http://dx.doi.org/10.5392/JKCA.2014.14.11.102

공연여건 성장에 따른 예산계획의 변화모색

Change to Plan Budgeting According to Development of the Environment of Performing Arts in Korea

정달영
동국대학교 영상대학원 공연예술학과

Dal-Young Jeong(jdy1972@dongguk.edu)

요약

본 연구는 공연여건의 성장에 걸 맞는 투자시스템으로의 변화를 모색하는 데 있다. 특히, 제작사들이 원하는 장기공연이나 오픈런 방식으로 공연여건이 조성되고 있는 상황에서 연장공연 여부를 신속히 판단할 수 있고, 제작자와 투자자 양자가 만족할 수 있는 미국식 예산수립 방식으로의 변화모색이 필요한 시점이다. 이에 구체적으로 3가지 방안을 제시하였다. 첫째, 연장공연이나 재공연 여부를 보다 정확히 판단하기 위해서는 현재와 같이 평균비용(Average Cost)을 산출하여 평균수입과 비교하기보다는 미국과 같이 한계비용(Marginal Cost)을 산출해서 비교해야 할 것이다. 둘째, 수익배분에 대한 불합리성을 극복하기 위해서는 현재와 같이 총제작비를 투자모수로 삼기보다는 미국과 같이 총제작비에서 운영비용(Operating Cost)을 제외한 프로덕션비용(Production Cost)만을 투자모수로 삼아야한다. 셋째, 앞서 언급한 한계비용의 산출과 프로덕션비용의 산출을 위해서는 미국 지출예산(Expense Budget)의 이원화 작성법의 국내 적용이 필요하겠다.

■ 중심어 : | 예산계획 | 한계비용 | 투자모수 | 운영비용 | 프로덕션비용 |

Abstract

It is a time to change the investment system for performances of co-producing according to development of the environment of performing arts in Korea. If we keep producing performances through the conventional method of the investment, we soon fall behind because production costs will increase by extension of the performance period. Investment companies generally require to the production company the investment principal guarantee as a condition for a investment. Producing companies have been producing performance with only ticket revenue and money of investment companies without their own money. Those two unreasonable things have raised a risk. So first of all, it is necessary to account marginal cost instead of average cost to decide more exactly open-running of performance. Second, it is necessary to change total cost as an investment parameter to production cost to avoid the unreasonable demands, such as a principal guarantee to production company. Therefore, we have to accept the budget planning of the United States to account the marginal cost and the production cost.

■ keyword : | Budget Planning | Marginal Cost | Investment Parameter | Operating Cost | Production Cost |

접수일자 : 2014년 07월 17일
수정일자 : 2014년 09월 01일
심사완료일 : 2014년 09월 15일
교신저자 : 정달영, e-mail : jdy1972@dongguk.edu

Ⅰ. 서 론

2003년 삼성경제연구소의 『산업화에 접어든 공연예술』 보고서에 따르면, “영화, 음악 등 국내 콘텐츠산업들은 성장과정에서 공통적인 변화를 경험해 왔으며 공연예술의 경우에도 이러한 변화들이 예외 없이 나타났다”고 하였다. 공통적인 변화로는 ‘국산콘텐츠의 주도’, ‘선순환과정의 경험’, ‘인프라구축에 따른 시장확대’, ‘복합 콘텐츠기업의 등장’ 등 4가지를 꼽았다. 그리고 공연의 경우 타 콘텐츠에 비해 이런 변화가 최근에야 나타나고 변화진행속도도 느려, 산업화과정 4단계(초기-성장기-성숙기-쇠퇴기) 중에서 [그림 1]과 같이 성장단계를 목전에 둔 초기에 머물러 있다고 하였다[1].

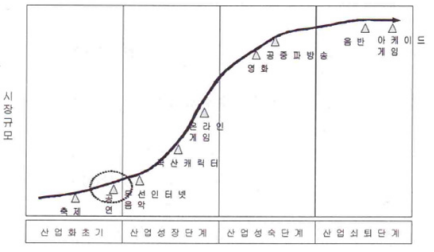

그림 1. 공연예술의 산업화단계상 위치

이후 10년이 흐른 지금 위의 4가지 기준으로 변화의 정도를 고려할 때 공연예술이 산업화 성장단계에 진입했다고 필자는 판단한다. 비록 국내 공연 창작물이 시장을 주도한다고 판단할 근거는 없지만 경쟁력은 지속적으로 높아지고 있다. 이는 2003년 당시 성공사례들이 해외 공연물에 국한되었다면, 그 이후로는 국내 창작물에서도 ‘선순환과정의 경험’의 핵심인 성공사례가 많아졌기 때문이다. 그리고 공연시설들이 지속적으로 증가하여 인프라구축에 따른 시장확대가 지속되고, 당시 유일한 복합기업 CJ E&M 외에도 iHQ, 대명컬처테인먼트, 인터파크 등이 공연제작과 공연장운영 사업을 새로이 시작하였다.

이외에도 공연산업의 성장단계로의 진입여부는 경영학의 제품수명주기와 매출과의 상관관계로도 충분히 유추할 수 있다. 즉, [그림 1]과 같이 4단계로 구분되는 제품수명주기는 시간이 경과함에 따라 매출과 이익이 변화하는 데 성장기는 매출과 이익이 급속하게 증가하는 기간이다. 따라서 공연 장르를 단일 제품으로 가정했을 때, 티켓판매금액의 급속한 증가기간을 성장기로 볼 수 있겠다. 인터파크 자료에 따르면, 2007년 1,434억 원이었던 자사 사이트 유료티켓 판매액이 2013년 3,883억으로 6년 동안 271%나 급성장하였다. 그리고 2012년 주5제 전면시행에 따른 여가시간의 증대는 문화예술향유를 증가시켜 공연시장을 보다 확대시키고 있다[2].

위와 같은 공연여건의 성장에 맞춰 제작사들도 다양한 노력을 경주하고 있지만 투자에 대한 수익배분과 관련되어서는 기존의 구태의연한 방식을 개선하지 못하고 있다. 문화산업의 불투명한 투자시스템을 극복하고 공정성과 투명성 확보 등을 목적으로 2007년부터 시행된 ‘문화산업전문회사’ 제도의 활용도가 매우 저조하고, 공연제작사와 투자사간의 분쟁이 지속적으로 발생하고 있기 때문이다.

따라서 본 연구는 공연여건의 성장에 걸 맞는 투자방식으로의 성장을 모색하는 데 목적이 있다. 특히, 제작사들이 원하는 장기공연이나 오픈런 방식으로 공연여건이 조성되고 있는 상황에서 연장공연 여부를 신속히 판단할 수 있고, 제작자와 투자자 양자가 만족할 수 있는 미국식 예산수립 방식으로의 변화모색이 필요한 시점이다.

이를 위한 연구범위로는 상업성이 있으면서 투자유치를 필요로 하고 한 달 이상의 기간을 공연하는 연극, 넌버벌 퍼포먼스, 뮤지컬 등으로 장르를 한정하였다. 따라서 비상업적인 무용이나 전통예술 등과 일반적으로 한 달 미만 공연하는 콘서트 등은 연구범위에서 제외하였다. 또한 연구방법으로 삼성경제연구소의 4가지 변화를 중심으로 각종 통계자료와 문헌조사를 수행하였다. 그리고 이를 보완하고 뒷받침하기 위해 투자사, 제작사 등과의 개별 인터뷰를 통한 델파이기법을 적용하였다[1].

1) 2013년에 투자유치가 이루어진 연극과 뮤지컬에 제작 또는 투자업무로 직접 종사한 사람 중에서 질문에 적극적으로 답하고 본 연구목적이 타당하다고 동의한 전문가 10인을 대상으로 하였다. 투자관련 3명(아시아인베스트먼트 투자담당, 오픈리뷰 대표 이사, 대명컬처테인먼트 공연담당), 제작관련 4명(연우무대 대표, 아시아브릿지컨텐츠 컴퍼니매니저, 오디뮤지컬 컴퍼니 전 제작감독, 익스트림플레이 기획팀장), 기타 3명(블루스퀘어 공연 PD, 한국뮤지컬협회 사업국장, 동국대 교수) 등과 2014년 1~2월 기간에 대면 또는 전화인터뷰를 통해 의견을 수렴하여 종합하였다.

II. 공연여건의 성장

1. 국내 창작공연의 성공사례 증가

삼성경제연구소는 2003년 당시 해외뮤지컬 <오페라의 유령> <캣츠>, 해외오페라 <투란도트>, 해외 연주단의 음악회 등이 국산보다 더 인기가 있어 공연의 경우 외국콘텐츠가 더 우세하다고 하였다. 이후 2007년의 노무라종합연구소의 보고서에 따르면 뮤지컬, 연극의 경우 "대중음악이나 영화처럼 아직까지 국내 컨텐츠가 시장을 주도하고 있다고 볼 수는 없지만 <난타>, <명성황후>, <비보이를 사랑한 발레리나>, <점프>, <이은결의 마술쇼> 등 성공사례들이 늘어가고 있음은 분명"하다고 하였다[3]. 이런 성공사례 탄생이 수익창출로 이어지고 이는 투자와 인재의 유입을 통해 경쟁력이 강화되어, 시장이 확대되며 성장·발전하는 것이다.

아직까지 국산 콘텐츠가 시장을 주도한다고 판단할 근거자료는 없으나 성공사례는 지속적으로 나오고, 로얄티를 받고 수출하는 작품들도 등장하였다. <사랑은 비를 타고>, <김종욱 찾기>, <빨래>, <블랙 메리 포핀스> 등이 일본과 중국에 라이선스 제공을 통해 로얄티를 받고 있지만 트렌드로 보기에는 아직 무리가 따른다. 또한 CJ가 중국에 합작법인을 설립하는 등 창작 공연들이 [그림 2]와 같이 '수출에 따른 재도약 시기'로 전진한 것으로는 판단된다.

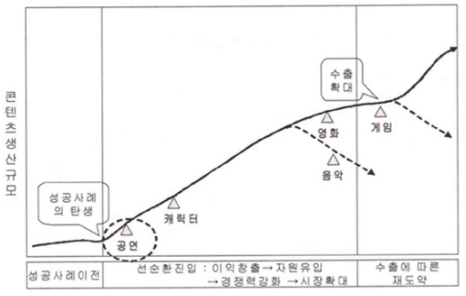

그림 2. 순환과정상 콘텐츠산업의 위치

2. 공연시설 및 복합기업의 증가

2011년 말 기준 전국 공연시설은 862개 이며, 이중 2003년 삼성경제연구소의 연구 이후인 2004년부터 2011년까지 최소 36개, 최대 59개 공연시설이 매년 새로이 건립되었다[4][5]. 즉 8년간 412곳의 공연시설이 설립되었으며, 이는 전체 공연시설의 47.8%에 해당된다. 특히, 2011년 디큐브아트센터와 블루스퀘어(삼성전자홀과 삼성카드홀), 2013년 대학로뮤지컬센터 등의 오픈은 대형 뮤지컬제작사들에게는 단비와도 같았다. 그동안 서울시내에 이들이 필요로 하는 1,000석 이상의 객석을 갖추고 수개월 이상 장기대관을 할 수 있는 곳은 민간(기업)이 운영하는 샤롯데씨어터와 LG아트센터 등에 국한되었기 때문이다. 물론 대규모 공연장을 보유한 국공립 공연시설들도 있으나 이들은 공공시설이기에 특정 공연에 장기대관을 해주는 데에는 제한이 있었다.

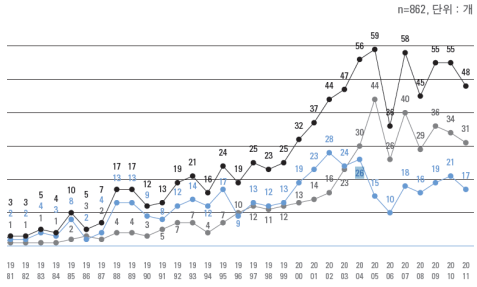

그림 3. 공연시설 개관년도 추이

어쨌든 다양한 규모의 민간극장의 개장으로 인해 공연장 선택의 폭이 넓어졌을 뿐만 아니라 장기 공연이 가능해져서 공연 제작사들은 이전과는 다른 제작환경에 직면하게 되었다. 투자사 역시 장기공연에 따른 투자비 증가로 인해 수익이 보다 커질 수도 있겠지만 그만큼 위험 부담도 커짐으로 인해 이들 역시 새로운 투자환경에 직면하게 되었다.

또한, 2003년 당시 유일한 복합기업 CJ E&M 외에도 최소 3개의 복합기업들이 등장하였다. 앞서 언급한 iHQ 외에도 대명리조트 자회사인 ㈜대명컬처테인먼트는 영화투자에서 공연투자로 투자분야를 확대하였고, 2014년에는 2개의 중극장을 보유한 'DCF 대명문화공장'을 대학로에 오픈하여 공연장 운영도 시작하였다. 그리고 온라인 쇼핑몰 인터파크는 2011년 한남동에 블루스퀘어를 건설·운영하며 공연제작도 병행하고 있다.

3. 티켓매출 및 여가시간의 증가

경영학(또는 마케팅)에서의 제품수명주기와 매출·이익과의 변화를 통해서도 공연의 성장단계로의 진입 여부를 손쉽게 판단할 수 있다. 즉, “전형적인 제품수명주기는 시간이 경과함에 따라 단계별로 매출과 이익이 변화함을 보여주는 데, 성장기는 매출과 이익이 급속하게 증가하는 기간이다[6]”. 이에 따라 공연 전체를 하나의 상품으로 가정했을 때, 티켓판매금액의 급속한 증가기간을 성장기로 볼 수 있겠다. 단, 이익에 관해서는 관련 통계가 없기에 여기에서는 고려하지 않기로 한다.

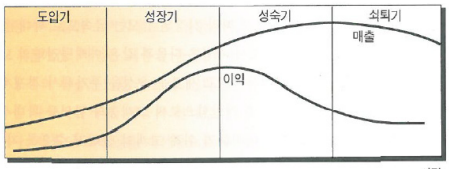

그림 4. 제품수명주기와 매출, 이익

국내 최대 온라인 티켓예매처인 인터파크의 공연 장르별 유료티켓 판매액을 살펴보면, 2013년 결산기준 뮤지컬 장르가 1,767억 원으로 가장 큰 시장규모를 형성하고 다음으로 콘서트, 연극, 클래식, 무용/전통예술 순이다. 6년 전인 2007년 역시 장르별 시장규모 순위는 똑같았으나, 성장률에 있어서는 무용/전통예술이 529%로 가장 높았고 다음으로 콘서트, 클래식 순이다. 다만 뮤지컬과 연극의 경우 6년간 성장률 평균인 271%에 미치지 못하고 있지만 두 장르역시 6년간 2배 이상의 급성장을 하였다[7][8].

표 1. 공연 장르별 판매금액 (단위: 백만원)

장 르	2007년	2013년	성장률
뮤지컬	80,316	176,700	220 %
콘서트	46,737	168,400	360 %
연극	10,715	21,500	201 %
클래식	4,625	16,100	348 %
무용/전통예술	1,058	5,600	529 %
합 계	143,453	388,300	271 %

*뮤지컬 장르에 넌버벌 퍼포먼스 포함

더불어 2012년 주5일제(또는 주40시간 근무제) 전면 시행에 따른 여가시간의 증대는 시간부족 문제를 개선하여 공연시장을 보다 확대시킬 것으로 예상된다. 이는 여가활동의 걸림돌인 시간부족 문제를 개선시킬 수 있는 커다란 사회적 변화라 할 수 있다. 여가활동에 있어 ‘시간부족’은 평일의 경우 47.3%로 가장 큰 장애요인이고, 주말/휴일의 경우 38.7%로 ‘경제적 부담’(56.5%) 다음이기 때문이다. 즉 여가활용실태에서 예술감상은 평일과 주말/휴일의 경우 각각 여가활동 우선순위 10위 밖으로 나타나지만 희망하는 여가활동에는 평일 3위, 주말/휴일 7위로 조사되어 여가시간의 증가는 예술감상 증가의 기회로 볼 수 있다[9].

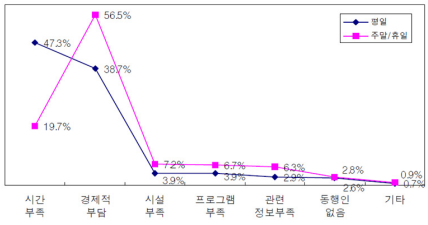

그림 5. 여가활동 걸림돌: 평일과 주말/휴일 비교

Ⅲ. 투자방식 변화모색의 필요성

지금까지 언급한 공연여건의 성장에 발맞춰 국내 제작사들은 작품의 질 제고를 위한 노력뿐만 아니라 마케팅 계획을 사전에 치밀하게 수립하는 등의 다양한 노력을 하고 있다. 그러나 투자방식에 있어서는 기존의 낡은 방식에서 진일보하지 못하는 것으로 나타난다[10].

상업 공연을 제작하는 데 있어서 제작사가 가장 중요시하는 것은 투자금의 유치일 것이다. 현재 국내에서 영리를 추구하는 공연제작에 있어 제작사 단독으로 제작하는 경우보다는 투자유치나 공동제작의 형태를 띠는 경우가 많다. 이는 제작비가 수십억 원이 소요되는 대극장 공연에만 해당되는 것이 아니라 수억 원의 제작비가 드는 중·소극장 공연에서도 쉽게 찾아볼 수 있다.

이러한 공동제작 방식은 경영학적 관점에서 위험을 예측하고 회피하는 리스크 헤지(Risk Hedge)에 해당하며, 이는 기업 경영에 있어서 중요한 전략중 하나이다.

특히, 문화콘텐츠 사업은 '하이 리스크 하이 리턴'(High-Risk High-Return) 등의 특성을 가지기에 다른 산업에 비해 위험도가 매우 높아 리스크 헤지는 공연을 포함한 문화콘텐츠를 생산하는 기업에게는 매우 중요한 전략이라고 할 수 있다[11].

한편, 투자사 입장에서는 투자에 앞서 흥행 가능성 여부를 최우선으로 고려한 다음으로 공연제작비, 투자금액, 손익분기점, 수익배분 등을 면밀히 검토한다. 이 중 흥행 가능성 여부를 판단하는데 대본, 스타의 출연 여부, 공연장의 인지도, 공연기간과 시기 등이 고려되고 있다. 투자사는 흥행이 가능하다는 판단이 서면 제작사와 협의를 하는데, 이때 투자금의 회수조건이 가장 중요시되고 있다. 원래는 투자금액이 제작비에서 차지하는 비중에 따라 수입을 분배해야 하는데, 현재까지도 '원금보장'을 요구하거나 또는 이와 유사한 '투자금 우선회수'를 계약조건으로 하는 경우가 다반사이다[2].

가령 10억 원 제작비에 5억 원을 투자한 공연이 정산결과 4억 원의 수입만이 발생하고 6억 원의 손실이 났다고 가정했을 때, '투자금 우선회수' 계약의 경우 공연수입 4억 원 전부가 투자사에 지급되어 투자사는 1억 원의 투자손실을 입는 것을 말한다. 그런데 '원금보장'의 경우는 1억 원에 대해서도 별도로 제작사로부터 변재를 받는 것이 두 계약조건의 차이이다. 일반적인 계약이라면 투자사는 50% 투자지분인 2억 원만을 배분받고 2억 원의 손실을 입어야 한다.

이러한 현실은 다수의 제작사들이 투자를 유치하기 위해서 소수의 투자사가 요구하는 불합리한 조건을 수용한 결과이다. 이에 대해 제작사들은 수익이 발생하면 수입배분대로 찾아가는 투자사가 손실은 회피하고 있다면서 이런 불합리한 구조가 개선되어야 한다고 한다[12][3]. 이에 반해 투자사들은 제작사 자신들은 투자하는 돈도 없이 투자사와 티켓수입금만을 가지고 제작하는 방식의 문제를 지적하고 있다. 예를 들면, 제작비가 10억 원인 공연에서 투자사로부터 유치한 4억 원을 가지고 공연 전까지 버티고, 공연에 따른 티켓수입으로 나머지 제작비를 충당하는 방식이다. 이때 수익이 발생하면 제작사는 투자한 돈도 없이 60%의 수입배분을 받아가는 모순이 발생한다는 것이다.

표 2. 문화산업전문회사 분야별 등록업체 수

업체	드라마	영화	애니메이션	기타	공연	게임/출판/미술
수	14개	12개	7개	4개	3개	6개
비중	30.4	26.0	15.2	8.6	6.5	13.3

이러한 투자 유치의 모순점을 보완하고 투명한 투자 활성화를 위해서 법적 보완책의 개념으로 2007년부터 '문화산업전문회사' 제도가 실시되었지만, 공연분야에서 활성화되지 못하고 있다. 문화산업전문회사란 "문화산업의 불투명한 투자시스템을 극복하기 위한 방안으로" 설립된 특수목적회사이며, 이를 활성화하기 위해 2009년 법률 기준을 완화하고, 후속 조치를 취했지만 2012년 9월 기준 46개 회사만이 운영 중에 있다. 이중 드라마(30.4%)와 영화(26.0%)에 과반수 집중되어 있고, 공연의 경우 '뮤지컬구름빵 문화산업전문회사', '오페라 투란도트 문화산업전문회사', '쿡테일즈 문화산업전문회사' 등 3개사뿐이다[13].

이처럼 설립이 저조한 이유는 영세한 제작사들이 제작지분 만큼 사전에 전문회사 회계통장에 입금할 수 없기 때문이다. 다시 말해, 투자사와 티켓수입금에만 의존해 제작할 수밖에 없는 영세한 제작사의 현실이 고려되지 못한 것이다. 오히려 이러한 현실에서는 미국과 같이 티켓판매수입금으로 공연 상연 중에 드는 운영비용을 충당하게 하고, 공연 직전까지 들어가는 사전 제작비는 이와 분리시킴으로써 제작사가 사전에 유치해야 하는 제작비 총액을 줄여주는 방법이 보다 현실적일 것이다.

2) 투자사와 제작사의 계약으로 공식적으로 파악하기는 어렵다. 다만, 공연투자분야에서 다년간 일했던 인터뷰 대상들의 의견을 종합하면 투자계약의 80% 정도는 '원금보장' 또는 '투자금 우선회수'를 조건으로 한다고 한다.

3) 위 연구보고서(p.153)에는 뮤지컬산업의 발전을 위해서는 '수익배분의 투명성'이 필요하다고 하였으며, 이에 대한 인터뷰 대상자들의 공통된 의견을 수렴하였다.

Ⅳ. 미국식 예산계획의 도입

1. 지출예산의 이원화

미국의 경우 영리는 물론 비영리 공연단체들도 공연 제작비를 산정하는 데 있어, 프로덕션예산(Production Budget)과 운영예산(Operating Budget)으로 이원화해서 작성한다. 그런데 우리나라의 경우는 미국과 달리 이원화하지 않고 이 두 예산을 항목별로 통합하여 작성한다. 프로덕션예산은 “특정한 작품을 제작하는 데 드는 일회성 비용으로 해당 작품에 대한 자본 예산을 의미”하고, 운영예산은 “작품이 구성돼 무대가 만들어지고 리허설이 행해진 뒤 공연에 드는 직접 비용”을 의미한다[14]. 즉, 시기적으로 전자는 공연 직전까지 들어가는 비용들에 해당하고, 후자는 공연이 시작된 후부터 지속되는 과정에서 발생하는 비용들로 구분할 수 있다.

표 3. 샘플 프로덕션 예산

항목	세부 항목
인건비(Fees)	연출, 디자이너 등
리허설 급여	배우, 무대감독 등
연습 및 오디션 비용	스튜디오 대여료, 연습비용 등
무대 제작비	무대, 소품, 의상 등
마케팅/프로모션	광고, 브로슈어 등
기타	매표소비용, 부서비용, 예비비 등

[표 3]와 [표 4]는 미국 공연단체(Professional Theatre)의 프로덕션예산과 주간 운영예산의 보편적적인 샘플이다[15]. 예를 들어, 연습 및 오디션 비용(Reheasal & Audition Expenses)은 공연 전 연습기간에 지출되는 비용들로서 프로덕션예산에만 잡힌다. 이와는 반대로 저작권료(Royalties)는 공연이 개막되고 티켓판매수입이 발생한 것을 기준으로 일정비율을 지급하기에 운영예산에만 책정된다. 그리고 무대 제작비(Physical Production)의 경우는 공연 전까지 모든 작업이 이루어지기에 프로덕션예산에만 반영되지만, 개막 직후부터는 이를 유지관리하기 위한 제작물 관리비(Maintenance of Physical Production)가 운영예산에 포함된다. 또한 마케팅/프로모션 예산은 공연 전부터 홍보활동이 시작되어 공연이 상연되는 기간에도 지속적인 활동이 필요하기에 양쪽에 편성한다.

표 4. 샘플 주간 운영 예산

항목(Items)	비용
급여(Salaries): 배우, 무대감독 등	$23,250
저작권료(Royalties)	$4,000
제작물 관리비(Maintenance of Physical Production)	$500
마케팅/프로모션(Marketing/Promotion)	$6,000
매표소 비용(Box office expenses)	$500
예비비(Contingency)	$2,000
기타(Sundry)	$1,087

“이렇게 운영 예산을 따로 계산함으로써 특정 작품을 연장 공연할 때 드는 비용이 얼마나 될 것인지 알 수 있게 된다[16]”. 프로덕션 예산의 경우는 공연직전까지 지출되는 비용에 해당되어 공연의 지속이나 연장 여부를 판단하는 데는 전혀 관련이 없기 때문이다. 다시 말해, 미국은 운영비용, 특히 주간을 기준으로 한 주간운영비용 이상의 주간티켓판매수입(Weekly Box Office)의 발생 여부를 파악하기 쉬운 지출예산 작성방법이라고 할 수 있다[17].

또한 미국에서는 프로덕션예산이 실제작비에 해당하고, 운영예산은 티켓판매수입으로 충당하고 있다. 이는 국내 투자사와 제작사가 실제작비에 해당하는 프로덕션 예산만을 투자모수로 삼는다면 투자사의 수익배분율은 올라갈 수 있고, 그에 따른 ‘원금보장’ 등의 불평등한 요구를 해소시킬 수 있을 것이다.

2. 운영예산을 통한 한계비용 산정

현재 국내 예산계획에서는 총제작비 규모도 중요하지만 단위비용에 해당하는 회당 ‘평균비용’(Average Cost)이 보다 중요하다 할 수 있겠다. 우리나라의 경우 회당 ‘평균수입’이 회당 평균비용을 넘어서면 연장이나 재공연을 하기 때문이다. 그러나 미국은 이와는 달리 평균수입이 ‘한계비용’(Marginal Cost)을 넘어서면 연장이나 재공연을 하게 된다. 다시 말해, 오프닝 공연 전까지 지출되는 프로덕션 예산은 고려하지 않고, 1회를 공연하는 데 지출되는 비용인 운영예산만을 가지고 평균수입하고 비교하는 것이다.

표 5. 평균비용과 한계비용

	총제작비	평균비용 (40회 기준)	한계비용 (40회 기준)
한국	40억	1억	계산안함
미국	20억(프로덕션) 20억(운영예산)	계산안함	0.5억

아래 그림에서 평균수입이 A구간에 있다면 평균비용곡선과 한계비용곡선 상단에 있기 때문에 평균수입이 두 비용을 초과하므로 연장이나 재공연의 대상이 된다. 반면에 C구간은 양 곡선의 하단에 있기 때문에 평균수입이 두 비용에 못 미치므로 대상에서 제외된다. 그러나 B구간의 경우 평균비용곡선에는 하단에 있지만 한계비용곡선엔 상단에 있기 때문에 우리나라의 경우 대상이 되지 않지만 미국에서는 연장이나 재공연을 추진한다. 즉 앞의 표에 적용시키면, B구간의 경우 평균수입이 한국의 평균비용 1억 원 미만이고 미국의 한계비용 5천만 원 이상에 해당한다.

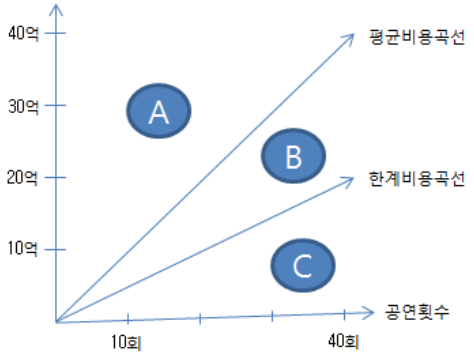

그림 6. 평균비용 및 한계비용 곡선

따라서 대관이 용이해지고 원하는 기간에 연장공연이나 재공연이 가능한 여건에서 B구간에 놓인 공연들이 사장되지 않도록 하는 것이 중요하다. 따라서 연장공연이나 재공연 여부를 보다 신속히 판단하기 위해서는 현재와 같이 평균비용(Average Cost)을 산출하여 평균수입과 비교하기보다는 미국과 같이 한계비용(Marginal Cost)을 산출하는 것이 좋다.

3. 프로덕션예산을 통한 수익배분

2011년 뮤지컬 관련 보고서에서, 현재 업계의 영세성을 지적하고 뮤지컬 시장의 투명화를 통한 투자활성화를 유도하기 위해서는 수익배분의 투명성 등이 필요하다고 하였다[18]. 현실적으로 이는 뮤지컬에 국한되지 않고 연극, 콘서트 등 투자를 받는 공연 모두에 해당되며, 이와 같은 불합리한 관행들을 개선하려는 노력들이 여러 방식으로 시행되고는 있지만 한계가 따르거나 개별회사 차원으로 국한된다.

예를 들면, 2011년 하반기 이후부터는 조합(Fund) 운영에 따른 규약에 '원금보장' 요구를 금지시키고 있다. 따라서 창투사(Venture Capital)에서 운영하는 조합 중 '신규약' 이전에 만들어진 조합에서 투자한 공연에 대해서는 원금보장을 요구한 사례가 있었으나, '신규약' 이후 조성된 조합에서 투자한 공연에 대해서는 원금보장의 사례가 없다. 그러나 이들 투자금은 한 공연에 보통 5~10억 원에 국한되기에 별도의 투자를 유치하는 과정에서 타 투자사에게 원금보장 등을 해줘야 하는 현실이다.

표 6. 한국과 미국의 투자모수

	프로덕션예산	운영예산	투자모수
미국	30억 원	20억 원	30억 원
한국	50억 원		50억 원

이와 같이 수익이 발생하면 수입배분대로 찾아가는 투자사가 손실은 회피하고, 이와 반대로 제작사는 투자금이 거의 없이 투자사의 투자비와 티켓판매수입금만을 가지고 제작하는 방식은 공연여건 변화에 맞게 개선되어야 하며 이를 위해서는 투자모수 산정방식의 전환이 필요하다.

투자모수(投資母數)를 산정하는 방식이 우리나라와 미국은 서로 다르다. 우리나라의 경우 예상 지출액을 투자모수로 보는 데 반해 미국은 프로덕션예산만을 투자모수로 본다. 즉, 총 50억 원의 제작비가 예상되는 공연의 투자모수는 우리나라의 경우 50억 원인 데 반해, 미국은 이를 프로덕션예산과 운영예산으로 나눠서 프

로덕션예산에 해당하는 30억 원을 투자모수로 본다.

미국 법에 따르면, 제작자와 투자자는 공연 개막일까지 필요한 모든 자본, 즉 프로덕션예산을 마련하도록 되어 있다. 주간 티켓판매수입을 주간 운영예산으로 사용하기 때문에 운영예산을 별도로 마련할 필요가 없다. 주간 티켓판매가 주간 운영비용을 충당할 수 없을 경우 공연을 중단하거나, 제작자는 이를 충당하기 위한 자금을 별도로 마련해야 한다. 이에 반해 우리나라는 미국과 같이 법으로 규정하기 보다는 제작사와 투자사간의 계별 계약 차원으로 인식하고 있다. 따라서 투자모수와 수입배분은 앞서 제작 현실에서 언급했듯이 업계의 관행으로 일반화되었다.

예를 들어, 국내의 경우 50억 원 제작예산에 투자회사가 25억 원을 투자하였다면 투자모수 50억 원이 분모가 되고 투자액 25억 원이 분자가 되어 투자사는 50% 수입배분을 받는다. 그런데 미국의 경우 프로덕션예산에 해당하는 30억 원 투자모수에 투자액 25억 원이므로 약 83%의 수입배분을 받게 된다. 투자사 입장에서는 미국과 같은 투자모수와 수익배분 방식이 우리나라보다 훨씬 유리하다 할 수 있겠으나 반면에 미국에서는 투자사가 제작사에게 '원금보장'이나 '우선회수' 등의 불합리한 요구를 하지 않는다.

이와 같은 미국의 방식이 우리에게 시사하는 바가 크다. 국내 투자사들은 제작사들이 투자도 없이 예상수입금(또는 티켓수입)을 마치 자신들이 투자한 것으로 인정받았던 관행을 바꿀 수 있다. 반면에 제작사들은 투자사들이 요구하는 원금보장이나 우선회수 등의 불합리한 투자조건을 개선시킬 수가 있다. 즉, 프로덕션예산을 작성하는 것을 통해 수익 배분의 투명화를 도모할 수 있으리라 본다.

V. 결 론

2003년 삼성경제연구소의 보고서에 따르면, 당시 공연은 산업화 초기 단계에 있었다. 그 후 10여년이 흐른 지금 보고서의 4가지 기준 외에도 제품수명주기와 매출과의 상관관계를 통해서도 산업화 성장단계로 진입하였다는 것을 알 수 있다. 국산콘텐츠의 성공사례의 증가로 인해 선순환과정이 지속되고 해외 수출도 이루어지고 있다. 또한 공연시설 862개 중 48%가 2003년 이후 건립되었고, 최소 3개 이상의 복합기업이 추가로 등장하였다. 그리고 2007년부터 2013년까지 티켓매출이 271% 급성장하였을 뿐 아니라 여가시간의 증대로 문화향유 기회의 증가도 예상된다.

위와 같이 공연여건은 성장하는 데 반해서 투자시스템에 있어서는 성장하지 못하고 제자리에 머물러 있다. 불투명한 투자시스템을 극복하기 위해 2007년 시행된 '문화산업전문회사' 제도의 활용도가 저조하고, 제작사와 투자사간의 다툼이 자주 발생하기 때문이다. 물론 전문회사 제도가 현실을 다소 반영하지 못한 탓도 있겠지만 제작사가 영세한 것이 근본적인 원인이라 할 수 있다.

따라서 이러한 제작사 현실을 고려한 투자방식으로 변화를 모색해야 할 것이다. 이는 관객들과 공연장의 증가로 제작사들이 장기로 공연을 추진하는 만큼 제작비가 증가하여 리스크 역시 커지기 때문이다. 특히, 제작자와 투자자가 서로 모순이라고 지적하는 투자와 수익배분 문제를 개선하기 위해 미국식 예산수립 방식의 도입을 고려해야 할 시점이다.

이에 구체적으로 3가지 방안을 제시하였다. 첫째, 연장공연이나 재공연 여부를 보다 정확히 판단하기 위해서는 현재와 같이 평균비용(Average Cost)을 산출하여 평균수입과 비교하기보다는 미국과 같이 한계비용(Marginal Cost)을 산출해서 비교해야 할 것이다. 둘째, 수익배분에 대한 불합리성을 극복하기 위해서는 현재와 같이 총제작비를 투자모수로 삼기보다는 미국과 같이 총제작비에서 운영비용(Operating Cost)을 제외한 프로덕션비용(Production Cost)만을 투자모수로 삼아야한다. 셋째, 한계비용의 산출과 프로덕션비용의 산출을 위해서는 미국 지출예산(Expense Budget)의 이원화 작성법의 국내 적용이 필요하겠다.

여기서 주목해야 할 점은 지출예산 작성방식이 우리나라보다 미국 방식이 좋다는 것이 아니라 원래 작성방식 두 가지 중에서 이원화 방식이 공연여건이 성장한 현 시점에서 도입이 필요하다는 것이다. 비유하자면, 회

계의 부기방식이 단식부기와 복식부기가 있는데 규모가 작은 가정이나 상점에서는 편리성에 있어 단식부기가 유용하지만 일정 규모를 넘어서는 회사 차원에서는 복식부기를 선택할 수밖에 없다는 것이다. 그리고 그러한 복식부기를 선택한 기업의 예로서 미국을 예로 삼았다는 점이다.

본 연구의 한계로는 국내의 경우 관련 통계와 선행연구가 부족하여 상당 부분을 공연제작사와 투자사 종사자 등의 인터뷰를 통해 얻어진 정보를 토대로 할 수밖에 없었다는 점이다. 그리고 보통 2~3개월 대관위주의 우리나라 공연장 시스템과 오픈런이 가능하게 운영하는 미국 공연장 시스템의 차이를 고려하지 않고 단순하게 비교했다는 점이다. 따라서 향후에는 보다 객관적인 자료를 토대로 두 나라간의 공연 환경의 차이와 장르별로 세분화하한 후속연구가 이루어져 국내 공연산업이 보다 발전할 수 있기를 기대한다.

참 고 문 헌

[1] 고정민, *산업화에 접어든 공연예술*, 삼성경제 연구소, 2003.

[2] http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1641

[3] 노무라종합연구소, *C2 Live Town Consultation*, 2007.

[4] 문화체육관광부, *2012 공연예술실태조사*, 2013.

[5] 문화체육관광부, *2013 공연예술실태조사*, 2014.

[6] 안광호, 하영원, 박흥수, *마케팅원론*, 학현사, 2004.

[7] 인터파크, *2008 인터파크 공연결산*, 2008.

[8] 인터파크, *2013 인터파크 공연결산*, 2013.

[9] 문화체육관광부, *2010 국민여가실태조사*, 2011.

[10] 이건웅, "문화산업전문회사 사례 분석 연구-『마법천자문』과 『구름빵』을 중심으로-", 글로벌문화콘텐츠, 제11호, pp.75-95, 2013.

[11] 고정민, *문화콘텐츠 경영전략*, 커뮤니케이션북스, 2007.

[12] 정기은, *국내 뮤지컬 산업현황 및 발전방안연구*, 한국문화관광연구원, 2011.

[13] 이건웅, "문화산업전문회사 사례 분석 연구-『마법천자문』과 『구름빵』을 중심으로-", 글로벌문화콘텐츠, 제11호, pp.75-95, 2013.

[14] 임연철, 이용관, 성무량, *극장경영*, 커뮤니케이션북스, 2011.

[15] D. Conte and S. Langley, *Theatre Management*, EntertainmentPro Pub, 2007.

[16] 임연철, 이용관, 성무량, 앞의 책.

[17] 정달영, "비영리 공연단체의 손익 산정에 관한 연구 - 한국과 미국을 중심으로", 예술경영연구, Vol.26, pp.65-80, 2013.

[18] 정기은, *국내 뮤지컬 산업현황 및 발전방안연구*, 한국문화관광연구원, 2011.

저 자 소 개

정 달 영(Dal-Young Jeong) 정회원

- 1999년 2월 : 동국대학교 연극영화학과(문학사)
- 2005년 5월 : 뉴욕대학교 공연예술경영(M.A.)
- 2009년 3월 ~ 현재 : 동국대학교 영상대학원 공연예술학과 교수

<관심분야> : 예술경영, 공연기획, 지역축제