

## 애니메이션 제작 공정에 관한 이론적 고찰 : Development (기획개발) 단계를 중심으로

- I. 서론: 연구의 제기
- II. 기획개발 (development) 단계의 필요성과 정의
- III. 기획개발단계의 역할과 의미
- IV. 기획개발 단계의 이론화
- V. 기획개발 단계에 대한 세부 연구의 제언

참고문헌

ABSTRACT

권재웅

### 초 록

본 연구 기획개발(development) 단계에 대한 이론적 검토를 통해 한국의 애니메이션 산업 구조에 가장 적합한 제작과정의 초기 단계를 정립시키고자 한다. 그 중요성에 비해 잘 알려지지 않은 기획개발 단계는 애니메이션 제작을 하기 전 어떤 작품을 만들 것인가를 구상하는 단계로서 가장 초기 단계이자 동시에 가장 기초적인 부분이다.

이 단계는 작품의 주제가 결정되고, 제작을 위해 필요한 기초 준비가 이루어지는 단계로서, 애니메이션 제작 과정 중 프리 프로덕션(pre-production) 단계 이전에 설정된다.

기획개발 단계의 역할을 살펴보면 크게 두 가지 유목으로 정리될 수 있다. 하나는 프로젝트 콘텐츠 부분으로서 스토리와 직접적으로 연관되는 것들이다. 구체화된 아이디어를 가지고 제작에 필요한 지원을 받기 위한 활동에 들어갈 준비를 해야 하기 때문에 매우 중요하다. 다른 하나는 프로젝트 제작지원 혹은 사업 부분으로서 재정, 인사, 일정에 관한 부분이다.

이와 같은 업무를 수행해낼 역할과 권한을 가진 자는 바로 제작자(producer) 혹은 총괄제작자(executive producer)이다. 이들의 참여는 기획개발 단계에서도 가능한 빨리 참여하는 것이 중요하다. 구매예정자가 원하는 스타일과 내용을 작가와의 협력을 통해서 만들어내야 하고, 그러한 내용이 과연 애니메이션으로 적합한지를 초기에 판단, 결정해야 하기 때문이다.

기획개발 단계에 대한 연구는 부족하기 때문에 이론화된 모델과 함께 실제 사례를 중심으로 한 다양한 관점에서의 연구가 지속되어야 한다.

주제어: 기획개발 단계, 스토리, 재정, 일정, 인사, 제작자, 총괄제작자

## I. 서론: 연구의 제기

### 1. 애니메이션 산업에 대한 접근 시점의 변화

반세기에 이를 정도의 역사를 가지고 있는 한국 애니메이션은 산업적 관점에서 많은 변화를 겪어오고 있다. 하청 혹은 외주로 대변되던 20세기를 거쳐 콘텐츠로서의 가치가 더욱 인정을 받게 되는 21세기에서는 점차 창작 작품의 비중이 높아지고 있다. 그리고 이제는 <뽀롱뽀롱 뽀로로>와 같이 국내뿐만 아니라 해외에서도 높은 인지도를 가지는 작품이 등장하게 되었다.

하지만 자생적 산업 환경과 경쟁능력이 있는 시장 환경이 되었다고 하기에는 아직 내재된 여러 문제점들이 많이 있다고 할 수 있다. 이전에는 하청에 대한 집중으로 인한 국내의 구조적 문제점에 대한 지적이 많았다. 그러나 하청과 창작의 비중이 한쪽에 대한 집중에서 어느 정도 양적으로는 균형을 이루면서 좀 더 구체적인 문제점들에 대한 지적이 이어지고 있다. 이는 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫째 국내 시장의 문제점으로서 국산 극장용 애니메이션 중 국내 시장에서의 흥행작이 절대 부족하다는 점<sup>1)</sup>과 국산 극장용에 대한 국내 소비자들의 인식이 고착화되어 있다는 점을 들 수 있다. 두 번째로는 산업 특성에서 나타나는 것으로서 창작 애니메이션의 증가가 눈에 띄게 나타나고 있지만 텔레비전용 애니메이션으로만 편중되고 있다는 점과 디즈니나 지브리 스튜디오와 같은 대표적인 메이저급 제작사는 아직 존재하지 않다는 점, 그리고 애니메이션 제작사의 경우 유사 분야로서 볼 수 있는 게임 제

---

\* 이 논문은 2012학년도 한림대학교 교비 학술연구비(HRF-201211-007)에 의하여 연구되었음.

\*\* 본 논문은 2012년 하반기 한국만화애니메이션학회 학술대회 때 발표되었던 논문을 수정, 보완한 것입니다.

1) 2000년에 출간된 동화책을 원작으로 지난 2011년 7월말에 개봉한 <마당을 나온 암탉>의 경우 9월경에 관객동원 면에서 국산 애니메이션 사상 최초로 200만을 넘어섰다고 한다. 이 작품은 국내 흥행지표가 될 만한 기록을 세웠고 국내 작품의 경쟁력을 보여주었다는 점에서 긍정적 평가를 받고 있다. 그러나 이 작품 외에는 다른 주목할 만한 흥행작은 나오지 않고 있다.

작사들과의 경쟁에서의 문제점 등이 해결되지 않고 있다. 세 번째로는 제작 내·외적 환경에 관한 것으로서 기획, 저작권, 마케팅과 같은 시장 관련 분야에 필수적 전문 분야의 인력수급 문제로 인한 기획 및 배급과 같은 분야의 한계, 콘텐츠 산업의 중요한 한 축으로서 애니메이션에 대한 정부의 장기적이고 지속적인 지원을 유지해야 하는 문제, 애니메이션 제작에 대한 투자가 수익의 관계를 형성함으로써 투자유치를 원활히 해야 하는 문제 등 여러 가지가 잔존하고 있다. 그리고 이러한 문제점을 해결하기 위한 연구 또한 아직은 부족하다는 것이 문제점이 될 수 있다.

## 2. 기획개발단계에 대한 정립의 필요성

이러한 문제점들에 대해 사안별 구체적 접근이 필요한 시기가 왔다는 것은 긍정적으로는 하청이 아닌 창작 위주의 산업구조가 정착되어 간다는 의미인 동시에 부정적으로는 위와 같은 문제점에 대해서 이론적이면서도 실무적인 방안을 만들어 나가지 않는다면 변화된 산업구조도 아무 의미가 없다는 것을 의미한다.

따라서 사안별 접근의 한 축으로서 본 연구는 기획개발(development)단계에 대한 분석을 시도하고자 한다. 본 연구는 여러 분야 중에서 제작 공정 분야에 초점을 맞추고 있고, 그 중에서도 가장 미비하지만 우선적으로 해결되어야 하는 기획개발(development)<sup>2)</sup>에 관한 문제를 다루고자 한다.

기획개발 부분 자체에 대한 연구는 국내에서는 양적으로도 많이 진행되지 못한 부분으로서 이에 대한 이유로는 여러 가지가 있다. 우선적으로는 이 부분에 대한 정착이 아직 산업 내에서 완전하게 이루어지지 못하고 있다는 점과, 두 번째로는 이로 인한 실질적 사례가 부족하다는 점, 그리고 마지막으로 제작공정의 한 분야로서 학문적 차원에서 제시해야 하는 것은 하나의 모델 형태

---

2) development 단계가 우리나라에서는 아직 확립이 되지 않은 이유 때문에 이 단계의 용어 또한 통일된 형태로 사용되지 못하고 있다. 영어단어의 사전적 의미를 중심으로 "개발"이라고 사용되는 경우들이 많다고 할 수 있는데 이 단계의 의미는 기획이라고 개념이 많이 내포되어 있기 때문에 본 연구에서는 "기획개발"이라는 조작적 용어로 통일해서 사용하고자 한다.

가 되어야 하는데 이를 도출해내기 위해서는 장기간에 걸친 꾸준한 연구를 하기가 쉽지 않기 때문이다.

### 3. 연구의 목적과 방법

본 연구의 목적은 우선적으로 기획개발 단계에 대한 이론적 검토를 통해 한국의 애니메이션 산업 구조에 가장 적합한 기획개발 단계를 정립시키고자 하는 것이다. 이러한 정립의 구체적 형태는 바로 모델의 구축이라 할 수 있다. 모델의 구축은 이론적 기반과 이에 대한 실제 사례의 검증을 통해 확립될 수 있다.

그러나 위에서 지적한 것처럼 기획개발 단계에 대한 국내 연구는 상당히 부족하고 이론적 기반이 될 수 있는 학술적 연구 또한 부족한 상태이다. 그러므로 기획개발 부분에 대한 연구는 애니메이션의 산업과 시장이 단일 규모로서는 전 세계에서 가장 크면서, 가장 오래된 애니메이션 제작 역사를 가지고 있는 미국에서 제시된 자료가 중심이 될 수밖에 없다. 또한 글로벌한 입지의 구축을 통해 성장을 이어가려는 한국의 입장에서는 미국의 사례를 기반으로 한 시장 및 산업의 구축이 무엇보다 필요하다.

따라서 본 연구는 미국 자료를 심층 분석함으로써 기획개발 분야의 필요성과 성격 및 특징, 그리고 이를 기반으로 후속으로 제시되어야 할 연구방향을 제시하고자 한다.

## II. 기획개발 (development) 단계의 필요성과 정의

### 1. 기획개발 단계의 필요성

#### 1) 애니메이션 제작의 대규모화라는 글로벌적 경향에 대한 대비의 필요

기획개발 단계에 대한 정립의 필요성은 여러 가지 차원에서 제기될 수 있지만, 무엇보다도 세계 애니메이션 시장에서의 위치라는 상업적 목적과 맞물려 있다는 점이 가장 크다. 세계 애니메이션 시장, 그 중에서도 극장용 애니메이션 시장은 3D방식으로 일반화되어가면서 미국 애니메이션이 절대적 위치를 고수하고 있

다. 이러한 현상에 대한 이유는 바로 기하급수적으로 증가하고 있는 제작비의 규모를 감당할 수 있는 국가가 미국뿐이기 때문이다.

The Numbers<sup>3)</sup>에 의하면, 1995년에 3천만 달러라는 제작비를 투입했던 <토이 스토리 1> (Toy Story 1)이후 2000년 이전까지만 해도 1억 달러 미만이었다던 미국 애니메이션의 제작예산은 2004년에 <폴라 익스프레스> (The Polar Express)가 1억 7천만 달러, 2010년 <토이 스토리 3> (Toy Story 3)는 2억 달러를 기록하게 되었고, <Tangled> (2010)<sup>4)</sup>가 2억 6천만 달러라는 최대 규모를 기록하게 되었다. <표 1 참조>

작품명	연도	예산	미국 시장 흥행기록	세계 시장 흥행기록 <sup>5)</sup>
Dinosaur	2000	\$127,500, 000	\$137,748, 063	\$356,148, 063
Final Fantasy: The Spirits Within	2001	\$137,000, 000	\$32,131, 830	\$85,131, 830
Monsters, Inc.	2001	\$115,000, 000	\$255,870, 172	\$526,864, 330
The Polar Express	2004	\$170,000, 000	\$181,993, 393	\$306,093, 393
Flushed Away	2006	\$149,000, 000	\$64,665, 672	\$177,665, 672
Shrek the Third	2007	\$160,000, ,000	\$322,719, 944	\$798,958, 162
Surf's Up	2007	\$100,000, 000	\$58,867, 694	\$145,395, 745
Ratatouille	2007	\$150,000, 000	\$206,445, 654	\$620,495, ,432
Bee Movie	2007	\$150,000, 000	\$126,631, 277	\$287,594, 577

3) 애니메이션의 디지털화가 이루어진 이후의 작품들의 제작예산과 흥행기록을 제시하고 있다.

4) 국내에서는 <라퐁젤>이라는 이름으로 개봉되었다.

Beowulf	2007	\$150,000, 000	\$82,195, 215	\$194,995, 215
WALL-E	2008	\$180,000, 000	\$223,808, 164	\$532,743, 103
Madagascar : Escape 2 Africa	2008	\$150,000, 000	\$180,010, 950	\$599,516, 844
Bolt	2008	\$150,000, 000	\$114,053, 759	\$313,953, 759
Monsters vs. Aliens	2009	\$175,000, 000	\$198,351, 526	\$381,687, 380
Up	2009	\$175,000, 000	\$293,004, 164	\$731,304, 609
Cloudy with a Chance of Meatballs	2009	\$100,000, 000	\$124,870, 275	\$139,525, 862
Disney's A Christmas Carol	2009	\$190,000, 000	\$137,855, 863	\$323,743, 744
How to Train Your Dragon	2010	\$165,000, 000	\$217,581, 231	\$494,870, 991
Shrek Forever After	2010	\$165,000, 000	\$238,736, 787	\$752,600, 867
Toy Story 3	2010	\$200,000, 000	\$415,004, 880	\$1,064,40 4,880
Legend of the Guardians	2010	\$100,000, 000	\$55,675, 313	\$139,906, 561
Megamind	2010	\$130,000, 000	\$148,415, 853	\$321,887, 208
Tangled	2010	\$260,000, 000	\$200,821, 936	\$586,581, 936
Rango	2011	\$135,000, 000	\$123,257, 581	\$244,497, 638
Mars Needs Moms	2011	\$150,000, 000	\$21,392, 758	\$39,549, 758
Cars 2	2011	\$200,000, 000	\$190,785, 745	\$553,285, 745

표 1. 미국 디지털 애니메이션 중 제작비가 1억 달러를 초과한 작품들<sup>6)</sup>

5) 세계 흥행시장 기록은 미국시장 흥행 기록을 합산한 것이다.

6) 출처: <http://www.the-numbers.com/movies/series/DigitalAnimation.php>.

우리나라의 <원더풀 데이즈>(2003)가 기록했던 126억 원이 아직은 최고 기록으로 남아 있는 것을 감안한다면 약 2,869억 원<sup>7)</sup>이라는 제작예산은 천문학적인 수준이라 할 수 있다.

이와 같은 대규모의 예산투입을 할 수 있게 된 주된 이유는 바로 투자된 비용이상의 수익이 창출된다는 점 때문이다. 제작비 1억 달러 이상이 되는 총 26편 중 제작비보다 낮은 흥행을 기록한 것은 <Final Fantasy>(2001)와 <Mars Needs Moms>(2011), 2편에 불과하다.

문화콘텐츠산업의 고수익성과 함께 따라다니는 특성 중의 하나가 고위험도라는 점을 고려한다면 26편중에서 24편이 수익을 만들어냈다는 것은 제작이전 기획개발 단계에서 비용과 수익 산정시 철저한 조사를 통해 수익 창출 가능성을 높게 예상했기 때문에 이와 같은 비용투자가 가능했던 것이다. 즉 대규모의 제작 예산을 투입할 수 있었던 것은 철저한 기획개발을 기초로 하고 있다는 점을 간접적으로 알려주는 것이고 기획개발 단계의 중요성을 확인시켜주는 것이라고 할 수 있다.

이러한 점 때문에 직접적으로 기획개발 단계를 언급하지는 않더라도 이런 단계에 대한 중요성을 강조하는 경우는 쉽게 찾아볼 수 있다. Levy는 <Time Squad><sup>8)</sup>라는 텔레비전용 애니메이션 시리즈를 제작했던 Wasson의 말을 빌려 그 중요성을 설명하고 있다.<sup>9)</sup> 즉, 기획된 일정에 따라 제작이 진행되지 않을 경우 제작비의 낭비를 넘어, 고용인들이 계약 파기, 제작 프로젝트의 취소, 그리고 제작사의 파산까지도 불러일으킬 수 있다고 하면서 기획개발의 중요성을 짚고 있다.

애니메이션 산업을 포함한 문화콘텐츠 산업의 여러 특성 중 여기서 고려해야 하는 또 한 가지는 바로 규모의 경제(economies of scale)이다. 초기 제작비용은 높지만 재생산단계에서의 한계

---

7) 1달러 당 1,100원으로 환산했을 때의 수치이다.

8) 2011년부터 2003년까지 미국의 케이블 채널인 카툰 네트워크(Cartoon Network)를 통해 방영되었다.

9) Levy, *Directing animation*, 2010, pp.34-35.

비용(marginal cost)은 거의 제로에 가깝기 때문에 문화상품, 특히 영상부문의 문화상품에서 그 특징이 더욱 뚜렷하게 나타나고 있다. 게다가 각 단계의 파생상품을 여러 기업이 아닌 한 기업이 동시에 생산하게 된다면 비용대비 수익의 규모는 더욱 커지게 되는 것이다. 애니메이션의 디지털화가 이루어진 이후부터는 이 점 또한 더욱 크게 나타나고 있기 때문에 이와 같은 특성을 내포한 작품을 제작해내기 위해서는 제작 이전 철저한 기획개발이 중요하다는 것을 다시금 강조하게 만든다.

## 2) 제작 현장의 체계성과 효율성 증대의 필요

하청을 통한 양적 성장을 1970년대와 1980년대에 이룩해온 우리나라의 애니메이션 산업은 위에서 언급한 문화콘텐츠 상품의 특성을 확인해볼 수 없었다. 이는 전체 과정 중 메인 프로덕션(main production) 단계에서 동화작업에만 집중해오는 공정의 부분 집중이라는 독특한 산업 특성을 가지고 있었기 때문이다. 원청국가와의 하청계약을 통해 정해진 제작비에 대한 제작을 해오던 것은 고위험도를 떠안지는 않는다는 장점이 있기는 했지만, 자체 제작 생산물에 대한 수익도 가질 수 없는 구조였고, 따라서 수익의 확대를 바라볼 수 있는 파생상품으로의 사업 확대와 유통 및 배급을 통한 이익 창출 또한 바라볼 수 없었던 것이다.

즉, 고수익성과 규모의 경제와 같은 문화콘텐츠 상품으로서의 특성을 명확하게 드러내는 애니메이션산업 환경을 구축하기 위해서는 기획개발 단계의 강화가 무엇보다도 절실한 것이다.

## 3) 투자 대상의 선정과 시장으로의 진입

이와 같은 기획개발단계의 과정이 필요한 것은 무엇보다도 이를 제시해야 하는 대상이 존재하기 때문이다. 특히 단일시장으로 세계 최대 규모인 미국의 텔레비전용 애니메이션 시장에 진입하기 위해서는 기획개발단계를 통해 도출된 기본 사항들을 애니메이션 사업을 하는 미디어 기업들에게 제시해야 하고, 이것이 일반적으로 바이블을 통한 피칭이기 때문이다. 폭스나 카툰 네트워크

크, WB, 디즈니와 같은 애니메이션 사업부가 존재하는 곳에서는 development executive라는 직책이 따로 있을 정도이기 때문이다. 해외 시장 개척 및 진출을 위한 한국 입장에서는 이러한 이유 때문에 기획개발단계가 더욱 필요한 것이다.

## 2. 기획개발 (development) 단계의 개념

### 1) 기본적 정의

기획개발 (development) 단계는 애니메이션 제작을 하기 전 어떤 작품을 만들 것인가를 구상하는 단계라고 할 수 있다. 가장 초기 단계이자 동시에 가장 기초적인 부분으로서 상업/독립 애니메이션 모두 중요하지만 상업 애니메이션의 경우에는 흥행의 성공 여부를 결정짓는 의미를 담고 있는 부분이기 때문에 그 필요성이 더욱 높다고 할 수 있다.

기획개발단계의 시작은 제작사 내부인물이건 제작자이건, 혹은 외부의 저작물(예를 들어 만화 혹은 게임)로부터 나오게 된 아이디어이건 간에 상관없이 누군가에 의해 피칭이 되는 순간부터 시작되는 것이라고 볼 수 있다.<sup>10)</sup>

이 단계는 무엇보다도 제작하게 될 작품의 아이디어가 작품 주제로 결정되고, 제작을 위해 필요한 기초 준비가 이루어지는 단계이다. 여기에는 제작 일정의 확립, 제작 팀의 구성, 제작 예산의 설정, 제작비용의 조달 전략 등 제작 공정의 프레임을 구성하는 단계가 되는 것이다. 이외에도 제작을 진행하는데 필요한 모든 사안에 대해서 이 단계에서 구상을 해야 하는 것이다.

기획개발 단계의 진행에 대해 Miller는 기본적으로 세 단계로 진행된다고 보고 있다.<sup>11)</sup> 1단계는 아이디어를 만들어내는 작가, 예술가, 혹은 창조가들이 애니메이션 제작을 위한 아이디어를 개발하는 시기이고, 2단계는 1단계에서 나온 아이디어를 애니메이션으로 제작하기 위해 이를 담당할 제작/투자자들에게 제시하는

---

10) Marx, *Writing for animation, comics, and games*, 2007, p.27.

11) Miller, "Development & pitching (& development): A primer in three parts", *Animation World Network*, 2007.

피칭이다. 그리고 마지막으로로는 피칭을 통해 아이디어가 제작이 결정되었을 경우에 이를 좀 더 구체적으로 다듬는 시기이다.

기획개발 단계의 진행은 대체적으로 느리게 이루어진다. 수많은 변화와 수정이 이루어지는 단계로서 다음 단계인 제작의 공정으로 진입하기까지에는 짧게는 수개월, 길게는 몇 년이 걸릴 수 있다. 이러한 기간의 문제는 바로 그 다음 단계에 큰 영향을 미치기 때문이다. 충분한 시간을 통해서 완벽한 준비가 이루어졌을 때 다음 단계에서 수정을 해야 하는 위험도가 최대한으로 낮아지고, 그에 따른 추가 제작비용 발생의 가능성도 줄이기 때문이다.

그리고 이러한 과정은 주로 제작자(producer)에 의해 진행된다. 제작자는 제작하려고 하는 애니메이션의 내용뿐만 아니라 제작, 재정, 마케팅 등 다양한 분야에 대한 폭넓은 정보와 경험을 활용해야 하는 전문가로서, 기획개발 단계를 통해서 만들어지게 되는 것은 전적으로 제작자의 역량이라고도 할 수 있다.<sup>12)</sup>

## 2)애니메이션 제작과정에 있어서 기획개발 단계에 대한 논의

기획개발 단계는 위에서도 언급되었던 것처럼 애니메이션 제작의 전체 공정에 있어서 가장 앞부분에 해당된다. 따라서 프로덕션 파이프라인(production pipeline)이라는 하나의 공정으로 볼 때 프로덕션이라는 개념 속에 포함시키지 않는 것이 한국에서는 일반적이었다. 그러나 제작의 한 부분으로서 미국 내에서는 제작 공정을 언급할 때 필수적으로 포함되는 부분이 되고 있다.<sup>13)</sup>

기획개발 단계는 실무제작자를 통해 주로 그 역할과 필요성이 제기되고 있지만, 이를 별도로 보지 않는 의견들도 있다. Furniss의 경우에는 기획개발 단계에 필요한 업무를 프리 프로덕션 단계에 포함시키고 있다.<sup>14)</sup> concept developing이라는 표현으

12) Winder & Dowlatabadi, *Producing animation*, 2001, p.93.

13) Gardner's Guide라는 시리즈 형식으로 애니메이션 제작과 관련된 것들을 다루고 있는 Gardner(2002)와 Muir(2007)의 경우에는 기획개발 단계에 해당되는 내용을 다루고는 있지만 이러한 것들을 파이프라인 내에서 development라는 독립된 단계로 제시하지는 않고 있다. Gardner, *Computer graphics and animation: History, careers, expert advice*, 2002. Muir, *Writing and producing animation*, 2007.

로 기획개발 단계에 유사한 개념을 프리 프로덕션 단계 내부에 두고 있다. 그러나 Furniss는 Winder와 Dowlatabadi의 기획개발 단계의 개념을 인용하면서 이들의 개념을 좀 더 발전시키려 하고 있다.<sup>15)</sup> 즉, Furniss는 제작이전의 모든 것을 담는다는 의미에서, 그리고 제작자와 감독간에 제작의 기반을 다진다는 점에서 기획개발 단계에 대한 인식을 하고 있지만 프리 프로덕션 단계가 실질적인 과정으로 더 중요한 것으로 보고 있는 것이다.

Wells 또한 기획개발 단계가 별도로 존재하지 않는다는 점에서 유사하다.<sup>16)</sup> 애니메이션 제작공정에 대한 언급에서 Wells는 일반적인 구분을 사용하지 않고 업무를 중심으로 한 세부적 구분만 제시하고 있다. 오히려 ‘development’란 용어는 각 업무가 개발을 진척시켜야 한다는 제작 단계적 개념이 아닌 일반적 개념으로만 사용하고 있다. 즉, Wells는 사업적 관점에서의 애니메이션 제작공정이라는 차원이 아닌 아이디어의 발상부터 시작되는 비주얼화의 완성이라는 스토리 제작이라는 관점에만 초점을 맞추고 사업적 부분에 대해서는 큰 비중을 두지 않고 있다.

Bancroft 또한 이와 비슷한 시각에서 보고 있다.<sup>17)</sup> 전체 공정에서 기획개발이라는 개념을 제시하기는 하지만<sup>18)</sup> 각 단계별 주요 역할에 대한 구분에서는 이를 언급하지는 않고 있다. 단지 컨셉트(concept)와 비즈니스(business)라는 구분을 프리 프로덕션 단계 이전에 제시하고 있을 뿐이다.

Withrow는 이와는 조금 다른 측면에서 보고 있다.<sup>19)</sup> 기획개발 단계와 프리 프로덕션 단계를 같은 맥락에서 파악하고 있다. 즉, 연구, 시나리오 작업, 스토리보드 작업, 캐릭터/레이아웃 디자인 작업, 제작일정의 확립, 투자 및 재정 문제의 결정과 성우 캐스팅 등의 역할이 서로 유사하다고 보고 있는 것이다. 그러나 이처

---

14) Furniss, *The animation bible*, 2008, pp.66-67.

15) Winder & Dowlatabadi, 앞의 책, 2001.

16) Wells, *The fundamentals of animation*, 2006, p.10.

17) Bancroft, *Directing for animation*, 2014, p.40.

18) 아래 <그림 1> 참조.

19) Withrow, *Secrets of digital animation*, 2009, p.46.

럼 유사하다고 보는 관점은 작업의 역할이 중첩되고, 역할의 흐름을 중요시하는 점에서 Bancroft와 비슷한 점이 있다.

### III. 기획개발 단계의 역할과 의미

#### 1. 애니메이션 제작 파이프라인 속의 기획개발의 역할

애니메이션의 제작과정이 프리 프로덕션(pre-production), 메인 프로덕션(main production), 포스트 프로덕션(post-production)으로 나뉜다는 것은 잘 알려져 있다. 하지만 실질적으로 중요하면서도 지금까지 한국에 잘 알려지지 않은 부분이 바로 기획개발(development)인 것이다.

즉, 애니메이션 프로젝트 과정은 기본적으로 4 단계로 나누어져야 한다. 첫째 기획개발(development) 단계, 둘째 프리 프로덕션(pre-production) 단계, 셋째 메인 프로덕션(main production) 단계, 넷째 포스트 프로덕션(post-production) 단계이다. 각각의 단계는 진행을 위한 필요한 시간과 인력이 투입되어야 한다. 그리고 각각의 단계에 투입되는 인력의 유형 또한 다르다. 이 과정 중에서 제작에 직접적으로 연결되는 단계는 2단계부터 4단계까지이고, 첫 1단계는 사업을 시작하기 위한 준비단계라고 할 수 있는 것이다.<sup>20)</sup>

그리고 이 4단계에서 추가가 되어야 하는 부분은 완성이 된 프로젝트를 공개하기 위한 과정인 마케팅과 배급(marketing & distribution)이다. 이 단계는 제작과는 직접적인 관계가 없기 때문에 제작 공정에 관한 논의에서 대부분 포함되지 않고 있지만, 기획개발 및 프리 프로덕션 단계에서는 이 최종 단계에 대한 고려를 필히 해야 하기 때문에 광의의 제작 공정을 언급할 때에는 포함이 되어야 한다.

Bancroft는 제작만을 두고 볼 때 그 과정에서 기본적으로 수행

---

20) Raugust(2004)는 애니메이션 제작 공정에 대한 언급에 있어서 기획개발을 포함시키고 있다. 그는 이와 같은 4단계는 바로 애니메이션을 창조(creating)하는 것과 연관되어 있는 것이라고 그 이유를 제시하고 있다. Raugust, *The animation business handbook*, 2004.

해야 하는 업무에 대해서 다음과 같은 그림으로 보여주고 있다.<sup>21)</sup> <그림 1 참조> 이 그림에서는 제작 과정에서 제작에 직접적으로 간여되는 부분만을 언급하고 있다. 즉, 스토리의 개발과 캐릭터의 개발과 같은 것에서부터 시작해서 녹음 편집 및 최종 전달까지 만을 보여주고 있는데 기획개발단계에서는 트리트먼트와 시나리오, 스토리보드 등이 언급되고 있다. 그리고 기획개발 단계의 많은 부분들이 프리 프로덕션 단계와 중첩되는 것으로 보여주고 있는데 이는 업무의 성격상 유사성이 존재하고 있고, 제작의 흐름이 이전 단계에서 다음 단계의 담당부서로 원활하게 이어지기 위해서 필요하다고 보았기 때문이다.

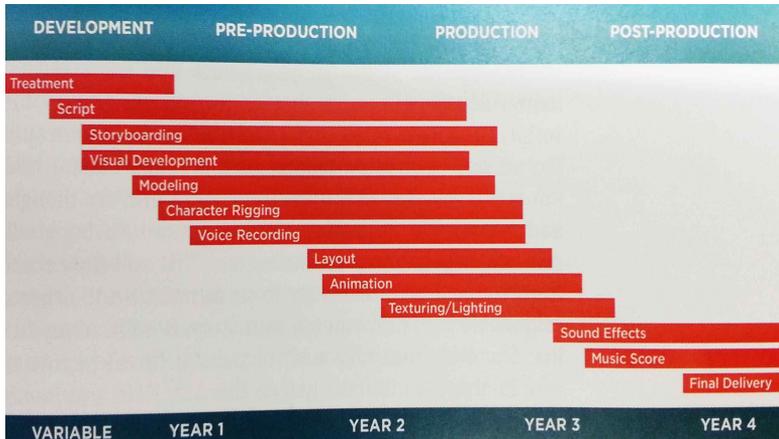


그림 1. 애니메이션 제작단계<sup>22)</sup>

기획개발 단계에 해당하는 업무의 범위는 상당히 광범위하다. 업무에 대한 규정은 대체적으로 비슷하게 제시되지만 약간씩의 차이가 있기는 하다. Winder와 Dowlatabadi는 기획개발단계의 업무에 대해서 다음과 같이 정의하고 있다.

-기획개발 단계에 대한 전반적 검토

21) Bancroft, 앞의 책, 2014, p.43.

22) 출처: Bancroft, 앞의 책, 2014, p.43.

- 제작자의 역할 규정
- 비주얼 자료의 기획개발
- 스토리 관련 자료의 진행

이들은 기획개발 단계의 업무에 대한 지적이 명확히 나온 것은 아니지만 제작자(producer) 역할의 중요성을 강조하면서 기획개발 단계에 대한 필요성을 간접적으로 설명하고 있다.

한편, Milic과 McConville은 기획개발단계의 요소에 대한 정리는 좀 더 구체적으로 나타나고 있다.<sup>23)</sup>

- 핵심 제작팀의 구성
- 시나리오의 개발
- 시각디자인 관련 개념의 정립
- 저작권 문제
- 평가와 프로젝트 기획 수립
- 제작일정 및 예산 문제
- 프로젝트 기획개발과 관련된 최종안 완성

Raugust가 제시한 기획개발 단계의 역할 또한 위의 두 사례와 비슷하지만 좀 더 자세하다고 할 수 있다.<sup>24)</sup> 그는 다른 단계의 업무에 대해서 같이 언급하면서 다음과 같은 기획개발 단계의 업무를 제시했다.

- 작가, 감독, 제작자와 핵심 제작팀원의 구성 및 유지
- 시나리오의 개발
- 캐릭터 개발, 스타일의 설정
- 예산, 일정 및 제작 기획에 대한 구상 및 완성
- 마케팅, 홍보 및 배급 관련 사업자에 대한 논의
- 관련 소프트웨어의 개발 및 운영시험
- 프리 프로덕션 단계에 필요한 제작, 편집, 캐스팅 관련 팀원의 고용에 대한 논의
- 행정, 제작 시스템에 대한 설정
- 바이블의 완성

23) Milic & McConville, *The animation producer's handbook*, 2006, pp.23-41.

24) Raugust, 앞의 책, 2004, pp.57-58.

-작곡자 고용

-구매 혹은 사업동반자로부터 지금까지 이루어진 창작 및 재정 관련 모든 사항에 대한 승인 획득

## 2. 기획개발 단계에서의 개발 필요 요소

### 1)스토리의 개발

위에서 제시된 기획개발 단계의 역할을 살펴보면 크게 두 가지 유목으로 정리될 수 있다. 하나는 프로젝트 콘텐츠 부분이다. 즉, 스토리에 대한 부분이다. 프로젝트 콘텐츠 부분은 그야말로 애니메이션의 내용, 즉 스토리가 되는 부분과 직접적으로 연관되는 것들이다. 기획개발 단계에서는 무엇보다도 구체화된 아이디어를 가지고 제작에 필요한 지원을 받기 위한 활동에 들어갈 준비를 해야 하기 때문에 매우 중요하다.

Winder와 Dowlatabadi, Z.에 의하면 애니메이션의 스토리가 만들어지기 위해서는 일반적으로는 아래와 같은 과정을 거쳐야 한다.

아이디어→콘셉트→바이블(bible)→파일럿(pilot) (프레미스(premise)→아웃라인(outline)→트리트먼트(treatment))→1차 원고→2, 3차 원고→다듬기(polish)<sup>25)</sup>

이 과정을 통해 시나리오가 완성이 되는 것으로서 다양한 형태의 스토리 구상안이 이 단계에서 제시되어야 한다. 첫째는 바이블이다. 바이블은 콘셉트, 캐릭터, 세계관, 스토리라인을 필수적으로 담고 있어야 하는 것으로서 이를 통해 사업동반자나 구매자를 확보해야 한다는 큰 목적이 있다. 바이블은 일반적으로 간략하지만 명확해야 한다는 특징을 가지고 있는 것으로서,<sup>26)</sup> 산업계

25) 이러한 과정은 약간은 다르게 제시될 수 있다. 예를 들어 Marx는 일반적이지는 않지만 스프링보드라는 단계를 거쳐, 프레미스, 아웃라인, 1차 원고, 2차 원고, 그리고 다듬기(polish)라고 보고 있다. Marx, 앞의 책, 2007, pp.28-29.

26) Levy(2009)는 이러한 피칭 바이블에 대해 너무 많은 것을 제시하는 것보다는

에서는 피칭의 필수적인 형식으로 간주되고 있다.<sup>27)</sup>

둘째는 파일럿(pilot)이라고 불리는 프레미스(premise), 아웃라인(outline), 트리트먼트(treatment)<sup>28)</sup>와 같은 것들이다. 시나리오가 나오기 전까지 프로젝트를 위해 제시된 아이디어를 점차 애니메이션 제작에 적합한 형태로 구체화하는 것이라고 할 수 있다. 파일럿의 모든 형태를 다 거칠 필요는 없다. 필요에 따라 선택적으로 거치면 되는 부분이다. 그러나 중요한 것은 바이블을 통해 제시된 콘셉트와 캐릭터, 세계관, 그리고 스토리라인이 단계를 거쳐 가면서 시나리오에 근접하는 형태로 나와야 하는 점이다.

스토리의 아이디어와 콘셉트를 기반으로 바이블이 완성될 무렵에 진행되어야 하는 것이 바로 피칭이다. 피칭의 주요 대상은 투자자이거나 네트워크 방송사, 즉 지상파 방송사이다. 바이블의 제작 혹은 피칭에 필요한 자료의 제작의 핵심은 주요 내용과 캐릭터를 간략하게 제시하는 것이다. 즉, 스토리가 가장 핵심이 되어야 한다.<sup>29)</sup>

## 2)사업부분 요소의 개발

다른 하나는 프로젝트 제작지원 혹은 사업 부분이다. 이 부분에서는 본격적인 제작에 들어가기 이전 준비해야 하는 항목에 대

---

간략 명료하게 하면서 피칭을 받는 사람으로 하여금 좀 더 원하게 만드는 수준 정도로 만드는 것이 낫다는 의견도 제시하고 있다. Levy, *Animation development*, 2009, p.28.

27) Levy, 앞의 책, 2009, p.24.

28) Furniss(2008)는 Beiman(2007)의 의견을 인용하면서 피치처럼 트리트먼트도 생동감 있고 재미있게 만들어야 한다고 주장하면서 피치와 함께 그 중요성을 강조하고 있다. Furniss, 2008, 앞의 책, p.68, Beiman, *Prepare to board! Creating story and characters for animation features and shorts*, 2007.

29) Kenyon(2000)은 니켈로디언(Nickelodeon), 폭스 키즈 네트워크(Fox Kids Network), 카툰 네트워크(Cartoon Network), 폭스 패밀리 채널(Fox Family Channel), 키즈 WB(Kids WB!)의 기획개발 담당자들과의 인터뷰를 통해 이 점을 분명히 밝히고 있다. 이들은 자세한 내용을 모두 피칭을 통해서 제시하려 하기보다는 간략함과 명확함을 기본으로 확신을 주는 차별화된 이야기면 충분하다는 의견을 공통적으로 보여주었다. Kenyon, Dec. 2000, "Pitching perfect: A Word from development", *Animation World Magazine*.

한 구체적이면서도 정확한 진행이 필요하다. 이 부분에서 가장 중요한 것은 크게 세 가지, 즉 재정, 인사, 일정이다. 재정은 제작에 필요한 예산의 확보 및 집행과 관련된 사항들을 준비하는 것이다. 애니메이션의 제작은 상업적 애니메이션, 비상업적 독립 애니메이션과 같은 구분에 상관없이 적지 않은 규모의 예산이 필요하다. 이러한 예산을 최대한 확보할 수 있는 방안과 확보된 예산을 가장 효율적으로 사용할 수 있는 계획이 만들어져야 하는 것이다.

인사는 제작에 필요한 인력을 고용하는 분야로서 기획개발 단계에서 필요한 핵심 인력을 먼저 확보하고, 프리 프로덕션 단계에서부터는 전체 제작 공정에 필요한 모든 인력의 수요를 산정한다. 다음 이에 가장 적합한 인력을 고용하기 위한 계획을 수립하는 것이다. 인력은 크게 제작 인력과 지원 인력으로 나눌 수 있다. 직접 제작에 참여하는 인력이 제작 인력이라면 저작권, 재무 관리, 행정 처리와 같은 업무를 담당할 인력을 지원 인력이라고 할 수 있다. 이러한 인력 확보는 무엇보다도 예산에 맞추어 이루어져야 하는 점이 가장 중요하다.

세 번째로 일정은 전체 제작 일정을 수립하기 위한 기초 계획을 짜는 것이다. 일정 또한 인사 부분에서와 마찬가지로 예산의 고려에 따른 수립이 무엇보다 중요하다. 여유 없이 짜인 일정은 그 과정의 무리가 발생하거나 변수에 대한 대처 수립이 어렵고, 너무 많은 여유가 포함된 일정은 제작 기간의 장기화로 인한 효율성에 문제가 발생할 수 있다는 것은 너무도 잘 알려진 사실이므로 예산과 제작의 효율성 및 변수 대처라는 여러 요소를 종합적으로 고려하는 것이 필수적이다.

이 부분의 중요성에 대한 강조는 Levy와 Bancroft를 통해 뚜렷이 나타나고 있다. Levy<sup>30)</sup>와 Bancroft<sup>31)</sup>는 스토리에 추가가 되어야 할 중요한 항목으로 예산과 일정, 그리고 제작팀을 제시하고 있다. 투자자들의 경우 스토리보다 오히려 제작예산과 일정의 체

---

30) Levy, 앞의 책, 2009, p.86.

31) Bancroft, 앞의 책, 2014, p.184.

계성과 구체성을 무게를 두고 있기 때문이다. 특히 Bancroft는 제작팀 중에서도 핵심 구성원(above the line group)의 명성과 제작경력이 투자의 주요 판단기준이 되기 때문에 이 부분에 대해서도 신중히 고려해야 한다고 강조하고 있다.

### 3. 기획개발 단계에서의 제작자의 역할

이처럼 기획개발 단계에서의 업무는 간단히 말하자면 주로 프리 프로덕션 단계에서 수립되어야 할 구체적 사안에 대한 대항목을 모두 설정해서 종합해야 한다. 이와 같은 업무를 수행해낼 역할과 권한을 가진 자는 바로 제작자(producer)다.<sup>32)33)</sup> 제작자의 참여는 기획개발 단계에서도 가능한 빨리 참여하는 것이 중요하다. 이는 제작자로 하여금 프로젝트 구매예정자와 작가와 초기부터 호흡을 맞춰야 하기 때문이다. 다시 말해서, 구매예정자가 원하는 스타일과 내용을 작가와의 협력을 통해서 만들어내야 하기 때문이고, 그러한 내용이 과연 애니메이션으로 적합한지를 초기에 판단, 결정해야 하기 때문에 프로젝트에 대한 객관적 평가가 이루어져야 하기 때문이다. 물론 이러한 결정과 평가가 있기 위해서는 제작 일정과 예산을 우선적으로 고려해야 한다.<sup>34)35)</sup>

---

32) 애니메이션 프로젝트의 형식이나 규모에 따라 기획개발 단계에 참여하는 제작자의 유형은 약간 다를 수 있다 예를 들어 극장용일 경우에는 일반적으로 제작자(producer)로부터 시작한다고 한다면, 텔레비전 시리즈용일 경우에는 총괄제작자로 통칭되는 executive producer로부터 시작된다고 할 수도 있다.

33) 제작자가 가져야 하는 역할의 중요성 때문에 제작자를 세분화하는 것이 일반적인 경향이다. Gardner(2003: 145-152)는 애니메이션 제작 공정에 큰 책임이 있는 직책으로 매니저와 CEO, 제작자와 총괄제작자를 언급하면서 이들간에 소통이 매우 중요하다고 보고 있다. 한편, 제작자의 경우에는 그 세분화가 더 자세하게 나타나고 있다. executive producer와 producer 외에 film producer, associate producer, film line producer, new media producer, multimedia producer, interactive line producer, web producer, sound producer, web content producer, electronic sound producer, music producer 등 제작 형식과 담당 역할에 따라 세분화했는데 이는 제작환경의 변화를 고려한 것으로 보인다. Gardner, *Careers in computer graphics & animation*, 2003, pp.1456-152.

34) Winder & Dowlatabadi, 앞의 책, 2001, pp.91-92

35) Bancroft(2014)의 경우에는 이러한 역할을 감독 또한 수행해야 한다고 보고 있다. 즉, 작품의 질적 측면을 고려해야 한다면 감독은 스토리뿐만 아니라 이러한 외적 측면, 특히 예산과 제작일정에 대해서도 식견을 가지고 가능하다면

이러한 점을 고려해 볼 때 제작자는 크게 두 가지 점에서 전문가가 되어야 한다. 첫째는 과정을 이해하고 총괄할 수 있는 모든 분야에 대한 전문가급의 식견을 가지고 있어야 한다. 즉, 제작 자체에 대한 부분뿐만 아니라 제작 지원에 해당되는 분야까지도 다룰 능력이 되어야 한다. 스토리에 대한 통찰과 이를 예산 및 일정에 맞게 수정할 수 있어야 하고, 시나리오를 바탕으로 도출되는 캐릭터, 배경과 같은 시각적 자료에 대한 검토능력, 그리고 제작에 필요한 여러 프로그램에 대한 숙달능력과 같은 것들이 이에 해당된다.

두 번째는 평가되기 힘든 항목으로서 바로 제작팀을 이끌 수 있는 리더십이라고 할 수 있다. 제작 핵심 팀으로서 제작 초기에 임명되는 감독(director), 작가(writer) 및 역할에 따른 세부분야 제작자들<sup>36)</sup>을 역할에 맞는 전문가들로 구성하여 이들의 긴밀한 협력을 이끌어내야 한다. 그리고 제작자가 세심하게 고려해야 하는 것은 창작 팀의 구성원들이다. 완성된 시나리오와 비주얼 아트는 전체 제작의 기준이 된다. 따라서 이를 만들어내는데 필요한 초기 참여 실무진을 독려해야 하는 것이다. 게다가 제작자는 전체 제작 인력을 고용에도 참여하여 가장 적합한 능력을 가진 인물을 선발해 내야 한다. 이러한 제작진의 구성 및 선발된 구성원들의 협력을 이끌어내기 위해서 제작 분야에 종사하는 많은 사람들과의 관계를 유지하고 있는 능력 또한 필요한 것이다.

이와 같은 역할을 바탕으로 기획개발 단계에서 프리 프로덕션 단계로 넘어가기 이전에 제작자가 체크해야 하는 사항들은 다음

---

기획하는 단계부터 참여해야 한다는 의미이면서, 애니메이션의 제작의 초기 단계가 창의적인 부분과 사업적인 부분이 같이 진행되어야 하기 때문이다. Bancroft, 앞의 책, 2014, p.42, pp.177-179, pp.183-184. Furniss(2008)의 경우에는 이와는 조금 다른 입장이다. 제작자는 사업적 부분에 대한 책임, 즉 재정, 장비, 일정, 인력과 같은 것에 책임을 지는 것에 반해, 감독은 창의적 부분, 즉 제작 자체에 집중하고 책임지는 역할로 구분해서 정의하고 있다. 그러나 사전제작단계에서부터 감독과 제작자의 협력의 중요성을 강조하면서 서로간의 업무에 대한 이해가 필요하다고 보고 있다. Furniss, 앞의 책, 2008, p.66.

36) 예를 들어, 필요에 따라 고용되는 associate producer, line producer, co-producer 등이 이에 해당된다.

과 같다.<sup>37)</sup>

- 납품일
- 일정
- 제작 예정 작품의 형식, 분량, 테크닉
- 스토리의 복잡성에 대한 분석
- 제작진 및 성우 등의 제작 참여자들의 능력에 대한 분석
- 제작팀 구성
- 제작진 역할 분담
- 제작준비 점검
- 구매자의 책임에 대한 확인
- 마케팅, 라이선싱, 프로모션
- 급여 지급 일정
- 비품 구매안
- 교육
- 인력 배치 비용
- 자료 구입 및 조사
- 기록 및 보관 요소
- 긴급사태 대비 비용

#### IV. 기획개발 단계의 이론화

위에서 제시된 기획개발 단계의 내용들은 하나의 체계로서 정립이 될 필요가 있다. 즉, 이론적 모델의 성립이 필요한 것인데 이는 필요 요소들과 이들의 진행순서로 정리되어야 한다.

##### 1. 기획개발 단계의 기본 진행 순서

위에서 살펴본 것처럼, 애니메이션의 제작에 있어서 가장 중요하면서도 지금까지 이에 대한 고려가 제대로 이루어지지 않았던 단계는 기획개발(development) 단계이다. 기획개발 단계는 제작

---

37) Winder & Dowlatabadi, 앞의 책, 2001, p.102.

할 프로젝트 구상 단계로서 아이디어가 결정되고, 제작을 위해 필요한 모든 준비가 이루어지는 단계이다. 기본적으로 기획개발의 1단계는 제작결정에 있어 가장 핵심적인 스토리의 설정이다. 이 단계에서 시나리오라는 최종 제작 준비물까지 나올 필요는 없다. 하지만, 프리 프로덕션 단계에서 시나리오가 완성되기 위해서, 그리고 투자자 및 제작사의 설정을 위해서는 제작가능하다는 확신을 줄 수 있는 수준의 아이디어가 제시되어야 한다.

다음 2단계로 준비해야 하는 것은 제작과정과 연관되는 사항들에 대한 설정으로서 사업부분인 재정, 인사, 기간의 문제이다. 이 부분의 설정 중요성은 Bancroft의 의견을 통해서 확인할 수 있다. 그는 작품의 질, 비용, 제작기간에 대해서 세 가지가 모두 합치되는 제작을 할 수 없으며 최소 두 가지는 결합될 수 있다는 견해를 제시했다.<sup>38)</sup> 즉, 제작비가 저렴하고 빠른 시간 내에 제작된 것은 작품의 질을 보장할 수 없는 반면에, 수준 높은 작품을 빨리 만들기 위해서는 많은 비용이 든다는 것이다. 또한 작품의 질적 수준은 유지하면서 저렴하게 만들면 빠른 시일 내의 제작은 어렵다고 말하면서 이러한 세 가지 요소 중 어떤 두 가지를 결합할 것인지 결정하는 것은 바로 기획개발 단계에서 이루어져야 한다고 말했던 것이다. 이 부분이 프로젝트의 아이디어와 함께 기초 안이 이루어져야 하는 것이다.

즉, 1차적으로 스토리가 설정이 되고 다음 2단계로 재정, 일정 등의 부분이 설정되는 순서를 가지는 것이다.

## 2. 기획개발 단계의 업무

위에서 언급되었던 것처럼 기획개발 단계는 제작 일정의 확립, 제작 팀의 구성, 제작 예산의 설정, 제작비용의 조달 전략 및 제작 진행에 필요한 모든 사안에 대해서 정리가 되어야 한다. 제작자 혹은 총괄제작자를 중심으로 대본(script), 제작 기획(production plan), 예산(budget), 제작 일정(production

---

38) Bancroft, 앞의 책, 2014, p.42.

schedule), 콘셉트 원화(conceptual artwork), 바이블(bible) 등이 완성이 되어야 하는데, 세부사항은 아래의 <표 2>와 같이 정리될 수 있다.

제작 상황	-핵심 제작 팀 구성: 감독/작가/비주얼 기획 아티스트/비즈니스 담당자/기술 담당자/회계담당자/채용담당자/교육 및 훈련 담당자/인력관리 담당자
시나리오 상황	-작가 계약 -시나리오 작성을 위한 구상: 프리미스/아웃라인/트리트먼트/초안 -바이블과 파일럿
비주얼 기획	-비주얼 작업 위한 콘셉트 설정: 주요 캐릭터 디자인/주요 배경 설정
오디오	-홍보를 위한 성우 예상 배우 캐스팅 준비 -데모 곡 (가능한 경우)
하청제작자	-하청제작업체로부터 데모필름 확보
제작 기획	-예산, 일정 및 제작팀 전원의 구성에 관한 사전 기획안 작성
구매자와의 관계	-시나리오 기획에 관한 정리 -비주얼 작업 기획에 관한 정리 -홍보, 머천다이징, 마케팅, 배급을 위한 부가 수익 사업자와의 교류 -최종본 형식 결정 -제작 일정 기획에 관한 정리

표 2. 제작자가 고려해야 하는 기획개발단계의 구성 요소<sup>39)</sup>

이러한 업무에 대한 세부적 요소들과 기본적 순서를 결합하면 아래와 같이 정리될 수 있다. 1단계 콘텐츠 분야와 2단계 사업 분야로 업무의 성격에 따라 구분이 된다.

39) Winder & Dowlatabadi, 앞의 책, 2001, pp.60-62에 제시된 내용을 요약, 정리.

1단계에 해당하는 콘텐츠 부분은 바로 스토리와 직접적으로 연관이 되는 항목에 대한 업무의 진행인 것이다.<표 3 참조>. 아이디어를 스토리로 만들어야 하는 단계로서 시나리오로 진행되기 위한 필요 항목들을 제작하는 스토리 부문과, 이러한 아이디어가 비주얼화 되기 위한 요소들의 사전작업이 이루어져야 하는 오디오/비디오 부문으로 볼 수 있다. 이 단계에 제시된 것들은 모두 완성을 요구하는 것은 아니다. 스토리 부문에 관련된 항목에 대한 집중이 우선시 되고, 가능할 경우에 오디오/비디오 부문에 대한 항목들을 시행하는 것이 필요하다.

콘텐츠 부분	스토리	<ul style="list-style-type: none"> <li>-기본 스토리 분석 및 평가</li> <li>-바이블의 제작 및 완성</li> <li>-파일럿의 제작</li> <li>-시나리오의 개발</li> </ul>
	오디오/ 비디오	<ul style="list-style-type: none"> <li>-비주얼 자료의 기획개발</li> <li>-캐릭터 개발, 스타일 설정</li> <li>-시각디자인 관련 개념정립</li> <li>-관련 소프트웨어의 개발 및 운영시험</li> <li>-데모 음악 제작</li> </ul>

표 3. 기획개발 단계 중 콘텐츠 부문에 대한 업무 요소

1단계의 콘텐츠 부문에 대한 작업이 진행되면서 다음 단계로 진행되어야 하는 것은 바로 2단계 사업부분이다.<표 4 참조> 2단계의 항목에 대해서는 약간의 견해차가 있을 수 있으나 위에 제시된 세 가지 항목은 필수적이라고 할 수 있다. 재정의 문제, 즉 제작에 필요한 비용의 산정으로서 이 부분은 매우 중요한 것으로서 인사 및 일정과도 직접적으로 연결된다. 인사의 경우 고용 인력의 숫자 및 전문 인력과 단순 인력의 인건비와 연결되기 때문이고, 일정의 경우 제작 일정이 길수록 예산은 증가할 수밖에 없기 때문이다. 더 중요한 것은 변수에 대한 고려가 있어야 한다. 일정이 예정보다 길어질 경우 인력의 고용기간이 길어지면서 비

용은 증가할 수밖에 없기 때문이다. 결국 이러한 2단계 사업부분에 대한 결정은 경험이 쌓인 제작자나 총괄제작자일수록 좀 더 현실적인 방안이 나오게 되는 것이기 때문에 제작자의 확보는 결국 기획개발에서 중요하다는 것을 증명해주는 것이다.

사업 부분	재정	<ul style="list-style-type: none"> <li>-예산안 설정</li> <li>-마케팅, 홍보 및 배급 관련 사업자에 대한 논의</li> <li>-구매 혹은 사업동반자로부터 창작 및 재정 관련 사항 승인 획득</li> <li>-저작권 문제 검토</li> <li>-제작관련 물리적 품목 구매 관련 검토</li> </ul>
	일정	<ul style="list-style-type: none"> <li>-프로젝트 기획 수립</li> <li>-제작 기간 설정</li> <li>-프로젝트 기획안 평가검토 및 수정</li> </ul>
	인사	<ul style="list-style-type: none"> <li>-제작자의 역할 규정</li> <li>-작가 계약</li> <li>-핵심 제작팀 구성</li> <li>-프리 프로덕션 단계에 팀원의 고용에 대한 논의</li> <li>-제작 지원 부서 설정</li> <li>-작곡자 고용</li> <li>-하청 제작사와의 계약</li> <li>-고용 인력 교육</li> </ul>

표 4. 기획개발 단계 중 사업부분에 대한 업무 요소

이와 같은 2단계에 걸친 필요 항목들의 제작이 예산투자와 제작결정으로 연결되는 것이고, 실질적인 제작의 첫 단계인 프리 프로덕션 단계로 넘어가게 되는 것이다.

## V. 기획개발 단계에 대한 세부 연구의 제언

본 연구는 애니메이션의 제작 공정 중에서 지금까지 잘 다루어지지 않았던 기획개발(development) 단계의 체계화를 위한 이론

적 고찰을 목적으로 하고 있다. 제작과정이 가장 체계적인 미국의 방식을 중심으로 그 특징을 주로 살펴보았으나, 이 과정을 통해 기획개발 단계와 연관되는 분야에 대한 세분화된 연구가 더 필요하다는 것 또한 드러나게 되었다. 이는 아래와 같이 제시할 수 있다.

#### ① 기획개발 단계의 타임라인에 대한 완성

본 연구에서는 기획개발 단계의 구성 요소에 대한 도출이 주로 이루어졌다. 기획개발 단계의 진행에 대한 간단한 전개까지는 제시되었지만, 이 부분에 대한 플로 차트와 같은 모델안의 제시까지는 자세하게 이루어지지 못했다. 이 부분에 대한 별도의 연구가 필요하다. 이는 애니메이션 제작의 경험 축적이 많지 않은 주체에게 일종의 매뉴얼과 같은 역할을 할 수 있기 때문이다.

#### ② 형식별 기획개발 단계의 연구의 필요

본 연구에서 제시된 기획개발 단계는 애니메이션 제작에서 필요한 것이지만 형식적 차이에서 오는 이 단계의 차이점까지는 고려하지 못하고 있다. 즉, 극장용과 텔레비전용 애니메이션이라는 형식의 차이를 고려한 기획개발 단계의 연구가 필요하다. 왜냐하면 두 형식 간에 있어서 가장 필수인 시나리오는 큰 차이가 있기 때문이다. 극장용 애니메이션의 제작에 대한 경험이 텔레비전용에 비해 상대적으로 부족한 현실을 고려한다면 극장용 애니메이션 제작을 위한 기획개발 단계라는 세부적 연구가 좀 더 필요하다.

#### ③ 사례중심 연구의 필요

해외 사례와 국내 사례에 대한 비교 연구가 필요하다. 제시된 기초적 이론에 대한 사례의 분석을 통한 검증 차원의 연구이다. 본 연구는 우리나라에서는 이론적인 형태로 제시되지 않던 기획개발 단계에 대한 부분에 대해 미국적 사례를 중심으로 이루어졌다. 이러한 미국적 형식은 체계성이라는 측면에서는 장점을 가지고 있지만, 이런 장점이 우리나라의 제작 공정에도 그대로 반영이 되어야 한다는 것을 의미하지는 않다.

따라서 본 연구는 한국의 제작 사례를 통해 그 수용여부를 확

인하는 과정이 필요하다. 특히 후속 연구가 미국의 제작 과정 사례와 한국의 제작 과정 사례를 비교하는 과정이 된다면 가장 적절한 분석이 될 수 있다고 본다.

#### ④ 제작자와 총괄제작자를 중심으로 한 역할자 중심의 접근

Bancroft에 의하면 제작자(producer)는 전체 스태프를 뭉치도록 이끌어주면서 동시에 감독이 예산이나 일정과 같은 문제로부터 해방시켜줄 수 있어야 한다고 하면서, 제작자의 중요성을 blocker과 cheer leader의 역할을 합친 것과 같다고 비유했다.<sup>40)</sup>

기획개발 단계에 대한 검토를 통해서 드러난 제작자의 중요성은 애니메이션 제작의 체계화 과정에서 큰 비중을 차지한다고 할 수 있다. 따라서 제작자를 중심으로 한 역할자 중심의 접근이 필요하다. 여기에 같이 고려해야 할 것이다. 총괄제작자(executive producer)이다. 애니메이션 제작 결정부터 진행에 대해 초기부터 주도를 하는 역할 담당자가 제작자와 총괄제작자라는 것이 이번 연구를 통해서 다시 한 번 부각되었기에 이들을 중심으로 한 세부적 연구는 이런 역할을 할 수 있는 인력을 양성하기 위한 교육 혹은 실무 프로그램의 개발 관련 연구와 병행해서 이루어질 필요가 있다.

#### ⑤ 인적 네트워크에 대한 연구

마지막으로 제시해야 하는 후속 연구는 인적 네트워크(human source network)의 구축에 관한 분석이다. 이러한 인적 네트워크 구성에 관한 연구가 필요한 것은 애니메이션 제작은 대규모 인력이 투입되는 분야이기 때문이다. 애니메이션 제작의 디지털화가 제작 인력의 축소와 인건비의 감소를 가져왔다 하더라도 투입되는 인력의 규모와 투자자의 중요성은 매우 중요하다. 인적 네트워크의 중요성은 Strike의 인터뷰를 통해서 잘 나타나고 있다.<sup>41)</sup> 그는 니켈로디언의 Eric Coleman이나 디즈니 TV의 Meredith Metz와 같은 기획개발부서 종사자들의 의견을 빌어 기업 기획개발부

40) Bancroft, 앞의 책, 2014, p.181.

41) Strike, "Development execs: Who they are and how they got there", *Animation World Network*, 2005.

서의 종사자들의 입장에서 바라본 인적 네트워크에 대해 설명하면서 애니메이션 프로젝트의 성공에서 인적 관계는 매우 중요하다고 강조했다.

이러한 인적 네트워크는 외적 네트워크와 내적 네트워크라는 두 가지로 구분할 수 있다. 외적 네트워크란 주로 제작을 위해 필요한 자원을 제공해줄 수 있는 투자자 등과 같은 사람들을 의미하는 것이고, 내적 네트워크란 제작에 참여한 인력을 의미하는 것이다.

외적 네트워크에 대한 부분은 시나리오 작업과정<sup>42)</sup>과 에이전트 고용 및 활용의 문제<sup>43)</sup>를 중심으로 제시한 Marx<sup>44)</sup>에 피칭과 같은 경우를 중심으로 언급한 Levy<sup>44)</sup>와 Miller<sup>45)</sup> 등 여러 사람에 의해 언급되었다. Levy는 내적 네트워크의 중요성도 지적하면서 제작팀의 효율적 운영과 비용과 기간 내에 원하는 수준의 작품을 이끌어내기 위해서는 무엇보다도 제작자나 감독의 커뮤니케이션 능력과 리더십 등이 중요한 요소라고 제시했던 것이다.<sup>46)</sup> 이러한 네트워크의 문제는 주로 위에서 언급된 총괄제작자와 제작자와 직접적으로 연결되는 것으로서 이 부분에 대한 연구가 별도로 진행될 필요가 있다.

## 참고문헌

제프리 스캇, 올댓스토리/강지원/김희재/박세영/전현지, 『스토리로 성공하는 애니메이션은 이렇게 써라』, 커뮤니케이션북스, 2010.  
Bancroft, T., *Directing for animation*, Focal Press, 2014.

---

42) Marx, 앞의 책, 2007, p.57.

43) Marx(2007)와 제프리 스캇(2010)은 이러한 에이전트에 대한 부분을 지적하고 있다. Marx, 앞의 책, pp.65-68, 제프리 스캇, 올댓스토리 외 역, 『스토리로 성공하는 애니메이션은 이렇게 써라』, pp.241-250.

44) Levy, 앞의 책, 2009, pp.64-67.

45) Miller, 앞의 글, Dec. 2007.

46) Levy는 제작의 효율적 진행을 위해서 최고 책임자로서 가져야 하는 중요한 부분에 대해 정리하고 있다. Levy, 앞의 책, 2010, pp.211-228.

- Beiman, N., *Prepare to board! Creating story and characters for animation features and shorts*, Elsevier Focal Press, 2007.
- Furniss, M., *The animation bible*, Abrams, 2008.
- Gardner, G., *Computer graphics and animation: History, careers, expert advice*. GGC publishing, 2002.
- \_\_\_\_\_, *Careers in computer graphics & animation*, GGC Publishing, 2003.
- Honthaner, E. L., *The complete film production handbook*, Focal Press, 1997.
- Lee, J. J. Jr. & A. M. Gillen, *The producer's business handbook*, Focal Press, 2011.
- Levy, D. B., *Animation development*, Allworth Press, 2009.
- \_\_\_\_\_, *Directing animation*, Allworth Press, 2010.
- Marx, C., *Writing for animation, comics, and games*, Focal Press, 2007.
- Milic, L., & McConville, Y. *The animation producer's handbook*, McGraw Hill, 2006.
- Muir, S. *Writing and producing animation*, GGC Publishing, 2007.
- Musburger, R. B. & G. Kindem, *Introduction to media production*, Focal Press, 2009.
- Raugust. K. *The animation business handbook*, St. Martin's Press, 2004.
- Scott, J. *How to write for animation*, Overlook Press, 2002.
- Webber, M. *Animation scriptwriting: The writer's road map*, GGC Publishing, 2000.
- Wellins, M., *Storytelling through animation*, Charles River Media, Inc, 2006.
- Wells, P., *The fundamentals of animation*, AVA publishing SA, 2006.
- Winder, C., & Dowlatabadi, Z. *Producing animation*, Focal Press, 2001.
- Withrow, S. *Secrets of digital animation*, RotoVision SA, 2009.
- Wright, J. A., *Animation writing and development: From script development to pitch*, Focal Press, 2005.
- DeMott, R., "Terry Kalagian joins Rainmaker as VP of business

- development” , *Animation World Network*, Sep. 2009, 2013.1.10<http://www.awn.com/news/business/terry-kalagian-join-s-rainmaker-vp-business-development>
- \_\_\_\_\_, “Coolabi appoints Scurfield head of development and production” , *Animation World Network*, June, 2010, 2013.1.10<http://www.awn.com/news/business/coolabi-appoints-scurfield-head-development-and-production>
- Kenyon, H., “Pitching perfect: A Word from development” , *Animation World Network*, Sep. 2000, 2013.1.10, <http://www.awn.com/mag/issue5.06/5.06pages/pitchsurvey.php3>
- Miller, C., “Development & pitching (& development): A primer in three parts” , *Animation World Network*, Dec. 2007, 2013.1.10, <http://www.awn.com/articles/development-pitching-development-primer-three-parts>
- Nagel, J., “The development deal” , *Animation World Network*, April 2011, 2013.1.10, <http://www.awn.com/blogs/behind-deal/development-deal>
- Strike, J., “Development execs: Who they are and how they got there” , *Animation World Network*, 2005, 2013.1.10, <http://www.awn.com/articles/profiles/development-execs-who-they-are-and-how-they-got-there>

## ABSTRACT

### Theoretical Approach on the Development Stage of Animation Production Pipeline

Kwon, Jae-Woong

This research focuses on the part of animation production pipeline. Among the four stages in the process (development, pre-production, main production, and post-production), this research explores theoretical features of the development stage. As the development stage is not well-known and theorized in Korea, this research provides roles and values of the development stage.

The development stages is very important because two works have to be proceeded in this stage. First, the story idea for making animation should be decided. Ideas have to be developed into definite synopsis. And, the bible to pitch for investors are prepared on the basis of the story.

Secondly, the basic production plan has to be initiated. This production plan includes the financial budget, the production schedule, and the production team. These three elements are so crucial that the producer (or executive producer) should take into consideration from the early stage of production.

Key Word : development, production, story, budget, personnel, schedule, (executive) producer

권재웅  
한림대학교 언론정보학부 디지털콘텐츠전공 부교수  
(200-702) 강원도 춘천시 한림대학길 39  
Tel : 033-248-1936  
kwonjw@hallym.ac.kr

논문투고일 : 2013.10.29

심사종료일 : 2013.11.25

게재확정일 : 2013.11.25