

## 캐나다 스트랫포드의 문화산업 클러스터: 셰익스피어 축제를 중심으로\*

신동호\*\*

**요약:** 최근 세계 여러 나라에서 문화·예술 활동의 진흥을 통해 지역경제를 활성화하고, 지역의 정체성을 강화하는 한편, 주민들의 삶의 질을 제고하고자 노력하고 있다. 특히 선진 공업국들은 제조업의 침체로 인해 도시경제가 쇠퇴하고, 도시기반시설이 노후화, 혹은 유향되는 상황에 직면하여 문화활동을 진흥하여 그러한 문제를 해결하고자 하고 있다. 본 연구에서 취급하고자 하는 캐나다 온타리오 주의 스트랫포드는 제조업의 침체에 대비하여 이미 1953년부터 셰익스피어 작품을 소재로 매년 연극축제를 개최하여 북미 최고 수준의 극단을 보유하고 연간 약 60만 명의 관객과 200만 명의 관광객을 유치할 수 있게 되었다. 스트랫포드 시는 또한 이 사업을 통해 북미 전체, 혹은 세계적으로 알려졌고, 문화산업 클러스터를 형성하여 지역경제도 활성화시켰다. 본 연구는 스트랫포드의 이러한 성공 사례를 분석하여 한국의 문화산업 정책에 시사하는 바를 도출하는 한편, 문화·예술 활동의 활성화 과정을 유도하는 혁신주체는 무엇인지, 그들간의 관계는 어떻게 설정되었는지를 규명하고자 한다.

**주요어:** 캐나다 스트랫포드, 셰익스피어 축제, 산업 클러스터, 문화산업, 혁신주체, 거버넌스

### 1. 머리말

전통적으로 문화와 예술은 인간의 “심미적” 욕구를 충족하기 위해 발전하였다. 그러나 최근들어 세계 여러 나라들이 문화를 단순히 “심미적” 욕구를 충족하는 목적만이 아니라 지역 정체성 강화는 물론 지역경제의 활성화를 위한 수단으로 도입하고 있다. 영국을 비롯한 유럽의 여러 나라들은 구산업지역의 재개발 사업을 통해 여가시설과 문화예술 공간을 확보하여 도시재생을 유도하고 있다(Pratt 1997, 2004; Skelton 2000; 이영준·신동호·배준구 2007, 참조).

일본 역시 마치즈쿠리 등과 같은 축제를 통해 지역 정체성을 제고하는 한편, 경제를 활성화하고, 또 주민들의 문화적 욕구를 충족하고 있다(신동호 2006; 지경배 2002, 참조). 한편, 북미에서도 1970년대 이래 회의산업, 문화산업, IT산업 등을 유치하기 위해 각종 문화행사를 개최하여 경제구조의 개선을 유도하고 있다(Scott 2004a, 2004b; Florida 2002; Strom 2003; Stevenson 1992, 참조).

이러한 추세에 부응하여 우리나라도 최근 들어 지방자치단체장들이 앞을 다투어 문화행사를 개최하여 지방을 알리고, 지역경제를 활성화 하는 한편, 주민들의 자긍심을 고취하고 있다. 그러한 사업들 가운데

\* 이 논문은 2006년도 정부재원(교육인적자원부 학술연구조성사업비)으로 한국학술진흥재단의 지원을 받아 연구되었음(KRF-2006-321-B00166).

\*\* 한남대학교 도시부동산학과 교수

함평군의 ‘나비축제’(함평군 2003; 이석형 2003; 이정록 2003, 2004; 이정록·우연섭 2003) 등과 같이 비교적 성공적인 사례가 있는가 하면, 경주의 ‘떡 축제’, 금산의 ‘인삼축제’(정강환 2004) 등과 같이 별다른 성과를 거두지 못하고 예산만 낭비하는 사례가 적지 않다. 따라서 본 연구는 지방문화를 활성화하여 지역주민의 문화적 욕구를 충족하는 한편, 지역경제를 활성화하는 데에도 성공한 캐나다 스트랫포드(Stratford)의 셰익스피어(Shakespeare) 축제에 대한 연구를 통해 우리에게 필요한 교훈을 도출하고자 한다.

캐나다 온타리오(Ontario) 주의 인구 31,000명 규모의 소도시, 스트랫포드가 1953년부터 셰익스피어 작품을 소재로 지난 53년 동안 매년 연극축제를 개최하여 북미 최고 수준의 극단을 보유하게 되었고, 연간 약 60만 명의 관객과 200만 명의 관광객을 유치할 수 있게 되었다. 지방 소도시인 스트랫포드 시는 또한 이 사업을 통해 북미와 유럽에 널리 알려지게 되었으며, 문화산업 클러스터가 형성되어 지역경제도 활성화되었다. 본 연구는 스트랫포드의 이러한 성공 사례를 분석하여 한국의 문화산업 정책에 적용시킬

수 있는 시사점을 도출하는 한편, 문화·예술 활동의 활성화 과정을 유도하는 혁신주체는 무엇인지, 그들 간의 관계는 어떻게 설정되었는지를 규명하고자 한다. 이를 위해 연구자는 각종 인터넷 자료를 분석하였으며, 2007년 1월에 현장을 방문하고 관계자를 면담하여 자료를 수집하였다.

## 2. 스트랫포드의 역사

스트랫포드는 북미 대륙 동부의 5대호 연안에 위치하고 있다. 캐나다의 중심 도시인 몬트리올에서 미국 시카고로 연결되는 산업지대의 지리적 중앙에 위치한 스트랫포드는 1800년대 초부터 영국 사람들에 의해 탐험되고 개발되기 시작하였다 (Bart-Riedstra and Riedstra 1999; Bart-Riedstra 2002). 스트랫포드란 이름은 1832년 캐나다 회사(Canada Company)의 토마스 머스 존스 (Thomas Merth Johns) 부장이 스트랫포드에서 “셰익스피어”란 이름의 호텔을 갖고 있던 윌리엄 사진트(William Sargent)에게 셰익스피어를 그

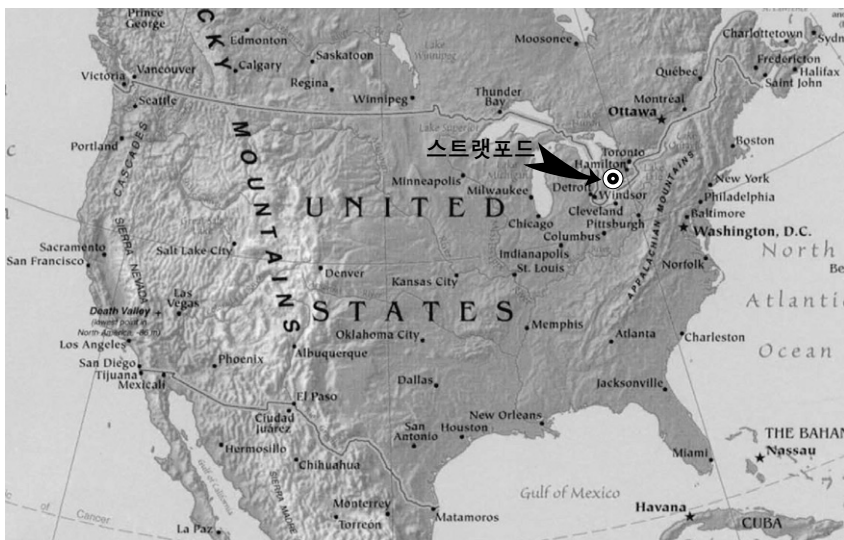


그림 1. 스트랫포드의 위치

린 그림을 하나 주었는데, 존스가 셰익스피어의 출생지인 영국 스트랫포드의 명칭을 따서 그 마을을 “스트랫포드”라 부른 데서부터 출발하였다(Bart-Riedstra and Riedstra 1999).

1856년에는 Grand Trunk 철도회사가 버팔로-휴런호 선을 스트랫포드에 연결함으로써 스트랫포드가 그 후 약 백년 동안 철도교통의 중심이 되는 계기를 만들었다. 1871년에는 기관차를 수선하는 기관차 보선 공작창이 입주하였는데, 이 공작창은 1889년, 1906년 두 번에 걸쳐 크게 확장되었다. 1923년 그 Grand Trunk 철도회사는 캐나다의 국영 철도회사가 된 CNR에 넘겨졌고, CNR 공작창은 1964년 완전히 문을 닫을 때까지 스트랫포드 도시경제의 주축을 형성하였다. CNR은 한때 2,500명의 종업원을 가진 거대 회사였지만, 1940년대부터 규모가 축소되기 시작하였다. 당시 이로 인한 경제적 파국을 면하기 위해 이 지역 출신인 톰 패터슨(Tom Patterson)이라고 하는 신문기자가 셰익스피어 축제를 개최하게 되었다.

1950년대 초 CNR 공작창이 거의 문을 닫게 되었을 때, 패터슨은 지방의 몇몇 유지들을 만나 그 지방의 지명이 영국 셰익스피어의 출생지인 스트랫포드와 같은 점을 이용하여 셰익스피어 축제를 유치하자고 하였다. 그 중 일부는 합의하였지만 몇몇 사람들에게는 웃음거리가 되기도 하였다. 사실, 인구 약 15,000명 밖에 되지 않은 지방의 소도시에서 그와 같은 규모의 축제를 개최하여 충분한 관객을 동원할 수 있겠느냐 하는 것이었다. 그래서 어떤 이들은 차라리 캐나다에서 가장 큰 도시인 토론토에다 그 축제를 유치하자고 주장하였다.

그런데 패터슨의 아이디어는 스트랫포드 시의회로부터 지지를 받아 패터슨이 영국 연극 감독계의 권위자인 티론 구스리(Tyrone Guthrie)를 예술감독(Artistic Director)으로 영입하여 셰익스피어 축제를 개최할 수 있게 되었다. 구스리는 직접 스트랫포드에 와서 미국 시카고의 한 회사로부터 천막으로 된 임시 극장을 주문, 제작하고, 배우와 연출자들을 동원하여 1953년 2개의 연극을 무대에 올렸다. 이 두 개의 연

극은 총 18,000명의 관객을 동원하였는데, 처음 개최한 축제로 매우 성공적이었다고 평가되었다. 그 후 스트랫포드의 셰익스피어 축제는 53회에 걸쳐 개최되었고, 최근에는 4월부터 10월까지 7개월 동안 총 16개의 극이 공연되는 레퍼토리(Repertory) 연극 축제로 성장하였다.

### 3. 분석 틀: 문화산업 클러스터론

본 연구와 가장 직접적으로 연관된 선행연구는 문화산업 클러스터에 관한 연구, 즉, 문화산업을 마이클 포터(Michael Porter, 1990, 1998, 참조)의 산업 클러스터론(Industrial Cluster)적 입장에서 분석한 연구이다. 이 분야의 국제적 연구는 흔하지 않은데, 앤디 프렛(Andy C. Pratt, 2002, 2004)이 뉴욕의 실리콘 앨리에 대한 사례연구를 통해 뉴미디어 기업들이 특정 지역과 장소를 대상으로 군집을 형성하는 이유를 규명한 것을 예로 들 수 있다. 그는 거래비용의 최소화 에 기반한 제조업의 군집화는 정보통신과 디지털 기술의 발달에 따라 약화되고 있으나, 뉴미디어 부문은 다양한 인적교류와 상호접촉 등 비거래적인 상호의존성이 산업활동에 영향을 미친다고 했다. 더욱이 뉴미디어산업의 발달은 유사한 산업활동(예: 광고, 음악 및 구 미디어 업종 등)이 지리적으로 인접할 때 더욱 촉진된다는 점을 강조하였다.

1990년대 이래 현재까지 뉴미디어 관련 산업활동이 지역적으로 가장 두드러진 곳으로 미국 뉴욕의 실리콘 앨리(Silicon Alley)와 샌프란시스코의 멀티미디어 걸치(Multimedia Gulch), 그리고 캐나다의 토론토 등을 꼽을 수 있다. 이러한 사례지역에 대한 연구자로 알려진 스콧(Allen Scott), 마이클 거틀러(Michael Gertler) 등이 있는데, 이들은 1980년대와 1990년에 걸쳐 괄목할 만한 성장을 보인 소프트웨어 등 첨단 문화산업이 군집을 형성하면서 발달하고 있다고 주장했다. 이들은 특히 콘텐츠 기반의 뉴미디어, 또

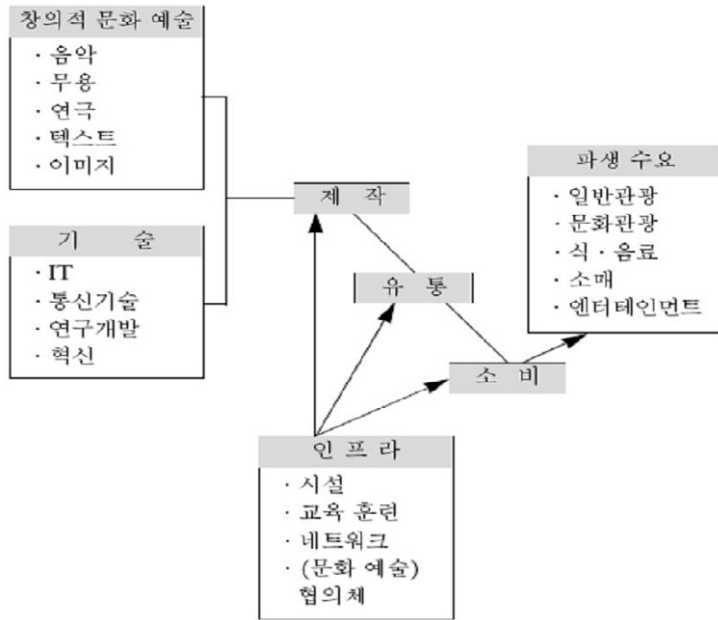


그림 2. 문화산업과 그 관련분야간의 관계

자료: EDAW/Urban Cultures (1998)을 박진수·구문모·신창호(2001: 48)에서 재인용.

는 문화산업 중심의 기업활동이 특정 지역을 대상으로 클러스터를 형성하되 지리적으로는 도심입지를 선호하는 것으로 보고하였다.

문화활동을 산업적 측면에서 그리고 도시활성화 차원에서 추진한 대표적 국내 연구로는 한국문화정책개발원을 기반으로 추진한 김규원 외 3인 공동연구(2001), 산업연구원을 기반으로 추진한 박진수·구문모·신창호(2001), 국토연구원을 기반으로 추진된 유재운·진영호·김형국(2000)과 Shin, Stevens and Kim(2006) 등을 들 수 있다. 이러한 연구들은 주로 문화산업이 의미하는 바를 규정하고 우리나라 주요 도시의 문화산업의 현황을 분석한 다음, 문화산업의 진흥을 위한 정책을 제시하고 있다.

그 가운데 특히 박진수·구문모·신창호(2001)는 문화산업을 도시활성화의 수단으로 간주하고 문화산업이 도시경제의 활성화, 지역 정체성의 강화 등에 기여할 수 있다는 전제에서 출발한다. 그들은 문화산

업이 발달되기 위해서는 문화·예술 활동이 활발하여야 하고, 해당 지방의 문화관련 제조업, 사업 서비스업 등과 인구규모, 소득수준, 교육 및 과학기술의 발달정도 등과 같은 지역사회의 사회, 경제적 여건이 중요하다고 주장하였다. 그들은 산업 클러스터론적 입장에서 <그림 2>와 같은 분석틀을 제시하였는데, 이 분석틀을 보면 창의적 문화·예술활동이 기술과 융합되어 문화컨텐츠로 제작, 유통, 소비과정을 거친다는 것이다. 그 과정에서 각종 인프라가 투입되는 한편, 각종 파급효과를 산출하게 된다는 개념이다. 이 분석틀에 입각하여 필자들은 우리나라의 일반적인 도시문화산업과 서울을 비롯한 몇몇 대도시의 문화산업에 관해 분석하고 도시별 문화산업의 발전방안을 제시하였다. 한편, 김규원 외 3인(2001)은 수도권을 포함한 7개 광역도시의 문화산업 현황을 분석하고, 각 도시의 문화산업정책을 제시하였다.

본 연구는 위에서 소개한 국내 연구들과 같은 맥락

에서 스트랫포드의 셰익스피어 축제를 산업 클러스터론적 입장에서 분석하고자 한다. 산업 클러스터론은 마이클 포터가 1990년에 처음으로 주장하여 이탈리아의 섬유제품 제조업, 미국 캘리포니아의 포도주 생산체계 등을 사례로 널리 알려졌다. 이 이론은 근본적으로 특정 지역에서 특정 산업이 집중적으로 발전하는 과정에 관여하는 주체들을 발굴하고, 그들간의 관계를 규명하는데 유용한 것으로 판단된다. 본 연구에서는 Stratford Festival of Canada(SFC)가 주축이 되어 스트랫포드의 문화산업이 성장하고 발전하는 구조를 규명하기 위해 이 이론을 적용한다.

#### 4. 스트랫포드 축제의 발달과정

스트랫포드 축제는 Stratford Shakespearean Festival of Canada라고 하는 비영리 재단법인 형태의 극단으로 출발하였다. 이 축제는 스트랫포드의 아본강(Avon River) 옆에 거대한 텐트 극장을 설치하고, “Richard III”와 “All’s Well That Ends Well”이란 두 개의 연극을 6주 동안 공연하는 것으로 시작하였다. 연극공연에 필요한 극장을 만들기 위해 시카고에 있는 한 회사로부터 텐트를 주문, 제작토록하였다. 두 번째 해에는 셰익스피어의 작품이 아닌 극,

Oedipus Rex가 처음으로 공연되었고, 1957년에는 텐트로 된 극장을 대신하는 “Festival Theatre (축제 극장)”이 개장되었다. 텐트로 된 종전의 극장모양을 최대한 살려 건설되었는데, 그 건물은 오늘날까지 건재하고 있다.

2006년 현재 축제는 7개월 동안 진행된다. 그리고 극장의 수도 늘어나서 현재에는 연습 전문으로 만들어진 Studio Theatre를 포함해서 Festival Theatre, Avon Theatre, Tom Patterson Theatre 등 4개의 전용 극장에서 연극이 공연된다. 처음에 셰익스피어 작품을 공연하였던 전통이 아직도 유지되고 있지만, 지금은 셰익스피어 외 다른 작가들의 작품들도 공연되고 있다. 그리고 초창기에는 주로 연극이 주를 이루었으나 지금은 클래식, 현대극(Contemporary), 그리고 뮤지컬 등은 물론, 각종 교육프로그램, 음악공연(Music Concert), 스토리텔링 등, 다양한 행사가 함께 어우러지고 있다.

스트랫포드의 셰익스피어 축제가 갖는 한 가지 특징은 레퍼토리 극이라는 것이다. 즉, 스트랫포드와 같은 소도시는 뉴욕이나 런던과 달리 셰익스피어의 작품이 갖는 특성을 소화해 낼 수 있는 배우들을 많이 동원하는데 어려움이 있다는 점을 감안하여, 스트랫포드는 초창기부터 레퍼토리 극단으로 시작하였다. 즉, 한 배우가 같은 축제기간 중 두세 가지 극에 출연할 수 있게 하는 것이다. 이럴 경우 연기자의 풀

표 1. 스트랫포드의 연극 전용 극장

	Festival Theatre	Avon Theatre	Tom Patterson Theatre	Studio Theatre
설립연대	1958년	1963년	1971년	2002년
좌석 수	1826석	1072석	480석	260석
특징	스트랫포드 최초의 극장, 건축적으로 아름답음, Massy 건축상에서 금메달 수상, 모든 의자가 무대에서 25미터 이내에 있음	1950년대까지 영화관이었음 1963년 매입되어 극장으로 개조되었고, 2002년 또 한번 크게 개조됨	창설자, 톰 패터슨을 기념하여 지음 원래 베드민턴 클럽의 겨울 합숙소였으나 크게 개조하여 극장으로도 사용하고 있음	일종의 연습극 등을 실습할 수도 있는 극장

자료: SFC (2007a)

(Pool)이 크지 않더라도 많은 작품을 공연하는 것이 가능하게 된다. 실제로 셰익스피어 작품은 영국식 발음을 전제로 하기 때문에 캐나다 연기자들은 특별한 훈련을 거쳐야만 그러한 작품을 소화해 낼 수 있다. 따라서 레퍼토리 극단으로 운영할 때 소속 연기자들은 한번 셰익스피어 작품에 익숙해지면 큰 어려움 없이 다른 셰익스피어 작품을 소화해 낼 수 있게 된다는 것이다. 이것은 스트랫포드가 성공하게 된 주요한 요인이 되었다.

스트랫포드가 연극축제로 성공함에 따라 여러 가지 파급효과가 나타나고 있다. 셰익스피어 축제로 유명한 스트랫포드가 최근에는 그 명성을 이용해서 음악축제를 개최하고 있다. 그리고 축제가 열리지 않는 기간에는 거의 문을 닫게 되는 고급 식당과 그러한 식당의 경영자 및 요리사들이 놓고 있는 시설과 장비, 인력 등을 활용해서 요리사 전문대학(Chef School)을 운영하고 있다(SFS 2007, 참조). 또한, 축제가 열리지 않는 기간을 활용하여 연극 배우 및 기획자들은 캐나다 온타리오 주는 물론, 인접한 지역인 미국의 미시간(Michigan) 주, 위스콘신(Wisconsin) 주 등의 대학 및 중등학교를 방문하여 셰익스피어 작품과 스트랫포드의 셰익스피어 축제에 관해 홍보하고 있다.

## 5. 캐나다 스트랫포드 축제의 성과

### 1) 개요

톰 패터슨이 시작한 스트랫포드 축제는 53년이 지난 지금, 미국 뉴욕의 브로드웨이, 런던의 웨스트엔드 다음 가는 북미 지역의 대표적 예술공연 축제가 되었다. 스트랫포드 축제는 7개월 동안 16개 작품으로 약 700개의 공연이 이루어진다. 축제기간 동안에는 4개의 전용 극장에서 셰익스피어 작품을 비롯한 작품들이 무대에 올려지는 이 축제는 34명의 운영이사들로 구성된 SFC를 중심으로 이루어지고 있다. 즉,

표 2. 2005년 축제의 파급효과 (추정)

항목	금액(캐나다 달러)
SFC의 지출비용	125,000,000
GDP 기여액	145,327,000
숙박	10,348,000
식당	8,689,000
기타 서비스	17,827,000
세금 기여액 (국세 및 지방세)	55,800,000
고용 창출효과 (연간 고용자수, 명)	
직접효과	1,773
간접효과	1,523
임금 및 급여	
직접효과	50,171,000
간접효과	46,315,000

자료: SFC (2005: 22).

축제를 통해 고급 문화예술이 대중과 함께하고, 이를 통해 지역의 정체성이 강화되는가 하면, 지역경제의 활성화에도 기여하는 예라 할 수 있다.

스트랫포드 축제는 스트랫포드 뿐만 아니라 온타리오 주의 경제에도 막대한 영향을 미친다. 캐나다와 미국 그리고 세계 50여 개 국가로부터 방문객을 끌어들이는 이 축제는 이 지역을 온타리오 주에서 가장 사람들이 많이 찾는 곳 가운데 하나로 만들었다. 2002년 온타리오 주 문화부 장관은 이 축제가 3,300여개의 일자리를 만들어 내고 온타리오 주 전체에 1억 4,500만 달러(약 1,450억원)의 경제적 효과를 만들어 내고 있다고 밝혔다. 스트랫포드 셰익스피어 축제에 소요되는 연간 지출 금액은 캐나다 달러로 약 1억 2,500만이 되는데, 그것이 고용창출에 미치는 효과는 직간접을 합해서 연간 약 3,300명, 임금 및 급여의 증대에 미치는 효과는 약 9,600만 달러, GDP 성장에 미치는 효과는 약 5,580만 달러가 되는 것으로 발표되었다. 이 축제의 중심이 되는 SFC 극단은 자체적으로 약 350명의 상시 고용을 창출하였고, 성수기에는 약 1,000명을 고용하는 규모로 성장하였다(SFC 2007c; SFC 2005; City of Stratford 2006).

스트랫포드의 셰익스피어 축제가 국제적으로 알려

지게 되면서 캐나다의 문화와 예술의 위상이 크게 향상되는 비경제적인 효과도 창출되고 있다. 스트랫포드는 축제로 인해 지역의 브랜드 가치가 상승된 것을 이용한다든가, 성수기에 필요한 시설과 인력을 활용하여 스트랫포드 음악 축제를 개최하고 스트랫포드 요리사 전문대학, 즉 체프스쿨(Chef School)을 개설할 수 있게 되었다.

## 2) 스트랫포드 여름 음악 축제

초창기 스트랫포드 셰익스피어 축제는 원래 연극과 음악이 함께 공연되었다. 그러나 그 후 셰익스피어 극이 주류를 이루는 축제가 되고 비용이 많이 소요되는 음악은 등한시되었는데, 스트랫포드 축제가 명성을 얻게 됨에 따라 2001년부터 존 밀러(John A. Miller)라는 음반 기획가가 Stratford Summer Music Festival (스트랫포드 음악축제)를 개최하기 시작하였다. 사실 Glenn Gould와 같은 음악가가 1950년대에 스트랫포드의 클래식 음악 기획가로 활약하였으나 성공하지 못했고, 1960년대에 들어와 음악은 스트랫포드 축제에서 완전히 사라졌다. 그 후 1980년대에도 음악을 부흥시키려는 노력이 있었으나 성공하지 못했다. 그러나 1998년 밀러는 당시의 스트랫포드 시장 데이브 헌트(Dave Hunt)를 비롯한 몇몇 유지들의 후원으로 스트랫포드에서 음악 축제를 연중 행사로 개최할 수 있게 되었다. 밀러는 원래 역사 교사였는데, 음악에 취미가 있어서 교사직을 그만두고 음반 기획가로 성공하였다. 그는 스트랫포드에 정착하면서 주변의 지인들로부터 스트랫포드에서 음악축제를 기획해 보라는 권유를 받고, 그가 알고 있던 음악가들을 교섭하여 2001년부터 매년 국제적인 음악 축제를 개최하고 있다.

스트랫포드 음악축제는 연극축제에 방문한 사람들을 잠재적인 고객으로 보고 연극축제가 절정에 달하는 여름 성수기에 6주간 계속된다. 그러나 이 축제는 연극이 공연되지 않은 시간을 활용함으로써 연극공연을 위해 스트랫포드를 방문한 사람들에게 여가를 즐길 수 있게 해 주고 있다. 또한 음악축제는 클래식

이나 록과 같은 장르를 한정하지 않고 세계적으로 유명하면서도 특이한 공연팀을 섭외, 초청하는데, 정해진 공연장에서 공연하는 것이 아니라 교회, 공원, 수상의 움직이는 배 등에서 공연하게 함으로써 고정관념을 파괴하는 형식으로 추진하여 각광을 받고 있다.

2001년부터 진행되고 있는 이 스트랫포드 음악축제에는 약 50개의 국제적인 공연팀이 참가하는 콘서트로 이루어진다. 2005년의 경우 약 18,000명이 이 축제를 참관하였는데, 이는 전년도에 비해 두 배가 되는 관중이었다. 관중들 중에는 오스트리아, 덴마크, 프랑스, 영국 등과 같은 나라의 대표들이 있었는데, 그들은 자기 나라의 공연팀들이 참여할 수 있도록 해 줄 것을 희망하고 있다. 현재, 이 축제는 스트랫포드 여름 음악축제 협회가 주관하고 있는데, 밀러씨가 주축이 되고 스트랫포드 시와 토론토에 거주하는 은행원, 변호사, 시 의원, 사업체 사장 등이 이사로 활동하고 있다. 이 축제는 주로 기업체의 후원금에 의존하고 있는데, 일정한 공연만 관객에게 입장료를 징수하고 있다. 후원하는 기업체에는 아마하 같은 악기회사가 있는데, 이 회사는 매년 필요한 피아노의 전부를 대여해 주고 있고, 캐나다 항공(Air Canada)과 같은 회사는 초청된 공연팀의 항공료 일부를 보조하고 있다. 또한 지역사회의 교회, 유명 건축물 소유자들은 실내 공연에 필요한 건물을 대여해 줌으로써 그 음악축제에 기여하고 있다.

## 3) 요리 전문대학

월드컵이나 올림픽 등과 같은 스포츠 행사, 축제 등과 같이 문화행사 중심의 지역경제가 갖는 전형적인 문제점은 비수기에 발생하는 경제적 공황 및 시설의 유후화이다. 우리나라의 월드컵 축구경기가 끝난 후 경기장의 활용문제, 엑스포 이후 그 부지 및 시설의 활용문제 등도 큰 문제이다. 스트랫포드도 축제가 개최되지 않는 기간에는 방문객이 거의 없어 시설과 인력의 낭비가 문제로 대두되고 있다.

스트랫포드의 요리 전문대학(Stratford Chef School)은 그러한 문제를 해결하는 하나의 실마리를

제공하고 있다. 셰프(Chef)는 고급 요리사(Cook)를 좀 더 고상하게 표현하는 용어인데, 레스토랑을 고급화하기 위해 필요한 전문 요리사를 배양하기 위해 최근 북미에 많은 셰프스쿨이 설립, 운영되고 있다. 스트랫포드 요리 전문대학은 1983년 이 지역에서 Old Prune Restaurant이라고 하는 식당을 운영하고 있던 엘리노어 케인(Eleanor Kane) 사장과 Rundles Restaurant의 사장 제임스 모리스(James Morris)씨가 공동으로 설립하였다. 이 학교에는 15명의 전임강사가 있고 70명의 학생이 등록하고 있다. 이 학교의 가장 큰 특징은 스트랫포드 축제가 열리는 성수기에는 이용되지만 비수기에는 놀고 있는 식당과 현직 요리사들을 활용하여 어느 전문대학보다 실용적인 교육을 실시하고 있다는 것이다. 이 전문대학은 11월부터 이듬해 3월까지 5개월 동안만 강의를 하고 나머지 기간에는 학생들과 강사들이 현직에서 일하거나 실습을 한다.

이 전문대학은 2년 과정으로 이루어지고 있는데, 1학년은 전문대학(Community College)에서 16주 동안 일주일에 30시간씩 기초 이론과목을 주로 공부하고, 2학년은 셰프스쿨의 레스토랑에서 일 주일에 35-45 시간씩 실습 위주의 수업을 받게 된다. 전문대학에서는 주로 전임 교수들이 영양학, 조리학, 회계학, 주방관리학 등을 강의하고, 레스토랑에서는 요리사와 전임강사들이 실습 위주로 강의한다. 총 강의시간은 5,280시간의 실습과 이론교육으로 이루어지는데, 이를 통해 온타리오 주 대학교육 기준상 요리사 자격증 시험을 볼 수 있는 조건을 충족하게 된다.

이 전문대학은 지금까지 실용적인 교육과정을 통해 요리사들이 학기 중에는 학교 교과과정을 이수하고, 방학 중에는 레스토랑에서 실습을 하는 효과적인 프로그램으로 성공하고 있다. 이 전문대학은 이러한 방식으로 겨울 비수기에 스트랫포드 시가 사람이 없어서 적막한 도시로 변하게 되는 문제를 완화하는 데에도 기여하고 있다.

## 6. 캐나다 스트랫포드 축제의 거버넌스 구조

### 1) 정부

정부가 지역의 각종 혁신사업에 영향을 미치는 정도는 국가에 따라, 개별 사업에 따라 상당한 차이가 있다. 최근 문화산업이 지역혁신사업으로 인기를 더해 가자 세계 여러 나라의 정부들이 문화예술 행사를 적극적으로 지원하는 경향이 있다. 그러나 그러한 지원의 정도와 방식에는 상당한 차이가 있다. 일반적으로 지역경제에 있어서 시장의 기능을 강조하는 북미의 경우에는 정부의 영향이 적은 반면, 영국이나 프랑스 등과 같은 유럽 국가에서는 정부의 역할이 큰 편이다. 스트랫포드 역시 미국 보다는 정부의 역할이 큰 캐나다에 속해 있지만 전반적으로 정부의 지원은 매우 제한적이며 간접적인 수준에 머무르고 있다.

캐나다 스트랫포드를 지배하는 정부체계는 3개 층으로 이루어져 있다. 즉 연방 정부, 주 정부, 그리고 시 정부인데, 시 정부로는 City of Stratford가 있고, 주 정부로는 온타리오 정부가 있으며, 연방 정부로 캐나다가 있다. 행정구역상 시 정부와 주 정부 사이에는 퍼스(Perth)란 County가 있지만 정책이나 재정적으로 Perth는 스트랫포드에 거의 영향을 미치지 않고 있다. 이러한 정부체제를 구분해서 스트랫포드 축제에 기여하는 측면을 살펴보면 아래와 같다.

#### (1) 연방 정부

미국은 약 230년의 역사를 갖고 있지만 캐나다는 불과 130년 전인 1876년에 오늘날과 같은 국경에 영어와 불어를 공식 언어로 사용하는 연방 국가로 출발하였다. 캐나다 연방 정부는 주로 문화관광부의 캐나다 해리티 재단(Canadian Heritage)이란 프로그램을 통해 축제와 같은 문화행사를 지원하고 있다. 이 재단의 지역사무소는 연방 정부 문화관광부의 각종 프로그램을 추진하는데 주요한 역할을 한다. 이 재단은 주 정부 및 시 정부간 중개역할을 하는 한편, 해당 지역의



공공 및 민간부문간의 중개 역할도 수행하고 있다.

캐나다 헤리티지 재단은 각종 지원금 등을 전달하고, 정책 및 사업에 관한 제안을 하며, 캐나다의 문화적 창의성과 다양성을 제고하는데 기여하고 있다. 이 재단은 2005년 Cultural Spaces Canada Program을 통해 스트랫포드 축제에 15만 달러를 지원하였다. 스트랫포드는 이 자금으로 극장의 무대 후면, 행정 공간 등을 개조하고, 세 군데로 나뉘어진 축제시설들을 통합하여 교육프로그램과 축제진행 공간을 잘 활용할 수 있도록 하였다. 2006년에도 연방정부는 무대를 개조하는 비용으로 45만 달러를 지원하였는데, 이 돈은 새로운 음향장비, 조명장비, 영상장비, 그리고 청각 장애인을 위한 장비 구입비로 사용되었다. 연방정부는 바로 그러한 문화 인프라의 구축을 지원하는 사업을 지원하여 스트랫포드 축제와 캐나다의 문화적 발전에 기여하고 있다.

(2) 주 정부

온타리오 주 정부는 스트랫포드 시의 경제, 관광산업의 활성화, 주민 생활의 질 향상 등을 지원하고 있다. 2004년의 경우 온타리오 주 정부는 문화공동체 홍보사업(Cultural Partnership Marketing Programme)과 관광산업 재활 등의 일환으로 연간 약 3천만 달러

의 예산을 지원하였다. 스트랫포드는 이 예산으로부터 미국 미시간 주, 그리고 캐나다 토론토 지역을 순회하면서 축제를 홍보할 수 있도록 40만 달러를 지원받았다. 한편 2004년에는 온타리오 Arts Council을 통해 스트랫포드는 약 130만 달러, 온타리오 대학 및 훈련성을 통해 6만 달러를 지원받았다. 그러나 온타리오 주 정부의 이러한 재정적 지원은 연방 정부의 지원을 합해 전체 예산의 4%에 그치고 있는 실정이다.

(3) 시 정부

스트랫포드 시는 셰익스피어 축제가 잘 발전하도록 특별한 노력을 기울이고 있다. 스트랫포드 시 의회는 톰 패터슨이 셰익스피어 축제를 처음으로 시작하고자 할 때, 비록 큰 규모는 아니었지만 예산과 정책적으로 지원하였다. 그 후에도 시 정부는 꾸준히 셰익스피어 축제를 지원하였는데, 시 정부에 “경제발전 및 관광과 (Department of Economic Development and Tourism)”란 부서를 두어 축제가 원만히 이루어지고 또, 그로부터 발생되는 파급효과를 극대화하기 위해 노력하고 있다.

스트랫포드 시가 발간한 한 보고서(City of Stratford 1997)에 의하면 시는 스트랫포드 축제가 이미 잘 정착되었다고 보고, 그러한 축제로부터 여타

표 3. 2006년 축제비용 조달원천

항목	지원 기관 및 사업	백분율	금액(캐나다 달러)	
행사수익 (78%)	입장료 수익 (티켓판매)	65%	34,096,000	
	기타 수입 (광고권 등)	13%	6,974,000	
기부금 수입 (22%)	민간, 기업체 모금	16%	8,330,000	
	정부보조 (4%)	온타리오 주 Arts Council		1,303,000
		캐나다 Council for the Arts		753,000
		Canadian Heritage 재단		150,000
		온타리오 주 대학 및 교육 훈련성		63,000
기금수입	2%	1,311,000		
<b>총 액</b>		<b>100%</b>	<b>52,980,000</b>	

자료: SFC (2007d).

부문의 발전을 유도하는 정책을 추진하고자 한다. 이를 위해 시는 유능한 예술가, 학생, 그리고 관련분야의 전문인들을 보다 많이 유치하도록 노력하고 있다.

시는 SFC와 긴밀한 협조체제를 구축하고 축제 관련 교육, 접근성 제고, 지역 공동체의식 제고 등을 통해 함께 성장해 왔다. 시는 관광객들을 위해 도로 건설, 주차장 조성, 공원 조성, 조정사업 등을 통해 축제를 간접적으로 지원하고 있다. 시는 또한 지역 주민들과 지역 경제계, 그리고 방문객들간의 이해관계를 적절히 조화시키기 위해 특별한 주의를 기울이고 있다. 축제로 인해 스트랫포드에서는 식당, 민박, 여행사 등과 같은 업체가 발생하였고, 예술인들도 육성되고 있는데, 이러한 업체들은 지역경제의 활성화에 기여하고, 지역 정체성을 제고하는 한편, 주민들에게는 여가선용의 기회를 제공한다. 이러한 업체들이 관광관련 시 정부의 활동을 민영화할 것을 요청하여 2006년에는 시의 경제발전 및 관광과에서 관광과를 분리하여 Stratford Tourism Alliance란 기구를 신설하였다. 시 정부는 그 기구에 대한 지속적인 지원을 약속하고, 거기서 근무하는 2명의 요원에 대한 인건비를 제공하고 있다 (Larry Appel, Rehberg Cathy와의 면담).

## 2) 대학과 교육기관

스트랫포드의 셰익스피어 축제는 초창기에 셰익스피어의 모국인 영국으로부터 연출가를 유치하였고, 또 그 후에도 수차에 걸쳐 영국으로부터 연출가와 연기자들을 모집하였다. 그러나 스트랫포드의 성장은 그러한 외부의 지원 보다는 내부적인 기법과 노하우(Know-how)의 발전에 기인하는 측면이 강하다. 문화가 아니라 경제나 기술에 있어서의 혁신은 지방의 대학이나 연구소의 지원에 의해 이루어지는 측면이 있으나, 스트랫포드 축제의 성장과 발전에는 그러한 대학과 연구소가 직접적으로 기여하였다고 보기 힘들다. 그래도 인접 대학들은 스트랫포드의 성장과정에 간접적으로 기여한 측면이 없지 않은 바, 대학의 역할도 무시할 수 없다. SFC의 상시 행정직원, 그리

고 배우들의 주류는 캐나다인이고, 또 그 중 상당부분은 온타리오 주, 혹은 그 인접 지역 출신들이다. 이들 중 대부분은 또한 캐나다 대학을 졸업하였다.

SFC는 처음에 십 여명의 상시 직원으로 시작하였지만 지금은 350명의 종업원들을 끊임 없이 교육시키고 훈련시키기 위해 다양한 프로그램을 가동하고 있다. 이러한 교육훈련 프로그램 중 일부는 자체적으로 이루어지지만 나머지 상당부분은 인접 대학의 역량을 활용하고 있다. 즉 SFC의 축제 마케팅이나 재정운영, 혹은 위기관리 등과 관련해서 인접 대학의 인력양성 프로그램에 참여하여 교육을 받는 경우도 있고, SFC가 대학에 의뢰해서 특별한 교육 프로그램을 기획, 추진하도록 하기도 한다. 이러한 교육은 축제가 개최되지 않는 겨울 동안에 주로 이루어지고 있는데, SFC에서 20년 동안 근무한 홍보과장의 경우 그러한 교육 프로그램에 참여할 수 있는 기회를 여러 번 가진 것으로 확인되었다 (Edmonds 2007).

대학은 또한 축제기간 중에 스트랫포드에서 학점을 부여하는 정규 대학 교과목을 운영함으로써 축제의 성공에 기여하고 있다. 스트랫포드 인접 지역에는 걸프(Guelph) 대학, 토론토(Toronto) 대학, 워털루(Waterloo) 대학, 윈저(Windsor) 대학 등 여러 대학과 전문대학이 있다. 이 네 개의 대학들은 협약을 맺고 매년 돌아가면서 교사들을 위한 드라마 자격증 코스를 운영하고 있다. 또한 토론토 대학 영문학과는 별도로 "Stratford Campus"란 과목을 통해 축제기획을 교육하고 있고, "무대를 넘어서(Beyond the Stage)"란 과목을 정규 학점과목으로 운영하고 있다. 한편, "Shakespeare in Performance"란 코스를 통해서 대학교수가 직접 와서 셰익스피어 극의 역사, 이론 등을 소개하고 있다. 이러한 프로그램들은 SFC의 Education Department와 연계하여 이루어진다. 그리고 일부 대학의 영어영문학, 혹은 연극 관련학과 교수들은 스트랫포드의 축제기간 중 연극을 직접 연출하기도 한다.

스트랫포드의 배우와 연극감독들은 축제가 열리지 않는 기간에 중·고등학교나 대학을 방문하여 극단

과 극장, 작품, 축제 등에 대해서 소개한다. 그리고 이 지방 중·고등학교 학생들이 스트랫포드에 와서 축제 관련자들을 도우면서 배우는 프로그램도 운영하고 있다. 스트랫포드에서는 축제에 관련하는 배우, 작가들은 중·고등학생들을 위한 여름학교를 운영하기도 한다. 이러한 여름학교는 스트랫포드에서 1주 혹은 2주간 진행되는데, 교사들은 북미 최고의 예술가, 작가들이다.

### 3) 기업 및 기업가 단체

스트랫포드의 셰익스피어 축제는 SFC가 정부(4%)와 민간기업(16%)의 지원과 후원, 그리고 관람객으로부터 조달되는 입장료 수입(78%)으로 운영되고 있다. SFC는 비영리 재단이므로 많은 기업들이 재정적으로 지원하고 있는데, 2007년의 축제를 위해 지원하는 기업의 대표적인 예로 신용카드회사인 American Express, 보험회사인 Dominion of Canada와 Sun Life Financial, 전화회사인 Bell, 정유회사인 Imperial Oil 등이 있다. 이러한 회사들은 전체 예산의 약 16%를 책임지고 있는 바, 매우 중요한 역할을 하고 있다고 보아야 할 것이다. 이러한 대기업들은 직접 기부금을 제공한다. 그러나 그 보다 규모가 작은 기업들은 “Corporate Membership”이란 프로그램을 통해 회사가 기부금을 내면 그 회사 소속 직원들은 할인을 받고 입장권을 구입할 수 있게 하는 사업에 참여하고 있다.

대기업 중 임페리얼 오일은 캐나다 최초로 설립된 캐나다 굴지의 정유회사인데, 이 회사는 1880년 스트랫포드가 속해 있는 캐나다 온타리오 주 남서부에서 설립되어 지금까지 대표적 정유회사로 기능하고 있다. 이 회사는 임페리얼 오일 재단(Imperial Oil Foundation)을 두고 과학, 환경교육, 환경보존, 지역사회운동 등 다양한 비영리 사업을 재정적으로 지원하는 스트랫포드 축제가 처음 시작된 1953년부터 매년 스트랫포드 축제를 지원하고 있다 (SFC의 홈페이지 및 SFC (2005), 참조).

## 4) 비영리 재단 및 시민단체

### (1) Stratford Festival of Canada

SFC(Stratford Festival of Canada)는 여러 개의 작품을 공연할 수 있는 캐나다의 대표적 극단으로 스트랫포드 축제를 주관하는 기구이기도 하다. SFC는 스트랫포드의 공연예술이 최고의 예술적 수준을 유지할 수 있도록 노력하는 한편, 축제를 운영하는데 재정적인 어려움이 없도록 축제를 홍보, 마케팅하고 또 정부나 민간기업으로부터 보다 많은 기부금을 획득하기 위해 노력하고 있다.

SFC는 또한 주변 지역의 대학 등을 방문하여 문화·예술 관련 특강이나 세미나 등을 개최하여 해당 지역의 주민이나 학생들의 문화적 욕구를 만족시켜 주는 한편, 스트랫포드 축제를 홍보하고 있다. 2006년 9월의 경우 SFC의 사친 데스판(Sachin Deshpande)과 10여 명의 연기자, 예술감독, 예술기획, 홍보과장 일행이 미국 미시간 주립대(MSU)의 공연예술센터를 방문하여 학생들과 주민들을 대상으로 특강을 실시하여 학생들이 연극 배우 및 기획자들을 직접 만나 면담할 수 있는 기회를 제공하였다. 참여자들은 이러한 기회를 통해 그러한 분야의 전문가, 예술가 등을 직접 만나고 공연예술의 기획과정, 그리고 셰익스피어 작품 등에 대해 보다 깊이 있게 이해할 수 있는 기회를 갖게 된다.

SFC는 이사회(Board of Governors)가 최고 의사결정기구이고, 그 아래 예술감독(Artistic Director)과 운영감독(Executive Director)이 연기자들과 행정직원들을 지휘, 통솔하고 있다. 예술감독은 매년 무대에 올릴 극들을 선정하고, 그 극에 들어갈 주요 배우들을 캐스팅하는 한편, 선정된 극 중 한두 작품을 감독하기도 한다. 운영감독은 SFC 재단의 경영, 교육프로그램 기획과 운영, 축제 마케팅, 기부금 조성 등을 주관한다. 이러한 예술감독과 운영감독은 관련된 모든 업무를 이사회에 보고하는 의무를 가지는데, 2006년 현재의 예술감독은 리처드 모네(Richard Monette)이고 운영감독은 안토니오 시몰리노(Antoni Cimolino)이다.

## (2) 시카고 협회

일반적으로 한 지역이 역동적인 혁신지역으로 변화하는 데에는 비영리 기관이나 민간단체 등의 적극적인 활동이 필요하다. 그러나 스트랫포드는 소도시이기 때문에 민간단체나 시민단체라고 할 만한 단체의 활동은 미약하고 오히려 국경을 넘어 미국의 단체들이 그러한 지원활동을 한다. 그 중 하나가 시카고 협회(CASF, Chicago Associates of the Stratford Festival)인데, 이는 1983년 시카고의 한 헌신적인 인사, 호프 아벨슨(Hope Abelson)이 스트랫포드 축제를 후원하기 위해 조직하였다. 이 협회는 시카고 지역에서 스트랫포드 축제를 홍보하고, 그 곳의 젊은 청년들과 전문 배우들이 스트랫포드 축제에 많이 참가할 수 있도록 권장하는 역할을 한다. 이는 시카고 극장가의 발전과 스트랫포드 자체의 발전에 모두 도움이 되고 있다. 이 협회는 미국 스트랫포드란 비영리 재단의 한 지부인데, Chicago Fellows Program 등이 바로 이 협회의 기부금으로 운영되고 있다. Chicago Fellows Program에 참가한 시카고 출신의 배우들 중에는 스트랫포드 축제에서 유명해져 시카고의 극단가로 돌아오거나 영화계로 진출하는 예도 있는데, 이런 사람들이 매년 한 두 명씩 배출되어 1983년 이후 배출된 이들이 약 30명에 달한다.

## (3) 중심 시가지 위원회

중심 시가지 위원회(CCC, The City Centre Committee)는 온타리오 주의 사업발전지구(BIA, Business Improvement Area)라고 하는 도심 재개발 및 활성화 사업의 일환으로 설립된 비영리 단체이다. 이는 식당, 호텔 등 관광관련 소기업과 도심 상가의 대표자, 시 의원 등을 회원으로 하고 있다. CCC는 기업가와 시 의원 등 8명의 자원봉사자가 이사로 활약하면서 시 정부에 정책을 건의하는 한편, 회원사들이 추진할 수 있는 사업들을 발굴하여 자체적으로 사업을 추진하기도 한다. CCC의 이사들은 3년 임기로 약 300개의 도심 상점가 및 사업체 회원들을 대표하게 된다.

CCC는 매월 시청에서 모임을 갖고, 도시의 경관을 아름답게 하고, 도시의 역사성 있는 유물 등을 보존하기 위해 노력하며, 도심 상점가에 보다 많은 사람들이 모여 도시가 활성화될 수 있도록 하기 위해 노력하고 있다. 이들은 또한 도시의 사업가들간의 의견과 사업을 개발하는 모임을 활성화하여 스트랫포드가 보다 살기 좋은 지역이 될 수 있도록 로비하는 한편, 시 공무원들과 우호적인 관계를 유지하도록 노력하고 있다. 현재 마시아 마추이(Marcia Matsui)라고 하는 변호사가 이사장이며 크리스티나 필립(Christina Phillips)이라고 하는 사무직원이 그녀를 돕고 있다.

세계 여러 지역의 경제활동에 빠지지 않는 것으로 상공회의소가 있다. 그러나 스트랫포드 상공회의소의 활동은 매우 취약한 것으로 확인되었다. 스트랫포드의 상공회의소는 스트랫포드를 포함하고 있는 카운티인 Perth 상공회의소이며, 그 가운데 스트랫포드가 차지하는 비중이 매우 크다. 거기에는 베드 앤 브랙퍼스트(Bed & Breakfast)가 105개, 모텔이 9개, 호텔이 17개, 원룸 등 14개의 회원사가 있지만, 이 상공회의소는 소장이 께석인 상태인데다 2명의 직원을 두고 있지만 거의 손을 놓고 있는 상황이다(McMurray 2007).

## 7. 결론: 스트랫포드 축제의 시사점

### 1) 정책적 시사점

스트랫포드 시는 전통적으로 농업과 제조업이 지역경제의 주축을 이루고 있었다. 그러나 1940년대 및 1950년에 닥친 제조업의 위기를 타개하기 위해 셰익스피어 축제를 시작하여 일찍부터 서비스 산업, 혹은 문화산업의 진흥을 통해 지역경제의 구조를 다변화하였고, 지역의 정체성을 제고하며 지역주민들이 지역에 대한 자부심을 갖도록 하는데 성공하였다.

스트랫포드에서 셰익스피어 축제가 성공하게 된 이유는 여러 가지로 해석된다. 첫째, 스트랫포드는

뉴욕이나 런던과 달리 연기자 자원이 제한되어 있다는 약점을 극복하기 위해 레퍼토리 극단을 시작하였다는 점이다. 둘째, 스트랫포드의 핵심 주체인 SFC가 극단으로써, 또 축제의 운영기관으로써 고차적인 기법과 역량을 구축할 수 있었다는 것이다. SFC는 처음 영국의 예술감독을 유치하여 축제를 시작하였지만, 지금은 자체적인 역량을 구축하여 외국에 의존하지 않고도 수준 높은 연극을 공연할 수 있게 되었다. 셋째, SFC는 재정적인 문제를 외부의 지원에 의존하지 않고 관객을 동원하여 문제를 해결하고자 하였다. 앞에서 숫자로 보여 주었듯이 정부지원은 전체 예산의 4%에 지나지 않고, 나머지의 대부분을 관객이 지불하는 입장권과 민간기업이 지원하는 지원금 등에 의존하고 있다. SFC가 관객 동원에 성공한 것은 축제를 홍보하고 마케팅하기 위해 적극적으로 노력했을 뿐만 아니라 그러한 역량을 구축하기 위해 내부적으로, 또 외부와 연계해서 인력양성을 위해 부단히 노력했기 때문이다. SFC는 홍보와 마케팅할 수 있는 역량을 배양하기 위해 자체적인 인력을 활용한 교육 프로그램을 기획, 추진하는 한편, 주변의 대학이 제공하는 교육 프로그램을 활용하기도 하였다.

스트랫포드를 지원하는 정부는 직접적인 지원은 매우 제한적으로만 제공하고, 도시 기반시설 등 간접적인 지원을 적극적으로 제공함으로써 SFC의 자율성을 보장해 주면서도 외부에서 오는 방문객들에게 편의를 제공하였다. 사실 연방 정부나 시 정부는 스트랫포드의 셰익스피어 축제를 국가적, 혹은 지역적으로 매우 중요한 문화적 자산으로 취급하고 있음에도 불구하고 정부가 직접적으로 관여하여 정부의 의도대로 끌고 가지 않고, 자율성을 보장해 줌으로써 SFC가 자체적으로 역량을 구축할 수 있게 해 주었다고 판단된다.

무엇보다도 스트랫포드의 성공이 주는 가장 큰 시사점은 스트랫포드와 같이 잘 알려지지 않았으며 특별한 자산도 없는 소도시가 단지 그 장소의 이름이 셰익스피어의 출생지와 동일하다는 아주 보잘 것 없는 자산을 바탕으로 세계적인 축제를 조직하는 사례

를 제공하였다는 점이다. 또한 스트랫포드는 축제와 같은 문화예술 행사는 자체적인 재원마련이 불가능하므로 정부의 지원이 없이는 지속적으로 이루어질 수 없으며, 축제는 항구적인 일자리를 제공하지 못하므로 지역경제 활성화의 수단으로 부적절하다는 주장이 옳바르지 못하다는 것을 증명한다. 스트랫포드 축제는 자체적으로 많은 항시적 일자리를 창출하였을 뿐만 아니라 많은 관객을 동원하여 입장권 발행료만으로 약 3,400만 달러(275억 원)의 자금을 스트랫포드로 유인했으며, 또 관광객을 동원함으로써 지역의 호텔 및 외식업계에도 적지 않은 영향을 미쳤다. 또한 인근 지역의 중등 및 고등교육기관에도 학습, 실습 및 연구의 기회를 제공하고 있다는 점도 간과할 수 없다.

## 2) 이론적 시사점

본 연구는 문화·예술행사로 조성된 산업 클러스터를 분석하는데 마이클 포터의 산업 클러스터론을 적용하였다. 산업 클러스터론에 입각한 다이아몬드 모델의 핵심은 한 지역에 경쟁력 있는 어떤 산업이 집중하는 데에는 정부의 역할, 자체적인 전략, 수요조건, 연관산업 등이 중요하다는 것이다. 스트랫포드의 사례는 그러한 주장을 상당부분 지지하는 것으로 판단된다. 즉, 스트랫포드의 성공은 앞서서도 언급하였지만 정부의 역할이 중요하였다. 스트랫포드 시는 초창기에 톰 패터슨이란 이가 셰익스피어 축제를 기획할 때 정책적, 재정적으로 지원해 주었고, 그 후에도 도시기반 시설 등을 통해 물질적으로 간접적인 지원을 계속하였다. 또한 연방정부와 주 정부 역시 큰 비중은 아니지만 스트랫포드를 재정적으로 지원하였다.

스트랫포드는 SFC의 효과적인 전략이 그 사업을 성공할 수 있게 하였다는 측면에서도 산업 클러스터론을 지지한다. 즉, 정부의 지원에 의존하지 않고, 관객으로부터 오는 수입에 의존하고자 했던 점, 외부적인 역량이 아니라 자체적인 역량을 배양하여 연극공연에 필요한 연기력, 소품 제작기법, 연극 기획기법 등을 구축할 수 있었다는 것이다.

그러나 스트랫포드는 수요조건과 연관산업 측면을 그리 중요시 하지 않았던 것으로 판단된다. 사실 스트랫포드는 기존의 수요조건을 발판으로 발전할 수 있었다기 보다는 오히려 없던 수요를 창출한 것으로 보인다. 초창기 스트랫포드에는 자체적으로 셰익스피어 작품과 같은 수준 높은 예술작품에 대한 수요가 사실상 없었다고 보아야할 것이며, 또 스트랫포드가 입지하고 있는 남부 온타리오만 하더라도 그러한 수준의 문화예술활동에 대한 수요가 충분했다고 보기 어렵다. 오히려 스트랫포드 셰익스피어 축제는 미국 등 원거리 지역으로부터 관객이 몰려들 정도의 연극 공연과 적절한 전략이 있었기 때문에 성공할 수 있었다고 보아야할 것이다. 연관산업 역시 원초적으로 그 지역에 있었던 것이 아니라 오히려 스트랫포드가 성공하니까 음식 숙박업과 같은 관광산업, 그리고 체프스쿨과 같은 교육산업이 발달하였고, 대학 및 중·고등학교의 교육 및 연구수준도 향상될 수 있었다고 해석해야 할 것이다. 이러한 측면을 고려할 때 연관산업이 특정 산업을 집중시킬 수도 있지만 거꾸로 특정 산업이 연관산업을 발전시킬 수 있다고 해석하여야 할 것이다.

### 3) 방법론적 시사점

본 연구는 산업 클러스터론을 문화산업에 적용한 분석 틀에 기초하고 있다. 사실 마이클 포터의 산업 클러스터론은 문화산업 보다는 제조업 부문을 기초로 개발된 이론이다. 그러나 본 연구에서 취급하는 문화산업을 분석함에 있어서도 상당히 유용한 이론적 틀이 될 수 있는 것으로 판단된다. 한편, 산업 클러스터론은 단순하여 특정 산업과 연관산업간의 관계를 특별히 중시하지 않는다. 즉, 연관산업의 발전이 특정 산업의 발전에 기여한다고 하는 정도이다. 사실 특정 지역에 어떤 산업이 클러스터를 형성하는 형태를 규명하자면 그 산업과 연관산업간의 관계를 규명해야 한다. 관계가 강한지 아니면 약한지, 수직적 관계인지 아니면 수평적 관계인지, 그 관계를 통해서 무엇을 교류하는지 등에 대한 분석이 필요하다.

이 부문에 대한 연구는 사회 연결망 분석에서 특별히 발달되어 있다.

본 연구의 대상인 스트랫포드의 셰익스피어 축제에 관여하는 주체들은 주로 SFC, 정부, 기업, 민간단체 등으로 구분되는데, 축제가 53회나 지속되었음에도 불구하고 그들간의 관계는 강하지 않는 것으로 확인되었다. 스트랫포드 축제는 SFC가 주축이 되어 연방 정부와 주 정부, 시 정부의 지원을 받아 추진하고 있는데, 여기에 지방의 4년제 대학, 지방의 기업과 기업가 단체, 시민단체 등이 축제를 지원하거나 축제로부터 혜택을 보고 있는 정도이다. 이러한 기관이나 단체들이 축제의 운영주체인 SFC에 직접적으로 기여하기 보다는 단지 간접적인 수준에서 약간의 자금과 도시 기반 시설, 그리고 관광객들을 위한 음식숙박 서비스 등을 제공하고 있는 것으로 보이는 바, 그러한 기관이나 단체들을 정리하면 <표 4>와 같이 나타난다.

표 4. 스트랫포드의 주요 혁신주체

구분	기관명
정부기관	캐나다 연방정부 온타리오 주 정부 스트랫포드 시 정부
전문가, 기업가단체	SFC Stratford Tourism Alliance CCC
교육, 연구, 훈련기관	4년제 대학, 전문대학
기업	American Express Bell, GM Imperial Oil
시민단체	Chicago Associates Music Concert

자료: Knowles(1995); Ouzounian(2002); Patterson(1999); SFC(2007a), 그리고 면담 결과에 근거하여 필자 작성.

## 참고문헌

- 김규원 · 라도삼 · 이현식 · 강보경, 2001, 대도시에서의 지역문화활동 활성화 방안연구, 한국문화정책개발원 정책과제(보고서) 2001-5.
- 박진수 · 구문모 · 신창호, 2001, 문화산업과 도시발전, 서울: 산업연구원.
- 신동호, 2006, “문화활동을 통한 지역활성화: 일본 시가현 나가하마 이야기,” 한국경제지리학회지 9(3), pp. 431-440.
- 유재운 · 진영호 · 김형국, 2000, 도시문화산업의 육성방안, 국토연구원 연구보고서 2000-24.
- 이석형, 2003, “함평 나비축제와 지식산업육성, 국내 · 외 정세 전망과 지방의 국제화”, 지방의 국제화 포럼.
- 이영준 · 신동호 · 배준구, 2007, “영국 스트랫포드의 문화산업 클러스터: 셰익스피어 축제에 관련된 사회연결망 분석”, 지리학연구 41(3), pp.1-14.
- 이정록, 2003, “함평나비축제 관광객의 행태적 특성: 제4회 축제를 사례로”, 한국경제지리학회지 6(2), pp. 339-353.
- 이정록, 2004, “지역축제의 방문자 만족에 관한 연구,” 한국경제지리학회지 7(3), pp. 503-518.
- 이정록 · 우연섭, 2003, “전남지역 문화관광축제의 공간적 전개과정과 특징,” 한국지역지리학회지 9(3). pp. 233-247.
- 정강환, 2004, “축제방문객 만족도가 지역문화관광에 미치는 영향에 관한 연구: 금산인삼축제를 중심으로,” 관광.레저연구 16(2), pp. 287-303.
- 지경배, 2002, 일본의 주민참가형 마찌즈꾸리 사례연구, 춘천: 강원발전연구원.
- 함평군, 2003, 제5회 함평나비대축제 개최결과.
- Appel, Larry, Director of the Economic Development Department, the City of Stratford, 2007년 1월 17일, 22일 2회 면담.
- Bart-Riedstra, Carolyn, 2002, *Images of Canada Stratford. Charleston, SC: Acadia.*
- Bart-Riedstra, Carolyn and Lutzen H. Riedstra, 1999, *Stratford: Its History and Its Festival*, Toronto, ON: James Lorimer & Company Ltd.
- Bianchinim, F., 1993, *Urban Cultural Policy in Britain and Europe: Towards Cultural Planning*, Institute for Cultural Policy Studies Faculty of Humanities Griffith University.
- Blake, Christopher., 2005, *A Tourism Study for the City of Stratford*, Niagara-on-the-Lake, ON: Blake Communications.
- Blake, Christopher. Blake Communications 사장, 2007년 1월 22일 면담.
- Chicago Associates of the Stratford Festival (CASF). , 2007, <http://www.stratfordfestival.ca/casf/index.cfm> (2007년 3월 14일)
- City Centre Committee (CCC), 2007, <http://www.stratfordcitycentre.ca/about.html> (2007년 3월 14일)
- City of Stratford., 1997, *Stratford Beyond*. (A Consulting Report).
- City of Stratford., 2006, *Community Profile: Stratford Ontario Canada Dramatically Different*.
- City of Stratford., 2007a, *About Stratford: History* (Webpages retrieved from <http://www.city.stratford.on.ca>, 2007년 1월 5일).
- City of Stratford. 2007b, *Stratford: Come Do Business* (Webpages retrieved from <http://www.city.stratford.on.ca>, 2007년 1월 5일).
- Cooke, P. 2002, *Knowledge Economies: Clusters, Learning & Cooperative Advantage*.Routledge.
- Creative City Networks of Canada., <http://www.creativecity.ca/resources/project-profiles/> (2007년 3월 14일)
- Department of Canadian Heritage., 2007, News Release: Government of Canada Announces \$45,000 for Stratford Festival of Canada. [http://www.pch.gc.ca/newsroom/index\\_c.cfm?fuseaction=displayDoc](http://www.pch.gc.ca/newsroom/index_c.cfm?fuseaction=displayDoc)(2007년 1월 3일).
- EDAW/Urban Cultures., 1998, *Sheffield Cultural Industries Quarter: Strategic Vision & Development Study*.
- Edmonds, Joanne. Education Director, Stratford Festival of Canada, 2007년 1월 22일 면담.
- Florida, Richard., 2002, *The Rise of the Creative Class: and*

- How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books.
- Knowles, Richard Paul., 1995, "From nationalist to multinational: The stratford festival, free trade, and the discourses of intercultural tourism," *Theatre Journal* 47(1), pp.19-41.
- Knowles, Richard Paul. University of Guelph의 연극학과 교수, 2007년 2월 23일 면담.
- Linda, Moss., 2003, "Sheffield's cultural industries quarter 20 years on: What can be learned from a pioneering example?," *International Journal of Cultural Policy* 8(2), pp.211-219.
- Lorimer, Elisabeth. Programme Director, Stratford Chefs School., 2007년 2월 일 면담.
- Matsui, Marcia. Chairperson, City Centre Committee., 2007년 2월 23일 면담.
- Miller, John A. Artistic Producer, Stratford Summer Music Festival., 2007년 1월 18일 면담.
- Ministry of Tourism, Government of Ontario. 2007, Ontario Government Helps Revitalize Stratford Tourism, [http://ogov.newswire.ca/ontario/GPOE/2004/06/01/c9930.html?lang=\\_e.html](http://ogov.newswire.ca/ontario/GPOE/2004/06/01/c9930.html?lang=_e.html) (2007년 1월 3일).
- Mitchell, Clare J. A. and Geoffrey Wall., 1989, "The arts and employment: a case study of the stratford festival," *Growth and Change* 20 (4), pp.31-40.
- Mitchell, Clare., 1989, "The arts and employment: the impacts of three canadian theatre companies," *Journal of Cultural Economies* 13(2), pp.69-79.
- McMurray, Theresa. Interim Genral Manager, Stratford & District Chamber of Commerce (2007년 1월 21일 면담).
- Ouzounian, Richard., 2002, *Stratford Gold: 50 Years, 50 Stars, 50 Conventions*, McArthur & Company: Toronto, Canada.
- Patterson, Tom and Allen Gould., 1999, *First Stage: the Making of the Stratford Festival*, Buffalo, NY: Firefly Books.
- Perreault, Leanne. Communications Director, Stratford Festival of Canada, 2007년 1월 18일 면담.
- Porter, M., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.
- Porter, M., 1998, *Cluster and Competition of Location: New Agenda for Companies, Governments, and Institutions, On Competition*, A Harvard Business Review Book.
- Pratt, A., 1997, "The cultural industries sector: its definition and character from secondary sources on employment and trade, Britain 1984-91", *Research Papers in Environmental and Spatial Analysis* 41.
- Pratt, A., 2004, "The cultural economy: a call for spatialized 'production of culture'", *International Journal of Cultural Studies* 7(1), pp. 117-128.
- Rehberg, Cathy. Marketing Coordinator, Stratford Tourism Alliance., 2007년 1월 17일 면담.
- Scott, A. J., 1997, "The cultural economy of cities", *IJURR* 21(2).
- Scott, A. J., 2004a, "Cultural products: industries and urban economic development: Prospects for growth and market, contestation in global context," *Urban Affairs Review* 39(4), pp. 461-490
- Scott, A. J., 2004b, *The Cultural Economy of Cities: Essays on the Geography of Image-Producing Industries*, London: Sage.
- Scott, Allen., 2004c, "Creative cities: conceptual issues and policy questions," retrieved from <http://www.ur-plaza.osaka-cu.ac.jp/symposium/200612pdf/061221KNspeech.pdf> (Feb 26, 2007)
- Scott. A. J., 2000, *The Cultural Economy of Cities*, London, SAGE.
- Shin, HaeRan; Quentin Stevens; and Hyun-Sik Kim , 2006 , The Role of Festivals in the Reproduction of the Urban Lifeworld. KRIHS Research Report 2006-49.
- Skelton, P., 2000, *Sheffield's Cultural Industries Quarter*, City of Sheffield.
- Stevenson, Susan Juliet., 1992, *The Politics of Local Culture: The Evolution of Municipal Government Arts Policy in Vancouver*, Simon Fraser Univ.
- Stratford Chefs School (SFC)., 2007, [www.stratfordchef.on.ca](http://www.stratfordchef.on.ca), (2007년 1월 5일)



Stratford Festival of Canada (SFC), 2005, 2005 Annual Report.

Stratford Festival of Canada (SFC), 2007a, History, <http://www.stratfordfestival.ca/about/index.cfm?Jump=History>(2007년 3월 14일)

Stratford Festival of Canada (SFC), 2007b, The Birmingham Conservatory for Classical Theatre Training, <http://www.stratfordfestival.ca/about/conservatory.cfm> (2007년 3월 14일)

Stratford Festival of Canada (SFC), 2007c, Financial Facts, <http://www.stratfordfestival.ca/about/budget.cfm> (2007년 3월 14일)

Stratford Festival of Canada (SFC), 2007d, <http://www.stratfordfestival.ca/about/pdf/ChicagoAssociates.pdf> (2007년 3월 14일)

Stratford, Ontario Canada. Dramatically Different! Community Profile.

Strom, Elizabeth., 2003, "Cultural policy as development policy: evidence from the United States,"

*International Journal of Cultural Policy* 9(3), pp. 247-263.

Wharton Center, Michigan State University (MSU)., 2007. <http://newsroom.msu.edu/plugins/newsroom/printversion.asp?id=2851> (2007년 1월 2일).

교신: 신동호, 대전시 대덕구 오정동 133, 한남대학교 도시부동산학과, Tel: 042)629-7857, Fax: 042)629-7656, E-mail: dhshin@hnu.kr

Correspondence: Dong-Ho Shin, Hannam University, Department of Urban and Real Estate Studies, 133 Ohjung-dong, Daeduk-gu, Daejeon, Tel: 042)629-7857, Fax: 042)629-7656, E-mail: dhshin@hnu.kr

최초투고일 2007년 7월 19일

최종접수일 2007년 8월 24일

## **Governance of the Shakespearian Festival of Canada: the Industrial Cluster Approach**

Dong-Ho Shin\*

**Abstract:** Recently, many cities and regions of the world attempt to promote cultural and arts activities in order to vitalize regional economies and strengthen local identity. Some old industrial cities of the advanced economies in particular often introduce cultural and arts activities in renovating obsolete urban infra-structure, revitalize urban economy, clean polluted urban environment, and advertise various development projects. A small Canadian city, Stratford, Ontario, has shown a spectacular success in such efforts. By hosting Shakespearian festivals every year since 1953, the theatre company, the Shakespearian Festival of Canada in Stratford, sells about 600 thousands tickets, attracting 2 million visitors to the area. With the festivals, the city became able to host a large cultural cluster composed of the theatre company, chef school, summer music festival, and Chicago Associates. The city has also able to maintain one of the most competent theatre companies in the North America.

**Keywords:** Canada, the City of Stratford, Shakespearian Festival, Industrial Cluster, Cultural Industry, Governance.

---

\* Professor, Hannam University, Department of Urban and Real Estate Studies