. 현재 세계의 대기업이 시장을 지배하고 있는 상태인데, 그 중 2001년 고몽 파테의 기업 합병으로 탄생된 EuroPalaces SAS기업이 현재 프랑스 제 1의 극장 상영 기업이다. 이 기업은 고몽과 파테의 기존 극장들을 아우르고 있으며, 이 두 이름을 건 극장 또한 설립했다. 또 다른 기업인 Circuit Georges Raymond(CGR)는 국내 상영 사업에 전념하고 있는 회사이며, 프랑스 여러 지역의 서로 다른 극장 네트워크를 통합하여 1971년 설립된 UGC-Ciné-Cité는 파리 지역의 제1 사업자이다. 위의 세 기업은 프랑스 내 총 극장의 25%를 차지하고 있다. 이 외에 다른 기업들도 존재한다. Kinépolis France SA(벨기에의 Kinépolis 그룹의 자회사), MK2, Cinéville, SA Les images Lemoine 등이 바로 이것이다. 상영 활동이 원자 구조를 보이지는 않을지라도, 그 집중도는 상대적으로 배급사에 비해 약하다. 2009년 173개의 프랑스 멀티플렉스가 40개의 서로 다른 기업에 의해 운영되고 있었으며, 그 중 98개 만이 앞서 언급한 세 개의 극장 체인 중 한 곳에 속했다는 사실에서 이를 확인할 수 있다.〉

51. 여러 자료에서 계속해서 강조되고 있는 것은 세 개의 극장 체인이 보유한 스크린 점유율이 대수롭지 않은 수준(25%)이며, 상영 산업의 “집중도는 약한 편”이고, “상영 산업은 배급 산업보다 덜 집중화된 모습을 보이는 것 같다”라는 것이다.

52. 페로-르클레르(Perrot-Leclerc) 보고서(2008)<sup>23)</sup>는 이와 반대되는 진단을 내렸다.

22) 이 보고서는 2010년에 출판되긴 했지만, 정확한 출판 날짜는 알 수 없다.

23) 『Cinéma et Concurrence』, Anne PERROT, Jean-Pierre LECLERC, 2008년 3월. 경제산업고용부 장관 Cristine

〈상영 분야는 배급 분야보다 집중화 정도가 심하다. 상영 분야는 세 개의 대형 극장 체인에 의해 지배되고 있는 상태다. 이들은 멀티플렉스 네트워크 구축, 프로그램 편성, 포인트 카드 제도 등을 통해 관객과 수익의 상당 부분을 끌어모으고 있다.〉

53. 위 보고서는 이 분야의 많은 분석가들이 배급사와 극장 간의 협상에서 협상의 힘이 극장 쪽으로 기울어져 있다는 사실을 간과하고 있다고 밝히기도 했다.

〈제작되는 영화 수의 증가와 개봉 일정의 혼잡함은 최근 배급사 중심의 시장의 권력 구조를 무너뜨리고, 스크린이라는 희귀 자원을 보유한 극장 쪽으로 권력을 이동시키는 데 공헌했다.〉

54. 극장 산업의 집중도가 약하다는 진단은 부분적으로 제공된 수치에 근거하는 것이다. 이 분야의 집중도는 세 극장 체인이 보유한 스크린의 비율(참고: 표6, 2008년 25%, 2014년 32%)로 측정되었었다. 하지만 이는 부분적인 지표로서 사용될 수 있을 뿐이다. 게다가 이 지표의 계산 방법은 정상적이지 않다. 예를 들어, 항공사의 집중도를 알아보기 위해 상위 세 개의 항공사가 기록한 운행 거리의 비율을 계산하는 것이라고 생각할 수 있다. 경쟁에 대한 분석은 해당 분야의 시장 점유율의 집중도, 다시 말해서 극장 전체 수익의 비율을 살펴봄으로서 이루어지는 것이다.

55. 겉으로 보기에 전혀 중요해보이지 않는 이러한 측정 방법의 차이가 커다란 결과의 차이를 낳고 있다. 만일 우리가 극장 수에 관심을 가진다면, 우리는 2014년 영업하고 있는 총 5647개의 극장 중 고몽-파테와 그의 뒤를 따르는 UGC, CGR 세 곳이 상위 3개의 극장 체인임을 확인할 수 있다. 이 세 그룹이 보유한 극장을 합치면, 총 171개라는 수치를 얻게 되는데 이는 전체 극장의 9.5%, 전체 스크린의 32.2%를 차지하는 것이다. 이 수치는 확실히 높은 편이긴 하지만, 상황을 올바르게 보여주지는 못한다.

[표 6] 2014년 세 개의 주요 극장 그룹의 시장 점유율(프랑스 전체)

	CGR, UGC, 고몽 파테	총	시장 점유율
극장 수	171	2107	9.5%
스크린 수	1724	6051	32.3%
상영 횟수(천 회)	3289.41	8356	44.9%
입장 수(백만 명)	100.19	235	50.1%

참고 자료: CNC와 『Films français』의 자료로부터 저자가 계산.

Lagarde과 문화부 장관 Cristine Albanel에게 제출된 보고서.

56. 이제 모든 경쟁위원회<sup>24)</sup>에서 권장하고 있는 집중도 지표인 시장 점유율에 의거하여 상황을 분석 해보도록 하자. 이는 주요 기업들의 수중에 들어간 총매상(유로)이 얼마인지 분석해야 함을 의미한다. 이 지표만이 유일하게 집중도를 드러낸다고 볼 수 있는데, 이 지표는 극장 산업에서 창출된 이익들이 어떻게 분배되는지를 보여주기 때문이다.

57. 두 지역을 구분하는 것이 적절할 것으로 보인다. 첫 번째 지역은, 프랑스 전체로 세 개의 중대형 극장 체인(고몽-파테, UGC, CGR)이 주로 활동하고 있다. 두 번째 지역은 파리로, 이곳 역시 세 개의 중대형 극장 체인(고몽-파테, UGC, MK2)이 활동 중이다. 파리 지역에서는 CGR를 거의 찾아볼 수 없는 반면, MK2가 주요 관련자로 등장했다.

### 국가 전체의 수준

58. 국가 전체의 수준에서 보았을 때, 상위 세 개의 중대형 극장 체인이 전체 시장의 52.1% (극장 총수익의 비율로 추정)를 차지하고 있다. 우리는 또한 프랑스에서 이들의 집중도가 2006년에서 2014년 사이에 6포인트 상승한 것을 확인할 수 있다.

[표 7] 2014년 극장 상영의 집중화 지표(국가 전체)

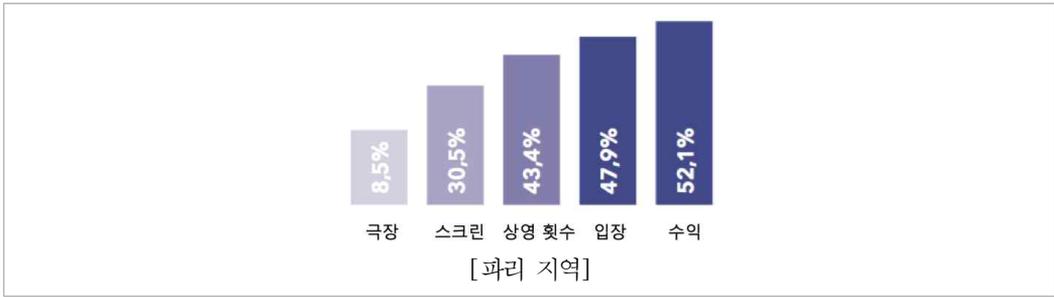
시장 점유율(UGC+고몽 파테+CGR)	2014
고몽 파테	
CGR	
UGC	
프랑스 전체	52.1%

참고 자료: CNC와 「Films français」, 「Box office」의 자료로부터 저자가 계산.

59. 경쟁 상황을 드러내는 데 관례적으로 사용되는 집중도의 기술적 고정 지표는 국가 전체의 수준에서 보았을 때, 52.1%이다. 우리는 시장 점유율 이외의 다른 지표를 사용한 다음의 그래프를 통해, 이러한 방식의 집중화 분석 방법이 얼마나 현실을 과소 평가하고 있는지를 확인할 수 있다.

24) 모든 경쟁위원회는 시장 점유율을 집중도의 지표로 사용하고 있다. 다음의 참고 서적 참조. 「Competition Policy」, Massimo Motta, Cambridge, 2004년.

[그래프 2] 2014년 세 개의 주요 상영 그룹의 시장 점유율



60. 파리 지역은 프랑스 영화계를 진두지휘하는 시장이다. 파리에서 만들어진 경향은 프랑스의 나머지 지역에서 재생산된다. CGR은 이 지역 시장에서 거의 제외되어 있는 반면, MK2가 고몽-파테, UGC 의 곁에서 주요한 지역 관련자로 등장했다. 고몽 파테와 UGC가 제공한 수치를 통해, 우리는 다음과 같은 결론에 도달했다. 참고로, MK2의 수치는 제공되지 않았다.

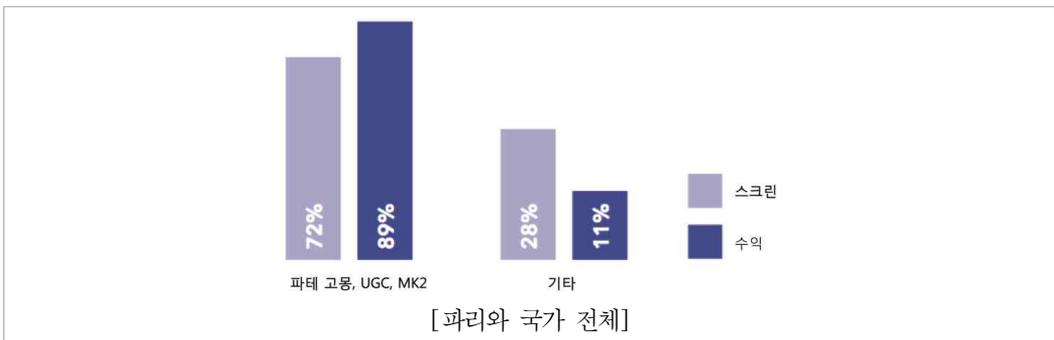
[표 8] 2014년 극장 상영의 집중화 지표(파리)

	고몽 파테, UGC, MK2	기타 극장	파리 전체
스크린 수	289(71.5%)	115(28.5%)	404(100%)
시장 점유율	160.2 백만 유로(88.6%)	20.5 백만 유로(11.4%)	180.7 백만 유로(100%)

참고 자료: CNC 보고서 n°332 『Bilan 2014』, 2015년 5월 ; CNC 보고서 n°333 『La géographie du cinéma』, 2015년 5월 ; 『Le Film français』 et 『CBO』의 자료 참고하여, 저자가 직접 계산.

61. 위의 표에서 드러나는 두드러진 사실은 파리에서 중대형 영화 체인이 전체 스크린 수의 71.5%, 전체 수익의 88.6%를 차지하고 있다는 것이다. 체인이 아닌 상영관들은 전체 스크린 수의 11.4%, 전체 수익의 11.4% 만을 차지할 뿐이다.

[그래프 3] 2014년 파리, 세 개의 주요 상영 그룹의 시장 점유율



62. 파리와 국가 전체에서 모두 상영의 집중화 정도가 크다는 사실이 드러났다.

[표 9] 2014년 극장 상영의 집중화 지표

	CGR, UGC, 고몽 파테	전체	시장 점유율	UGC,고몽 파테, MK2	전체	시장 점유율
극장 수	171	2020	8.5%	39	87	44.9%
스크린 수	1724	5647	30.5%	289	404	71.5%
수익과 시장 점유율 (백만 유로)	694.70	1332.73	52.1%	160.2	180.70	88.6%

참고 자료: CNC 보고서 n°332 『Bilan 2014』, 2015년 5월 ; CNC 보고서 n°333 『La géographie du cinéma』, 2015년 5월 ; 『Le Film français』 et 『CBO』의 자료 참고하여, 저자가 직접 계산.

63. 세 개의 주요 극장 체인은 파리 지역에서는 전체 수익의 88.6%를, 국가 전체에서는 52.2%를 차지하고 있다. 이는 유럽 재판소가 말하는 일반적인 지배 구조의 기준을 훌쩍 상회하는 값이다. 이 기관에 의하면, 40%가 지배 구조의 심각성을 드러내는 기준 지표이다<sup>25)</sup>. 파리 지역에서 특히 높은 집중 지표는 국가 전체 시장에 심각한 결과를 초래한다. 파리 지역은 어떤 “경향을 만들어” 내는 지역이다. 다른 대도시와 지방의 영화 편성자들은 파리에서 확인되는 수치들을 통해 그들이 상영할 영화와 상영관의 수, 각 영화에 배분될 상영 시간을 선택한다. 파리 시장은 극장 체인을 중심으로 한 고도의 집중화를 보이는 것이 특징인데, 이 극장 체인들의 선택이 모방 매커니즘에 따라 전 지역의 프로그램 편성에 영향을 끼치게 되는 것이다.

64. 지방 도시들의 시장 점유율 집중도 또한 계산할 수 있다. 이 계산에 따르면, 주요 극장 체인 손에 쥐어진 수익의 집중도는 Lyon이 86.4%, Marseille가 75.6%, Lille이 85.6%에 이르는 것으로 드러났다.

65. 지배 구조를 구축하는 것은 지배적 지위를 남용하는 것은 아니다. 지배적 지위의 남용은 기업 간의 공모, 그들이 조직화된 방법으로 높은 가격을 책정했다는 것이 드러나야 한다. 이제 이 세 체인에서 가격 상승과 관련된 담합의 의혹이 있는지를 정확히 밝혀야 한다. 이들 사이에 혹은 이들과 다른 극장 사업자들 사이에 균형 관계가 있는지 없는지에 대해서는 차후 논의하도록 한다.

25) “The existence of a dominant position may derive from several factors which taken separately are not necessarily determinative but among these factors a highly important one is the existence of a very large market share” ECJ, Hoffman-La Roche의 저서 520쪽. 참고 서적 : 『Competition Policy』, Massimo Motta, Cambridge, 2004년 : “In United Brands, the defendant was found to be dominant with market shares around 40%–45%. In Akzo v. Commission the ECJ stated that a market share persistently above 50% is an indication that the firm is dominant in the absence of evidence of the contrary.”

## B. 배급 산업의 기본 원칙

66. 배급 산업의 경제 구조는 상영 산업의 구조와는 근본적으로 다르다. 상영의 경우 고정 비용이 확실한 물리적 자산(영화관)에 근거하는데 반해, 배급은 투자한 수많은 프로젝트들 중 하나가 진정한 성공을 거둘 것이라는 희망 아래 투자를 결정한다는 불확실성에 근거하고 있다. 배급 산업의 경제 구조는 결과를 모르는 채 수많은 스타트업에 투자해야 하는 생명 공학 분야의 경제 구조와 닮아있다. 예측 불가능한 배급의 위험성을 줄이기 위해, 배급사는 고정적인 수익 창출이 가능하도록 영화 목록을 구성하여 위험을 분산시키고자 한다<sup>26)</sup>.

### B1. 배급 산업의 경제 구조

67. 배급사는 영화 제작사와 극장, 즉 관객을 연결시키는 기능을 한다. 이를 통해 제작사와 여러 권리 소유자들은 비로소 수익을 얻을 수 있게 된다. 배급사는 영화의 극장 개봉 이전에 영화에 투자하는데, 배급사의 도움 없이 제작자가 방송사로 대표되는 다른 투자 파트너들과의 계약을 이끌어내는 것은 사실상 불가능하다고 볼 수 있다. 배급사는 제작사에게 미니멈 개런티(MG)를 주고 영화의 극장 상업화의 권한을 양도 받는 방식으로 제작에 개입하기도 한다. 제작사는 이로써, 가지고 있는 위험성의 일부분을 배급사 쪽으로 이동시킬 수 있게 된다. 영화의 극장 상업화 권한을 양도한다는 것은 배급의 독점권을 보장하는 것인데, 제작사의 입장에서는 “현재”의 위험성 부담과 “미래”의 이익을 교환하는 셈이다. 배급사는 탄탄한 자기 자본과 전문가적인 경험이 있을 때 자신의 역할을 충실히 수행할 수 있다. 배급사는 영화의 상영 조건에 대해 극장과 협상을 진행하기도 하고, 영화 개봉의 날짜, 상영관 선택, 마케팅, 홍보, 예고편 제작, 언론사와의 관계, 영화 파일 제작 등 모든 것을 결정하게 된다. 하지만, 이 모든 결정은 매우 위험성이 높은 환경에서 이루어지는 것들이다. 극장이 관련 비용을 모두 지불한 해당 배급사의 영화를 언제든 내릴 수

---

26) UGC의 회장 Alain Süßfeld는 배급 산업의 상황을 강한 어조로 다음과 같이 묘사했다: “배급사의 경우, 도매상의 역할을 한다. 이들은 영화의 극장 상영권을 시작으로 비디오와 VOD, 심지어 해외, 방송 배급권까지 선매(先買)한다. 각각의 권리가 권리의 전체 혹은 일부분으로부터 오는 위험성을 줄여줄 수 있기 때문이다. 배급사의 주 수입원은 수수료이다. 배급사는 초반에 생기는 수익을 먼저 챙길 수 있다는 장점을 가지는데 반해 잘못될 경우에는 100을 잃을 수 있다는 단점도 가진다. 하지만, 수익을 얻을 땐 30을 얻게 된다. 따라서 이 산업은 3번 성공해야 실패를 보상받을 수 있는 만큼, 위험에 가장 많이 노출되어 있는 분야라고 할 수 있다. 만일 당신이 각 100만 유로가 드는 영화 세 편을 배급한다면, 당신은 처음과 두 번째에 200만 유로를 잃고, 세 번째에 잃은 200만 유로를 보상받을 수 있을 것이다. 여기에, 30%의 수수료를 받는다고 해도, 실제로는 거의 남는 것이 없다. 게다가 통계학적으로 보아도 이 산업 분야는 10년 혹은 15년을 주기로 추락을 반복하는 분야인데 이는 위험성/보상의 관계가 매우 안 좋기 때문이다.”  
Partage des risques dans l'industrie du cinéma, Alain SUSSFELD, Risques, Les Cahiers de l'assurance, n°90.

있기 때문이다. 실제 상황에서는 배급사와 극장 사이에 어떤 문서화된 계약도 존재하지 않기 때문에, 영화들이 과도하게 경쟁하는 오늘과 같은 상황에서 배급사의 업무는 그리 단순하지만은 않을 것으로 예측할 수 있다. 즉, 배급사는 계약이 없는 상황 속에서 돈을 잃지 않기 위해 여러 수익들을 두루 관리해야 할 필요가 있는 것이다. 배급사와 제작사의 관계는 계약의 한 종류인 권한 양도를 통해 맺어지는 한편, 배급사와 극장과의 관계에는 불확실성을 줄여주는 어떠한 계약도 없는 상태이다<sup>27)</sup>.

68. 상업 영화들과 예술과 실험 영화들은 내부적, 외부적으로 서로 경쟁 관계에 놓여있다. 배급사의 “라인 업”에 있는 수 많은 영화들 중, 오직 소수 만이 대대적인 사전 광고, 좋은 시간대로의 상영 편성, 긍정적인 입소문 등의 혜택을 받을 수 있기 때문이다. 공급되는 영화의 수가 많아지면서, 유통되는 “영화 프린트” 수는 기하급수적으로 증가하게 되었다<sup>28)</sup>. 이는 몇몇 영화로 관객 입장이 집중되는 현상의 원인으로 드러나고 있는 상태이다.

69. 5년 전부터 박스 오피스 상위 5개의 영화(개봉 영화의 1.5%에서 2% 정도를 차지)가 총 관객의 15%을 끌어들이고 있는 상황이 벌어지고 있다. 참고로, 영화 박스오피스에 이름을 올리는 미국영화의 수는 프랑스영화의 수보다 많기는 하지만(2010년과 2014년 사이 16편 vs. 7편), 총 입장 관객수(미국 영화 상위 5편의 관객수가 5960만 명, 프랑스 영화 상위 5편의 관객수는 6210만 명)의 측면에서는 비슷한 것으로 보여지고 있다. 넘쳐나는 영화들, 몇몇 영화들로 한정되는 편성의 집중화 현상 속에서, 몇몇 영화들에 관객들이 집중되고 있다<sup>29)</sup>. 이는 2014년에 개봉된 영화 중, 단 8%의 영화 만이 100만명 이상의 관객을 동원했고, 대부분(56%)의 영화는 5만 명 미만의 관객수를 기록하는 데 그쳤다는 사실로 추론할 수 있다.

70. 이러한 집중화 현상은 2014년 수치를 통해서도 드러난다. 100명 이상을 동원한 19편의 프랑스 영화들이 총 관객의 3분의 2(100만 명 이상)를 차지했고, 149편의 프랑스영화(국내 제작의 63%에 해당)가 10만 명 미만, 91편의 영화(프랑스영화 제작의 38%에 해당)가 2만 명 미만의 관객수를 기록하는 데 그쳤다. 수치들을 종합한 박스오피스에 따르면, 상위 10편의 영화가 전체 관객의 23%를, 상위 20편의 영화가 35%를, 상위 100편의 영화가 75%의 차지하고 있다.

---

27) 경제학 이론에서는 계약이 불확실한 환경에서 이 불확실성을 줄여주는 기능을 수행한다고 말하고 있다. “나는 미래에 이러한 행동을 취하기 위해, 계약을 체결한다.” 계약의 부재는 경제 활동에 해로운 영향을 끼친다. “만일 당신이 내일 밀가루를 배달한다고 약속하지 않는다면, 나는 내일 빵을 만들거라고 약속할 수 없다.”

28) 『Mission de médiation et d'expertise relative aux conditions actuelles des sorties de films en salles』, Jean-Pierre LECLERC, 2006년 5월.

29) 『La 25ème image: une économie de l'audiovisuel』, René BONNEL, Gallimard, 2006년.

71. 제작사는 배급사에게 정해진 국가, 정해진 기간(일반적으로 10년) 동안 영화를 상업화할 수 있는 권한을 위임한다. 즉, 배급사는 영화의 사용 독점권을 부여받게 되는 것인데 이는 위임자에 해당하는 지위로 배급의 순 이익의 15%~25%<sup>30)</sup>를 수수료로 받게 된다<sup>31)</sup>. 미니멈 개런티(MG)<sup>32)</sup>를 지불하는 경우에 배급사는 제작사에게 감가상각된 미니멈 개런티를 1회 현금 지급한 후, 현금으로 미리 지불한 금액에 대한 보상의 차원으로 여기에 보다 높은 수수료율(25%~35%)을 부과한다. 이렇게 수익을 보는 동시에 배급사는 편집 비용과 광고 비용을 지출하게 되는데, 이들은 모두 영화가 성공하면 다시 회수할 수 있다. 이러한 수익 시스템의 복잡한 구조는 정확한 수익을 계산해야 한다는 매표 투명성, 제작사에게 실제로 드러난 비용만을 청구해야 한다는 배급사의 회계 투명성에 의해 유지되고 있다<sup>33)</sup>.

72. 배급 산업의 비용이 많이 드는 산업이다<sup>34)</sup>. 2014년 배급 산업에서의 평균 비용은 영화 한 편 당 55만 4000 유로에 달했는데, 영화마다 광고로 지출되는 비용이 차이가 크기 때문에 이 수치는 사실상 큰 의미가 없다고 보여진다. 비용의 상한선은 150만 유로에서 200만 유로 정도 선에 위치하고 있는데, 영화의 25%~30% 가량이 100만 유로를 상회하는 비용을 감수하고 있다. 배급 비용은 제작비가 100만 유로 미만인 영화의 경우 16%~18% 정도, 제작비가 1500만 유로 이상인 경우에는 7% 정도를 차지하는 등, 영화에 따라 상이하다. 미국의 경우, 주요 제작사가 제작되는 영화는 평균 배급 비용으로 제작비의 50% 가량을 지출하고 있는 것으로 드러났는데, 이를 통해 우리는 미국 영화들에 있어 광고의 중요성이 얼마나 큰지를 짐작할 수 있다<sup>35)</sup>. 참고로, 프랑스에서는 광고 비용이 제작

30) 대부분의 계약은 다음을 명기하고 있다: “영화 상영으로 인한 배급사의 보수를 책정함에 있어, 위임자는 배급사가 수익을 얻게 될 때부터 이 수익에 비례하는 수수료를 받게 될 것이다. 이는 수익이 날때마다 이에서 공제된다.” 제작사와 작가들이 2010년 12월 16일 서명한 영화계의 투명성에 관한 합의 의정서에는 다음이 명시되어 있다: “이 수수료는 배급사가 미니멈 개런티를 부담하지 않아도 될 경우에는 배급사 총 수익의 25%를 넘길 수 없으며, 후에 미니멈 개런티를 부담해야한다면 35%를 넘길 수 없다.”

31) 우리는 배급사들이 이 합의 사항에 사인을 하지 않았다는 점에서 이것이 어떠한 법적 지위도 가지지 않는다는 것을 확인할 수 있다. 이 사항은 단지 제작자, 저작자의 보수와 관련된 사항을 결정하는데 사용될 뿐이다. 여기서 우리는 배급사의 총 수익을 어떻게 정의하는가가 문제가 됨을 알 수 있는데, 합의 의정서에서는 다음과 같이 명시되어 있다: 이것은 “영화 상영에 관한 수익 중 극장, 제 3자(상인이건 아니건)의 몫을 제외한 모든 금액을 말하는 것으로, 실제로 위임자가 갖게되는 금액이다. 영화가 추가 편성될 경우에도, 당연히 배급사의 총 수익에 포함된다. 영화가 정규 편성이든 추가 편성이든 관계가 없다.”

32) 배급사는 제작사에게 영화 상영 수익에 대한 선금의 형태로 이를 지불할 수도 있다. 이에 대한 방법과 범위는 계약상에 명시되어 있다. 금액은 양 측이 협의한 일정에 따라 지불되는데, 보통은 계약시 10%를, 나머지는 영화 프린트 수령시 혹은 극장 개봉일에 지불된다.

33) 상법 L441-6조에 의하면, “양측이 합의한 미결제분 결제 기한은 청구서 발행일이 월말인 경우는 45일을 넘길 수 없고, 그 이외의 경우에는 60일을 넘길 수 없다.” 제작사 쪽으로 가는 수익의 경우에는 이 법적 기한이 존중되어야한다.

34) 『Les coûts de distribution des films français en 2014』, CNC, 2016년 4월.

35) 미국의 면적과 전 세계적 차원의 북아메리카 영화 홍보도 이에 영향을 미친다.

비의 8%~10% 정도인 상태이다. 프랑스 시장에서조차 미국 영화는 비슷한 수준의 프랑스 영화보다 광고를 더 많이하고 있으며, 광고 비용은 프랑스영화 광고 비용의 2배(혹은 그 이상)에 이르고 있는 상태이다. 배급사가 프랑스 영화 한 편을 광고하는 데 100만 유로를 지출 할 때, 미국 기업은 200~250만 유로를 지출하고 있다는 것이다. 블록버스터 영화의 경우에는 광고 비용의 차이가 별로 없지만, “소”규모 영화(200만~400만 유로 미만의 제작비), “중간” 규모의 영화(400만~700만 유로 제작비)의 경우에는 차이가 매우 크다. 광고에 있어서, 프랑스 영화는 미국 영화보다 불리한 조건을 가지고 있다.

73. 대형 기업과 연계된 배급사는 영화 한 편 당 100~200만 유로 정도를 비용으로 지출하고 있다. 이러한 상황은 영화 당 평균 30만~40만 유로 정도를 비용으로 지출하고 있는 독립 배급사들의 상황을 더욱 악화시키고 있으며, 계속해서 증가하는 비용으로 회사 존립이 위험한 수준에까지 이르고 있다. 이 정도의 비용을 감당하지 못하는 작은 배급사들은 그들의 영화가 외면받거나, 영화관 근처에도 못가는 상황에 직면하게 된다. 보통 이러한 경우는 영화 프린트의 수가 중간 정도에 이르는 소위 “중간”에 위치한 영화들(예산 4만~7만 유로)인 경우가 많다. 배급사들이 그들의 영화를 오랜기간 극장 상영하기 위해서는 개봉 첫 주에 막대한 금액을 투자해야 한다는 사실을 고려해볼 때 얻을 수 있는 당연한 결과이다.

74. 값비싼 광고 비용은 배급사의 재정 상황을 악화시킨다. 40%의 영화가 세금을 제외한 평균 매표 수익에 상당하는, 혹은 3배~4배에 이르는 금액을 관객 당 배급 비용으로 지출하고 있고, 그 중 8%의 배급 비용이 관객 당 매표 수익의 4배에 이른다. 재정적인 관점에서 볼 때 역시, 배급은 매우 위험성이 높은 활동이라고 할 수 있는 것이다. 르네 보넬(René Bonnell)의 보고서<sup>36)</sup>에 따르면, 20%의 영화 만이 수익을 낼 수 있고, 나머지 80%는 적자를 감수할 수 밖에 없다. 따라서 비용을 미리 지출하고 아무런 수익도 현금화하지 못한 배급사는 보통 마이너스로 회계연도를 시작할 수 밖에 없다. 배급사는 제작사로부터 받은 수수료를 통해, 개봉에 드는 비용, 과배급사 순자산<sup>37)</sup>을 담보로 대출하여 제작사에게 지급한 미니멈 개런티 금액을 매꾸려고 노력한다<sup>38)</sup>. 배급사가 일년에 배급하는 영화 중, 매우 소수 만이 이익을 창출해 낼 수 있다. 대부분의 영화에서 돈을 잃고, 나머지 영

36) 『Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique』, René BONNELL, 보고서, 2013년 12월.

37) 비록 배급 비용의 일부분이 배급사가 받는 지원금으로부터 나올지라도, 배급 산업에서 투자는 순자산을 기준으로 이루어진다. 새로운 프로젝트의 경우, 지원금은 투자를 받는데 고려되지 않지만, 극장에서 성공하지 못한 영화의 손실을 감가 상각하는 경우에는 고려 대상이 된다.

38) 『La distribution des films en salle』, Daniel GOUDINEAU, 문화부 장관에게 제출된 보고서, 2000년 5월. Daniel GOUDINEAU은 이 보고서에서 프랑스영화 5편 중 4편이 개봉 비용을 보상받을 수 없다고 이야기하고 있다.

화에서 지출된 비용 만큼의 수익을 얻는 정도다. 프랑스 배급사의 연간 수익률은 예측이 불가능하다. 만약 예측할 수 있다고 하더라도, 해마다 수익율이 매우 다르게 나타날 것이다<sup>39)</sup>. 이에 혹자는 배급 산업의 경제 구조를 “카지노 경제”라고 칭하기도 한다. 승수를 얻기 위해 많은 수에 투자해야 하며, 어떤 수가 승수인지 아무도 알 수 없기 때문이다.

75. 3편 중 2편 이상의 영화가 극장 개봉 후 적자를 본다. 이러한 손실은 보상받을 수 있어야 하는데, 다음의 여러 요인들이 손실을 보상받는 데 도움을 줄 수 있다.

- 첫째, 배급사는 한 영화로부터 입은 손실을 다른 영화를 통해 보상받을 수 있다. 여러 영화들로 위험을 분산시키는 것이 이 분야의 관행이다. 하지만 배급하는 영화의 수를 늘리는 것은 손실이 누적될 가능성을 높이는 것임을 인식해야 한다. 최근 5년간 우리는 미국 배급사들이 그들의 “라인업”을 줄이려고 하는 경향을 발견했다. 그들은 현재 10년 전 배급했던 영화 수의 50% 미만 만을 배급하려 하고 있는데, 이는 분명 배급 비용의 상승에 따른 결과일 것이다.
- 둘째, 배급사는 소요된 비용(상영 프린트 비용, 광고 비용 등)의 25%~30% 정도의 금액을 제작사에 재청구할 수 있다. 이는 위험 감수에 대한 보상 명목이다.
- 셋째, 배급사는 비디오, VOD, TV, 해외 배급 권한을 양도함으로써 얻는 미니멈 개런티의 수를 늘림으로 해서 수익을 높이거나 보장받으려 하고 있다. 이는 교차 환수라는 용어로 불린다.
- 넷째, 배급 경제 구조의 균형은 그들의 영화 배급 목록을 관리함으로써 얻어질 수 있다.
- 다섯째, 배급사는 제작과 상영 사업을 포함하는 대형 영화 그룹으로 통합되는 것(수직 통합)을 시도할 수 있다.
- 마지막으로, 공공 지원이 배급사를 도울 수 있다.

76. 배급 산업의 공공 지원에 대해 정확하게 언급할 필요성이 있는 것으로 보인다. 1976년 생겨난 배급 산업의 선별 지원은 1978년에 생긴 “자동” 지원으로 강화되었다. 자동 지원 제도는 여러 번에 걸쳐 변화를 거듭했다. 제작 승인을 받은 모든 작품은 배급사 덕분에 지원을 받을 수 있게 되는데, 지원 금액은 영화 표에 부과된 특별부가세(TSA)<sup>40)</sup>라고 불리는 세금에 특정 비율을 적용함으로써 계산된다<sup>41)</sup>. 이 지원금은 100% 프랑스 제작,

39) 독립 배급사의 회계 내용에 따르면, 상한선은 3%이다.

40) 징수 절차를 간편하게 하고 “수령 단일화”의 원칙을 장려하고자, 2007년 1월 1일부터 TSA(영화관 입장에 관한 세금)는 CNC가 직접 수령한다. 이는 CNC의 사명 중 하나인 극장 수익의 관리라는 사명에 부합되는 것이다. TSA 비율은 영화 표 가격의 10.72%로 단일화 되었다. 세금 신고는 상영권 별이 아니라, 극장 별로 한다.

41) 지원금 계산 방식은 다음의 주소에서 확인할 수 있다  
<http://cnc.fr/web/fr/soutien-automatique-a-la-distribution>.

프랑스를 포함한 공동 제작의 경우에만 재투자금으로서 사용이 가능하다. 이 지원은 제작사가 생각하는 것처럼 성공의 보너스라고 여겨지기보다는, 배급사가 위험을 부담함으로써 얻게되는 손실을 보상할 목적에서 만들어진 것으로 보는 것이 옳다. 이러한 자동 지원이외에 선별 지원이라는 것이 있다. 이 지원은 위원회의 심사를 통해 지급이 결정되는데, 최소 4 편의 영화를 배급하기로 계약한 배급사를 대상으로 한다. 보다 작은 배급사들은 영화 별 정액 지원(이 또한 선별 지원의 형태)을 이용할 수 있다<sup>42)</sup>.

77. 2004년~2007년 사이에 개봉된 프랑스 제작 영화 619편을 분석한 CNC의 연구 결과<sup>43)</sup>는 극장 상영의 적자가 -1억 5910만 유로에 이른다는 사실을 보여준다. 이는 191편의 영화로부터 얻은 흑자(1억 1500만 유로)와 428편의 영화로부터 얻는 적자(-2억7400만 유로)를 가감한 금액이다.

78. 상황을 보다 자세히 분석하기 위해, CNC<sup>44)</sup>는 33개 배급사의 여러 해에 걸친 재정 상태를 살펴보았다. 이 회사들의 총 수익의 64%는 극장으로부터, 36%는 다른 방식의 상영으로부터 나온 것으로 분석되었다. 프랑스 영화를 배급하는 배급사들이 외국 영화 또한 배급한다는 사실을 상기해 볼 때, 이 외국 영화가 극장 혹은 다른 방식의 상영에서 흑자를 내었다고 생각할 수 있다. 2004년과 2007년 사이에 극장에서 개봉된 619편의 프랑스 영화 69.1%의 배급 비용은 극장 수익과 미니멈 개런티들로도 상쇄되지 않는다. 영화가 흑자를 기록했을 경우(30.9%)에는 한 편당 평균 60만 5100유로의 수익을 창출한 것으로 드러났다.

79. 극장 수익의 경우 편집 비용(역자주: 필름 프린트 비용과 각종 광고 비용 포함)이 중간 정도(배급 예산이 20만 유로~50만 유로 사이의 영화의 경우, 영화 당 21만 9300유로의 수익/배급 비용이 50만 유로~100만 유로 사이의 영화의 경우, 영화 당 29만 2100유로의 수익)이거나 배급 비용이 적은(배급 비용이 10만 유로~20만 유로 사이의 영화의 경우, 영화 당 7만 300유로의 이익/배급 비용이 10만 유로 미만의 영화의 경우 영화 당 1만 3600유로의 수익)영화들보다 편집 비용이 높은(배급 비용이 100만 유로 이상인 영화의 경우 영화 당 189만 6300유로의 이익) 영화의 수익이 훨씬 높았다.

---

42) 가능한 지원: 배포가 덜된 영화 지원, 재판집 지원, 프린트 비용 지원(참고: 『La 25ème image: une économie de l'audiovisuel』, René BONNELL, Gallimard, 2006년.

43) 『Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique』, René BONNELL, 보고서, 2013년 12월.

44) 『L'économie des film français』, CNC, 2013년 12월. 다음의 보고서에도 인용되어 있다. 『Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique』, René BONNELL, 보고서, 2013년 12월.

[표 10] 흑자를 낸 영화들의 편집 비용 보전 현황(2004년~2007년)

편집 비용	극장 상영 수익(영화 당 평균)*
1백만 유로 이상	1896300 유로
50만~1백만 유로	292100 유로
20만~50만 유로	219300 유로
10만~20만 유로	70300 유로

참고 문헌: CNC, 'L'économie des films français', 2013년 12월.

\* 전체 영화의 30.9% 만이 흑자를 냈음을 상기.

80. 배급 비용이 낮은 영화들은 극장 상영으로 흑자를 보는 경우가 많았다. 2004년과 2007년, 편집 비용이 10만 유로 미만인 영화 중, 35.3%가 극장 상영을 통해 흑자를 냈고, 편집 비용이 10만~20만 유로 사이의 영화는 36%, 20만~50만 유로 사이의 영화는 28.8%, 50만~100만 유로 사이의 영화는 22.5%, 100만 유로 이상의 영화는 32.3%가 흑자를 냈다.

[표 11] 상영 수익과 편집 비용(2004년~2007년)

편집 비용	극장 수익을 낼 가능성
10만 유로 미만	35.3%
10만~20만 유로	36%
20만~50만 유로	28.8%
50만~1백만 유로	22.5%
1백만 유로 이상	32.3%

참고 문헌: CNC, 'L'économie des films français', 2013년 12월.

81. 극장 상영으로 흑자를 낸 영화의 비율은 영화가 제작 초기에 미니멈 개런티(MG)의 형태로 극장 상영에 대한 권한을 양도했다, 안 했냐에 따라 다르다. 배급사로부터 사전 투자를 받은 영화의 21.9%가 흑자를 냈고, 사전 투자를 받지 않은 경우에는 43.4%가 흑자를 냈다. 극장 상영 권한과 더불어, 그 외 다른 시장의 권한을 미니멈 개런티의 형태로 양도한 영화의 경우는 극장 상영만을 가지고 이 미니멈 개런티를 상쇄시키는 경우는 드물었다. 흑자일 경우, 극장 상영에 대한 미니멈 개런티가 있을 때 평균 극장 수익은 영화 당 79만 1400유로, 없을 때는 47만 3700유로였다.

82. 위에 제시된 수치를 잘 살펴 보았다면, 프랑스영화의 극장 배급은 일반적으로 적자를 낸다는 사실을 알 수 있을 것이다. 대부분의 영화 배급사는 여러 상영 시장에서 위험성을 분산시킬 수 있도록, “무리화된” 혹은 “여러 시장에 걸친(교차환수)” 여러 권한들을 보유하고 있다. 따라서 배급사의 수익은 극장 상영에만 의존하는 것이 아니라, 다른 시장(비디오, VOD, TV, 해외 수출)에의 배급을 통해 얻을 수도 있다. 이 시장들에서 수익을 내긴 하지만, 이는 권리를 양도하지 않았다면 얻을 수 있었던 수익을 희생시킨 결과이다.

## B2. 배급과 극장 체인의 수직 집중화

83. 배급 산업의 집중화 형태는 적어도 네 가지 특징을 가지고 있다. 사실, 배급 산업의 집중화는 최근에 생긴 것이 아니다. 집중화는 항상 이 산업을 특징짓는 요소였다. 하지만 문제는 배급사의 총 수는 계속 증가하고 있는 반면 직업군은 몇 개의 대형 배급사에만 집중되어 있다는 데 있다. 또한 이러한 대형 배급사들의 대다수는 제작, 배급, 방송 활동을 병행하는 대형 그룹에 수직적으로 통합되어 있는 경우가 많다.

84. 배급사들이 수직 통합하는 이유는 그들이 가진 위험성 때문이다. 우선 배급사는 제작사에 통합될 수 있다. 이러한 통합은 영화 배급 자금의 일부를 마련할 수 있고 극장에서의 흥행 수익에만 의존할 필요가 없어진다는 점에서 배급사에게 일종의 안정성을 제공할 수 있다. 또한 투자 자금을 장시간에 걸쳐, 혹은 다른 영화의 상영을 통해 상환할 수 있다는 장점을 가진다. 점점 더 많은 배급사들이 영화 제작에도 뛰어들고 있는 추세이며 일부 제작사들은 자신의 영화를 전담으로 배급할 배급사를 찾기도 한다. 또한, 배급사는 극장 체인에 통합될 수 있다. 이러한 통합 방법은 극장 배급을 통해서 배급 활동의 수익을 마련하려는 것뿐만 아니라 그들의 영화를 확실하게 홍보하기 위한 것이기도 하다. 이러한 통합 상황은 상영 시장에서 독점적 지위를 가지고 있는 극장 체인과 통합하지 못한 배급사들의 상황을 악화시키는 원인이 된다.

85. 2014년 수치에 따르면, 상위 5개의 배급사의 총 수입은 배급 산업 총 수입의 43%(2014년 총 663편의 영화 중 89편, 배급된 신작 영화의 13%에 해당), 상위 10개의 배급사의 총 수입은 68%(165편, 신작 영화의 25%에 해당)를 차지하는 것으로 드러났다. 상위 15개에 이름을 올리는 대형 배급사들의 목록은 해마다 거의 비슷하다. 특히 6개의 미국 배급사가 거의 조직화된 방법으로 95 편의 영화를 극장에 배급하여 총 수익의 39%를 나누어 가지는 모습을 확인할 수 있는데, 이는 당시 활동하고 있던 나머지 160개 배급사들의 수치를 상회하는 것이다. 방송사나 극장 체인과 연계된 대형 배급사는 66편<sup>45)</sup>의 영화로 28%의 시장 점유율을 보유하고 있었다.

86. 이 배급사들 이외에 15여 개의 독립 배급사들은 영화 165편을 극장에 배급하여 2014년 29%의 시장 점유율을 기록했다.

87. 15여 개의 독립 배급사들의 뒤에는 300편 정도의 영화를 배급하는 100여 개 이상의 배급사가 자리잡고 있다. 이들은 주로 저예산 영화나 외국 작품을 배급하며, 수익은 총 시장 수익의 4% 정도를 차지한다. 이들의 수는 2008년 98개에서 2014년 166개로 늘어났

---

45) UGC 10편, Gaumont 13편, SND(M6) 14편, Pathé 15편, Studio Canal 14편.

는데, 영화 한 편만을 배급하고 문을 닫는 곳도 있다. 이 배급사들은 영화의 다양성을 지키고 새로운 재능을 발견하는 데 매우 중요한 역할을 담당하고 있다.

88. 여기서 우리는 혁신이 중요한 역할을 담당하는 산업 분야에서 자주 보이는 “혜성의 꼬리를 가진 프린지 과점(oligopole avec frange et queue de comète, 역자주: 소수의 기업을 중심으로 다수의 기업이 그 가장자리를 둘러싸고 나머지 기업은 이를 뒤따르는 구조를 말함)”형태를 발견할 수 있다.

89. 이 구조에 따르면, 소수의 독점 회사들이 산업 대부분의 일을 취급하고 그 가장자리에 독립 회사들이 위치한다.

90. “가장자리”에 위치한 회사들의 역할은 재능을 발굴하거나 상업화 방법을 혁신하는 것이다. 하지만 불행하게도 독립 배급사<sup>46)</sup>들과 “가장자리” 기업들의 운명은 그들이 능력이 있든 없든 결국 파산으로 귀결된다. 능력이 없을 경우에는 그들의 혁신 전략과 그들이 발굴한 재능이 별 불일 없기 때문이었지만, 반대로 능력이 있을 경우에는 대기업이 그들의 성공 전략을 “표절”하기 때문이다. 어쨌든 이 기업은 성장하기가 힘들다. 한 영화 감독이 흥행의 보증 수표가 되고나면, 기존에 함께 일했던 독립 배급사보다는 대기업을 선호하게 되는 것이 현실이다. 이러한 상황 때문에 독립 배급사들은 그들이 초기에 부담했던 위험에 대한 보상을 받지 못하게 된다. 이에 “가장자리” 기업들은 어쩔 수 없이 작은 크기로 남거나 대기업에 “스핀-인”<sup>47)</sup>되는 것이다. 이와는 반대로, 대기업은 그들의 연구 개발(R&D) 부서를 “가장자리” 회사로 독립시키기도 한다. 이는 “가장자리”회사가 대기업에 비해 큰 유연성을 가지고 있기 때문일 것이다.

91. 2014년의 수치에 따르면, 독립 배급사와 소규모 배급사들이 배급한 영화의 71%는 예술과 실험 영화였다. 이는 그 해 개봉된 전체 예술과 실험 영화의 94%에 해당하는 수치이다. 이들은 또한 프랑스 영화의 73%, 유럽 영화의 78%를 배급하기도 했다. 2006년에는 프랑스 영화의 54%, 유럽 영화의 77%를 배급하였는데, 대부분은 배급이 힘든 영화들이었다. 위에서 언급한 바와 같이, 이 배급사의 역할은 새로운 재능을 발굴하고 각 영화의 특성에 맞는 적절한 홍보 방법을 시도해 보는 것에 있다. 이들은 실로 프랑스 영화계에서 영화 다양성을 처방하는 처방자, 뛰어난 재능을 발견하는 발견자, 특수한 노하우를 만드는 장인이라 할 수 있다. 바로 이러한 세 가지 특성이 프랑스 영화 산업을 더욱 가치

---

46) 배급사가 “독립 배급사”이기 위해서는 해당 기업이 프랑스 내 상영 기업, 미국 기업, 방송사에 통합되어 있지 않아야 한다. 이러한 정의에 따르면, 매우 다양한 기업이 독립 배급사로 지칭될 수 있다. 하지만 이 모든 기업들은 하나 혹은 여러 사람에게 의해 재정적, 예술적 결정이 이루어지며, 그들이 기업을 개인적으로 관리한다는 공통점을 가진다. 이들의 편집 정책은 작기주의 영화, 미국이 아닌 다른 나라의 작품들을 중심으로 행해지고 있다.

47) 이 영어 용어는 가장자리에 위치한 한 기업이 과점 기업 중 하나로 흡수되는 상황을 가리킨다.

있게 만들고 있다.

92. “해성의 꼬리”는 매우 작은 규모의 배급사들 다수로 구성된다. 이들이 없었다면 배급사를 찾지 못했을 영화들도 많다. 일부 배급사들에게는 이러한 배급이 이 영역에서 일을 계속할 지 안할 지를 판단하는 기회가 되기도 한다.

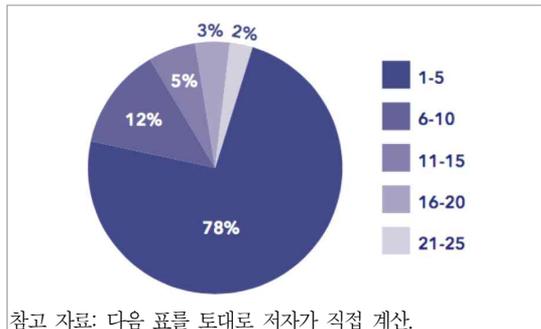
앞서 살펴본 배급사의 다섯 “유형”은 다음과 같이 정리된다.

- 6개의 미국 메이저 자회사: 20세기 폭스, 워너 브라더스, 월트 디즈니 스튜디오, 유니버설 픽처스, 파라마운트, 소니 픽처스. 이 미국 주요 배급사 목록에, 메트로폴리탄을 추가할 수 있다.
- 방송국의 자회사: 스튜디오카날, TF1, SND (M6 계열). 여기에 정확한 의미에서 배급사는 아니지만 배급과 공동 제작 투자를 담당하는 오랑주 스튜디오를 추가할 수 있다.
- 극장 사업자에 통합되어 있는 세 개의 회사: 파테, 고몽, UGC 배급
- 대형, 중형, 소형 독립 배급사. 대형 배급사로는 마르스 필름, 와일드 번치, 중형 배급사로는 디아파나(Diaphana), 로상주 필름(Les Films du Losange), 피라미드(Pyramide), 오 에 쿠르(Haut et court), 아드 비탐(Ad vitam) 등, 소형배급사로는 셸락(Shellac), 게베카(Gebeka), ED 배급, 유로쑴(Eurozonne) 등.
- 미래를 예측할 수 없는 초소형 배급사들(2014년 166개의 배급사가 신작 영화 663편 중 적어도 한 편을 배급했다.)

93. 이제 배급 분야의 집중도를 측정해 볼 차례이다. 우리는 상영 산업 분석에서와 유사한 난관에 봉착하게 되었는데, 이는 배급

의 집중도를 보여주는 모든 수치들이 비정상적인 지표를 사용하고 있기 때문이다. 대부분의 경우 배급의 집중도는 배급된 영화의 수가 몇 편인지를 보여주는 것에 그쳤다. 예를 들어 아래의 도표는 2%의 배급사가 21~25편, 3%가 12~20편, 5%가 11~15편, 12%가 6~10편, 78%가 1~5편을 배급했다는 사실을 보여준다. 이러한 수치는 대부분의 배급사(83%)가 일년에 10편 미만의 영화를 배급했다는 것을 강조하여 보여주는 것이다.

[그래프 4] 배급의 집중



94. 상황을 보다 정확히 진단하기 위해 집중화의 또 다른 지표, 특히 기준 지표를 살펴보는 것이 좋겠다. 다음의 표는 상위 배급사들의 시장 비율을 보여준다.

[표 12] 2014년 배급사들

	입장수	입장수 비율	영화 수	시장 점유율
20 <sup>th</sup>	27,937,169	13.3%	25	14.8%
Warner	17,704,160	8.4%	19	9.4%
UGC	14,963,099	7.1%	10	8%
Disney	13,364,768	6.4%	11	7.1%
Metropolitan	12,263,349	5.8%	25	6.5%
Gaumont	12,039,689	5.7%	13	6.4%
SND	11,539,810	5.5%	14	6.1%
Pathé	11,067,456	5.3%	15	5.9%
Wild Bunch	10,190,076	4.8%	16	5.4%
Studio Canal	10,040,146	4.8%	14	5.3%
Mars	9,637,700	4.6%	18	5.2%
Paramount	8,963,700	4.3%	13	4.8%
Europacorp	8,384,087	4%	10	4.5%
Universal	7,111,440	3.4%	19	3.8%
La pacte	6,713,407	3.2%	21	3.5%
Sony	5,953,238	2.8%	8	3.2%
Diaphana	5,006,396	2.4%	16	2.7%
Pyramide	1,610,854	0.8	15	-
Memento	1,316,259	0.6	6	-
Ad Vitam	1,034,742	0.5	11	-
Haut et Court	974,846	0.5	9	-
Océan	957,248	0.5	4	-
Gebeka	953,035	0.5	2	-
Losange	831,009	0.4	10	-
Préau	857,845	0.4	2	-
기타	8,532,241	4.1	337	-
총	210,107,453	100	663	-

배급사	입장수	입장수 비율	영화 수	시장 점유율
상위 5위	86,232,545	41.04%	90	45.8%
상위 10위	141,109,722	67.16%	162	74.9%
프랑스	128,913,294	61.43%	568	56.9%
미국	81,034,475	38.57%	95	43.1%
수직적으로 통합된 경우	140,684,675	66.96%	161	74.8%

주석: 회색은 비-독립 주요 배급사들, 빨간 색 글씨는 미국의 주요 기업들

참고 자료: CBO 2015년, CNC 2014년 자료, 저자가 계산.

95. 위의 표를 통해 확인할 수 있는 사실은 다음과 같다. 첫째, 주요배급사 4곳 중 3곳이 미국 스튜디오이다. 상위 4개의 배급사 즉, 3개의 미국 기업(20세기 폭스, 워너, 디즈니)과 UGC는 총 35.2%의 관객을 동원하였고, 배급된 전체 663편의 영화 중 65편(9%)을 배급했다. 수익 면에 있어서는 전체 수익의 39.3%의 차지하고 있다. 이 수치를 통해 앞선 상영 산업 집중도 분석에서와 같은 진단을 내린다면, 배급 활동의 집중도는 수평적 측면

에서는 중간 정도라고 평가된다. 왜냐하면, 상위 5개의 배급사가 시장 점유율의 45.8%를, 상위 10개가 75%를 가지고 있기 때문이다. 하지만 수직적 집중도는 매우 큰 편으로 평가된다. 대기업과 연계된 11곳<sup>48)</sup>의 배급사가 시장점유율의 75%를 차지하고 있기 때문이다.

96. 수직적으로 통합된 기업들의 영향력이 강조되었다는 점에서 상영의 집중도와 배급의 집중도 사이에 비슷한 경향이 있는 것으로 판단된다. 상영 산업의 4개 기업 중, 수직적 통합이 없는 CGR과 전국구가 아닌 MK2를 제외한 고몽-파테, UGC의 경우 만을 살펴보면, 우리는 이 두 기업이 프랑스 전체 시장점유율의 38%, 파리 지역 점유율의 50%을 차지하고 있다는 사실을 확인할 수 있는데<sup>49)</sup>, 이 동일한 두 극장 체인의 배급 시장 점유율은 20%에 이르고 있다.

## 결론

97. 상영 산업은 상위 3개의 극장 체인이 전체 시장 점유율의 52.4%를 차지하고 있다. 파리의 경우 그 집중도는 88.6%에 이른다. 프랑스 전 지역의 집중도는 2006년과 2014년 사이에 6포인트 상승했다. 배급 산업의 경우에는 상위 세 기업이 전체 시장의 45.8%를 차지하고 있는 것으로 보아 수평적인 관점에서의 집중도는 중간 정도인 것으로 평가된다. 반면, 수직적 집중도는 높은 것으로 드러났는데, 11개의 대기업 소속 배급사가 전체 시장 점유율의 75%를 차지하고 있었기 때문이다. 프랑스 영화 산업의 두 선두 그룹인 고몽-파테와 UGC는 상영 시장에서 38%(파리 지역은 50%), 배급 시장에서 20%의 시장 점유율을 보이고 있다. 이러한 집중화는 산업 내의 경쟁이 동일 선 상에서 이루어지지 않고 있을 수 있음을 보여준다. 이는 다음 장에서 다뤄질 예정이다.

---

48) 20th, Warner, UGC, SND, Disney, Gaumont, Pathé, Studio Canal, Paramount, Universal, Sony.

49) 이를 계산하기 위해, 우리는 세 기업의 시장 점유율의 합을, 그들의 보유한 극장의 수의 비율로 나누었다. 이로부터 얻은 결과는 하나의 지표로 취급될 수 있다.(고몽 파테 13.8%, UGC 7.5%)



-제 2장-

상영 산업의 변화로 야기된 긴장 상태



## 도입

98. 몇몇 극장 사업자들로 대표되는 상영의 수평 집중화와 배급사/제작사/극장 간의 수직 통합은 영화 산업의 경제적 균형에 영향을 미쳐 독립 배급사와 독립 극장의 상황을 악화시키고 있다.

### A. 파리 소재 독립 극장의 경쟁적 어려움

99. 상영 산업은 두 세계의 사이에서 이리지도 저리지도 못하고 있다. 한 세계는 멀티플렉스 상영관과 무제한 영화 카드를 도입함으로써 변화를 달성한 극장 체인의 세계이다. 또 한 세계는 극장 체인이 달성한 변화에 힘겹게 적응하는 동시에 그들과 경쟁해야 하는 상황에 놓인 독립 극장의 세계이다.

#### A1. 영화 좌석의 가격 결정

100. 멀티플렉스의 갑작스런 출현은 상영 산업에 새로운 마케팅 방식을 도입하게 했고, 이는 곧 전체 상영 산업에 영향을 미치게 되었다.

101. 멀티플렉스 극장 사업자들의 전략은 경제적 이익 구조를 결정 짓는 여러 요인들에 의해 영향을 받는다. 상영 사업은 일반적으로 고정 비용을 관리하는 것에 중점을 두고 있는데, 이 관리의 비밀은 다름아닌 좌석 점유율과 소비자들의 평균 지출 비용을 최적화시키는 것이다. 이는 상대적이 아닌 절대적인 차원에서 수익을 극대화하기 위해 필수적이다. 따라서 극장 사업자들은 관객이 영화를 보러 올 때 가능한 한 지출을 많이 하도록 유도하는 동시에 단골고객(심지어 독점 고객)을 만들기 위한 노력 또한 기울이고 있다.

102. 영화 표 가격은 극장의 단순한 결정에 의해서도 변경될 수 있다<sup>50)</sup>. 가격 결정이 어느 것에도 구속받지 않기 때문이다. 멀티플렉스 수익의 절반은 주말 상영을 통해 이루어진다. 2014년 수치에 의하면, 토요일과 일요일에 42%의 수익을 달성했고, 금요일까지 포함시키면, 그 수치는 55% 까지 올라간다. 같은 기간 관객의 비율은 각각 39%와 53%이

---

50) 『Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique』, René BONNELL, 보고서, 2013년 12월.

다. 따라서 이 기간에는 가격을 내릴 필요가 없다. 사람이 몰리지 않는 기간에는 가격을 내려 관객을 끌기위해 힘쓰는데, 이로써 고정 비용을 감가상각할 수 있게 된다. 2014년 멀티플렉스 극장(8개 이상의 상영관을 보유)의 평균 표 가격은 8개 미만의 상영관을 보유한 극장보다 18.2%(2015년에는 13.4%) 높게 책정되었다. 만일, 상영관이 한 개인 극장과 상영관이 12개 이상인 극장의 가격을 비교하면 그 차이는 40.7%(2005년에는 31.7%)까지 올라간다.

103. 상영 산업과 같이 고정 비용이 있는 산업의 경우, 손익 분기점을 넘어 방문하는 추가 관객들은 모두 순이익으로 환산된다. 극장은 관람 가격을 조정하여 관객의 수로 환산되는 이 손익 분기점을 낮출 수 있다<sup>51)</sup>. 평일 상영 때는 필연적으로 관객의 수가 적다는 것을 고려하여 주말에 최대한의 이익을 내는 데 집중해야하는데, 이를 위해 극장은 관객이 적은 시간에는 관객을 유인하기 위해서 가격 할인 행사를 늘리고 최상의 영화를 최상의 조건에서 볼 의향이 있는 관객들이 많은 시기에는 가격을 올리는 식의 행동을 취하고 있다<sup>52)</sup>.

## A2. 수익의 다양화

104. 관객 당 수익을 극대화하기 위해 극장, 특히 극장 체인 사업자들은 간식 판매, 영화 상영 전 광고, 사전 포스터 광고, 예약 서비스, 각종 수수료 등의 부차적 제공물을 발전시켰다. 이에 따라 상품을 진열하거나 행사를 진행할 수 있는 극장의 모든 장소가 상업화되었고, 배급사가 부담해야 하는 포스터와 선전물<sup>53)</sup> 등의 비용은 증가되었다. 게다가 상영관의 디지털화는 오페라<sup>54)</sup>, 콘서트, 스포츠 경기 등 영화 이외의 영상물을 편성할 수 있게 했다. 이러한 관행과 관련된 첫 번째 부정적인 결과는 영화, 특히 작가주의 영화가 토요일 저녁과 같은 프라임 시간대에 상영되기가 더 힘들어졌다는 것이다. 두 번째 부정적인 결과는 영화가 아닌 다른 것을 상영하므로써 얻어지는 상당한 양의 수익에는 영화

51) 우리는 영화관과 600좌석을 보유한 비행기의 경우를 비교할 수 있다. 첫 500좌석의 판매는 기계값과 고정 비용을 감가 상각하는 것으로 이는 항공사마다 다르다. 나머지 100좌석은 이윤을 가져다 주는 것이다. 이 경우, 이 비행기는 16%의 이윤을 낼 수 있다. 하지만 만일 승객이 600명이 아니라 550명뿐이라면 이윤이 8%로 떨어지고, 500명이라면 이윤이 0이라는 사실에 유의해야 한다.

52) 제공자가 각 개인의 소비자에 대해 알고, 그에게 그가 지불할 수 있는 최대치를 요구하는 상황이라면, 완벽한 차별 상황이라고 말할 수 있다. 이 제공자는 이 상거래로부터 생기는 초과 이익의 전체를 가질 수 있게 되는 것이다. 『The Theory of Industrial Organization』, Jean TIROLE, MIT Press, 1988년.

53) 영화관의 홀에 위치하여 영화의 주요 인물들을 소개하는 거대한 광고판을 말한다.

54) 영화 이외의 프로그램이 매표 수익에서 차지하는 비율은 2014년에서 2015년 사이에, 0.75%에서 1.23%로 거의 2배가 올랐다. 이는 앞으로 올 경향의 전조로 이해할 수 있다.

발전 기금(특별부가세인 TSA는 문화적 성격이 있는 영상물에만 부과된다.) 관련 세금이 부과되지 않는다는 것이다<sup>55)</sup>. 그 티켓 가격이 일반 영화 표보다 비싸게 판매되는 데도 말이다.

105. 우리는 세 극장 체인이 제공한 수치로부터 이들의 총수익이 어떻게 구성되어 있는지 알아볼 방법을 모색했다. UGC와 CGR의 수치 계산법은 꽤 세분화되어 있어서 분석이 용이했다. 고몽-파테의 경우에는 대표성을 가질 것이라 생각되는 상영관의 표본<sup>56)</sup>을 바탕으로 계산한 각 지점의 평균 수익을 실마리로 삼아야 했다. MK2의 경우에는 결산 자료를 제공하지 않아 분석이 불가능했다. 따라서 계산된 수치는 MK2의 경우를 제외한 최소한의 것으로 봐야할 필요가 있다. 또한 광고 수익의 크기는 과소 평가되어 있을 것으로 예상된다. 이 분야의 총수익 일부는 광고 대행사로 흘러 들어가게 되는데, 이 쪽은 별도의 계산법을 따를 뿐만 아니라 우리가 추가로 확인할 수도 없었기 때문이다. 더욱이 디지털 영사기 이용료(VPF)는 여러 회사의 회계에 포함되어 있어서 확인이 불가능했다.

[표 13] 2014년 고몽-파테 지점 별 수익 구성(%)

	매표	광고	매점	VPF	기타	총
Gaumont Montparnasse	73.31%	6.32%	8.35%	1.51%	10.52%	100.00%
Pathé Lagarde	74.14%	4.27%	12.09%	1.28%	8.21%	100.00%
Gaumont Valenciennes	68.61%	5.96%	13.60%	2.44%	9.39%	100.00%
Gaumont Rennes	77.15%	4.93%	9.09%	2.01%	6.82%	100.00%
Pathé Belle Epine	73.35%	5.06%	12.76%	1.09%	7.74%	100.00%
Pathé Lyon	73.57%	5.23%	8.30%	1.67%	11.22%	100.00%
Pathé Wepler	72.94%	5.91%	11.89%	1.52%	7.74%	100.00%
Pathé Echirolles	74/46%	4.59%	11.35%	1.90%	9.7%	100.00%
Pathé Nantes	70.39%	5.88%	12.30%	1.91%	9.52%	100.00%
총	73.08%	5.37%	11.04%	1.61%	8.90%	100.00%

참고 자료: 상사 법원 사무국에 제출된 결산 자료를 바탕으로 저자가 직접 계산.

106. 표 13를 통해 알 수 있는 사실은 매표 수익이 총 수익의 73% 정도, 간식 판매가 11%, 광고가 5.4% 정도를 차지한다는 것이다. 이 표본 수치는 광고 수익을 낮게 책정하고 있는데, 광고 수익의 일부가 광고 대행사인 탈렌트 그룹 커뮤니케이션(Talent Group Communication) 쪽으로 아웃소싱 처리되었기 때문이다. 이 광고 대행사가 상사 법원 사무국에 제출한 결산

55) 『La Revue européenne des médias numériques』, 『Hors-film』, Françoise LAUGÉE, 2016년 3월.

56) 각 극장이 하나의 독립적 회사를 이루기 때문에 회계 계산 항목이 각기 다르다. 한 명이 여러 극장의 회계를 관리하고 있으며, 결산 자료의 별첨에 상세한 내용을 제시하고 있는 것을 확인했다.

자료에 따르면, 총수익은 다음과 같이 나뉜다. 프레스: 100만 7328유로, 스포트 광고: 1847만 8587유로, 인터넷: 59만 3202 유로, 사전광고: 436만 529유로, 기술비용: 93만 948유로, 기타(LED광고판/기타): 11만 8592유로, 총 2548만 9186유로. 이는 고몽-과테 총수익의 3.71%정도를 차지하는 것인데, 표에 제시된 5.37%에 이 수치를 더하는 것이 적절할 것으로 보인다. 이 결과들을 토대로 우리는 다음 표의 수치를 얻었다<sup>57)</sup>.

[표 14] 극장 체인: 2014년 기업별 총수익의 세부 항목(백만 유로)

	CGR	고몽 과테	UGC	총
극장표 판매	96	482.7	194	772.7
매점 판매	32	72.9	38.6	143.5
광고	8	61	40	109
VPF, 지원금과 기타	20	69.4	7.3	96.7
총	156	686	280	1122

주석: UGC자료의 경우, '지원금과 기타'는 지원금으로 구성, CGR는 상세 항목을 밝히지 않은 '영화 부가수익' 항목이 있었다. 과테 고몽의 경우 '영화 부가 수익'은 VPF와 "기타"를 의미하고 있었다.

107. 위의 표를 통해, 우리는 고몽-과테의 총 수익이 다른 극장 체인에 비해 극명하게 높다는 것을 확인할 수 있다. 고몽-과테의 총 수익은 UGC의 두 배에 이르고, 지방에서 네트워크를 구성하고 있는 CGR의 수익과는 비교조차 불가능할 정도로 높다.

[표 15] 극장 체인: 2014년 기업별 총수익의 세부 항목(%)

	CGR	고몽 과테	UGC	총
매표	61.54%	70.36%	69.38%	67.10%
매점	20.51%	10.63%	13.77%	14.97%
광고	5.13%	8.89%	14.25%	9.42%
지원금과 기타	12.82%	10.12%	2.60%	8.51%
총	100%	100%	100%	100%

참고 자료: 상사 법원 사무국에 제출된 결산 자료를 바탕으로 저자가 직접 계산.

108. 표 15의 분류 방법에 근거하여, 우리는 세 기업의 평균 매표 수익이 총수익의 67%, 간식 판매가 15%, 광고가 9.4%, 지원금과 기타가 8.5%를 차지한다는 사실을 확인할 수 있다. 상영 산업의 경제 구조에 대한 개괄적인 모습을 보여주는 이 수치는 보다 심도 깊은 연구를 통해 상세하게 분석되어야 할 필요가 있다.

109. 첫째, 이 수치<sup>58)</sup>는 소비자가 극장 체인 총수익의 82.07%(영화표와 간식), 정부가 8.51%,

57) 앞선 표의 자료들을 재정리한 것이다. "VPF와 기타" 항목이 "VPF, 지원금과 기타" 항목으로 바뀌었다.

58) "기타" 항목을 포함하지 않았기 때문에, 분석이 일부 부정확할 수 있다.

다른 기업(영화 배급사와 영화를 제외한 광고주)이 9.42%를 담당하고 있음을 보여준다.

110. 둘째, 우리는 극장 체인의 수익성에 부차적 판매가 끼치는 영향을 확인할 수 있다. 사실, 부차적인 상품을 판매함으로써 얻는 순이익은 매우 큰 편이다. 이 수익은 간식 판매 경우 30%, 광고 수익의 경우에는 거의 100%에 달한다. 반면, 매표를 통한 순이익은 손익 분기점을 넘어서야 가능하다. 부차적인 판매를 통한 이윤은 각종 권리 비용들로 추가 지출되는 부분이 없기 때문에, 이를 이용하여 기업은 부차적 수입이 없는 독립 극장이 내릴 수 없는 가격까지 영화 가격을 낮추는 정책을 필수 있게 된다.

### A3. 무제한 영화 카드가 독립 극장에 미치는 영향

111. 세 극장 체인으로의 집중화 움직임은 마케팅과 관람 요금에 일대 격변을 불러일으켰다. 바로 무제한 영화 카드가 그것이다.

112. 무제한 영화 카드는 멀티플렉스 극장으로 하여금 관객의 수요를 고려하는 새로운 방식으로 이익을 끌어낼 수 있도록 해주었다. 우리는 시장을 극장 관객의 수요에 따라 세 카테고리로 분류할 수 있는데, “단골” 관객, “정기적으로 방문”하는 관객, “가끔 씩만 방문”하는 관객이 바로 그것이다. 극장은 이러한 세 종류의 관객 비율을 조정하는 변수를 보유하고 있다. 바로 가격이다. 일 년에 2~3번 “가끔 씩”만 영화관을 방문하는 관객은 가격 탄력성이 작다<sup>59</sup>). 월 4회 정도 영화관을 방문하는 “정기적으로 방문”하는 관객과 “단골” 관객의 경우에는 가격에 영향을 많이 받는다. 극장은 이를 고려한 가격 정책을 시행함으로써, 상영관의 관객 구성을 최적할 수 있다.(하지만 이는 수익이 배급사, 제작사, 권리 보유자쪽을 분배되는 것을 방해하기도 한다.) 무제한 영화 카드의 주된 목적은 관객 한 명이 1년간 극장에 방문해서 창출해 낼 수 있는 수익을 극대화하려는 것이다. 이제 관객은 영화에 대한 모든 욕구를 한 극장 체인에서 해결하고 있다. 이러한 가격 정책이 없었다면 독립 극장을 방문했을 관객들을 놓치게 된 독립 극장은 이 정책의 최대 피해자이다.

113. 무제한 영화 카드의 시작은 UGC이다. 파리와 수도권 지역에서 큰 수익을 내고 있는 이 극장은 2000년에 처음으로 이러한 정책을 내놨다. 몇 년전, UGC는 무제한 영화 카드를 사용하는 관객은 이 극장을 방문하는 총 관객의 4분의 1 정도를 차지한다고 밝히기도 했다<sup>60</sup>). UGC의 전략은 “단골 관객”으로 얻을 수 있는 수익의 일부를 버리고 이를 다른 종류의 관객이나 매표 이외의 수익을 통해 채우려는 것이다. 이러한 관점에서 MK2(UGC

59) 가격 탄력성은 가격에 따라 수요가 바뀌는 정도를 측정한 것이다. 가격 탄력성이 높을 때에는 가격이 오르면 오를수록 소비되는 양이 적어진다.

60) 『Le Film Français』, n°3234, Guy VERRECHIA, 2007년 11월 16일.

의 무제한 영화 카드 사용 제휴를 맺은)의 행동은 UGC입장에서는 일종의 승리와 다름없었다. 왜냐하면 MK2의 제휴는 UGC의 영화 공급을 보다 다양하게 해줄 수 있었기 때문이다. 유로팔라스(Europalaces, 고몽-파테)는 비슷한 카드를 내놓으면서 UGC의 정책에 대응하였고, 극장 사업자 3위인 CGR 또한 지방에서 이와 비슷한 회원 프로그램을 제안하고 있다.

114. 무제한 영화 카드는 영화 관람 가격을 대대적으로 낮추는 데 기여했고, 이러한 가격 하락은 결론적으로 극장 체인에 이득이 되었다. 한 편, 관객 수의 감소로 고통을 받고 있던 독립 극장들은 체인과 제휴를 체결하면서 손해를 보상받고자 했다.

115. 무제한 영화 카드가 영화 관람 가격에 미친 영향에 대해 자세하게 알아볼 필요가 있다. 왜냐하면 이 가격은 자주 잘못 해석되어 영화 카드가 독립 극장과 전체 영화 산업에 미친 영향을 올바르게 이해하는 데 걸림돌이 되기 때문이다. 관객의 입장에서 무제한 영화 카드가 영화 관람 가격에 미친 영향은 그들에게 한 달에 4번 이상 영화에 가면 무료로 영화를 관람할 수 있다는 인상을 심어준 것이다. 관객들은 한 번 영화를 관람하는데 8유로라고 했을 때, 영화관 3회 방문<sup>61)</sup>으로 한달에 20유로인 무제한 영화 카드 비용을 상쇄할 수 있다고 생각한다. 이 논리에 따라 4번 째 관람부터는 무료라고 생각하는데, 실제로는 그렇지 않다. 영화관을 방문할 때마다 가격이 조금씩 내려가는 구조이다. 영화관을 한 달에 1회 방문하면 20유로이다. 2번 방문하면 이 두 번의 관람 가격은 각각 10유로가 되고, 3번 방문하면 각각 7유로가 되며, 4번 방문에는 5유로, 5번 방문에는 4유로가 되는 것이다. 영화 관람 가격은 0에 가까워지고 있지만 절대 0이 되지 않는다는 점이다. 만일 무제한 영화 카드를 소지한 관객이 한 달에 4회 영화관을 방문한다면 그는 1회 관람 당 5유로 비용을 지불하는 것이다. 무제한 영화 카드 정책을 피고 있는 멀티플렉스 영화관이 영화 시장을 장악하게 되면 영화 관람 가격은 붕괴되어 5유로 주변에 맴돌게 된다.

116. 무제한 영화 카드는 영화 가격의 가위 메커니즘(역자 주: 한 쪽이 내려가면 다른 한 쪽이 올라가게 되는 구조)을 만들어 냈다. 카드 사용 영화 관람 가격은 내려간 반면, 영화 1인 관람권 가격은 물가상승률을 넘어선 정도로 급속히 올랐다. 독립 극장도 물가상승률 정도로 가격을 올렸는데<sup>62)</sup>, 이는 그들의 상황을 더욱 위태롭게 하는 결과를 낳았다.

117. 가위 메커니즘의 영향은 다음과 같은 방식으로 나타났다. 극장 체인은 “단골 관객”의 영화 관람 가격을 인하했다. 그 대신 그들은 “정기적으로 방문”하는 관객과 “가끔 방

61)  $2 \times 8 = 16$ 유로,  $3 \times 8 = 24$ 유로이다.

62) 다음의 자료를 참고하여, 저자가 계산했다. 『L'évolution de l'économie des salles de cinéma』, CNC, 2009년 10월. 『Les dossiers du CNC』, n°332, CNC, 2015년 5월. 『Bilan 2014』, CNC, 2015년 5월. CNC는 입장 당 평균 수익이 증가하는 속도가 기존의 극장보다 멀티플렉스에서 더 빠르다고 밝혔다.

문”하는 관객의 영화 관람 가격을 올렸다. 그 결과 “정기적으로 방문”하는 관객은 영화 소비를 줄였는데, 이는 중간 층의 영화 관람객 규모를 줄이고 나아가 다양성에도 부정적인 영향을 끼쳤다. 독립 극장들은 이 상황에서 극장 체인에 대한 비교적 우위를 유지하기 위해 1회 영화 관람 가격을 조금 낮춰야 했다.

118. 우리는 영화 제작 호황에 따른 결과로 많은 수의 영화가 매주 극장에서 개봉되고 있다고 생각한다. 하지만 이는 카드 소지자의 영화에 대한 수요가 마르지 않도록 하려는 극장 체인의 계산에서 나온 결과일 수 있다. 카드의 도입으로 카드 제공자는 영화의 수를 늘려야 했다. 왜냐하면 관객들이 다른 경쟁 극장에서 영화를 볼 필요가 없어지면 경쟁 극장과 수익을 나누지 않아도 되기 때문이다. 제공되는 영화의 수의 증가는 영화 프린트의 수를 증가시켰고 이는 자연스럽게 영화의 상영 기간을 줄이는 결과를 낳았다. 이러한 상영 기간의 감축으로 영화는 입소문의 효과를 볼 기회를 잃었고 관객(정기적으로 방문하는 관객과 가끔 방문하는 관객)의 일부도 잃었다.

119. 극장 체인은 영화 1인 관람권의 가격을 높게 책정하고 있다. 파리에서는 12유로 선에 형성되어 있다. 독립 극장은 이 시장에서 일부 수익이라도 얻기 위해서 극장 체인의 가격보다 낮은 가격을 유지해야 한다. 이는 어쩔 수 없이 극장 체인의 힘을 키워주게 된 꼴이 되었다. 극장 체인들은 저작권 소유자들(작가, 제작자, 배급자)이 좋아할 만한 조건을 가지고 있다. 바로 높은 관람 가격이다. 저작권 소유자들은 극장 체인에 자신의 영화가 편성되기를 바란다. 왜냐하면 이들은 관객이 지불한 가격의 일정 비율을 받기 때문이다. 현재 독립 상영 산업은 영화 1인 관람권 가격의 상승과 영화 관람 가격의 하락을 이끄는 무제한 영화 카드 사이에서 이러지도 저러지도 못하고 있다.

120. 영화 1인 관람권 시장에서 좋은 성적을 거두지 못한 독립 극장들은 그들의 고객이 멀티플렉스 쪽으로 떠나는 것을 지켜 볼 수 밖에 없었다. 예전 같으면, 한 달에 영화 두 편을 보는 관객은 이 영화를 각각 다른 영화관에서 볼 수 있었다. 하지만 영화 카드의 등장으로 관객들은 무제한 영화 카드를 제공하는 극장 체인의 단골 고객이 되는 것을 선호한다. 무제한 영화 카드는 이 산업 분야를 변화시켜, 독립 극장들이 이를 수용할 수 밖에 없는 상황을 만들었다. 관객을 사로잡기 위해서 독립 상영관은 하나 혹은 두 개의 체인과 제휴할 수밖에 없었다. 우리는 극장 체인들과 이 산업의 조정자가 균형있는 경쟁을 위해 제안한 대책이 독립 극장을 곤경에 빠뜨리는 울가미를 포함하고 있다는 것을 보게 될 것이다. 제휴로 인해 독립 극장들의 수익은 감소했다. 또한 그들은 극장 체인에게 유리하게 돌아가는 비정상적 구조안에 놓이게 되었다. 이 구조 안에서 극장 체인들은 과점적 집중화를 가속화시켰다.

121. CNC의 한 연구 보고서<sup>63)</sup>는 극장 상영의 손익 분기점을 자세히 분석하고 있다. 이 경제적 모델의 손익 분기점을 분석하기 위해, 무제한 영화 카드의 사용율에 따른 두 가지 종류의 손익 분기점을 구별해야한다.

- 우선, “균형점”이라는 것이 있다. 이는 극장의 수입이 배급사의 수입과 같아지는 지점이다. 이 점에서 무제한 영화 카드의 수익은 5.03유로이다. 이는 이 연구에서 고려한 기준 가격<sup>64)</sup>과 정확하게 같다.
- 그 다음으로, “사점”이라는 것이 있다. 이는 극장 수입이 0이 되는 지점이다. 즉, 카드 수익과 비용이 정확히 같아지는 지점이다. 사점은 무제한 영화 카드의 한 달 가격이 19.8유로<sup>65)</sup>인 경우, 연간 82회에 위치한다.

122. 무제한 영화 카드 도입 이후의 손익 계산 방식은 매표 수익을 분배하는 전통적인 경제 방식식과는 상반되는 것이다. 만약, 관객이 이 무제한 영화 카드를 효과적으로 이용하고 단순한 본전 챙기기를 넘어서서 구체적으로 한 달에 4회 영화를 관람한다면, 극장(카드 제공자)의 입장 당 수익은 배급사의 수익보다 낮다. 하지만 시스템은 여전히 극장에게 유리한 방향으로 돌아간다. 다음의 두 이유 때문이다.

- 첫째, 이 고객들은 추가 입장(특히, 동반 고객)을 창출해낼 수 있다. 이는 이윤의 재구성할 수 있다는 것으로 해석된다. 카드 비 사용자에 대한 관람비, 간식 구입비 등과 결합되었을 때 보다 괄목할 만한 효과를 낸다.
- 둘째, 극장은 “영화 이외의<sup>66)</sup>” 제공물을 발달시키고, 조직적인 방법으로 카드 관리 비용의 일부를 제휴 극장에게 부담하도록 했다. 또한 고객들에게는 여러 서비스들의 수

63) 『L'économie des abonnements à entrées illimitées au cinéma』, CNC, 2008년 4월.

64) 2008년 CNC의 연구 자료에 의거하지만, 이 경제적 분석은 유효하다. 결과는 5.03유로의 기준 가격으로부터 계산되었으며, SACEM 납부금은 고려되지 않았다.

65) UGC는 무제한 영화 카드 요금으로 한 달에 21.90유로를 책정하고 있으며, 이는 고풍 파티의 카드인 Le Pass카드와 동일하다. 한 달 요금 외에 별도로 서류 비용 30유로 카드별로 추가되며, 한 달에 한 번씩 12번 혹은 1년에 1번 요금을 지불한다. CNC의 분석에서는 카드 가격이 19.80유로로 책정되었는데, 이는 현 상황에 비교해보았을 때, 사점이 크게 변화하지 않을 수준이다.

66) CGR의 인터넷 사이트는 이 기업의 상영관이 여러 종류의 활용 가능성을 가지고 있다고 밝히고 있다: “[...] 무료 전용 주차 서비스가 행사에 제공 가능. 컨퍼런스, 회의, 모임, 프라이빗 상영, 크리스마스 행사를 위한 계단식 좌석과 강단을 보유한 상영관. 상품 전시에 적합한 개방적이고 넓은 홀. 다과회를 할 수 있는 영화 카페. 국가 전체/지역 광고를 위한 광고 공간 보유. [...]”. UGC의 회장인 Alain Sussfeld 역시 UGC 극장의 “오페라” 상영 활동의 중요성에 대해 언급했다: “오페라 상영은 매우 ‘잘 나가고 있다’. 오페라 상영은 평소 영화관을 잘 방문하지 않는 관객을 끌어들이고 있는데, 수익 면에서는 아직 미미한 수준이다. 영화관 이미지 측면에서 보면, 가치 상승을 이끄는 부분이 된다. 한 시즌에 24개의 상영관, 10회 상영을 배정하고 있다. 이는 대략 8만 명의 관객을 동원할 수 있는 수준이다. 영화 상영과 비슷한 수준을 맞추기 위해 이 활동을 3배 확장시켜 24만 명을 동원한다 하더라도, UGC 극장 하나가 3200만 명을 동원하는 것과 비교하면 미미한 수준이다.” 『Risques, Les Cahiers de l'assurance』, n°90, <Partage des risques dans l'industrie du cinéma>, Alain SUSSFELD, 2012년 6월.

수료를 청구했다. 스크린과 영화관 내의 유료 광고(광고비용은 관객수에 따라 책정된다.) 사업을 진행시키고, 각종 프로모션 비용을 배급사에게 전가하기도 했다. 오늘날 배급사는 예전에는 극장이 부담했던 예고편 상영 비용, 광고 관련 장비 구입비, 프로모션 목적의 초대권 비용 등을 지불해야 한다.

123. 극장 체인과 제휴한 독립 극장들의 상황은 이와 대조를 이룬다.

- 첫째, 그들은 주 고객인 “단골 관객”에게 보다 저렴한 가격의 영화표를 판매하고 있다. 독립 극장의 이윤은 여기서부터 무너진다<sup>67)</sup>.
- 둘째, 독립 극장은 극장 체인만큼 영향력이 크지 않다. 또한 부가 수익이나 프로모션 비용을 배급사에 청구하는 방법으로 그들의 이윤을 보전할 수도 없다. 배급사와의 영화 상영 협상에서도 약자의 입장에 놓여있다.
- 셋째, 독립 극장은 극장 체인에 부차적인 수수료 비용(카드 소지자들의 관리 비용)을 지불해야 한다. 이는 영화 표 가격을 올림으로써 보상받을 수도 없다. 표 가격 또한 그들이 정하는 것이 아니기 때문이다.
- 넷째, 무제한 영화 카드는 멀티플렉스 영화관으로 하여금 예술과 실험 영화를 편성하도록 부추기고 있다. 극장 체인은 상영 최소 기간에 대한 어떠한 의무도 지지 않기 때문에 스크린을 손쉽게 채울 수 있다.

#### A4. 무제한 영화 카드 사용자가 독립 극장에 기여하는 바

124. 상영 산업 내의 게임 규칙의 격변은 독립 극장에게 특히 불공정한 구조를 만들었다. 앞서 확인한 것처럼 독립 극장들은 그들의 고객을 잃지 않기 위해서 어쩔 수 없이 체인들<sup>68)</sup>과 제휴해야 했다. 제휴 규정에 따르면, 제휴에는 두 가지 형태가 있다: 이익을 보장 받는 제휴와 이익을 보장 받지 않는 제휴. 지역 내 시장 점유율이 미미한 극장의 경우, 극장 체인에게 이익을 보장 받는 제휴를 요구할 수 있다. 시장 점유율이 어느 정도 이상이라면, 카드 제공자와 제휴 극장 사이의 계약상 제휴 조건에 따른다. MK2는 2007년 “비보장” 극장의 지위로 UGC체인과 손 잡았다.

67) 무제한으로 입장이 가능한 카드는 단골 고객이 만들어내는 이윤의 선형 감축으로 해석된다. 실제로 카드 소지자 한 명이 영화관에 방문하면 방문할수록, 이 카드 수익은 점점 감소한다. 입장 횟수에 따라 수익이 달라지기 때문이다. 반면 배급사의 수익은 기준 가격(혹은 실제 판매 가격이 기준 가격보다 낮을 경우에는 실제 판매 가격으로)을 기준으로 보장된다.

68) 신경제규제에 관한 2001년 5월 15일 법령(2001년 7월 17일 법령에 의해 보충됨)은 영화산업법전의 27조를 새로 도입했다. 2002년 10월 24일 실행령은 배급자와 극장이 동일한 몫을 가져가는 것을 보장하면서, 일정 입장수와 수익을 넘기는 모든 무제한 영화 카드 발급자에게 이 카드와 관련된 수익/입장수를 제한할 것을 명령하고 있다.

125. “이익이 보장된” 제휴 극장들에 관한 원칙은 단순하다. 카드를 제공하는 체인이 제휴 극장과 배급사에 지불해야 하는 비용의 전체를 부담하는 것이다. ‘보장’이라는 것은 체인이 독립 극장에게 배급사에 지불해야 하는 비용의 두 배에 이르는 금액을 주기로 하는 계약으로 해석된다. 왜냐하면 제휴 극장은 그의 수익이 배급사와 같을 것을 보장받기 때문이다. 이 수익은 제휴 극장의 영화 기준 가격을 기초로 계산된다. 기준 가격은 4.04유로에서 4.90유로 사이에 위치하는데, 대부분이 4.5유로(UGC카드)와 4.65유로(Le Pass카드)로 책정된다<sup>69)</sup>.

126. 이렇게 함으로써 제휴 극장은 체인의 하청 업자<sup>70)</sup>가 된다. 체인은 무제한 영화 카드를 판매하면서 고객들에게 다양한 영화를 제공하기로 약속하는데, 이 다양한 영화 중의 일부를 독립 극장이 담당하는 것이다. 독립 극장은 관객들이 지불한 비용을 현금화 하지 않는다. 이는 체인의 몫이기 때문이다. 독립 극장은 이후, 관객수에 비례하여 체인으로부터 대금을 지불받는다. 독립 극장들은 겉으로 보기에 그들의 고객을 유지하는 것 같지만, 사실 이 고객은 더 이상 그들의 고객이 아니다. 이들은 독립 극장을 위한 소비 행위를 하는 자들이 아니기 때문이다. 독립 극장은 제휴를 통해 관객을 유지하지만, 그들은 법적/경제학적 의미에서 더 이상 고객이 아닌 것이다<sup>71)</sup>. 카드를 가지고 독립 극장을 이용하는 관객들은 그 카드를 발급한 극장 체인의 고객이며, 독립 극장은 그 체인의 하청 업자일 뿐이다. 이러한 제휴 시스템은 “이익이 보장된” 제휴 극장들이 더 이상 구입 가격, 판매 가격을 결정할 수 없게 만들고 이익 조차 스스로 현금화 할 수 없게 만들어 이들과 고객들이 맺는 관계를 끊어 놓고 있다.

127. 따라서 독립 상영관은 딜레마 상황에 놓여있다. 제휴를 해야하는가? 제휴를 하지 말아야 하는가? 만일 제휴를 하지 않는다면, 관객은 두 가지 중에 하나를 선택할 것이다: 독립 상영관에서 11유로(예를 들어)를 내고 영화를 본다. 무제한 영화 카드를 사용하여 20유로(한 달에 1회 관람시)/7유로(한 달에 3회 관람시)/5유로(한 달에 4회 관람시)를 내고 영화를 본다. 만일 체인과 제휴를 한다면, 독립 극장들은 그들이 영화 1인 관람권 가격으로 내건 11유로를 손에 쥌 수 없다. 그 대신 체인이 “보장 가격”이라는 이름으로 이체 해주는 5유로 안팎의 금액을 받아보게 될 것이다. 따라서 독립 극장이 선택할 수 있는 사안은 단순하다. 11유로를 지불하는 관객을 잃느냐, 6유로를 잃으면서 관객을 지키느냐<sup>72)</sup>.

---

69) 이후 계산에서는 UGC 카드와 Le Pass카드의 평균 가격인 4.55유로를 사용할 예정이다.

70) 하청은 한 기업이 그의 생산의 일부를 다른 쪽으로 완전히 이동시키는 것을 말한다. 하청 업체가 만든 상품은 원청 업체의 필요와 요구에 따라 원청 업체의 수익 계산에 포함된다. 원청 업체는 하청으로 자신의 자원과 생산 비용을 더 잘 관리할 수 있게 된다. 이는 두 기업이 맺은 계약에 따른다.

71) 경제적인 의미에서 고객은 정기적 혹은 비 정기적으로 한 기업의 서비스/재화의 구입 결정을 내리는 사람/개체를 의미한다.

128. 체인과 제휴한 극장들의 손실은 보다 정확한 방법으로 제시될 수 있다. 상영관이 독립적일 때는 입장 가격을 그대로 받는 반면, 상영관이 제휴 극장일 때는 체인이 보내주는 “보장 가격”을 받게 된다. 보장 가격의 정확한 평균 가격은 알 수 없지만, 5유로 안팎일 것으로 예상된다. 예를 들어 보자. 독립 극장 좌석 하나의 가격이 5유로라고 가정해보자. 우리는 이미 실제 가격이 12유로 전후라는 것을 알고 있지만, 이러한 가정은 비교를 용이하게 한다. 다음의 표에서 왼쪽 열은 제휴하지 않은 극장이 좌석 한 자리를 판매했을 때 수익이 어떻게 분배되는지를, 오른쪽 열은 체인과 제휴했을 경우를 보여준다. 우리는 첫 번째 경우에는 독립 극장이 영화표의 42%를 수익으로, 두 번째 경우에는 21%를 수익으로 가질 수 있음을 확인할 수 있다<sup>73)</sup>.

[표 16] 수익 분배 원칙의 비교

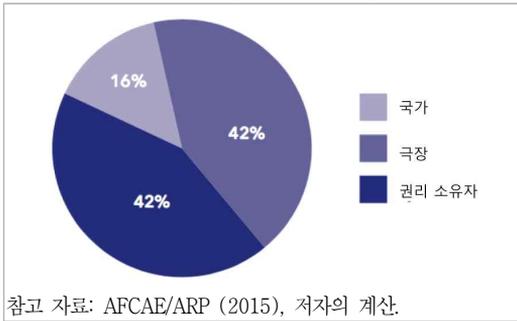
	비 제휴	제휴
입장 가격	5.00	5.00
특별세 10.72%	0.54	0.54
TVA	0.27	0.27
영화 기본가격	4.20	4.20
분배 율	50%	50%
배급사 몫	2.10	2.10
SACEM 1.21%	0.05	0.05
배급사 실제 몫	2.05	2.05
보장 상영 비용(HT, 즉 배급사 몫의 2배)		4.10
TVA 5.5%		0.23
극장의 보장 금액 TTC		4.32
무제한 영화 카드 수수료 비용 HT		0.20
TVA 5.5%		0.01
총 TTC		0.22
극장 수익의 현금화된 총액	5	4.11
극장이 지불한 총 비용들	2.90	3.08
초기 수익에서 남은 액수	2.10	1.03
매표 수익의 배분율	42%	21%
초기 수익에서 남은 액수(체인)	0.00	0.89
매표 수익의 배분율	0 %	18%

참고 자료: CNC의 회장 Frédérogie Bredin에게 전달된 AFCAE, ARP의 보고 『Effets du mode de calcul des exploitants garantis』, 2015년 3월.

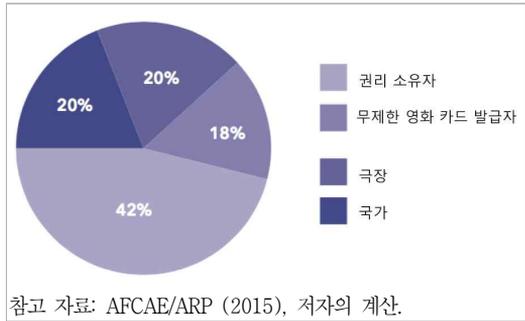
72) 다시 말하면, 11유로에서 5유로를 제한 나머지 금액을 의미한다.

73) 영화 분야의 역학 관계가 처음으로 문제가 된 것은 지배적 위치의 남용을 금지하기 위한 새로운 규제의 시행 이전인 80년대 초반이다. 새로운 규제는 경쟁의 새로운 형태(비디오와 텔레비전의 경우 처럼)가 나타남과 동시에 실행되었다. 이는 극장 관客的 감소로 다시금 유발하게 되었는데, 극장 체인에게 전례없는 지배력을 부여한 멀티플렉스가 출현하여 상황을 다시 바꾸기 이전까지 이 상황은 계속되었다.

[그래프 5] 독립 극장의 수익 구성



[그래프 6] 체인과 제휴한 독립 극장의 수익 구성



129. 우리는 같은 가격으로 판매된 영화표가 극장이 체인과 제휴 했을 때보다 제휴하지 않았을 때 2배 더 큰 수익을 남긴다는 사실을 확인했다. 하지만 이 결과에 따라 극장이 독립 극장으로 남아있기를 선택한다면, 이번에는 고객을 잃게 된다. 고객은 카드를 이용하여 보다 저렴한 가격에 영화를 보기를 원할테니 말이다. 따라서 독립 극장은 제휴하는 것을 선택할 수밖에 없다. 이로서 수익의 반을 잃고, 고객은 유지할 수 있게 된다. 여기서 문제는 많은 관객이 이 차액을 보상해줄 수 있을지 없을지를 아는 것이다.

130. 카드를 사용하지 않는 관객이 방문했을 때에는 2.10유로의 수익을, 사용하는 관객이 방문했을 때에는 1.03유로의 수익을 낼 수 있다고 생각했을 때, 얼마나 많은 카드 사용 고객이 영화관을 방문해야 1.07유로의 차액을 보상받을 수 있을까? 대답은 다음과 같다. 카드의 사용이 독립 영화관을 해치지 않으려면, 카드를 사용하지 않는 관객 한 명 당 두 명의 카드 소유 관객이 필요하다. 관객수를 두 배로 늘리므로써 제휴로 얻은 손실을 메꿀 수 있다는 것이다.

131. 제휴가 낳은 결과를 측정하기 위해, 우리는 9만 9000명의 관객이 평균 5유로를 지불하는 극장의 예를 들어 볼 수 있다. 이 중 3분의 2가 50%의 상영관 점유율을, 3분의 1이 35%의 점유율을 보인다고 가정하자. 이 때 이 극장은 22만 8690유로의 순이익(극장이 얻는 부분)을 얻는다. 이제 제휴 상황을 가정해보자. 만일 25%의 관객이 카드를 사용하고, 이 중 3분의 1이 35%의 상영관 점유율을 보이고, “일반” 관객의 3분의 1이 50%의 점유율을 보인다고 가정할 때, 순이익은 19만 2885유로를 넘지 않는다. 앞의 경우보다 3만 5805유로가 적다.

132. 여기에 더해 우리는 멀티플렉스가 판매하는 영화 1인 관람권의 평균 가격이 일반 극장보다 높다는 것을 알고 있다. CNC는 관객 입장 당 평균 수익<sup>74)</sup>이 일반 극장<sup>75)</sup>에서보

74) 영화 좌석의 연중 평균 가격을 측정하는 것은 복잡하다. 통계청의 분석은 한정된 수의 극장만을 대상으로 한다. CNC는 계산에 필요한 모든 수치를 보유하고 있는데, 이 기관은 할인, 학생 요금, 무제한 영화 카드 가격을 모두 고려하기

다 멀티플렉스 극장에서 상승 속도가 더 빠르다고 밝히고 있다. 이에 대한 결론은 다음과 같다. 멀티플렉스, 특히 극장 체인 사업자들은 다른 극장보다 더 빠른 속도로 영화 1인 관람권 가격을 올리고 있으며, 그 가격 또한 높은 수준이다.

133. 체인에 의한 영화 1인 관람권 가격 상승과 무제한 영화 카드로 인한 영화 관람 가격 하락의 이중고 상황에서 독립 상영관들은 영화 1회권 가격을 체인보다 저렴하게 책정하고, 그들 수익의 상당한 부분을 잃는 것을 감수하면서 체인과 제휴를 체결하는 것 뿐, 달리 할 수 있는 것이 없다. 많은 관객수가 그들의 수익율을 유지시켜줄 것이라는 작은 희망을 가지고 말이다.

#### A5. 소규모 극장의 발전을 방해하는 장애물들

134. 규제는 작은 극장들이 규모를 키우는 데 걸림돌로 작용한다. 우리는 앞서 독립 극장은 체인에 자유롭게 제휴를 요청할 수 있으며, 만일 그 극장이 전체 프랑스 시장의 점유율이 0.5%에 못 미치는 1년 관객수 100만 명(하루에 2800명)을 기록한다면, 극장은 이 제휴 요청을 받아들여야만 한다는 것을 이야기한 바 있다. 만일 독립 극장이 한 두개의 멀티플렉스를 보유하고 한 두개의 독립 상영관을 보유한 상태라면 이 수치를 넘길 가능성이 큰데, 이 때 체인은 카드 제휴 요청을 받아드리지 않아도 된다. 따라서 중간 정도의 규모를 가지고 있는 극장은 아무런 대비없이 무제한 영화 카드와 경쟁해야 하는 상황에 노출되어 있다. 이 극장들은(힘겹게) 살아남긴 하겠지만, 중견 기업으로 성장하는 것은 극도로 어렵다.

135. 영화 상영 시장의 급변화로 과점적 집중화가 심화되었다. 체인과 제휴한 독립 극장들은 그들의 이윤이 감소하는 것을 보며, 관객수의 증가를 통해 이를 보상받기를 바라야 한다. UGC와 고몽-파테가 중규모 극장들의 제휴를 거절하는 것을 가능하게 하는 제도는 소/중규모의 극장이 대기업과 경쟁할 수 있을 만큼 충분히 성장하는 데 걸림돌이 되고 있다. 한 쪽에서는 “이익 보장”이라는 메커니즘이 제휴 극장을 빈곤하게 하고 있으며, 다른

---

위해, 입장 당 평균 수익을 지표로 삼고 있다.

75) 평균 수익은 영화 가격과는 조금 다를 수 있다. CNC의 자료는 무료 관람권은 고려하지 않고 있는데, 이는 합리적인 것으로 생각된다. 입장 당 평균 수익(RME)은 2000년 5.39유로, 2014년 6.38유로, 2016년 6.44유로로 점차 증가되었다. 27.4%의 물가상승률을 고려했을 때, RME는 소폭 증가한 것으로 이해된다. 하지만, 이 결과 산출 방법은 멀티플렉스와 멀티플렉스가 아닌 극장의 차이를 보여주지는 않고 있다. 2000년에서 2016년까지 멀티플렉스의 RME는 전체 극장의 RME보다 0.33유로 높다. 따라서 멀티플렉스가 아닌 극장들의 RME는 평균보다 낮은 것(2016년에는 평균보다 0.43유로 낮음)이다. 참고자료: 『Soutien au cinéma, à l'audiovisuel et au multimédia, Rapport et perspectives 2014-2016』, CNC, 2014년. 『L'évolution de l'économie des salles de cinéma』, CNC, 2009년 10월. 『Bilan 2014』, Les dossiers du CNC n°332, CNC, 2015년 5월. 이를 토대로 저자가 계산.

쪽에서는 규제가 독립 극장들이 성장할 기회를 빼앗고 있는 것이다. 현재 시행되고 있는 제도는 상영 시장은 둘로 가르고 있다. 한 쪽은 약화된 매우 작은 극장들, 다른 한 쪽은 소/중규모 극장들이 성장할 기회를 박탈하며 안정화되고 있는 거대 극장들이다.

## B. 독립 배급 산업이 직면한 어려움

136. 다음에 논의할 내용들은 독립 배급 산업이 직면한 어려움의 원인에 관한 것이다.

### B1. 프랑스의 특수성

137. 프랑스에서는 극장 사업자가 영화 산업의 구조를 거슬러 올라가 배급자와 제작자로서 사업을 확장할 수 있다. 가끔은 사업에 성공할 수 있지만 대부분은 실패의 쓴 맛을 맛보게 된다. 프랑스 영화 산업의 세 거대 기업인 UGC<sup>76)</sup>, 파테<sup>77)</sup>, 고몽<sup>78)</sup>의 경우는 이 기업들에 닥친 위기의 상황에도 불구하고 극장 상영 활동이 안정적으로 살아남았다는 것이 공통된 특징이다. 위기 이후, 이 기업들은 제작과 배급 쪽으로 그들의 활동을 다양화하는 전략을 다시 채택했다. 이 기업들은 역동적인 부동산 시장에서 상당한 가치가 있는 물리

---

76) UGC는 영화일반동맹(Union Générale des Cinémas)의 민영화에 따라 분열된 여러 극장이 연합하여 만든 기업이다. 참고로 영화일반동맹은 프랑스영화해방위원회(Comité de libération du cinéma français)의 요청으로 1945년 설립된 국영제작회사인 La Continental의 뒤를 이은 단체이다. 1971년 UGC는 22개의 극장을 운영했는데, 여기에 더해 새로운 주주들이 소유한 영화관들이 추가로 고려될 수 있다. UGC의 극장들은 파리의 주요 지역과 파리 외곽(특히 Seine-Saint-Denis와 Val-de-Marne), 지방의 주요 도시들에 포진했다. 이 기업의 첫 번째 멀티플렉스는 1994년 릴(Lille)에 설립(존재하던 콤플렉스 영화관을 합쳐 14개의 상영관을 운영)되었고 곧 이어 UGC는 UGC Ciné-Cité라는 브랜드를 런칭하였는데, 이러한 사업은 프랑스에서 첫 번째로 시도되는 것이었다. 이어 UGC는 극장 사업과 동시에 배급과 제작 활동에도 관여하기 시작했다.

77) 파테 제작사의 모든 영화를 상영할 수 있는 독점권을 가지고 있었던 “파테” 상영관은 파테 형제에 의해 설립되었다. 1970년대, 극장 상영 사업이 주요 수입원으로 부상하면서 영화 제작 사업을 접고 극장 상영 사업에 중점을 두게 되었다. 1990년 Chargeurs 그룹이 회사의 경영권을 맡게 된 이후, 파테는 Claude Berri와 제작 파트너 관계를 맺으면서 영화 제작 사업에 다시 뛰어든게 되고, 이어서 배급 활동에도 손을 뻗었다. 2001년에는 고몽과 합병하여 EuroPalaces 라는 이름으로 프랑스 내 제 1의 극장 체인 그룹이 되었으며, 현재 Cinémas Gaumont Pathé로 이름을 바꾸어 활동하고 있다.

78) 1895년 사진기를 만드는 회사에서 출발하여 빠른 속도로 영화 산업에 뛰어들고 고몽은 1975년부터 상영, 배급, 제작의 세 분야를 발전시키기 시작했다. 이 기업은 현재도 프랑스 내의 주요 영화 제작사, 배급사 중 한 곳으로 평가되고 있으며 극장도 다수 보유하고 있다. 2000년에 보유하고 있던 상영관 수는 총 404개였으며, 2001년부터는 극장 사업 분야를 파테와 합병, EuroPalaces 라는 이름으로 프랑스 내 제 1의 극장 체인 그룹이 되었다. 현재 Cinémas Gaumont Pathé로 이름을 바꾸어 활동하고 있다.

적 자산인 극장을 소유함으로써 건실한 발판을 마련했다.

138. 프랑스/유럽의 경쟁법과는 다르게, 미국의 경쟁법은 오래 전부터 독점적 시장 지배력을 가진 대기업들의 계열적 통합을 금지해 왔다. 영화 산업 구조의 한 쪽 끝에 위치한 제작 스튜디오들은 카피라이트 제도<sup>79)</sup> 덕택에 영화 시나리오 작가, 작곡가, 감독들에게 보수를 지급할 수 있었다. 이들은 저작 인격권과 작품에 대한 재산권을 보호하는 프랑스 식의 저작권 시스템이 아닌 노동권에 의해 그들의 지위를 보장받고 있었다. 이 조건 하에서, 스튜디오들은 희소 자원이나 인재들에 쉽게 접근할 수 있었고 소수의 대기업들과 이를 함께 공유할 수도 있었다. 창작자들은 극장 수익의 배분에서는 제외되었고, 작품에 대한 저작 인격권을 가지고 있지 않았다. 영화 산업 구조의 또 다른 끝에 위치한 극장 사업자들은 영화 제작 쪽으로 사업을 확장할 수 없었다. 왜냐하면 그것은 독점금지법에 의해 금지되어 있었기 때문이다. 파라마운트의 예가 이를 설명하고 있기도 하다<sup>80)</sup>. 현재 프랑스와 미국의 경쟁법은 같은 곳으로 수렴하고 있다. 하지만 과거의 유산들은 항상 산업에 다음과 같은 흔적을 남기고 있다. 미국에서는 스튜디오들이 극장 산업쪽으로 사업을 확장하는 경향이 있고, 프랑스는 극장 산업이 제작과 배급쪽으로 사업을 확장하는 경향이 있다.

139. 극장 산업이 배급을 지배하는 상황은 프랑스 영화 산업의 특징이다. 프랑스에서의 계열적 통합은 극장 사업자가 제작과 배급 쪽으로 그들의 활동을 넓히려 함으로써 나타난다. 이러한 수직 통합은 오래 전부터 목격되긴 했었지만 최근에 더욱 강화되고 있다. 극장 사업자들의 프로그램 편성, 가격 정책 전략에 대한 새로운 관행이 수직 통합을 가속화하고 있다.

## B2. 독립 배급사와 방송사의 관계

140. 배급 산업의 관련자로 방송사들이 등장하게 된 것은 배급 산업의 구조가 재편성된 두 번째 이유이다. 한 배급사가 프랑스영화의 개봉에 관여할 때, 배급사는 극장 배급 이외의 다른 권한을 얻으려고 노력한다. 하지만 이는 대부분 실패로 돌아간다. 반면, 외국

---

79) 프랑스에서는 전통적으로 저작권(droit d'auteur)과 카피라이트(copyright)를 구분한다. 특히 영화, 시청각물 제작 분야에서 그러하다. 이 두 시스템은 서로 다른 토대에 기초하고 있다. 저작권은 자연인으로서의 저자에 관련된 것이고, 카피라이트는 제작자에게 모든 권리를 부여하는 것을 뜻하는 것이다.

80) 1938년 미국 정부는 셔먼독점금지법(Sherman Antitrust Act)를 지키지 않았다는 이유로 주요 영화 스튜디오 여러 곳(Paramount, Metro-Goldwyn-Mayer, 20<sup>th</sup>CenturyFox, RKOPictures, WarnerBros.)을 기소했다. 1948년 정부의 독점금지법 위반 판결에 따라, 이들은 극장 사업에서 손을 떼고, 제작과 배급 사업만 하는 “단순한” 회사가 될 것을 선고받게 된다. 1949년 미국 최고 법원의 결정에 따라, 영화 스튜디오Paramount Pictures의 독립적인 회사인 United Paramount Theatres 회사가 설립되었다.

영화를 배급하는 경우라면 배급사는 보통 상업화의 전 권한(수출권은 제외된다), 즉 상영권, 텔레비전 방송권, 비디오, VOD, SVOD 관련<sup>81)</sup>을 얻을 수 있다. 외국 영화를 배급하면 이러한 부가적인 권한을 얻을 수 있기 때문에 프랑스영화의 배급을 통해 입은 손실을 일부 보상받을 수 있다.

141. 현재 두 대형 방송사인 카날 플러스(Canal Plus)와 M6가 각각 스튜디오 카날(Studio Canal)과 SND라는 배급사를 소유하고 있다. 여기에 TF1을 추가할 수 있는데, 이 방송사는 해외 배급 분야에 특성화되어 있는 ‘TF1 시청각권(TF1 Droits audiovisuels)’이라는 자회사를 가지고 있다. 참고로 이 자회사는 이전에 UGC와 극장 배급에 관한 협약을 체결하기도 했었는데 최근 종료된 바 있다. 또한 오랑주 스튜디오(Orange Studio)도 있다. 이 회사는 프랑스와 유럽 영화들의 판권 취득과 공동 제작과 관련된 활동을 하고 있다.

142. 2014년 스튜디오 카날과 SND는 총 개봉된 영화의 4.2%(28편)를 담당하여 영화 배급 시장에서 10.3%의 점유율을 차지했다. “Club des 13<sup>82)</sup>”의 보고서에서 언급된 것처럼, 이런 방송사의 자회사가 외국 인기 영화를 구입하기 위해 내세우는 가격 조건은 독립 배급사들을 불리한 경쟁 상황에 몰아넣는다. 불확실성이 큰 배급 산업 분야에서 주요 방송사들은 큰 투자 수익을 얻기 위해 위험한 전략을 채택하곤 한다. 텔레비전 채널에서 영화 작품이 가지는 가치는 극장 관객수, 보다 일반적으로 말하면, 영화의 극장 개봉 당시의 인기와 직접적으로 연결되어 있다. 극장 상영 조건의 악화로 방송사들은 상영이 보장되는 극장 그룹이 제작/배급하는 영화들을 선호하게 되었다. 이들을 선매(先買)하면 위험성을 최소화할 수 있었기 때문이다. 실제로, 극장 그룹이 제작/배급하는 영화들은 그 예술적 질에 관계없이 최소한 관련 극장에서의 상영은 확실히 보장받았다. 극장 상영 조건의 악화는 배급과 제작산업 내에서의 극장의 경제적 영향력을 강화시켰다. 이는 수직 집중화 현상을 낳았다. 참고로, TF1은 15편의 영화를 선매(先買)했는데, 그 중 9편이 극장에 통합된 배급사가 배급한 영화였다. 이 9편 중 7편은 극장이 제작사와 공동 제작사로 참여했다.

143. “아웃풋 딜(output deals)”의 발달은 매주 개봉하는 영화의 수를 증가시키는 데 기여하고 있다. 극장 개봉된 미국 영화의 상당수는 이러한 종류의 계약 없이도 개봉될 수 없었을지도 모른다. 또한 방송사와 연계된 배급사들은 영화의 모회사 역할을 할 수 있다.

---

81) 미디어 연대기는 영화 상영의 일정을 규제하는 것이다. CNC로부터 상영 허가증을 취득한 이후, 영화는 극장에서 상영될 수 있다. 극장 상영 4개월 이후부터 비디오, DVD, VOD로 배포될 수 있고, 10개월 이후부터는 계약에 의해 유료 채널에서, 22개월 이후부터는 기타 유료 방송사와 무료 방송사에서 방영될 수 있다. 무료 방송사의 경우, 총수익의 3.2%를 프랑스와 유럽 작품을 선매하는데 사용하는 방송사이어야 한다. 36개월 이후부터는 SVOD로, 48개월 이후부터는 무료 VOD로 배포가 가능하다.

82) 『Le milieu n'est plus un pont mais une faille』, Les Club des 13, 2008년 4월.

144. 이러한 모든 상황을 살펴보면, 방송사들은 독립 배급사에 관해서는 신경을 거의 쓰고 있지 않는 것으로 보인다. 게다가 앞서 살펴본 것처럼, 독립 배급사는 프랑스 영화를 배급함으로써 생긴 위험성의 일부를 그들이 배급하는 외국 영화 혹은 다른 프랑스영화의 텔레비전 방송권을 구입함으로써 줄이곤 했었는데, 이제는 더 이상 높은 구입 가격을 감당할 길이 없다. 그들의 배급 영화 목록은 점점 더 황폐해져가고 있는 상태이다. 뿐만 아니라 그들은 이 영화들조차 상영하는데 어려움을 겪고 있다. 이는 또 다시 그들의 영화 목록의 가치를 떨어뜨리고 있다.

145. 영화 가치의 하락은 악순환의 구조에 놓여있다. 영화관 스크린의 품귀 현상에 따라 영화 간의 경쟁은 점점 치열해지고 있다. 배급사의 입장에서는 비싼 값을 지불해야 하는 영화가 늘어나고 있는데 반해 극장 사업자의 쪽에서는 이를 상영할 스크린의 수가 줄어들고 있는 상황은 희귀 자원을 가진 쪽 즉, 극장 사업자 쪽으로 협상이 기우는 상황을 낳았다. 이러한 역설적인 상황은 상영 첫 주에 수익을 극대화시키려는 전략과 밀접한 관련이 있다.

### B3. 상영 첫 주에 집중된 수익

146. 멀티플렉스의 등장과 극장의 디지털화는 영화 편성의 새로운 관행을 만들어냈다. 이 새로운 관행은 배급사들의 업무를 복잡하게 했고, 규제 기능이 그 기능을 수행하기도 전에 배급사와 극장의 관계에 변화를 불러 일으켰다.

147. 멀티 편성(일주일 간 여러 편의 영화가 한 스크린을 공유하는 것을 말함)과 멀티배급(한 멀티플렉스 영화관 내에서 동일한 영화가 여러 상영관에서 동시에 상영되는 것을 말함) 현상은 영화가 사실상 “극장 상영중”으로 집계될지라도 관객을 만날 기회조차 가지지 못하는 상황을 만들어냈다. 극장 편성에 포함되긴 하지만 주요 상영대가 아닌 시간에 상영이 한정되거나 해당 영화의 적절한 상영 시간대가 아닌 다른 시간대에 배치되는 등의 일이 일어나게 된 것이다<sup>83)</sup>. 이제 영화는 주 단위로 상영이 취소될 수도, 편성에서 제외될 수도, 보다 작은 상영관으로 이동될 수도, 또 관객의 외면을 받는 시간대로 이동될 수도 있다.

148. 첫 주 상영의 수익을 높이기 위해서 극장은 영화 배급사들에게 신작의 독점 개봉<sup>84)</sup>

83) 적절한 상영 시간대는 영화마다 다르다. 예를 들어, 어린이를 위한 영화를 저녁 시간에 배정하는 것은 수익에 아무런 도움이 되지 못한다. 노년층을 타겟으로 하는 영화는 주중 오후의 상영 시간대에 상영되는 것이 수익에 도움을 줄 수 있을 것이다.

84) 독점 개봉이라는 것은 프랑스 극장에서 한 번도 상영되지 않은 장편 영화를 극장 개봉하는 것을 말하는 것이다. 신작

을 요청한다. 유통되는 영화 프린트의 수는 상영 첫 주에 눈에 띄게 높다<sup>85)</sup>. 상영이 계속 이어지지 않는다고 많은 수의 상영관에서 동시 개봉해야 하기 때문이다.

149. 이러한 새로운 관행의 결과, 일부 영화를 중심으로 한 상영 빈도의 집중화가 가속화되었다. 2004년에서 2011년까지 흥행한 영화의 상위 20편이 전체 스크린의 125.4%~131.7%를 동원한 것으로 드러났다. 100%가 넘는 동원율은 일주일 간 동일한 스크린에서 여러 편의 영화가 상영되었다는 것을 의미하는 것이다. 상위 50편의 영화의 경우 154.3%~171.9% 정도이다. 상위 50편의 영화의 상영 비중은 전체 상영의 93% 이상, 상위 10편의 경우는 78.2%이다.

150. 우리는 개봉 첫 주에 입장객이 집중되고 있음을 다음의 그래프를 통해 확인할 수 있다.

[그래프 7] 상영 첫 주 입장객의 집중, 2014년



참고 자료: CNC의 수치<sup>86)</sup>, 그래프는 저자가 작성

151. 우리는 위 그래프를 통해, 개봉 첫 주에 영화가 제 몫을 다하고 있는 모습을 볼 수 있다. 2014년 수치에 따르면, 영화 한 편이 동원하는 관객 수는 개봉 첫 주에 평균 9만 9922명, 개봉 2 주 차에 평균 6만 3362명이다. 2주 차에는 첫 주에 비해 관객 수가 36% 감소했는데, 개봉 3 주 차로 가면 37% 더 감소된다.

152. 2014년 수치에 따르면, 첫 주 상영 이후 영화는(평균적으로) 이미 전체 관객의 37%(2000년 32%)를 확보했다. 개봉 4 주 차에, 이 수치는 82%(2000년 76%)에 달한다. “입소

영화들은 프랑스 내 상업 개봉의 대상이 되는 모든 영화를 지칭한다.

85) 현재 유통되는 영화 프린트의 수는 과도한 상태다. 현재 프린트의 수는 1997년의 2배에 이른다. 1997년 프린트 150개로 개봉하던 영화들이 이제는 프린트 300개로 개봉하고 있다는 것이다. 이에 따라, 입장/프린트의 비율은 1997년 프린트 당 3278 입장에서 2006년 프린트 당 2250 입장으로 10년 사이 31%나 추락했다.

86) <http://www.cnc.fr/web/fr/statistiques-par-secteur>

문”을 타는 ‘예술과 실험’ 영화와 중예산 영화의 경우, 수치는 더 낮다.(2014년 ‘예술과 실험’영화는 개봉 4주차까지 전체 관객의 76%를 확보했다. 2000년에는 65%였다.)

153. 상영 로테이션 비율은 프랑스영화와 미국영화가 다르다. 미국영화는 프랑스영화보다 더 많은 영화관에서 독점 상영되었지만, 영화 편성에서 제외되는 속도로 더 빨랐다.

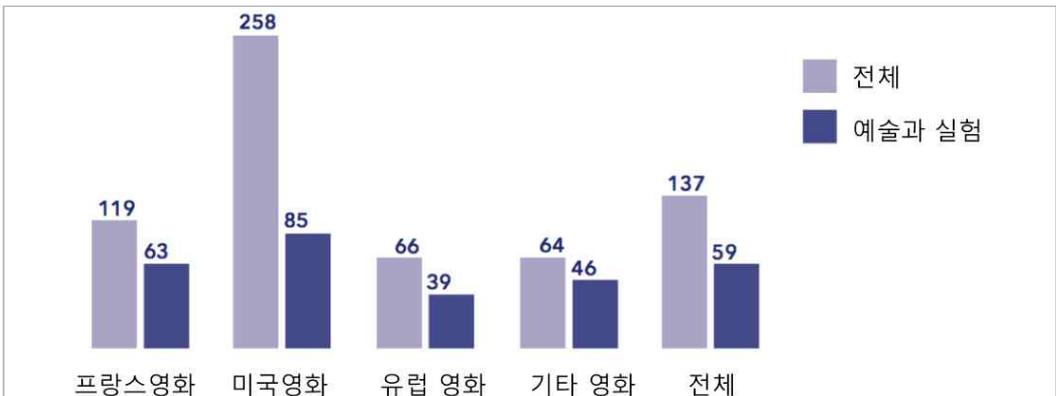
[그래프 8] 프랑스영화와 미국영화 누적 관객수 비교(2014년)



참고 자료: CNC의 수치<sup>87)</sup>, 그래프는 저자가 작성

154. 독점 개봉되는 영화의 수의 증가(2000에서 2014년 사이에 25% 증가) 속도보다 스크린을 두고 경쟁하는 영화의 수의 증가 속도가 느리다는 사실(같은 기간 10% 증가)은 개봉 첫 주의 영화 로테이션 비율의 높은 수치를 설명한다.

[그래프 9] 개봉 첫째주의 영화별 평균 영화관 수(2014년)



참고 자료: CNC의 수치<sup>88)</sup>, 그래프는 저자가 작성

87) <http://www.cnc.fr/web/fr/statistiques-par-secteur>

155. 영화의 수와 스크린의 수에 기초한 이러한 피상적이고 개괄적인 설명은 그다지 만족스럽지 않다. 차후 이야기 하겠지만, 영화 로테이션 비율의 상승은 수요와 공급의 불균형적 구조보다는 영화 편성 전략과 더 밀접한 관련을 가지고 있다. 스크린에 영화를 배정하는 행위가 문제가 있는 것이지 영화 공급에 대한 스크린의 수에 문제가 있는 게 아니라는 것이다.

## C. 독립 배급사와 대형 극장 체인의 대립

156. 산업 내 다양한 분야들 간에 야기되는 긴장의 본질을 정확하게 파악하는 것은 매우 어려운 일이다. 여러 가지 긴장 상황이 있을 수 있다: 세 명의 영화 편성자가 세 극장 체인의 영화 편성을 담당하고 있다. 소수의 대형 배급사들이 이 분야에서 결정적인 역할을 수행한다. 보다 작은 규모의 배급사들은 정당한 방법으로 취급되지 않고 있음을 느끼지만, 같은 상대방과 계속 일을 해야함을 알기에 불만을 쉽사리 토로하지는 않는다. 소수의 분쟁만이 영화조정관 선까지 이르고, 많은 경우는 영화계에 사소한 잡음만을 양산해낸다. 아래에서 배급사와 극장 체인 간의 긴장 상황의 몇 가지 예를 확인하게 될 것이다.

### C1. 스크린 접근성

157. 2014년 영화조정관 보고서<sup>89)</sup>는 “전체적으로 봤을 때, 영화 업계의 긴장은 악화되고 있는 것으로 보인다. 이는 특히 ‘예술과 실험’ 영화의 독립 극장 접근성, 취약한 영화들의 배급, 상영 조건 등에서 두드러진다”고 밝히고 있다. 영화조정관에게 신청된 청원의 수(180 건)는 전년에 비해 약간의 감소를 보였다. 특히 중재 요청의 경우(74건) 2004년의 수준까지 감소했고, 그 중 76%가 2014년에 해결책(소집 이전 합의, 소집 상에서의 합의, 명령, 권고)을 찾았다. 소송은 영화의 극장 접근성, 극장의 영화 접근성과 관련된 것이 대다수 였는데, 2014년에는 다음과 같은 경향을 보였다: 파리와 파리 외곽 지역에서 소송이 집중(2013년의 16건 대비 26건) 되었다. 인구 1만 명~5만 명의 소도시의 소송(20건)이 인구 10만 명~20만 명의 중소 도시의 소송(13건) 건수를 앞섰다. 영화 상영 조건에 관한 소송(8건), 특히 가격에 관한 소송이 강세를 보였다. 시사회 일정과 관련된 소송이 새롭게 등장했다.

88) <http://www.cnc.fr/web/fr/statistiques-par-secteur>

89) 'Rapport d'activité', Le Médiateur du cinéma, 2015년 2월.

158. 영화조정관은 다음의 사실을 보고했다.

- 문제 상황: 칸 영화제에서 주목받은 예술과 실험 영화 한 편이 한 지역의 두 경쟁 극장에 러브콜을 받았다. 하나는 예술과 실험 극장이었고, 또 다른 하나는 극장 체인이었다. 결국 이 영화는 이 두 극장에서 동시에 개봉하게 되었다. 배급사는 이 영화의 상영 규모가 작다는 이유로, 이 지역에 단 하나의 영화 프린트만을 제공하기로 결정했다. 그래서 한 번은 이 극장, 한 번은 다른 극장에서 돌아가며 상영이 되었다.
- 배경: 배급사는 이 두 극장에 정기적으로 영화를 배급해왔다. 이 중에는 체인에서 상영되는 게 적절한 영화도 있었고, 예술과 실험 극장에서 상영되는 게 적절한 영화도 있었다. 극장 체인의 경우에는 이 영화의 상영 전에 10 편의 예술과 실험 영화(이 중 3개는 인기가 있는 것)를 단독으로 상영했었고, 또 다른 “칸”에서 주목받은 예술과 실험 영화 한 편을 다른 체인과 나누어 상영한 적도 있었다. 예술과 실험 극장은 같은 기간동안 7편의 예술과 실험 영화를 상영하였는데, 이 중 2편은 AFCAE로부터 지원받은 영화였다. 여름은 예술 영화보다는 상업 영화가 많이 상영되는 시기라서 체인은 배급사의 3편의 영화를 미리 편성해 놓았다.
- 영화조정관의 판단: 영화조정관은 이 영화의 상영에서 예술과 실험 극장을 제외시키는 것은 경쟁을 왜곡시킬 수 있다고 보았다. 그는 예술과 실험 극장이 여태까지 영화 다양성을 지키기 위해 많은 노력을 기울여 왔다는 사실을 높이 평가하면서, 이 극장이 다른 극장에 비해 우선권을 가질 권리가 충분히 있다고 판단했다. 결국 영화 프린트를 예술과 실험 극장으로 옮길 것이 명령되었다.

159. 지방에 위치한 한 독립 극장이 보고한 내용이다. 7개의 독립 상영관이 있는 한 중소 도시가 있다. 이 7개의 상영관에서 연간 상영하는 영화의 수는 400편인데, 그 중 50편(12.5%)이 관객의 75%를 담당하고 있는 상황이다. 이 인기 영화를 상영하지 못하게 된다면, 독립 극장들은 나머지 350편의 영화를 상영할 자금을 확보할 수가 없게 된다. 만일 배급사가 영화를, 그들의 용어로 “이중(tandem)”, “삼중(triplette)”으로 돌린다면, 다시 말해 배급사가 영화를 독립 극장과 체인에 동시에 배급하게 되면, 독립 극장은 수익을 체인과 나누어야 하고, 그로 인해 인기있는 영화를 상영할 자금을 마련할 수 없게된다. 많은 극장들이 이러한 체인의 “이중” 계약 증가 전략이 그들의 자금줄을 마르게 하고 있다고 전하고 있다.

160. 한 독립 배급사는 파리의 레알(Les Halles) 쪽에 자신이 배급하는 영화 한 편을 광고하고 싶어, 이 영화를 상영하기로 약속한 극장 체인점과 광고/예고편 계약(약 3만 유료)을 체결했다. 이 극장의 영화 편성자는 영화 개봉이 예정된 바로 그 주에 이 영화가 레알 지역에서 편성되지 못했고, 그 대신 잠재 관객의 수가 훨씬 적은 라틴 지구(Quartier Latin)

에 위치한 다른 체인점에 편성되었다는 사실을 알렸다. 이 배급사는 수익 배분의 명목으로 얻은 1000유로를 제외한, 2만 9000유로를 고스란히 이 극장 체인점에 지불해야 했다.

161. 영화의 수가 많아짐으로 해서 즉각적인 성공을 보이지 못하는 영화들이 스크린에서 제외되는 속도는 더 빨라지고 있다. 실제로 많은 영화가 상영관을 찾지 못하고 있기도 하다. 이에 따라, 협상에서 극장이 가지는 영향력은 더 커졌다. 이들은 매주 새로운 영화들로 프로그램을 편성할 수 있게 되었다.

## C2. 배급 산업 내 새로운 비용의 등장

162. 극장 수익에서 광고가 차지하는 비중은 영화들 사이에 불공정한 경쟁을 유발할 수 있다. 단순한 예를 들어보자. 일주일에 1000명이 관람하는 영화와 500명이 관람하는 영화가 있다. 관람객 한 명 당 극장이 가져가는 수익이 2.3유로라고 했을 때, 소위 “잘 나가는” 영화와 “잘 나가지 않는” 영화는 극장 입장에서 1150유로의 금액 차이를 보일 수 있다. 또한 극장은 신작 영화 한 편을 배정할 때마다 VPF 비용의 명목으로 600유로 정도를 받을 수 있다. 배급사의 입장에서는 영화 한 편이 세 극장 체인 중 하나에 편성되었을 때, 포스터비로 1300유로(강제적인 것은 아니지만, 영화가 계속해서 편성되기 위해서는 필수적이다), 예고편 상영비로 1000유로(광고가 스크린 별로 판매되는 것이 아니기 때문에 정확한 금액을 산정하기 어렵다)를 지불해야 하는 상황이다. 주 당 500명의 관객을 동원하는 영화를 편성하고 1000명의 관객을 동원하는 영화를 편성에서 제외시켰을 경우, 극장은 매표 수익 면에서 -1150유로, VPF 비용으로 +600 유로, 포스터비로 +1300유로, 예고편 비용으로 +1000유로, 결국 1750유로의 수익을 얻게 된다. 이 예에 따르면, 잘 나가는 영화를 편성에서 제외시키면 그 것을 계속 편성하고 있는 것보다 많은 수익을 얻게 된다<sup>90)</sup>. 이러한 비정상적인 상황의 원인은 극장 체인이 독립 배급사에 부과하는 광고와 VPF 비용<sup>91)</sup>으로 인해 힘의 관계가 바뀐 사실에 기인한다. 극장은 배급사에 광고 비용을 부담하도록 하면서, 또 이 광고를 극장 수익으로 전환시키면서, 체인은 자유 경쟁 원리를 변질시키고 있는 것이다.

90) 개봉 2주, 3주, 4주차가 됨에 따라 상승세가 주춤하여 영화의 상영관 점유율은 점점 내려갈 수 있다. 어떤 경우이든 기간에 배급사가 확실하게 광고에 투자하는 상황이라면 위의 주장은 설득력이 있다고 보여진다.

91) 초기 설치한 디지털 설비들의 비용이 모두 감가 상각되면 VPF비용은 사라지게 되는데, 여러 투자자들이 여러 상영관의 디지털 설비에 투자한 경우에는 조금 문제가 복잡할 수 있다. 이 경우에는 투자자가 투자한 마지막 설비가 감가 상각될 때까지 기다려야 VPF비용이 사라질 수 있다. 2015년 12월 17일 CNC는 다음의 내용을 상기시켰다: “영화관의 디지털 영상 설비의 초기 비용을 모두 회수했는데도 디지털 설비 비용을 징수하는 것은 영화법전 3장 L213-16조를 위반하는 행위이다.”

163. 다음은 위에서 논의한 예를 표로 나타낸 것이다. 하나의 상영관에 두 영화 A와 B가 편성되었다.

[표 17] 관객을 잘 동원하는 영화를 편성에서 제외시켰을 경우

1주 차	영화 A	영화 B	A와 B의 차이
입장 수	1000	500.31	
극장 몫	2.3유로	2.3유로	
극장 수익	2300 유로	1150 유로	1150 유로
VPF	600유로	600 유로	
포스터	1300유로	1300유로	
예고편	1000 유로	1000 유로	
총	5200유로	4050유로	A쪽이 1150 유로 이익

참고 자료: René Bonnel의 보고서 『Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique』, 2013년 12월.

- 영화 A는 B보다 더 많은 수익을 가져다 준다. 2주차에 극장이 협상 능력이 강한 배급사가 배급한 영화 B를 편성에서 제외시키지 못하는 상황이라고 가정하자. 이 때 영화 A를 편성에서 제외시키고 새로운 영화 C를 편성했을 경우 얻을 수 있는 “VPF”, “포스터비”, “예고편” 명목의 2900유로의 수익은 영화 A를 편성에서 제외하여 생기는 손실 1150유로를 보상해준다.

[표 18] 관객을 잘 동원하는 영화를 편성에서 제외시켰을 경우(이어서)

2주 차	영화 C	영화 B
입장 수		500
극장 몫		2.30유로
극장 수익		1150유로
VPF	600유로	600유로
포스터	1300유로	1300유로
예고편	1000유로	1000유로
총		4050유로

참고 자료: 저자의 계산.

164. 극장 체인의 압력을 모든 배급사가 동일하게 받는 것은 아니다. 중요 배급사, 특히 미국의 주요 배급사들은 그들의 정책을 극장 체인에 강요하는 경우도 많다.

165. 예를 들어, <스타워즈> 개봉 이후 6주 동안, 디즈니는 아무 영화도 광고하지 않았다. 이는 소비자들이 가지고 있는 기대감이 있기 때문에 이를 자극할 필요가 없는 “크림 스킴밍(cream skimming)” 효과를 고려한 것이다. 오직 인기 있는 영화를 배급하는 배급사만

이 광고 비용을 지불하지 않을 수 있다. 그럼에도 극장 체인은 여전히 승자다. 광고 수익은 없지만 많은 관객을 유치할 수 있기 때문이다.

166. 대형 배급사가 배급한 영화는 다른 영화의 상영 기회를 빼앗으면서까지 상영이 부적절한 상영관에 계속해서 편성되어 있을 수 있다. 극장은 비록 몇몇 상영관이 보다 적절하게 사용될 수 있음에도 불구하고, 이를 포기하면서까지 상영관의 갯수와 상영되는 기간에까지 영향을 미치는 배급사의 영화를 편성하는 것을 받아들여야 할 경우가 있다. 예를 들어보자. 두 영화가 한 멀티플렉스에서 개봉되었다. 하나는 티켓 파워가 있는 감독의 미국 영화고, 하나는 프랑스와 이집트 제작의 다큐멘터리 영화이다. 앞의 영화는 4회 상영, 뒤의 영화는 2회 상영이 배정되어 있다. 미국영화는 3시간 30분짜리 영화이고 매우 큰 상영관에서 상영하는 것이 적합한 영화이다. 다큐멘터리 영화는 개봉 첫 주에 배정된 상영관의 좌석 28%를 채웠다. 미국 영화는 4%밖에 채우지 못했다. 논리적으로 보았을 때, 상영 두 번째 주에는 수익의 극대화 원칙에 따라, 극장은 다큐멘터리 영화를 계속 편성해야 맞다. 하지만 다큐멘터리 영화는 편성에서 제외되는 한편, 미국 영화는 그 상영되는 횟수를 유지할 것이다. 이러한 선택은 시장 원리에 근거한 합리적인 판단에서 온 것이 아니라, 이와는 반대로 극장에 가하는 배급사의 압력에서 비롯된 것이다. 우리는 배급사가 극장에게 영화가 체인의 일부 상영관에서 수익을 내지 못할지라도 편성에서 제외시키지 말라는 조건과 함께 많은 수의 상영관을 배정하기를 강요했다고 생각할 수 있다. 실제로 많은 수의 배급사가 이와 비슷한 행동을 취한다. 그들은 영화애호가들을 정기적으로 끌어들이고 있는 극장 체인의 스크린에 영화를 걸기를 원한다. 극장 체인은 말로는 “영화가 좋고, 성공할 거라고 생각해서”라고 하지만 사실 “앞으로 같은 배급사가 배급하는 인기있는 영화를 상영하지 못하게 되는 것이 두려워서, 영향력있는 배급사가 배급하는 영화를 거절할 수 없기” 때문에 이러한 선택을 하는 것이다.

167. 배급사, 특히 독립 배급사에 부과되는 새로운 비용을 정확히 파악하기 위해서 우리는 대표성있는 표본을 통해 매년 개봉되는 프랑스영화의 배급 비용을 제시하고 있는 CNC의 수치를 동원했다<sup>92)</sup>. CNC가 제공한 수치는 2004년~2014년에 걸친 17.7%의 물가상승률을 고려하지 않았다.

---

92) 『L'économie des films français』, CNC, 2013년.

[표 19] 물가상승률을 고려한 2004년~2014년의 배급 비용의 변화

	2004 (2014년 가격으로 전환)	2014	변화율 2004년/2014년
비용(백만 유로)	127.69	105.31	- 17.53%
- 기술비	41.46	23.98	- 42.15%
- 광고 설비비	9.78	11.36	16.12%
- 공간 구입비	57.24	21.70	- 9.68%
- 다양한 홍보비	19.21	18.27	- 4.91%
영화 수	169	190	12.43%
프린트 수	30306	35555	17.32%

참고 자료: CNC 자료 『Les coûts de distribution des films français en 2014』, 2016년 4월. 저자의 계산.

- 첫째, 위의 계산을 통해 배급 비용이 2004년 1억 2770만 유로에서 2007년<sup>93)</sup> 1억 500만 유로로 17.53% 감소했음을 알 수 있다.
- 둘째, 배급 비용 총액의 감소는 항목 간의 큰 이질성이 존재한다는 사실을 숨기고 있다.

[표 20] 프랑스영화의 배급 비용 변화(2004~2014)

	2004	2014	물가상승률을 고려한 변화율
비용(백만 유로)	108.49	105.31	-20.93%
- 기술비	35.23	23.98	-49.91%
- 광고 설비비	8.31	11.36	18.68%
- 공간 구입비	48.63	51.70	-11.70%
- 다양한 홍보비	16.32	18.27	-6.07%
영화 수	169	190	12.43%
프린트 수	30306	35555	17.32%

참고 자료: CNC 자료 『Les coûts de distribution des films français en 2014』, 2016년 4월. 저자의 계산.

표 20을 통해, 우리는 배급 비용에서 “기술 비용” 항목이 49.91% 감소, 광고 설비 비용이 18.68% 증가, 광고 공간 구입비가 11.7% 감소한 것을 확인할 수 있다. 디지털 기술의 혁명이 배급 비용을 줄인 것은 맞다. 하지만 이는 많은 프린트 수로 개봉되는 영화들에 우선적으로 유리하게 작용하고 있다.

- 셋째, “광고 공간 구입” 항목에 대한 상세한 분석이 요구된다.

93) 2014년 금액으로 제시되었다.

[표 21] 물가상승률을 고려한 광고 공간 구입 비용의 변화(2007년~2014년)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	기간별 변화율
공간 구입	53.73	53.74	54.41	45.45	52.59	50.21	51.87	51.70	-3.78%
-포스터	26.72	30.35	30.95	24.31	27.65	25.70	23.77	22.26	-16.71%
-영화관	7.27	9.52	9.38	9.15	10.55	10.20	11.19	12.93	77.86%
-인터넷	2.86	3.54	3.68	3.65	4.70	4.95	6.35	7.00	144.52%
-언론	6.57	7.73	6.81	5.94	5.36	5.74	5.31	5.37	-18.29%
-라디오	2.16	1.86	2.78	1.44	1.32	1.07	1.46	1.36	-37.08%
-텔레비전	0.71	0.74	0.80	0.52	1.01	1.27	0.67	0.76	7.03%
-기타	7.44	0.00	0.00	0.45	1.98	1.29	3.10	2.03	-72.75%

참고 자료: CNC 자료 『Les coûts de distribution des films français en 2014』, 2016년 4월. 저자의 계산.

극장에서의 포스터 게시 비용은 2007년과 2014년<sup>94)</sup> 사이에 큰 폭으로 올랐다. 반면, 다른 광고 공간 구입 항목(인터넷을 제외한다. 이 항목의 비용 증가는 이 매체 사용의 증가로 비추어봤을 때 당연한 결과다)은 감소했다.

- 넷째, 2004년과 2014년 사이의 배급 비용의 감소는 배급사가 감당하고 있는 실제적인 비용을 제대로 보여주지 못한다는 사실을 알아야 한다. 수익과 배급 비용을 결부시켜야 할 필요가 있다. 중요하게 고려해야 할 것은 배급사가 영화 홍보에 지출하는 총 금액이 아니라, 배급사가 투자한 비용과 거기서 거두어 들인 수익 사이의 비율인 것이다. 2004년~2014년 간, 배급사들은 평균 비용으로 수익<sup>95)</sup>의 4분의 1을 지출했다. 이 수치는 80%의 영화가 상영 수익을 내지 못하고 있다는 사실과의 관련성 안에서 이해되어야 한다. 우리는 이를 통해 거의 거둘 수 없는 수익을 그나마 내기 위해 더 많이 투자해야 하는, 위험성 높은 배급 산업의 특징을 더 잘 이해할 수 있게 된다.
- 우리는 2007년과 2014년 사이, 배급사가 광고 공간 구입으로 지출하는 총 비용은 줄었지만 광고 공간으로서 극장의 일부 공간을 구입하는 비용은 큰 폭으로 상승했다는 사실에 주목해야 한다. 디지털 혁명은 배급 비용<sup>96)</sup>의 감소를 이끌었지만, 이로 인해, 극장 체인은 규정을 바꾸고 이전에는 극장이 부담해야 했던 홍보 비용까지 배급사에 떠넘길 수 있게 되었다. 이렇게 극장 체인은 가치 분배를 균형을 잃게 하여 배급사에 피해를 주면서까지 디지털 혁명의 이득의 일부분을 독점하고 있다.

94) 우리는 2007년 이전 수치는 보유하고 있지 않다.

95) 배급사의 수익은 해마다 다르고 회사마다 다르다. 따라서 여기에서는 197개의 표본 회사의 수치를 종합하여 판단했다.

96) 디지털화가 프린트 당 배급 비용을 얼마나 줄였는지가 계속 강조되고 있지만 사실 극장도 디지털화의 이득을 많이 보았다. 배급사의 경우 프린트와 VPF비용을 고려한 실질적 이득은 400유로 정도이다. 반면 6개의 상영권을 보유한 극장의 경우에는 영사 관련 인원 보수의 1/6을 절감할 수 있는데 이는 2주에 453유로 정도이다.

### C3. 끊어진 수익과 위험성의 관계

168. 독립 배급사가 광고 비용을 부담하게 되면서 위험성 감수와 수익과의 관계는 끊어졌다. 배급사는 성공할 영화만을 고르고 그렇지 않을 영화를 거절할 수 없다. 이 산업은 불확실성에 근거하기 때문이며, 여기에 성공을 보장하는 규칙이라곤 존재하지 않기 때문이다. 따라서 배급사는 많은 수의 영화가 이 위험성을 “공동 부담”하게 할 수밖에 없다. 한 영화가 극장 수익으로 100유로를 창출했다고 가정해보자. 이 수익은 다음과 같은 방법으로 분배된다. 수익의 일부, 즉 10유로는 지원 기금 쪽으로 간다. 남은 90유로는 배급사와 극장이 각각 45유로<sup>97)</sup> 씩 나누어 가진다. 배급사의 몫인 45유로에서 수수료, 월급과 기타 비용(10유로), 광고 비용(20유로), 기타 상영 비용(10유로)이 지출된다. 남은 5유로는 제작사 쪽으로 간다.

169. 동시에 우리는 많은 멀티플렉스들에 의해 행해지는 작업의 변화를 목격한다. 그들은 전통적으로 극장의 업무라고 여겨져 왔던 영화의 가치를 높이고, 영화를 홍보하는 일이 더 이상 하지 않고, 매표소에 앉아서 관객들을 유인하는 것을 최우선으로 삼고 있다. 이러한 접근 방식에 따르면, 각각의 배급사들이 그들이 배급한 영화로 관객을 끌어들이기 위해 투자한 댓에 멀티플렉스의 관객이 걸려든 것이다. 홍보 비용의 부담은 배급사에게로 간다. 극장 상영 비용은 본질적으로 고정 비용이고, 수익은 영화의 성공 여부에 따라 변화하는 불확실한 것이다. 극장은 상영 첫 주 이후에 영화를 버리기로 결정하는 그 순간, 더 이상 이러한 비용에 얽매이지 않게 된다. 영화의 홍보는 배급사가 담당하는 것이고, 바로 그가 극장이 외면한 비용을 고스란히 물려받게 되는 것이다. 우리는 배급사에게 자신이 담당해야 하는 비용을 전가함으로써 개봉 첫주에 수익을 극대화시키려는 극장의 전략이 성공했음을 확인한다. 공식적인 계약의 부재는 이러한 현상을 더욱 심화시키고 있다.

170. 각자가 가치 사슬에 공헌하는 바와 그로서 얻을 수 있는 보상이 어떻게 되는지를 올바르게 이해하는 것이 핵심이다.

171. 극장은 그가 편성하는 영화들에 대해 약간의 위험성만을 부담한다. 왜냐하면 극장 사업자에게는 언제든지 영화 편성을 바꿀 수 있는 자유가 있기 때문이다. 우리는 이미 그들이 잘나가는 영화를 편성에서 제외해도 여전히 승자라는 사실을 확인한 바 있다. 새로운 영화에서 VPF 비용을 받고 광고 공간도 새로 판매할 수 있기 때문이다. 반면 극장은 상영되는 영화에 대한 어떤 비용도 부담하고 있지 않다. 그의 유일한 비용은 조직 구성 비용(인적과 감가상각)이다.

---

97) 상영권 점유율이 50%일 경우를 말한다.

172. 배급사가 감당하는 위험성은 매우 크다. 상영 이전에 소요된 비용(특히 광고)을 상영 이후, 극장 수익을 통해 보상받을 수 있을지 없을지 알지 못하기 때문이다. 배급사는 비용의 30%를 이윤으로 남기면서 이러한 위험성에 투자한다. 이 이윤은 제작사에게 청구될 금액이다. 만일 제작된 영화가 극장에서 어느 정도의 수익을 내면, 배급사는 제작사에게 광고 지출의 일부를 부담하게 하여 지출한 비용을 보상받을 수 있다. 만일 제작된 영화가 극장에서 충분한 수익을 내지 못한다면, 광고 비용은 고스란히 배급사의 몫이 될 것이다. 그 때 배급사는 다른 영화를 통해 손해를 보상받아야 한다. 이러한 배급사의 위기로 제작사가 받는 직접적인 타격은 배급사로부터 입금되는 미니멈 개런티가 줄거나 아예 없어질 수도 있다는 것이다.

173. 극장과 배급사 사이의 전반적인 힘의 관계는 근본적으로 불균형 상태이다. 극장은 영화에 특정한 위험성을 부담하지 않으며 실패의 위험성을 영화 편성을 자유를 통해 관리할 수 있다. 반면, 배급사는 특정 영화에 대한 위험성을 부담하고 위험성을 광고를 통해 줄일 수 있다. 배급사가 광고에 투자할 때, 극장은 그가 보유한 공간을 상업화 시키므로 해서 두 마리의 토끼를 모두 잡게 된다. 하나는 광고 공간 판매로 오는 직접적인 수익이고, 다른 하나는 영화 표 판매로 오는 수익의 50%이다.

174. 배급사, 제작사, 각종 권리 보유자들에게 피해를 입혀가면서 이익 쟁기기에 급급한 극장 체인의 영향 아래 놓인 가치 사슬이 바로 위험의 감수와 보상의 연결 고리를 끊어 놓은 장본인이다. 전통적으로 이 가치 사슬은 제작사가 그들의 위험의 일부를 영화 산업 구조의 하류에 위치한 배급, 극장 사업자들에게 부담함으로써 각종 권리를 양도하고, 만일 영화가 성공하면 추가적인 이익<sup>98)</sup> (권리와 연결된)을 볼 수 있다는 원칙에 근거했다. 하지만 배급사가 극장이 떠 넘긴 새로운 비용을 부담하게 되면서, 영화 구조의 상류로 올라갈 금액이 줄게 되었다. 이제 권리 보유자, 제작자, 배급사와 영화 제작에 참여한 방송사 등은 모두 영화 활동의 내재된 위험성을 감수해야 한다. 반면, 극장은 다른 사업자와 동일한 영화를 다룸에도 큰 위험에 노출되지 않고, 수익의 가장 큰 부분을 가져가고 있다.

175. 이러한 가치 사슬의 변형은 CNC가 제시한 수치<sup>99)</sup>를 통해 확인할 수 있다. 2004년에서 2007년 사이에 개봉한 619편의 프랑스 영화를 분석한 르네 보넬(René Bonnell)의 연구(2013)<sup>100)</sup>에 따르면, 배급사는 총 5억 9520만 유로를 수령했는데, 여기에서 4억 2090

---

98) “일반적”인 제작사의 보수는 영화 예산에 포함된다. 영화가 성공했을 때의 추가 이익은 극장 수익으로 나타난다. 권리 보유자들 또한 이러한 추가 이익의 혜택을 받게 된다.

99) 『Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique』, René BONNELL, 보고서, 2013년 12월.

만 유로를 배급 비용으로, 2억 6070만 유로를 미니멈 개런티로 지출했다. 그리고 자동 지원과 선별 지원, 카날 플뤼스의 지원금으로 총 9700만 유로를 받았으며, 수수료로 1억 6960만 유로를 청구했다. 합계 -1억8020만 유로이다. 이는 배급 산업이 극장 상영 이후 적자라는 것을 의미한다. 반면 매년 극장 산업, 특히 세 극장 체인들은 흑자를 본다. 2013년 고몽은 810만 유로, CGR은 700만 유로<sup>101)</sup>, UGC는 1830만 유로의 수익을 얻었다.

[표 22] 배급의 거시 경제

흐름	금액	해설
배급사에게 들어온 현금	595.2 M 유로	191편의 영화(31%)가 흑자를 내고 428편의 영화(69%)가 적자를 봄
자동 지원, 선별 지원, Canal+지원금	97 M 유로	
수수료	169.6 M 유로	
배급 비용	-420.9 M 유로	
미니멈 개런티 (MG)	-260.7 M 유로	
계	-180.2 M 유로	

참고 자료: René Bonnel의 보고서 『Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique』, 2013년 12월.

## D. 독립 제작사와 계열 제작사의 대립

176. 상영 산업의 변화는 두 현상을 양산했다. 첫째, 상영관 네트워크의 수평적 집중화다. 이 현상이 독립 극장과 독립 배급사에 미치는 영향은 이미 확인한 바 있다. 둘째, 극장 체인들의 수직적 통합이다. 제작부터 상영까지 영화 산업의 모든 단계를 아우르는 기업으로 극장 체인 사업자들이 수직 통합되면서 독립 제작사의 활동 조건, 창작자와 여러 인재들에게 보수를 주는 방법이 근본적으로 변질되었다.

177. 이전의 영화 산업 구조는 상대적으로 균형적으로 기능했다. 제작사는 제작을 시작하고, 인재를 발굴하고, 그 가치를 높여주었다. 또한 극장과 제작사를 이어주는 배급사와 접촉하기도 했다. 대형 극장 체인 주변에는 작은 지역 체인이 존재했었다. 배급사는 한 개 혹은 여러 극장과 영화를 상영할 상영관 구성과 기간이 명시된 계약을 체결했다. 이 계약

100) 『Le financement de la production et de la distribution cinématographiques à l'heure du numérique』, René BONNELL, 보고서, 2013년 12월.

101) 많은 극장이 다른 기업에 의해 관리되고 있기 때문에, 이 수치는 결과의 일부로서만 고려될 수 있다.

에는 일반적으로 극장이 수익의 일부분을 선금으로 줄 것이 명시되어 있었다. 극장은 극장과 극장 주변의 상업 지역에 영화를 홍보하는 비용을 부담했다.

178. 2000년부터 이러한 균형 시스템에 변화가 나타났다. 배급사는 더 이상 상영관의 수, 상영 시간, 상영 기간에 대한 어떠한 계약 상의 보장도 받을 수 없게 되었다. 배급사는 영화가 막판에 편성에서 제외되지 않는다고 보장받지 못한 채, 사전 광고 비용을 지불해야 할 수도 있다. 수직 집중화는 협상에서 극장 사업자에게 이러한 힘을 주었다. 그들은 광고라는 새로운 비용을 떠맡게 된 배급사에 대해 더 이상 어떠한 의무도 지지 않는다.

179. 수직 통합 또한 산업에 해로운 결과를 가지고 왔다. 대형 극장 체인, 특히 UGC와 고몽 파테는 극장인 동시에 배급사이기도 하다. 따라서 그들은 그들이 배급하고, 상영하는 “자신의 영화”을 가지고 있다. 극장 체인이 수직 통합된 “그의” 배급사에게 홍보 비용을 청구하게 되면, 그 비용은 그룹 내 다른 조직이 부담하게 된다. 동시에 통합된 기업은 고정 비용의 상당한 절감(상영의 자동화로 인한 인건비의 감소)과 프린트 비용의 절감을 가능하게 하는 디지털 기술 발달의 혜택을 받게 된다. 반면 배급사들에게 부과된 새로운 비용으로 독립 배급사들은 이러한 가격 하락의 혜택을 받을 기회를 박탈당한다.

180. 수직 통합은 또한 기업 사이의 경쟁을 왜곡한다. 극장이 “자기 영화”를 상영하는 기간은 독립 영화를 상영하는 기간보다 당연히 길다. 극장 체인은 일반적으로 “자기 영화”에 매우 많은 스크린을 배정하고, 마지막 남은 관객을 끌어모을 때까지 조금씩 스크린 수를 줄여간다. 반면 독립 영화는 개봉 첫 주에 제 할일을 다 하고 사라져, 입소문의 효과를 느낄 여유조차 없다.

181. 이러한 수직 집중화는 제작 분야에까지 거슬러 올라가 영향을 미친다. 독립 제작사들은 극장과의 협상에서 두 가지 선택권이 있다. 극장과의 협상에서 한정된 힘 밖에 발휘하지 못하는 독립 배급사, 제작/극장 상영활동을 하는 사업자(고몽 파테, UGC) 혹은 제작 활동을 병행하는 방송사에 통합된 배급사가 바로 그것이다. 통합된 배급사의 경우, 독립 제작사에 비해 강자의 위치에 서서 모든 권한을 양도할 것을 종용하는 경향이 있다. 이들은 모든 물자(특히 상영관)를 보유하고 있음을 내세우면서 제작사들에게 극장, TV, 비디오, 해외, VOD 와 인터넷에 관련된 관리를 양도할 것을 요구한다. 성공을 장담하면서, 그들은 작은 독립 제작사의 영화를 사들일 수 있다.

182. 대기업에 통합된 배급사들이 영화를 독점하면서 그들의 영화 목록을 구축하는 현상은 수직 통합에 의해 왜곡된 경쟁의 피날레를 장식한다. 다양한 영화와 윈도우(텔레비전과 극장)를 보유한 기업은 최적화된 방법으로 영화를 노출시킴으로써 그들의 자산을 통해 수익을 올리는 데 자유롭다.

183. 통합된 배급사는 제작사에게 높은 미니멈 개런티를 지불할 수 있기 때문에, 여러 독립 배급사들에 비해 경쟁상 좋은 위치를 차지할 수 있다. 게다가 이러한 배급사와 손잡는 것은 영화의 텔레비전 선판매에 대한 가치를 상승시킬 수 있다. 이 배급사들은 방송사에게 영화가 극장에서 개봉될 것이라는 안심을 주기 때문이다. 이 역시 독립 배급사들과의 불공정한 경쟁을 조장한다.

184. 극장 체인은 그들의 배급하는 영화를 제작하면서, 영화 산업의 상류로 점차 거슬러 올라간다. 그로 인해 다른 제작사들의 활동 기회는 줄어들게 된다. 만일 영화가 성공하면, 성공의 혜택은 여러 권한을 이미 양도해버린 제작사를 빗겨간다. 독립 제작사들과 대기업에 수직 통합된 제작사들 간의 경쟁은 왜곡되어 있는데, 관객에의 접근(텔레비전 혹은 극장)이라는 이점을 보유하고 있는 것은 바로 통합 제작사들이기 때문이다. 위험성의 분담으로 이 제작사들은 영화에 보다 많은 돈을 투자할 수 있고, 이는 그들이 다른 독립 제작사들에 비해 높은 가격 조건을 제시하면서 다양한 인재를 끌어모을 수 있게 한다. 이 또한 불공정한 경쟁 상황을 만들어낸다. 이러한 호기는 배우들의 몸 값을 높이는 데(참고로, 2014년 12월의 마라발(Maraval) 논쟁) 일조한다. 배우들의 인기에 편승하여, 극장에서의 선호도와 텔레비전 선판매의 가치를 높일 수도 있다. 이렇게 극장 체인은 영화의 가장 상류(제작)에서 극도로 유리한 위치에 다다른다. 2015년 상위 5편 중 4편의 프랑스 영화가 이러한 대기업에 의해 제작, 배급되었다.

## 결론

185. 프랑스에서 극장 산업은 대형 극장 기업들 덕택에 배급 산업과의 경쟁에서 유리한 위치를 차지할 경우가 많다.

186. 극장 산업은 팽팽한 긴장 상태에 놓여있다. 멀티플렉스의 새로운 영업 전략은 극장 수익의 균형을 무너뜨렸다. 세 극장 체인의 총 수익 중 매표 수익이 차지하는 비율은 71%에 불과하며, 매점 수익이 13%, 지원과 기타 수익이 8.86%, 광고 수익이 7.5%를 차지하고 있다. 비용의 측면에서, 극장 체인은 새롭게 등장한 비용을 배급사에게 전가시키는 일에 성공하여, 새로운 수익을 얻게 되었다. 이러한 상황에서 독립 극장들은 새로운 수익의 원천을 끌어낼 능력조차 없이 생명을 부지하고 있다. 멀티플렉스보다 저렴한 영화 가격을 유지할 것을 강요받으면서 말이다.

187. 무제한 영화 카드 서비스의 개시 이후, 멀티플렉스 극장에 지배되어 버린 시장에서 명맥을 유지하고 있는 독립 극장들은 모든 부분에서 패자가 되었다.

- 첫째, 독립 극장들은 그들의 주 고객과 단골 고객을 유지하기 위해 무제한 영화 카드 서비스에 제휴할 수 밖에 없다. 그로 인해 독립 극장과 관객과의 직접적인 연결고리는 끊겼다.
- 둘째, 독립 극장들은 제휴 극장이 그들에게 추가 비용(카드 소지자들의 관리 비용)을 청구하는 것을 지켜 보고 있을 수 밖에 없다. 이 비용은 영화 표 가격을 올림으로써 보상받을 수도 없는데, 가격은 그들이 정하는 것이 아니기 때문이다.
- 셋째, 제휴 극장과 독립 극장이 같은 가격으로 영화 표를 판매했을 경우, 독립 극장이 얻은 수익은 제휴 극장이 얻는 수익의 두 배에 이른다.
- 넷째, 독립 극장은 배급사에게 홍보 비용을 청구함으로써 그들의 이윤을 회복할 수도 없다.
- 다섯째, 무제한 영화 카드는 스크린을 채우기 위해 멀티플렉스가 예술과 실험 영화를 편성하도록 부추겼다. 이는 그들이 작품의 최소 상영 기간에 대한 구속에서 벗어나므로 더욱 쉬워졌다. 그렇게 독립 극장은 영화 편성에서도 점차 배제되었다.

188. 배급 산업에서도 여러 가지 결과들이 보였다.

- 첫째, 멀티플렉스가 시작한 새로운 영화편성 방법(갑작스런 편성 제외와 멀티 배급)은 일부 영화가 대중을 만날 수 있는 모든 기회를 박탈했다. 어떤 영화들은 동일한 영화관 혹은 동일한 상업 지역 내의 수많은 스크린에서 상영되고, 어떤 영화들은 비인기 시간대의 상영이 편성된다. 이러한 새로운 관행의 결과 소수의 영화에 관객이 집중되는 현상이 심화되었다.
- 둘째, 극장 수익에서 광고가 차지하는 비중은 영화들 간의 불공정한 경쟁을 유발했고, 이는 배급사에게 불이익을 주는 결과를 낳았다. 잘 나가는 영화를 편성에서 제외시키는 것은 때때로 이를 계속 편성하는 것보다 더 많은 수익을 가져다 준다는 사실이 밝혀졌다. VPF 비용으로 창출되는 수익과 배급사에게 광고 비용을 부담시킴으로써 얻어지는 또 다른 종류의 극장 수익으로 극장 체인은 자유 경쟁을 변질시키고 있다.

189. 제작 산업에서 우리는 두 경향을 발견한다.

- 첫째, 독립 제작사들은 대기업에 통합된 제작사들과 동일한 조건에서 경쟁하지 못하고 있다. 독립 제작사들은 대기업의 극장과 배급 서비스를 이용함에 있어, 그들의 제작 경쟁자이기도 한 대기업에 협상을 강요 받는다. 이로써 배급과 상영의 소수 과점 구조가 불가피해졌다.

- 둘째, 대기업의 제작사와 일하지 않는 감독, 작가, 배우들은 그들의 영화와 재능이 관객에게 제대로 보여지지 못하는 경우가 많다. 그럼에도 불구하고, 감독과 배우가 대중적인 성공을 거두게 되면, 통합된 제작사는 독립 제작사가 비용을 회수할 기회를 빼앗고 이들이 접근하지 못할 정도로 몸 값을 올려 이들을 매수하는데 힘쓴다.



-제 3장-

공익에 반하는 왜곡된 경쟁 상황



## 도입

190. 앞서 우리는 배급과 상영 산업의 경제적 기능에 영향을 끼치는 영화 산업의 커다란 경향을 분석했다. 이 진단을 통해 멀티플렉스와 무제한 영화 카드의 등장, 디지털 혁명, 산업 집중화의 상황 속에서 긴장이 증가하는 모습을 명백하게 확인할 수 있었다.

191. 배급과 상영의 관계는 전반적으로 또 근본적으로 불균형 상태에 놓이게 되었다. 영화에 대한 특정 위험 부담을 가지지 않는 극장은 영화 편성의 자유를 통해 실패의 위험성을 관리할 수 있는 반면, 영화에 대한 위험 부담을 가지는 배급사는 이 위험성을 값비싼 광고를 통해 줄이고자 한다.

192. 독립 제작사와 배급사에게 피해를 입혀가면서까지 이익 쟁기기에 급급한 극장 체인의 영향 아래 놓인 가치 사슬은 위험성 부담과 보상 간의 연결 고리를 끊어 놓았다. 영화 활동에 내재하는 위험성을 견뎌 내야 하는 것은 바로 제작사와 배급사들이며, 극장은 상당한 부분의 혜택만을 받고 있다. 이러한 가치 사슬의 변형은 두 분야의 전체적 비교를 통해 설명된다. 배급 산업은 구조적으로 적자가 날 수 밖에 없는 구조인 반면, 극장 배급, 특히 세 주요 극장 체인은 흑자를 내는 구조가 되었다.

193. 이제 이러한 불균형의 근본적인 원인이 무엇인지 살펴보는 것이 좋겠다. 영화 산업을 특징짓는 어떠한 경향도 견고하게 확립된 경제 원칙의 예외를 구성하지 않는다. 극장 체인으로 집중되는 현상은 고정 비용의 중요성에 의해 양산된 체증적 수익의 결과이다. 극장과 배급사의 수직 통합은 자산의 특이성에 의해 충분히 예측 가능한 결과이다. 수직적으로 통합된 기업에 의해 광고 시장이 활용되는 것은 이 시장의 양면적 특성으로 설명된다.

194. 다음으로 영화 산업이 올바르게 기능할 수 있도록, 관측된 경향들을 통해 일정 결론을 도출해야 할 필요가 있다. 특히 경쟁 원리가 독립 기업들과 결국에는 대중에게까지 피해를 입히면서 수직 통합된 기업에게 얼마나 유리하게 돌아가는지는 명백하게 밝혀져야 한다.

### A. 체증적 수익, 자산의 특성 그리고 양면적 시장

195. 우리는 앞서 세 영화 체인을 중심으로 상영 산업의 수평적 집중화 정도가 심해지고 있음을 확인했다. 이러한 집중은 전혀 예상하지 못한 현상은 아니며, 경제학 이론 안에서

구현되었다는 데 그 특징이 있다. 사실, 이 집중화의 원천에는 유명한 경제 메커니즘인 “체증적 수익”의 존재<sup>102)</sup>가 있다. 영화에 대한 연구서에는 상영 산업이 얼마나 큰 고정 비용에 의해 설명되어지는 분야인지를 강조하고 있는데, 이것이 어떤 결과를 야기하는지 항상 논의되고 있는 것은 아니다.

196. 수직 통합 경향은 경제학 이론으로 설명되어질 수도 있다. 이 이론 안에서 기업들의 자산의 특수성(영화)에 의해 생긴 비용과 위험성을 줄이려는 경향이 설명된다.

197. 영화 시장의 양면적 특성이 통합된 배급사와 극장 체인 사이의 불균형한 관계를 만들어내고 있는 것이다.

### A1. 수평적 집중화의 원인

198. 상영 산업의 대부분의 비용은 관객수에 영향을 받지 않는 고정적인 것인데 반해, 제작의 생산 단가는 감소하여 0에 가까워질 수 있다<sup>103)</sup>. 실제로 사점, 즉 총 고정 비용이 모두 상환되는 지점에 도달하기 위해서는 일정 수의 관객이 필요하다. 이 사점 이후부터는 가변 비용이 없기 때문에 모든 관객들이 순 이익을 만들어낸다<sup>104)</sup>. 우리가 체증적 수익에 대해 이야기하는 이유는 기업이 많이 생산하고 판매할수록, 생산 단가는 점점 낮아지게 되기 때문(고정 비용이 판매된 물건의 수로 나뉘진다)이다. 이 경제 구조 상 통합된 쪽은 생산 단가 하락의 혜택을 볼 수 있기 때문에, 승자는 통합된 쪽이 된다.

199. 이러한 가격 구조는 불가피하게 집중화 경향을 촉발시키게 된다. 한정된 잠재 고객에 대한 가장 효율적인 경제 구조는 그 전체를 한 회사가 담당하는 것이다. 그렇게 함으로써, 기업은 두 기업이 경쟁 상태에 있을 때보다 빠르게 그의 비용을 회수하고 이어서 순 이익을 창출할 수 있다. 경쟁 상태에서라면, 두 기업은 각각 비용을 회수하고 사점 이후의 고객들을 나누어 가져야 한다. 다행히도 많은 경우에 하나의 기업이 다른 기업에 비해 조금 더 효율적이다. 따라서, 다른 기업은 고정 비용을 회수하지 못하고 문을 닫게 된다. 경쟁에서 살아남은 기업은 “사망한” 기업의 고객을 흡수하면서 규모를 넓혀가, 이전 보다 생산 비용이 낮출 수 있다. 그 결과 고객은 보다 저렴한 가격 혜택을 볼 수 있게 된

---

102) 참고: 『Competition Policy』, Massimo Motta, Cambridge, 2004년.

103) 샌드위치 가게가 내는 월세는 고정 비용으로서 고객의 수에 영향을 받지 않지만, 샌드위치를 판매하는 것은 가변 비용(빵과 햄의 가격)이 고려된다. 이와는 다르게, 강가에 떠 있는 보트 놓이는 고정비, 즉 설치비만 든다.

104) 고정비가 100이라고 가정하자. 기업은 비용이 10인 상품을 판다. 가변 비용은 없다. 상품 10개를 팔면 사점에 다다를 수 있다. 11번째 상품의 판매액 10은 순이익이다. 10개를 팔았을 때 생산 단가가 10이라면, 20개를 팔면 생산 단가는 5가 된다.

다. 경제학에서 많이 다루지는 예로 승강기의 예가 있다. 하나의 건물에 3명 정원의 승강기가 두 대 있는 것보다 6명 정원의 승강기 한 대가 있는 것이 더 합리적이라는 사실은 쉽게 이해할 수 있다. 고정 비용이 큰 산업의 경우(유선 전화, 고속 도로, 광산 산업 등)에는 산업이 집중화되는 것이 지배적인 경향이다. 이러한 집중 구조는 효율적인 것인 동시에 우려되는 것이기도 하다. 효율적인 이유는 직관적으로도 “8차선 고속도로 하나가 두 경쟁 기업이 운영하는 4차선 고속도로 두 개보다 낫기” 때문이다. 높은 고정 비용을 가진 기업들이 독점화되는 경우는 독점이 경쟁보다 효율적인 경우이다. 그러므로 상영 시장이 집중되는 것은 전혀 놀랄 일이 아니다. 하지만, 이 독점화에는 치뤄야할 비용이 있다. 그 지배적인 위치로 독점(혹은 과점) 기업은 그의 위치를 남용하고 소비자에게 경쟁 시장 상에서 예상되었던 가격보다 높은 가격을 요구할 수 있다. 이것이 산업의 집중화가 우려되는 이유이다. 예를 들어 모바일 시장(오랑쥬, SFR, 부이그)의 과점은 그 지배적인 위치의 남용, 정확히 말하면 그들이 매우 높은 가격으로 담합함으로써 인해 비난을 받은 바 있다.

200. 경제학적 관점에서 생각하면, 체증적 수익 구조가 보이는 분야에서 소수의 강한 기업이 부상하는 것은 기뻐할 일이다. 효율적이기 때문이기도 하지만 결국에는 소비자들도 생산비 하락에 따른 가격 하락의 혜택을 받을 수 있기 때문이다. 그럼에도 불구하고 이러한 낙천적인 예측은 독점 기업과 과점 기업이 자신의 지배적인 지위를 남용하는 “자연적” 경향에 의해 빗나가게 된다. 한 기업이 시장을 지배하게 되면, 더 이상 아무 것도 낮은 가격을 책정할 것을 그들에게 강요하지 않는다. 경쟁이 없는 틈을 타, 그들은 점차 높은 가격과 낮은 비용에서 오는 차익으로 이득을 보려할 것이다. 이 때문에 경제학에서는 이러한 집중화 현상이 “자연스럽게” 나타나는 분야를 철저히 규제할 것을 권장하고 있다.

201. 영화 상영의 경우, 규제 기관은 영화관의 영화 가격 결정에 관해서는 관심을 기울이고 있지만 영화 체인이 무분별하게 평균 가격을 상승시키고 있는지에 관해서는 전혀 감시하고 있지 않다. 겉으로 보기에 영화 체인은 규제 없이도 합당하게 행동하고 있는 것처럼 보인다. 영화 표의 평균 가격은 적절한 수준이었는데, 이는 물가 상승률의 속도보다 천천히 가격을 올렸기 때문이다. 입장 당 평균 수익(RME)은 이를 보여주는 좋은 지표가 된다. 왜냐하면 이 수익은 기준 가격(대부분의 입장이 5.10유로)으로 매겨지는 무제한 영화카드 사용 입장과 그 이외의 유료 입장을 모두 고려하기 때문이다. 입장 당 평균 수익은 2000년에는 5.39유로, 2014년에는 6.38유로로, 이를 물가 상승률에 맞춰 변환하면 9%가 저렴해진 것으로 드러난다. 이 결과는 소비자가 적정 가격의 혜택을 받길 원하는 규제 기관의 입장에서는 매우 만족스러운 것이다. 하지만 이는 사실, 문제가 될 가격 격차 문제를 은폐하고 있다. 입장 당 평균 수익의 하락은 여러 상반된 움직임의 결과이다. 한 쪽에서는 가격이 올랐고(물가상승률을 고려하여 10% 상승), 다른 한쪽에서는 큰 폭의 가격 하

락이 있었다. 예를 들어 보자. UGC의 무제한 영화 카드의 가격은 물가 상승률을 고려했을 때, 27.4% 올랐다. 입장 당 평균 가격은 특별 할인과 무료 입장의 증가에 의해 낮아졌던 것이다<sup>105)</sup>. 여기서 우리는 “수익 관리(yield management)”라고 불리는 전통적 가격 정책의 하나를 발견할 수 있다. 이는 동일한 두 개의 자리(예를 들어, 비행기나 영화관의 좌석)가 고객이 “지불할 수 있는 가격”에 따라 다른 가격에 팔리는 현상을 가리키는 것으로 각 카테고리에 위치한 고객이 그가 지불할 수 있는 최대한의 가격을 낼 수 있도록 하는 데 그 목적이 있다<sup>106)</sup>. 젊은 층들은 가격 변화에 민감하기 때문에 그들에게는 특별 할인 혜택을 주고, 무제한 영화 카드 고객은 가격 변화에 덜 민감하기 때문에, 카드 가격은 오른다. 영화 1인 관람권을 구매하는 고객은 가격 변화에 영향을 받지 않기 때문에, 이 가격 역시 오른다.

202. 게다가 극장 체인은 가격 책정 행위보다 교묘한 다른 방식을 통해 수익을 올렸다. 그들은 매우 기발한 두 가지 장치를 마련했다.

- 첫 번째 장치는 배급사에게 영화관과 해당 상업 지구에 광고하기 위한 새로운 비용을 떠넘기는 것이다.
- 두 번째 장치는 간식과 광고 공간의 판매, 여러 부차적인 수익 등 새로운 수익의 원천을 만들어낸 것이다. 여기에는 무제한 영화 카드 사용을 제후한 독립 극장에 극장 수익의 일부를 비용의 명목으로 공제하는 것 또한 포함된다.

203. 이렇게 극장 체인은 그들의 수익을 높이는 동시에 각 카테고리의 고객들에게 최대한의 수익을 뽑아내는 “수익 관리(yield management)”라는 약삭빠른 정책과 제작사와 배급사에게 비용을 부과하는 정책을 폈다. 또한 소비자(인터넷 예약, 매점 등) 혹은 제 3자(광고), 영화 이외 다른 종류의 상영을 위한 티켓 판매(오페라, 발레, 콘서트 등)등에 부과되는 각종 부차적인 서비스 비용 또한 발전시키기에 이른다.

## A2. 수직적 통합의 원인

204. 영화 산업은 타고난 수직 통합 후보자이다. 배급과 상영 산업은 두 가지 본질적이고도 이론적인 특성을 가지고 있다.

- 첫째, 교환되는 상품, 즉 영화는 “특수한 자산”이라 불리는게 합당하다. 영화는 “특수”한데, 그 이유는 각각의 영화가 서로 다르고, 특별한 취급이 요구되기 때문이다. 이에

105) 『Les dossiers du CNC』, n°332, CNC, 2015년 5월. 『Bilan 2014』, CNC, 2015년 5월.

106) 가격을 차별화하는 것은 이윤을 극대화시킬 수 있게 한다.

대한 경제적 결론 또한 명확하다. 영화에 대한 투자는 공유될 수 없고, 계속 이어지지  
만 상호 보완될 수는 없다<sup>107)</sup>.

- 둘째, 불확실성이 시장을 장악하고 있다. 이는 영화의 성공 가능성이 예측 불가능해서  
이기도 하고, 모든 영화들이 경쟁 상태에 있으므로 해서 한 영화에 대한 반응이 다른  
영화의 성공에 영향을 끼칠 수 있기 때문이기도 하다. 경제학적 용어로 이를 “외부성”  
이라고 하는데, 하나의 성공이 다른 것의 성공에 영향을 받기 때문이다.

205. 노벨 경제학상 수상자인 올리비에 윌리암슨(Olivier Williamson)의 연구는 배급사가  
불확실성과 자산의 특수성으로 인해 생긴 비용을 줄이기 위해 극장과 계약을 체결하거나  
수직적으로 통합하려고 할 것임을 정확하게 예측하고 있다.

206. 규제에 대해 생각해보기 위해, 약간은 이론적인 관점에서 배급사와 극장 사이의 관  
계를 살펴보는 것이 좋겠다. 정확히 말하면, 배급-상영 관계의 서로 다른 구조가 영화 제  
공의 다양성 정도에 어떠한 영향을 미치는 지를 자세하게 분석해보려는 것이다.

207. 윌리암슨(Williamson)의 연구의 연장선 상에서, 리카르도 길(Ricardo Gil)<sup>108)</sup>은 우  
리가 두 가지 형태의 배급사-극장의 관계를 생각해 볼 수 있음을 이야기하고 있다.

- 배급사와 극장은 두 개의 분리된 개체이다(a).
- 극장과 배급사는 같은 그룹에 속한다(b).  
그럼에도 이들은 가끔 갈등 상황에 놓이기도 한다. 하지만 협상과 기업 내부의 규제에  
의해 이 상황이 해결될 수 있다. 문제는 극장과 배급사 중 누가 결정권을 가지느냐는 것  
이다.

다양한 이론적 하위 구조를 생각해볼 수 있다.

- 첫 번째 구조 (b1)에서, 배급사는 극장에게 그가 배급하는 영화들을 위한 몇몇 규칙들  
을 강요할 수 있고, 다른 영화에 대해서는 극장이 자유롭게 결정할 수 있도록 한다.
- 두 번째 구조 (b2)는 배급사와 극장이 영화 상영 기간에 대한 협상을 진행하고 최종  
결정은 극장에게 맡기는, 보다 유연한 원칙에 근거한다. 이러한 원칙은 두 개체가 공  
동 수익을 극대화할 수 있게 해준다. 극장으로부터 모든 결정권을 빼앗는 것은 잘못된  
것일 수 있다. 왜냐하면 그렇게 되면 극장은 자신의 의사와는 거리가 먼, 명령에 의해  
강요된 영화편성 정책 쪽으로 움추러들게 될 것이기 때문이다<sup>109)</sup>.

---

107) 배급사는 해당 연도에 배급한 영화 각각의 수익과 손실은 가감할 수 있다. 하지만, 각 영화에 소비된 비용은 서로  
보완 관계에 있지 않은 특수한 것이다. 한 영화를 위한 광고가 다른 영화에 도움이 되지 않기 때문이다.

108) “Decision Rights Allocation in the Movie Industry: Understanding Vertical Integration”, Ricardo GIL,  
Working paper, 2004년.

- 세 번째 구조 (b3)는 극장이 배급사를 조정하는 역할을 수행하면서 그에게 명령 사항을 전달하는 구조이다. 극장은 배급사의 역할을 수행할 만한 충분한 지식을 가지고 있지 않기 때문에 이러한 구조가 만들어질 가능성은 희박하다.

208. 경제 이론은 주어진 구조에 따라 영화를 홍보하는 전략이 달라질 것이라고 말하고 있다. 리카르도 길은 스페인 영화에 관한 흥미로운 연구를 내놨는데, 이는 프랑스의 상황을 이해할 수 있게 한다. 이 연구를 통해 우리는 수직적 통합이 영화의 노출 기간에 미치는 두 가지 영향을 확인한다.

209. 평균적으로 보았을 때, 통합된 배급사가 배급하는 영화는 다른 영화들보다 연계된 극장에서 더 오랜 기간 상영될 것이다. 마찬가지로 이 기업은 독립 극장보다 더 많은 수의 성공이 “불확실한” 영화들을 배급할 것이다. 기업의 극장에 대한 엄격한 통제가 이를 가능하게 할 것이기 때문이다.

210. 통합되지 않는 극장은 스크린 당, 주 당, 통합된 기업보다 더 많은 양의 영화를 상영하게 된다. 통합 기업은 관객 당, 스크린 당, 평균 수익이 높다.

211. 만일 배급사가 통합 기업 내 결정권을 가지고 있다면<sup>110)</sup>, 이 배급사는 이 기업 영화에 이익이 되도록 기업 영화가 아닌 다른 영화를 스크린에서 내쫓을 것이다.

212. 만일 통합 기업 내의 결정권이 극장에 있고 이 극장이 이익을 가장 큰 목표로 삼는다면, 누가 영화를 배급하느냐에 상관없이 모든 영화가 스크린에 가능한 오랜 기간 남아 있게 될 것이다.

213. 경쟁 논리를 왜곡시키지 않는 쪽으로 규제가 이루어지고 있는 상황이라면, 수평적 집중과 수직 통합이 반드시 영화의 다양성과 영화 산업의 균형에 해를 끼친다고 보기는 어렵다.

### A3. 수직 통합은 양면 시장을 생기게 한다

214. 수직 통합 덕택에, 통합 기업은 시장의 양면에 동시에 개입하는 강한 주체가 될 수 있다. 극장 쪽으로는 체인들이 무제한 영화 카드로 대중들을 끌어 모으면서 스크린을 채

109) 이론에 따르면, 통합된 극장은 위계 질서와 관료 주의를 조작하면서 그룹 내 여러 이권을 쟁기는데 시간을 할애할 것이다.

110) 입소문에 민감한 자신의 영화들이 흥행에 성공할 때까지 기다릴 권리를 가지고 있는 통합된 배급사는 상영이 최적화 될 때까지 자신의 영화를 스크린에 유지하기 위해서 같은 기업에 통합되어 있는 극장을 이용할 것이다. 즉, 기업 내부의 계약에서는 다른 영화와는 다른 상영관 점유율표를 사용할 것이다.

우고 있고, 많은 관객은 광고 공간을 높은 가격에 판매하는 것을 정당화한다. 이는 곧 배급사에게는 비용, 극장에게는 수익으로 이어진다. 이러한 구조를 우리는 “양면 시장<sup>111)</sup>”이라고 부른다. “양면 시장”은 간접 조직망의 결과를 이용하는 경제 모델을 일컫는다. 한 면에서는 수요가 매우 높고, 다른 한 면에서는 이용자가 많다. 구글 플랫폼이 이 구조의 대표적인 예인데, 구글은 사용자들에게는 무료이지만 그 수익은 광고 공간 판매를 통해 설명된다. 무료 신문도 이러한 광고 가격과 내용이 동시에 결정되는 양면 시장의 특성을 보여준다.

215. 영화 산업은 영화표 가격의 하락으로 인한 수익의 감소가 광고 공간의 판매를 통해 보상되는 양면 시장의 특성을 보인다. 시장의 한 면에서는 관객들이 영화를 보기 위해 돈을 지불하고, 다른 면에서는 광고주가 이러한 관객에 접근하기 위해 돈을 지불한다.

216. 두 면의 상호 작용은 상품 간의 강한 상호보완성에서 비롯된다. 이러한 상품 간의 상보성은 외부성을 만들어낸다. 시장 한 쪽의 비용이 상승되면 다른 쪽의 가격을 조정함으로써 이익을 볼 수 있는 것이다. 따라서 제작자는 상호 보완적인 상품을 제공하도록 요구받는다. 이렇게 두 개의 상호 보완적 상품을 제공하는 기업을 플랫폼이라고 부른다. 시장의 양면 사이의 외부성의 내부화<sup>112)</sup>는 이들에게 경쟁적 이점을 부여한다.

## B. 상영 산업 내의 왜곡된 경쟁

217. 단순히 한 기업 혹은 기업의 연합이 독점적 혹은 과점적 지위를 차지하는 것은 경쟁 원리를 왜곡시키는 데 충분하지 않다. 문제는 경쟁이 왜곡되어있는지 아닌지를 아는 것이다. 세 극장 체인이 국가 전체 시장 점유율의 52%, 파리 지역의 88% 이상을 차지하고 있

111) 신문의 경우 독자로 구성된 시장과 광고주들로 구성된 시장이 동시에 가진다. 소니는 소비자에게 플레이스테이션을 판매하는 한편, 비디오 게임 개발자들의 비위를 맞추면서 그들로부터 수수료를 받기 위해 노력한다. 애플 사는 소비자에게 아이폰을 판매하고, 아이폰 어플리케이션 판매의 30%를 수수료로 받고 있다. 아메리칸 익스프레스 카드사는 고객을 끌려는 노력을 하는 동시에 가맹점을 끌려는 노력도 한다. 자동차 박람회 주최 측은 기업에 전시 부스를 판매하고 입장객에게는 입장료를 받는다.

112) 이 내부화로 플랫폼은 수준과 구조 면에서 모두 적절한 가격을 선택함으로써 “맞닿은 양쪽 부분”을 모두 가지려고 한다. Geoffrey PARKER, Marshall W과 VAN ALSTYNE (2005, 『Two-Sided Networks Effects: A Theory of Information Product Design』, Management Science, n°20, vol 51. p1149-1504)는 가격의 구조가 두 시장 사이의 외부성에 영향을 받는다고 말하고 있다. 최적화된 가격 정책은 지속적으로 한 재화를 무료로 제공하는 것일 수 있다. 이는 한계 생산비가 무시할 수 있을 정도일 때 가능하다. 이러한 방식으로 기업은 시장의 상당 부분을 점유할 수 있다. 무료로 제공할 때 전체적 수익이 최대가 된다는 주장은 실제적 견지에서 볼 때 매우 흥미롭다.

다는 사실은 상세하게 조사할 필요가 있는 단순한 지표이다. 참고로 EU내 에서는 40%가 일반적으로 지배 상황이라고 말할 수 있는 한계치이다.

## B1. 약탈 가격

218. 왜곡된 경쟁 상황의 전통적 지표 중 하나는 독점 시장을 구축하려는 기업이 약탈 가격 정책을 펼치는 것이다. 즉, 상품에 인위적으로 낮은 가격(심지어 손해를 보면서까지)을 매김으로서 기업은 보다 적은 자금을 가진 경쟁 기업들을 파산시킨다. 경쟁 기업들이 시장에서 손을 떼면, 바로 가격을 올리고 이전의 손실을 보상한다.

219. 극장 산업은 주요 세 그룹의 활동에 집중되어 있고 경쟁 규제 기관은 약탈 가격 정책의 유무를 살핀다. 극장 분야에의 가격 경쟁 문제는 1986년 가격 자유화 이후 반복적으로 등장하는 주제이다. 1995년 리옹의 몇몇 극장 사이의 치열한 경쟁 사건 이후, 1995년 장-미셸 갈라베((Jean-Michel Galaber)<sup>113</sup>)에게 영화관 좌석 가격에 관한 연구가 의뢰되었다. 이후, 1999년에는 극장의 홍보 정책을 관리하기 위한 한 행동 강령이 채택되었다. 2007년 경쟁위원회는 이 행동 강령의 일부 조항을 변경할 것을 요구했다. 이러한 경쟁위원회의 결정 이후, 산업의 전문가들과 CNC는 가격 전쟁의 재개를 두려워하는 것처럼 보였다. 극장 사이의 가격 경쟁은 관객들이 직접적인 이익을 보는 정상적인 장치이다. 반면 극장의 가격 정책과 직접적인 연관이 있는 권리 소유자들에 대한 보상 시스템은 극장의 가격 하락 정책에 특히 타격을 받고 있다.

220. 2008년 페로-르클레르(Perrot-Leclerc) 보고서<sup>114</sup>)는 다음과 같이 밝혔다.

“ [...] 극장은 낮은 가격으로 더 많은 관객을 끌어들이면서, 매점, 식당, 기타 파생 상품들로 수익을 높일 수 있다. 합리적 경제 전략인 이러한 영화 가격의 하락 정책은 이 가격 정책이 약탈 가격 전략에 해당될 때만 경쟁법 상 문제가 된다. 시장 지배력이 있는 기업에게 약탈 가격은 경쟁자를 몰아내는 수단이다. 경쟁자가 시장에서 퇴출되고 나면, 이 지배 기업은 소비자에게 피해를 입히면서, 가격을 올려 손실을 회복하려 할 것이다.”

221. 약탈 가격 정책을 피는 것은, 이 기업이 이러한 위치를 보유하고 있을 때<sup>115</sup>), 지배

113) 『Le problème des prix des places de cinéma』, Jean-Michel GALABERT, 1995년 2월. 프랑코포니와 문화부 장관에게 제출된 보고서.

114) 『Cinéma et Concurrence』, Anne PERROT, Jean-Pierre LECLERC, 2008년 3월. 경제산업고용부 장관 Cristine Lagarde과 문화부 장관 Cristine Albanel에게 제출된 보고서.

적 위치를 남용했다는 이유로 제재될 수 있다.

222. 영화 산업과 관련하여, 경쟁위원회는 UGC의 무제한 영화 카드에 대한 결정 사안에서 자신의 견해를 확실히 밝혔다<sup>116</sup>).

- 첫째, 가격이 평균 가변 비용보다 낮을 때만 약탈 가격으로 간주된다. 가격이 평균 총 비용(고정 비용+가변 비용)보다 낮지만 가변 비용보다 높을 경우에는 “경쟁 기업을 제거할 목적으로 가격이 책정되었음이 충분히 인정될 때”만 약탈 가격이라고 간주된다.
- 둘째, 우리가 고정 비용이라고 부르는 것은 극장의 정상적 기능을 위해 필요한 비용, 관객의 방문 빈도에 영향을 받는 비용(투자, 설비, 급여)을 말하는 것이다. 가변 비용은 각각의 판매된 영화표(배급사에 대한 보수, TVA, TSA, SACEM 세금)와 관계가 있다. 이 가변 비용은 온전히 영화표 가격에 비례한다.
- 결국, 극장이 매우 낮은 가격 정책을 펼지라도, 이 가격은 가변 비용보다 항상 높을 수밖에 없다. 하락된 가격의 폭이 어떨지라도, 결코 극장이 약탈 가격 정책을 폈다고 추정되지 않을 것이다.

223. 경쟁위원회의 결정은 극장 산업에서의 약탈 가격 정책의 가능성을 배제하고 있는 것처럼 보인다. 적어도 페로-르클레르(Perrot-Leclerc) 보고서<sup>117</sup>)를 해석한 바로는 그렇다.

224. 경쟁위원회의 결정은 명백하게 무제한 영화 카드 정책을, 가격에 의한 포식 행위의 토대라고 주장하는 소송으로부터 안전한 곳에 위치시킨다.

225. 경쟁위원회의 결론은 극장 체인에 제휴된 하청 업체인 독립 극장의 영화 가격 결정과의 관련성 내에서 분석되어야 할 필요가 있다. 경쟁위원회의 주장의 심연에는 반박할

---

115) 상법 L421-1, L421-2조: “시장 내 경제 원리, 협의, 규약, 명시적 혹은 암묵적인 계약, 협정 등의 정당한 발현을 막거나 이를 제재, 왜곡시키는 것은 프랑스 국외에 위치한 기업이 직접 혹은 간접 행위를 통해 획득한 경우에도조차 금지되며, 특히 다음의 사안은 불법으로 간주된다: 1) 다른 회사의 시장 접근을 막거나 자유로운 경쟁을 저해하는 경우, 2) 인위적으로 가격을 높이거나 낮춤으로서 시장의 자유 논리에 의한 시장 가격의 결정을 막는 경우, 3) 기술 진보, 투자, 판로, 생산 등을 제한하거나 조정하는 경우, 4) 시장 혹은 공급을 분산시키는 경우.”

EU기능에 관한 조약(Traité sur le fonctionnement de l'Union Européenne) 102조: “한 개의 혹은 여러 개의 기업이 지배적 위치를 남용하여 국내 시장 전체 혹은 일부분을 착취하는 행위는 국내의 시장 논리와는 양립이 불가능한 것이며, EU 국가 간 상거래에 영향을 줄 수 있을 경우에는 금지된다. 다음의 예는 지위 남용의 예가 될 수 있다: a) 직접 혹은 간접적인 방식으로 구입 가격, 판매 가격을 정하거나 혹은 다른 종류의 공평하지 못한 상거래를 강요하는 경우, b) 소비자에게 해를 끼치는 수준으로 기술 개발, 판로, 생산 등을 제한하는 경우, c) 계약 상대방에게 경쟁의 불리한 불공정한 조건을 부과하는 경우 d) 계약 상대방에게 계약과 관계없는 추가 부담금을 낼 것을 강요하는 경우.”

116) 경쟁위원회, Décision n°04-D-10 du 1er avril 2004 relative à des pratiques de la société UGC Ciné-Cité mises en œuvre dans le secteur de l'exploitation des salles de cinéma, 2004년 4월.

117) ‘Cinéma et Concurrence’, Anne PERROT, Jean-Pierre LECLERC, 2008년 3월. 경제산업고용부 장관 Cristine Lagarde과 문화부 장관 Cristine Albanel에게 제출된 보고서 35쪽.

수 없는 산술적인 원칙이 존재한다. 가변 비용이 영화 표 가격에 비례하면<sup>118)</sup>, 가격은 가변 비용보다 낮을 수 없고, 가격은 결코 약탈 가격이 될 수 없다. 마시모 모타(Massimo Motta)의 경쟁법에 관한 참고 문헌(2004)<sup>119)</sup>은 이에 대해 보다 신중한 입장을 취하고 있으며, 다음과 같은 상황에서 가격이 약탈 가격으로 간주될 수 있다고 밝히고 있다.

a) “A price above average total costs should be definitively considered lawful, without exceptions.” (가격이 평균 총비용보다 높으면 항상 합법적이라고 간주된다.)

b) “A price below average total costs but above average variable costs should be presumed lawful, with the burden of proving the opposite on the plaintiff.” (평균 총비용보다 낮지만, 가변 비용보다 높은 경우에는 우선적으로 합법적이라고 간주되어야 하지만, 그 반대의 증거를 제시해야 하는 부담은 원고측에 있다.)

c) “A price below average variable costs should be presumed unlawful, with the burden of proving the opposite on the defendant.” (평균 가변 비용보다 낮은 가격은 불법이라고 추정해야 하며, 반대 증거를 제시해야 하는 부담은 피고측에 있다.)

226. 우리는 극장 상영 산업 상황이 정확히 사례 b)에 해당함을 알 수 있다. 제휴된 극장은 가변 비용보다는 높지만, 평균 총비용 아래로 가격이 책정되도록 강요받는다. 이는 약탈 가격으로 보아야 할 가능성이 있다<sup>120)</sup>.

227. 현 보고서의 목적은 이러한 주장을 입증하려는 것이 아니라 문제를 제기하려는 것이다.

## B2. 체인에 제휴된 극장들의 경제적 의존성의 남용

228. 납품 업자와 하청 업자 사이의 하청 관계 안에서 경제 의존성의 남용 흔적은 왜곡된 경쟁의 예가 될 수 있다. 하청 업자가 납품 업자에게, 대안이 있다면 취하지 않았을

---

118) 이는 판매 가격의 비율로 나타낸 공정 가격을 말한다.

119) 『Competition Policy』, Massimo Motta, Cambridge, 2004년.

120) 일부 학자들은 Massimo Motta의 것보다 완화된 약탈의 기준을 이야기하기도 한다. 완화된 기준에 따르면, 가격이 평균 총 비용보다 낮을 때 약탈 가격으로 간주된다. 참고: Paul JOSKOW, Alvin KLEVORICJ, 『A Framework for Analyzing Predatory Pricing Policy』, Faculty Scholarship Series, paper 1305, 1979년.

만한 결정을 강요받는 구조는 지배적 위치의 남용이라고 말할 수 있다<sup>121)</sup>.

229. “보장 가격”이 극장 체인에게 유리한 상황에서 결정되는 한, 이 “보장 가격”은 극장의 평균 가격보다 낮을 것이 명백하다. 실제로, 제휴 극장은 비용을 충당할 수 있는 영화 1인 관람권의 가격과 비용을 충당할 수 없는 보장 가격이라는 두 가지 가격 정책을 편다. 한 쪽의 초과분이 다른 한 쪽의 부족분을 충당하기에는 충분하지 않기 때문에 극장 체인에 의한 제휴 극장 “보장 가격”의 결정은 충분히 약탈 가격 정책의 예가 될 수 있다.

230. 무제한 영화 카드 덕택에, 극장 체인은 매표 수익의 유동성을 일부 없애는데 성공했다. 극장 체인은 고정된 연간 수익<sup>122)</sup>이 있다. 이 수익은 무제한 영화 카드의 가격에 가입자 수를 곱한 것<sup>123)</sup>에 상응한다. 이러한 확정 수익은 극장 체인에게 중요한 경쟁적 이점이 된다.

- 첫째, 한 기업에게 있어 변동하지 않는 예측 가능한 수익이 있다는 것은 매우 중요한 전략적 이점을 구성한다. 이는 물론 합법적으로 획득한 것이다.
- 둘째, 통계 자료와 관객들의 행동 분석 덕택에, 극장 체인은 무제한 영화 카드 소지자가 얼마나 극장을 방문할지, 극장 체인과 제휴 극장을 어느 정도의 비율로 방문할지를 예측할 수 있다. 결국, 체인은 가격을 고정하기 위해 필요한 정보를 보유하고 있고 그 결과 영화 카드는 항상 수익을 창출한다. 다시 한번 말하지만, 이러한 전략은 합법적인 것이다.
- 셋째, 극장이 연 고정 수익을 확보하여 주 단위 극장 관객의 변동에 대한 불확실성을 없앤 바로 이 지점에서 의문점이 생긴다. 바로 영화 카드의 가입에 관련된 원칙이다. 영화 카드의 매력은 일부 제휴 극장의 존재와 그들의 영화 편성에 있다. 체인은 카드 소지자들의 수에 맞춰 고정된 금액을 제휴 극장에 전달하는데, 체인의 입장에서는 고정 수익이 있고 이 수익의 일부를 독립 극장의 관객 수에 따라 다르게 독립 극장에 전달하는 것이다. 카드 덕택에, 체인은 시장의 위험성의 일부분(관객수의 유동성)을 제거하고, 제휴 극장에게는 수익의 유동성이라는 위험의 전부를 지게 한다. 체인은 제휴 극장에 관객 수에 따라 다른 금액을 지불하기 때문이다.

---

121) 원칙 업체가 시장의 지배적인 위치를 차지하고 있는 상황에서, 다음의 경우는 지위의 남용이라고 여겨진다: 경쟁자들의 제거, 사업 파트너와의 계약에 기업의 시장의 지배력을 강화시키는 것과 관계된 조항을 포함시키는 경우, 부당하게 취득한 이점이나 특권을 유지할 목적으로 경쟁사나 고객에게 행하는 모든 행위, 계약 조항을 일방적으로 변경하거나 장기 프로젝트 상에서의 가격을 일방적으로 낮추는 행위. 터무니 없이 액수가 큰 보증금의 즉각적인 납부를 요구하는 행위.

122) 무제한 카드 소지자의 수는 영화 편성에 따라 달라질 수도 있다. 이 때문에 카드의 연수익은 달라질 수 있지만, 주당 입장객의 변화에서 오는 연수익의 변화가 훨씬 크다.

123) 여기에 카드 이외의 입장 수익이 추가된다.

- 넷째, 극장 체인이 독립 제휴 극장에게 금액을 이체하는 데는 일반적으로 30~45일 정도의 간격이 있다. 체인은 독립 극장에 피해를 입히면서 그들의 자금 창고를 우선적으로 구축한다. 카드 소지자의 입장과 관련된 비용은 미리 받고, 주어야 할 금액에 대해서는 수주일 후에 지불하는 것이다. 체인 입장에서는 수익을 먼저 챙기고 그 다음에 나누는 것이다.
- 다섯째, 무제한 영화 카드가 한 번 팔리고 나면 체인은 바로 수익을 챙기고, 이후에는 비용을 조절하면서 수익을 유지할 수 있다. 이것이 바로 “고정 가격”의 결정 수준이 문제가 되는 이유이다. 정보가 없기 때문에 이 가격이 어떻게 결정되는지는 알 수 없지만 어쨌든 이 가격은 체인과 제휴 극장의 협상의 대상이 되지 않는다는 점이다. 따라서 우리는 체인이 카드 소지자가 제휴 극장을 방문했을 때에 수익이 날 수 있도록 가격을 결정했을 것이라고 합법적인 선에서 생각해 볼 수 있다. 제휴 극장에 입장 당 2유로씩 지불하면서, 체인은 아마 이윤의 폭을 유지해야 했을 것이다. 표 19에서 살펴볼 수 있는 것처럼, 체인은 입장 당 5유로의 고정 가격을 극장에 지불하는데, 결국 극장이 가지는 것은 1.03유로인 반면, 체인은 0.89유로를 남기게 된다. 분배 원칙은 표 가격의 21%를 제휴 극장이 18%는 체인이 가지는 것이다. 수익 배분에 있어서는 대등한 경기를 하는 것이지만 위험과 비용도 과연 대등하게 분배될까? 이는 납품업자(극장 체인)와 하청업자(제휴 극장)간의 관계가 동등할 수 있도록 하기 위한 문제 제기의 측면에서 받아들여져야 한다.
- 여섯째, 기준 가격은 2000년에 5.03유로로 고정되어 있었고, 2012년에 이르러 5.10유로가 된 이후 현재까지 이 가격이 유지되고 있다. 액면 가치로는 1.4% 오른 것이지만, 누적 물가상승률이 27.4%인 것을 감안하면, 6유로까지 올랐어야 했다. 사실상 실제 가치가 17.6% 하락한 것이다. 카드 쪽의 움직임은 반대이다. UGC카드는 2000년에 월 14.94유로로 시작해서 2016년에 21.90유로<sup>124)</sup>가 되었다. 즉 가격이 46%<sup>125)</sup> 오른 것이다. 누적 물가상승률을 감안하면 실제 상승폭은 15.2%이다. 결국, 카드의 가격은 15.2%가 오른 반면, 제휴 극장의 보장 가격은 17.6%가 낮아진 것이다<sup>126)</sup>. 고몽 파테의 카드인 Le Pass의 가격은 19.80유로로 시작해서 현재 UGC에 같은 수준인 21.90유로이다. 2000년부터 제휴 극장, 배급사, 제작사, 권리 보유자들에게 불리하도록 가치 분배가 악화된 것은 명백해 보인다.

124) UGC는 TVA가 5.5%에서 7%로 증가한 것이 2011년 가격 상승의 원인이라 밝히고 있다.

125) 가격은 2001년 7월 16.46유로에서 2004년 7월 18유로, 2007년 9월 19.8유로 올랐다.

126) 하지만 2014년 12월 16일 CNC의 공식 발표는 UGC그룹의 행동이 나머지 시장에 긍정적인 영향을 미쳤다고 이야기하고 있다. “CNC는 UGC 무제한 영화 카드의 변경 사항을 승인했다. UGC그룹은 적용 TVA가 5.5%에서 7%로 오름에 따라 카드의 판매 가격을 올리길 원했다. 이러한 가격 상승은 카드 사용을 제휴한 극장의 기준 가격 뿐 아니라 배급사의 보수에도 영향을 미쳤다. 이에 기준 가격은 5.03유로에서 5.10유로로 상승되었다.”

231. 극장 체인과 제휴 극장의 관계에 대한 이러한 간략한 분석은 위험과 비용의 측면에서 보았을 때, 극장 체인은 카드 가입의 수익을 챙기고 제휴 극장의 몫은 45일 후이나 전달한다는 것, 카드 소지자가 다른 제휴 극장에 가는 것을 받아들임으로써 어떤 추가 비용도 부담하지 않고, 관리비를 제휴 극장에게 청구한다는 것을 보여준다. 제휴 극장은 관객을 상영관으로 끌어들이기 위해 필요한 비용을 먼저 지출한 후, 45일 동안 수익이 오기를 기다린다. 또 체인에게 카드의 관리 비용을 지불한다. 가격과 수익의 측면에서는 제휴 극장의 고정 가격은 체인에 의해 결정되는 반면, 수익은 거의 반반으로 나뉜다.

### B3. 차별적인 상업 관행

232. 왜곡된 경쟁의 세 번째 예는 차별적인 상업 관행에 관한 것이다.

233. 독립 극장은 영화에 접근할 수 없을 때마다 정기적으로 영화조정관에게 청원서를 제출한다. 독립 극장일 경우보다 극장이 체인에 속할 경우에 특혜가 있는 구조, 즉 독립 극장은 영화를 빼앗기고, 극장 체인은 영화에 접근할 수 있는 이 구조는 선택적 배급과 관계가 있다<sup>127)</sup>.

234. 차별적 상업 관행과 관계된 소송의 주요 원인 중 하나는 납품 업자가 유통 업자를 선택하는 기준과 관련이 있다. 납품 업자(여기서는 극장에 수직 통합된 배급사)에 의해 상품의 인도를 거절당한 유통 업자<sup>128)</sup>(여기서는 극장)는 차별적이고 불공정한 선정 방식을 사용했다는 이유로 납품 업자에 소송을 건다. 판사는 다음의 사실을 고려한다. (1)유통 업자를 선택하는 것은 모든 잠재적인 소매 상인의 견지에서 보았을 때, 객관적인 기준에 의해 행해져 하며, (2)이 기준은 상품 판매의 조건을 개선하기 위한 목적에 다다르기 위해서 필요한 것 이상으로 넘어서서는 안된다. 프랑스의 경쟁 규제기관은 이러한 원칙을 준수하고 있다. 영화에 관한 한, 경쟁법은 두 극장(독립 극장과 체인)이 영화 배급사에 의해 동일한 방식으로 취급받기를 요구하고 있다.

---

127) 프랑스에서 이 같은 구조의 조직은 EU기능에 대한 조약(Traité sur le Fonctionnement de l'Union Européenne, 이후 TUE)의 101조와 상법 L420-1조의 적용을 받는다. 이는 경쟁 원리를 왜곡, 제한, 해치는 해치는 것을 목적으로 하거나 그러한 결과를 초래하는 협약을 금지하고 있다. 실제로, 생산자가 계약하지 않은 유통 업자에게 제품 양도를 거절하는 것은 생산자와 특정 유통 업자가 맺은 계약에 의거한 행위이다. 하지만 이는 특정 상품과 관련하여 유통 업자 사이의 경쟁을 제한하는 결과를 초래한다.("브랜드네" 경쟁이라고 불림)

128) 여기서는 'Distributeur'라는 용어가 영화 산업 내의 배급사를 지칭하는 것이 아닌 상품을 유통하는 사람으로 쓰였음에 주의를 요한다.

## C. 배급사와 극장: 경쟁의 왜곡

235. 배급사는 극장, 특히 극장 체인에게 영화를 상영해 달라고 부탁한다. 그런데 독립 배급사와 수직적 그룹에 통합된 배급사는 극장 접근에 관한 한 동일한 조건을 가지고 있지 않다.

### C1. 계약의 부재

236. 왜곡된 경쟁의 네 번째 예는 문서화된 계약의 부재에 관한 것이다. 이 계약은 그룹에 통합된 극장에 대한 독립 배급사들의 경제적 독립을 가능하게 해 준다.

237. 독립 배급사들은 다양성에 없어서는 안될 중요한 역할을 수행한다. 실제로 독립 배급사들은 재능을 발견해내는 사람들이다. 그들은 수직 기업안에 통합된 배급사들처럼 자회사의 영화로 그들의 시장을 구성하지 않아도 된다. 그들은 영화의 탄생에서부터 제작사, 감독들과 함께 한다. 영화 페스티벌을 두루 돌아다니면서 잠재적인 재능을 찾아낸다.

238. 그 역할을 해내기 위해 그들의 활동은 보호되어야 한다. 극장 체인과 독립 배급사의 협상에서 힘은 극장 쪽으로 기운다. 독립 배급사는 계약의 보호 없이는 “자유로운 답장 안에 들어간 자유로운 여우”의 상황이 자유를 가져올 수 있을 경우<sup>129</sup>)에만 영화의 다양성을 지켜낼 수 있을 것이다. 독립 배급사와 극장 체인의 관계를 규제하면, 배급사는 그들의 창의성과 다양성의 모든 가능성을 펼칠 수 있게 될 것이다.

239. 배급사와 극장 사이의 계약(그것이 균형을 이루었을 경우에)은 수직 통합과 동일한 경제적 기능을 가진다. 바로 불확실성을 줄여준다는 것이다. 또한 계약은 수직 통합이 가지고 있지 않은 적어도 하나의 특별한 능력이 있다. 바로 영화 제공의 다양성을 장려한다는 것이다. 계약은 수직 통합과는 달리 각 기업의 정체성을 유지시킬 수 있도록 한다. 수직 통합은 기업으로 하여금 두 활동(배급과 상영)의 공동 상품을 제일 중요하게 생각할 것을 요구하지만 계약은 이 두 활동에 최대한의 자유를 준다. 이렇게 함으로써 계약은 수직 통합보다 상품의 다양성에 호의적인 공간을 창출한다<sup>130</sup>).

---

129) “자유로운 답장 안에 들어간 자유로운 여우” 이야기는 시사하는 바가 많아, 여러 학자들이 사용하는 이야기이다. 라코르데르(Lacordaire, “억압된 자유와 해방된 법칙”을 확대 해석)가 처음으로 사용했다는 이야기가 있는데, 확인된 바는 없다. 이 이야기는 케인즈(Keynes)가 실제로 사용하기도 했다.

130) 경제학자들 사이에서 수직 관리는 소비자에게 피해를 입히면서 경쟁을 왜곡시키는 행위라고 여겨졌다. 공급업자, 유통업자들을 통합시키거나 그 업자들에게 수직적 제한 사항을 부과하는 기업은 input시장과 유통 경로를 조정하므로서 독점적 특권을 누리려는 것이 아니냐는 의혹을 샀다. 이러한 관점은 독점금지기관들의 오랜 논리였다.

240. 이론은 독립 배급사와 극장 체인의 관계와 같은 이러한 불균형 관계에는 배급사를 상업 관계의 파괴 남용 혹은 극장의 영화 편성상의 평계으로부터 보호하기 위해 계약이 필요하다는 사실을 매우 명확하게 보여준다. 배급사의 상황은 매우 취약하다. 극장은 예고없이 영화의 상영 중지를 결정할 수 있는데, 이는 배급사의 수익에 영향을 미치는 행위이다. 이러한 상황에서 최소한의 합리적인 기간을 가지고 사전에 계약<sup>31)</sup>에 사인하는 것은 배급사의 상황, 결국 영화 산업의 균형, 다양성<sup>32)</sup>을 보호하기 위해 매우 중요한 일이다. 이러한 계약은 불확실성을 줄이고, 특히 수익의 분배 방법, 영화 상영의 방법이 바뀔 수 있는 조건 혹은 영화를 스크린에서 내릴 수 있는 조건들을 제시하는 조항이 포함되어야 한다. 결국, 계약에는 계약 당사자들이 예상치 못한 상황에 노출될 때 이들 사이의 결정의 원칙이 기술되어 있어야 한다는 것이다. 이것이 바로 현재 적용되는 제도가 수행하지 못하고 있는 부분이다.

## C2. 관계의 갑작스러운 파괴

241. 왜곡된 경쟁의 다섯번 째 예는 관계의 갑작스러운 파괴 가능성이 존재한다는 것과 관련이 있다.

242. 독립 극장은 극장 체인에 수직적으로 통합된 배급사에 의해 갑작스럽게 또한 조직적으로 영화 상영을 거절당하는 상황에 자주 노출되어 있다. 배급사 뿐 아니라 극장 체인, 특히 파리에 위치한 극장 체인이 이러한 행동을 하기도 한다.

243. 극장 체인에 통합된 배급사에 의해 갑작스럽게 영화를 빼앗긴 극장은 계약<sup>33)</sup> 파괴 남용<sup>34)</sup>의 피해자라고 할 수 있을까? 이러한 질문은 제기되어야 하며, 경쟁법에 의거해 분석되어야 한다.

---

(Emmanuel COMBES, 『Economie et politique de la concurrence』, Dalloz, 2005년) 이러한 시각은 “상거래 비용”이라는 이론에 의해 발전되었다(참고: Claude MENARD, 『L'économie des organisation』, La découverte, 2004년). 특히 Olivier Williamson은 이 시각에 문제를 제기하기에 이른다. 그는 수직 관리는 이익을 결집하는 것에 중점을 둔 것으로서 통합이나 준수직통합을 통해 나타날 수 있고, 이는 항상 반경쟁적 행위는 아니라고 강조한다.

131) 계약은 개봉 이전에 체결되어야 한다.

132) 계약은 양측의 전략을 양립할 수 있게 해주어야 하며, 각각이 영화 서비스를 제공함에 있어 전문가적인 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 해주어야 한다.

133) 계약이 없으면 기업은 비즈니스 관계에서의 계약 파괴 남용에 대한 위험으로부터 보호받을 수 없다.

134) 파괴의 적법성에 대해 문제삼을 수 있기 위해서, 꼭 계약이 문서화되어 있어야 할 필요는 없다.

### C3. 양면 시장 그리고 독립 극장과 통합된 배급사 사이의 관계 불균형

244. 양면 시장에서의 집중화는 경쟁을 줄이거나 없애는 결과를 낳을 수 있다. 이러한 결과는 특히 TF1/NT1/TMC(2010)<sup>135)</sup>의 활동을 평가할 때 논의되었다. 경쟁위원회는 이들의 활동이 광고주와의 협상에서 이 새로운 그룹쪽으로 힘이 기울어질 가능성이 있고, 이는 이 그룹의 광고 수익을 높이는 데 기여하게 될 것라는 사실을 걱정했다. 이 그룹은 이러한 추가 수익을 많은 시청자들을 끌기위한 새로운 시청각물을 구입하는데 사용할 수 있을 것이었다. 시청자들의 증가는 곧 바로 더 많은 광고주들을 끌어 모을 것이고, 수익은 점점 높아져서 또 새로운 시청각물을 구입하는 데 쓰일 것이고... 경쟁위원회는 다음과 같이 결정을 내렸다.

“ [...] 이러한 맥락에서, 텔레비전 광고 시장에서 어떤 한 주체의 힘이 강화되면 이 힘이 영향이 저작권 시장에까지 퍼질 가능성이 있다. 광고 수익이 이 주체에게 보다 매력적인 프로그램을 구입할 수 있게 하고, 관중들을 끌어모으는 프로그램이 다시 광고 시장에서는 매력적이 되고, 이는 결국 광고주들의 수요로 연결된다.”

245. 이러한 위험에 맞서, TF1 그룹에 의한 TMC와 NT1 채널의 독점적 통제는 이러한 상황을 막을 수 있는 대안이 협약 상에 존재할 때만 허용이 되었다. 이 같은 결정이 어느 정도까지 영화계에 적용될 수 있을지는 논의될 필요가 있다.

246. 수직적으로 통합된 기업은 양면 시장의 구조상에서 더욱 더 수익자가 된다. 왜냐하면 이 기업은 세가지 본질적인 수단, 즉 좌석의 가격, 광고 장소의 가격, 상영관 대여 가격(상영관 점유율)을 제어할 수 있기 때문이다.

247. 배급사에게 상영되는 영화의 홍보를 위한 비용을 청구하면서 극장 체인은 새로운 수익 원천(광고 장소 판매)을 만들어내었고, 이제는 양면 시장의 고유한 특성인 플랫폼의 외부성의 이득까지 보게 되었다. 극장 체인은 광고 공간의 가격과 영화 좌석 가격이라는 한 쌍을 가장 효과적으로 활용할 수 있다. 수직 통합된 그룹과 그렇지 않은 극장 사이의 광고 시장 접근 경쟁은 수직 통합이 만들어 낸 시장의 양면적인 특성에 의해 왜곡된다.

248. 왜곡된 경쟁의 일급본 째 예는 독립 제작과 관련이 있다. 독립 제작은 통합 그룹에 의한 차별적 관행의 직격타를 받고 있으며, 경제적으로 의존적인 상황에 놓여있다. 대형 그룹의 외부에서 작품 활동을 하고 있는 독립 제작자들과 창작자들은 불이익을 받고 있다. 그들은 그들의 동반자이자 경쟁자이기도 한 중개자(비 독립 배급사와 방송사)에게 의

135) [http://www.autoritedelaconurrence.fr/user/standard.php?id\\_rub=367&id\\_article=1328](http://www.autoritedelaconurrence.fr/user/standard.php?id_rub=367&id_article=1328)

지할 수 밖에 없기 때문이다.

249. 수직적으로 통합되어 있는 상대방은 독립 제작자들에 비해 강자의 위치에 있으며 그들에게 모든 권한을 양도할 것을 요구하는 경향이 있다. 독립 제작사와 그룹에 수직 통합된 제작사의 사이의 경쟁은 왜곡되어 있는데, 수직 통합된 제작사가 관객(극장 혹은 텔레비전)에 접근할 수 있는 이점을 가지고 있으며, 그들의 영화를 독립 영화들과 같은 조건으로 노출시키는 것에 동의하지 않을 수 있기 때문이다.

250. 경쟁을 왜곡시키는 여러 관행들을 분석한 결과, 우리는 이 모든 관행이 기업들의 지위 남용에서 비롯되었다는 사실을 발견했다.

[표 23] 왜곡된 경쟁

왜곡의 본질	관련자	출처
약탈 가격	독립 극장/체인	수평적 집중
경제적 독립성의 남용	독립 극장/체인	수평적 집중
차별적 상업 관행	계열 배급사/독립 극장	수직 통합
계약의 부재	배급사/극장	수직 통합
계약의 갑작스러운 변경	계열 배급사/독립 극장	수직 통합
광고 공간에 대한 극장의 관행	독립 극장/체인	양면 시장
차별적 관행	독립 제작사/계열 제작사	수평적 집중

251. 수직적으로 통합된 기업은 독립적 기업의 수익 구조에 피해를 입히면서, 자신들이 유리한 쪽으로 수익 구조를 발전시키고 있다.

## 결론

252. 이 3 장에서는 경제 이론을 들어 영화 산업의 여러 활동을 위협하는 불균형에 대해 설명했다. 이제 경쟁법에 의거하여 두 가지 대책의 중요성을 강조하는 데 중점을 둔 예정이다. 하나는 영화 산업 내 서로 다른 관련자들 간의 관계를 조화롭게 할 규제, 또 다른 하나는 남용을 제재할 경쟁 권위 기관이다.



## 결론과 권고 사항

253. 영화계는 절대적으로 진정되어야 할 필요가 있으며, 영화 다양성과 관객, 각종 저작권 보유자들의 권리를 보호하기 위해 구성 요소 간의 단결이 회복되어야 할 필요가 있다.

### A. 영화 배급의 규제 기관

254. 배급 활동은 특히 관련자들 간의 경쟁 논리가 부당하게 기능할 위험에 노출되어 있다. 문화적 특성과 산업적 특성의 결합은 영화법전을 중심으로 한 복합적인 규제를 만들어 냈는데, 이 규제는 첨단 기술 개혁으로 인해 실제 상황과 어긋나 맞지 않게 되었다. 제재할 힘을 가진 독립적인 규제 기관은 규정 행사와 더불어 입법자에게 이를 개선할 것을 요구할 수 있을 것이다.

#### A1. 규제의 필요성

255. 규제 기관에게 요구되는 첫 번째 자질은 바로 독립성이다. 독립성은 흔히 공공 기관의 명령로부터 안전한 상태에서 결정을 내릴 수 있도록 한다. 시카고 학파의 경제학자들은 규제의 대상이 되는 기업이 규제 장치를 “포로” 삼는 현상을 경고할 필요성을 명백히 했고, 규제 기관의 독립성에 대한 이론적인 증거를 제시했다. 실제로, 규제 장치가 기업에 너무 가까이 있거나 한 쪽으로 치우쳐진 정보에 노출 되면 법에 의해 부여된 합법적인 목적을 추구하는 데에서 멀어지게 될 우려가 있다. 따라서 규제 기관이 압력 기업의 영향에서 벗어나게 하기 위해서 또한 규제의 경제적인 효율성을 보장하기 위해서 이 기관의 조직적, 기능적 독립성은 보장되어야 한다.

#### A2. 경쟁적 이점을 충분히 활용해야 하는 후보 기관들

256. 영화계는 두 개의 중요한 기관이 있다.

- 첫째, 국립영화센터(CNC)는 1946년 10월 25일 법령에 의해 창설된 프랑스의 행정적 성격을 가지고 있는 공공 기관으로, 법인이며 재정적 자립성을 갖고 있다. 이 기관은

문화부 권한 하에 있다. CNC는 6개의 사명이 있는데, 이는 영화 규제, 영화/시청각물/멀티미디어물의 경제적 지원, 영화/시청각물의 진흥과 배포, 영화 유산의 배포, 국제적/유럽 내적 활동, 상영 비자를 발급하는 것이다.

- 둘째, 영화조정관 제도는 1982년에 생긴 제도로, 조정자의 역할과 “재판관”의 역할을 동시에 수행한다. 영화조정관 제도는 독립 행정 기관으로 취급된다. 조정관은 경쟁, 상업적 관행, 영화의 극장 상영과 배급에 관해 적용가능한 규칙들의 존재를 상기시킨다. 만일 합의가 이루어지지 않으면, 제소 이후 최대 2개월의 기간 후 법적 명령을 내릴 수 있다. 이러한 집행 결정은 당사자 양측에 모두 적용된다. 조정관 제도는 소송 이전 문제의 해결을 권장하고 있다.

257. 이 두 기관 중 어떤 것도 현재의 상황 속에서 규제 기관으로서 역할을 수행할 수 있게 하는 수단과 조직을 가지고 있지 않다. 문화부의 권한 아래 놓여있는 CNC는 현 상황에서 요구되는 독립적 조직을 가지고 있지는 않지만, 이 분야의 전문가로서 누구에게도 뒤지지 않는 노하우와 수단을 가지고 있다. 영화조정관 제도는 독립성을 가지고 있지만 중재 요청에 관련된 사항만을 알 뿐이고, 현재 규제의 임무를 수행할 수단을 가지고 있지 않다. 제도적인 틀 안에 견고하게 자리잡고 있는 진정한 규제 기관인 ARCEP<sup>136)</sup>, CSA<sup>137)</sup>, CNIL<sup>138)</sup> 등처럼, 영화조정관 제도는 규제 기관으로서의 지위에 오를 수 있도록 변화되어야 할 필요가 있다.

258. 영화조정관의 규제 권한은 영화 상영에 대한 규제, 배급 계약, 문서화된 계약 양식 등 권한이 미치는 영역의 확장을 통해 확장될 것이다.

136) ARCEP은 경쟁위원회, CSA, CRE, 금융시장위원회 등이 그러한 것처럼 독립 행정 기관으로서의 지위를 가진다. 이 지위로 ARCEP은 프랑스 국가 소속이면서, 정부로부터는 독립적인 기관이 된다. 이 기관은 정보통신분야의 원만한 경쟁을 돕고, 이 시장을 규제하는 일을 맡고 있다. 이 기관의 역할은 정보통신시장의 소비자들이 이익을 볼 수 있도록 합법적이고 실제적인 경쟁 상황이 조성되고 있는지를 감시하는 것이다. 또한 합법적인 틀 안에서, 모든 관련자들에게 적용되는 일반 의무들을 정할 수도 있다. 이는 관련 장관의 승인이 전제된다. 예를 들어 의무 사항을 지키지 않는 관련자들을 제재한다든지, 주파수와 전화번호 체계를 부여한다든지 하는 것이 그것이다.

137) 프랑스 시청각고등위원회(CSA)는 시청각물(텔레비전과 라디오만 해당)의 규제를 담당하는 프랑스의 기관이다. 이 기관은 프랑스 내의 시청각 교류의 자유를 보장한다. CNIL처럼 CSA도 “독립 행정 기관”이다. CSA는 국가의 이름으로 시청각 분야를 규제하나 정부에 귀속되어 있지는 않다. 공공 시청각물의 독립성에 관한 2013년 11월 15일 법령은 이 기관에 “법인이면서 자립적인” 성격을 부여함으로써 그 지위를 강화시켰다. 이 법에 따라 CSA는 독립 행정 기관의 또 다른 형태인 “독립 공공 기관(API)”의 지위를 얻게 되었다. 시청각 교류의 자유를 보장하는 보증인으로서의 CSA의 사명은 과거 정치적 다원성을 존중하는 것에 있었다. 계속된 개혁으로 이 역사적 사명에 사회적, 문화적, 더 나아가 기술적, 경제적 목표까지 덧붙여졌다. 이는 모두 공공 서비스와 국가의 근본적 가치 존중과 관계된 요구 사항들을 잘 수행하기 위한 것이다.

138) 국립정보자유위원회(CNIL)는 프랑스의 독립 행정 기관이다. CNIL은 정보과학(인터넷)이 대중에게 도움이 되도록, 또한 인간의 정체성, 인권, 사생활, 개인과 공공의 자유를 해치지 않도록 감시하는 임무를 맡고 있다. CNIL은 어떤 기관의 지지도 받지 않는다. 장관, 공공 기관, 공공 혹은 사기업의 장 모두 CNIL이 취하는 행동에 반대할 수 없다. 의결의 형태를 띠는 CNIL의 결정은 국사원(Conseil d'État)에 제소될 수 있다.

259. 그 역할을 충분히 수행하기 위해, 조정관 제도가 가진 자료 통지 수단이 특히 강화되어야 할 것이다. 이렇게 되면 CNC의 조사 서비스의 도움을 받으면서 조정 권한을 수행할 수 있게 될 것이다. 조정관의 법적 명령 집행 권한은 CNC가 행할 수 있는 제재만큼의 효력을 가지기 위해서, 제재 위원회에 직접 제소할 수 있을 만큼 더욱 강화되어야 할 것이다. 조정관 제도는 CNC의 규제 권한에 필적하는 통고와 권고 권한을 가져야 할 것이다. 이는 특히 CNC 이사회에 지원에 관한 일반 규정(Règlement général des aides)의 변경을 요구하므로써 가능할 것이다.

## B. 새로운 규제의 골자

260. 이 보고서는 영화 산업 활동에 필요할 것으로 생각되는 규정의 상세한 내용을 이야기하는 것을 목표로 하지 않는다. 단지 일부 견해에 대한 방향을 제시하는 것에 만족할 뿐이다.

### B1. 영화의 극장 상영 조건에 대한 규제

261. 영화배정편성에 관한 규제는 강화되어야 한다. 독립 극장에 피해를 주는 몇몇 영화의 과도한 상영을 제한하게하는 적절한 지침을 찾기 위해서 극장의 영화편성계약에 포함된 사안들을 다시 정의해야 할 필요가 있다. 계약은 “초과 예약” 행위를 제어하는 데 기여할 수 있어야 하며, 극장이 영화를 배정함에 있어 약속한 사항들을 이행하도록 강제할 수 있어야 한다. 약속을 이행할 수 없을 경우에는 다른 영화관과 다른 계약을 체결할 수 있도록 충분한 시간을 두고 사전 통고될 수 있어야 한다.

262. 영화 표 실 가격의 진정한 투명성이 확보되어야 한다. 영화관에 무제한으로 입장할 수 있게 하는 서비스는 개선되어야 한다. 기준 가격을 올리고, 제휴 극장과 권리 보유자들의 수익 계산의 기초가 되는 보장 가격은 보다 투명한 방법으로 재검토되어야 한다. 앞서 언급한 규제 기관의 감독 하에 연 활동에 대한 감사가 이루어질 수 있을 것이다.

### B2. 배급 조건에 대한 규제

263. 영화 다양성에 있어서 중요한 수단이자 독립 제작사, 창작자들의 태생적 파트너로서

의 독립 배급사의 상황은 개선되어야 한다. 특히 예고편과 사전 홍보 포스터를 통한 작품의 홍보활동은 극장과 배급사 모두에게 이익을 가져다주는 것이기 때문에 극장으로부터 일정한 보장을 받을 수 있어야 한다. 이는 특히 극장 체인이 “통합된” 기업의 영화만을 홍보하지 못하게 하기 위한 수단이 될 것이다. 이러한 홍보와 관련된 사항들은 계약에 의해 명시되어야 한다.

264. 대형 배급사의 대대적인 홍보 공세로 인한 불균형을 막기 위해, 규제 기능은 극장과 배급사간의 문서화된 배급 계약을 장려할 필요가 있다. 물론 법적 한계와 적용 범위가 명확히 정의되어야 하겠지만, 이러한 계약은 같은 상영관 혹은 같은 상영 지구에서의 일부 작품의 과도한 상영을 제한하는 데 도움을 줄 수 있다. 상업 지구 내에서 영화 프린트의 수를 제한하는 것, 예술과 실험 영화들을 특별하게 취급하는 것은 독립 극장과 영화의 다양성을 보호하는 데 공헌할 수 있어야 할 것이다.

265. 극장과 배급사의 문서화된 계약의 적용 조건은 그 강제적 성격을 회복시키기 위해 명시되어야 한다. 이는 영화 상영의 수 주일 이전에 반드시 정해져야 하며, 작품의 최소 상영 기간을 규정하고 있어야 한다. 편성을 지속시키거나 중지하는 조건들에 관한 규정들, 예를 들어 상영별 좌석 점유율 등에 따른다든지 등을 정의하고 있어야 한다.

### B3. 지원 시스템, 과세 시스템, 집중화 원칙의 개선

266. 상영 지원은 규제 상에 제시된 작품의 장려, 편성 정책에 관한 일정 수의 목표들을 만족했는가에 따라 조건지어져야 한다. 목표 달성에 따른 지원 금액을 달리하는 이러한 시스템은 규제와 극장의 정책이 공존할 수 있도록 도울 것이다.

267. TSA세금의 기준과 가치 분배 구조가 재정의되어야 할 것이다. 영화 산업 내부의 상호독립성과 연대의 원칙들을 재포함시키기 위해, 상영 산업의 부가 수익들도 포함시키는 것이 좋을 것으로 보인다.

268. 다양한 영화를 상영하고, 취약한 영화들(예를 들어, 예술과 실험 영화)을 상영하는 극장들을 위한 선별 지원을 늘리는 것이 좋을 것 같다.

269. 반면 대형 극장이 여러 지원을 동시에 받을 가능성을 제한해야 할 것이다. 이는 수평적 집중화의 증가에 효율적인 제동 장치를 만드는 한편, 독립 극장의 지원을 강화하기 위한 것이다. 이는 독립 극장으로 하여금 상영관 영업을 재개하거나 새로운 상영관을 구축할 수 있도록 도와줄 것이다.

## 결론

270. 프랑스 영화 산업은 관련자간 합의와 공권력을 통해 그 원칙을 일신하기 위해 애쓰고 있지만 현재, 비대칭적인 경제 관계는 경쟁 원리를 왜곡시키고 영화 다양성과 질을 훼손하기에 이르렀다. 이에 적절한 규제가 필요하다.

271. 시장 기능을 연구하고 반경쟁적 독점 관행에 대항한다는 프랑스의 독립적 행정 기관으로서의 경쟁위원회의 역할에 관심이 쏠리고 있다. 경쟁위원회는 “시장 내의 충분한 경쟁을 유지시키는 것”과 관련된 경제적 공공 질서의 존중을 보장한다는 목적을 지니고 있다.

## 보고서의 대상이 된 기관들의 목록

- 배포를 위한 독립영화연합  
Association du Cinéma Indépendant pour sa Diffusion (ACID)  
주소: 14 rue Alexandre Parodi 75010 Paris
- 유럽독립배급사  
Les Distributeurs Indépendants Réunis Européens (DIRE)  
주소: 38 rue des Martyrs 75009 Paris
- 국립실험영화집단  
Groupement National des Cinémas de Recherche (GNCR)  
주소: 12 rue Frédérick Lemaître 75020 Paris
- 프랑스시나리오작가공동조합  
La Guilde Française des Scénaristes  
주소: 259 rue Saint-Martin 75003 Paris
- 작가, 감독, 독립제작자의 권리 회복과 인식을 위한 민간 공동체  
Société civile de perception et de répartition des droits des Auteurs, Réalisateurs et Producteurs indépendants (LARP)  
주소: 7 avenue de Clichy 75017 Paris
- 독립배급자조합  
Syndicat des Distributeurs Indépendants (SDI)  
c/o Ingénierie Culture et Cinéma (I2C)  
주소: 23 rue des Charmes 78110 Le Vésinet
- 독립제작자조합  
Syndicat des Producteurs Indépendants (SPI)  
주소: 40 rue Louis Blanc 75010 Paris
- 영화연출자공동체  
Société des Réalisateurs de Films (SRF)  
주소: 14 rue Alexandre Parodi 75010 Paris
- 영화제작자동맹  
Union des Producteurs de Cinéma (UPC)  
주소: 37 rue Etienne Marcel 75001 Paris