

# 코로나 이후 영화산업의 변화

## OTT 개봉과 유료 VOD의 미래

---

딜로이트 컨설팅  
TM&E Sector Leader  
박형곤 파트너



## 코로나 이후 영화산업의 변화 OTT 개봉과 유료 VOD의 미래

### 들어가며

COVID-19의 영향으로 다양한 산업이 변화를 겪고 있다. 이는 코로나로 인한 소비자 행동 변화에 대해서 산업 참여자들이 빠르게 대응함에 따라, 과금 방식을 포함한 제품이나 서비스 제공 방식의 변화부터 비즈니스 모델과 가치사슬 등 산업의 근본적인 구성 요소의 변화에 이르기까지 크고 작은 변화가 순차적으로 이루어지고 있기 때문이다.

영화 산업은 가장 큰 변화가 이루어지고 있는 영역 중 하나일 것이다. 시청자들은 이제 영화관을 찾기보다는 집에서 영화와 오락물을 즐기는 데 익숙해지고 있고, 유통과 배급은 직접 소비자에게 스트리밍하는 방식으로 변화하고 있으며, 제작사들은 다수의 제작을 중단하고 극장 개봉을 포기하고 있어 전통적인 제작/배급 시스템이 거의 중단되는 지경에 이르렀다고 해도 과언이 아닐 것이다.

한국 영화계에서도 약 240억 원의 제작비를 투자한 것으로 알려진 '승리호'가 텐트폴 작품임에도 불구하고 극장 개봉을 포기하고 넷플릭스로 직행한 것에 대해 큰 논란이 있었다. 물론 이전에도 '사냥의 시간'과 같은 작품이 영화관 개봉 일정을 연기하다가 넷플릭스에서 공개한 사례가 있으나, 한국 영화에서 200억 원 이상의 제작비를 투자한 블록버스터 영화가 가지는 의미를 생각했을 때, 코로나 사태가 극장 상영 환경에 대해 미친 영향력은 간과할 수 없을 것이다.

본 기고문에서는 이와 같은 제작사의 의사결정에 어떠한 산업의 변화가 작용한 것인지, 그리고 향후 영화 산업의 포스트코로나 뉴노멀은 어떠한 방향으로 진행될 것인지에 대해 논해보고자 한다.



## 코로나로 인한 영화 산업의 동향 변화

코로나 대유행 이후에 시청자들의 미디어 소비는 확연히 증가하였다. 다양한 옥외 여가활동이나 집단 활동이 개인 및 가족 단위의 미디어 소비 활동으로 대체된 양상이 가장 큰 이유라 할 수 있겠다. 그럼에도 불구하고 미디어 산업, 특히 이를 대표하고 있는 영화 산업은 코로나 대유행으로 인하여 큰 타격을 입게 되었다. 그 수준은 전통적인 영화 제작, 배급, 시청의 행태를 완전히 바꾸어 놓은 수준이라고 해도 과언이 아니다.

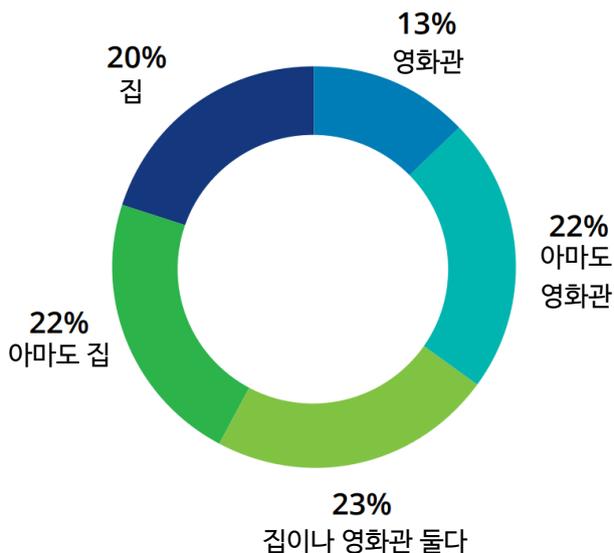
시청자들이 'Stay-at-home'을 준수하고 있는 동안 극장 방문자는 급격히 감소하였고, 대신 스튜디오와 유통/배급사들은 시청자에게 직접 스트리밍하는 방안으로 눈을 돌리기 시작했다. 국내외를 막론하고 영화사들이 극장 개봉을 포기하고 손익 보전을 위해서 스트리밍 플랫폼에 작품을 판매하는 경우가 증가했다.

일반적으로 영화사는 극장 개봉으로 수입의 절반가량을 벌어들인다. 미국의 일인당 연평균 영화 티켓 구매는 2009년 4.2회에서 2019년 3.4회로 줄었지만<sup>1)</sup>, 영화사의 수익 비중은 20년 전보다 더 극장 개봉에 집중되고 있는 상황이다<sup>2)</sup>.

### 그림 1.

#### 영화관은 더이상 주요 배급 채널이 아닐 수 있다

새로 개봉된 영화를 관람하는 장소에 대한 소비자 선호도(COVID-19 이후)



**COVID-19가 종식되어 영화관이 모두 다시 문을 여는 미래를 상상해보라.**

고대하던 새로운 영화가 영화관에서도 개봉되고 이와 동시에 구독하는 스트리밍 서비스에서도 유료로 개봉된다고 가정해보자. 만약 비용이 같다면 어디에서 보겠는가?

참고: 샘플크기 (N) = 1,100

출처: Digital media trends COVID-19 pulse survey, 2020년 10월

이러한 상황에서 영화관은 그동안 극장개봉 - 홈 비디오 - 케이블TV - 공중파TV로 이어지는 전통적 시스템에서의 초기 독점력을 OTT(Over-The-Top)에게 내어주고 있다.

코로나 상황이 끝난 이후, 전통적 영화 시스템의 변화 수준과 시스템 내에서 극장의 역할 변화는 불분명하다. 다만 확실한 것은 OTT로 대표되는 스트리밍이 단편적으로는 명백한 대안으로 보일지라도 기존 영화 산업이 이와 같은 플랫폼을 통해서 과거와 동일한 수준의 비용 회수 및 수익을 달성하는 것은 불가능해 보인다.

왜냐하면 영화사는 스트리밍 서비스를 통해 모든 프랜차이즈와 파생 콘텐츠를 완전히 수익화할 수 없으며, 특히 자체 플랫폼을 구축하지 않으면 이는 더더욱 어려운 일이 되기 때문이다. 이를 위해서 자체 서비스를 구축하는 것은 국내 영화 산업에서는 물론이고, 글로벌 배급을 하는 영화사에게도 쉬운 일은 아니다.

OTT 업체들의 시가총액이 최고치를 갱신하고 있지만, 이들의 수익성은 그다지 높지 못하다<sup>3)</sup>. 유료 VOD(Video on demand)는 극장을 대체하기에는 역부족임과 동시에, 코로나 이후 58%의 소비자들이 적어도 일부 영화를 극장에서 보려고 하고 있어서(그림 1) 극장의 역할을 스트리밍으로 대체하는 것은 생각보다 간단하지 않다.

1) 평균 티켓 가격은 2010년 US\$7.89에서 2020년 US\$9.16으로 상승함, National Association for Theater Owners(NATO)

2) SNL Kagan, 2020

3) Georg Szalai and Paul Bond, "Should streaming services expect razor-thin profit margins?," Hollywood Reporter, November 26, 2019

영화사의 극장 매출 의존도는 2000년 26%에서 2020년 46%로 증가하였다(그림 2.) 극장 개봉으로 인한 수익이 거의 절반에 달하는 상황에서 영화사가 100년 이상 지속된 전통적 배급 모델을 개선하기는 쉽지 않을 것이다.

스튜디오는 일반적으로 신작영화에 대해서 배타적 상영권을 전제로 하는 극장 개봉을 우선 추진한다. 평균적으로 영화사는 극장 및 박스 오피스 수익의 45%를 공유하며, 대부분 첫 17일(첫 3일 주말 포함) 동안 전체 흥행 수입의 약 75%를 차지하지만(미국기준), 나머지 25%를 위해 60~75일 더 극장 상영을 하기도 한다. 보통은 극장 상영 기간이 길어질수록 수익배분율에서 극장의 비중이 증가하는 편이다.

이후에 전통적 시스템은 각각의 상영 플랫폼(극장개봉 - 홈 비디오 - 케이블TV - 공중파TV)이 독점적인 상영 권한을 가지는 기간을 가지고 수익을 창출한 뒤에 후순위의 플랫폼에게 이를 넘겨주는 방식으로 수익을 창출해왔다. 예를 들어 극장 개봉은 초기 90일 동안 영화관에서만 영화를 볼 수 있게 하고, 이 후에 3~9개월에 걸쳐 DVD를 포함한 홈 비디오 시장이 이에 대한 독점력을 갖는 방식이다(그림 3.).

물론 이들 플랫폼의 독점력은 초기 극장개봉과 비교했을 때, 후순위 플랫폼으로 이동하면서 일부 중복이 발생하기도 하고 홈 비디오와 같은 경우 타이틀 구매나 대여를 통하여 지속적인 상영권을 가질 수도 있다.

이와 같은 전통적인 시스템에서 극장 개봉은 흥행 수익 자체의 의미 뿐만 아니라 후속 플랫폼의 수익에 대한 협상에도 매우 중요한데, 예를 들어, TV에서의 라이선스 비용은 극장 개봉의 성공 여부에 따라 가격이 결정되기 때문이다.

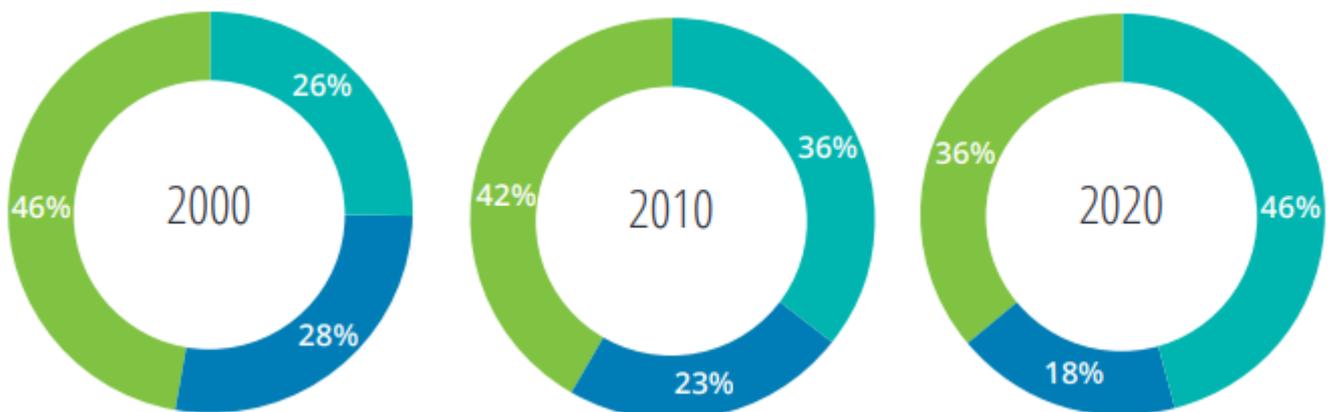
그렇기 때문에, 다수의 영화가 극장개봉을 건너뛰거나, 디지털 플랫폼에 대한 선호로 극장 개봉을 최소화할 경우에 후속 플랫폼에서의 판매 가격에 대한 협상에 있어서 최소한으로 요구되는 흥행성적을 내지 못하므로 판매 가격에 있어서 부정적인 도미노 효과가 발생하게 된다. 다시 말하면 극장 개봉을 포기하는 경우, 이를 대신하여 프리미엄 VOD 등의 방식을 선택했다 하더라도, 이후의 상영 플랫폼 판매 가격이 낮아지게 되어 결과적으로는 거꾸로 이를 보완하기 위한 스트리밍 플랫폼의 성공 부담이 더 커질 수밖에 없게 되는 것이다.

이러한 변화는 영화사를 더욱 어려운 입장에 놓이게 만드는데, 코로나 기간 동안 스트리밍 서비스를 통해 더 많은 시청 수를 확보할 수 있을지는 모르지만, 이는 극장 개봉의 수익과 더불어 그들이 총 창출할 수 있는 수익을 낮출 수 있기 때문이다. 더불어 이러한 시스템의 변화는 제작과 유통 계약 및 라이선스 계약의 초기 자금 조달에도 영향을 미칠 수밖에 없다.

그림 2.

영화사들은 점점 더 영화관에 의존해왔다  
영화 배급 채널별 영화사들의 총 글로벌 매출

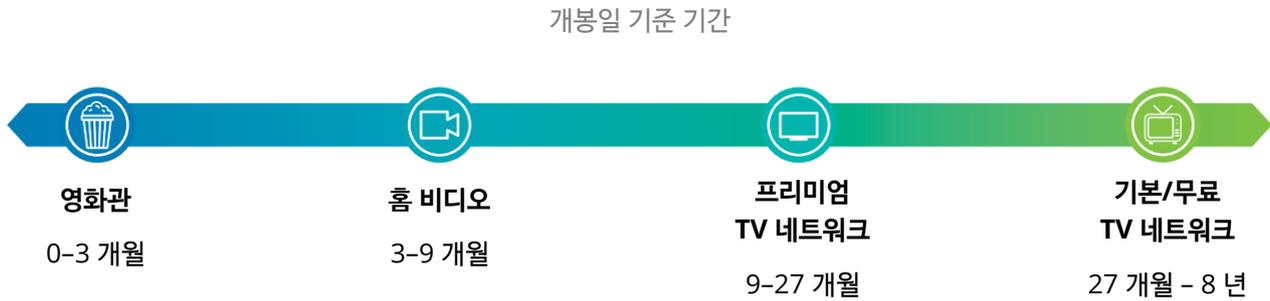
■ 영화관 ■ TV ■ 비디오/DVD



## 그림 3.

## 전통적인 할리우드 영화 배급 시스템

새로 개봉되는 영화의 일반적인 배급 단계 및 기간



출처: 딜로이트 분석

논쟁의 소지는 있으나, 보통 이와 같은 순차적 배급에 기반하여 초기 극장 개봉을 기준으로 제작 자금을 산정하고, 이후의 플랫폼을 통하여 영화에 대한 니즈가 다른 관객들에게 순차적으로 제공되면서 수익화가 추가적으로 진행되는 것을 고려하여 영화의 제작 투자는 이루어진다.

하지만, VOD 서비스가 확대되고 VOD 출시까지의 기간이 단축됨에 따라, 극장 개봉 이후의 플랫폼에 대한 수익 부담이 늘어나게 되었다. 더불어 시청자의 접근성과 시청 편의성 측면에서 전통적인 배급 순서를 기다리는 것이 불편하게 인식되는 문제도 발생한다.

## 승리호의 넷플릭스 개봉

2020년 한국 영화 최대 제작 규모(약 240억원)인 승리호가 여러 차례의 개봉 연기 끝에 2021년 2월 5일에 넷플릭스에서 최초 공개되었다.

승리호의 추정 손익분기 관람객 수는 약 580만 명이었는데, 코로나 사태 이후 한국 영화 시장은 약 75% 급감하여 2020년 전체 관람객 수가 약 6,000만명, 총 극장 매출 추산액이 5,100억원인 시장 규모로 손익분기 달성은 불가능하였다. 다수의 개봉 연기 영화가 상존하고 해외 영화 시장도 마찬가지로 침체되어 있기에 다른 활로 모색이 쉽지 않았을 것이다.

일반적으로 넷플릭스는 제작비에 10~20%의 마진을 보장해주는 계약 행태를 보여왔었기 때문에 310억을 보장받은 승리호의 넷플릭스 개봉은 제작비 회수를 넘어서 승리호가 선택할 수 있는 최선이라고 판단된다.

## 유료 VOD 시장으로의 진화

코로나로 인하여 주요 영화사들은 극장 개봉을 연기함으로써 손해를 감수하거나 스트리밍 서비스를 개봉 플랫폼으로 활용하고 있다. 딜로이트의 디지털 미디어 동향 조사에 따르면, 코로나 이후 미국 소비자의 18%만이 극장에서 영화를 관람했다.<sup>4)</sup> 선택권이 있다고 해도 앞으로 한 달 안에 극장에 가는 것을 편하게 느낄 소비자는 29%에 불과할 것으로 보인다.<sup>5)</sup> 장기간 폐업을 하는 상황에 영화 관람객들이 재개장 시에도 극장 복귀를 꺼리게 될 것으로 보임에 따라 극장 체인에 엄청난 경제적 압박이 가해지고 있다.<sup>6)</sup>

이 위기 동안 유료 VOD(Premium VOD)는 영화사가 영화 팬들에게 다가갈 수 있는 대안으로 부상했으며, 전통적인 배급 시스템에도 도전장을 내밀었다. 미국의 경우 유료 VOD 영화는 사용하고 있는 OTT 서비스에서 약 US\$20의 추가 가격으로 개봉작을 접할 수 있는데, 이는 평균 극장 티켓 가격의 두 배 수준이지만, 일반적으로 가족 단위의 티켓 구매에 필요한 US\$35보다는 훨씬 적은 금액일 수 있다.<sup>7)</sup>

딜로이트 조사에 따르면 코로나로 인한 초기 격리 상황에서 소비자의 22%가 유료 VOD를 구매했으며, 그 중 90%는 재구매 의사를 밝혔다.<sup>7)</sup> 코로나 상황이 지속됨에 따라 영화사는 더 많은 영화를 유료 VOD로 개봉했고, 소비자의 시청의사도 증가하여 2020년 10월 기준 소비자 중 35%가 유료 VOD를 시청했다고 답했다.<sup>4)</sup>

그럼에도 불구하고 대다수의 소비자들이 집에서 유료 VOD로 개봉작을 보기 위해 프리미엄을 지불하기까지는 시간이 걸릴 것이라는 시각이 지배적이다.<sup>8)</sup> 더불어, 코로나 사태의 종식 이후에 영화관 방문이 안전한 옵션으로 인식되는 시점에 소비자의 선호도가 급격하게 변화할 수 있는 위험 요인도 무시할 수 없다.

4) Deloitte Insights, Digital media trends, 14<sup>th</sup> edition, October 2020.

5) Ibid

6) Matthew Fox, "AMC theater chain plunges 14% after it warns of potential bankruptcy and says it plans to raise cash," Markets Insider, October 20, 2020.

7) Deloitte Insights, Digital media trends 14<sup>th</sup> edition: A snapshot of consumer media consumption, June 2020. Data was collected in May 2020.

8) Andrew Wallenstein, "Premium VOD films have a pricing problem," Variety, July 28, 2020

현재 유료 VOD 활성화의 가장 큰 쟁점은 영화사가 이를 통하여 극장 개봉과 같은 수익을 달성할 수 있는가이다. 영화가 극장에서 개봉될 때, 영화사는 흥행 수입의 55%를 확보하는 데 반해, 유료 VOD는 80%에 가까운 수익 배분을 받게 된다. 이로 인하여 최근 극장 개봉 후 유료 VOD로 출시하는 경우에도 주요 극장 체인과 영화사 간의 합의로 극장 개봉의 최소 독점 기간은 17일로 축소되었고, 그 후 유료 VOD에서 영화를 상영할 수 있게 되었다.<sup>9)</sup>

소비자 측면에서도 유료 VOD를 통한 신작 개봉은 OTT 서비스를 더욱 가치있게 인식시키는 동시에 신규 콘텐츠에 대한 소비자 요구를 만족시키는 효과가 있다. 이에 영화사들은 유료 VOD 시청에 있어서 광고 기반 가격 할인, OTT 내에서 개봉 후 일정시간이 지난 뒤 추가 요금의 점진적 할인 등 소비자 요구 사항에 대한 방안을 고려해 볼 수 있다.

더 나아가 자체적으로 OTT를 보유하고 있는 영화사의 경우, 영화 개봉 시에 독점적인 유료 VOD 제공을 활용하여 고객의 이탈 방지 대책으로 활용하는 것도 고려할 수 있다(그림 4).

#### 그림 4.

광고 기반 스트리밍, 히트작 독점, VIP 대우 등이 영상 스트리밍 서비스 구독자를 유지하는 가장 강력한 인센티브이다  
구독자를 유지할 가능성이 가장 높은 인센티브

저렴한 광고 기반 서비스로 전환 가능

28%

독점 신작 영화나 시리즈 개봉

27%

새로운 영화를 영화관 첫 개봉과 동시에 구매할 수 있음

23%

여러 사람이 동일 계정으로 동시에 시청할 수 있도록 프로필을 추가할 수 있음

22%

관련 굿즈나 엔터테인먼트 할인 받기

18%

소셜 플랫폼을 통해 다른 이들과 함께 쇼와 영화 관람 가능

18%

컨텐츠를 다운로드하여 오프라인으로 볼 수 있음

17%

해당 사항 없음

9%

참고: 샘플크기 (N) = 419 팬데믹 기간 동안 서비스 구독을 취소한 응답자 수. 응답자는 최대 두 개 응답 선택.  
출처: Digital media trends COVID-19 pulse survey, 2020년 10월

9) Pamela McClintock, "AMC Theatres, Universal collapsing theatrical window to 17 days in unprecedented pact," Hollywood Reporter, 28 July 2020.

## 관객당 수익(Revenue per user)으로의 관점 전환

앞에서 이야기한 바와 같이, 코로나 사태로 인한 저조한 극장 개봉 수입과 더불어 가정 내 미디어 소비의 증가와 VOD 방식의 배급 증대로 인하여 전통적인 영화 배급 시스템은 큰 위기에 봉착할 수밖에 없을 것이다.

이러한 측면에서 영화사와 배급업체는 기존의 수익 모델과 배급 방식의 관점을 새롭게 조망해 보아야 한다. 예를 들어 각광받고 있는 OTT를 통한 개봉은 기존의 극장 개봉과 케이블 및 공중파 TV 판권 판매 수익을 완전히 대체하지 못할 위험성이 높기 때문이다.<sup>10)</sup>

그렇다면 OTT 플랫폼에서 개봉하여 스트리밍을 통한 영화 관람이 가능할 경우에 발생하는 새로운 산업의 가치는 무엇인가? 과거의 배급 시스템에서 논의되는 상영 플랫폼 별 수익(Revenue per window)이라는 수익 평가 방식은 새로운 배급 방식에서 어떻게 바뀌어야 하는가? 이는 관객당 수익(Revenue per user)이라는 관점 전환을 통해서 이루어져야 할 것이다.

일반적으로 디지털 서비스에서는 콘텐츠 소비자의 관심사, 인구 통계 및 위치 등과 같이 극장 관객으로부터 확인할 수 있는 것보다 훨씬 더 많은 데이터를 확인할 수 있다. 이를 분석하여 활용할 경우 콘텐츠 개발 및 제작 비용의 리스크를 줄이는 동시에 광고 및 마케팅 서비스를 보다 효과적으로 타겟팅할 수 있다. 또한 OTT 플랫폼은 “슈퍼 유저”와 같은 중요한 세그먼트를 쉽게 식별할 수도 있다.

달로이트는 유료 VOD를 통해 영화를 관람한 소비자들이 스트리밍 비디오, 스트리밍 음악, 게임과 같은 추가 유료 서비스에 더 많이 가입했을 가능성이 높다는 것을 발견했다.<sup>11)</sup> 이는 더 다양한 종류의 엔터테인먼트 패키지를 제공하는 엔터테인먼트 사업의 고객 유치 및 이탈 방지 대책으로 활용될 수 있다.

자체적으로 스트리밍 서비스를 제공하는 영화사나 OTT 사업자의 경우, 독점 콘텐츠를 신규 고객을 유치하고 기존 고객을 유지하는 데 적극적으로 활용하는 트렌드는 앞으로도 지속될 것으로 보인다. 이로 인해 영화 산업에서 오리지널 콘텐츠의 제작 및 배급의 역할은 더욱 커질 전망이다. 이와 같은 트렌드에서도 어떤 콘텐츠가 가입자 유치 및 유지에 도움이 되는지, 어떤 콘텐츠가 그렇지 않은지에 대한 더 나은 통찰력이 필요하다. 지금의 넘쳐나는 오리지널 콘텐츠에도 곧 수익에 기여하는 콘텐츠에 대한 비용 집중이라는 효율성의 문제가 대두될 것이기 때문이다.

과거의 우선 극장 개봉 방식에서도 다양한 장르의 특성상 그 효과는 다르게 나타났다. 액션, 애니메이션, SF/판타지 영화는 마케팅 비용 대비 높은 수익을 달성하였지만, 코미디, 드라마, 스릴러 장르의 경우 마케팅 비용만큼의 극장 수익을 확보하지 못하였다(그림 5).

디지털 플랫폼을 활용한 배급은 더 많은 데이터를 기반으로 장르 특성을 넘어선 성공하는 콘텐츠의 세부적인 조건을 계량화하는데 큰 도움을 줄 것이다. 더불어 마케팅 자체의 효율성 또한 개선해 줄 수 있음도 의심의 여지가 없다.

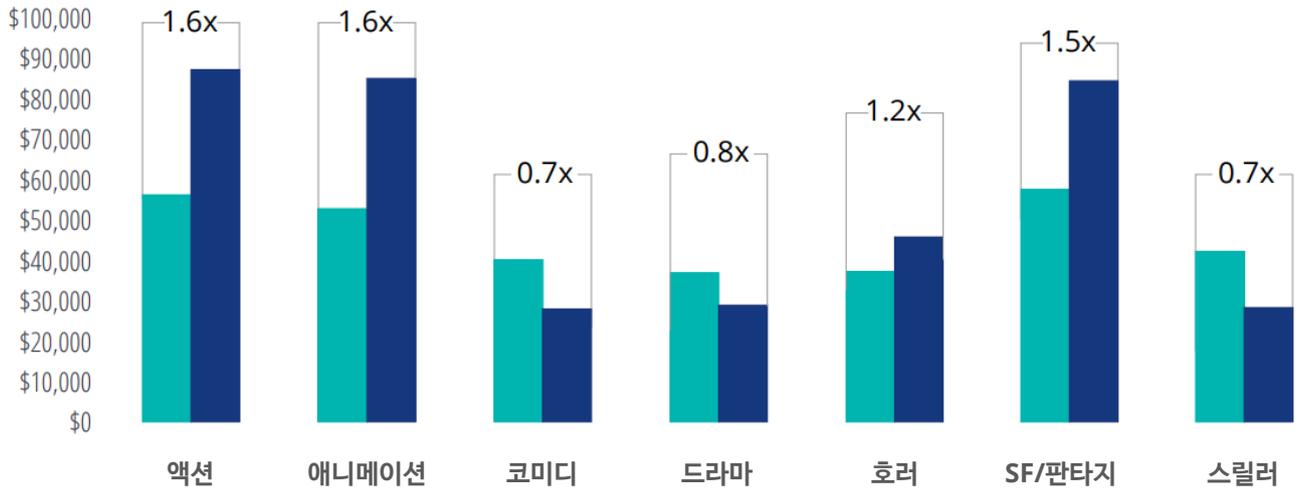
여기에서 더 나아가 데이터 기반의 가격 책정 및 최적화된 광고 타겟팅을 통하여 광고주에 높은 수준의 광고효과를 전달해 주는 것을 전제로 하는 콘텐츠 구매 가격할인과 같은 옵션들에 대해서도 실험적인 접근이 요구되는 시점이다.

10) Doug Shapiro, “One clear casualty of the streaming wars: profit,” The Startup, Medium.com, October 27, 2020.

11) Deloitte Insights, Digital media trends 14th edition, October 2020

그림 5.  
일부 영화 장르는 다른 장르보다 영화관에서 더 좋은 성적을 거둔다  
마케팅에 쓰인 1달러당 수익률

■ 광고 및 마케팅 ■ 영화관에서 발생한 영화사의 순수익



참고: 1배 이하는 영화사가 영화관에서 얻은 수익보다 광고로 나간 지출이 더 크다는 것을 의미  
출처: SNL Kagan, 2020

## Contact

**박형곤 Partner**  
TM&E Sector Leader  
hypark@deloitte.com





Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Seoul, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei and Tokyo.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organization”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.