

# Deloitte.



## 영화·TV·게임 합종연횡... 스토리텔링 프랜차이즈, M&E 산업의 강력한 성장동력으로 부상

Chris Arkenberg 딜로이트 TMT 센터 Research Manager 외 3인

Download on the  
App Store

GET IT ON  
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

2024년 2월  
Deloitte Insights

“

인구 변화와 혁신 기술, 고수익 지식재산(IP) 확보 경쟁으로 스토리텔링이 산업화되고 있다.

2023년 대박을 터뜨린 영화와 TV 시리즈물은 비디오게임에서, 역시 대박을 터뜨린 비디오게임은 영화와 TV쇼에서 시작된 경우가 꽤 있다. 게임 스토리를 영화로 만드는 것은 새로운 일이 아니지만, 그러한 개작의 품질과 양, 그리고 이로 인한 수익이 최근 수년간 눈에 띄는 양상을 보이고 있다. 비디오게임의 인기와 사용자가 폭발적으로 증가한 결과다. 특히 젊은 세대일수록 적극적으로 게임을 즐기는데, 이러한 팬층을 기반으로 유명 게임 프랜차이즈는 수억 달러의 수익을 거두고 있다.<sup>1</sup> 이제 할리우드는 스토리를 확장해 수익을 꺾을 수 있는 새로운 지식재산(IP)을 찾기 위해 게임으로 눈을 돌리고 있고, 게임 제작사들은 자신들의 IP를 기반으로 더 많은 수익을 올리면서 치솟는 게임 개발 비용을 줄이기 위해 TV 및 영화 제작사들과의 협업을 모색하고 있다.<sup>2</sup> 팬덤을 파악하고 이들의 니즈를 충족시키는 것이 이러한 스토리텔링 프랜차이즈 성공의 열쇠다.

2024년부터 비디오게임을 기반으로 제작이 확정된 TV 쇼와 영화의 숫자가 역대급이다.<sup>3</sup> 팬데믹이 끝나자 소비자들이 다시 극장을 찾기 시작했고, 미국 박스오피스 수익이 팬데믹 이전 고점에 비해 여전히 25% 가량 낮은 수준이지만 부지런히 회복하고 있다.<sup>4</sup>

딜로이트는 박스오피스 수익에서 비디오게임 IP를 기반으로 제작된 영화가 차지하는 비중이 2025년까지 두 배 증가할 것으로 전망한다. 또한 2025년에 이르면 대부분 주요 비디오 스트리밍 서비스에 게임 스토리에 기반한 콘텐츠가 포함될 것으로 예상된다. 2023년 할리우드 사업으로 일부 영화와 쇼 제작이 차질을 빚었지만, 2025년에는 영화와 TV 제작 트렌드가 회복될 것으로 보인다.

게임의 스토리텔링이 갈수록 정교해지고 소비자들이 게임을 즐기는 시간도 많아지면서, 이미 2,000억 달러 규모인 글로벌 게임 산업<sup>5</sup>이 엔터테인먼트 산업에 미치는 영향력이 강력해지고 있다. 특히 2023년 수익 50대 영화 중 일부가 같은 스토리를 기반으로 비디오게임으로도 출시돼 큰 성공을 거뒀다.<sup>6</sup> 게임, TV, 영화를 막론하고 큰 인기를 얻는 스토리는 미디어 형태를 넘나들며 팬층을 형성하고 스토리텔링 프랜차이즈를 형성해 수익을 극대화하는 기반이 된다. 이러한 미디어 통합뿐 아니라 이러한 통합을 가능케 하는 제작 톨의 공유도 갈수록 빈번해지고 있다.<sup>7</sup>

스토리란 단 하나의 미디어보다 큰 존재이자 우주이다. 그리고 스크린을 보며 스토리를 즐기는 데서 끝나지 않고, 직접 그 우주로 들어가 주인공이 되어 세계를 구하고자 하는 소비자들이 늘고 있다. 특히 젊은 세대일수록 이러한 몰입형 경험을 열망한다. 따라서 IP를 시리즈물과 영화뿐 아니라 게임으로 만들려는 제작사들이 증가하고 있다.

## 참신한 세계관을 제시하는 스토리텔링의 힘

2023년 여름 '슈퍼 마리오 브라더스'(Super Mario Brothers)가 비디오게임에 기반한 영화 중 가장 성공적인 사례로 기록되며, '슈퍼 마리오' 게임 제작사인 닌텐도(Nintendo)에 13억 달러의 수익을 안겨줬다.<sup>8</sup> 그 전까지는 비디오게임 기반 영화 중 박스오피스 수익이 5억 달러를 넘은 경우가 없었다.<sup>9</sup> 얼마 안 있어 일렉트로닉 아트스(Electronic Arts)가 영화를 기반으로 제작한 게임 '스타워즈 제다이: 서바이버'(Star Wars Jedi: Survivor)를 분기실적 공신 2개 작품 중 하나로 꼽았다.<sup>10</sup> 그 전에는 소니(Sony)가 제작해 2020년 '올해의 게임'(Game of the Year, GOTY)으로 선정된 '더 라스트 오브 어스'(The Last of Us) 게임 시리즈가 같은 해 홈박스 오피스(Home Box Office, HBO)의 시리즈물로 제작돼 큰 성공을 거뒀다.<sup>11</sup> 스트리밍 서비스에서 공개된 영화와 시리즈물을 기반으로 한 비디오게임이 포함된 모바일 게임 서비스를 일찍부터 론칭한 넷플릭스(Netflix)의 성공은 말할 것도 없다.<sup>12</sup>

이처럼 게임의 세계와 영화의 세계 간 경계가 무너지며, 둘 사이를 오가는 배우와 스토리, 프로모션 활동이 증가하고 있다.<sup>13</sup> 이러한 합종연횡이 성공을 거두면서 즉각적 수익이 창출될뿐 아니라, 스토리텔링 프랜차이즈의 가치가 극장을 넘어 더 넓은 세계로 확장되고 있다. 성공적인 스토리가 등장하면, 게임 IP가 박스오피스 수익으로 이어지고, 이는 다시 게임 인구를 늘리며, 해당 스토리에 대한 팬층을 늘려, 또 다른 형태의 미디어로 재탄생되는 선순환의 고리가 형성된다. 이에 따라 인고의 세월을 거쳐 탄생해 성공을 거둔 콘텐츠로 더 많은 수익을 거두고자 하는 제작사들은 경계 없는 미디어 세상을 오가는 형태에 더욱 매력을 느끼고 있다.



# 열정적 팬덤 확보가 관건...인터랙티브 경험에 익숙한 젊은 세대 공략

스토리텔링 프랜차이즈가 성공하려면 팬덤 확보가 필수다. 팬덤은 스토리 자체를 중심으로 형성될 수도 있고 캐릭터나 스토리가 담고 있는 세계관에 기인해 형성될 수도 있다. 이렇게 팬덤이 성장하면 커뮤니티가 형성돼 서로 열정을 공유하면서 새로운 챕터와 스팀오프를 함께 고대하고, TV와 영화, 게임, 소셜미디어뿐 아니라 실물 상품과 실제 경험 등 물리적 세계로까지 팬덤이 확장된다. 이와 함께 스토리는 더욱 강한 생명력을 얻는다. 이렇게 팬들의 열정을 지속적으로 자극하고 부추기면 스토리텔링 프랜차이즈를 수십년 또는 수 세대 동안 성공적으로 유지할 수 있다. 하지만 이를 위해서는 오래된 팬의 열정을 유지하고 새로운 팬층을 끌어들이 수 있는 혁신과 의지가 필요하다.

특히 미디어 및 엔터테인먼트(M&E) 소비자 행태를 주도하는 세대가 변화하면서 비디오게임의 중요도가 높아지고 있다. 밀레니얼 및 Z세대(이하 'MZ세대')는 이전 세대처럼 TV와 영화에 국한되지 않고, 소셜미디어와 비디오게임도 같은 수준으로 즐긴다.<sup>14</sup> 게다가 모든 채널을 통틀어 콘텐츠, 창작자, 유명인, 스토리에 직접적으로 몰입하기를 원한다. 특히 게이머들의 열정이 높다. 게이머들은 우주관이 방해 제작 비용이 2억 달러를 넘는 게임 한 작품에 평균 60~100 시간을 할애하는 것으로 나타났다.<sup>15</sup> 게이머들은 주인공의 여정을 함께 하고, 게임 캐릭터들과 관계를 맺으며 함께 도전을 극복해 결국 세상을 구한다. 이 과정에서 만족을 느낀다면 게이머들은 충성스러운 팬덤을 형성해 스토리 및 프랜차이즈와 자산을 동일시하기도 한다. 라이브 게임 서비스도 게이머들 간 친밀감, 경쟁, 인게임(in-game) 경제 등을 통해 팬덤을 형성 및 유지하는 데 도움이 된다.<sup>16</sup>

이렇게 한번 열정적 팬덤이 형성되면 해당 스토리를 새로운 미디어로 확장하기가 용이하다. 단 애초에 팬들을 매료시켰던 스토리의 핵심 가치와 독특한 세계관은 훼손되지 않아야 팬덤을 잃지 않을 수 있다. 조사에 따르면, 골수 팬들은 새로운 스토리를 즐기기도 좋아하는 스토리가 다른 형태의 미디어로 및 콘텐츠로 출시되면 그 작품을 선택할 것이고, 관련 제품을 구입하겠다는 의향이 높았다.<sup>17</sup> 하지만 팬 커뮤니티가 형성되면 그만큼 목소리도 커져 제작사들이 원조 스토리를 지나치게 훼손하려 하면 등을 돌려버릴 수도 있다. 다행히 현재 미디어 기업의 리더들 스스로가 인기 있는 게임 프랜차이즈를 즐기면서 자란 세대이기 때문에,<sup>18</sup> 이전 세대보다 이 같은 팬들의 기대를 훨씬 잘 파악할 수 있다. 이들은 스토리의 핵심 가치를 어디까지 지켜야 하고, 그 가치를 훼손하지 않고 스토리를 확장, 진화할 수 있는 범위가 어디까지인지에 대해 이전 세대보다 훨씬 뛰어난 감각을 지니고 있다.



# 결론: 스토리의 본질에 집중해야 세계관의 확장이 가능하다

게임 IP는 TV와 영화 제작을 촉진할뿐 아니라 팬 인게이지먼트(fan engagement)와 수익을 강화할 수 있는 강력한 팬덤을 형성한다. 하지만 제작사들은 애초에 팬들을 매료시켰던 스토리의 독특한 세계관과 핵심 가치를 훼손하지 않도록 주의를 기울여야 한다. 이는 기존 팬을 유지할뿐 아니라 새로운 팬을 형성하는 데에도 중요한 일이다. 한편 제작사들은 프랜차이즈 확장의 방식으로 스토리의 게임화에 높은 관심을 보이고 있지만, 행동에 나서기에 앞서 실질적인 해결과제들을 신중하게 고려함과 동시에 기존의 팬층을 존중하면서 게임 제작사들과 관계를 구축해 놓아야 한다. 특히 게임을 영화로 만드는 것보다 영화를 게임으로 만드는 것은 실질적으로 해결해야 할 어려움이 훨씬 많다. 하지만 젊은 세대의 미디어 소비 행태에 발맞추려면 영화 및 TV 제작사들이 스토리의 게임화를 고려하지 않을 수 없다.

기술 혁신도 중요한 요인이다. 이 덕분에 각종 미디어를 오가는 IP 전략을 수립하기가 용이해졌기 때문이다. 딜로이트가 2023년 발행한 '딜로이트 전문가가 분석하는 TMT'에서도 설명했듯, 가상 제작(virtual production) 툴의 활용이 늘면서 게임엔진이 영화 및 TV 제작의 핵심 기술로 떠올랐다. 후반작업이었던 컴퓨터 그래픽스(CGI)와 시각효과를 실제 세트장에서 실시간 구현할 수 있게 된 것이다.<sup>19</sup> 이러한 디지털 기술 덕분에 하나의 IP를 게임과 비디오 양쪽으로 만들기 용이해졌을뿐 아니라 미디어를 넘나드는 스토리텔링의 새로운 플랫폼을 구축할 수 있게 됐다. 하지만 영화 및 TV 제작사들은 실질적으로 가상 제작 툴을 활용하는 데 기술적 어려움과 인력 확보 문제에 직면할 수 있다. 또한 TV소나 영화를 기반으로 비디오게임을 제작하는 과정은 생각보다 복잡할 수 있다.

이러한 문제를 해결하려면 협업이 바람직하다. 게임 제작사들은 3D 콘텐츠 개발 기술과 경험이 풍부하고 가상 제작의 핵심인 게임엔진을 다룰 수 있는 인력도 충분하다. 따라서 독립 게임 제작사들과 협업하면 영화를 기반으로 게임을 제작하는 것이 용이해질 수 있다. 반대로 TV 및 영화 제작사들은 게임 제작사들이 IP를 확장해 추가 수익을 창출함과 동시에 게임에 대한 소비자들의 관심을 끌어 팬층을 더욱 강화할 수 있는 기회를 제공할 수 있다. 게임을 기반으로 제작된 영화나 TV 쇼는 시청자들에게 한층 직접적으로 스토리를 전달해 골수 팬을 쉽게 형성할 수 있다.<sup>20</sup> 또 영화 및 TV 제작사들은 스토리텔링, 영화화 경험, 관객을 매료시키는 법 등에 대해 더욱 높은 전문성을 지니고 있다.

영화 및 TV 제작사와 게임 제작사들이 이렇듯 손을 잡으면, 막대한 제작 비용을 줄일 수도 있다. 여름 블록버스터급 영화나 '트리플 A(AAA)\*' 게임은 제작부터 출시까지 약 3억 달러가 든다.<sup>21</sup> 하지만 양쪽이 전략적으로 힘을 합치면, 디지털 자산과 제작 툴을 공유해 하나의 세계관을 각기 다른 스토리라인과 경험으로 만들기 용이해진다. 이러한 방식으로 제작을 최적화하고 전략적 계획을 수립하면서 강력한 관객 데이터를 확보하면 콘텐츠, 캐스팅, 배급 등과 관련한 결정을 내릴 때 리스크를 줄일 수 있다.

여러 형태의 협업과 제작 툴을 활용하면 다양한 미디어로 더욱 손쉽게 스토리를 확장할 수 있지만, 스토리텔링 프랜차이즈를 지탱하는 힘은 스토리 자체의 독특한 가치와 여기에 매료된 팬층이라는 점을 잊어서는 안 된다. 충성스러운 팬덤은 해당 스토리에서만 찾을 수 있는 독특한 세계관과 캐릭터를 중심으로 형성된다. 따라서 제작사들은 이러한 스토리의 고유한 가치에 집중하고 독특한 세계관이 더욱 돋보일 수 있는 작품을 제작하는 데 주력해야 한다. 핵심 가치와 세계관만 제대로 살아 있다면, 스토리라인과 주요 캐릭터들을 수정해 게임, TV, 영화를 넘나드는 작품을 제작하기가 한층 쉽다. 이러한 유연성이 발휘되면 기존 팬을 유지하면서도 새로운 팬을 끌어들이고, 특히 젊은 세대를 공략할 수 있는 독특한 경험을 제공하면서도, 애초에 성공을 가능케 했던 스토리의 본질적인 가치를 유지할 수 있다.



\* '트리플 A(AAA) 게임은 막대한 제작비를 투입한 최고급 퀄리티의 비디오게임으로, 통상 수백만 장의 판매량을 목표로 해 출시된다.



## 주석

1. Jordan Sirani, "[The 10 best-selling video games of all time](#)," IGN.com, October 16, 2023.
2. Martin Berg, "[Gaming is Hollywood's next IP frontier](#)," Variety, June 28, 2023.
3. IGN, "[All upcoming video game movies and TV shows: 2023 release dates and beyond](#)," IGN.com, January 5, 2023.
4. Box Office Mojo, IMDBPro, "[Domestic yearly box office](#)," accessed on November 1, 2023.
5. Tom Wijman, "[Explore the global games market in 2023](#)," Newzoo.com, August 8, 2023.
6. Ibid.
7. Chris Arkenberg, Jeff Loucks, Kevin Westcott, and Gillian Crossan, "[Virtual production gets real: bringing real-time visual effects onto the set](#)," Deloitte Insights, November 30, 2022.
8. Marei Dealessandri, "[Tears of the Kingdom drives Nintendo sales up 50% year-on-year](#)," Games Industry.biz, August 3, 2023.
9. Chris Eggertson, "[From Super Mario Bros. to Sonic: a box office history of video games](#)," Boxoffice Pro, April 7, 2022.
10. Brendan Sinclair, "[EiFA, Jedi:Survivor drive EA first quarter growth](#)," Games Industry.biz, August 1, 2023.
11. Matthew Higgins, "[The Last of Us – a show that surprised and challenged audiences, even those who played the game](#)," TheConversation.com, March 17, 2023.
12. Mike Rougeau and Phillipe Thao, "[19 Netflix games to level up and play right now](#)," Tudum by Netflix, April 24, 2023.
13. Kenneth Shepard, "[Cyberpunk 2077 devs wrote Idris Elba's Phantom Liberty role just for him](#)," Kotaku, June 12, 2023.
14. Kevin Westcott, Jana Arbanas, Chris Arkenberg, and Brooke Auxier, "[2023 Digital media Trends: Immersed and connected](#)," Deloitte Insights, April 14, 2023.
15. Logan Sawyer, "[The open-world games that take the longest to beat](#)," Gamerant, October 2, 2023.
16. Stephen Gossett, "[The real social benefits of video games](#)," Builtin.com, January 23, 2023.
17. Todd Spangler, "[Star Wars, Marvel, One Piece, are top-ranked entertainment franchises of 2023 to date, Fandom study finds](#)," Variety, September 20, 2023.
18. Cade Onder, "[Zack Snyder announces Rebel Moon video game](#)," Comicbook.com, August 22, 2023.
19. Chris Arkenberg, Jeff Loucks, Kevin Westcott, and Gillian Crossan, "[Virtual production gets real: bringing real-time visual effects onto the set](#)."
20. Ashley Amber, "[HBO's 'The Last of Us': 10 small details only video game fans noticed](#)," Collider.com, January 18, 2023.
21. Ethan Gach, "[Blockbuster game development costs are out of control](#)," Kotaku, May 1, 2023; Hannah Ziegler, "[Why studios may need to rethink summer movie blockbusters](#)," Barron's, July 7, 2023.

# 딜로이트 첨단기술, 미디어 및 통신 산업 전문 리더

딜로이트 첨단기술, 미디어 및 통신 산업 전문팀은 빠르게 발전하는 산업 환경 속에서 고객들의 전략적 과제들을 해결할 수 있는 최상의 서비스 경험을 제공합니다. 딜로이트 첨단기술, 미디어 및 통신 산업 전문팀은 국내외 기업의 전략수립, 회계감사, 재무자문, IT 시스템 구축 등 다양한 서비스 경험을 보유한 우수 전문인력으로 구성되어 있습니다.

## Contact



### 김우성 파트너

Technology Strategy & Transformation 리더 | 딜로이트 컨설팅

Tel: 02 6099 4670

Email: [wooskim@deloitte.com](mailto:wooskim@deloitte.com)



### 안상혁 파트너

디지털부문 리더/금융산업 총괄리더 | 딜로이트 컨설팅

Tel: 02 6676 3625

Email: [sanghyan@deloitte.com](mailto:sanghyan@deloitte.com)



### 박지숙 파트너

금융 IT, 오피레이션 리더 | 딜로이트 컨설팅

Tel: 02 6676 3722

Email: [jisukpark@deloitte.com](mailto:jisukpark@deloitte.com)



### 장지영 파트너

Tech Strategy 부문 파트너 | 딜로이트 컨설팅

Tel: 02 6676 3956

Email: [jiyoung@deloitte.com](mailto:jiyoung@deloitte.com)



### 강기식 파트너

Lead Architect | 딜로이트 컨설팅

Tel: 02 6676 2039

Email: [gikang@deloitte.com](mailto:gikang@deloitte.com)



### 주형열 파트너

반도체 CoE 리더 | 딜로이트 컨설팅

Tel: 02 6676 3750

Email: [hjoo@deloitte.com](mailto:hjoo@deloitte.com)



### 최호계 파트너

Technology Sector 리더 | 감사본부

Tel: 02 6676 3227

Email: [hogchoi@deloitte.com](mailto:hogchoi@deloitte.com)



### 박형곤 파트너

TME Sector 리더 | 딜로이트 컨설팅

Tel: 02 6676 3684

Email: [hypark@deloitte.com](mailto:hypark@deloitte.com)



### 조명수 파트너

Digital Finance & Operation 리더

Tel: 02 6676 2954

Email: [mjo@deloitte.com](mailto:mjo@deloitte.com)



### 박권덕 파트너

TME Sector 리더 | 딜로이트 컨설팅

Tel: 02 6676 3567

Email: [gwapark@deloitte.com](mailto:gwapark@deloitte.com)



앱스토어, 구글플레이/카카오톡에서 '딜로이트 인사이트'를 검색해보세요.  
더욱 다양한 소식을 만나보실 수 있습니다.

# Deloitte.

## Insights

### 성장전략본부 리더

손재호 Partner  
jaehoson@deloitte.com

### 딜로이트 인사이트 리더

정동섭 Partner  
dongjeong@deloitte.com

### 연구원

김선미 Manager  
seonmikim@deloitte.com

### 디자이너

박주리 Consultant  
jooripark@deloitte.com

### Contact us

krinsightsend@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.

본 보고서는 저작권법에 따라 보호받는 저작물로서 저작권은 딜로이트 안진회계법인(“저작권자”)에 있습니다. 본 보고서의 내용은 비영리 목적으로만 이용이 가능하고, 내용의 전부 또는 일부에 대한 상업적 활용 기타 영리목적 이용시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.