

# 한국영화의 상업적 성공을 위한 기획 개발 단계

## Stage of Planning and Development for Commercial Success of Korean Films

임건중  
청주대학교 영화학과

Gun-Joong Im(dramaisking@naver.com)

### 요약

한국영화의 시장 활성화라는 관점으로 볼 때 영화의 상업적 성공은 매우 중요한 덕목이라 할 수 있다. 이러한 영화의 상업성은 영화의 제작 단계에 앞서 기획 개발 단계에서 결정되어지기 마련이다. 영화 제작의 근간이 되는 아이디어와 시나리오가 상업적 미덕을 갖추기 위해선 이 단계에 상업적 검증이 개입되어야 하며 이는 많은 텍스트들과 문화 전반의 트렌드에 대한 이해가 바탕이 되어야 한다. 한국영화의 질적 성장과 산업적 측면을 체계적으로 발전시키기 위해서 기획 개발 단계에 대한 개선 노력과 대안이 필요한 시점이다. 기획 개발 단계에 대한 효율적인 대안은 한국영화의 상업적 성공은 물론 창의성과 예술성이라는 영역까지 그 의미를 확장하는 중요한 결과를 낳을 것이기 때문이다.

■ 중심어 : | 한국영화 | 상업성 | 기획 개발 단계 |

### Abstract

From the viewpoint of invigorating Korean film-market, the commercial success of films can be regarded as a very important virtue. Such marketability of films will be determined at the stage of planning and development before that of film-making. In order for ideas and scenarios which are the foundation of film-making to have any commercial virtue, a commercial verification at this stage should intervene, which should be the basis of the understanding a lot of texts and the trends in the entire culture. It is the very time that the efforts for improving the stage of planning and development and certain alternatives are needed for the qualitative growth of Korean films and the systematic development of their industrial aspects, for any efficient alternatives for the stage of planning and development will bring about an important result that the commercial success of Korean films expand the meaning into the domains of creativeness and artistry.

■ keyword : | Koream Film | Marketability | Stage of Planning and Development |

## 1. 서론

한국영화계에 대기업과 금융권의 자본이 본격 유입되기 시작한 2000년대 초반부터 한국영화의 산업적 기틀이 마련되기 시작한다.

영화업체 신고현황에 의하면 1998년 187개였던 업체의 수가 2000년 1,787개, 2001년 2,087개, 2005년엔 3,106개로 집계, 폭발적인 증가를 보이고 있다[1].

또 산업연관표상의 통계에 의하면 2000년도 영화산업의 총 산출액은 2조 1067억 원으로 1990년대 초반에

비해 7배 이상으로 증가하였다. 국산 영화 제작업이 극도로 침체되었던 1990년대 중반과 비교하여 부가가치율이 두 배 정도 증가 하였다. 영화산업이 GDP에서 차지하는 비중도 크게 증가하여 1995년 0.04%에서 0.15%에 달하였다. 우리나라의 전체 산업에서 차지하는 비중이 절대적으로 높은 수치는 아니지만, 성장 속도 면에서 보면, 영화산업 내에서 큰 변화가 일어나고 있음을 간과할 수 없다[2].

극장을 찾는 관객 수 역시 이 시기를 전후로 비약적인 증가 추세를 보인다. 이러한 배경에 힘입어 한국영화계는 상업영화의 본격적인 생산에 착수한다. 영화 제작사들은 저마다 제작의 첫 번째 모토를 상업적 성공에 두었다. 물론 이전에도 영화의 흥행은 중요시 되어 왔으나 영화의 흥행 시 공격적인 투자와 선명한 집행을 약속하는 새롭고도 매력적인 자본의 등장에 영화 제작사들은 이들의 등장을 반겼고 영화의 상업적 성공과 수익 창출이라는 지향점을 같이 하게 된다. 이러한 생각의 변화는 시스템의 변화로 이어지게 된다. 유명 감독과 프로듀서, 시나리오 작가들에 의해 영화의 특성과 장르는 물론 제작의 여부까지 결정되어지던 상황에서 대기업과 금융권의 거대 자본, 한류 열풍을 앞세운 스타시스템의 출현, 투자사와 제작사들의 우회상장 열풍 등은 한국영화 제작비의 비약적인 증가와 줄속 제작의 양산으로 이어지게 되고 점차 한국영화는 관객의 외면과 수익률 악화라는 최악의 결과를 초래하게 된다. 이러한 상황이 반복되자 그간 한국영화의 기획과 제작 과정을 눈여겨보며 노하우를 축적한 거대 투자사들은 점차 작품의 기획과 제작 영역으로의 진출을 시작하였고 그것은 곧 작품의 기획과 제작을 통해 생존해 왔던 기존 영화 제작사들의 입지를 축소시키는 결과로 귀결되었다.

대기업과 금융권의 투자사들이 기획과 제작까지 그들의 시스템에 영입한다는 것은 그들의 거대 자본을 영화계에 투입하여 투자-제작-배급의 수직적 결합을 통해 영화산업에서의 시장 지배력 강화는 물론 지속적으로 영화라는 상품을 공급하기 위해 선택된 산업구조를 만들기 위함[3]으로 해석할 수 있다.

이제 한국의 제작사들이 만들어 내는 영화의 상업적

결과는 그들의 생존권 존립 여부와도 밀접한 관계에 놓여있다. 영화계에서 자신들의 영역을 지속적으로 확장하고 있는 투자사와 고질적인 영세성에 시달리는 제작사 사이의 현재와 같은 불균형은 조속히 극복되어야 할 사항이다. 이와 같은 패턴이 지속된다면 한국영화계는 산업적 불균형과 이에 수반되는 각종 부작용들과 직면, 심각한 위기상황에 놓이게 될 것이 틀림없다.

현재와 같은 상황에서 한국의 영화 제작사들에게 가장 필요한 것은 자생력이다. 이들이 주축이 되어 만든 영화들이 다시 관객들을 움직이게 하여 상업적 성공을 이어나갈 때 투자사는 제작사들에 대한 신뢰 회복은 물론 균형감 있는 관계를 재개하게 될 것이다. 따라서 제작사들에게 필요한 자생력이란 이들이 만들어 낼 영화들의 완성도는 물론 상업적 성공이라는 결과를 위한 방법론을 의미한다고 볼 수 있다.

영화의 제작과정 중 기획 개발 단계는 적지 않은 비용과 소요 기간, 결과에 대한 불확실성으로 인하여 영화 제작사들의 주된 관심과 연구의 대상이 아니었다. 그러나 기획 개발 단계는 영화의 소재, 주제, 장르 등 영화를 구성하는 핵심 요소들이 태동되는 단계로서 영화의 상업적 성공을 위한 결정적 기반이 마련되는 단계이다. 따라서 기획 개발 단계에 대한 중요성 재인식과 개선 방향에 대한 연구는 한국영화의 상업적 성공에 필요한 가장 확실한 해결책이 될 것이다.

본 논문은 이러한 현실 상황에 대한 인식들을 바탕으로 한국영화 제작의 첫 단계인 기획 개발 단계에 대한 내부적 고찰과 개선방향 모색을 통해 한국영화의 상업적 성공에 보탬이 되고자 한다. 연구방법은 첫째, 기획 개발 단계의 의미와 진행과정 점검, 둘째, 기획 개발 주체들의 변화와 이에 따른 역할 분석, 셋째, 문제점과 개선 방향 모색이라는 관점을 통해 살펴보도록 하겠다.

## II. 본론

### 1. 기획 개발 단계 점검

#### 1.1 기획 개발 1단계

현재 한국영화의 기획 개발 단계의 시작은 감독, 프로듀서, 시나리오 작가 본인이 개발한 아이템(Item)을

시놉시스(Synopsis), 트리트먼트(Treatment), 시나리오(Scenario) 등의 형태로 발전시켜 제작사와 만나 작품의 제작 여부를 결정하는 방식이 보편적이다. 반대로 제작사가 개발한 아이템을 이에 적합한 감독, 프로듀서, 시나리오 작가를 선정하는 경우도 있다. 이들이 작품에 대한 합의를 이루기 위해서는 아이템에 대한 공감대가 먼저 형성되어야 한다.

기획의 시작에 있어 영화에 대한 콘셉트 및 방향에 대해 확인해야 한다. 내가 명확하지 않을 때 상대방에게 무언가를 이야기 할 수 없으며, 이것은 곧 무엇을 만들어야 할지 그 기준이 없다는 것이다[4].

영화를 기획한다는 의미는 목적을 가진 아이템을 선별하고 그것을 영화화하기에 적합한 형태로 발전시키기 위한 준비 행위라 해석 할 수 있다. 기획을 통해 선정되어진 아이템은 그것을 발전시키려는 실제 행위와의 결함을 통해 영화로 만들어질 수 있기 때문에 이 행위는 아이템 당사자의 목적성에도 연관 지어 생각할 수 있다. 아이템의 주체들이 그들이 만들고자 하는 영화에 대한 목적성을 선명하게 수립한다는 것은 아이템을 발전적이고 효율적으로 개발시키는 전제조건이라 생각할 수 있다.

한 편의 서사 영화를 만들기 위해서는 물론 누군가가 아이디어를 내놓아야 하고 그 아이디어는 독창적인 이야기일 수도 있고 다른 매체(가장 흔하게는 문학과 연극)에서 나온 서사적이고 극적인 제재를 각색한 것일 수도 있다. 어떤 경우라도 영화의 아이디어는 제작상의 고려를 따를 수 있는 방식으로 준비되어야 한다[5].

시나리오 작가와 감독, 프로듀서와 제작사가 각자의 영역과 그에 맞는 역할을 정확히 인식한 상황에서 아이템에 대한 논의와 개발을 지속해 나갈 때 아이템은 점차 시나리오로서의 성장을 이루게 되고 기획 개발 단계의 행보가 성공적으로 진행 될 수 있다.

이 시점에서 간과하지 말아야 할 중요한 점은 아이템에 대한 정식 자격 획득이다. 프로듀서 혹은 제작사 대표는 아이템의 최초 기획자인 시나리오 작가 혹은 감독과의 정식적인 계약을 통해 아이템에 대한 권리를 법적으로 획득하여 합법적인 저작권 소유자가 되어야 한다. 저작물에 대한 소유권을 정식으로 확보하는 과정에서

제작사 대표와 프로듀서는 아이템의 창의성은 물론 독창성에 대한 점검도 함께 병행해야 한다.

영화의 제작과정을 보면 완성된 시나리오를 가지고 제작에 들어가기도 하지만 하나의 콘셉트나 아이디어에서부터 영화로 발전시켜 나가는 경우가 많다. 그런데 콘셉트나 아이디어는 추상적이고 대략적인 요소만을 가지고 있으므로 시나리오 작가들 또는 감독들 사이에 그 내용이 겹치는 경우가 생길 수 있다. 더구나 우리 사회처럼 유행에 민감한 문화 속에서는 더욱 그럴 가능성이 높다. 제작사에서 어떤 콘셉트나 아이디어를 가지고 영화를 만들고 있는데, 다른 제작사(혹은 창작자)에서 그와 유사한 콘셉트나 아이디어를 가진 영화 제작에 착수 할 경우 제작사에서 이 영화의 콘셉트나 아이디어에 대한 권리를 주장하기 힘든 상황[6]이 벌어질 수도 있는 것이다. 따라서 작품에 관한 계약 시 계약의 당사자들은 아이템의 소유권 획득이라는 의미뿐만 아니라 아이템 도용과 관련된 문제들 같은 추후 발생할 수 있는 돌방상황에 대한 점검과 이에 대한 법적 보호 장치 마련이라는 의미를 함께 고려해야 한다. 이 과정을 명확히 거친 계약이 완성되어야 비로소 아이템을 발전시킬 준비가 갖춰졌다고 할 수 있다.

기획 개발 단계에 대한 이러한 사전적 이해와 사전 검증 절차는 이 단계를 안정적이고 효율적으로 운영하는 데 필요한 가장 기본적인 덕목들이다. 이를 바탕으로 아이템의 채택과 개발을 통해 완성도와 상업성이 검증된 영화를 위해 지속적인 시나리오 집필에 힘쓰는 시기를 기획 개발의 1단계라 정의할 수 있다.

물론 영화란 것은 시나리오 개발 단계, 촬영이 중심이 되는 프로덕션 단계 그리고 편집이 중심이 되는 포스트프로덕션 단계를 거치면서 고유의 작업 형태마다 영화의 완성도를 위한 수정과 발전의 기회가 있다. 하지만 제일 중요하고 또한 선행되어야 할 것은 시나리오 개발 단계에서 완벽한 완성도를 이끌어내야 한다는 것이다[7].

시나리오의 완성도는 제작이 완료된 결과물로서의 영화의 직접적인 원인이자 동기이다. 따라서 기획 개발 단계에서 생성되는 영화의 아이템과 시나리오의 기획 개발 과정은 영화 제작 전반에 걸쳐 가장 중요한 과정임은

물론 이후의 제작 과정에 광범위한 영향을 미치게 된다.

### 1.2 기획 개발 2단계

기획 개발의 2단계는 패키징(Packaging)단계라 일컫기도 한다. 이 단계는 아이টে임을 발전시켜 만든 시나리오를 바탕으로 투자사, 배우, 스태프를 확정하고 영화의 실제 제작이 가능한 상황 즉 프리프로덕션을 시작할 수 있는 모든 준비가 완료된 시점까지를 의미한다.

이 과정 중 제작사와 프로듀서는 투자사와 배우를 접촉하며 이들이 요구하는 시나리오의 내용에 관한 수정 의견을 취합해야 한다. 이어 투자사와 배우의 의견에 대한 제작사, 프로듀서, 시나리오 작가, 감독간의 타당성 논의와 협의가 이루어지며 이 결과를 통해 시나리오를 보완하는 작업 이행이 이 단계의 핵심이라 할 수 있다.

이 단계의 작업 기간은 애초의 예상보다 길어지는 경우가 대부분이다. 그러나 시나리오 개발 과정의 완성도가 높을 수록 이 단계의 작업 기간이 짧아진다. 따라서 기획 개발 2단계의 과정은 시나리오의 개발 과정 즉 1단계의 과정이 얼마나 실효성을 가지느냐에 대한 방증의 의미도 지니고 포함하고 있음을 알 수 있다.

기획 개발의 1단계가 아이টে임과 시나리오라는 영화의 내적 요소 확보에 초점이 맞추어진 의미라면 2단계는 영화의 내적 요소를 확장시켜 영화 제작을 위한 기본 열거를 갖추는 영화의 외적 요소 확보에 초점을 둔 작업이라고도 해석 할 수 있다. 영화는 실제 제작단계를 거치는 동안 영화의 정서적 측면인 내적 요소와 물리적 측면인 외적 요소가 조화를 이루며 진행된다. 따라서 기획 개발 단계에서 시작된 영화의 내외요소의 동반 성장은 영화 전체의 과정에 있어 매우 중요한 의미를 가진다.

표 1. 기획 개발 단계의 진행 과정

	진행 과정
기획 개발 1 단계	1. 제작사, 감독, 프로듀서, 작가주축 / 아이টে임(시나리오) 결정 2. 작품(판권)계약 및 구성원 계약 3. 시나리오 집필 / 자료조사 4. 시나리오 추가 집필 / 작가 교체, 각색, 윤색 5. 시나리오 탈고 / 투자 유치 및 캐스팅 버전 완성
기획 개발 2단계	1. 제작사, 투자 유치 / 투자사와의 시나리오 협의 2. 시나리오 수정 집필 / 투자사 제안 3. 캐스팅 / 주연배우 4. 핵심 스태프 구성 / 촬영, 조명, 미술, 음악, 편집 5. 예산 협의 및 투자 확정

### 1.3 기획 개발 단계와 관객의 함수 관계

한국영화계의 산업적 팽창과 외적 성장이 급속도로 이루어지는 시점이었던 2000년대 초반 영화 제작사와 새로 영화 시장에 진출한 투자사들은 관객들의 관심사항에 주목하지 않았다. 이들은 영화의 상업적 미덕이 유명감독, 스타급 배우, 화려한 볼거리 같은 영화의 외적 요소에 의해 결정된다고 생각했다. 이 같은 조건들이 갖춰지면 관객은 자연스레 극장으로 찾아 들 것이라 생각 했다.

제작사와 투자사의 이러한 판단의 배경에는 새롭게 영화계에 진출한 자본의 미숙함과 자금난에 시달렸던 제작사의 급격한 수용이 맞물리면서 생겨난 부정적 효과라고 볼 수 있다. 영화의 상업적 흥행 요인에 대한 판단 착오와 영화 관객을 수동적으로 해석한 그릇된 시각은 외적 팽창을 거듭하던 한국영화 산업의 거품으로 변질 되면서 영화의 수익률을 마이너스로 끌어내리는 주된 원인이 된다.

표 2. 투자 제작 부문 한국 영화의 수익성

	2001	2002	2003
평균 매출	4,309,019,915 (-)	3,201,658,688 (-0.26)	4,077,835,107 (-0.27)
평균 비용	3,046,161,010	3,513,738,687	4,438,195,907
평균 경상 이익	1,262,858,905	-312,079,999	-360,360,800
평균 매출액 경상 이익률	29.3	-9.7	-8.8
평균 경상 이익 * 100/평균 비용	41.5	-8.9	-8.1

[자료출처 : 영화진흥위원회]

표 3. 영화 선택 시 고려속성

항목	긍정%	5점 평균
출연배우	68.7	3.72
감독	39.8	3.18
시나리오	92.5	4.34
제작사/배급사	6.0	2.34
제작규모/스케일	34.3	3.03
영화의 국적	29.8	2.94
영화 소재	80.6	4.00
영화 외적 요소 (음악, 영상미등)	53.0	3.52
영화의 장르	81.5	4.10
영화의 예술성	35.5	3.20
영화의 독창성	56.4	3.60
영화의 교육적 성격	20.9	2.87

[자료출처 : 영화진흥위원회]

기획 개발 단계를 통해 생성되는 영화의 상업적 요소들은 제작과 마케팅, 배급을 거쳐 만나게 되는 관객들의 티켓 구매 기준과 직접적인 연관이 있다. 따라서 관객들의 영화 선택 기준은 기획 개발 단계에서 이미 형성되고 있다고 볼 수 있으며 이것은 다시 기획 개발 단계의 효율적인 운영이 곧 영화의 상업적 성패를 결정한다고 생각 할 수 있다.

[표 3]에 나타난 영화관객의 관람구매 요인[8]처럼 관객이 중요시 하는 영화의 선택 기준은 모두 기획 개발 단계에서 핵심적으로 다루지는 요소들이다. 이러한 관객들의 특성은 기획 개발 단계를 이끄는 주체들이 영화를 소비하는 관객들의 취향과 관심의 흐름, 문화 트렌드 전반에 대한 지식과 현상들에 대한 지속적인 연구를 통해 얻은 데이터들을 이 단계에서 활발히 적용시켜야 함을 일깨워 주고 있다. 더불어 이러한 요인들이 영화의 기획 개발 단계에 개입하여 작품을 주도하는 제작사, 감독, 프로듀서와 투자사의 투자 담당자들이 숙지해야 할 핵심 덕목임에 틀림없다.

#### 1.4 기획 개발 단계의 새로운 흐름

기획 개발 단계에서 아이템을 논의하는 제작사, 감독, 프로듀서, 작가들은 소재와 주제에 대한 상업적 미덕의 유무에 집중한다. 이들은 아이টে 필요한 독창성과 창의성 확보를 상업적 미덕의 핵심으로 여긴다. 그러나 매년 100편 이상의 한국영화가 만들어지는 가운데 상업적 미덕의 유무가 언제나 오리지널 아이টে(Original Item)를 통해서 확보될 수는 없다.

기획 개발 단계의 구성원들이 관객들의 호응을 얻기 위한 끊임없는 노력의 과정에서 새롭게 도입한 대안이 바로 팩션(Faction)과 웹툰(Webtoon)의 채택이다.

팩션이란 픽션(Fiction)과 팩트(Fact)를 합성한 신조어이다. 2006년 2월 16일부터 2월 21일까지 국립국어원에서 우리말을 공모한 결과 ‘각색실화’로 결정되었으나 지금까지도 ‘팩션’이라는 말을 자주 접하게 된다. 팩션 장르의 전혀 다른 두 분야인 것처럼 보이는 허구(fiction)과 실제(fact) 사이의 경계를 과감히 폐지하여 그 두 분야의 혼합을 시도하고, 경계가 소멸하는 시대의 특성을 잘 보여주는 장르이다[9].

2004년 영화 <살미도>의 1천만 관객동원을 필두로 2007년 <우리 생애 최고의 순간>, 2008년 <추격자>, <신기전>, 2010년 <포화 속으로>, 2011년 <도가니>, 2012년 <부러진 화살>, <광해>에 이르기까지 팩션 장르의 영화들은 매년 한국영화의 흥행을 이어가는 중요한 위치로 자리 잡았다.

컴퓨터를 뜻하는 통신망을 뜻하는 웹(web)과 만화를 일컫는 카툰(cartoon)의 합성어인 웹툰은 인터넷을 통해 게재되는 시리즈 중심의 만화를 뜻한다. 2006년 <아파트>, 2008년 <순정만화>, <마보>, 2010년 <그대를 사랑합니다>, <이끼>, 2011년 <통증>, 2012년 <이웃사람>, <전설의 주먹>, <26년>, <은밀하게 위대하게> 등 웹툰을 원작으로 한 영화들의 제작은 인터넷 독자와 영화 관객들의 호응에 힘입어 빠른 속도로 활성화되고 있다. 영화 이상의 상상력과 스토리 전개를 통해 새로운 문화 트렌드로 자리 잡은 이 콘텐츠는 팩션 소재의 영화들과 함께 소재 고갈에 시달리고 있는 한국 영화의 기획 개발 단계에 새로운 대안으로 떠오르고 있다.

상업적 미덕을 추구하는 아이টে의 독창성과 창의성 확보를 위해 새롭고 고유한 소재에 대한 지나친 집착은 기획 개발 단계를 획일화 시킬 위험이 있다. 따라서 이 단계의 구성원들은 새로운 현상으로 자리 잡은 팩션 영화와 웹툰 영화의 등장과 그 결과를 통해 관객들이 관심을 갖는 사회 문화 전반의 관심 영역에 대한 보다 폭넓은 연구를 지속해야 한다. 또한 기획 개발 단계의 구성원들은 팩션 영화와 웹툰 영화의 지속적인 성장의 배경에 관객들의 실제 사회 현상에 대한 관심과 다양한 문화적 소비 욕구가 내재되어 있음을 알아야 한다.

관객들의 관심과 욕구는 기획 개발 단계를 주도하는 구성원들에게 영화의 소재는 물론 발상, 형식, 매체간의 경계에 대한 지속적인 변화와 탐구를 요구하고 있다고 해석 된다. 독창성과 창의성이 확보된 영화에 대한 요구는 영화라는 매체와 사회, 문화 전반의 콘텐츠와의 새로운 접목을 통해 현재의 팩션 영화와 웹툰 영화를 넘어서는 새로운 영화 형식과 내용의 영화를 등장시키는 시급성이 될 것이기 때문이다.

2. 기획 개발 단계의 주체와 역할 재조명

2.1 주체의 변화와 특징

제작사(프로듀서)에 이어 2000년대 초중반 기획 개발 단계를 이끌어 왔던 감독들은 아이템의 제시에서 시나리오의 집필, 투자 유치와 배우의 캐스팅까지 책임을 져야 하는 막중한 의무감에 시달렸다. 결국 집필과 비즈니스, 연출 모두에 탁월한 소질을 갖춘 몇몇의 감독들을 제외하고 대다수의 감독들은 영화 수익률의 하락세와 함께 기획 개발의 주도권을 상실하게 된다. 영화의 상업적 성과뿐만 아니라 다양한 내용과 질적 향상을 중요시 여겼던 감독들의 성향은 상업적 성공을 기대했던 주요 작품들에서 실패를 함으로서 투자자들과 관객들의 상업적 신뢰를 이어가는데 실패하게 된다.

감독들에 이어 기획 개발 단계의 주도권은 한류 열풍에 힘입어 단기간에 스타시스템을 구축한 매니지먼트사에게 이전된다. 이들은 영화의 기획 개발은 물론 제작 경험조차 없었지만 국내시장을 넘어 해외시장에서까지 환영받는 배우를 앞세워 막대한 수익을 거두게 된다. 그러자 배우가 출연해야 할 콘텐츠가 필요했고 이는 작품의 능동적인 개발로 이어지게 된다. 그러나 기획 개발 단계에 수반되는 소요 기간은 이들에겐 치명적인 걸림돌이 되었다. 결국 이들의 주도권 행사는 3년 만에 막을 내리게 된다.

이후 기획 개발 단계는 투자사 중심으로 운영되는 흐름을 보인다. 오랫동안 한국영화계에 투자를 하며 기획 개발 단계와 제작의 진행 과정을 직간접적으로 겪으며 축적된 경험은 그들의 영역 확장에 중요한 근거로 작용하게 된다.

표 4. 기획 개발 주도권 변천사

1992~2001	2001~2004	2004~2006	2007~현재
제작사(프로듀서) 중심	감독 중심	배우/ 매니지먼트사 중심	투자사 중심
*기획사 전성시대 신씨네, 명필름, 우노필름, 시네마서비스등	*스타 감독의 등장 장윤현, 박찬욱, 김지운, 광경택, 봉준호, 강제규등	*한류 스타의 등장 (배용준, 전지현) *매니지먼트/제작사의 우회상장 열풍 (싸이더스HQ등)	*제작사의 자생력 부족 *프리랜서 프로듀서의 등장과 투자사와의 결탁

[자료출처: 영화진흥위원회]

[표 4]에 나타난 연도의 수치[10]로 계산 할 때 약 15

년 동안의 기획 개발 단계에 대한 데이터를 확보한 투자사는 2007년을 기점으로 기획 개발 단계로의 본격적인 진입을 시작한다. 투자사의 이러한 행보는 상업성이 뛰어난 작품들의 확보를 위해서는 영화가 태동되기 시작하는 기획 개발 단계에서부터 투자가 선행되어야 한다는 스스로의 판단과 무관하지 않다. 곧 투자사의 기획 개발 단계로의 진출은 그 시작부터 상업적 성공과 이윤의 극대화라는 뚜렷한 지향점을 설정했음을 알 수 있다.

2007년 투자사들은 기획 개발 단계의 주도권 행사를 시작함과 동시에 그들의 결과물이 가시화 되는 시점을 5년 이후로 정하였다. 이후 투자사는 기획 개발을 전담하는 부서를 통해 막대한 자본과 고급 인력의 투입, 체계적인 일정 관리를 통해 영화의 상업적 성공과 수익 창출이라는 목표에 주력한다. 또한 자체적인 자본과 인력의 배치에 더하여 흥행에 두각을 보인 기존 작가, 감독의 영입을 병행함으로써 새롭게 진출한 기획 개발 단계의 영역을 성공적으로 운영하는데 필요한 거의 모든 요소들을 갖추게 된다. 따라서 약 5년이 경과한 현 시점에서의 한국 영화의 상업적 성과는 새로운 주도 세력의 새로운 시스템 속에서 가시화 된 결과물로서 주목해 볼 만한 가치가 있다.

표 5. 2011년 한국 영화 개봉작 투자 수익률(추정치)[11]

구분	한국 영화 개봉작	비고
수익성 분석 대상 작품 편수	65편 <sup>1)</sup>	
평균 총제작비(A)	48.1억 원	
평균 총매출액(B)	45.9억 원	
평균 수익액(C=B-A)	-2.2억 원	
평균 수익률	-4.6%	
손익분기점상회 편수	16편	
손익 분기점 상회 비율	24.6%	
손익 분기점 50% 상회 편수	13편	수익률 100% 상회 편수 포함
손익 분기점 50% 상회 비율	20%	수익률 100% 상회 비율 포함
손익 분기점 100% 상회 편수	9편	
손익 분기점 100% 상회 비율	13.8%	

[자료출처: 영화진흥위원회]

[표 5]에 나타난 통계 자료처럼 2011년 한국 영화의

1) 2011년에 극장 개봉 한국영화 146편 중 총제작비 10억 원 미만이고, 전국 개봉 스크린 수가 100개 미만인 작품 81편을 제외한 65편에 한함

수익을 역시 여전히 마이너스 수익률에 머물러 있는 상황이다. 기획 개발 단계를 이끌었던 역대 주체들 중 자금력과 시스템이 가장 안정적인 투자사가 이 단계를 수년간 운영했음에도 불구하고 결과는 크게 달라지지 않은 것이다. 제작 일선에 있는 제작사(프로듀서), 영화를 연출하는 감독, 배우를 운영하는 매니지먼트사, 영화 제작에 필요한 자본을 투자하는 거대 투자사 모두 기획 개발 단계 운영에 대한 한계가 드러난 상황인 것이다.

이와 같은 기획 개발 단계를 이끄는 주체들의 변화와 흐름을 통해 형성된 긍정적인 측면도 분명 존재한다. 이 단계를 이끌었던 주체들은 각자가 지닌 스스로의 개성과 영화관, 주제의식들이 수많은 아이디어, 당대의 이슈들과 사회문화에 대한 정보, 트렌드, 사건, 사고, 각종 사회 현상들과 만나 영화화함으로써 한국영화의 다양한 시각을 부각시켰다. 아울러 기획 개발 단계의 체계적 구축에 필요한 시행착오와 경험을 축적시키는 결과를 가져 온 것이 사실이다. 이러한 현상들은 영화의 수익률 여부를 떠나 추후 진행될 기획 개발 단계 운영에 적지않은 긍정적 효과를 가져 올 것이 분명하다.

## 2.2 역할 재조명

영화계에 종사하는 제작사(프로듀서), 감독, 매니지먼트사, 투자사는 저마다 각자의 영역에서 한국영화 발전의 중요한 역할을 담당해 왔다. 그러나 이들이 스스로의 역할에 더하여 기획 개발의 주도권을 행사하는 기간 동안 한국 영화의 수익률은 여전히 마이너스에 머물렀다.

기획 개발 단계에 대한 인식과 의미 정립이 부족했던 제작사의 운영 미숙, 아이템의 확보에서 시나리오의 집필까지 도맡아야 했던 감독들의 부담, 관객보다 스타 배우들에 대한 신뢰가 더 컸던 매니지먼트사의 판단 착오, 자본과 시스템 구축으로 그간의 문제들을 해결할 수 있다고 믿은 투자사의 생각은 기획 개발 단계의 효율적 운영에는 도움이 되지 못했다. 제작사(프로듀서), 감독은 그들의 본래 영역이 영화의 제작에 있고 매니지먼트사는 배우의 운영, 투자사는 상업성이 돋보이는 영화의 선별과 투자에 있다.

영화 산업의 발전은 세분화 되어 있는 각자의 역할에

대한 충실한 이행에서 시작된다고 볼 수 있다. 한국영화 산업의 구조적 특성상 추가적인 역할이 필요한 경우 이들에게 효율적인 역할 이행을 위한 기준이 마련되어야 한다. 추후 기획 개발 단계를 주도하게 될 신흥 혹은 기존의 주체들은 한국영화의 기획 개발 단계가 걸어 온 행적과 현황에 대한 점검을 통해 이 단계를 운영해 나가는 데 필요한 선명한 기준을 마련해야 할 것이다.

## 3. 개선 방향

한국영화의 누적되는 마이너스 수익률은 영화산업 전체의 침체로 이어질 수 있는 위험성이 내포되어 있다. 따라서 영화의 상업적 성공과 직결되는 기획 개발 단계에 대한 인식의 전환과 개선 방안의 적극적인 실천이 어느 때 보다 필요한 시점이다.

### 3.1 투자사와 제작사의 기획 개발 단계 연합

현재 한국영화계의 기획 개발 단계에 있어 투자사와 제작사는 명확히 단절되어 있다. 투자사는 기획 개발 전문 부서를 개설하여 아이템 확보와 함께 이를 영화화하기 위한 감독, 작가의 섭외까지 직접 나서고 있다. 제작사들도 프리랜서로 활동 중인 감독, 프로듀서, 작가들과의 개별적인 협의를 통해 아이템을 논의, 선정하고 있다. 기획 개발 단계의 운영과 이에 필요한 인력들의 섭외라는 측면에서 투자사와 제작사는 경쟁과 대립의 관계에 놓여 있는 것이다.

투자사와 제작사가 각자의 방식으로 기획 개발 단계를 운영함에 있어 투자사가 가진 장점이 막대한 자금력이라면 아이템의 최종 완성이라 할 수 있는 제작에 대한 경험과 이에 따른 노하우는 제작사가 가진 장점이라 할 수 있다. 기획 개발 단계에서 생성되는 아이тем들이 실제 제작은 물론 상업적인 성공을 거두기 위해서는 투자사의 자금력과 제작사의 제작 노하우가 공존해야 한다는 건설적인 개념이 필요하다. 아이тем 확보를 위한 방대한 자료조사, 사회 문화 전반에 대한 지속적인 흐름 파악과 트렌드 연구, 다양한 경로를 통해 채택되는 텍스트들은 연속성 있는 자금의 투입을 필요로 한다. 또 각기 다른 경로를 통해 선별된 아이тем들이 실제 영화화로 이어지는 실효성 있는 성장을 하기 위해서는 이

단계에서 아이템들을 실제 제작 노하우가 첨부된 시각으로 분석할 수 있는 제작사의 검증과 개입이 이루어져야 하는 것이다.

투자사와 제작사가 각자의 인원을 선정하여 아이템에 대한 정기적인 논의와 채택, 시나리오 개발과 함께 제작을 가능케 할 주요 인력들의 패키징 등 이 단계의 주요 현안을 협의 해 나가는 밀도 있는 운영이 기획 개발 단계 연합의 핵심 일 것이다. 투자사와 제작사가 현재와 같은 단절이 아닌 연합과 공조의 형태로 각자의 장점을 결합시키고 이 새로운 시스템을 구축, 발전시켜 나갈 때 한국영화의 상업적 성공과 질적 향상이라는 목표는 가까운 현실로 가시화 될 것이다.

### 3.2 제작사의 제작대행 전환

영화를 제작하는 한국의 제작사들은 아이템의 기획 개발과 실제 제작이라는 두 가지 역할에 대한 강박에 시달리고 있다. 제작사란 아이템, 시나리오, 감독, 배우 등 영화에 필요한 모든 절차와 과정을 직접 운영하는 것이 본연의 모습이라는 인식이 보편화 되어 있다. 이러한 인식의 배경에는 제작사가 기획 개발의 주도권을 행사하던 1990년대의 시스템과 발상이 잔존하고 있기 때문이다. 제작사는 기획력이 아닌 제작의 전문성으로 평가 된다. 제작사가 스스로 뛰어난 기획 아이템을 개발했다 하더라도 실제 제작에 있어 역량을 발휘하지 못한다면 제작사는 생명력을 잃게 된다. 이는 제작사가 기획 개발에 대한 스스로의 의무감에서 벗어나 제작에 관한 전문성과 기능 수행에 더 충실해야 하는 방증이라 할 수 있다.

기획은 기획 프로듀서에게, 시나리오 집필은 작가에게, 영상연출은 감독에게 맡기는 것이 가장 효율적 업무 분담이다. 한 사람에게 집중된 주도권은 결국 시스템 자체를 무너뜨리는 것이며, 이런 상황이 오래 지속될수록 영화시장이 발전하지 못하는 결과를 낳을 수 있다[12].

모든 제작사가 영화화가 가능한 기획안을 직접 개발하거나 투자사와의 연합을 도모할 순 없다. 따라서 제작사들은 스스로의 역할을 제작대행으로 전환시키는 대안을 생각해야 할 시기가 도래했음을 인식해야 한다.

투자사, 감독, 작가 등 다양한 외부 경로를 통해 기획된 아이템을 오직 전문적인 제작 노하우를 통해 성공적인 제작 완성에 중점을 두는 것이 제작대행의 핵심이라 할 수 있다.

기획 개발을 지속하는 투자사, 감독, 작가, 기획자들은 그들의 성공적인 기획 개발의 절차가 마무리 되는 시점에서 언젠가 안정적인 제작 노하우를 지닌 제작사를 필요로 한다. 이것은 제작사가 기획 개발 단계에서 벗어나도 제작사 고유의 영역은 여전히 존재한다는 의미이다. 따라서 제작사들은 스스로의 역할 전환을 통해 이러한 현실에 부합하고 그 순기능을 더욱 증진시켜 나가는 방안을 모색해야 한다. 이에 제작사들은 스스로 개발 중이거나 만나게 되는 기획안들을 투자사로 이전시키고 스스로 제작대행으로의 입지 전환을 본격화해야 한다. 이를 통해 한국영화 제작사의 순기능 강화와 함께 기획안들이 안정적인 시스템에서 성장을 이룰 수 있는 여건 확보를 통해 기획 개발 단계의 질적 향상이라는 두 가지 목표를 동시에 이룰 수 있는 중요한 계기를 마련 할 수 있을 것이다. 아울러 제작사의 제작대행 전환이라는 대안에 대한 진정한 시작은 지난 1990년대 기획 개발 단계를 주도했던 제작사의 사고방식에서 벗어나기 위한 노력을 통해 이룰 수 있다.

### 3.3 아이템 마켓(Item Market) 설립

영화산업은 문화산업적 성격을 가지고 있는 21세기의 고부가가치 산업 중 하나이다. 문화산업은 문화를 상품으로 생산, 유통, 소비하는 산업으로 다른 상품처럼 수요, 공급의 법칙이 적용되는 시장을 통해 유통, 소비의 단계를 거치는 산업이다[13].

기획 개발 단계에서 생성되는 아이템들은 다양한 분야에서 각기 다른 경로를 통해 채택된다. 이를 위해 아이템을 찾기 위한 노력은 사회 문화 전 영역에 걸쳐 광범위하게 이루어지고 있는데 이는 적지 않은 시간과 자금의 투입을 지속해야 그 결실에 좀 더 가까워 질 수 있는 어려움을 안고 있다. 한국영화의 기획 아이템들이 이러한 어려운 여건을 극복할 수 있는 투자사를 통해서만 생성될 수는 없다. 감독, 프로듀서, 작가 등의 개인 단위로도 개성 있고 다양한 아이템들이 잉태 되어 아이템들



의 독창성과 창의성이 그 생명력을 잃지 않아야 한다.

다양하고 효율적인 아이템의 확보와 교류, 이 단계에 수반되는 적지 않은 비용과 시간을 절감하고 효율성을 높이기 위해 아이템 마켓(Item Market)을 설립할 필요성이 있다. 광범위한 분야에 다양한 형태로 존재하는 아이템들을 마켓 운영에 필요한 규격화 된 형식을 적용하여 아이템의 공급자와 수요자 간의 이해와 교류를 활성화 하는 것이 이 마켓의 취지라 할 수 있다.

현재 영화진흥위원회에서 온라인 형태로 운영 중인 시나리오 마켓은 자유로운 발상과 개성 있는 메시지가 담긴 시나리오와 신선하고 매력적인 소재와 작품을 찾는 제작사의 만남이 이루어지는 공간으로 2010년 <찌레한 로맨스>, <김복남 살인사건의 전말>, 2011년 <오싹한 연애>, 애니메이션 <돼지의 왕> 등의 다양한 작품들이 시나리오 마켓을 통해 좋은 결과를 얻게 된 최근의 사례들이라 하겠다. 그러나 시나리오 마켓은 시나리오 형태로 작품을 선택한 투자사나 제작사들이 다시 그들이 생각하는 작품의 기획 방향으로 작품을 재구성하기 위해 적지 않은 시간과 비용을 추가로 투자해야 한다는 점에서 경제성이 다소 떨어진다는 단점을 지녔다 볼 수 있다. 아이템 마켓(Item Market)은 순수 아이템을 선택 할 수 있다는 점과 채택 이후 구매자가 원하는 기획 방향으로 작품을 처음으로 구성할 수 있다는 측면에서 시나리오 마켓에서 발생하는 단점을 극복할 수 있다. 또한 아이템 마켓에서의 계약 거래를 통해 제작된 작품들은 표절, 도용과 같은 저작권과 관련된 크고 작은 문제들을 우려하지 않아도 된다는 추가적인 장점이 있다.

한국영화 최대의 과제는 영화 소재의 고갈이라는 문제점을 극복하는 데 있다. 소재의 근원이라 할 수 있는 아이템을 마켓이라는 공신력 있는 창구를 통해 교류하게 함으로서 아이템의 공급자는 자신들의 개성과 권리를 보호받고 이를 선택하는 수요자는 소재 확보를 위한 시간과 비용의 절감이라는 효과를 거둘 수 있다. 아울러 아이템 마켓의 정착과 활성화는 기획 개발 단계의 중요성 인식과 공신력 증대에도 큰 도움이 되리라 전망한다.

### III. 결론

영화 산업의 발전은 그 나라의 경제 발전에 적지 않은 영향을 미친다. 현 한국영화계에 막대한 권력 행사를 하는 대기업과 금융권의 자본 역시 영화 산업이 가진 경제적 파급효과의 위력을 간파하고 있기에 영화 산업에 투자를 지속하고 있다. 투자된 자본은 투자사들에게 수익을 창출 해 줘야 다시 영화계에 재투자 되는 순환구조를 형성하게 된다. 이러한 관점으로 볼 때 영화의 상업적 성공은 한국영화의 산업 발전에 있어 매우 중요한 덕목이 아닐 수 없다.

영화를 상업적으로 성공시키는 여러 요인들은 영화를 기획하고 투자를 통해 제작을 완성하여 관객들에게 선보이는 일련의 과정 속에서 조화와 균형을 통해 그 생명력을 유지해야 한다. 자본의 속성과 관객의 존중이 조화를 이루고 상업성과 완성도가 균형을 이루게 될 때 영화의 성공적인 결과를 기대할 수 있는 것이다.

영화의 기획 개발 단계는 이러한 조화와 균형이 처음 시작되는 단계이며 그 시작은 이후 영화의 제작 전 과정에 걸쳐 지속적인 영향을 행사한다. 따라서 기획 개발 단계의 중요성에 대한 인식의 전환과 투자 활성화, 발전적 시스템 구축 등 개선책에 대한 노력들은 한국영화의 상업적 성공에 직접적인 영향력과 파급 효과를 가져 오게 될 것이다. 또 이러한 노력들이 누적 될수록 그것은 한국영화 산업 전체를 지탱하는 가장 견고한 버팀목으로 자리 잡게 될 것이다. 한국영화의 상업적 성공과 이를 위한 기획 개발 단계에 대한 근본적인 개선책 마련은 투자사와 제작사를 비롯한 영화계 종사자, 영화학계, 나아가 관객들의 관심과 공감대 형성에서 진정한 출발을 이룰 수 있다.

본 논문의 주제가 앞으로 이어질 한국영화와 관련된 많은 연구들의 관심 영역에 적극 포함되길 바라며 영화의 제작 현장에도 지금까지와는 달리 기획 개발 단계의 의미와 역할이 실제 적용됨은 물론 점차 보편화 되어 한국영화의 지속적인 상업적 성공과 내적 성장의 한 축을 담당하기를 바란다.

참 고 문 헌

- [1] 박영은, *영화산업 기업전략*, 커뮤니케이션북스, 2007.
- [2] 최봉현, *영화 산업의 경쟁력과 경제적 파급 효과*, 커뮤니케이션북스, 2005.
- [3] 안호근, *대형 영화 배급사들의 수직적 결합과 영향력에 관한 연구*, 단국대학교 방송영상학과 석사논문, 2007.
- [4] 안영진, *한국영화 제작 매뉴얼*, 커뮤니케이션북스, 2007.
- [5] 토마스 소빅, 비비안 C 소빅, *영화란 무엇인가*, 거름, 1998.
- [6] 조광희, 안지혜, 조준형, *영화인을 위한 법률 가이드*, 시각과 언어, 2003.
- [7] 채윤희, 김미희, 심재명, 이미연, *영화 프로듀싱과 홍보 마케팅 입문*, 도서출판 소도, 2001.
- [8] 김현정, 박영은, *한국 영화관객의 관람구매 결정요인과 마케팅 방안 연구*, 커뮤니케이션북스, 2005.
- [9] 한달호, “한국 영화 제작의 다양성을 위한 팩션 콘텐츠 활용 연구”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제9권, 제2호, p.195, 2009.
- [10] 김미현, 최수영, *한국영화 기획 개발 경쟁력 강화 방안 연구*, 커뮤니케이션북스, 2010.
- [11] <http://www.kofic.or.kr/cms/58.do>
- [12] 김미현, 최수영, *한국영화 기획 개발 경쟁력 강화 방안 연구*, 커뮤니케이션북스, 2010.
- [13] 최은영, “한국영화산업의 발전방향 분석”, *한국콘텐츠학회논문지*, 제8권, 제11호, p.135, 2008.

저 자 소 개

임 건 중(Gun-Joong Im)

정회원



- 1998년 2월 : 청주대학교 연극영화학과(문학사)
- 2012년 2월 : 청주대학교 대학원 영화학과(문학 석사)
- 2012년 9월 ~ 현재 : 청주대학교 영화학과 강사

<관심분야> : 영화 기획, 영화 제작, 영상 콘텐츠(박사)