

04

한국문화예술위원회 예술정책연구

arts change the world

# 공연예술

## 시장활성화를 위한 경제적 접근방안 연구

2010. 11

**공연예술 시장활성화를 위한 경제적 접근방안 연구**

- '공연예술단체의 시장 자생역량 제고' 를 중심으로 -

2010년 11월 인쇄

2010년 11월 발행

발행처 한국문화예술위원회

편 집 한국문화예술위원회

**한국문화예술위원회**

152-050 서울특별시 구로구 구로동 26-1

전화 02-760-4500, 600

팩스 02-760-4700

홈페이지 [www.arko.or.kr](http://www.arko.or.kr)

이메일 [arko@arko.or.kr](mailto:arko@arko.or.kr)

본 보고서는 무단전제를 금하며,  
내용의 일부를 가공하거나 인용할 때에는  
반드시 출처를 밝히시기 바랍니다.

## 공연예술 시장활성화를 위한 경제적 접근방안 연구

- ‘공연예술 단체의 시장 자생역량 제고’ 를 중심으로 -

/ 2010 . 11



## 제 출 문

한국문화예술위원회 귀하

본 보고서를 공연예술 시장활성화를 위한 경제적 접근방안 연구의 최종보고서로 제출합니다.

2010년 11월 25일

주관 기관 : (사)한국문화경제학회

연구책임자 : 구문모 ((사)한국문화경제학회, 한라대학교 교수)

연 구 원 : 이종원 (한국공연예술건설팅연구소 소장)

황신희 ((주)트리마란 파트너)

한수윤 ((주)트리마란 파트너)

배지훈 ((주)트리마란 연구원)



# 목 차

## 제1장 서 론

제1절 : 연구배경 및 목적	16
제2절 : 연구 프레임워크	17
제3절 : 사업 Mission의 세부규정	19

## 제2장 시장현황 조사

제1절 : 조사 목적	22
제2절 : 조사 개요	23
제3절 : 조사 내용	
1. 일반정보로서의 의의	27
2. 공연예술단체 심층 인터뷰	27
3. 외국의 공연예술 공공지원 사례 탐방조사	50
4. 외국의 공연예술 공공지원 사례 문헌조사	55
5. 수요측면에서의 공연예술시장 정량적 데이터 분석	66
6. 공급측면에서의 공연예술시장 정량적 데이터 분석	73
7. 시장관점에서의 공연예술 이슈와 시장자생능력을 개발한 공연예술단체 사례	83

## 제3장 문제의 분석

제1절 : 문제의 규명	
1. 문제규명의 의의와 목적	90
2. 문제규명 프로세스	91
3. 이슈화된 문제와 그 실태	102
(1) 수요-공급 부합 관점	
4. 이슈화된 문제와 그 실태	108
(2) 공연예술단체의 능력 관점	
제2절 : 원인의 분석	
1. 원인분석의 의의와 목적	119
2. 원인 제시의 방법과 구조	119
3. 문제이슈 별 원인 제시	120

#### 제4장 대안의 제시

##### 제1절 : 개선목표의 설정

1. 개선목표 설정의 의의와 목적 126
2. 개선목표 설정 구조 126
3. 개선목표 제시 128

##### 제2절 : 벤치마킹

1. 미국의 공연예술단체 공공지원 및 재원 현황으로부터의 전반적 시사점 136
2. 영국, 호주, 일본의 공공지원 프로그램으로부터의 시사점 137

##### 제3절 : 공연예술단체 관점의 자생력 확보 방안

1. 개요 139
2. 공연 및 공연예술단체의 시장성 강화 140
3. 공연예술단체의 적극적 수익창출 141
4. 공연 선전효과 개선과 공연단 브랜드파워 조성 142
5. 공연예술단체 비재정적 지원 방안 144

##### 제4절 : 공연단체 비재정적 지원방안

1. 개요 145
2. 공연예술단체 비재정적 지원 프로그램 147

##### 제5절 : 공연예술단체 재정적 지원 방안 및 수요자 지원 방안

1. 개요 159
2. 공연예술단체 재정적 지원 프로그램 161
3. 수요자 지원 방안 168

##### 참고문헌 171



## 표 목 차

[표 2-1] RFO 지원금 프로그램 2009년 운영실적	59
[표 2-2] 우리나라 공연예술 연간 누적 관객 수	67
[표 2-3] 우리나라 공연예술 소비지출 규모	67
[표 2-4] 우리나라 장르별 공연예술 관람률	68
[표 2-5] 우리나라 장르별 공연예술 관람자의 연 평균 관람 횟수	68
[표 2-6] 우리나라 가구당 월 평균 여가비 지출액	69
[표 2-7] 장르별 공연예술 보완점 설문조사	70
[표 2-8] 장르별 실제 관람률과 희망 관람률 설문조사	71
[표 2-9] 우리나라 공연예술단체에 지급된 공공지원금 규모 및 공연예술단체 수	74
[표 2-10] 우리나라 공연예술 종사자 수	75
[표 2-11] 우리나라 공연예술단체의 연간 수입, 지출, 손실 규모	76
[표 2-12] 우리나라 공연예술단체 연간 수입의 구성	77
[표 2-13] 장르별 우리나라 공연예술단체의 공공지원금 수령액, 생산실적, 공연수입 비중	79

# 그림 목 차

[그림 1-1] 연구의 프로세스적 문제해결 프레임워크	18
[그림 1-2] 사업 Mission의 세부규정 사항 도출	20
[그림 2-1] 조사의 구조	23
[그림 2-2] 조사대상 간의 유기적 관계	25
[그림 2-3] OzArts 온라인	62
[그림 2-4] ADVICE의 데이터 수집, 가공, 제공 구도	63
[그림 2-5] Performing Arts Japan	65
[그림 2-6] 비용 대비 아웃도어 여가수단 선호도 설문조사	70
[그림 2-7] 공연예술을 관람하지 않는 이유 설문조사	70
[그림 2-8] 공연예술 관람 선택상황에서 중요시 하는 사항 설문조사	71
[그림 2-9] 연도별 우리나라 공연예술단체 창립	74
[그림 2-10] 공연예술실태조사에 이용된 자기 기입식 설문지의 한 부분	82
[그림 3-1] 문제규명의 목적	91
[그림 3-2] 공급주체의 시장 자생역량 생성 및 시장 수요/공급 확대 과정의 일반화	95
[그림 3-3] 문제 이슈의 분해	97
[그림 3-4] 상세 문제 이슈의 Pooling	98
[그림 3-5] 문제 이슈의 정리정돈 결과	99
[그림 3-6] 문제이슈의 그룹핑(grouping)	102
[그림 3-7] 공연예술 관람률	104
[그림 3-8] 공연예술 관람자의 연간 관람 회수	104
[그림 3-9] 공연예술 실제 관람률과 희망 관람률의 차이	106
[그림 3-10] 우리나라 공연단체 전체의 평균 수입-지출-손실 추이	111
[그림 3-11] 우리나라 공연단체 전체 평균의 수입 구성 추이	112
[그림 3-12] 공연단체 자체수입지출액 총당비율과 공공지원금지출액 총당비율 비교	116
[그림 3-13] 문제 이슈 별 원인의 구조	123

[그림 4-1] 개선목표 설정 구조	127
[그림 4-2] 개선목표의 대상별 카테고리화	134
[그림 4-3] 공연예술단체 관점에서 시장 자생 능력이 개발되어야 4대 영역	139
[그림 4-4] 공연예술단체 시장자생역량 강화를 위한 비재정적 지원 프로그램 구도	146
[그림 4-5] 예술경영지원센터의 국제사업 프로그램 추진체제	148
[그림 4-6] 아르코무대예술아카데미 교육 프로그램 소개	154
[그림 4-7] 현재 아르코지원컨설팅센터의 컨설팅 프로그램 소개 내용	156
[그림 4-8] 예술경영지원센터의 컨설팅 프로그램 소개 내용	157
[그림 4-9] 공연예술 시장활성화를 위한 지원금 프로그램 구도	160
[그림 4-10] 2011 문예진흥기금 공모사업 안내 자료	163
[그림 4-11] 수요자 지원방안 구도	169



제1장 서론

# 제1장

---

## 서론

제1절 : 연구배경 및 목적

제2절 : 연구 프레임워크

제3절 : 사업 Mission의 세부규정

## 제1장 서론

### 제1절 연구배경 및 목적

#### □ 연구배경

- 국고, 중앙문예진흥기금, 지역문예진흥기금 및 지방비 등 공연예술 단체에 대한 공공지원은 지속적으로 이루어지고 있으나, 공연예술 단체의 시장 자생역량은 미비한 상황임
- 2000년 전후의 한류에 힘입어 공연예술 산업화 과정에서 국내 콘텐츠가 외국 콘텐츠로부터 주도권을 넘겨받았으나, 국내 공연시장 규모는 시장 비활성화로 인해 선진국에 비해 상당히 작음. 국내 공연시장 규모는 미국의 약 50분의 1, 일본의 10분의 1에 불과함 (삼성경제연구소, 2003)
- 정부에서는 공연예술진흥기본계획을 매년 수립하여, 중장기 발전방향을 제시하고 있음
  - 문화부에서는 공연예술의 산업화 및 국제경쟁력 강화, 공연예술 장르 융합 및 다원화 경향 확산, 관객의 공연예술 향유 및 참여 기회 확대로 공연예술 환경변화를 전망하고 정부시책을 추진 중에 있음
- 한국문화예술위원회는 공연예술단체에 중점을 두고 문화부 정책의 실천적 방안을 모색하고, 낮은 수준의 시장상황을 극복하고자 본 연구를 마련하였음
- 또한 공연예술단체가 최소한의 시장경쟁력 가지고, 안정적으로 자립할 수 있는 현실적 방안 마련이라는 현장의 필요성이 제기됨

#### □ 연구목적

- 본 연구의 목적은 공연예술 시장활성화 방안 마련에 있으며, 세부적으로 다음과 같은 연구결과를 도출하고자 함
- 공연예술계의 경제적, 사회문화적 환경분석을 통한 공연예술단체의 구조적 문제점 도출 및 중장기 시장 자생력량 확보를 통한 공연예술시장 활성화 공헌 방안 제시

## 제1장 서론

- 문예진흥기금을 중심으로 공연예술단체의 시장 자생역량 강화를 위한 재정지원 역할의 범주 및 공공지원상의 주안점 제시
- 공연예술단체에 대한 재정적 지원방안 외 지속성 및 파급효과를 갖는 간접적 지원모델 제시

## 제2절 연구 프레임워크(framework)

### □ 연구 프레임워크의 배경

- 본 연구의 주제인 ‘공연예술시장의 활성화’ 및 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 제고’는 국내에서 선행연구 사례가 충분치 않음
- 또한 중앙과 지역의 공연예술 지원기관 차원에서 또는 개별 공연예술단체 차원에서 이 주제 하에 체계적으로 전략을 수립하여 실행한 사례도 쉽게 발견되지 않음
- ‘공연예술시장의 활성화’라는 대주제와 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 제고’라는 핵심주제 사이에 논리적 연관성을 구축이 필요함
- 공연예술계 내부적인 불문율로 고착화된 염려가 있는 ‘공연예술단체 자생성 논의의 비현실성 및 불합리성’ 이데올로기에 대응하기 위해서는 광범위하게 문제를 점검하고 통합적인 대안을 제시하는 문제해결 접근방법이 필요함

### □ 연구 프레임워크의 내용과 필요성

- 본 연구에서 채용한 프레임워크는 프로세스적 문제해결 방법임
- ‘공연예술시장의 활성화’ 및 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 제고’를 연계하여 하나의 대(大)전제적 사업 미션(Mission)으로 설정하고 이에 반(反)하는 현재적, 잠재적 현상들을 문제로 규정한 후 원인규명과 대안제시를 통하여 대전제적 사업미션의 달성에 현실적으로 접근하는 단계적, 유기적 문제해결 방식임

## 제1장 서론

- 연구주제가 ‘공연예술시장의 활성화’ 및 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 제고’ 보다 구체적인 수준으로 설정되어 있지 않으므로, 바로 직관에 의해 실행안의 제시로 접근하는 것 보다는, ‘대전제적 미션 -> 문제 -> 원인 -> 개선목표 -> 대안’ 과 같이 단계적 접근을 밟아 가는 것이 ‘공연예술시장의 활성화’ 및 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 제고’ 라는 큰 범위의 주제 연구에서 중요한 사안을 누락하거나 특정 관점에 치우쳐서 실행 아젠다 설정을 마감하는 등의 오류를 방지할 수 있음
- 본 연구에서 채용한 프레임워크를 도해화하면 다음과 같음

[그림 1-1] 연구의 프로세스적 문제해결 프레임워크





## 제1장 서론

## 제3절 사업 Mission의 세부규정

## □ 의의 및 필요성

- 공연예술시장의 활성화라는 대주제의 목표를 달성하거나 이에 접근하는 방안은 그 주제의 범위만큼 다양하고 광범위하게 제시될 수 있음
- 예를 들어, 접근 방안을 시장 주체별로 분류하는 것만 생각하더라도 공연단체, 공연예술인, 공연기획사, 공연장, 티켓판매기업 등 유통기관, 정부기관을 포함한 공공지원기관, 소비자 등 다양할 수 있음
- 프로세스적 문제해결 프레임워크에 의하여 효과적으로 대안을 도출하기 위해서는 ‘어떻게 되면 공연예술시장이 활성화되는 것인가’에 대해 한 단계 더 깊은 개념화가 필요함
- 또한 ‘공연예술시장의 활성화’라는 대주제와 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 제고’라는 핵심주제 사이에 논리적 연관성을 구축하면서, 주체와 과정을 한정하여 통합된 최상위 개념의 목표를 설정하는 것이 문제해결 프로세스의 진행을 위하여 필요함
- 본 연구에서는 이러한 통합된 최상위 개념의 목표를 사업의 Mission이라고 칭함

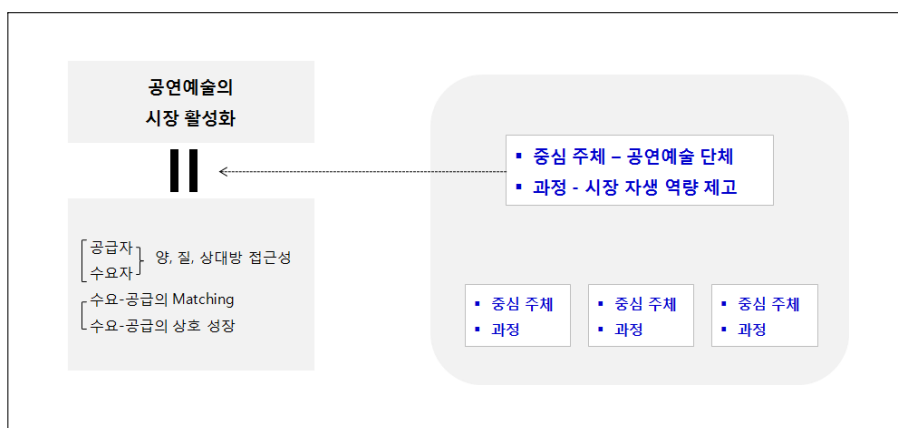
## □ 사업 Mission의 세부규정 내용

- 본 연구에서 최상위 개념의 목표로서 제시될 사업 Mission의 세부 규정 내용은 ‘어떻게 되면 공연예술시장이 활성화되는 것인가’에 대한 답으로서, 그 내용은 ‘공연예술단체가 시장 자생역량을 갖추어 공연예술시장의 수요-공급 확대 선순환의 중심역할을 담당할 수 있게 됨’임
  - 공연예술시장의 활성화 모습은 공급자와 수요자 양방이 욕구를 충족시킬 만큼의 충분한 생산량과 소비량을 유지하며 상호간 접근성에 있어서 장애가 없이 서로 조화롭게 매칭(matching)되면 서 수요-공급이 상호 성장하는 모습임

## 제1장 서론

- 개념적으로는 다양한 중심주체별로 다양한 과정을 통해서 이러한 궁극적인 이상향에 접근하는 것이 가능하나, 본 연구에서는 보다 구체적으로, 공연예술단체를 중심주체로 설정하고 공연예술단체의 시장 자생역량 제고를 그 과정으로 설정함
- 이를 도식화하면 다음과 같음

[그림 1-2] 사업 Mission의 세부규정 사항 도출



- 본 보고서에서는 ‘공연예술단체가 시장 자생역량을 갖추어 공연예술시장의 수요-공급 확대 선순환의 중심역할을 담당할 수 있게 됨’이라는 사업미션의 세부 규정 하에 문제의 분석과 대안의 제시 과정이 전개됨

## 제2장 시장현황 조사

## 제2장

---

### 시장현황 조사

제1절 : 조사 목적

제2절 : 조사 개요

제3절 : 조사 내용

1. 일반정보로서의 의의
2. 공연예술단체 심층 인터뷰
3. 외국의 공연예술 공공지원 사례 탐방 조사
4. 외국의 공연예술 공공지원 사례 문헌 조사
5. 수요 측면에서의 공연예술시장 정량 데이터 분석
6. 공급 측면에서의 공연예술시장 정량 데이터 분석
7. 시장관점에서의 공연예술 이슈와 시장자생능력을  
개발한 공연예술 단체 사례

## 제2장 시장현황 조사

### 제1절 조사 목적

#### □ 문제의 규명과 분석에 이용

- ‘공연예술시장의 활성화’ 및 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 강화’라는 주제는 아직까지 집중적으로 연구된 바가 적으므로, 과연 무엇을 두고서 ‘공연예술시장이 활성화 되지 못하였다’고 논할지가 근본적으로 선행되어야 할 이슈임
- 앞선 장에서 논의된 바와 같이 사업 Mission의 내용에 반(反)하는 부정적인 현상을 ‘문제’ (Problem)로 규정하기 위해서는 현재 공연예술 시장과 그 주체, 즉 공연단체, 공연소비자인 관객, 공연장, 공연 유통자, 그리고 지원 기관 및 단체가 가지고 있는 다양한 모습들 중에서 ‘공연예술시장의 활성화’와 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 강화’에 반(反)하는 현상을 집어내야 함
- 지금까지 국내 연구 중에서 ‘공연예술시장의 활성화’ 및 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 강화’ 측면에서 집중적으로 문제를 규명하고 분석한 것은 충분하지 못한 실정임
- 따라서 현 상황에서 제대로 된 문제규명과 분석은 가능한 한 광범위하고 틀에 얽매이지 않는 조사를 통해서 시장에서 벌어지고 있는 현상을 탐사하여 채집하는데서 시작되어야 함

#### □ 대안의 개발에 이용

- 또한 공연예술단체 자체로서도 아직까지는 ‘공연예술시장의 활성화’ 및 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 강화’라는 목표 하에 실행을 통하여 그 노하우가 연구되고 공유된 바가 미약하고, 지원기관으로서도 집중적 지원 사업을 벌여서 그 성과나 실패가 분석된 바가 적음
- 프로세스적 문제해결 과정을 통한 대안개발은 앞선 단계인 문제의 규명과 원인의 분석에 대응하여 이루어져야 함
- 문제규명과 원인의 분석이 광범위한 조사, 그리고 틀에 얽매이지

## 제2장 시장현황 조사

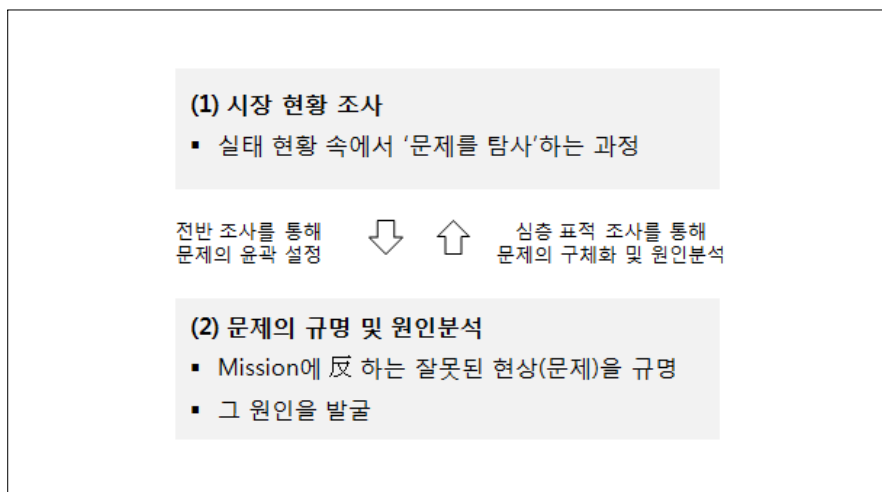
않는 조사를 통해서 시장에서 벌어지고 있는 현상을 탐사하여 이루어져야 하는 바, 그 후속 단계인 대안개발 또한 마찬가지로 광범위하고 틀에 얽매이지 않는 조사를 통해서 그 단초를 창조적으로 발굴하고 유기적으로 내용을 구성하여야 함

## 제2절 조사 개요

### □ 전반조사 후 심층조사 진행

- 전반조사를 통해서 문제의 윤곽을 설정하고 가설적으로 문제 이슈를 구성
- 이슈중심 심층 조사를 통해 문제 이슈의 완성도 및 구체성을 높이고 문제의 원인을 분석

[그림 2-1] 조사의 구조



## 제2장 시장현황 조사

### □ 전반 조사

- 전반적, 총체적 접근 방법(Holistic approach)
- 공급-수요-지원(정부 등)을 망라하는 전반적 범위
- 2차 자료를 활용한 문헌 조사 중심
  - 공연예술 관련 조사 및 연구 전문기관의 보고서 및 통계: 공연예술실태조사, 문화향수실태조사, 문화예술인 실태조사, 문화정책백서 등
  - 공연예술 관련 주요 지원기관의 홈페이지
  - 한국문화예술위원회 경영실적 보고서
  - 공연경제학 연구 단행본 및 저널
  - 잡지와 신문 기고 및 기사

### □ 이슈중심 심층 조사

- 가설적으로 설정된 문제 이슈를 보다 명확화하고 구체화하기 위한 조사
- 문제 이슈의 완성도 및 구체성을 높이고 문제의 원인을 분석하기 위한 조사
- 한 단계 더 나아가 대안의 구성을 위한 단초를 발굴하기 위한 조사임
- 국내 공연예술단체 심층 인터뷰와 호주의 공연예술 지원단체 탐방 등 직접적 1차 조사가 동원됨

### □ 벤치마킹

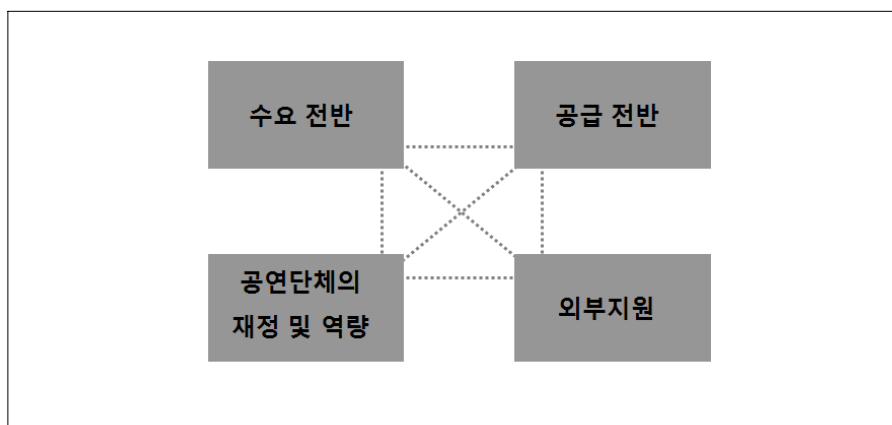
- 벤치마킹은 문제의 규명과 분석에서 한 단계 더 나아가 대안의 구성을 위한 단초를 발굴하기 위한 조사임
- 지금까지 국내 연구 중에서는 ‘공연예술시장의 활성화’ 및 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 강화’ 측면에서 집중적으로 대안 연구가 이루어진 바가 별로 없기 때문에 공연예술에 관하여 경제적, 시장적 접근에 대한 경험이 비교적 많은 외국의 경우를 벤치마킹 함

## 제2장 시장현황 조사

## □ 조사의 대상

- 수요전반-공급전반-공연단체의 재정 및 역량-외부지원을 모두 대상 이슈로 하여 총체적 접근방법(Holistic Approach)으로 조사함
- 이러한 대상 이슈들은 서로 영향력을 주고받으며 유기적 관계를 이루고 있음

[그림 2-2] 조사대상 간의 유기적 관계



- 수요 전반
  - 전반조사에 의한 가설: 소득의 증가와 공연 공급의 증가에도 불구하고 상대적으로 수요의 성장이 더딤. 소비자는 공연예술 대신 다른 재미있는 관람 활동을 확대함
  - 조사 주요 정량지표: 실제 관람률, 희망 관람률, 관객 수, 관람 회수, 지출액 등
  - 조사 주요 정성정보: 관람의 장애 요인, 공연예술에 대한 개선 희망 사항 등
  - 부분적으로 장르 별 비교 : 연극, 양악, 전통, 무용
  - 연도별 추이 비교

## 제2장 시장현황 조사

## - 공급 전반

- 전반조사에 의한 가설: 외부지원금 규모의 꾸준한 성장에도 불구하고 양적 성장은 더딤. 관객 흡인력도 여전히 약함
- 조사 주요 정량지표: 우리나라 공연예술 단체 수, 연간 총 공연 작품 수, 연간 총 공연 횟수 등
- 부분적으로 장르 별 비교: 연극, 양악, 전통, 무용
- 연도별 추이 비교
- 외국과 비교

## - 공연예술 단체의 재정 및 역량 전반

- 전반조사에 의한 가설: 수입규모 자체가 작음데다가 미래를 위한 재원 축적을 못하고 있어서 성장 동력이 약함
- 조사 주요 정량지표: 공연예술단체의 재정 구조 및 규모 (수입-지출-결손)
- 조사 주요 정성정보: 공연예술 단체의 자생 의식 및 목표, 공연 예술 단체의 경영목표, 공급자로서 공연예술 단체의 애로사항 등
- 연도별 추이 비교

## - 외부의 지원 전반

- 전반조사에 의한 가설: 다양한 공공 지원 기관이 다양한 테마로 지원금을 공여하고 있으나 목적 지향성, 즉 정책적 드라이브는 다소 희석되어 있음. 민간 지원은 아직 규모도 미미하며 지속성이 약하여 공연단체에게 안정적인 자원이 되고 있지 못함
- 조사 주요 정량지표: 외부 지원 액수
- 조사 주요 정성정보: 공공 지원금 프로그램의 정책적 기초, 민간 지원의 동기
- 연도별 추이 비교
- 외국과 비교



## 제2장 시장현황 조사

## 제3절 조사 내용

## 1. 일반정보로서의 의의

- 앞에서 언급한 바와 같이 본 연구에서 이루어진 시장현황 조사는 연구 프레임워크에 의거하여
  - 문제의 규명과 분석
  - 대안의 개발
 에 이용됨. 즉 목적 지향적인 조사임
- 공연예술시장과 관련하여 본 연구와는 다른 목적의 연구를 위하여 문제 해결 프로세스가 진행되는 경우에도 본 연구에서 이루어진 포괄적인 시장현황 조사 내용이 활용될 수 있으며 그 내용은 공연예술 시장에 관한 다양한 연구에 도움을 줄 것임
- 이에 본 보고서에서는 뒤에서 다루는 문제의 규명과 분석, 그리고 이에 의거한 대안의 개발 부분에서 본 조사 내용을 그 근거로 제시함은 물론이려니와, 유관 주제의 연구에서도 이용될 수 있도록 일반 정보로서 조사 내용을 요약하여 소개함

## 2. 공연예술단체 심층 인터뷰

- 목적 및 주안점
  - 공연단체 시장 자생역량과 공연시장 활성화에 관련하여 공연예술단체의 의식과 노하우 파악
  - 본 인터뷰는 공연예술계 전문가들이나 기자가 기본적으로 파악하고 있는 공연예술시장 및 공연예술단체의 모습과는 차별화 된 관점의 분석을 만들기 위한 주안점을 가지고 있음

## 제2장 시장현황 조사

## □ 인터뷰 대상

- 총 10개 공연예술단체에 인터뷰 요청 (연극 2, 무용 2, 양악 2, 전통예술 2, 다원예술 2 단체. 문예진흥기금 수혜 실적이 상대적으로 많은 단체와 적은 단체로 분배)
- 이중 7개 단체가 인터뷰 요청을 수락하여 이들과 인터뷰를 가짐 (연극 2, 무용 2, 양악 0, 전통예술 2, 다원예술 1 단체)
- 연구진이 단체를 방문하여 단체장 또는 단체 운영 관리 담당자와 1:1 심층면접을 가짐

## □ 질문내용 (요약, Open-ended question)

## 1. 귀 단체의 공연 ‘생산 현황’에 관하여

- (1) 공연 ‘생산량’
- (2) 공연 생산과 관련한 애로점 또는 갈등

## 2. ‘잘 팔리는 공연’에 대한 생각

- (1) ‘잘 팔리는 공연’이란 어떤 것인가?
- (2) ‘잘 팔리는 공연’에 대한 욕심이 있으신지?
- (3) 자/타의 경험으로 볼 때 ‘잘 팔리는 공연’의 요인은?
- (4) ‘잘 팔리는 공연/공연단체’ 관련한 벤치마킹 대상은?
- (5) 공연예술은 근본적으로 잘 팔리기 어려운가?
  - 이유는?
  - 시장 전체(수요-공급-연계-공공지원) 혁신을 통해서도 수요 증대가 불가능할까?
  - 어떻게 하면 공연관람을 ‘last thing to do’로 여기는 사람들이 돌아 설 수 있을까?
- (6) ‘성공한 공연’에 대해 ‘잘 팔리는 공연’ 외에 다른 기준을 갖고 계신지?

## 제2장 시장현황 조사

## 3. 귀 단체의 운영과 재정 현황에 관하여

- (1) 연간 총수입 vs. 총지출 규모는?
  - 이익 or 결손은 어떻게 처리하는가?
- (2) 총수입의 구성은?
- (3) 총지출의 구성은?
- (4) 사업목적과 관련하여 귀 단체의 재정 현황에 대한 자체평가는?
  - 애로사항 또는 갈등사항은?
- (5) ‘그리고자 마음만 먹으면’ 공연을 거듭해 가면서 재정상태를 호전시킬 수 있는가?
- (6) ‘그리고자 마음만 먹으면’ 공연을 거듭해 가면서 수익성 노후를 만들어 갈 수 있는가?
- (7) 공연활동을 통해서 이윤을 남기고 싶은 의욕이 있는지?

## 4. 외부로부터 받는 후원/지원에 관하여

- (1) 귀 단체가 외부로부터 받고 있는 후원/지원금의 규모와 구성은?
- (2) 공연단체가 외부로부터 받는 후원/지원금 전반에 대한 귀하의 의견은?
  - 필요성은?
  - 외부의 후원금/지원금에 관련한 애로 또는 불만 사항은?
  - 후원/지원금 이용자인 공연단체의 문제점은?
  - 후원/지원금 공여자의 문제점은?
- (3) 현금직접 공여 外 지원의 필요성은?
  - 경영지원 (컨설팅, 네트워킹, 판로개척 등)
  - 소비자 지원 (예술교육, 티켓보조금 등)

## 5. ‘공연예술단체의 시장자생능력’에 관하여

- (1) ‘공연예술단체의 시장자생능력’에 관한 귀하는 정의는?
- (2) 공연예술단체가 시장자생능력을 가져야 할 필요성은?
- (3) 그 실현 조건과 가능성은? 애로사항은?
- (4) 그 실현을 위해 필요한 외부 자원 또는 지원 사항은?

## 제2장 시장현황 조사

## 6. ‘공연예술 시장 활성화’에 관하여

- (1) ‘공연예술 시장 활성화’에 대한 귀하의 정의는?
- (2) 그 필요성은?
- (3) 그 실현을 위한 조건은?

## 7. 현재까지 손익 상태에 대한 의미부여와 향후 손익 또는 재정자립에 대한 목표는

## □ 인터뷰내용 1 : 공연예술단체 A

- 2004년도에 창립한 소형 연극단체임
- 극단의 대표와 인터뷰를 진행함
- 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 연간 공연생산량과 상품전략
  - 정기공연: 연간 4 작품(편), 1편 당 2주 동안 14회 공연
  - 정기공연은 유료공연으로서 공연단의 주력 레퍼토리로 육성하는 상품임. 이 정기공연을 정예 상품화함으로써 비용 효율성을 높이하고자 함. 일반 재화와 서비스에 비교하자면 기업이 시장에 내놓는 주력 브랜드 상품임
  - 특별공연: 연간 2 작품(편), 1편 당 5회로서 총 10회 공연
  - 특별공연은 ‘찾아가는 공연’ 또는 ‘초대받은 공연’으로서 대부분 무료입장 공연임. 드물게 지자체나 공익단체나 기업에서 이러한 특별공연을 금전적으로 스폰서하는 경우도 있음
  - 이러한 수준의 공연생산량은 다른 공연단과 비교하여 많은 편이며 (대략 평균적으로 볼 때 타극단의 연 평균 정기공연은 2편으로 알고 있음) 당 공연단의 규모와 자원으로 볼 때 적당하다고 판단됨
  - 그러나 더 많은 공연을 생산하기에는 재원과 인력이 부족함
- ‘잘 팔리는 공연예술’에 대한 생각
  - 2~3달 정도 공연을 진행하거나 ‘오픈런’으로 진행되는 공연이라면 적절한 수준의 외부 협찬(sponsorship)이 있는 경우 작품

## 제2장 시장현황 조사

당 손익분기점을 넘길 수 있음

- 이러한 공연이 종종 있는 것을 보면 작품 당 손익분기점을 넘긴다는 것이 ‘연극의 생태 상으로’ 불가능한 것은 아님
- 공연예술 종사자들은 (표현에 관계없이) 공연예술이 잘 팔리고 안 팔리고를 논하는 것을 부적절하다고 여기고 있지만 그래도 절대 다수의 공연예술 종사자들은 ‘잘 팔리는 공연’이 되기 위해서 노력함
- ‘잘 팔리는 공연’이 되기 위한 성공 요인으로서 가장 중요한 것은 역시 내용과 형식의 완성도 임. 연극이야 말로 입소문에 의해서 관객이 창조되는 상품이기 때문임. 그 다음으로서는 연출자와 출연자의 유명도, 그리고 물량공세적 선전임
- 극단, 연출자, 출연자의 브랜드파워는 ‘잘 팔리는 공연’에 힘을 실어 줄 수 있으나 아직까지는 자연적으로 생성되어 작용하고 있는 것이지 전략적인 노력으로 만들어 지고 있는 것은 아님
- 그러나 위에서 이야기 한 ‘잘 팔리는 공연예술’은 현재 평균적인 연극에는 해당되지 않는 사항임. 연극이라는 상품의 전통적인 속성으로만 본다면 잘 팔리기 힘든 상품임
- 결국 연극이라는 상품의 전통적 속성에서 부정적인 면모를 개선할 때 연극은 상품성과 시장성을 개선할 수 있음
- 레퍼토리 작품의 상품성과 시장성을 육성하는 것이 열쇠라고 생각함. 레퍼토리 작품을 어느 정도 시장에서 주목받게 할 수 있다면, 극단과 작품은 브랜드 효과를 통해서 꾸준한 매출을 기할 수 있을 뿐만 아니라 공연에 소요되는 비용의 효율성도 급격히 향상시킬 수 있음. 시장에서 성공할 수 있는 레퍼토리 작품의 요소는 예술성과 상업성의 조화, 즉 일반인이 이해하며 감상할 수 있고 즐길 수 있는 성격의 예술성임. 이것을 발견하고 실행하는 것이 바로 시장 성공을 위해 극단이 배양해야 할 능력임

## 제2장 시장현황 조사

- 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 재정 및 운영 현황
  - 연간 총 수입은 1.2억 ~ 1.5억 수준이며 총 지출은 이를 약간 상회하고 있음. 즉 약간의 결손이 발생하는데 극단 핵심 관계자들(동인)들이 십시일반(十匙一飯)으로 약간의 결손을 메우는 있는 실정임
  - 연간 총 수입 구성은 공연티켓매출 : 기타매출 : 외부의 지원/후원금 비율이 1:1:1 정도를 이루고 있음. 당 극단의 경우 기타 매출 비중이 큰 편인데 일반인과 단체를 대상으로 한 연극 교육이 그 아이템임
  - 연간 총 지출 구성은 공연자체에 쓰인 비용과 단체유지에 쓰인 비용이 1:1 정도를 이루고 있음
- 당 공연단체의 시장자생역량 증진 노하우
  - 적자를 면하여 나가는 것이 시장자생의 첫걸음으로 생각함
  - 비용 측면에서는 작품 당 1,000만원 이하의 저예산 공연을 하나씩 실행해 가고 있음
  - 매출 측면에서는 고정관객 확보에 주력하고 있음. 회원제와 연간 티켓 프로그램을 통하여 관객 1인 당 매출을 늘리고 있음
- 외부로부터 받는 지원·후원 현황과 의견
  - 문화예술교육진흥원과 문화예술위원회와 서울문화재단이 주요 지원금 제공처인데 당 극단에 매우 중요한 역할을 해주고 있음. 그러나 해마다 제공 여부와 수준이 변하기 때문에 안정성을 기대해서는 안 됨
  - 공공지원금에 관하여 공연계(공연단체) 내부적으로 공유되고 있는 애로 또는 불만사항을 꼽자면 첫 번째는 공공지원금 수혜가 빈익빈부익부란 점이고 두 번째는 제공기관의 기준이 무엇인지는 알겠지 만 그 기준 상위에 있는 의도(정책적 의도)는 알 수 없다는 점임
  - 현금지원 외에 공연단체에 대한 경영지원도 공연예술단체의 시장자생력을 기르는데 있어서 어쩌면 더 효과가 있을 수도 있음.

## 제2장 시장현황 조사

현재도 공공기관이 이러한 비(非)현금성 지원을 하고 있는데 공연계 내부적인 생각은 이 또한 수완이 좋은 단체에 편중되어 있다는 점임

- 수요 측면에서 본 공연예술 시장활성화의 조건
  - 일반인들이 우선은 연극에 많이 노출이 되어 연극이 갖는, 연극인 이상은 반드시 가지고 있을 독특한 코드를 이해할 수 있어야 함
  - 그러기 위해서는 다양한 수많은 연극 중에서 자신에게 맞는 연극을 선택하여 관람함으로써 초기 경험을 좋게 가져가야 함. 공연예술에 대하여 긍정적인 태도를 가졌던 많은 소비자들이 초기에 자신에게 안 맞는 공연을 경험함으로써 공연예술에서 점점 멀어지게 되는 경우가 많으며 이 사소하고 흔한 사건들이 모여서 공연예술 시장활성화에 근본적인 걸림돌이 되기도 함
  - 더불어 소비자들이 좀 더 낮은 가격에 티켓을 구입할 수 있다면 공연예술 시장활성화에 큰 도움이 될 것임

## □ 인터뷰내용 2 : 공연예술단체 B

- 무용단체임
- 극단의 대표와 인터뷰를 진행함
- 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 연간 공연생산량과 상품전략
  - 정기공연/단독공연: 연간 3편
  - 공연행사에 출연: 연간 5편
  - 간혹 스폰서의 주문에 의하여 따로 기획하여 공연하는 경우도 있는데 좋은 수입원이지만 공연단의 집중력을 떨어뜨리는 단점이 있음
  - 연간 총 30~50 회 정도의 공연을 하며 이는 무용의 속성을 고려할 때도, 또한 다른 무용 단체와 비교하여서도 상당히 많은 회수로 평가되며 그 만큼 무용단의 가동률 또한 높다고 생각함

## 제2장 시장현황 조사

- ‘잘 팔리는 공연예술’에 대한 생각
  - 아직 무용공연의 관객 중 순수 유료 관객, 즉 스스로 공연정보를 물색하여 티켓을 구입하여 관람하는 관객의 비율은 높지 않음. 현실적으로만 본다면 객석 점유율이 70%가 넘고 순수유료 관객의 비중이 40%만 넘어도 흥행실적이 우수한 것으로 생각됨
  - 무용이라는 공연의 속성상 연극에서처럼 ‘입소문 효과’에 의한 관객의 확대를 기대하기는 힘들
  - 결국 ‘재미있다’ 보다는 ‘잘 한다’로 관객에게 평가를 받는 것이 연극의 속성인데 여기에서 안무가, 무용수, 무용단 브랜드가 관객 흡인력에 영향을 미칠 여지가 큼
- 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 재정 및 운영 현황
  - 대략 2억~2.5억 수준에서 수입과 지출을 맞추는 편임. 여기에는 노동부의 고용지원 프로그램에 의한 지원금 0.5억이 포함되어 있음
  - 당 단체의 경우 연간 총수입의 구성은 공연관련 매출 : 외부의 지원/후원금 비율이 2:8 정도임. 무용은 다른 공연예술과 비교하여 공연관련 매출이, 티켓 수입은 더더욱 그 비중이 낮은 편임
- 당 공연단체의 시장자생역량 증진 노하우
  - 다른 무용단에 비해 당 공연단은 공연관련 매출 활동이 활발한 편으로서, 공연장과의 연계를 통하여 지역기반의 워크샵(교육) 프로그램을 가동하여 핵심 고객 창출에 나서고 있음
  - 이런 경험을 통해 우리가 얻은 전략적 마인드는, 최소한 무용단체는 공연 자체가 아닌 응용 활동(상품)을 수익 프로그램으로 하여야지 조금이라도 시장 자생의 길로 들어설 수 있다는 것임. 관련하여 당 공연단이 세운 전략적 목표는 커뮤니티 프로그램(공연장과의 연계 등을 통한 지역기반의 워크샵 등)을 더욱 개발하고 확대하는 것임
  - 지원/후원금에는 기업과 개인의 후원도 있는데 안정적이지 못하다는 아쉬움이 있음



## 제2장 시장현황 조사

- 공급측면에서 공연시장 현황에 대한 생각
  - 수요에 비해서 공급이 많은 것이 사실임. 전국 평균으로 보면 그렇지 않은데 수도권에 공급이 집중되어 있어서 수요-공급의 체감이 그렇게 됨
  - 지금처럼 ‘만들어진 공연이 안 팔리는 현상’을 타개하기 위해서는 공급의 분산, 특히 지역적 분산이 필요함
  - 공연시장 활성화를 위해서는 공급 측면에서는 상품성 있는 공연이 개발되어야 하는데 이를 위해서는 기획자와 공연단의 집중력이 필요함
- 공공지원에 관한 의견
  - 현금지원 외에 경영지원, 시장 활성화를 위한 인프라 확충, 소비자 지원을 통한 공연단체의 간접 지원은 필요함. 그러나 이는 예산 추가에 의하여 실행되어야 하며, 기존의 직접지원금 예산을 돌려서 이러한 사업을 한다면 공연단체 입장에서는 힘들
  - 특히 컨설팅의 경우에는 공연예술계 전문가의 도움보다는 오히려 비즈니스 전문가의 비즈니스 컨설팅이 공연단체 경영의 현실 타개와 혁신에 더 도움이 될 것으로 기대됨
- 수요 측면에서 본 공연예술 시장활성화의 조건
  - 무용 본연의 코드에 대해서 관객이 맛을 알아야지 공연을 보고 싶을 것임. 일반인이 무용 공연을 본다는 것 자체가 흔하지 않은 것이 무용의 현실인 바, 다분히 ‘우연히’ 갖게 된 초기 관람 기회에서 좋은 경험, 즉 적합한 공연을 보는 것이 필요함
  - 지원기관의 역량이 미칠 수 있다면, 소비자가 초기 관람 기회에서 적합한 경험 갖도록 도와주는 것이야말로 시장 활성화를 위한 프로그램 거리라고 생각됨

## □ 인터뷰내용 3 : 공연예술단체 C

- 국악단체로서 40명의 단원으로 구성된 대형 단체이면서도 지자체 소속이거나 지자체에서 창단한 단체가 아닌 사단법인임

## 제2장 시장현황 조사

- 단체의 운영 담당자와 인터뷰를 진행함
- 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 연간 공연생산량과 상품전략
  - 정기공연/단독공연: 연간 5편
  - 공연행사에 출연: 연간 50 편(회)
  - 공연활동은 꾸준한 편이지만 공연단의 존재감을 더 높이고 싶은 공연단 본연의 활동 욕구가 있기에 더 많은 활동을 추구함
  - 더 많은 공연활동을 위해서는 기본적으로 당연히 자금이 더 필요하며, 내부역량 측면으로서는 레퍼토리의 추가 개발이 이어져야 하는데 이 또한 자금이 더 필요함
- 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 재정 및 운영 현황
  - 근래에 대략 3.5 억 원의 연간 총 수입과 2억 원의 총 지출을 하여서 수치만을 놓고 보면 흑자 운영인 셈임
  - 연간 총수입 구성은 공연수입과 외부의 지원/후원금이 대략 2:8로 구성되어 있음
  - 연간 총지출 구성은 공연자체에 쓰인 비용과 단체유지에 쓰인 비용이 대략 3:1로 구성되어 있음. 공연사업비에서는 단원들의 연주 수당이 큰 비중을 차지함
  - 수치상으로 1.5억의 잉여가 있지만 상품 개발 및 수준향상을 위한 투자액으로서는 부족함. 상품성 혁신을 위해서는 더 많은 자금이 필요함
  - 당 단체는 지자체 소속이 아니므로 지방이동이 많을 수밖에 없는데 40명 단원의 대규모 공연단이므로 공연 운영상의 비용은 언제나 많이 듦
  - 그러나 국가단체나 지자체 소속이 아니므로 당 단체가 원하는 대로와 색깔을 낼 수 있다는 자유도가 있고 이는 작품과 공연의 상품성 진화를 위해 큰 이점임
- 당 공연단체의 시장자생역량 증진 노하우
  - 위에 언급된 바와 같이 당 단체는 원하는 대로의 내용과 색깔을 낼 수 있다는 자유도가 있고 이는 작품과 공연의 상품성 진화에 근본적인 이점임

## 제2장 시장현황 조사

- 당 단체가 상품성을 개선하기 위하여 중점을 두고 있는 부분은 계속적으로 새로운 레퍼토리를 개발하는 것과 연주의 기술과 효과에 새로운 시도를 하는 것임. 예로서 국악에 전자음향(synthesizer)으로 보조 음향 효과를 추가한 레퍼토리를 개발하여 이를 테마로 한 공연을 최근에 하였음
  - 이러한 시도를 통하여 당 공연단체는 국악의 진화를 통한 대중화를 개척하고자 하며, 이를 통하여 대중의 관심을 얻고 국악에 관심이 없었던 일반인을 새로 고객으로 만들며 이러한 실험의 성공을 제시하며 지원금도 더 많이 유치하고자 함. 이것이 당 공연단의 시장전략의 중요한 축임
  - 당 공연단체는 공연단 브랜드를 통하여 시장에서 자리매김을 하고자 하는 전략을 추진함. 현재 당 공연단체의 브랜드컨셉트는 ‘멀지 않은 우리 음악’ 임. 새로운 레퍼토리에 우리의 노력과 자금을 투자하고자 하는 목적도 이러한 브랜드컨셉트를 실제로 구현함으로써 시장에서 자리매김을 하기 위함임
- 외부로부터 받는 지원/후원금 현황과 의견
- 서울문화재단, 한국문화예술위원회, 문화예술연합회, 예술경영지원센터가 주요 지원기관임
  - 공공지원금의 경우는 주로 작품별로 지원금을 받는데 공연 후 심사에 의해서 지원금을 받는 경우도 있음. 1년 내내 지원금을 쫓아다니는 것은 피곤한 일이지만 공연단 활동유지를 위해 매우 중요한 활동임
  - 해마다 다르지만 외부의 지원/후원금 중에서는 대기업 문화재단의 지원금이 있고 이것이 없는 해에는 충수입 구성도 바뀜
  - 공공지원금을 받지 못하는 공연예술단체는 거의 없는 것으로 알고 있음. 비록 비공식적인 채널이지만 공공지원금 관련하여 공연예술단체들의 정보습득 체계가 잘 발달되어 있기 때문이라고 생각함
  - 지원금 공여기관들 간에 또 지원금 공여기관과 공연단체들 간에 지원금을 ‘안분 배분’ 하는 협의 체계는 없지만 지원금이 공여

## 제2장 시장현황 조사

되고 수급되는 현재의 모습은 한정된 지원금이 잘 배분되는 자연스런 시장의 모습을 보임

- 현금지원 외에 공연단체에 대한 경영지원, 시장인프라지원, 소비자지원은 현금지원 못지않게 필요함
- 특히 공연예술 시장에서 소비되지 않고 소멸되는 공연공급이 상당히 많다는 점은 공연예술의 숙명적인 속성으로 받아들여질 정도인 바, 이를 해소하기 위해서 개별 공연뿐만 아니라 공연단의 선전이 중요함. 지금까지의 공연단들이 이용해 온 방법으로는 관객을 별로 늘리지 못한 것을 보면 혁신이 필요한 것 같고 이에 대해 외부 도움을 받을 수 있다면 좋겠음
- 그러나 컨설팅을 받는다면 정말 혁신적인 비즈니스 컨설팅을 받았으면 좋겠고 공연예술계에 종사하는 사람이라면 교과서처럼 받아들여 질 그런 평이한 내용의 컨설팅이라면 별 도움이 안 될 것임

## □ 인터뷰내용 4 : 공연예술단체 D

- 무용단체임
- 대표가 운영하는 무용교습 기관과 경영상 연계성을 갖고 있음
- 단체의 대표와 인터뷰를 진행함
- 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 연간 공연생산량과 상품전략
  - 정기공연/단독공연 : 연간 1편
  - 공연행사에 출연 : 연간 9편(회)
  - 공연단 가동률을 더 높이고 단원들이 좀 더 ‘전속성’을 갖기 위해서라도 더 많은 공연을 갖고 싶음. 현재 단원들이 당 공연단체에서만 활동하는 것이 아님. 당 공연단체에서만 활동하면 경제문제가 해결 안 됨
- 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 재정 및 운영 현황
  - 수입과 지출 공히 1억 미만임
  - 수입은 공연수입과 무용교습으로부터의 수입이 대부분임

## 제2장 시장현황 조사

- 지출은 공연에 드는 비용이 대부분임
- 당 공연단체의 시장자생역량 증진 노하우와 시장활성화 아이디어
  - 고정고객을 늘리는 것이 시장자생의 첫 걸음이라고 생각함. 용어가 이상하게 들릴지 모르겠지만 특정 공연단체에 대한 매니아 그룹이나 팬클럽을 형성하는 것이 매우 중요함
  - 당 공연단체의 경우는 무용교습을 통하여 고정고객 만들기를 시도하고 있음
  - 당 공연단체가 운영하는 교습기관에서 무용교습을 받는 이들 중에는 일반인도 상당히 많이 있는데 이들은 꼭 전형적인 발레나 현대 무용을 배우는 것이 아니라 재즈댄스도 배움. 이들은 당 공연단체가 공연을 할 때 자신들을 가르치는 선생님이 실제 공연에서는 어떻게 무용을 하는가를 보기 위한 목적 반(半), 또 ‘동아리 정신’ 반으로 관객으로서 찾아 옴. 이들은 교습장과 무대에서의 관계를 통하여 우리 공연단의 ‘또 하나의 식구’가 되며 이를 통하여 무용에 대한 이해능력을 발전시키며 더욱 즐기게 됨. 이들은 또한 다른 사람을 당 공연단체의 교습이나 공연으로 데리고 오기도 함
  - 공연예술 중에서도 특히 무용은 관람률이 지극히 낮고 일반인에게 인기도 없다는 점과 동시에 다른 장르와 비교하여 ‘교습성’(넌리 배우고 가르칠 만한 성질)이 높다는 점을 동시에 감안한다면 무용이 고객의 직접 체험과 관람 체험이 서로 상승효과를 가져가면서 애호가, 즉 고정 고객층을 형성하여 나가는 것이 공연단 시장자생능력과 시장의 활성화를 위한 가장 현실적인 접근 방안이라고 생각함
- 공공지원금에 관한 의견
  - 공공지원금 혜택에 있어서 빈익빈부익부 현상이 있다는 것은 공연단체들 사이에 널리 공감되고 있음
  - 그 이유에 대해서는 두 가지 정도를 생각할 수 있음
  - 첫 번째는 공공지원금을 받는 공연단체들이 이미 pool이 형성되어 있다는 것임. 그 pool에 들어 있는 단체가 공공지원금을 계속 받기 마

## 제2장 시장현황 조사

련이라는 점에 대해서는 부정(不正) 차원에서라기보다는 인지상정(人之常情) 차원에서 받아들여지는 것이 공연예술계의 정서이기도 함

- 두 번째는 지원금 심사에서 좋은 평가를 받을 능력, 즉 지원 과정에 있어서의 기술이 공연예술단체 간에 차이가 있다는 점임. 지원금 심사에서 좋은 평가를 받는 단체는 성공 체험을 통해서 좋은 평가를 받는 능력이 더욱 향상되어 선순환을 이루는 반면에 지원금 심사에서 탈락한 업체들은 그 이유를 이해하지 못하며 다음번 심사에서도 탈락을 하는 경우가 많은 것으로 알고 있음. 이를 통하여 공연단체들 간에는 일종의 위화감이 형성되기도 함
- 당 공연단의 제안은 공공지원금 공여 시 장르별로만 그루핑을 할 것이 아니라 클래스 별로 공연단을 그루핑하는 것임
- 가령 아직 시장에서 자리매김을 하지 못한 하는 군소 영세 공연단을 한 클래스로 하여 이들 중에서 심사를 하고, 자원과 역량을 볼 때 상품성 높은 작품을 만들어 낼 수 있는 공연단을 또 다른 클래스로 하여 이들 중에서 심사를 하는 것임
- 전자의 경우는 힘없고 어린 공연단체가 시장에 뿌리내릴 수 있도록 보호 육성하는 지원의 성격이며, 후자의 경우는 역량있는 공연단체가 상품성 및 시장성 있는 작품의 기획과 공연을 통하여 정제되어 있는 공연예술 수요를 진작하고 공연예술단체로서 시장자립과 시장활성화를 위한 롤모델이 되도록 하는 것임

## □ 인터뷰내용 5 : 공연예술단체 E

- 연극단체임
- 몇 개의 소극장과 기획사, 연구소까지 운영하는 대형 단체임
- 단체의 연출담당과 인터뷰를 진행함
- 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 연간 공연생산량과 상품전략
  - 단독공연으로만 연간 15편(작품) 이상 공연
  - 한 편당 공연 횟수는 12회에서 60회까지 이룸

## 제2장 시장현황 조사

- 극단의 운영 규모가 커질수록, 규모를 감당하기 위하여 당 극단이 원래 표방하는 색깔과는 조금 거리가 있는 공연을 해야 할 때가 있음
- ‘잘 팔리는 공연예술’에 대한 생각
  - 적어도 연극 분야는 ‘잘 팔린다’라는 시장성의 논리를 적용하기 어려움
  - 공연예술의 발전을 ‘중소기업 활성화’와 같은 측면으로 바라보기 어려움. 중소기업은 매출 증대를 위해 제품을 개량하고 발전시키지만, 공연예술은 그렇게 해서는 안 됨
  - 공연 관계자들에게 좋은 평가를 받는 작품에는 관객도 끌림. 근본적으로 탄탄한 작품이 장기적으로 보면 많은 관객에게 선택 받음
  - 관객이 감동할 수 있는 작품은 기획력에 달려 있음. ‘배우, 관객, 무대’이 3가지 요소를 잘 엮어내는 것이 기획력임. 공연예술에 대한 시류를 읽어내는 것이 좋은 기획력임. 이미 고객화 된 관객이 무엇을 원하는지와 공연단체가 어떤 공연을 제공할 수 있는지와 어떤 자원을 투입할 수 있을지를 적절히 파악하여 보다 좋은 작품을 제공할 수 있음
  - 예를 들어 기획자는 공연의 ‘소재와 명분(공연거리)’을 발굴할 수도 있고, 같은 공연이라도 좋은 기획자의 손을 거치면 더 세부적인 관객의 니즈를 읽어 내고 이를 운영 전반에 녹여 내어 좋은 작품으로 이르게 할 수 있음
  - 신생단체일수록 생존을 위해 기획력을 통해 시장에서 자리매김하는 것이 더 승산 있을 것임
- 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 재정 및 운영 현황
  - 최근 기준으로 티켓수입은 1.5~2억 수준이며 극단 자체의 결손은 약 2천만 원임. 이 결손은 당 단체가 보유한 극장 수입(대관료) 등으로 해결됨
  - 수입의 구성 비율은 공연관련매출 : 외부 후원/지원금: 극장사업으로 부터의 수입이 대략 4:3:3 정도를 이루고 있음. 티켓수입 외에 기타 공연관련 매출로 대본집, 기록사업 등 출판 사업이 있으나 미미함

## 제2장 시장현황 조사

- 지출의 구성은 공연자체에 쓰이는 비용과 단체유지에 쓰이는 비용이 대략 2:8로써 공연 자체보다 단체 운영에 더 큰 비용이 소요되고 있음
- 외부로부터 받는 지원/후원금 현황과 의견
  - 최근 기준으로 한국문화예술위원회 지원 사업으로 1억 6천 만 원을 지원받음. 이는 연간 공연수입과 맞먹는 액수임
  - 기업으로부터 물품 협찬 등을 받은 경우도 있었으나 경기에 민감하므로 지속성을 기대해서는 안 됨
  - 현재 공공지원금의 문제는 액수의 많고 적음이라기보다는 오히려 공연예술에 대한 이해 없이 그저 금전적 배분에 노력이 집중되어 있다는 점임. 장기적인 공연예술 진흥에 관한 정책적 노림수가 담긴 가이드라인이나 보조 정책이 필요함
  - 지원금 외에 공연단체에 대한 경영지원이 공연예술시장 활성화에 오히려 더 신선한 도움을 줄 수 있음. 현재의 지원금 정책보다도 금액을 적게 소요하며 효과적인 결과를 낼 수 있는 방안이 매우 많을 것임. 예를 들면 수준 높은 포스터 제작이나 기록사업을 위한 지원/컨설팅 센터 운영 같은 것임. 공공지원기관이 공연예술 단체와 긴밀한 협조나 의견 교류를 통해서 디테일한 면을 지원해 주기를 제안함
  - 공연예술단체의 자생능력 제고 지원으로서 효과가 클 것으로 기대되는 바는 ‘기획력 육성’ 지원임. 현장에서 이런 인력을 구하기가 어렵고 교육기관도 부족함. 자체적으로 기획 능력을 교육할 자원과 역량이 부족하거나 유능한 기획자를 확보하지 못한 단체에게는 외부 지원기관이 교육, 컨설팅, 인력지원을 통해 기획력을 지원해 주기를 제안함
  - 공연예술단체와 지원 기관의 교류, 그리고 지원기관 간의 교류가 부족하기 때문에 다분히 일방향적인, 따라서 받을 때는 좋지만 시장 전체적으로는 효율성이 약한 정책이 계속되고 있을 수도 있음
  - 공연단체가 그저 공연을 할 수 있게 하는 지원금 제도에서 탈피



## 제2장 시장현황 조사

하여 좋은 작품이 장기 공연되고 롱런 레퍼토리가 될 수 있는 지원이 이제부터는 필요함

- 공연단체로서 원하는 지원제도는 ‘단체가 공연예술에 집중하게 하고, 미미한 부분에 대해서 공적으로 지원해주는 방식’임. 그렇다면 좋은 작품이 시장 불활성화로 관객과 만나지 못하는 현실을 타개하기 위하여 지원금 정책 외의 다른 방식, 즉 인프라 구축, 통합 마케팅, 고급 기획인력 양성 등을 통해 극복할 수 있게 하는 것이 새로운 지원 패러다임이어야 할 것으로 생각함

－ 수요 측면에서 본 공연예술 시장활성화의 조건

- 지금보다 훨씬 많은 국민들이 공연예술을 향유하는 것임. 이를 위해서는 기본적으로 사회 구성원들의 공연예술에 대한 이해도가 높아져야 함. 공연단체 종사자는 물론이고 일반 소비자, 그리고 특히 지원 또는 정책 기관도 그 이해 수준을 높여야 함
- 공연단체는 관객에게 다가가고, 관객은 공연을 누리며, 이 과정에 공공기관이 매개체가 되는 상황이 공연예술 시장 활성화 상황임. 어느 한쪽이 활성화 된다고 해서 잘 돌아갈 수 없는 게 공연예술시장임. 예를 들어 우리나라 공공기관에서도 지역주민을 위한 공연 기회를 마련함. 하지만 아직은 지역주민들이 공연 예술문화에 익숙하지 못한 불균형 상황이 엄존함

□ 인터뷰내용 6 : 공연예술단체 F

- － 다원예술로 분류됨
- － 협회성격이자 사단법인으로서 운영되는 재즈 연주자 모임임
- － 단체의 사무총장과 인터뷰를 진행함
- － 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 연간 공연생산량과 상품전략
  - 최근 기준으로 연 10~12회의 공연을 함. 이 중 정기공연은 연 1회, 2회 수준임. 여건에 비해서는 부지런히 공연을 가진 셈임
  - 무료 또는 무료에 가까운 공연이 많은 관계로 비용을 최소한으

## 제2장 시장현황 조사

로 조율해 공연을 성사시켜야 하는 어려움이 있음

- 공연시장 활성화와 공연예술단체의 시장자생 능력 제고에 대한 생각
  - 예술성 추구를 한다고 해도 무조건 지원만을 받을 수는 없음. 공연예술단체도 자생을 위하여 ‘상업적 노력’이 필요함
  - 공연자들도 무료가 아닌 정당한 대가를 받기 위해서는 구성(기획, 연출)다운 구성이 필요하고 선전도 필요함
  - 많은 공연 노출을 통해 대중화되는 것이 활성화라고 생각함. 현재 공연예술시장의 원활한 흐름을 방해하는 요소를 바로잡고 더 대중화 될 수 있게 노력하는 모습이 그 점에 속할 것임
  - 연주자는 연주 자체에 몰입할 수 있는 위험이 있음. 이 과정에서 너무 몰입한 나머지 관객과의 공유를 배제한 채 자칫 대중과 멀어질 수 있는 염려가 있는데 이런 점은 지양되어야 함
  - 공연예술시장 활성화를 위해서라면 국악, 클래식 등 관객이 이해할 수 있는 부분과 접목을 끊임없이 시도해야 함. 그것은 장르 자체의 예술성, 순수성을 훼손하는 것이 아님
- 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 재정 및 운영 현황
  - 최근의 경우로 보자면 총수입과 총지출이 대략 7,000만원 수준에서 약간의 적자를 보임
  - 연간 총 수입의 구성은 거의 공연수입이며 외부 지원금 수입은 없음
  - 연간 총 지출의 구성은 공연을 위해 쓰인 비용과 단체 유지를 위해 쓰인 비용이 약 9:1임. 협회 운영진에는 무급 인력도 많음
- 당 공연단체의 시장자생역량 증진 노하우
  - 장르의 융합 또는 교차 기획을 통해서 관객을 포함한 모든 참가자들이 즐기고 감동하는 공연의 가능성을 발견함. 참가자가 얼마나 즐기고 감동했는가는 그러한 공연의 시장성을 제시할 수 있는 정성적 척도임
  - 당 공연단체가 기획한 공연(Romantic Jazz Concert)의 경험을 예로 들어보자면 출연에 대중가수인 주현미와 이동원이 있고 이들의

## 제2장 시장현황 조사

노래를 재즈로 편곡하여 관객들에게 대중성 있는 곡을 시연했으며, 스윙댄스와 재즈 밴드의 공연을 접목함. 이는 재즈 관객들도 즐길 수 있는 ‘대중성’을 배가한 것임. 함께 출연했던 대중가수 측에서도 공연 후 이런 시도에 대해서 아주 호의적인 반응을 보임

- 구성원이 무엇을 원하는지 파악해 내는 기획 능력을 밑바탕에 깔려야 공연단체의 시장자생능력을 만들 수 있음

－ 외부로부터 받는 지원/후원금 현황과 의견

- 외부 지원금 수입 사례는 없음
- 단체 설립 후 3년 간 기업 메세나 지원, 공공기관 지원 등을 위해 많은 노력을 기울였지만 성과는 없었음. ‘지원금 유치 노하우’에 대한 아쉬움이 있음
- 기업의 협찬/후원 관련하여서는 공공기관이 중간 매개체로서 역할을 강화하여 주기를 희망함
- 공연단체가 스스로 역량향상을 할 수 있도록 지원하는 프로그램도 필요함
- 기획 및 연출 관련에 대한 지원이 필요함
- 좋은 공연을 위해서는 뛰어난 기획자 및 연출가의 확보가 필요한데, 이는 결국 비용 문제로 귀결됨. 실력 있는 인력은 수도 적고, 확보하기도 힘들. 기존 활동하고 있는 유능한 인력을 ‘프리랜서’ 형태로 공연예술단체를 위해 기획활동을 하게하고 이 과정을 공공기관에서 촉진하는(인력 중개 및 소요 인건비 지급 등) 지원 방안이 필요함
- 장기적인 시각에서 이런 기획자 및 연출가를 공연단체가 보유하기 위해 교육, 컨설팅, 멘토링 지원도 이루어져야 함

□ 인터뷰내용 7 : 공연예술단체 G

- － 소규모 국악 단체임
- － 단체의 대표자이자 예술감독과 인터뷰 함
- － 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 연간 공연생산량과 상품전략
  - 근래에는 연간 60회 이상의 공연을 하고 있으며 월 5~6회 정도임

## 제2장 시장현황 조사

- 정기/단독 공연과 행사 참가가 대략 1:5정도로 구성되어 있음
  - 5명으로 구성된 공연단이기 때문에 모든 멤버가 늘 함께 공연하는 것을 감안하면 공연을 매우 많이 하는 편임. ‘공연을 더 하고 싶다’라는 공연단의 일반적 기본 욕구는 다행히도 충족되어 있는 상태임
  - 국내에서의 정기/단독 공연의 관객은 대략 평균 50명 수준이며 해외 페스티벌에서 출연하여서 거기서 관객 수를 알아보면 많은 경우에는 1000명에 이름
  - 이제는 공연 회 당 수입을 늘리는 것이 당 공연단체의 경영상, 재정상 목표 중 하나임
- ‘잘 팔리는 공연예술’에 대한 생각
- 결국은 상품성과 그 상품성에 대한 수요자의 인정, 즉 공연단과 행사의 브랜드 파워로 귀결될 수 있음
  - 당 공연단체의 장르인 국악으로만 본다면 전통의 코드가 관객에게 공유될 수 있도록 작품을 만들고 또 무대에서 관객과 함께 호흡할 때 이것이 바로 상품성임. 이 상품성이 관객에게 인정이 되고 다시 당 공연단체의 공연을 보러 오고(재구매 및 고정 고객화) 이들이 다른 사람들을 당 공연단의 공연으로 데리고 오으로써 공연단체나 공연행사(페스티벌 등)의 브랜드 파워가 커지는 선순환으로 이어짐
  - 따라서 공연 예술은 잘 팔릴 수 있음. 다만 그 본연의 속성상 그 시작은 미약할 수밖에 없음. 이것이 대중가요와의 차이일 것임
  - 처음에는 당연히 우연히 오게 된 또는 사회적 관계 때문에 오게 된 소수의 관객을 대상으로 공연할 수밖에 없음. 중요한 것은 이 소수의 관객들과 미약하거나 부정적인 교감만 가진 채 마치는 공연이 되어서는 안 된다는 점임
  - 이들이 공연 관람을 마치고 귀가할 때에는 해당 공연단체나 행사에 대한 깊은 인상을 갖고 떠날 수 있도록 작품과 공연을 철저히 기획하고 실행해야 함

## 제2장 시장현황 조사

- 관객에게 이러한 영향력을 미칠 수 없는 공연을 두고서 예술성으로 치부할 수는 없으며 그저 공연예술 내부인을 위한 공연일 따름임. 많은 관객에게 영향력을 미친다는 것이 곧 대중성이며 대중성은 공연예술에서도 폄하되어서는 안 됨
- 평균적으로 본 당 공연예술 단체의 대략적인 재정 및 운영 현황
  - 연간 총 수입은 대략 2억 원 수준이며 총 지출을 약간 상회하므로 최근부터 약간의 적립이 가능해 졌음. 3년 전까지는 적자였음
  - 수입의 구성은 공공지원금과 공연관련매출이 약 7:3의 비율을 이루고 있음
  - 해외 페스티벌 등 행사 출연이 많다 보니 공연관련 매출액에서는 티켓매출 보다는 출연 개런티의 비중이 큼
  - 지출은 대부분 공연을 위해서 쓰여 지는 비용임. 공연단 전원이 대부분 무대와 연습실에서 시간을 보내므로 단원 보수(급여제임)가 차지하는 비중이 큼
- 당 공연단체의 시장자생역량 증진 노하우
  - 당 공연단체는 국내보다는 해외에서 더 많은 기회를 만들었음
  - 해외 공연을 한다는 것은 단독 공연보다는 행사 참가, 즉 초청 케이스일 가망성이 높는데 무명의 군소 공연단체는 행사 자체의 힘을 빌어서 없던 주목을 갑자기 받을 수 있음. (그 내용이 긍정적이기만 하다면) 해외 언론이나 전문가들의 평가는 상상보다 큰 주목을 불러일으킴
  - 일단 행사 초청 등으로 해외에서 공연할 기회를 갖게 되면 현지에서 조금이라도 추가적인 공연활동을 하는 노력이 유효하였음. 추가 공연을 하게 되는 과정에서 현지 네트워크를 만들 수 있는 기회가 생기는 데, 이는 미래에 또 다른 대형 행사 초청으로 이어질 수 있음
  - 당 공연단체는 예술경영지원센터의 주관으로 APAP에 참가할 수 있게 되었고 미국 현지에서도 예술지원센터의 프로그램으로 현지 공연과 선전활동을 지원 받았는데 이것이 당 공연단체가 이후로 해외

## 제2장 시장현황 조사

시장에 계속 도전하고 해외 시장을 개발하는 데 큰 계기가 됨

- 해외에서의 관심은 그대로 국내 언론을 통하여 소개되며 이것이 국내에서도 공연단 브랜드파워를 만드는데 큰 힘이 됨(라벨 효과)
- 선전효과 면에서도 그럴 뿐만 아니라 해외 현지에서 한국 전통 국악에 대해서 전혀 코드를 이해할 기회가 없었던 사람들에게서 받은 큰 규모의 반응을 확인하면서 한국시장에서는 더더욱 통할 수 있는 ‘기본’을 확인하여 좀 더 자신 있게 우리의 작품에 대하여 당당히 시장에 내세울 수 있게 되는 것임. 자신감이야말로 관객에게 감동을 주고 영향력을 행사할 수 있는 근원임
- 때로는 해외 현지의 관계자(예술 디렉터 등)가 당 공연단체가 국내에서 공공지원금을 받을 수 있도록 추천인 역할을 해 주기도 함

－ 외부로부터 받는 지원/후원금 현황과 의견

- 한국문화예술위원회, 예술경영지원센터, 국제교류재단이 가장 중요한 지원기관임
- 특히 예술경영지원센터의 경우는 지원금도 지원금이지만 해외 행사에 참가할 수 있도록 항공료 등 재정 지원과 재정 보증을 해 주었기 때문에 첫 해외시장 진출이 가능했음
- 즉, 중요한 시장 기회에 도전할 수 있도록 매우 목적 지향적인, 그리고 돈과 프로그램을 묶은 지원을 해 주었기 때문에 매우 효과가 컸다고 생각함
- 지원금에 대해서는 당연히 다다익선(多多益善)의 자세를 가질 수밖에 없으며, 받으면 고맙고 못 받으면 섭섭하거나 안타까운 것이 인지상정임
- 다만 지원금 또는 지원 프로그램이 공연단체의 도약에 확실한 계기가 되었던 지원은 항상 기억에 남아 있고 해당 공연단체의 시각에서는 지원금과 지원프로그램의 롤모델로 뚜렷이 인식됨
- 공공지원의 현재 기초에서 추가가 되어야 할 부분은 공연단체에 대한 단계별 지원임. 공연단체를 경력(연차), 규모, 자원, 그리고 가능하다면 역량별로 구분하여 현 상황에서 가장 적절한 내

## 제2장 시장현황 조사

용과 규모의 지원이 이루어져야 공연단체의 역량 증진과 성과 발전에 보다 도움이 될 것이고 공공지원에 대한 공연단체들의 평가도 높아질 것이며 공정성 논란도 줄어들 것임

- 또한 지원목적을 분명히 하고 지원에 의해서 효과를 볼 대상을 선별하여 지원하는 것이 한정된 지원금 자원을 효율적으로 사용하는 것임. 상품성이나 시장성 있는 공연작품이나 공연단체의 표준을 제시하고 타의 모범이 되도록 하는 것이 목적인 경우라면 시장성과 상품성이 검증된 공연단체를 지원하는 것이 옳다고 봄
- 현재 다양한 기관이 다양한 프로그램으로 공연단체에게 지원금을 공급하고 있다 보니, 이쪽으로 수완과 정보력이 좋은 단체로 혜택이 편중되는 경향이 있음. 이것이 공공지원금의 불가피한 성격이기도 하지만 공연예술을 위한 공공지원금 만큼이라도 모든 사람이 알고 이해하여 쉽게 응모지원하고 그 선정 과정이 투명하다고 느껴질 수 있기를 희망함

- 공연예술시장 활성화와 공연예술단체 시장자생역량에 관한 의견

- 공연예술 전체적으로 보면 수요에 비해 공연단체의 수가 많다고도 볼 수 있는데 관객의 수요이건 지원금의 공급이건 시장 매커니즘, 즉 갈만 한 곳으로 고객과 관객이 가게 되면 공급도 자연스럽게 최적화 될 것임
- 또한 각 단체도 그들 나름대로의 공연 특성에 맞게 최적의 운영 규모와 구성을 가질 것임. 당 공연단체는 활동을 하면서 단원 규모 총 5명으로 공연과 연습을 위해 늘 함께 움직이는 것이 최적임을 확인하였음
- 공연예술단체가 시장성을 기르기 위해서는 콘텐츠 개발 능력, 즉 작품 기획능력과 시장에 대한 정보력이 있어야 함. 정보력은 네트워크에 의해서 만들어 지는데 군소 공연단체가 가장 취약한 부분이기도 하므로 이제부터 공공지원의 중요 테마가 되어야 함

## 제2장 시장현황 조사

## 3. 외국의 공연예술 공공지원 사례 탐방조사

## □ 목적

- 벤치마킹은 문제의 규명과 분석에서 한 단계 더 나아가 대안의 구성을 위한 단초를 발굴하기 위한 조사임
- 국내에서는 ‘공연예술시장의 활성화’ 및 ‘공연예술단체의 시장자생역량 강화’에 초점을 둔 공공지원방안 연구나 논의의 역사가 짧기 때문에, 공연예술에 관하여 경제적, 시장적 접근에 대한 경험 이 비교적 많은 외국에서의 공공지원 프로그램 사례로부터 시사점과 착안점을 얻고자 함
- 다음의 사항이 벤치마킹 초점임
  - 공연예술시장의 활성화를 위하여 공연예술계 내부에서 어떤 Needs가 대두될 수 있는지
  - 공공 지원기관이 공연예술시장의 활성화를 위하여 정책적 목표 중점을 무엇에 두는지
  - 공공 지원기관이 공연예술 단체의 시장역량 제고를 위하여 어떤 대안을 설정하고 또 이를 위하여 어떤 실행 프로그램을 운영하는지
  - 지원 프로그램이 공연예술단체의 시장역량 성장에 어떤 공헌이 기대되는지

## □ 탐방조사 대상

- 국가 : 호주
- 지원기관 : 아시아링크
- 관련하여 공연예술계가 갖고 있는 공공지원 Needs 파악을 위해 오페라하우스도 추가 방문하여 책임프로듀서와 인터뷰를 가짐

## □ 시드니 오페라하우스 스튜디오 수석 프로듀서 버지니아 히암과 면담

- 면담자 버지니아 히암 소개
  - 2000~2010 현재 호주 시드니 오페라하우스 스튜디오 극장의 책



## 제2장 시장현황 조사

임 프로듀서 겸 아시아링크 공연예술위원회 위원

- 현재 운영 책임지고 있는 스튜디오극장은 중장년층을 위한 오페라 공연장의 이미지로 대표되는 시드니 오페라하우스에 젊은 관객층을 개발하고 예술적 실험을 통해 호주 현대 공연예술의 흐름을 주도해 나가고 있음
- 1996-2000 멜버른 프린지 페스티벌 집행위원장
- 1990-1996 Calclew Youth Arts Centre 프로그램 매니저
- 1994-1995 1st Site' Festival 예술감독

- 인터뷰 내용 요약

- 호주는 최근 아시아를 비롯한 남미, 북미, 유럽 등에 활발한 진출을 모색하고 있는데, 인구가 적어 국내시장이 작은 호주로서는 일찍부터 해외진출에 남다른 노력을 기울이는 배경이 되고 있음
- 호주 예술위원회는 공연자들의 해외 진출을 위해 마케팅 활동을 강력히 추진하고 있음
- 특히 언어장벽이 없는 서커스, 춤의 진출이 활발함. 이는 캐나다가 성공한 예를 추구하는 움직임이라고 할 수 있는데, 문화장벽의 요소를 줄이면서 진출하는 전략이 현재로서는 유효한 것으로 평가됨
- 호주는 예술가와 프로듀서의 협력모델을 추구하는데, 다시 말해서 마케팅과 자금조달에 전문인 프로듀서가 활동할 수 있도록 지원하는 방안이 바람직할 것으로 평가됨
- 관객 수요가 적은 작품에 대한 공공지원은 예술가가 민간 등으로부터 직접 시장에서 일부 자금지원을 받은 작품에 대해 지원하는 것으로 시장 수요를 반영하고 있음. 매칭 펀드형식을 추구하고 있는 것으로 판단됨
- 현재 호주와 한국의 공연 교류는 활발하지 않은데, 각자의 문화장벽 차이를 극복하지 못해 발생하는 것으로 평가됨. 따라서 향후 교류 활성화를 위해서는 마케팅 활동을 강화하는 한편, 양국 공연자들이 참가하는 공연프로젝트를 제작해서 공연하는 것도 필요한 것으로 판단됨

## 제2장 시장현황 조사

□ 아시아링크 Art Director인 Lesley Alway와 Program Manager인 Adam Brinowski와 면담

– 아시아링크 개요

- 1991년 호주 굴지의 사설재단인 마이어 그룹의 출연으로 설립
- 호주의 대아시아 문화예술 교류에 중추적 역할을 담당

– 아시아링크 주요 역할

- 호주 정부 산하 호주 예술위원회와 호주 외교부의 지원으로 아시아와 호주를 연결하는 통로 역할을 하며, 정보 공유와 교환, 활발한 문화교환 등 다양한 활동을 창출하고 지원함

– 아시아링크 residency 프로그램

- 해외에서 활동하기를 원하는 호주 예술인들에게 재정적, 비재정적 지원을 함으로써 외국과 상호 이해의 폭을 넓히고 관계를 구축하는 것을 목표로 함
- 각종 프로젝트와 프로그램 수행을 통해 호주 예술인이 아시아 지역의 예술인과 인적 네트워크를 구축하는 것을 도움
- 매년 40명의 예술가와 기획자들이 외국에 거주하며 활동하도록 지원하는 프로그램으로, 교류국 예술가와 기획자들이 함께 작업하며 관계가 지속될 수 있도록 함
- 호주 예술인들은 단지 아시아에 보내서 작품 활동을 하게 도와주는 것 외에도 해외에서 보다 구체적인 활동을 조기 준비해서 잘 적응하고 적극적으로 수행하도록 지원함
- 아시아링크가 지난 20여 년간 축적해 온 아시아 각국의 예술인들에 대한 상세한 정보를 제공하고 또한 해외에서 활동한 호주 예술인이 어떤 활동을 했는지에 대한 경험에 대한 정보도 제공함
- residency 프로그램을 종료하고 귀국하면, 자신의 경험과 정보가 사라지기 전에 아시아 링크 관계자와 토론과 회의를 거쳐 현지인과 어떻게 커뮤니케이션 하는지, 이해관계를 계속 유지하기 위해

## 제2장 시장현황 조사

서는 어떤 조치가 필요한지 그리고 residency 프로그램을 이수한 호주 예술인들 간 경험 공유와 모임은 어떻게 구성하고 수행할 것인지 등에 대한 심도 있는 토론과 내용 정리를 하게 됨

- 해외 교류의 아웃바운드 뿐만 아니라 인바운드도 고려한 상호 교환 프로그램도 운영함
- 예술인이나 작품의 마케팅, 홍보, 정보 구축을 통해 호주 예술인들이 해외에서 활동하는데 참고할 만한 내용들을 지원하는 것도 동시에 강화하고 있음
  - 가령, 호주 예술인들이 해외 활동을 시도할 때 이미 호주 예술인들이 방문해서 활동했던 해외 지역에 대한 각종 정보를 제공함으로써 자연스럽게 적응하도록 도와줌
  - 시장 조사, 관객분석, 티켓팅 개선 방안, 언론 홍보 스킴, 리더십 프로그램 개발, 학습 관리 등을 예술 분야에 접목해서 연구 개발 및 교육을 병행하여 실시하고 있음
- 아시아 진출에서는 아시아 관객들이 호주 공연을 자주 접할 수 있도록 순회공연 조정이나 콘텐츠 개발에 힘쓰고 있음. 아시아 전역에 걸친 유사 협력기관들과 함께 공연기획자들이 다양한 호주 공연을 선택할 수 있도록 지원하고 있음
- 아시아링크가 지원하는 영역은 매우 다양하지만, 최근에는 시각예술(visual arts), 공연예술(performing arts), 록음악(rock programs) 등 다양한 장르의 예술로 확대되고 있음

## 제2장 시장현황 조사

### □ 시사점

- 호주 역시 예술위원회, 공공기관에서 예술인과 예술 관련 시설에 직접적으로 많은 지원을 해왔지만, 최근에는 수요자와 시장의 개발 능력 배양에 초점을 둔 간접지원 방식의 비중을 강화하고 있음
- 아시아링크 자체의 활동도 적극적이지만 호주 예술위원회 및 호주 내 각국 대사관 등의 기관과도 밀접한 관계를 통해 아시아 진출을 위해 정보 및 인적 네트워크 구축 등도 수행하고 있음. 공동 진출 방식이 중요함
- 아시아링크가 지원하는 호주 예술인에 대한 내용 중 가장 주목할 점은 해외 진출의 효과적인 성과를 도출하기 위해 진출 전과 진출 후 모든 면에서 철저한 서비스 제공과 교육을 실시하고 있다는 점임. 특히 해외 현지 사정에 대한 정보 구축과 구축된 인적 네트워크를 후발자들이 지속적으로 유지할 수 있도록 지원하고 있음
- 최근 들어 아시아링크의 지원 예술 영역은 전통적인 장르 외에도 해외에서 통할 수 있는 즉, 언어와 문화장벽이 상대적으로 낮은 음악, 댄스 등에도 관심을 돌리고 있다는 점은 해외 진출을 시도하려는 우리나라 공연예술단체에게 좋은 시사점을 주고 있음

## 제2장 시장현황 조사

## 4. 외국의 공연예술 공공지원 사례 문헌조사

## □ 목적

- 공연예술의 공공지원에 대하여 시장 관점에서 우리나라보다 먼저 시행착오를 경험한 외국의 지원 정책기조, 시스템, 프로그램 현황을 분석함으로써 우리나라 공공지원의 목표 및 대안 설정에 대한 시사점 및 착안점을 얻음
- 다음의 사항이 벤치마킹 초점임
  - 공연예술시장의 활성화에 관하여 공연예술계 내부에서 어떤 니즈가 대두되는지
  - 공공 지원기관이 공연예술시장의 활성화를 위하여 정책적 목표 중점을 무엇에 두는지
  - 공공 지원기관이 공연예술 단체의 시장역량 제고를 위하여 정책적 목표 중점을 무엇에 두는지
  - 공공 지원기관이 공연예술 단체의 시장역량 제고를 위하여 어떤 대안을 설정하고 또 이를 위하여 어떤 실행 프로그램을 운영하는지
- 해외 사례를 통해 국내에서 도입 또는 강화 확대할 프로그램의 탐색

## □ 조사 방법

- 문헌조사
- 국가별 국가전체의 공공지원 현황이 아닌 그 국가 내의 지원 기관 또는 프로그램에 대한 조사임

## □ 조사 대상

- 영국의 Arts Council England
- 호주예술위원회
- 일본의 Performing Arts Japan

## 제2장 시장현황 조사

### □ 영국의 Arts Council England

#### - 기관 개요

- 순수예술 진흥을 목적으로 설립된 영국의 비정부부처 공공기관
- 1994년 Arts Council of Great Britain에서 잉글랜드, 스코틀랜드, 웨일즈 문화예술 위원회 (Arts Council)로 분리되어 만들어짐
- 2001년 잉글랜드 지역의 Arts Council in England가 산하기구인 지역위원회 'Regional Arts Boards'와 합병하여 지금의 Arts Council England로 일원화
- 최근 연간 평균 4억 4천 5백만 파운드(한화 약 7,930 억 원) 규모의 예산 운영
- 국고와 복권수익으로 운영 기금 조성
- 필요에 따라 유관기관의 예산을 활용 (예: 첨단 과학기술이 동원되어야 하는 공연예술의 개발의 경우, 과학부처의 예산 사용)
- 무용, 문학, 음악, 연극, 시각예술 등 예술분야 전반을 지원
- 지원금 프로그램은 크게 단체에 대한 장기지원(주로 3년)과 프로젝트별 지원으로 구분되는데, 예산의 큰 부분은 단체에 대한 장기지원으로 배정됨

#### - 지원 목표 및 중점

- 지원 대상의 생존이 자체보다는 예술계에 대한 공헌을 위해 지원
- 3대 지원 목표(심사 가이드라인): 예술적 탁월성, 고객 접근성, 예술적 모험
- 지원금의 사용 효과성을 중시하는 결과 분석 및 심사
- 소수를 위한 다액 지원으로 방향 전환
- 공연예술단체 간 정보·노하우 공유 활성화를 포함하여 공연예술 시장기능 강화 인프라 구축을 위한 지원 강화 시작

## 제2장 시장현황 조사

- Arts Council England 주요 지원금 프로그램의 개요
  - Regularly Funded Organizations(이하, RFO) 지원금 프로그램
    - ▶ 3년 단위로 800여개 예술단체를 지원
    - ▶ 공연예술을 필두로 시각예술, 예술 영상물, 예술 체험교육과 관련한 폭넓은 예술활동에 대하여 지원
    - ▶ 최근까지는 지원대상 단체들이 대부분 혜택, 즉 지원약정을 갱신하여 왔으나 최근에 변화가 생김
  - Grants for the Arts: 복권기금으로 개인 및 단체의 예술활동 지원
  - Managed Funds: 새로운 상품성의 공연예술 개발 지원 등 새로운 기회발굴을 지원하기 위한 프로그램
- 최근 중요 동향
  - 수혜단체의 성과에 따라 수혜단체를 교체 하거나 지원금을 삭감하는 등 지원 일변도에서 탈피하여 자원의 재분배라는 카드를 통한 시장의 관리와 공연단체의 계도에 나섬
  - 지원의 조건을 수혜단체에게 명시하는 약정서를 체결하고 감사를 통해서 지원 조건을 제대로 이행하지 못하는 단체에게는 시정 요구 후 경우에 따라 지원 중단함
  - RFO의 경우 최근 지원약정 갱신의 긴 관행을 깨고 상당수의 단체에 대한 지원을 중단하고 새로운 단체로 지원 대상을 교체함
  - "Arts Council England가 단지 돈을 주는 창구와 같이 되어서는, RFO가 만기식 정기적금과 같아서는 안 된다" (Arts Council England 위원장 Christopher Frayling)
  - 주요 자료원: ARKO 해외 문예 소식

## 제2장 시장현황 조사

## - RFO 지원금 프로그램 운영 실적 소개

- 2009 회계 년도 기준임
- 본 지원금 프로그램 수혜단체 수: 834개 단체 (보고서 누락 단체 20개 제외 후 통계 구성)
- 수혜단체들에게 배분된 RFO 지원금 총액: 약 4억 2백만 파운드 (약 7168억 원)
- RFO 지원금 수혜 단체의 재정 현황
  - ▶ 수혜단체들이 수령한 모든 종류의 외부 협찬·지원금 총액: 약 6억 6천 6백만 파운드 (약 1조 1875억 원)
  - ▶ RFO 지원금이 수혜 단체가 수령한 전체 외부 협찬·지원금에서 차지하는 비중: 60%
  - ▶ 수혜 단체들의 자체 수입(티켓 수입 및 부대 수입) 총액: 약 5억 4천 5백만 파운드 (약 9718억 원)
  - ▶ 수혜단체들의 총수입 대비 자체수입 비중: 45%
  - ▶ 수혜단체들의 총비용 중 공연활동(전시 등 포함)에 투입된 비용의 비중: 59%
  - ▶ 수혜단체들의 총비용 대비 자체 수익 비중(자체 수익의 비용 충당률): 45%
  - ▶ 상기 수치는 수혜 단체를 분야별로 구분하지 않고 통합하여 계산된 결과임([www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk))
- RFO 지원금 수혜단체가 창출한 관객 1인 당 Input / Output 지표
  - ▶ 관객창출 Input 지표: 수혜단체가 창출한 관객 1인 당 투입된 외부 지원금액수는 5.7 파운드 (약 10,100원)임. 이 중 RFO 지원금 액수는 4.1 파운드(약 7,300원)임
  - ▶ 자체수익 Output 지표: 수혜단체가 창출한 관객 1인 당 자체 수입은 5.5 파운드(약 9,800원)임
  - ▶ RFO 지원금 수혜단체가 창출한 관객1인 당 지원금 Input과 자체수입액수 Output은 거의 1:1 균형을 이룸



## 제2장 시장현황 조사

- 통계테이블 소개([www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk))

[표 2-1] RFO 지원금 프로그램 2009년 운영실적

<b>Number of organisations</b>		<b>2009/10</b>	
		834	
<b>Income</b>		<b>£000s</b>	<b>%</b>
Earned income	544,541	45%	
Arts Council England subsidy	402,254	33%	
Local authority and other public subsidy	154,665	13%	
Contributed income	109,711	9%	
<b>Total income</b>	<b>1,211,171</b>	<b>100%</b>	
<b>Expenditure</b>		<b>Staff £000s</b>	<b>Non staff £000s</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>
Artistic programme costs	299,594	59%	399,628 58%
Education programme costs	33,774	7%	43,794 6%
Marketing costs	32,306	6%	48,922 7%
Cost of generating funds	33,334	7%	28,019 4%
Governance costs	6,944	1%	7,636 1%
Overheads	81,016	16%	131,957 19%
Other costs	17,923	4%	29,024 4%
<b>Total</b>	<b>504,891</b>	<b>100%</b>	<b>688,980 100%</b>
<b>Total expenditure</b>		<b>1,193,871</b>	
<b>Financial position</b>		<b>£000s</b>	
Surplus/deficit	17,300		
Total fund carried forward	1,349,496		
<b>Income per attendance</b>		<b>£</b>	
Arts Council subsidy per attendance	4.10		
LA and other subsidy per attendance	1.57		
Total subsidy per attendance	5.67		
Earned income per attendance	5.54		

자료: Arts Council England

## 제2장 시장현황 조사

### □ 호주예술위원회

#### - 개요

- 1975년 연방정부에 의해 설립된 정부출연기관
- 연방정부통신통신문화부로부터 예산을 배정받아서 운영
- 125명 상근직원
- 단체 주요 활동
  - ▶ 범(汎)예술계 협력의 중심 역할
  - ▶ 자선기금모금
  - ▶ 연구조사
  - ▶ 예술 단체 및 예술가에게 자금지원을 통한 작품 생산 지원
  - ▶ 호주예술 홍보
  - ▶ 호주 예술정보 리소스 및 데이터베이스 역할

#### - 지원목표

- 창작 개발 및 양성
- 새로운 예술장르 개발
- 시장개발 (국내외 새로운 관객층 창출)
- 호주 예술가들의 해외 작품 활동 지원

#### - 주요 지원금 프로그램의 개요

- 예술적 독창성이 뛰어난 소수의 단체나 작품에 1년 간 지원
- 진화된 창작물의 지속적인 시장보급에 공헌한 공연예술단체에게 3년 간 연속지원
- 공연예술단체 역량개발에 지원

#### - 중점 사업 1: 관객 배양 캠페인

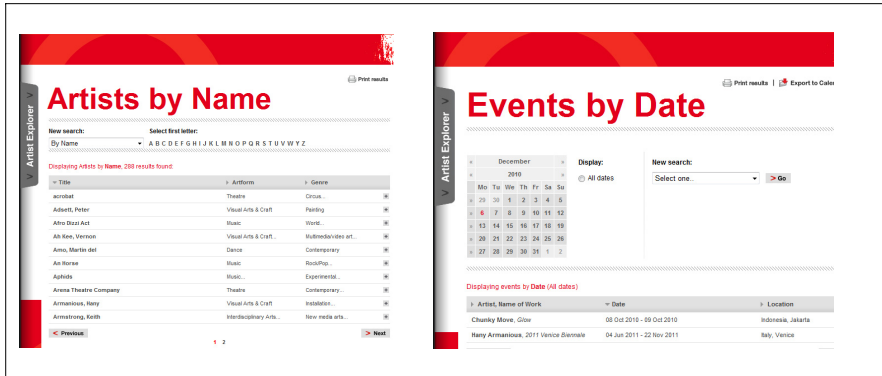
- 관객중심의 캠페인 전개

## 제2장 시장현황 조사

- 공연예술에 대한 인식 고양
- 공연예술인과 대중의 소통과 교감 증진
- 중점 사업 2: 호주 예술인의 시장 기회 증진
  - Go See Fund : 공연예술단체 및 개인 예술인의 해외 출장 공연 지원
  - Road Work : 지역 관객을 위한 모험적인 작품이 기획, 공연될 수 있도록 지역의 공연단체를 지원
  - 해외 바이어 지원: 주요 해외 바이어가 APAM과 같은 호주의 주요 페스티벌과 행사에 참여할 수 있도록 위원회 차원에서 해외의 주요 바이어 지원
  - 해외 수출 핵심거점 육성
    - ▶ 멕시코 및 브라질
    - ▶ EU: International Network for Contemporary Performing Arts와의 네트워크
  - 최근 국제교류 지원 사례
    - ▶ 2006년 서울 아트마켓 참가 지원
    - ▶ 2005년 Asian Arts Mart Singapore 참가지원
    - ▶ 2005~2006 아시아링크의 Australia-Japan Dance Exchange 프로젝트 재정지원
    - ▶ 2005년 동경국제견본시 (TPAM, Tokyo Performing Arts Market) 참가 지원
  - OzArts 온라인([www.ozarts.com.au](http://www.ozarts.com.au))
    - ▶ 호주예술위원회가 수출용으로 준비한 호주의 현대예술을 세계에 널리 알리기 위해 마련한 온라인 쇼케이스
    - ▶ 장르를 아우르는 수백 명의 예술가 프로필과 호주 예술가들의 해외 투어, 전시 및 행사 캘린더 열람 가능

## 제2장 시장현황 조사

[그림 2-3] OzArts 온라인

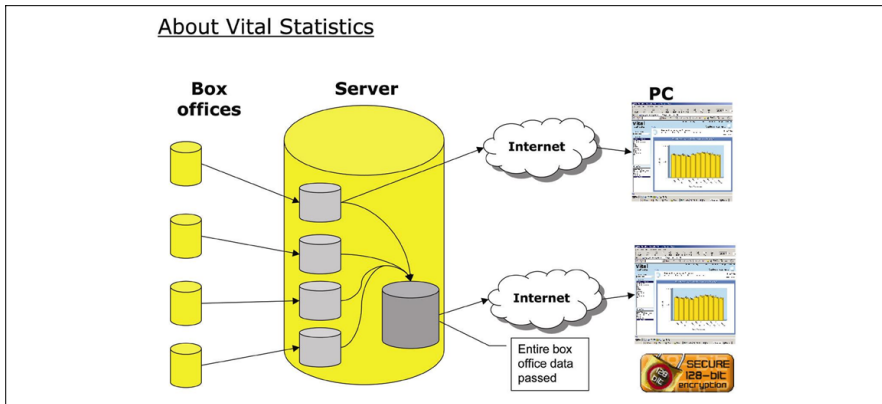


자료: OzArts([www.ozarts.com.au](http://www.ozarts.com.au))

- 중점 사업 3: 통합적 관객정보의 생산 및 제공(ADVICE: Audience Date and Visitor Information Collection Enterprise)
  - ADVICE는 호주예술위원회와 지역예술기금의 공동 프로그램으로서 관객 정보를 수집, 분석하여 공연예술 관련 단체에 제공함
  - 2008년에 시작함
  - 호주예술위원회와 지역의 지원기관 80여개가 공동으로 설립하여 운영하고 있음 (2백만 달러 투자)
  - ADVICE가 제공하는 정보의 활용성 및 장점
    - ▶ 관객의 구매 행동 추적
    - ▶ 관객 트렌드 분석
    - ▶ 관객 세분화 및 마케팅 타겟팅을 통해 공연작품의 마케팅 효율성 증대
    - ▶ 정보의 통합성과 일관성(신뢰성)
  - ADVICE가 데이터를 수집하여 제공하는 구도는 다음 그림과 같음

## 제2장 시장현황 조사

[그림 2-4] ADVICE의 데이터 수집, 가공, 제공 구도



자료: Arts Marketing Summit, The ADVICE Project Report, 2009.

- 호주 ADVICE로부터의 시사점 (통합적 관객 데이터 프로그램의 개발 및 운영)
  - ▶ 관객개발 및 작품개발을 위해서는 관객의 구매행동 패턴을 파악하는 것이 매우 중요함
  - ▶ 관객의 구매행동을 분석한다는 것은 관객을 개발하고 관리하며, 동시에 관객의 평가(기 관람자의 구매 후 평가)에 따라 새로운 작품을 개발하고 기획하는데 유용하게 활용될 수 있기 때문임
  - ▶ 그러나 통합적 관객 데이터를 생산하고 제공하기 위해서는 티켓판매업체가 개별적으로 보유하고 있는 정보를 어떻게 활용할 것인가가 관건임. 회사의 중요한 정보이기도 하고 관객들의 개인정보이기도 하기 때문에 구매정보를 활용하기 위해서는 관객들의 동의도 사전에 구해야 함. 이러한 이유로 판매업체들이 정보공유나 공동 활용에 합의를 한다 해도 프로그램의 실제 활용에는 많은 시간이 소요될 것임

## 제2장 시장현황 조사

- ▶ ADVICE와 같은 통합적 관객 데이터를 생산 및 제공하는 시스템은 공연계 내부의 원활한 네트워킹을 필요로 함. 다양한 티켓 판매 주체로부터 관객의 구매 데이터를 집계하여 통합 분석할 수 있을 때 유용한 정보자료가 생산될 수 있기 때문임. 이를 위해서는 티켓 판매 주체가 단독으로 나설 수 없으며, 일부 공연장이 주도적으로 추진하기도 쉽지 않음
- ▶ 따라서 공연예술의 중앙지원 기관이 ADVICE와 같은 시스템의 구축에 주도적인 관심을 가질 필요성이 있음

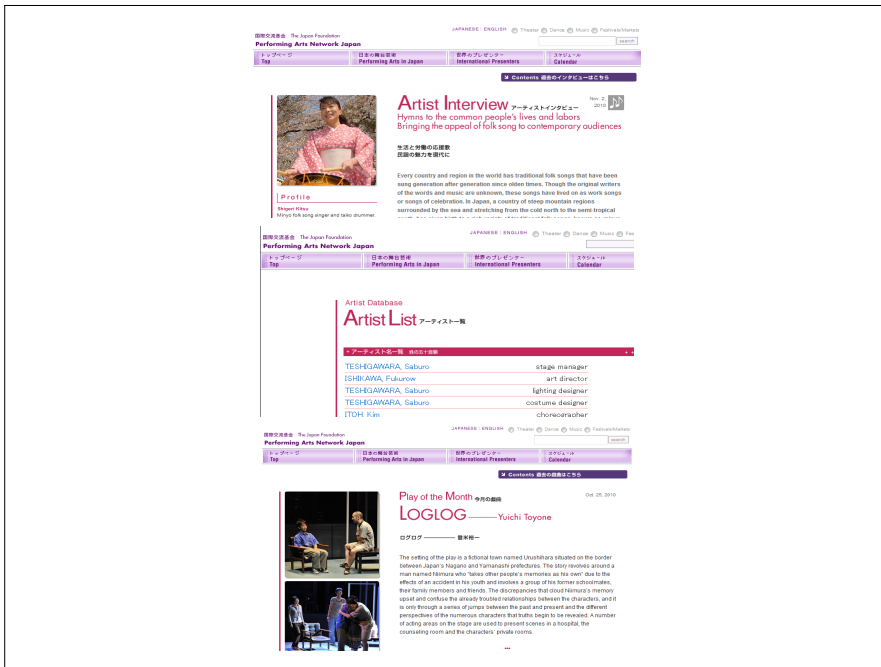
## □ 일본의 Performing Arts Japan

- 온라인 프로그램 Performing Arts Japan의 운영기관인 일본국제교류기금 개요
  - 일본국제교류기금(Japan Foundation)은 1972년에 일본 외무성 소관의 특수 법인으로 설립되어 2003년 10월 독립행정법인으로 전환됨
  - 문화교류를 통하여 일본과 해외국가 간 상호이해를 높이고 조화로운 대외 관계를 유지, 발전시키고자 예술 국제교류 사업을 추진함 (외에도 해외에서의 일본어 교육, 일본연구 사업을 추진)
  - 공연예술팀은 공연예술 분야의 국제교류를 촉진하기 위한 사업을 실시함
    - ▶ 해외에 일본 공연예술을 소개하고 해외의 우수한 공연예술을 일본 국내에 소개하거나 국제 공동제작을 기획 및 실행
    - ▶ 다양한 지원 프로그램을 통해 우수한 일본 공연예술의 해외 공연을 지원
    - ▶ 동경예술견본시(Tokyo Performing Arts Market) 개최
    - ▶ 일본의 현대 예술공연을 해외에 소개하기 위한 정보활동
    - ▶ 웹사이트 Performing Arts Japan (performingarts.jp) 운영을 통해 공연예술 관계자들의 해외 네트워크 구축을 돕는 기반 마련

## 제2장 시장현황 조사

- Performing Arts Japan의 목표
  - 일본의 공연예술 정보를 해외에 제공
  - 해외의 공연예술 정보를 국내에 제공
  - 국내외 공연예술 관계자 간의 미래지향적 교류를 위한 공통기반 형성
- Performing Arts Japan의 내용 및 특징
  - 쌍방향성: 일본 공연예술을 해외에 소개, 해외의 공연예술을 일본에 소개
  - 일본 공연예술의 배경 소개: 개별 아티스트나 작품, 또는 프로젝트 소개에 그치지 않고 그 배경으로서 일본의 사회 문화 소개
  - 충실한 데이터베이스: 희곡 시놉시스 등 심층 공연정보의 제공

[그림 2-5] Performing Arts Japan



자료: Performing Arts Japan

## 제2장 시장현황 조사

- Performing Arts Japan의 공헌 성과 및 기대효과
  - 해외 시장에 대한 일본 공연예술의 생생한 1차 홍보창구 역할: 해외 페스티벌 관계자들로부터 웹사이트에 게재된 일본 공연예술단체 및 아티스트 정보의 검색이 많이 일어나며 추가 정보에 관한 요청이 많음
  - 웹사이트에 축적된 정보들을 편집하여 2차 미디어로 가공을 가능케 하는 데이터베이스 및 플랫폼 역할
  - 아티스트 인터뷰 등 심도 있는 콘텐츠를 통해서 공연예술 분야에서의 'Brand Japan'을 세계에 알려서 개별 공연예술단체 및 아티스트가 해외에서 관심을 얻을 수 있는 후광역할을 함

## 5. 수요측면에서의 공연예술시장 정량적 데이터 분석

### □ 목적

- 공연예술시장을 구성하는 중심축의 하나인 수요 측면에서 현재 시장이 갖고 있는 규모와 추세 그리고 특성을 파악함
- 공연예술단체, 공연장, 지원기관 각각에 대한 전략과 이들 간의 협력만이 공연예술시장 활성화의 논의 영역으로 비추어 지기 쉬운 가운데, 결국 수요를 움직일 수 있는 레버(lever) 찾기로서 공연예술시장 활성화의 국가적 전략을 논의할 수 있는 시작점을 제공함

### □ 주요 Reference

- 문화향수실태조사 (2003, 2006, 2008, 문화체육관광부, 한국문화관광연구원, 한국문화관광정책연구원)
- 2008년 연극·뮤지컬 관람객 조사 보고서 (문화체육관광부, 예술경영지원센터)
- 산업연관표 (2000, 2005, 한국은행)



## 제2장 시장현황 조사

## □ 데이터 및 해설

[표 2-2] 우리나라 공연예술 연간 누적 관객 수

	2004년	2006년	2008년
공연예술 관객 총수 (백만 명)	11.6	11.5	27.0
인구대비 관객수 (%)	24.5	24.2	55.5
총 인구수 (백만 명)	47.2	47.4	48.6

자료: 공연예술실태조사 (2004, 2006, 2008 3개년 자료 합성)

[표 2-3] 우리나라 공연예술 소비지출 규모

	1995년	2000년	2005년
공연예술 소비지출액 (억 원)	1,299	3,237	6,755
소비지출 총액 대비	4%	6%	7%
소비지출 총액 (억 원)	2,029,713	3,523,710	4,656,400

자료: 한국은행, 산업연관표, (1995, 2000, 2005 3개년 자료 합성)

## 제2장 시장현황 조사

[표 2-4] 우리나라 장르별 공연예술 관람률

공연예술 관람률 (%)	2003	2006	2008
연극	11.1	8.1	11.0
클래식과 오페라	6.3	3.6	4.9
전통예술공연	4.4	4.4	4.4
무용	1.1	0.7	0.7
비교군 - 영화 관람률	53.3	58.9	61.5

자료: 문화향수실태조사 (2004, 2006, 2008 3개년 자료 합성)

[표 2-5] 우리나라 장르별 공연예술 관람자의 연 평균 관람 횟수

관람자의 연평균 관람 횟수	2003년	2006년	2008년
클래식음악/오페라	2.06	2.39	2.47
전통예술	1.42	1.97	1.82
연극	1.88	2.10	2.09
무용	1.24	1.45	2.70
비교군 - 영화	6.58	6.59	6.52

자료: 문화향수실태조사 (2004, 2006, 2008 3개년 자료 합성)

## - 해설

- 우리나라의 공연예술 관객 총 수(관람 누적 수)는 답보상태에 있다가 최근에 증가하였으나 관람률이 계속 답보상태에 있는 것으로 미루어 보아 향수의 확대 및 보급 측면에서는 여전히 정체되어 있음

## 제2장 시장현황 조사

- 일반인이 가장 쉽게 접근하는 공연물인 영화는 시장 성숙기에 접어들지 오래되었음에도 불구하고 여전히 관람률이 성장하고 있으며 관람자의 관람횟수도 공연예술과 큰 차이를 보이는 것과 비교할 때 공연예술은 아직 시장의 확대 및 활성화가 시작되지 않았음
- 공연예술 장르별로 관람률이 10배 이상 차이를 보임
- 이는 현재까지는 장르별로 시장성 측면에서 본원적인 차이가 있음을 의미함
- 따라서 문제와 원인과 대안 측면에서 시장 활성화를 논의함에 있어서 이러한 장르 간 규모의 차이와 시작점의 차이 또한 고려되어야 함. 즉 공연예술 전체로서 다루어야 할 이슈와 아젠다가 있어야 하며 장르별로 다루어야 할 아젠다와 이슈가 있어야 함

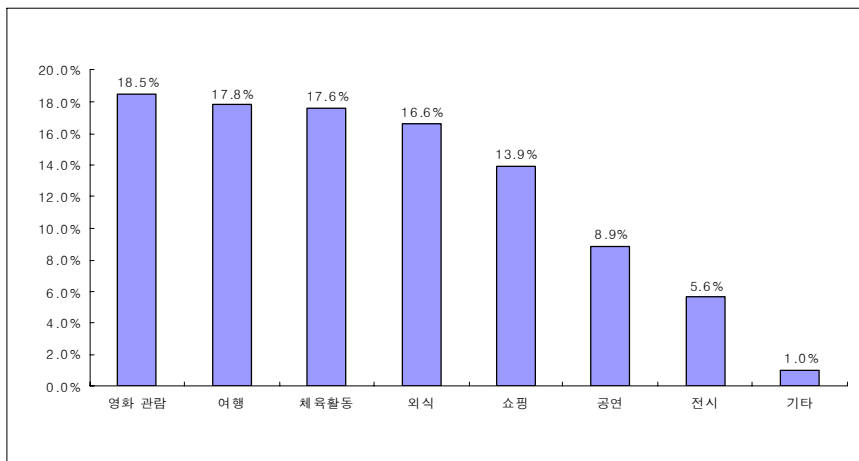
[표 2-6] 우리나라 가구당 월 평균 여가비 지출액

월 평균 여가비 지출액	2006년	2008년
<b>10만원 이하</b>	<b>43%</b>	<b>28%</b>
<b>10~15만원 미만</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>
15~20만원 미만	12%	12%
20~25만원 미만	11%	15%
25~30만원 미만	6%	10%
30~40만원 미만	4%	10%
40~50만원 미만	2%	4%
50만원 이상	1%	4%

자료: 문화체육관광부·한국문화관광연구원, 문화향수실태조사, 2008.

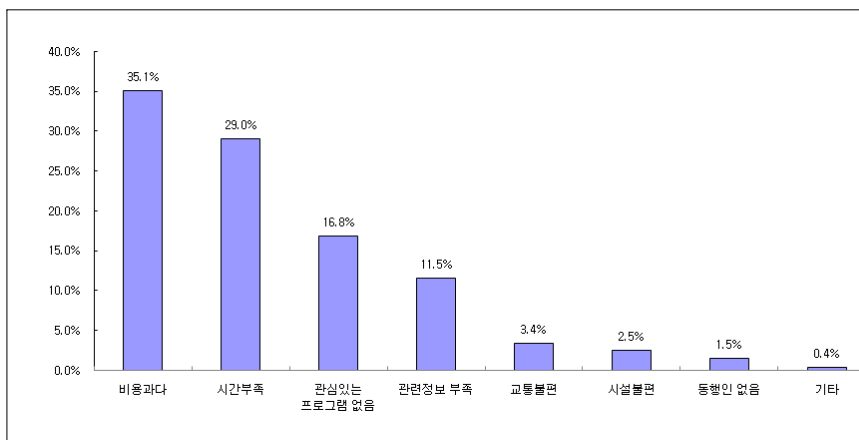
## 제2장 시장현황 조사

[그림 2-6] 비용 대비 아웃도어 여가수단 선호도 설문조사



자료: 영화진흥위원회·영화정책센터, 영화소비자조사, 2009.

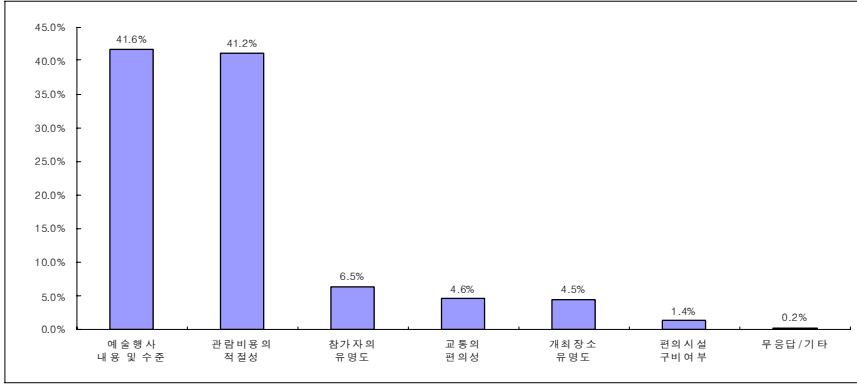
[그림 2-7] 공연예술을 관람하지 않는 이유 설문조사



자료: 문화관광부·한국문화관광연구원, 문화향수실태조사, 2008.

## 제2장 시장현황 조사

[그림 2-8] 공연예술 관람 선택상황에서 중요시 하는 사항 설문조사



자료: 문화관광부·한국문화관광연구원, 문화향수실태조사, 2008.

[표 2-7] 장르별 공연예술 보완점 설문조사

	작품의 질 향상	관람비용 인하	자주 개최	가까운 곳에서 공연	공연 정보 충분	이해하기 쉬운 내용
클래식음악/오페라	17%	40%	15%	10%	9%	8%
전통예술	14%	21%	29%	19%	13%	3%
연극	16%	45%	14%	15%	8%	2%
무용	22%	24%	8%	16%	19%	11%

자료: 문화관광부·한국문화관광연구원, 문화향수실태조사, 2008.

[표 2-8] 장르별 실제 관람률과 희망 관람률 설문조사

	실제 관람률	관람 희망률
연극	11%	28%
클래식음악/오페라	5%	11%
전통예술	4%	11%
무용	1%	2%
비교군 - 영화	62%	56%

자료: 문화관광부·한국문화관광연구원, 문화향수실태조사, 2008.

## 제2장 시장현황 조사

## - 해설

- 공연예술 관람이 여가 활동의 한 방편이라는 관점에서 볼 때, 1인 당 2만원을 넘기기 쉬운 ‘관람 비용’은 과반수 또는 이에 가까운 가구의 평균 월 여가비 지출액 수준이 15만 원 이하인 현실에서 공연예술 수요 증진에 걸림돌로 작용하고 있음
- 연극/뮤지컬 기준으로는 1회 관람에 소요되는 총 비용은 5~8만 원 수준으로서 가구당 평균 여가비 수준에 비해 매우 높음 (출처: 2008 연극·뮤지컬 관람객조사 보고서, 예술경영지원센터)
- 이러한 기본적인 이유에서 시작하여 최소한 대중적인 관점에서는 공연예술은 영화를 비롯한 제반 여가활동에 비해서 비용 효율성이 낮다고 여겨지면서 선호도에서 후순위로 밀림
- 높은 비용을 필두로 하여, 공연 한편을 관람하기까지 소요되는 시간 및 거리의 부담, 불만한 공연을 실제로 보게 될 때까지의 긴 기다림, 그리고 불만한 공연을 찾기 힘들다는 점 등이 절대 다수의 공연예술 비(非)고객들이 공연예술을 관람하기 위한 적극적인 관심과 노력을 기울이지 않는 이유로 추정될 수 있음
- 같은 맥락으로, 비용 인하, 보고 싶게끔 만드는 공연상품의 질, 보고 싶게끔 만드는 공연 정보가 공연예술의 주요 보완점으로 꼽힘
- 관람 희망률보다도 실제 관람률이 더 높은 영화와 큰 대비를 보이는 것이 공연예술의 희망관람률임. 모든 장르 공히 공연예술의 희망 관람률은 실제 관람률의 2배가 넘음. 이는 소비자가 갖고 있는 공연예술에 대한 막연한 욕구가 실제 소비로 실현되지 못하고 있음에서 공연예술 시장활성화와 관련된 문제와 대안의 단초가 찾아질 수 있음을 제시함

## 제2장 시장현황 조사

### □ 자료 이용의 한계 및 유의점

- 일부 조사는 조사 주체(주관기관)가 바뀌면서 수치의 측정 및 합산 기준 등에 연도별로 차이가 있을 수 있음
- 통계를 구성하는 유사한 성격의 항목에 있어서 조사 주체에 따라 그 명칭과 정의에 약간씩의 차이가 있어서 상이한 조사 주체의 통계를 합성함에 있어서 숫자의 유의성이 약해질 수 있음

## 6. 공급측면에서의 공연예술시장 정량적 데이터 분석

### □ 목적

- 공연예술 시장을 구성하는 중심축의 하나인 공급 측면에서 현재 시장이 갖고 있는 규모와 추세 그리고 특성을 파악함
- 공급의 주체인 공연예술단체의 개체 수, 생산성, 외부 지원금 의존도 및 그 추이를 살펴 봄으로써 공연단체가 시장 활성화를 위한 중심 주체로서 현재 어떤 문제를 가지고 있는지를 파악함

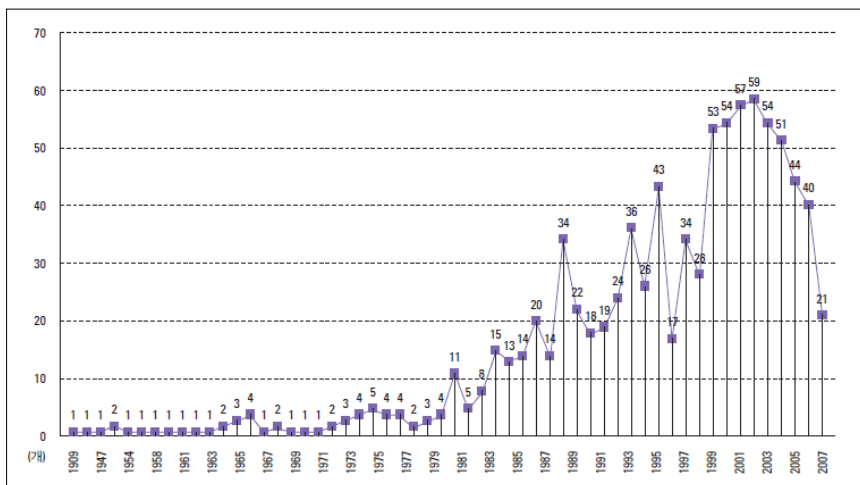
### □ 주요 자료원

- 공연예술 실태조사 (2004, 2006, 2008, 문화체육관광부, 한국문화관광연구원, 예술경영지원센터)
- 문화예술통계 (2004, 2007, 문화체육관광부, 한국문화관광연구원, 한국문화관광정책연구원)
- 문화예술인 실태조사 (2003, 2006, 문화체육관광부, 한국문화관광정책연구원)
- 한국문화경제학회 홈페이지
- 삼성경제연구소 홈페이지

## 제2장 시장현황 조사

## □ 데이터 및 해설

[그림 2-9] 연도별 우리나라 공연예술단체 창립



자료: 문화체육관광부·예술경영지원센터, 공연예술실태조사, 2009.

[표 2-9] 우리나라 공연예술단체에 지급된 공공지원금 규모 및 공연예술단체 수

우리나라 전체	2004	2006	2008
공공지원금 합계 (백만 원)	90,504	184,036	233,316
공연 단체 수	2,060	2,385	2,440

자료: 공연예술실태조사 (2004, 2006, 2008 3개년 자료 합성)



## 제2장 시장현황 조사

[표 2-10] 우리나라 공연예술 종사자 수

우리나라 전체	2004	2006	2008
공연예술 단체 수 (개)	2,060	2,385	2,440
공연예술 종사자 총 수 (만 명)	5.2	8.3	8.0
인구 중 공연예술 종사자 비율 (%)	11%	18%	16%
인구수 (만 명)	47.2	47.4	48.6
공연단체 당 평균 종사자 수 (명)	25.4	34.7	32.9

자료: 공연예술실태조사 (2004, 2006, 2008 3개년 자료 합성)

## - 해설

- 1999년~2002년 사이에 공연예술단체의 창립이 붐을 이루다가 서서히 창립 열기가 식은 후 2007년부터 급감하여 최근 4년간 공연예술단체의 개체 수 증가는 점점 완만해 짐
- 공연예술단체 수 증가세가 완만해 지면서 공연예술 종사자 수는 오히려 감소함
- 즉, 공연예술 시장에서 공연예술 공급자의 개체 수는 최근 몇 년 간 약세로 돌아섬
- 한편, 공연단체 개체 수 증가가 약해진 시기에도 공연예술단체 전체에 지급된 공공지원금 규모는 급증세였음
- 따라서, 통계 숫자에 의해 가능한 추론은 최근 몇 년간 공연단체 별로 지급된 평균적인 지원금 혜택은 뚜렷이 확대되었다는 것임

## 제2장 시장현황 조사

[표 2-11] 우리나라 공연예술단체의 연간 수입, 지출, 손실 규모

(모든 단체 / 민간 공연단체)

우리나라 공연단체 전체 평균	2004	2006	2008
연간 수입액 (백만 원)	77	199	212
연간 지출액 (백만 원)	99	269	263
연간 손실액 (백만 원)	22	70	51

우리나라 민간 공연단체 평균	2006	2008
연간 수입액 (백만 원)	229	157
연간 지출액 (백만 원)	234	162
연간 손실액 (백만 원)	4	5

자료: 공연예술실태조사 (2004, 2006, 2008 3개년 자료 합성, 표본으로 모집단을 추정한 결과치임)

## - 해설

- 우리나라 공연예술 단체 전체 평균으로 볼 때 최근 몇 년 간 수입 규모가 크게 늘었지만 지출도 함께 커지면서 단체 손실이 크게 개선되지 않음
- 민간 공연예술단체의 경우 공연예술단체 전체의 추세와 달리, 2006년과 2008년 사이 수입 및 지출 규모 모두가 감소하였음

## 제2장 시장현황 조사

[표 2-12] 우리나라 공연예술단체 연간 수입의 구성 (모든 단체 / 민간 공연단체)

우리나라 공연단체 전체 평균	2004	2006	2008
연간 수입액 (백만 원)	77	199	212
자체수입 (입장수입 등, 백만 원)	21	87	95
공공지원금 수령액 (백만 원)	44	77	96
협찬/후원/기부금 (기업 및 개인, 백만 원)	12	35	21

우리나라 민간 공연단체 평균	2006	2008
연간 수입액 (백만 원)	229	157
자체수입 (입장수입 등, 백만 원)	102	77
공공지원금 수령액 (백만 원)	98	62
협찬/후원/기부금 (기업 및 개인, 백만 원)	28	18

자료: 공연예술실태조사 (2004, 2006, 2008 3개년 자료 합성, 표본으로 모집단을 추정한 결과치임)

## - 해설

- 우리나라 공연예술단체 전체 평균으로 볼 때 최근 몇 년 간 수입 규모가 크게 늘었는데 공연수입 등 자체수입과 공공지원금 수령액이 함께 늘었음
- 공공지원금을 통하여 공연 생산량을 늘리고 이에 의해서 공연수입이 늘었다는 추론이 가능함 (공연예술실태조사에 수록된 통계 숫자에 의하면 국내 공연예술단체 전체가 공연한 작품 수는 2004년, 2006년, 2008년 사이에 7,419편, 7,885편, 24,327 편으로 급증세를 보임)

## 제2장 시장현황 조사

- 공연예술단체가 공공지원금을 통해 공연 생산을 증대하면서 수입이 증가하는 동안 지출도 함께 증가하였기 때문에 공연예술 단체의 손익 상태는 호전이 되지 않고 있다는 추론이 가능함
- 공공지원금이 공연예술단체의 주요 수입원인 동시에 공연생산을 위한 기초 자금으로서의 비중이 커지는 동안 기업과 개인 즉 민간으로부터의 협찬·후원은 여전히 비중이 미미함 (미국의 경우 공연예술단체의 수입 구성 비율은 자체수입: 공공지원금: 민간 협찬 및 후원이 75%: 3%: 22%로서 우리나라와 큰 차이를 보이고 있음. 출처는 U.S. Census Bureau의 Economic Census 2002)
- 한편 민간 공연예술단체는 전체 공연예술단체 2006년에서 2008년 간 자체수입, 공공지원금, 협찬/후원/기부금 모두가 감소하였음
- 2006년에서 2008년 간 공연예술단체 전체의 공공지원금액 수령액이 상승하였으나 민간 공연예술단체의 수령액은 감소된 것으로 볼 때, 민간 공연예술단체는 국공립 공연예술단체와 달리 공공지원금 확대에 따른 혜택을 체감하지 못했다고 추론할 수 있음

## 제2장 시장현황 조사

[표 2-13] 장르별 우리나라 공연예술단체의 공공지원금 수령액, 생산실적, 공연수입 비중  
(모든 단체 / 민간 공연단체)

연극	우리나라 공연단체 전체 평균 (192개)	우리나라 민간 단체 평균 (135개)
연간 공공지원금 수령액 (백만 원)	63.8	46.4
연간 공연작품 수 (편)	6.6	7.3
연간 공연 회수 (회)	75.5	64.7
연간 관객 수 (명)	10,119	8,506
총 수입액 중 공연수입 비중 (%)	20.5	26.4
무용	우리나라 공연단체 전체 평균 (95개)	우리나라 민간 단체 평균 (66개)
연간 공공지원금 수령액 (백만 원)	114.6	76.3
연간 공연작품 수 (편)	6.4	6.4
연간 공연 회수 (회)	12.9	13.1
연간 관객 수 (명)	6,421	5,879
총 수입액 중 공연수입 비중 (%)	12.7	15.7
양악	우리나라 공연단체 전체 평균 (170개)	우리나라 민간 단체 평균 (150개)
연간 공공지원금 수령액 (백만 원)	144.5	68.6
연간 공연작품 수 (편)	9.0	9.0
연간 공연 회수 (회)	14.0	15.0
연간 관객 수 (명)	7,640	6,979
총 수입액 중 공연수입 비중 (%)	19.3	23.0
국악	우리나라 공연단체 전체 평균 (134개)	우리나라 민간 단체 평균 (107개)
연간 공공지원금 수령액 (백만 원)	102.4	36.1
연간 공연작품 수 (편)	8.1	6.5
연간 공연 회수 (회)	14.3	10.7
연간 관객 수 (명)	8,375	5,693
총 수입액 중 공연수입 비중 (%)	10.5	10.8
복합	우리나라 공연단체 전체 평균 (83개)	우리나라 민간 단체 평균 (59개)
연간 공공지원금 수령액 (백만 원)	119.8	121.7
연간 공연작품 수 (편)	6.3	6.3
연간 공연 회수 (회)	23.7	19.8
연간 관객 수 (명)	11,500	8,533
총 수입액 중 공연수입 비중 (%)	7.9	9.2

자료: 2009 공연예술실태조사 관련 경영예술지원센터 협조 자료

## 제2장 시장현황 조사

## - 해설

- 공연예술단체 평균으로 볼 때 장르별로 공공지원금 수령액 금액은 큰 차이를 보이는데 이는 장르의 특성에 따라서 공연단의 규모, 수입 지출의 규모, 창출가능한 관객의 규모가 다른 것과 관계가 있다고 판단됨
- 자립도의 척도라고 볼 수 있는, 전체 수입 중 공연수입이 차지하는 비중은 장르별로 차이를 보임. 비교적 관객층이 좁은 장르인 무용은 공연수입의 비중이 상대적으로 낮으며 공공지원금에 대한 의존도는 높음
- 반면에 공연단체 당 무대에 올리는 작품 수는 장르별로 비슷함
- 또한 연극, 복합을 제외하고는 장르별로 공연단체 당 연간 공연회수 수준이 유사함
- 즉, 공연예술단체들이 장르별로 비슷한 수준의 창작 및 생산성 기준을 가지고 있는 것으로 추론할 수 있음 (연간 6~10편 수준)
- 복합 장르를 제외하고 공연예술단체 전체 평균에 비해 민간 공연예술단체의 공공지원수령액 수준은 낮은 것으로 나타났음. 특히 양악과 국악의 경우 공연예술단체 전체 수령액과 민간 예술단체 수령액이 매우 크게 차이 나는 것으로 나타남. 이를 통해 해당 장르에서 국공립단체의 공공지원금 수령 비중이 높을 것임을 추론 가능함
- 민간 공연예술단체는 공연예술단체 전체에 비해 공연수입의 비중이 높은 것을 알 수 있음

## 제2장 시장현황 조사

### □ 자료 이용의 한계 및 유의점

- 일부 조사는 조사 주체가 바뀌면서 수치의 측정 및 합산 기준 등에 연도별 차이가 있을 수 있음
- 유사한 성격의 통계 항목에 있어서 조사 주체에 따라 그 명칭과 정의에 약간씩의 차이가 있을 수 있음. 따라서 다른 조사 주체 간의 통계를 합성함에 있어서 숫자의 유의성이 약해질 수 있음
- 여기에 인용된 조사는 조사기관이 발송한 설문 양식에 대하여 공연 단체가 자발적으로 답변한 경우에만 통계에 포함됨. 따라서 답변 제출에 응한 공연단체만 표본조사를 위한 대표 샘플로 인정해야 하는 한계가 있음
- 또한 설문에 대해서 공연단체가 자신에게 해당하는 사항을 직접 기입하는 자기기입 방식에 의해 데이터 수집이 되었기 때문에 데이터 값이 부정확하거나 사실과 다를 수 있음
- 특히 각 설문 항목에 포함된 용어에 대하여 답변하는 공연단체마다 조금씩 다른 의미 해석을 하여(예: 각 공연단체의 세부 수입 항목 중 ‘자체조달’의 의미) 답변을 기입함에 따라 통계 구성에 오류가 발생할 수 있음

## 제2장 시장현황 조사

## [그림 2-10] 공연예술실태조사에 이용된 자기 기입식 설문지의 한 부분

**2008년도 재정 현황**

※ 귀 시설의 지출 및 수입 현황을 답지를 이용하여 기록해 주십시오.

● 문22 ~ 문23은 답지를 이용하여 기록합니다.

**Q 귀 시설의 지출 총액은 얼마입니까?**  
 그림, 지출의 세부항목인 공연사업비, 공연이외 사업비, 경상운영비는 얼마입니까? 정확히 모르신다면 지출 총액을 100으로 봤을 때의 비중을 말씀해주시기 바랍니다.  
 그림, 경상운영비 중 공간유지비는 어느 정도의 비중을 차지합니까?

**Q 귀 시설의 수입 총액은 얼마입니까?**  
 그림, 수입의 세부항목인 자체수입, 공공지원금, 기부·후원금은 얼마입니까? 정확히 모르신다면 수입 총액을 100으로 봤을 때의 비중을 말씀해주시기 바랍니다.  
 그림, 자체수입 중 티켓판매수입과 대관료 수입은 각각 어느 정도의 비중을 차지합니까?

● 문22 ~ 문23 답지

지출 총액	분류	금액	비중	항목	비중
천원	공연사업비 <sup>1)</sup>	천원	%	-	-
	공연이외 사업비 <sup>2)</sup>	천원	%	-	-
	경상운영비 <sup>3)</sup>	천원	%	인건비 비중	%

1) 공연사업비 : 장(공연, 지방문화원, 대학공연 등)에 소요되는 경비(공연료 포함), 기획 및 홍보에 소요되는 경비, 공연 대금로 들어 해당됨.  
 (상근 단원 인건비는 제외)  
 2) 공연이외 사업비 : 워크숍, 세미나, 전시, 교육 사업 등 공연이외의 사업에 소요되는 경비 등이 해당됨.  
 3) 경상운영비 : 상근 직원 및 단원의 인건비, 사무실유지비(대관료, 물, 난방연료) 등 제반 운영경비가 해당됨.  
 4) 인건비는 상근직원+상근단원의 인건비를 합함.

수입 총액	분류	금액	비중	항목	비중
천원	자체조입 <sup>1)</sup>	천원	%	티켓판매수입 비중	%
	공공지원금 <sup>2)</sup>	천원	%	-	-
	기부·후원금 <sup>3)</sup>	천원	%	-	-

1) 자체조입 : 작품판매수입, 티켓판매수입, 공연료, 프로그램 판매 수입, 해외공연 수입, 공연 관련 합찬수입, 기획 및 홍보대행 수입, 자입금 등이 해당됨.  
 2) 공공지원금 : 지역보조금, 지방비 보조금, 지역 공과 기금 등이 해당됨.  
 3) 기부·후원금 : 개인 및 기업의 기부금, 후원회를 통한 수입 등이 해당됨.

안녕하세요? 저는 동서리서치의 면접원 000 라고합니다.

저희는 문화체육관광부와 공동으로 2009년 공연예술 실태조사를 수행하고 있습니다.

본 실태조사는 전국의 공연시설(공연장),공연단체에 대한 전면적인 실태조사로서, 향후 응답을 해주신 시설·단체 관계자들에 온라인통계서비스 등을 통하여 공연예술현장에 대한 다각적인 결과분석을 제공하고자 합니다.

아울러 본 조사는 통계청의 통계작성 승인을 획득한 정부승인 통계로서 응답해주신 세부조사 결과는 통계 목적 이외에는 절대 다른 용도로 사용하지 않을것을 약속드립니다.

공연예술분야의 발전을 위하여 부디 본 조사에 적극적인 협조 부탁드립니다.

주소

전화번호

담당실사연구원

서울특별시 서초구 반포동 736-8 신태양빌딩

02-2188-9711

조윤아 과장

조사주관

문화체육관광부  
Ministry of Culture, Sports and Tourism

예술경영지원센터  
Korea Arts Management Center

조사시행

동서리서치

자료: 문화체육관광부·예술경영지원센터, 공연예술실태조사, 2009.



## 제2장 시장현황 조사

## 7. 시장관점에서의 공연예술 이슈와 시장자생능력을 개발한 공연예술단체 사례

- 출처: 기사, 아티클, 보도된 인터뷰
- 공연예술 ‘시장’에 관해 언론에 보도된 기사와 인터뷰 검색을 통하여 공연예술 시장 및 그 활성화에 관한 다양한 의견과 아이디어, 그리고 공연단체의 시장자생 노력 사례를 살펴봄으로써 본 연구를 구성하는 문제-원인-대안에 관한 밑그림에 현실성을 더함
- 티켓가격 할인에 관하여
  - 사랑티켓 프로그램의 본질
    - 사랑티켓 본연의 취지는 소비자 가격지원에 의한 공연예술시장 활성화에 있지 않고 공연예술 소외계층에 대한 복지에 있기 때문에 공연예술시장 활성화를 위한 프로그램으로 간주되어서는 안 됨
    - 상시성에 의한 불가피한 부작용: 일정 요건을 가진 회원에 한하여 상시 할인을 하여 주기 때문에 오히려 자비로 공연을 관람하지 않도록 태도를 고착화
    - 환급결제 과정에 의한 공연단체의 불가피한 애로 사항: 과정의 복잡성과 긴 결제 시간 때문에 공연단체의 재정에 부담
- 소비자가 공연내용의 쉬운 예측을 통해 자신에게 적합할 공연을 제대로 선택할 수 있도록 돕는 방법
  - 공연장 ‘상설무대’ 프로그램을 통한 고객 접근성 강화
    - 공연장마다 운영하는 상설무대 프로그램은 저마다 특성화된 장르나 작품을 선정하여 이를 정기적으로 공연하는 프로그램임
    - ‘언제 어디에 가면 어떤 작품을 감상할 수 있다’는 소비자의 예측을 가능케 함으로써, 소비자가 관람을 실행으로 옮기는 것을 보다 쉽게 하며, 본인의 기대와 다른 공연을 봄으로써 이후에 공연예술 자체에 대하여 꺼리게 되는 낭패를 방지할 수 있음

## 제2장 시장현황 조사

- ‘전통 여성 국극을 감상하려면 토요일 오후 국립중앙극장을, 창작 국악 퍼포먼스를 보려면 금요일에 국립국악원으로’ 라는 간단하고 확실한 정보가 소비자에게 심어짐으로써 소비자가 막연한 관람욕구를 관람실행으로 옮기는 것을 도움

## □ 정부의 새로운 공연예술정책 기조에 관한 평가

- 선택과 집중 원칙에 관하여
  - 문예진흥기금에 적용된 선택과 집중의 기본 원칙은 정해진 예산을 전에 비해 적은 숫자의 공연예술단체에게 집중 지원해 주는 다액 소건 주의를 지향함
  - 적은 예산의 지원금을 나눠먹는 형식에 지친 문화생산자들 역시 선택과 집중 원칙에는 대부분 긍정적인 의사를 표시함
  - 그러나 선택과 집중 원칙은 수혜자의 수를 줄임
  - 따라서 소액지원이라도 없어진다면 창작을 시도조차 할 수 없는 영세 공연예술단체에 대한 대책이 필요함
- 사후지원 원칙에 관하여
  - 실제로 공연된 이후에 공연예술단체의 창작 노력과 관객 개발 성과를 평가하여 지원
  - 반대: 대중성을 확보하지 못한 단체는 혜택을 받지 못함에 대한 반발
  - 찬성: 지원금 공여 심사에 대한 신뢰성 회복
- 간접지원 강화에 관하여
  - 이번 간접지원 원칙의 방향은 공연단체의 경영능력 강화 및 시장개척 지원이라기보다는 공연단체의 공연 및 창작 공간을 중심으로 한 현물지원에 가까움
  - 안정된 공간에서 창작 활동 및 공연이 가능하여 집에 따라 레퍼토리 집중 강화 등 상품성 제고에 도움이 된다는 평가

## 제2장 시장현황 조사

## □ 공연예술 생산 자원의 증개

- 서울시의 서울예술지원 박람회
  - 창작지원금을 직접 지원하던 방식에서 벗어나 예술생태계의 자생력 강화를 위해 지원 정보를 제공하고 컨설팅을 중개

## □ 지원금 심사에서 탈락한 공연단체의 불만

- 문예위가 주최한 ‘낙선 포럼’ 에서 표출된 불만
  - 심사기준에서 쓰인 용어의 의미 모호 (예: ‘다원예술’ 의 정의 - 새로운 접근과 다양한 가치의 실현을 목적으로 하는 예술 창작 활동)
  - 지원금에 관한 공여자와 수급자의 기본 태도 차이 : “돈이 없어 지원을 신청하는 가난한 순수 예술가들에게 예산 조달 방안 같은 항목을 적으라는 것은 비현실적” 이라는 공연예술단체의 불만
  - ‘나눠 먹기 식’ 지원

## □ 외국에서 공연예술단체가 수익성을 높이고 비즈니스 외연을 확장하는 사례

- 영국 환전업체 ‘트래블엑스’ 가 협찬하는 ‘Ten Pound Seat Season’ 프로그램
  - 수년간 한 기업이 정기적으로 협찬한 인지도 높은 Naming Sponsorship 프로그램
  - 이 시즌 프로그램 하에서 공연되는 작품에 대해서 정가의 약 1/3 가격으로 소비자는 티켓 구입하므로 공연장은 문전성시를 이룸
  - “스폰서인 트래블엑스는 ‘능력있고 세련된 기업’ 으로서의 ‘브랜드 이미지’ 를 가질 수 있어서 좋고 극장과 극단은 티켓을 많이 팔아서 좋고 관객은 싼 가격에 공연을 보는데다가 1년에 한 번 오는 축제의 느낌을 즐겨서 모두가 행복한 거죠” - 한 영국 관객의 인터뷰 중에서
  - ‘언제나 항상 싸게’ 가 아니라 ‘1년에 한번 돌아오는 축제’ 의 성격, 즉 가격 및 이벤트 프로모션의 기본이 지켜지기 때문에 ‘온 국민에 제 값에 공연을 보지 않게 하는’ 부작용 생기지 않음

## 제2장 시장현황 조사

- Naming Sponsor로서의 독점성과 부각성을 강하게 보호하기 때문에 스폰서 기업측의 적극성과 지속성 유지 가능
- 상품성 및 시장성이 높은 작품을 제공하는 공연예술 단체가 민간 기업과 Win-Win 하는 Sponsorship 프로그램을 통해서 재정 건전성과 시장 자생능력을 키울 수 있기 때문에, 그만큼 공공기금은 군소 공연단체의 생존과 창작활동의 지속을 위한 지원을 할 수 있음
- 영국 소호극단이 연극 기법의 응용을 통해 광고회사 TWBA의 직원들을 훈련하는 'Pitch Workshop Series' 프로그램
  - 광고회사 직원들이 극단 단원의 지도를 받아서 하는 연극 훈련으로서 광고회사 직원들이 업무 특성상 고객사 앞에서 프레젠테이션을 하거나 광고를 제작할 때 자신의 생각을 명쾌하게 전달하기 위한 훈련임
- BNP 파리바 은행은 매년 조각가 닉 제이비스와 함께 대형 조각 작품을 만들면서 직원들 간에 팀워크와 의사소통을 강화하는 프로그램을 적극적으로 운영
- 미국의 Art & Business Committee (ABC)
  - 자원봉사를 통해 공연예술단체에 도움을 주고자 하는 개인과 기업을 공연예술단체 또는 예술재단에 연결
    - ▶ 공연예술단체 또는 예술재단도 기업처럼 마케팅, 인사, 기획 등 여러 분야의 비즈니스 지식과 기술을 필요로 하는데 예산의 제약으로 고용에 어려움이 있음
    - ▶ 이에 ABC의 주선을 통해서 각 분야의 비즈니스 전문가들이 무보수로 공연예술단체 또는 예술재단을 위해서 일함
    - ▶ “한 달이건 두 달이건 예술 분야를 위해서 자원 봉사를 하게 되면 그만큼 예술에 대한 애착이 강해지고 더욱 강력한 고객과 후원자가 될 것임” - ABC 월 와이어스 회장 인터뷰 중에서
  - 공연예술을 통해서 브랜딩·마케팅 기회를 찾는 기업을 발굴하여 Sponsorship을 매칭

## 제2장 시장현황 조사

## □ 국내 공연예술단체의 시장 자생 노력 사례

- 유라시안 필하모닉 오케스트라
  - 지휘자 금난새가 창단한 민간 오케스트라
  - ‘음악에 경영을 접목시킨 벤처 오케스트라’ 라는 평가
  - 대중적 인기를 통해 매출을 늘리고 자생력 육성
  - 창단 5년 만에 연간 연주 회수 150회
  - ‘찾아가는 공연’ (예: ‘열린 창동’ 천막 극장)을 통해서 정식 연주장이 없는 지역에서도 거둬드는 초청을 받고 지역민에게 어필하고 그 파급효과로 ‘행복 선사 공연단’ 으로서 이미지를 형성함
  - 장르에 규격화 된 물리적 품질이나 형식에 집착하기 보다는 보다 많은 관객과 가까운 교감을 중요시함
  - 예술계 내부로부터의 ‘상업성’ 비난 때문에 ‘고객 친화’ , ‘대중 접근’ 이라는 큰 원칙에서 벗어난 타협 안함
  - ‘고객 친화’ 와 ‘대중 접근’ 이라는 이미지로 어필하여 지자체의 지원과 기업 스폰서도 받아 냄
- 원주 오페라단
  - ‘뮤지컬보다 쉬운 오페라’ 의 기치를 걸고 지방에서 ‘사랑의 묘약’ 을 성황리에 공연
  - 오페라를 처음 경험하는 관객들에게 좋은 호응 얻음
  - 고객 친화성을 높이기 위해서 파격적인 구성, 각색, 연출
  - 오페라에 익숙하지 않은 관객을 배려한 함께하는 무대로서 관객의 호응 얻음
  - 관객의 눈높이를 잘 측정하고 배려한다면 지역 공연단이 지역 시장을 통해서 자생력을 기를 수 있음을 증명하기 위한 시도

## 제2장 시장현황 조사

### - 서울발레씨어터

- 기업 후원을 통해서 성공적으로 재원을 조달해 오고 있음
- CJ 문화재단과의 최초의 메세나 지원 파트너십은 한국메세나협회의 프로젝트에 의해서 체결되었지만 이를 매년 갱신함으로써 안정적인 재정운영을 할 수 있었던 것은 후원기업과 관계 유지 및 확대를 위한 서울발레씨어터의 적극적인 활동 때문으로 평가됨
- 파트너십 체결 후 해마다 시장의 주목을 받는 창작발레를 발표함으로써 CJ 문화재단에게 보람을 안겨 주고 어필함
- 공연예술단체로서는 드물게 연차보고서를 만들어 CJ 문화재단에 보고함으로써 지원 파트너의 신뢰감을 얻음
- 또한 CJ 문화재단의 임직원을 대상으로 발레 교실을 열고 임직원 가족들에게 특별하게 기획된 무대 경험을 시켜줌으로써 지속적인 지원의 동기를 강화시키는 능동성을 보여줌

### - 김자경 오페라단

- 서울형 예비 사회적 기업 지정
- 서울시의 컨설팅 지원 적극 활용
- 고급 경영인력 및 자원의 활용
- 시민 친화형 공연개발
- 찾아가는 공연 확대

## 제3장 문제의 분석

## 제3장

---

### 문제의 분석

#### 제1절 : 문제의 규명

1. 문제규명의 의의와 목적
2. 문제규명 프로세스
3. 이슈화된 문제와 그 실태 (1) 수요-공급 부합 관점
4. 이슈화된 문제와 그 실태 (2) 공연예술단체의 능력 관점

#### 제2절 : 원인의 분석

1. 원인분석의 의의와 목적
2. 원인제시의 방법과 구조
3. 문제이슈 별 원인 제시

## 제3장 문제의 분석

## 제1절 문제의 규명

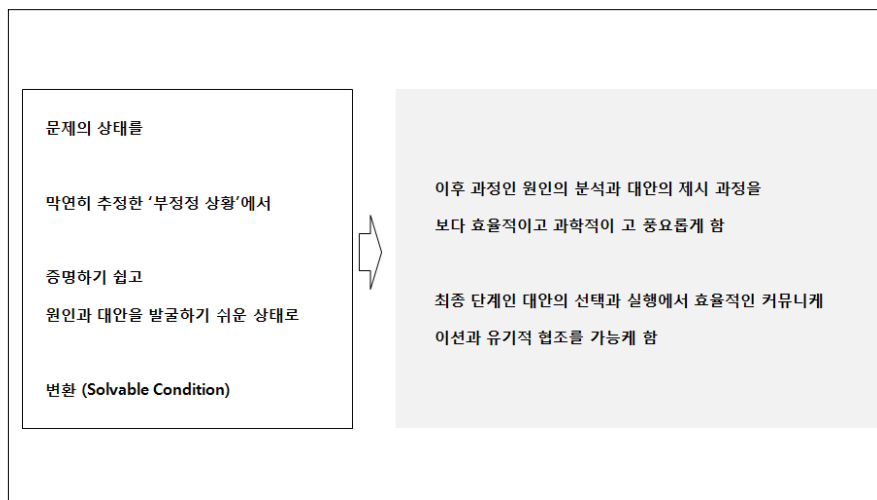
## 1. 문제규명의 의의와 목적

- 문제 규명은 사업의 대(大) 전제적 목표, 즉 사업 Mission의 내용에 반(反)하는 부정적인 현상을 포착하여 개념화하는 작업임
- ‘공연예술시장의 활성화’ 및 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 제고’ 같은 큰 주제에서는 자칫 범위 측면에서는 불충분하고 구조 측면에서는 연관성을 제대로 규명하지 못한 상태에서 문제의 본질을 정의하면 그 대안이 관습적인 사고의 틀 속에서 즉흥적으로 제시되기 쉬움
- 이렇게 제시된 대안은 또한 충분성과 상호 연관성을 결여하기 쉬우므로 대안의 사용, 즉 대안의 최종 선택에 있어서 최적의 논리적인 의사결정이 이루어지기 어려움. 또한 대안의 실행 시 관계자간 효율적인 커뮤니케이션이 어려워 유기적인 실행 협조체계를 이루기 어려움
- 따라서, 문제를 제대로 그리고 충분히 규명하는 과정이야말로 이후의 작업인 원인분석과 대안수립 작업에서 효율성, 신뢰성, 충분성을 보장할 수 있음
- 문제규명의 목적과 의의는 문제의 상태를 막연히 추정한 ‘부정적 상황’ 으로부터 증명하기 쉽고 원인과 대안을 발굴하기 쉬운 상태, 즉 Solvable Condition으로 변환시킴으로써 이후의 과정인 원인의 분석과 대안의 제시를 보다 과학적이고 효율적이고 풍요롭게 하는 첫 단추임



## 제3장 문제의 분석

[그림 3-1] 문제규명의 목적



## 2. 문제규명 프로세스

**문제규명 프로세스**

- ① 개념정의: '시장 활성화 일반 메커니즘' 적용
- ② 문제의 이슈화 (Depth 1): 문제의 양상을 항목화
- ③ 문제 이슈의 분해 (Depth 2): 항목화한 이슈를 세분화
- ④ 문제이슈의 Pooling
- ⑤ 문제 이슈의 정리정돈: 세분화된 문제이슈를 서로 조합하여 문제를 체계화/

### 제3장 문제의 분석

□ 상기 목적을 위하여 본 연구에서는 문제규명 프로세스를 다음과 같이 설정함

- ① 개념정의 단계에서는 공급주체의 시장자생 역량의 생성 또는 제고를 통하여 시장이 활성화되는 일반적인 과정을 소개함으로써 ‘공연예술단체 시장 자생능력 제고를 통한 공연예술시장 활성화’의 개념에 적용시킬 준비를 함
- ② 문제의 이슈화 단계에서는 ‘공연예술단체 시장 자생능력 제고를 통한 공연예술시장 활성화’의 개념에 반(反)하는 현상을 가장 기초적이고 단순하게 개념화함
- ③ 문제 이슈의 분해 단계에서는 전(前)단계인 문제의 이슈화 단계에서 간단하게 항목화 한 문제 이슈를 논리적 추론에 의해서 보다 구체적인 하부 문제 이슈로 세분화하여 문제를 보다 눈에 보이는 구조로 전환함
- ④ 문제 이슈의 Pooling 단계에서는 1차 이슈 구조 안에서 세분화된 상세 이슈들을 한 자리에 모아서 총합적으로 조감함
- ⑤ 문제 이슈의 정리정돈 단계에서는 상세 문제 이슈를 조사 내용에 매칭시켜서 현실성을 보강한 후 선별 및 합성을 통하여 문제를 최종적으로 개념화 함
- ⑥ 문제실태의 부기 단계에서는 최종화 된 문제이슈를 단적으로 보여주는 실태를 제시함으로써 이후 단계에서의 논의를 용이하게 함

## 제3장 문제의 분석

□ 본 연구에서 동원한 문제규명 프로세스는 다음과 같은 유용성이 있음

- 모든 문제는 관점에 따라서 다르게 규명될 수 있음. 관점의 내용뿐만 아니라 우선순위에 따라서도 다르게 규명될 수 있음
- 본 문제규명 프로세스는 다양한 문제해결 상황에 대해 다양한 관점과 다양한 우선순위로 문제규명을 하는 것을 가능케 하며, 특히 급변하는 시장 환경 때문에 상황에 따라 현실성과 중요성이 변하는 경우에도 보다 쉽게 다른 포커스를 가지고 조정된 문제이슈를 정리할 수 있게 함

□ 단계 1: 개념 규정(정의)

- 공급주체의 시장자생 역량의 생성 또는 제고를 통하여 시장이 활성화되는 일반적인 과정을 도식화하여 소개함으로써 이후 과정에서 이를 공연예술단체와 공연예술 시장에 접목시킴
- 시장 자생역량이 빈약한 공급주체(기업)가 시장자생 역량을 새로 갖거나 강화함을 통하여 시장이 활성화되는 일반적인 과정은 다음과 같은 양상을 보임
  - 시장 자생역량이 빈약한 기업이 시장 자생역량을 생성 또는 제고하는 일반적인 과정
    - ▶ 자원과 기술 수준이 정체되어 기업에게 새로운 자원, 기술, 판매기회가 외부의 도움에 의해서 생성됨
    - ▶ 향상된 자원과 기술, 그리고 추가로 얻어진 판매 기회에 의해서 기업의 생산과 판매가 양적으로 확대되고 질적으로 수준이 높아짐
    - ▶ 양적으로 확대된 판매를 통하여 기업 내부에 자금이 축적되고 질적으로 향상된 생산과 판매 경험을 통하여 기업 지식이 높아지며 진보된 자원과 기술을 내부에 축적함
    - ▶ 이를 통하여 기업의 생산과 판매가 더욱 양적으로 개선되고 질적으로 확대되며 더욱 진보된 자원과 기술을 내부에 축적함

## 제3장 문제의 분석

- ▶ 이러한 선순환의 반복을 통하여 기업은 외부의 자금 원조 없이 손익의 균형을 실현하게 됨
- 거래 규모가 정제하여 있던 시장에서 수요와 공급이 상호 성장을 하며 확대되는 일반적인 과정에는 다음과 같은 세 가지 유형이 있음
  - ▶ 유형 1: 소비자가 시장에서 부딪쳐 왔던 장애(가격, 접근성, 정보 등)가 해소됨 -> 이에 따라 수요가 증가되고 판매가 확대됨에 따라 공급자(기업)는 자금을 확충하고 영업경험을 통하여 지식을 개선함 -> 이에 따라 기업은 보다 개선된 자원과 기술을 보유하게 되고 개선된 품질의 상품(재화와 서비스)을 시장에 공급함 -> 개선된 품질의 상품이 시장에 등장하면서 수요가 추가로 발생함 -> 이후 선순환 과정이 이어짐
  - ▶ 유형 2: 기업이 상품의 품질을 혁신시킴 -> 개선된 품질의 상품이 시장에 등장하면서 수요가 추가로 발생함 -> 이후 선순환 과정이 이어짐
  - ▶ 유형 3: 다양한 영향 요인에 의해서 수요가 증가함 -> 소비자의 심리에 의해서 추격 수요가 발생함(유행, 붐) -> 이후 선순환 과정이 이어짐
- 이를 도식화 하면 다음과 같음

## 제3장 문제의 분석

## [그림 3-2] 공급주체의 시장 자생역량 생성 및 시장 수요/공급 확대 과정의 일반화



## □ 단계 2: 문제의 이슈화 (Depth 1)

- ‘공연예술단체 시장 자생능력 제고를 통한 공연예술시장 활성화’의 개념에 반(反)하는 현상을 문제로서 규정하고 이를 가장 기초적이고 단순하게 개념화 함
- 이는 상품 관점, 공급자 관점, 그리고 연결 공간으로서의 시장 관점에서의 문제의 이슈화임

## 제3장 문제의 분석

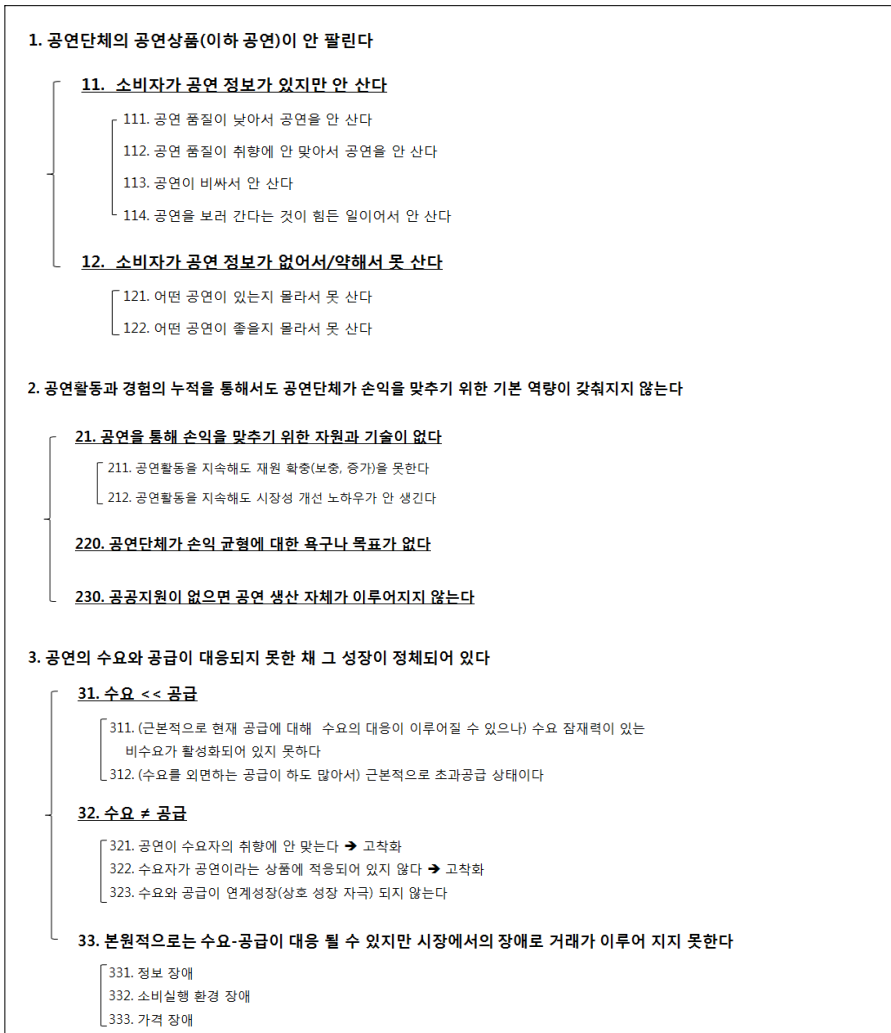
- 상품 관점에서의 문제 이슈는 ‘공연이 안 팔린다’ 임
  - 의미: 공연예술의 공급, 즉 공연단체와 공연장 그리고 공연물이 많이 늘었음에도 불구하고 공연을 보는 사람은 여전히 한정되어 있어서 많은 공연예술이 빈약한 관객실적을 보임
- 공급자 관점에서의 문제이슈는 ‘공연 활동과 경험의 누적을 통해서도 공연단체가 손익을 맞추기 위한 기본 역량이 갖추어 지지 않는다’ 임
  - 의미: 상당 부분 외부 지원금을 통하여 공연단체가 오랜 기간에 걸쳐 여러 작품을 기획하고 공연함으로써 개발-생산-판매 경험 이 누적되었음에도 불구하고 외부지원금이 아닌 공연 및 관련 사업 활동을 통해서 스스로 손익을 맞추기 위한 능력, 즉 시장 자생역량은 길러지지 않고 있음
- 수요와 공급 연결 관점에서의 문제 이슈는 ‘공연의 수요와 공급이 서로 대응되지 못한 채 그 성장이 정체되어 있다’ 임
  - 의미: 공연의 수요와 공급은 서로를 자극하면서 수요는 공급을 유도 하고 공급은 수요를 유도해야 하는데, 수요와 공급이 서로에게 접근 하지 못한 채 서로 따로 존재하고 있는 양상이 고착화되어 가고 있음
- 이러한 시장활성화 3대 기초 문제 이슈를 논함에 있어서, 관객 창출에는 관심이 없고 공급자의 예술적 욕구의 발현에만 중점을 두는 공연예술물 및 공연예술 단체는 논외(論外)의 대상이므로 본 연구에서는 고려되지 않음

## □ 단계 3: 문제 이슈의 분해 (Depth 2)

- 전(前)단계인 문제의 이슈화 단계에서 간단하게 항목화 한 문제 이슈를 논리적 추론에 의해서 보다 구체적인 하부 문제 이슈로 세분화하여 문제를 보다 눈에 보이는 구조로 전환함 (문제의 ‘Issue Tree’ 화 작업)
- 구체화되고 확장된 문제 이슈 구조는 다음과 같음

## 제3장 문제의 분석

## [그림 3-3] 문제 이슈의 분해



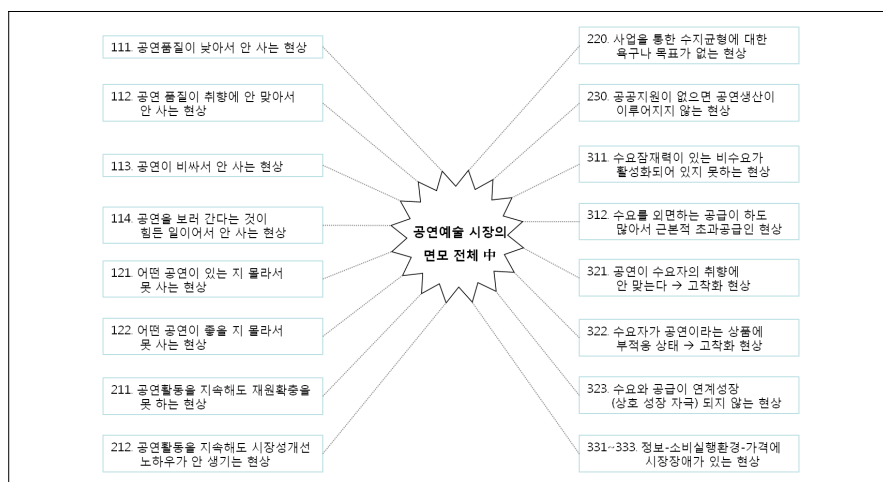
- 논리적 추론을 동원하여 문제 이슈를 구체화 하고 확장하는 이유는 추상적인 개념화 과정에서 중요한 문제가 묻혀버리는 것을 방지하기 위함임
- 이 단계에서 구체화되고 확장된 문제 이슈들은 다음 단계에서 현실성 및 일반성 적용을 통한 탈락 및 융합 과정을 거쳐서 정리정돈 될 것임

## 제3장 문제의 분석

## □ 단계 4: 상세 문제 이슈의 Pooling

- 전(前)단계에서 만들어진 문제의 1차 이슈 구조 안에서 세분화된 상세 이슈들을 한 자리에 모아서 총합적으로 조감함
- 상세 이슈들을 하나하나의 분별된 이슈로 간주하면서 일반성 및 현실성이 약한 이슈는 탈락시키고 독립성이 약한 이슈는 융합함
- 다음의 그림은 상세 문제 이슈를 Pooling하여 도식화한 것인데 이는 공연예술시장이 가지고 있는 모든 모습을 부정적으로 표현한 것이 아니라 논리적 추론으로 가능한 문제 이슈들을 모두 한 자리에 모아 놓은 것임

[그림 3-4] 상세 문제 이슈의 Pooling



- 이중에서 다음의 상세 문제이슈는 앞서 기술된 시장현황조사 결과를 통해 볼 때 일반화하기에 어려움이 있음. 따라서 비중을 약화시켜서 다른 이슈들과 융합시켜야 함
  - 111. 공연품질이 낮아서 소비자가 공연을 안사는 현상
  - 212. 공연단체가 공연활동을 지속해도 시장성 개선 노후가 안 생기는 현상
  - 220. 공연연단체가 손익균형에 대한 욕구나 목표가 없는 현상



## 제3장 문제의 분석

## □ 단계 5: 문제 이슈의 정리정돈

- 전(前)단계에서의 일반성과 현실성 기준에 따라 상세 이슈들을 정리 정돈하여 다음과 같이 완성된 개념의 문제 이슈를 도출함

## [그림 3-5] 문제 이슈의 정리정돈 결과

- 공급이 수요와 부합하지 않음
- 정보-소비실행환경-가격 등에서 시장장애가 있음
- 수요-공급 연계성장(상호 자극)이 안됨
- 사업을 통한 수지균형에 대한 욕구나 목표가 빈약함
- 공연 활동을 지속해도 공연단체가 재원확충을 못 하고 시장성 개선 노후가 발취 되지 않음
- 외부 지원이 없으면 공연 생산 자체가 이루어 지지 않으면서도, 외부지원을 통해 공연단체의 자생 역량이 길러지지 않음

- 위의 이슈들은 다음과 같은 부연 의미를 가지고 있음. 그러나 이후 문제 해결 프로세스에서 문제 이슈를 다룰 때는 명료성을 위하여 위에서 기술된 표현이 사용될 것임
  - 공급이 수요와 부합하지 않음 : 공연예술단체가 생산해 내는 공연물들의 상당수는 다수의 공연예술 가망 수요자(이하, 수요자)가 가지고 있는 공연에 관한 현재적 또는 잠재적 욕구를 충족시켜주고 있지 못하여, 많은 공연물이 충분히 소비되어 수요자에게 효익을 주지 못하고 소멸되는 현상을 지칭
  - 정보-소비실행환경-가격 등에서 시장 장애가 있음
    - ▶ 영화의 경우와 비교될 수 있음
    - ▶ 영화처럼 수요자가 공연에 관한 정보를 쉽고 풍부하게 얻어서 취향에 맞는 공연을 쉽게 골라낼 수 있다거나,

## 제3장 문제의 분석

- ▶ 영화처럼 공연 관람을 위한 시간과 장소가 그리 불편하지 않아서 약간의 시간만 있다면 취향에 맞는 공연을 본다는 것이 쉽거나,
- ▶ 영화처럼 적은 돈으로도 부담 없이 한편의 공연예술을 본다는 것이 가능하다면,
- ▶ 수요자로서도 공연예술 소비를 더 적극적으로 할 수 있을 것인데, 현실이 그렇지 못하여 공연예술 관람에 대해서 다소 미온적인 관람 욕구를 갖고 있는 대다수의 수요자는 좀처럼 공연예술 관람을 못하게 되면서 공연예술에서 점점 멀어지는 현상을 지칭
- 수요-공급 연계성장(상호 자극)이 안 됨
  - ▶ 공연예술단체가 보다 많은 수요자에게 매력적일 수 있는 공연물을 제작하여 공연한다면 또는 보다 매력 있는 전달방식으로 수요자에게 접근한다면 이를 직·간접적으로 경험한 수요자는 공연예술 전체 또는 적어도 어느 특정 장르에 대하여 보다 적극적인 관람 욕구를 기를 것이나, 현실은 그렇지 못한 현상
  - ▶ 반대로, 수요자가 공연예술이 갖는 독특한 코드를 최소한으로 이해하고 즐길 능력이 된다면 공급자도 수요자에게 다가가기 위한 보다 초점 있는 노력을 하고 역량을 기를 수 있는데, 현실은 그렇지 못한 현상
  - ▶ 따라서 수요와 공급이 서로를 자극하면서 상대방을 개발하는 선순환이 이루어 지지 않는 현상을 지칭
- 공연예술단체가 사업을 통해 단체의 수지 균형을 맞추고자 하는 욕구나 목표가 빈약함: 공연예술단체가 공연활동 및 공연관련 파생 사업을 지속해 나가면서 수입 지출의 균형에 접근하고 궁극적으로는 흑자경영을 이루고 비즈니스 운영주체로서 성장해가고자 하는 욕구나 목표가 빈약한 현상을 지칭
- 공연활동을 지속해도 공연예술단체가 재원확충을 못하고 시장성 개선 노하우가 발휘되지 않음

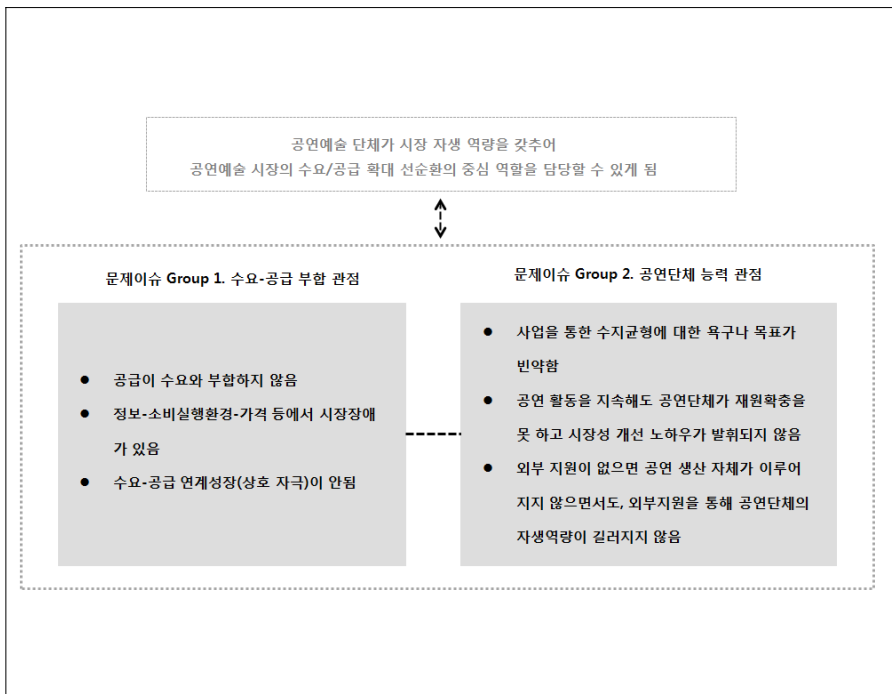
## 제3장 문제의 분석

- ▶ 생산활동 및 시장활동의 관점에서 본다면, 공연예술단체가 공연 활동을 거듭해 나가면 자체적으로 노하우가 생기면서 보다 많은 관객을 유치하고 매출을 올리고 또한 경영 합리화를 통해서 잉여를 남겨서 재원확충을 할 수 있어야 함
- ▶ 그러나, 공연예술단체의 현실은 그렇지 못하고 지원금에 의존하여 활동을 영위해 가는 것이 습관화 및 고착화 되어가는 현상을 지칭
- 외부지원금이 없으면 공연생산 자체가 이루어 지지 않으면서도, 외부지원금을 통해 공연단체의 자생역량이 길러지지 않음
  - ▶ 공연예술단체가 외부지원금을 받지 못하면 단체를 유지하면서 공연활동을 지속하는 것이 불가능함. 그러나 이렇게 외부지원금 의존을 통해 공연활동을 지속한다고 해서 공연단체가 외부지원금 의존도를 줄이면서 시장에서 자생할 수 있는 기틀이 만들어지는 것은 아님
  - ▶ 즉, 외부 지원금은 공연예술단체로 하여금 공연활동의 지속을 가능하게 하는데 쓰여진 후 소멸되는 것이지 공연단체가 스스로 생산역량과 시장역량을 길러 자생력을 가질 수 있게 하는 원동력의 역할은 하지 못하는 현상을 지칭
- 단, 위와 같이 정리 정돈된 문제 이슈들도 상호간에 완전 독립적이지는 않음
- 즉, 이슈 간에 상호 인과 관계를 미치며 동전의 앞, 뒷면과 같은 관계가 존재하고 있음
- 이러한 관점에서 이슈들은 크게 두 그룹으로 나누어지며 같은 그룹 내에서의 상호 인과 관계는 더욱 두드러지며 그룹 간에도 상호 인과 관계가 존재함
- 이를 도식화 하면 다음 그림과 같으며, 수요-공급 부합 관점에서 규명한 문제 이슈의 그룹과 공연단체의 능력 관점에서 규명한 문제 이슈의 그룹으로 나누어 짐
- 이는, ‘공연예술단체가 시장 자생 역량을 갖추어 공연예술 시장의

## 제3장 문제의 분석

수요-공급 확대 선순환의 중심 역할을 담당할 수 있게 됨’ 으로 규정한 사업 미션의 구조와도 대응되는 문제의 구조임

[그림 3-6] 문제이슈의 그룹핑(grouping)



## 3. 이슈화된 문제와 그 실태 (1) 수요-공급 부합 관점

- 수요-공급 부합 관점에서의 이슈들인 ‘공급이 수요와 부합하지 않음’, ‘정보-소비실행환경-가격 등에서 시장 장애가 존재함’, ‘수요-공급 연계성장(상호 자극)이 안 됨’ 에 관하여서 다음과 같이 그 실태를 제시함으로써 문제의 존재를 재확인하고 다음 단계인 원인 분석에 필요한 단초를 얻을 수 있음

## 제3장 문제의 분석

- 수요-공급 부합관점에서는 다음 그림과 같이 문제의 이슈를 확인하기 위하여 그 실태를 살펴봄

## 문제이슈 Group 1. 수요-공급 부합 관점

## 문제 실태

- 공급이 수요와 부합하지 않음
- 정보-소비실행환경-가격 등에서 시장장애가 있음
- 수요-공급 연계성장(상호 자극)이 안됨

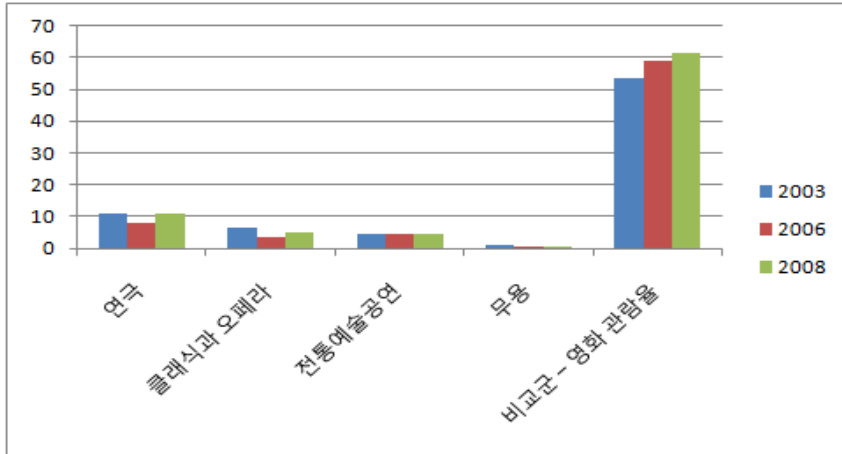
- 공연예술의 소비 성장 정체
- 소비 촉진이 어려운 시장환경과 잠재 수요의 불활성화
- 공연단체가 일반인을 위하여 공연의 내용과 수준에서 문턱을 낮추지 못하게 하는 전통

## □ 공연예술의 소비 성장 정체

- 앞서 문화향수 실태 조사 등에서 살펴 본 바와 같이 공연예술의 관람률은 답보 상태에 있으며 그렇다고 해서 관람자의 관람 횟수도 크게 성장하지 않은 것으로 미루어 보아 공연예술은 아직 대중적인 소비 확산의 동력을 얻고 있지 못하다고 판단됨

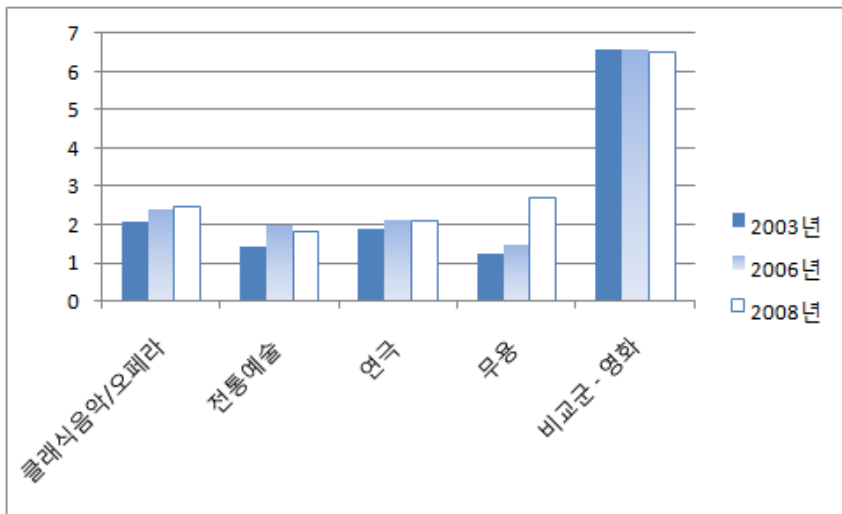
## 제3장 문제의 분석

[그림 3-7] 공연예술 관람률



자료: 문화향수실태조사 (2004, 2006, 2008 3개년 자료 합성)

[그림 3-8] 공연예술 관람자의 연간 관람 회수



자료: 문화향수실태조사 (2004, 2006, 2008 3개년 자료 합성)

## 제3장 문제의 분석

- 반면에 앞서 공연예술 실태조사에서 살펴 본 바와 같이 공공지원금의 증가에 힘입어 공연 작품 수와 회수 등 공연생산량은 많이 늘어난 것과 대조하여 보면 관객도 별로 없이 공연되는 공연예술물이 상당히 많다는 것을 의미함
- 일반적으로 여가활동이 확산되기 위해서는 참여자 사이에 봄이 일어어야 함. 즉, 남이 즐기는 것을 보고 나도 참여하고 참여를 통해서 타인과 소통 및 공감하며 또 다른 사람을 참여시키는 확산의 선순환이 일어나야 함. 역으로 말하면 존재의 역사는 오래되었고 공급도 많으나 인기가 없는 활동이라고 인식되기 시작하면 그 여가 활동은 확산의 동력을 얻지 못함. 공연예술도 일반인에게는 여가 활동의 한 방편임을 감안한다면, 관객 없는 공연물이 넘쳐나는 것이 목격되고 체감되는 상황에서 소비확산의 기운이 생기지 않아 온 것으로 추론할 수 있음
- 점점 더 다양한 매체를 통하여 많은 관람 대상이 등장하고 있으며, 비즈니스 생리 상 그 형태는 더욱더 소비자 친화적으로 가고 있음. 소비자는 점점 더 쉽고 즉각적으로 즐거움을 얻을 수 있는 볼거리에 적응하기 마련인데, 이는 즐기게 되기까지 상대적으로 시간과 돈과 노력이 필요한 공연예술에 대한 자발적 접근 기회가 줄어들게 되는 요인임

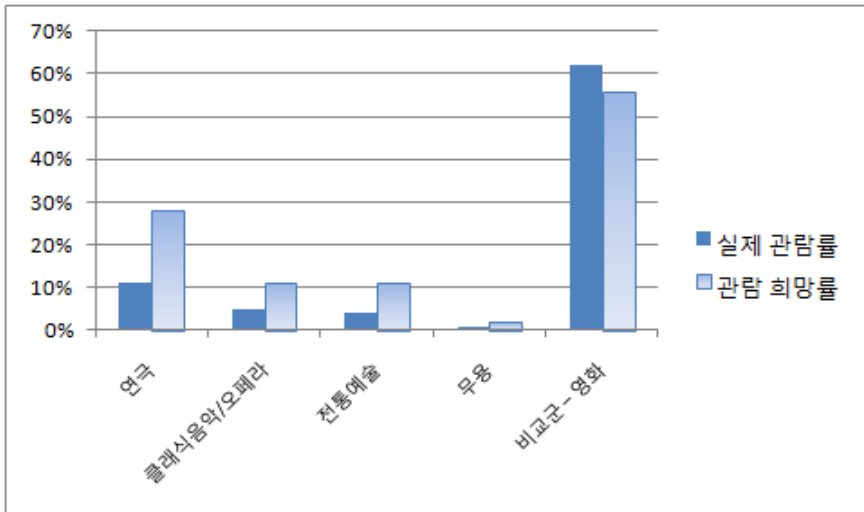
## □ 소비촉진이 어려운 시장 환경과 잠재 수요의 불활성화

- 특히 공연예술 관람 같은 여가 활동에 대해서 막연한 소비 욕구를 갖고 있는 수요자의 실제 소비 실행을 방해하는 요인은, 가처분 소득에 비교하여 관람에 드는 비용이 너무 많이 들어가는 경우, 막상 보려고 해도 뭐가 있는지 또 뭐가 좋을 지 판단이 어려워져 아예 관람을 꺼리게 되는 경우, 뭐가 보고 싶은 것이 있어도 공연 시간과 장소에 맞추어서 공연장에 가는 것이 부담스러워서 관람 의욕을 접는 것임

## 제3장 문제의 분석

- 앞서 문화향수 실태 조사 등에서 살펴 본 우리나라 가구당 평균 여가비, 비용대비 선호하는 여가수단, 공연을 관람하지 않는 이유, 공연예술 관람 선택상황에서 중요시 하는 사항, 공연예술 보완점에 대한 설문조사는 이를 지지함
- 특히, 공연예술 모든 장르 공히 실제 관람률이 희망 관람률의 절반도 안 되는 것을 보면 잠재 수요자가 공연예술을 실제 소비로 실행하는데 있어서 얼마나 많은 포기과 이탈이 있는지 알 수 있음

[그림 3-9] 공연예술 실제 관람률과 희망 관람률의 차이



자료: 문화향수실태조사 (2004, 2006, 2008 3개년 자료 합성)

- 이것은 공연예술이 가지고 있는 내재적인 상품의 내용 및 질과는 별도의 요인으로 간주되어야 할 시장 요인임
- 공공기관의 지원에 의해서 변화를 만들기 쉬운 것은, 공급자가 생산하는 상품의 본질 변화보다는 잠재적 욕구가 있는 수요자가 상품 소비의 실행에서 좌절되지 않도록 시장 환경을 쉽게 하는 것임을 고려해야 함



## 제3장 문제의 분석

□ 공연예술단체가 일반인에게 공연의 내용과 수준에서 문턱을 낮추지 못하는 전통과 관습

- 공연예술단체와 공연예술인은 관객에게 최고의 만족과 공감을 주는 공연을 하면서 그들의 예술정신을 그 공연에 표현하기 위한 의식을 가지고 있음
- 그럼에도 불구하고 상당수의 공연예술단체의 경우 관객에게 주고자 의도하는 만족과 공감은 이미 자신들에게 호응을 보였던 ‘일부 고객’ 이상을 겨냥하고 있지 못함
- 이는 아래와 같이 공연예술단체와의 인터뷰 내용에서 엿보임
  - “ ‘잘 팔리는 공연예술’ 의 사항은 현재 평균적인 연극에는 해당되지 않는 사항이다. 연극이라는 상품의 전통적인 속성으로만 본다면 잘 팔리기 힘든 상품이다”
  - “적어도 연극 분야는 ‘잘 팔린다’ 라는 시장성의 논리를 적용하기 어렵다”
  - “공연관계자들에게 좋은 평가를 받은 작품은 관객도 끌린다”
  - “우리의 공연에 입맛을 맞추는 관객은 사실 소수에 불과하다. 그러나 관객행복이란 관점에서 본다면 더 많은 관객의 입맛을 쫓는 것 보다는 이들을 최우선으로 하여 공연하는 게 최선이 아닐까?”
  - “우리가 바깥 관객의 입맛에 맞추기 위한 공연을 추구하다 보면 우리의 색깔을 잃어버리게 될 것이다”
  - “더 많은 관객으로부터 호응 받고 관객 물이를 하는 방법을 누가 가르쳐 주지는 않는다. 그리고 그런 게 있다고 하더라도 생존하기에도 바쁜 현실에서 그런 걸 쫓아다니면서 배우기도 어렵다”
  - “아무래도 관객물이를 잘 하는 공연단은 지휘자나 단장 등이 갖고 있는 기본적 유명세에 의존하기 때문에, 그런 기본적인 유명세가 없는 우리로서는 그들의 방법만 잘 벤치마킹 한다고 해서 우리 공연단이 시장성을 높이기는 어려울 것이다”

## 제3장 문제의 분석

- “연주자는 연주 자체에 몰입할 수 있는 위험이 있다. 이 과정에서 너무 몰입한 나머지 관객과의 공유를 배제한 채 자칫 대중과 멀어질 수 있는 염려가 있는데 이런 점은 지양되어야 한다”  
(문제점의 지적임)

## 4. 이슈화된 문제와 그 실태 (2) 공연예술단체의 능력 관점

- 공연예술단체의 능력 관점에서의 이슈들인 ‘공연예술 단체가 사업을 통해 단체의 수지 균형을 맞추고자 하는 욕구나 목표가 빈약함’, ‘공연활동을 지속해도 공연예술단체가 재원 확충을 못하고 시장성 개선 노하우가 발휘되지 않음’, ‘외부지원금이 없으면 공연생산 자체가 이루어 지지 않으면서도, 외부지원금을 통해 공연단체의 자생역량이 길러지지 않음’에 관하여서 다음과 같이 그 실태를 제시함으로써 문제의 존재를 재확인하고 다음 단계인 원인 분석에 필요한 단초를 얻을 수 있음
- 공연예술단체의 능력 관점에서는 아래 그림과 같이 문제의 이슈를 확인하기 위하여 그 실태를 살펴봄

## 문제의이슈 Group 2. 공연단체 능력 관점

- 사업을 통한 수지균형에 대한 욕구나 목표가 빈약함
- 공연 활동을 지속해도 공연단체가 재원확충을 못 하고 시장성 개선 노하우가 발휘되지 않음
- 외부 지원이 없으면 공연 생산 자체가 이루어 지지 않으면서도, 외부 지원을 통해 공연단체의 자생역량이 길러지지 않음

## 문제 실태

- ‘시장 자생’에 대한 공연예술 단체의 의식과 노력
- 공연예술단체의 재정건전성 담보 실태
- 시장성 개선에 대한 공연단체의 전략과 성과의 제한성
- 공연예술단체의 공공지원금 의존 실태

## 제3장 문제의 분석

## □ ‘시장 자생’에 대한 공연예술단체의 의식과 노력

- 공연예술단체가 외부의 도움 없이 시장에서 자생하는 것은 전반적으로 불가능하다는 것이 공연예술단체가 지배적으로 갖고 있는 생각인 반면에 부분적으로는 ‘시장 자생’에 근접할 수 있도록 노력하고 있음
- ‘전반적인 불가능론’이 지배적인 데에는 전통적인 공연경제학 이론의 영향이 큼
  - 비용 부담을 극복할 수 없게 만드는 생산성 성장 지체 (Productive lag - Baumol and Bowen)
  - 공연예술은 노동 집약적 상품임
  - 노임의 급격한 상승을 상쇄할 생산성 혁신이 원천적으로 불가능함
  - 늘어나는 총 비용을 커버하는 수요의 증가가 이루어 지지 않음
  - 비용부담과 관련한 공연예술단체의 적자는 공연예술 공급의 부족으로 이어지므로 생산자에게 제공되는 보조금을 사회적으로 정당화 함
  - 그러나 공급의 잉여가 있는 상황에서는 모든 생산자에 대한 직접적 자금 지원에 대한 딜레마가 존재함
  - 또한 일부 오페라, 오케스트라공연, 뮤지컬, 연극의 사례는 공연예술단체 시장 자립의 ‘완전 불가능성’을 부정함
- 공연경제학 이론이 설파하여 온 공연예술단체 적자의 필연성은 곧 공연예술단체 ‘시장 완전자립’의 불가능성과 공공지원의 불가피성을 지지하면서 공연예술계가 시장에 관하여 갖는 전통적인 의식을 형성함
- 공연단체 시장자생의 전반적 불가능성에 관한 생각은 아래와 같이 공연예술단체와의 인터뷰 내용에서 엿보임
  - “어떠한 공연예술단체도 외부 지원금 없이 공연활동을 이어 간다는 것은 불가능 하다”
  - “티켓 판매만으로는 비용을 결코 충당할 수 없다”
  - “현재보다 관객을 더 늘리는 것은 단체 관점에서는 현실적으로 역량 밖이다. 따라서 입장료 수입은 현재보다 성장하기 어렵다”

## 제3장 문제의 분석

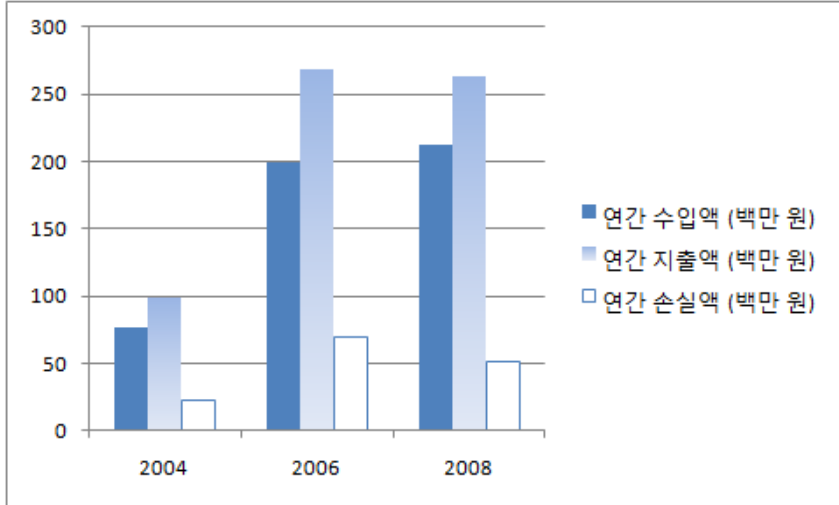
- “교육이나 교습을 통한 부대 수입은 그 액수도 미미하고 공연 예술단체가 가야 할 바른 길도 아니다”
- “기업 마케팅에 도움이 되고자, 즉 Win-Win 관점으로 기업이 공연예술에 협찬(Sponsorship)을 하기를 기대하지 않는다”
- 반면에 공연예술단체들은 시장자생에 근접하기 위해서 부분적인 노력을 하고 있음이 아래와 같이 공연예술단체와의 인터뷰 내용에서 엿보임
  - “지원금이란 것이 늘 있으란 보장이 없으니 방책을 세워야 한다”
  - “어쨌거나 지원금 액수는 공연단의 능력으로 늘릴 수 없지만 공연 수입은 공연단의 능력으로 늘릴 수 있는 것 아닌가?”
  - “연명이 목표라면 지원금에 의지해야 하지만 사업으로서 성공을 바라보기 위해서는 어쨌건 공연을 통해서 벌어들여야 한다”
  - “지원금에 의한 연명이 체질화 되면 공연단의 자율적이며 장기적인 발전은 불가능할 것이다”
  - “우선 지원금은 꼬박 꼬박 챙기더라도 그 의존도를 줄일 노력을 하고 있다”
  - “기업 메세나 잘 유치하는 노하우 같은 게 있다면 누가 가르쳐 주면 좋겠다”
  - “공연입장수입으로는 분명한 한계가 있기 때문에 공연단의 사업 수익 영역을 확대하고 있다”

## □ 공연예술단체의 재정 건전성 담보 실태

- 우리나라 공연예술단체 전체의 평균으로 볼 때 최근 몇 년 간 수입 규모가 크게 늘었지만 지출도 함께 커지면서 손익(순손실)이 크게 개선되지 않음
- 일반적인 산업에서는 생산량과 판매량이 늘면 규모의 경제와 학습 효과를 통해서 비용 효율성이 높아지는데 공연예술의 경우에는 그러한 모습이 보이지 않음

## 제3장 문제의 분석

[그림 3-10] 우리나라 공연단체 전체의 평균 수입-지출-손실 추이

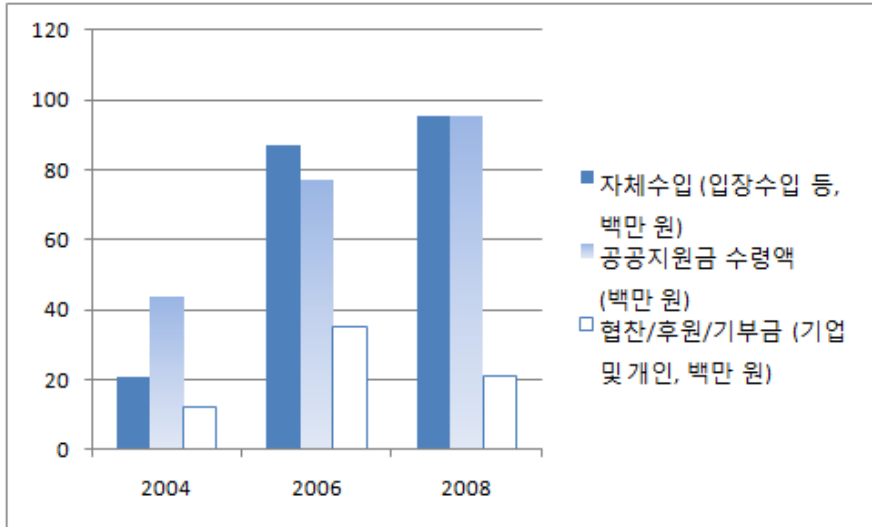


자료: 문화향수실태조사 (2004, 2006, 2008 3개년 자료 합성)

- 우리나라 공연예술 단체 전체 평균으로 볼 때 최근 몇 년 간 수입 규모가 크게 늘었는데 자체수입도 늘었지만 공공지원금도 늘었음. 반면에 민간으로부터의 협찬, 후원, 기부는 별로 늘지 않았음
- 공공지원금 공여의 주된 구조는 공연에 투입된 비용의 일부를 보조하는 것이므로 공공지원금을 통해서 기획되고 공연된 공연물은 지원금과 비용이 짝을 이루는 구조를 가짐
- 따라서 과거에 공공지원금을 통해서 이루어진 공연 생산과 수입이 공연예술단체의 재원 확충으로 연결되기는 쉽지 않다는 추론이 가능

## 제3장 문제의 분석

[그림 3-11] 우리나라 공연단체 전체 평균의 수입 구성 추이



자료: 문화향수실태조사 (2004, 2006, 2008 3개년 자료 합성)

- 한편 공연예술 장르 중 연극, 음악(양악), 무용, 전통예술을 따로 떼어 놓고 보았을 때 자립성의 척도라고 볼 수 있는 전체 수입 중 공연수입 비중은 비교적 관객층이 넓은 연극과 양악은 20% 부근이며, 비교적 관객층이 좁은 무용과 전통예술은 이보다도 훨씬 약함을 발견할 수 있음

#### □ 시장성 개선에 대한 공연단체의 전략과 성과

- 공연예술단체가 부분적으로는 ‘시장 자생’에 근접하려고 하는 노력을 하는 가운데, 공연을 거듭해 가면서 경험을 통하여 시장성 개선에 관한 나름대로의 노하우를 개발하고 있으나 아직 그 성과는 실험적이며 한정적임
- 노하우가 완성도를 높이고 시장성 제고 전략 수준에 이르기 위해서 공연예술단체는 외부 도움의 필요성을 느끼고 있음

## 제3장 문제의 분석

- 앞서서 소개한 유라시안 필하모닉 오케스트라와 원주 오페라단의 경우를 살펴보면, ‘오늘날에 보다 많은 사람들을 위한, 또는 이렇게 하지 않으면 공연예술에서 멀어질 사람들을 위해서 요구되는 오케스트라, 오페라’로서 공연물의 컨셉트를 잡고 이를 실천하였음. 이것이 바로 시장성 개선을 위한 전략과 노하우의 발현임. 그러나 이러한 단계에 진입한 공연예술단체는 아직 소수에 불과함
- 먼저 ‘공연을 거둬들여 시장성 노하우가 생기는 것은 아니다’라는 주장이 엮보이는 공연예술단체의 인터뷰를 소개함
  - “대부분의 공연단의 현실이기도 한데, 사실 우리가 아무리 공연을 열심히 해도 관객이 오지 않는 것은 어쩔 수 없는 일이다”
  - “여유자금이 전혀 없는 상태에서 공연하고 지원금 공모 챙기고 하다 보면 관객을 더 모을 수 있는 전략 개발 같은 것을 만들 정신적 여유가 없는 것이 사실이다”
  - “그나마 공연활동을 지속하고 공연단을 유지하기 위해서는 정기 공연, 즉 단독공연이 아니고 주최측이 따로 있는 행사에 참가해서 한 꼭지를 맡는 공연이 대부분의 공연 활동이 될 수밖에 없는 데, 여기서 요구하는 테마나 색깔이 따로 있다 보니 더 시장성 있는 뭔가를 찾을 생각도 또 시도도 못하면서 시간이 지나 온 것 같다. 지자체나 공공기관에 소속된 공연단은 우리 같은 독립 공연단 보다는 공연 활동에 관한 목적성, 즉 임무가 따로 주어져 있을 것이니 현재의 방법에서 벗어나기가 더 어려울 것이다”
  - “우리는 관객과 호흡해 왔다고 생각한다. 어떻게 들릴지 모르겠지만 우리의 역량으로 사회에 제공할 수 있는 가치를 다 보여주고 있는 것 같고, 만약 그것으로 부족하다면 그것은 우리 역량의 한계이고 또 공연예술이라는 것 자체의 한계이기도 하다”
  - “무조건 공연만 자주 한다고 지금까지의 틀을 깨는 노하우가 저절로 생기지는 않을 것이다. 독자적인 예술성은 무대의 반복을 통해서 스스로 키울 수 있지만 공연단의 시장성 수준은 공연

## 제3장 문제의 분석

을 반복한다고 해서 높아질 성질의 것이 아니다. 차라리 남의 공연을 보면서 시장성 공부를 하는 것이 낫다고 본다”

- “관객을 더 끌어 모으기 위해서 관객 조사를 일일이 하는 효과가 있을 것 같지는 않다”
- 반면에 공연을 거듭하면서 시장성 노하우를 실험적으로 만들어 가고 있으며 한정적인 성과를 보았다고 소개한 공연예술단체의 인터뷰를 소개함
  - “교습이란 장을 통해 일종의 멤버십이 형성되었는데, 이들이 소속감 반(半), 또 선생이 하는 무대 공연을 통한 학습 목적 반(半)으로 우리 공연의 고정 관객이 되었다. 공연장에서도 우리의 교습 활동을 굳이 감추지 않기 때문에 관객 고객이 교습 고객이 되고 또 이들이 다시 고정 관객이 되는 선순환이 조금씩 이루어지고 있는 것 같다”
  - “구 단위 수준의 공연행사에 비교적 쉬운 레퍼토리를 들고 즐겨 참가하고 있다. 그것을 경력으로 하여 다른 지자체 행사에도 참가할 기회가 늘어났으며, 그런 공연 기회를 통하여 구민회관 워크샵 프로그램(교육)을 개설하게 되었다. 경험이 쌓이면 공연과 워크샵을 합성한 또 다른 형태의 공연을 무대에 올릴 생각이다”
  - “우리는 저 비용 공연을 추구한다. 저비용으로도 관객을 모을 수 있는 공연을 만들고 있으며, 무엇보다도 작품당 손실을 보지 않는 것이 중요하다. 적게 팔리는 물건도 나름대로 소비자와 생산자에게 가치를 만들어 주는 예가 많지 않은가”
  - “우연한 기회에 해외 페스티벌에서 초청을 받아서 공연을 하게 되었다. 그 페스티벌 초청 공연만 하고 돌아오지 않고 현지에서 머물면서 규모는 작아도 추가로 다른 공연을 몇 번 더 하게 되었다. 해외의 공연 주최관계자들끼리 정보를 공유했는지 점점 더 자주 해외 공연 초청을 받게 되었다. 해외 초청 공연 경력은 국내에서 브랜드파워를 만드는데도 도움이 되었다. 쉽게 말해서 해외공연 경력은 국내 시장에서도 팔아먹기 좋은 간판인 것이다. 그래서 섭외가 많이 들어오다 보니, 공연단 전체가 1년 내내



## 제3장 문제의 분석

공연 관련된 활동을 하고 있고 몸이 힘들어서 그렇지 이제 적자는 면할 자신을 갖게 되었다”

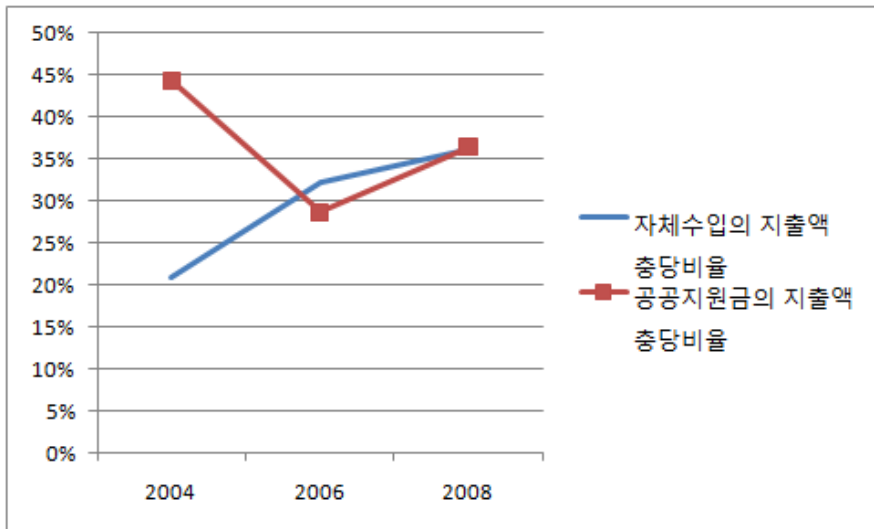
- “우리는 고정관객 확보에 주력하고 있다. 회원제와 연간 티켓 프로그램을 통하여 관객 1인 당 매출을 늘리고 있다”
- “우리가 상품성을 개선하기 위하여 중점을 두고 있는 부분은 계속적으로 새로운 레퍼토리를 개발하는 것과 연주의 기술과 효과에 새로운 시도를 하는 것이다. 예로서 국악에 전자음향(synthesizer)으로 보조 음향 효과를 추가한 레퍼토리를 개발하여 이를 테마로 한 공연을 최근에 하여 관객들로부터 신선하다는 반응을 얻었다”
- “공연예술 중에서도 특히 무용은 관람률이 지극히 낮고 일반인에게 인기도 없다는 점도 있지만 동시에 다른 장르와 비교하여 ‘교습성’ (널리 배우고 가르칠 만한 성질)이 높다는 점을 동시에 감안한다면, 고객의 직접 체험과 관람 체험이 서로 상승효과를 가지면서 애호가, 즉 고정고객층으로 발전하도록 우리의 활동을 도모하고 있다”
- “비록 우리 나름대로 노하우를 개발해 가고 있지만, 아무래도 우리는 비즈니스 능력이 부족하다보니 큰 성과를 내는 것은 아니었고 체계적인 전략 수립에 따라 실행으로 옮기는 수준도 아니다. 지금보다 더 체계적이고 대대적인 비즈니스 지원 프로그램이 있다면, 아니 잘 이용만 할 수 있어도 우리가 더 많은 관객을 만나는데 도움이 될 것이다”

## 제3장 문제의 분석

## □ 공연예술단체의 공공지원금 의존실태

- 우리나라 공연예술단체는 평균적으로 볼 때 수입액과 지출액이 급증하는 가운데 연간 수 천만 원의 손실(2008년 통계는 5100만원임)을 보고 있음
- 여전히 지출액이 수입액을 압도하는 가운데, 수입원으로서 자체수입이 지출을 커버하는 비중과 공공지원금이 지출을 커버하는 비중이 엇비슷함. 민간으로부터의 협찬, 후원, 기부 비중은 여전히 미미함
- 참고로 미국의 경우 공연예술단체의 수입 구성은 자체수입: 공공지원금: 민간 협찬 및 후원 비율이 75%: 3%: 22%로서 우리나라와 큰 차이를 보이고 있음 (출처는 U.S. Census Bureau의 Economic Census 2002)

[그림 3-12] 공연단체 자체수입 지출액 총당비율과 공공지원금 지출액 총당비율 비교



자료: 공연예술실태조사 통계데이터 응용

## 제3장 문제의 분석

- 대부분의 공연예술단체에게 해당하는 현실은 공공지원금을 통하여 공연을 하고 공공지원금과 자체 수입, 그리고 약간의 민간 지원금을 합하여 공연에 소요된 비용을 충당해도 약간의 부족분이 생겨서 손실로 처리되는 것임
- 이러한 자금의 단기적인 Input-Output 흐름이 반복되면서 공공지원금은 직접적이던 간접적이던 공연단체가 자생역량을 기르기 위한 밑거름이라기보다는 매번의 새로운 공연을 가능케 하는 연료로서 쓰임
- 아래의 인터뷰 내용을 통해서 공공지원금에 대한 공연예술단체의 의존 실태를 엿볼 수 있음. 공공지원금이 있어야만 공연을 할 수 있는 반면에 공공지원금의 효력은 장기적으로 공연예술단체에 남아지 있지 못한 것임
  - “공공지원금에 대해서 고맙게 생각한다. 그것이 없으면 우리가 이 직업을 계속할 수 없기 때문이다. 그렇지만 지원금은 당연히게도 공연과 함께 사라지기 때문에 지원금에 대해서 항상 목마르다”
  - “대부분의 단체가 지원금 없이는 공연 활동 자체를 생각할 수도 없다. 절대적으로 의존할 수밖에 없다. 공연수입으로 흑자를 내는 공연은 생각할 수도 없다. 장안에 다 알려진 ooo 단체이라면 티켓 수입만으로도 흑자에 도전할 수 있겠지만, 이건 극히 예외적이다”
  - “다양한 공공지원금 전체로 본다면 아무래도 공연단체에게 주어지는 지원금보다는 개별 공연 작품 당으로 주어지는 지원금이 대부분인 것으로 알고 있고, 우리가 받아 온 경우도 그렇다. 우리가 주최측으로부터 참가 수당을 받는 공연, 즉 수입에 대한 리스크가 없는 공연이 아닌 이상은 지원금 없이는 공연 작품을 추진할 엄두가 안 난다. 이는 정기공연 같은 자체 공연을 ‘정기적’으로 못 갖는 이유이기도 하다”
  - “공연을 이미 한 후에 심사가 이루어지는 지원금 프로그램이 있는데 혹시라도 지원금을 받지 못하게 될 까봐 공연 기획 때부터 매우 불안하다. 지원금이 없으면 적자를 볼 것이 당연하기 때문이다”

### 제3장 문제의 분석

- “사실 우리 공연예술에 종사하는 사람들끼리 어디는 지원금을 받아야 하고 어디는 말아야 하고를 공개적으로 논할 수는 없다. 단지 나는 가능한 한 많이 받고 싶은 소망만이 있을 뿐이다. 사회 정서적 상 모난 소리를 할 수도 없을 뿐만 아니라, 지원금 사용에 대한 효율성과 공헌을 논할 수도 없다. 지원금은 더 좋은 공연, 더 큰 관객만족을 위한 종자돈 역할이라기보다는 공연 활동 자체가 가능하기 위한 필수 운영자금 역할을 하기 때문이다”
- “어떤 공연단이든 어디론가부터는 공공지원금을 받고 있는 것으로 안다. 이러다 보니, 언젠가 공공지원금이 중단되거나 대폭 감축될 것을 걱정하고 또 대비하는 것이 옳은 생각이지만, 현실적으로 이를 대비하는 공연단체는 없을 것이다”

## 제3장 문제의 분석

## 제2절原因的 분석

## 1. 원인분석의 의의와 목적

- 원인분석은 규정된 문제의 배후가 무엇에 있는지 발굴해 내는 작업임
- ‘공연예술시장의 활성화’ 및 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 강화’ 같은 큰 주제에서는, 범위 측면에서는 불충분하고 구조 측면에서는 상호 관련성을 제대로 파악하지 못한 상태에서 원인을 규정하면 자칫 빈약하거나 부적절한 대안 제시로 연결되기 쉬움
- 또한 이렇게 제시된 대안은 충분성과 상호 연관성을 결여하기 쉬우므로 대안의 사용, 즉 대안의 최종 선택에 있어서 최적의 논리적인 의사결정이 이루어지기 어려움. 또한 대안의 실행 시 관계자간 효율적인 커뮤니케이션이 어려워 유기적인 실행 협조체계를 이루기 어려움
- 따라서, 문제의 원인을 제대로 그리고 충분히 규명하는 과정이야말로 이후의 작업인 대안의 수립과 선택 작업에서 효율성과 신뢰성을 보장할 수 있음

## 2. 원인 제시의 방법과 구조

- 문제이슈 별로 원인을 제시하는 방법으로서 논리적인 추론을 통하여 원인의 후보들을 다양하게 제기하고 이를 시장현황조사로부터 얻어진 정보에 비추어 현실성 판단과 중요성 판단에 의해서 간추려 내는 방법을 사용함
- 많은 경우에 문제에 대한 원인은 단층 구조를 갖는 것이 아니라 원인은 그 하부원인, 즉 원인에 대한 원인이 배후에 존재하고 있을 수 있음. 따라서 필요시 문제의 가장 근저에 존재하고 있는 하부 원인까지도 원인으로 제시함

### 제3장 문제의 분석

- 또한 사회과학, 정책 및 경영 전략 연구의 장에서는 문제와 문제, 문제와 원인, 그리고 원인과 원인은 서로 복잡하게 인과관계를 구성하고 있음을 인정해야 하는 바, 본 연구에서는 문제와 원인을 1:1 대응 관계로 보지 않으며, 여러 문제가 여러 원인을 공유하는 관계에 있음을 전제로 하여 원인을 제시함

### 3. 문제이슈 별 원인 제시

- ‘공급이 수요와 부합하지 않음’ 문제 이슈에 대한 원인
- 공연예술단체가 수요자의 욕구 또는 취향을 이해하지 못하거나 수용하지 못함
    - 2차 원인: 공연예술단체가 외부 지원금을 수급하여 온 경험(지원, 수급, 사용, 보고)에 의해서 관객 창조에 적극적인 자세를 보이지 않음
  - 공연의 시장성을 높이기 위한 공연단체의 전략과 기술과 자원이 부족함
    - 2차 원인: 공연예술단체의 시장 마인드 부족
    - 2차 원인: 공연예술단체 경영환경의 협소성
- ‘정보-소비실행환경-가격 등에서 수요자가 겪는 시장 장애가 있음’ 문제 이슈에 대한 원인
- 공연정보의 내용과 전달 방식이 고객 유인에 불충분하거나 부적당함
    - 2차 원인: 공연예술단체 또는 공연유통단체의 Marketing Communication 능력이 부족한 상태에서 부실한 표준을 답습
    - 2차 원인: 공연에 관한 정보가 산재 되어 있어서 소비자가 찾고 결정하기가 어려움
  - 수요자의 지불 능력 또는 기대 수준에 비해서 공연 관람비용이 너무 높음
    - 2차 원인: 적은 수의 입장객으로 많은 비용의 일부라도 충당하

## 제3장 문제의 분석

기 위하기 위하여 관람료를 높게 매길 수밖에 없는 공연단체의  
매출-비용 구조

- 공연 시간과 장소가 불편하거나 매력적이지 못함

□ ‘수요-공급 연계 성장(상호 자극)이 안 됨’ 문제 이슈에 대한 원인

- 공연예술에 대한 초기 경험 또는 간접 경험이 안 좋아서 수요자가 공연예술을 외면하게 됨
- 공연예술에 대한 수요자의 기초 향수 능력이(기본적 취향 기반) 취약하여 공연예술단체가 수요자와의 접합점에 도달하는데 실패함
  - 2차 원인: 일반인을 대상으로 한 공연예술 향수 가이드 또는 교육이 빈약함

□ ‘공연예술단체가 사업을 통해 단체의 수지 균형을 맞추고자 하는 욕구나 목표가 빈약함’ 문제 이슈에 대한 원인

- 공연예술단체의 시장 마인드 빈약
  - 2차 원인: 공연단체가 외부 지원금을 수급하여 온 경험(지원, 수급, 사용, 보고)에 의해서 수익과 비용 혁신에 대한 적극적인 자세를 보이지 않음

□ ‘공연활동을 지속해도 공연예술단체가 재원 확충을 못하고 시장성 개선 노하우가 발휘되지 않음’ 문제 이슈에 대한 원인

- 공연예술단체가 재원 적립이 가능할 만한 수입(cash-flow)의 구조와 규모를 갖추고 있지 못함
  - 2차 원인: 공연예술단체의 수입원이 단조로움
  - 2차 원인: 대다수의 공공지원금 프로그램은 공연 직접비용의 일부를 충당하기 위해서 정액 지원금을 100% 소진하도록 유도함

## 제3장 문제의 분석

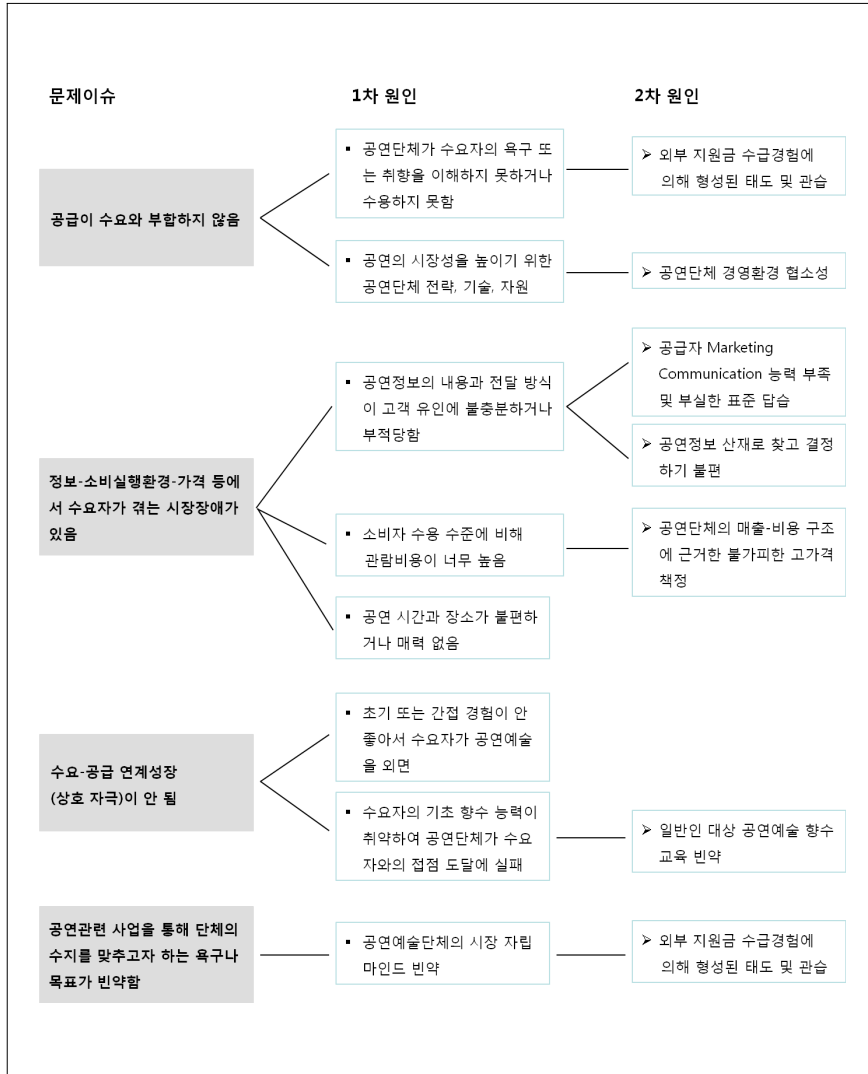
- 공연단체는 고비용 구조로 공연을 지속하고 있음
    - 2차 원인: 공연예술단체가 저비용 공연 및 공연단 운영을 할 수 있는 자원과 노하우에 접근하지 못함
  - 공연예술단체에 대한 핵심 관객층 형성과 확산이 이루어 지지 못함
    - 2차 원인: 공연단 브랜드 파워가 형성되지 못함
  - 공연예술단체가 공연 후 매출 및 관객 성과 분석에 의한 시장 전략 수립을 못함
- ‘외부 지원금이 없으면 공연생산 자체가 이루어 지지 않으면서도, 외부 지원금을 통해서 공연단체의 자생 역량이 길러지지 않음’ 문제 이슈에 대한 원인
- 공연예술단체 내에 공연의 지속적인 수행을 위한 내부 유보 자금 적립을 못함
    - 2차 원인: 대다수의 공공지원금 프로그램은 공연비용의 일부를 충당하기 위해서 정액 지원금을 100% 소진하도록 유도함
  - 공연예술단체가 공연의 지속적인 수행을 할 수 있는 비(非)현금성 자원 구비가 안 되어 있음



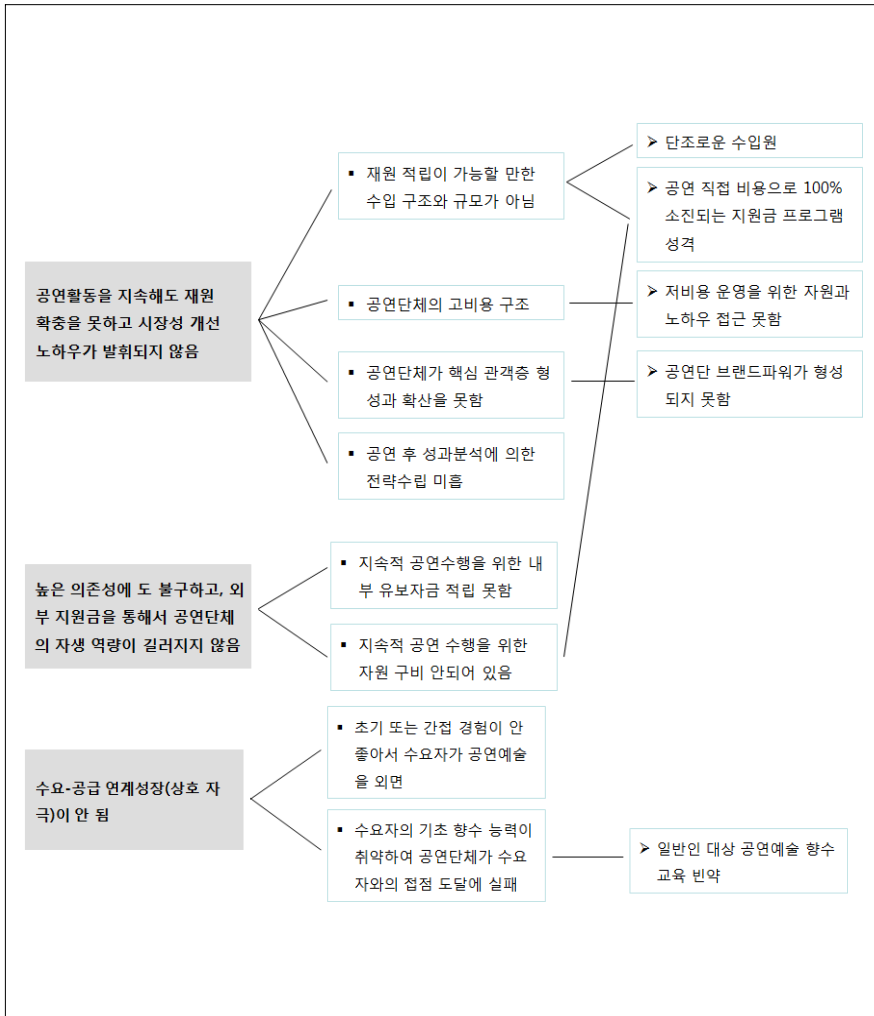
## 제3장 문제의 분석

□ 문제 이슈 별 원인의 구조는 다음과 같이 간략히 도식화 할 수 있음

[그림 3-13] 문제 이슈 별 원인의 구조



## 제3장 문제의 분석



## 제4장 대안의 제시

## 제4장

## 대안의 제시

## 제1절 : 개선목표의 설정

1. 개선목표 설정의 의의와 목적
2. 개선목표 설정 구조
3. 개선목표 제시

## 제2절 : 벤치마킹

1. 미국의 공공지원 및 공연단체 재원조성 현황으로부터의 전반적 시사점
2. 영국, 호주, 일본의 공공지원 프로그램으로부터의 시사점

## 제3절 : 공연예술단체 관점의 자생력 확보 방안

1. 개요
2. 공연 및 공연예술단체의 시장성 강화
3. 공연예술단체의 적극적 수익창출
4. 공연 선전효과 개선과 공연단 브랜드파워 조성
5. 공연예술단체의 운영 효율성 강화

## 제4절 : 공연예술단체 비재정적 지원 방안

1. 개요
2. 공연예술단체 비재정적 지원 프로그램

## 제5절 : 공연예술단체 재정적 지원 방안 및 수요자 지원 방안

1. 개요
2. 공연단체 재정적 지원 프로그램
3. 수요자 지원 방안

## 제4장 대안의 제시

## 제1절 개선목표의 설정

## 1. 개선목표 설정의 의의와 목적

- 개선목표 설정은 문제의 원인을 다스림으로써 문제를 해결하기 위하여, 현재의 상태가 어떻게 변하여야, 즉 개선되어야 하는가에 대한 개념화 작업임
- 앞선 단계인 문제의 규명과 원인의 분석이 현재 상태를 여러 각도로 탐구하고 해석하는 과정이라면, 개선목표의 설정은 앞으로 가야 할 목표점을 제시하는 과정, 즉 목표 설정 과정임
- ‘공연예술시장의 활성화’ 및 ‘공연예술단체의 시장 자생역량 제고’ 같은 큰 주제에서는, 문제 규명과 원인 분석에 근거하여 개선목표를 체계적으로 설정하지 못하고 바로 대안(실행안) 수립으로 가는 경우 자칫 즉흥적인 대안제시가 되기 쉽고 또한 대안 간에 체계성을 잃어버림으로써 대안의 선택과 실행에 있어서 논란과 조직적 낭비가 발생할 수 있음
- 따라서, 개선목표를 체계적으로 수립하는 과정을 거침으로써 이후의 작업인 대안의 수립과 선택 작업에서 효율성과 신뢰성을 보장할 수 있음
- 단, 개선목표는 누가 무엇을 해야 할 지에 관한 ‘행동적인’ 목표 영역에 있지 않고, 현재 상태가 어떠한 방향으로 변화되어야 할지에 관한 ‘지향적인’ 목표 영역에 있음

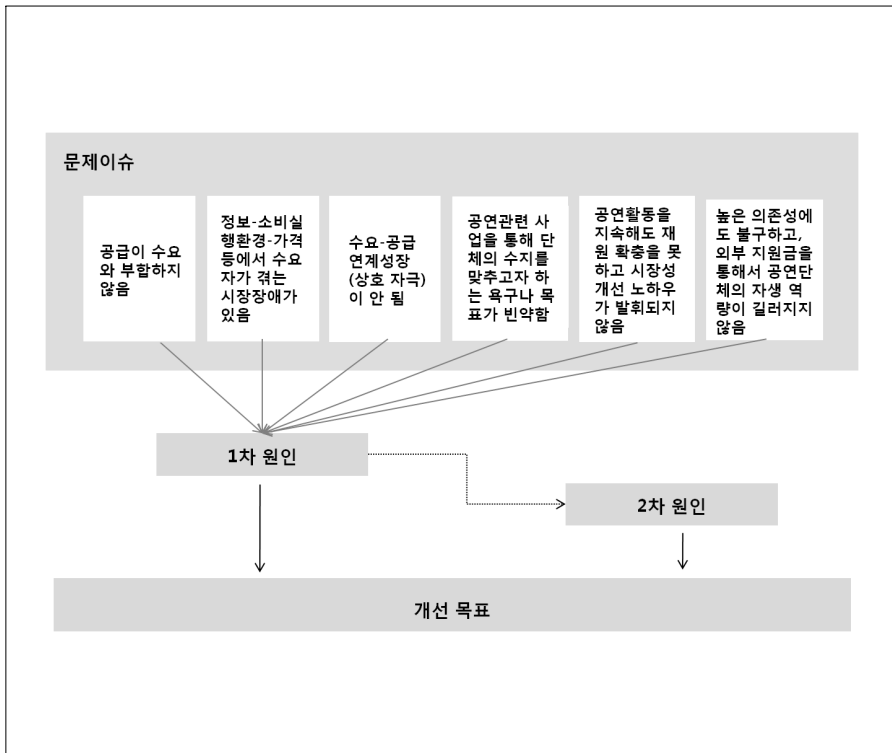
## 2. 개선목표 설정 구조

- 개선목표는 문제의 규명과 문제 원인의 분석 내용을 배경으로 하여 설정되어야 함

## 제4장 대안의 제시

- 문제와 원인이 단선(單線) 구조로 되어 있지 않고 문제이슈와 문제이슈, 문제이슈와 원인, 그리고 원인과 원인이 서로 복잡하게 인과관계를 이루고 있듯이, 문제원인과 개선목표도 단순한 1:1 대응 단선구조가 아니라 여러 개선목표가 여러 원인으로부터 도출 되는 일대다(一對多), 다대일(多對一) 구조로 구성될 수 있음을 본 연구에서는 전제로 함
- 본 연구에서의 개선목표 설정 구조를 그림으로 도식화하면 아래와 같음

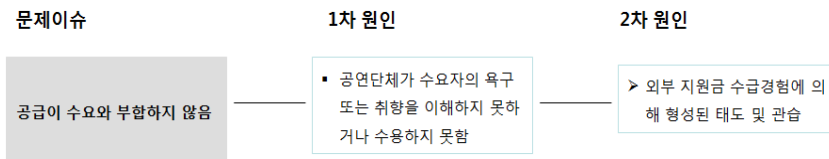
[그림 4-1] 개선목표 설정 구조



## 제4장 대안의 제시

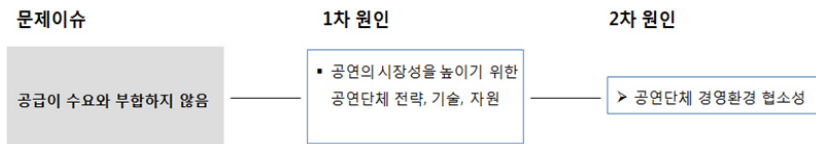
## 3. 개선목표 제시

- 문제이슈와 원인을 대응 시킨 후 이에 근거한 개선 목표를 하나하나 제시하면 아래와 같음



## - 개선목표

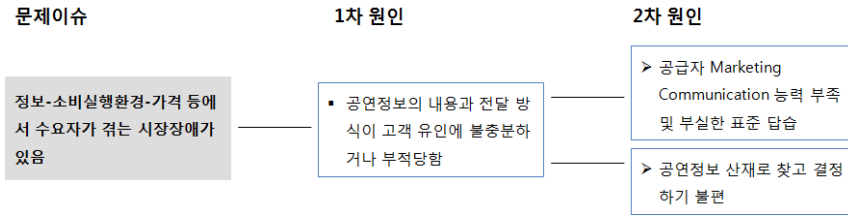
- 공연예술단체가 티켓 관객 수에 비례하여, 즉 관객이 많이 들어올수록 더 많은 공공지원금 액수를 획득하게 됨
- 이러한 공공지원금 메커니즘 때문에 관객 개발을 위해 공연단체가 보다 적극적으로 공연상품 또는 공연상품 라인업에 시장성 요소를 더함



## - 개선목표

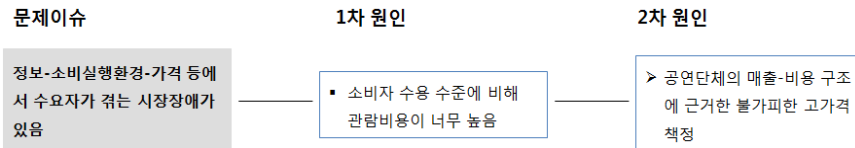
- 공연예술단체가 의지만 있으면 공연의 시장성을 높이기 위해 외부 지식, 기술, 자원을 이용할 수 있게 됨

## 제4장 대안의 제시



## - 개선목표

- 공연예술단체가 자신의 공연의 매력을 수요자에게 더 잘 표현할 수 있게 됨
- 공연예술에 관한 지식과 경험이 취약한 수요자도 자신의 욕구와 취향에 맞는 공연을 쉽게 찾을 수 있게 됨



## - 개선목표

- 공연 수입이 티켓 가격보다는 관객 수에 의해 더 영향을 받는 수입 구조 하에 티켓 소비자 가격이 낮게 책정되고 이에 의하여 관객의 가격 부담이 줄어 공연예술을 관람할 기회가 커짐
- 공연예술단체가 지금보다 낮은 비용구조로 공연을 할 수 있도록 외부자원을 폭넓게 이용할 수 있게 됨

## 제4장 대안의 제시

## 문제이슈

수요-공급 연계성장(상호 자극)이 안 됨

## 원인

- 초기 또는 간접 경험이 안 좋아서 수요자가 공연예술을 외면

## - 개선목표

- 공연예술에 관한 지식과 경험이 취약한 수요자도 자신의 욕구와 취향에 맞을 공연을 쉽게 찾을 수 있게 됨

## 문제이슈

수요-공급 연계성장(상호 자극)이 안 됨

## 원인

- 수요자의 기초 향수 능력이 취약하여 공연단체가 수요자와의 접점 도달에 실패

## 2차 원인

- 일반인 대상 공연예술 향수 교육 빈약

## - 개선목표

- 직간접 교육을 통하여 수요자가 공연예술의 독특한 코드에 대해서 보다 익숙해 짐

## 문제이슈

공연관련 사업을 통해 단체의 수지를 맞추고자 하는 욕구나 목표가 빈약함

## 원인

- 공연예술단체의 시장 자립 마인드 빈약

## 2차 원인

- 외부 지원금 수급경험에 의해 형성된 태도 및 관습

## - 개선목표

- 공연단체의 시장 자립 의지와 노력이 공공지원금 심사에 반영됨



## 제4장 대안의 제시

## 문제이슈

공연활동을 지속해도 재원  
확충을 못하고 시장성 개선  
노하우가 발휘되지 않음

## 1차 원인

- 재원 적립이 가능할 만한  
수입 구조와 규모가 아님

## 2차 원인

- 단조로운 수입원
- 공연 직접 비용으로 100%  
소진되는 지원금 프로그램  
성격

## - 개선목표

- 공연단체의 수입원이 다양해지고 수입원 사이에 시너지 효과가  
있음
- 공연과 함께 소진되는 일회성·비용성 성격이 아닌 공연예술단체  
가 지속적으로 공연활동을 개발할 수 있게 하는 지속성·자산성  
성격의 공공지원금 프로그램이 확대됨 (예: 공간 임대보증금을  
지원하거나 공간을 제공하는 문예진흥기금 프로그램)

## 문제이슈

공연활동을 지속해도 재원  
확충을 못하고 시장성 개선  
노하우가 발휘되지 않음

## 1차 원인

- 공연단체의 고비용 구조

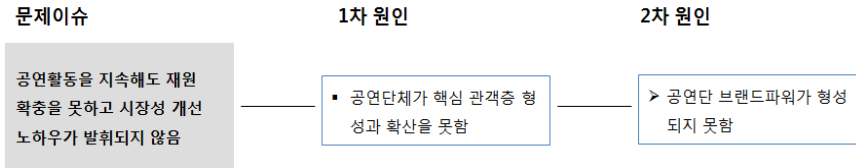
## 2차 원인

- 저비용 운영을 위한 자원과  
노하우 접근 못함

## - 개선목표

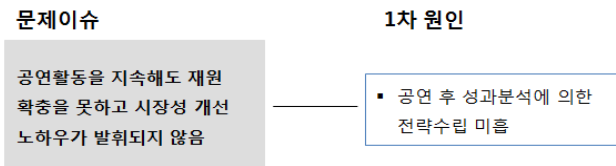
- 공연예술단체가 지금보다 낮은 비용구조로 공연을 할 수 있도록  
외부자원을 폭넓게 이용할 수 있게 됨
- 필요시 군소 공연예술단체가 제휴, 연합, 합병을 통하여 비용 효  
율성을 높일 수 있음

## 제4장 대안의 제시



## - 개선목표

- 공연예술단체 및 소속 공연인과 레퍼토리의 개성과 특성이 소비자에게 어필함



## - 개선목표

- 공연예술단체가 공연성과분석을 통한 시장전략 수립을 할 수 있는 가이드를 이용하게 됨

## 제4장 대안의 제시

## 문제이슈

## 1차 원인

## 2차 원인

높은 의존성에도 불구하고, 외부 지원금을 통해서 공연단체의 자생 역량이 길러지지 않음

▪ 지속적 공연수행을 위한 내부 유보자금 적립 못함

➢ 공연 직접 비용으로 100% 소진되는 지원금 프로그램 성격

## - 개선목표

- 공연과 함께 소진되는 일회성·비용성 성격이 아닌, 공연예술단체가 지속적으로 공연활동을 개발할 수 있게 하는 지속성·자산성 성격의 공공지원금 프로그램이 확대됨 (예: 2010년부터 도입된 공간 임차보증금 자원 또는 공간 제공 프로그램)

## 문제이슈

## 1차 원인

높은 의존성에도 불구하고, 외부 지원금을 통해서 공연단체의 자생 역량이 길러지지 않음

▪ 지속적 공연 수행을 위한 자원 구비 안 되어 있음

## - 개선목표

- 공연예술단체가 지금보다 낮은 비용구조로 공연을 할 수 있도록 외부자원을 폭넓게 이용할 수 있게 됨

## 제4장 대안의 제시

- 위에서 문제이슈와 원인에 근거하여 도출한 개선목표를 이번에는 개선의 대상별로 카테고리화 하면 아래와 같이 도식화 할 수 있음 (단, 이는 대안 실행 주체 별 구분을 의미하는 것은 아님)

[그림 4-2] 개선목표의 대상별 카테고리화

공공지원금	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 티켓 관객 수에 비례하여 공공 지원금 액수를 획득하게 됨</li> <li>● 지속적으로 공연활동을 개발할 수 있게 하는 지속성·자산성 성격의 공공지원금 프로그램이 확대됨</li> <li>● 공연단체의 시장 자립 의지와 노력이 공공지원금 심사에 반영됨</li> </ul>
수요자 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 티켓 가격 부담이 줄어 공연예술을 관람할 기회가 커짐</li> <li>● 직간접 교육을 통하여 공연예술의 독특한 코드에 대해서 보다 익숙해 짐</li> <li>● 지식과 경험이 취약한 수요자도 자신의 욕구와 취향에 맞는 공연을 쉽게 찾아서 관람할 수 있게 됨</li> </ul>
공연의 시장성 강화	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 관객 개발을 위해 공연단체가 보다 적극적으로 공연상품 또는 공연상품 라인업에 시장성 요소를 더함</li> <li>● 공연의 시장성을 높이기 위해 외부의 지식과 기술과 자원을 이용할 수 있음</li> <li>● 공연예술단체가 공연 성과분석을 통한 시장전략 수립을 할 수 있는 가이드를 이용하게 됨</li> </ul>
적극적 수익창출	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 공연단체의 수입원이 다양해 지고 수입원 사이에 시너지 효과가 있음</li> </ul>
선전과 브랜딩	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 공연의 매력을 수요자에게 더 잘 표현할 수 있게 됨</li> <li>● 공연단 및 소속 공연인과 레퍼토리의 개성과 특성이 소비자에게 어필함</li> </ul>
운영 효율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 지금보다 낮은 비용구조로 공연을 할 수 있도록 외부자원을 폭넓게 이용할 수 있게 됨</li> <li>● 필요 시 군소 공연단체가 제휴/연합/합병을 통해서 비용 효율성을 높일 수 있음</li> <li>● 공연단체가 외부 자원으로 저비용/고품질 공연을 할 수 있음</li> </ul>

## 제4장 대안의 제시

□ 이러한 개선 목표는 하나하나가 독립적으로 존재하는 것이 아니고 다음과 같이 개선 목표 간에 Input-Output 관계를 가지는 상호 연관 구조를 형성함. 다음 단계인 대안의 제시는 이러한 상호 연관 구조를 전제로 이루어 짐

－ 공공지원금의 목적성 보강

- 공연단 시장 자구(自求) 유도 목적을 가진 공공지원금 프로그램이 추가 보강됨으로써,
  - ▶ 공연예술단체가 스스로 공연상품 또는 공연상품 라인업에 시장성 요소를 더하는 동시에,
  - ▶ 보다 적극적으로 공연단체의 수익 확대에 나서도록 유도됨

－ 비(非)현금성 공연예술단체 지원 프로그램 도입

- 공연예술단체가 시장자생역량을 강화할 수 있는 비(非)현금성 지원 프로그램이 공공지원기관에 의해 제공됨. 의지가 있는 공연예술단체가 이를 적극 이용하여 시장자생역량을 키워 나감으로써
  - ▶ 공연단 수익이 확대되고,
  - ▶ 공연상품에 시장성을 강화하고,
  - ▶ 진보된 공연선전과 공연단 브랜딩 성과를 보게 되며,
  - ▶ 공연단 운영 효율성 등에서 경영합리화를 강화하게 됨

－ 소비자 향수 지원

- 수요자가 시장에서 겪는 가격, 정보 등 시장장애가 완화됨으로써 공연예술 소비가 확대되어 공연예술시장 전체 규모가 증대됨
- 가격과 정보 면에서 시장장애가 완화된 소비자를 공연예술단체가 적극적으로 관객으로 유치하기 위하여 기존의 방식보다 한층 시장성이 강화된 공연상품과 공연상품 전달 방식을 개발함

## 제4장 대안의 제시

## 제2절 벤치마킹

1. 미국의 공연예술단체 공공지원 및 재원조성 현황  
으로부터의 전반적 시사점

## □ 미국의 공연예술단체 공공지원 방향성의 변화

- 1965년 우리나라의 한국문화예술위원회에 해당하는 미국국립예술기금(NEA, National Endowment for the Arts)이 설립되면서 국가 차원(연방정부 차원)의 예술 지원이 본격화 됨. NEA의 주요 역할은 공적 자금으로 예술계에 자금지원을 하는 것임
- 1980년대 전반까지 NEA는 공공예술 지원의 가장 큰 부분을 차지했으나 그 이후로 지방정부의 예술지원이 점점 늘어나 NEA를 능가함
- 공적 자금을 사용하는 금전적 지원의 기준과 심사에 대한 근본적 회의(懷疑) 발생 : ‘정부(중앙기관)이 ‘우수한’ 예술과 그렇지 못한 예술을 가려낼 수 있는가?’
  - NEA의 지원을 받아 전시된 Andes Serano의 ‘오줌 속의 예수’ 작품 등이 사회적으로 큰 논란이 되면서 NEA의 금전적 지원에 대한 회의적인 시각이 늘어나며 그 역할의 축소를 촉발
- 정부(중앙 기관)의 예술지원 방향이 생산자 중심에서 시장 중심, 소비자 중심으로 전환됨
  - 수요자의 예술 교육과 예술에 대한 접근권을 신장하는 방향으로 전환
- 공연예술단체의 NEA 지원금 사용 가이드라인
  - 수혜 공연단체는 지원금 1 달러에 대해 최소한 1 달러의 자체 수입을 조달해야 하는 공공지원금 : 자체조달 1:1 원칙

## □ 미국 공연예술단체의 수입 구성 현황

- 공연예술단체의 수입 구성 중 자체수입 : 공공지원금 : 민간지원금의 비율이 75% : 3% : 22%로서 공공지원금의 비중이 낮음 (출처:

#### 제4장 대안의 제시

U.S. Census Bureau, Economic Census, Subject Series - Arts, Entertainment and Recreation, 2002)

- 공공지원금의 의존도가 낮기 때문에 공연예술단체가 공연수입 등 자체사업수입 증대에 노력을 기울이고 민간으로부터의 협찬 및 후원 획득에 적극적임

##### □ 시사점

- 예술성, 창작성같이 주관적이며 논란의 소지가 상존하는 평가기준에 의한 공공지원금 공여의 비중을 줄임
- 공공지원기관이 지원금 수혜를 받는 공연예술단체에게 시장 자구(自求)를 병행하기를 요구함

## 2. 영국, 호주, 일본의 공공지원 프로그램으로부터의 시사점

##### □ 공공지원금 프로그램을 목적성에 따라 구분하여 장기간 유지 (Art Council England)

- 공연예술단체의 활동 지속 지원 vs. 공연예술계 및 공연예술시장에 대한 공헌 유도
- 지원목표 및 지원금심사 가이드라인 : 예술적 탁월성, 고객 접근성, 미래를 위한 혁신의 창조

##### □ 공연예술단체의 해외 네트워킹 지원

- 국내 공연예술단체가 해외 네트워킹을 구축할 수 있도록 지원하고 해외 관객이 국내 공연단체의 공연을 자주 접할 수 있도록 해외 공연 주선 (AsiaLink)
- 해외의 공연예술관계자가 국내 작품 및 공연예술단체, 공연예술인에 관한 심층적 정보를 접할 수 있도록 인터넷 정보센터 구축 (Performing Arts Japan)

#### 제4장 대안의 제시

- 공공지원금 수혜 단체의 ‘습관성 의존’ 배제를 통한 성과 및 공헌 촉구
  - 수혜 단체와 이행조건 약정 후 이행 여부 점검에 의해 지원의 유지 또는 변경 결정(Regularly Funded Organizations)
- 시장 개발 및 확장 프로그램 운영
  - 관객 배양을 위한 전국 캠페인 (호주예술위원회)
  - 공연예술단체가 해외 시장에서 네트워킹하고 현지형 콘텐츠를 개발할 수 있도록 지원 (AsiaLink)
- 공연예술단체에게 경영정보 능력 지원
  - 호주예술위원회의 관객정보 프로그램 ADVICE(Audience Data and Visitor Information Collection Enterprise)
- 인터넷을 통한 수요-공급 매개 지원
  - 인터넷을 통해 자국 공연예술에 대한 광범위하고 심층적인 정보를 세계의 공연예술 관계자에게 제공함으로써 자국 공연예술단체에게 많은 문의가 들어오게 함 (Performing Arts Japan)



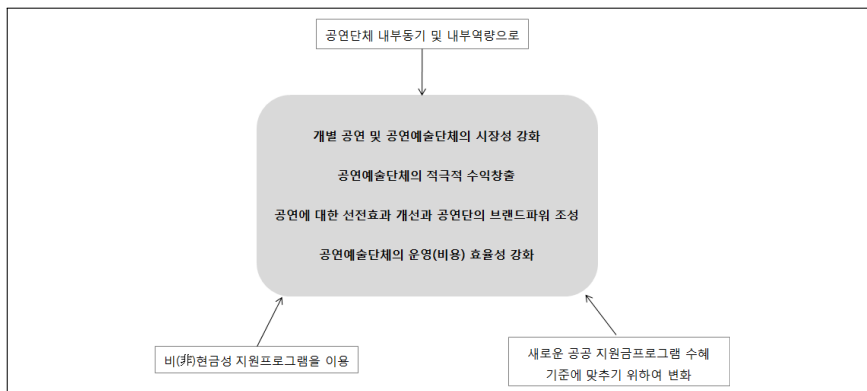
## 제4장 대안의 제시

## 제3절 공연예술단체 관점의 자생력 확보 방안

## 1. 개요

- 앞서 개선목표의 설정에서 제시한 바와 같이, 우리나라 공연예술단체 관점에서 시장 자생 능력이 개발되어야 하는 영역은 크게 4개 영역으로서 다음과 같음
- 개별 공연 및 공연예술단체의 시장성 강화
  - 공연예술단체의 적극적 수익창출
  - 공연에 대한 선전효과 개선과 공연단의 브랜드파워 조성
  - 공연예술단체의 운영(비용) 효율성 강화
- 이러한 영역에서의 자생 능력 개발의 동력을 3대 별 하면 다음과 같음
- 공연예술단체가 내부동기 및 내부역량으로 능력 개발
  - 공공지원기관이 비(非)현금성 지원프로그램을 개설하면 공연예술단체가 이를 활용하여 능력을 개발
  - 공공지원기관이 기존의 현금성 지원프로그램에 변화를 가함으로써 공연단체가 새로운 수혜 기준에 맞추기 위하여 변화

[그림 4-3] 공연예술단체 관점에서 시장 자생 능력이 개발되어야 4대 영역



## 제4장 대안의 제시

- 본 절에서는 자생력 개발 동력에 관계없이 공연예술단체 관점에서 시장 자생능력 개발 목표를 상세화 하여 제시한 후, 다음 절에서 이를 지원하기 위한 공공기관의 재정적, 비재정적 지원방안을 제시함

## 2. 공연 및 공연예술단체의 시장성 강화

### □ 개요

#### 공연의 시장성 강화

- 관객 개발을 위해 공연단체가 보다 적극적으로 공연상품 또는 공연상품 라인업에 시장성 요소를 더함
- 공연의 시장성을 높이기 위해 외부의 지식과 기술과 자원을 이용할 수 있음
- 공연예술단체가 공연 성과분석을 통한 시장전략 수립을 할 수 있는 가이드를 이용하게 됨

### □ 상세 목표

- 공연예술 작품에 대해서 시장성 요소, 즉 일반인 관객의 관람 욕구를 불러일으키거나 입소문이 날 수 있는 요소를 개발하여 적용함
- 대중성을 적극적으로 표방하지 않는 단체의 경우도 1년에 한 번 정도는 공연물 요소의 조정을 통하여 일반인 친화형 버전의 공연을 하고 이를 통해서 일반인들이 자신의 공연이 갖는 독특한 코드를 접할 기회를 만들
- 외부에서 제공하는 컨설팅과 데이터베이스(‘공연물 아카이브’)를 이용하여 풍부한 공연 사례로부터 시장성 배가 요소를 찾고 자신의 공연물에 접합시킴
- 외부에서 제공하는 하드웨어(무대장치 등)를 이용하여 공연물에 시장성을 배가시킴
- 공연이 종료한 뒤 체계화 된 가이드에 의거하여 입장객 성과, 관객 반응, 전문가 비평을 종합하여 향후 공연 기획을 위한 시장 전략을 과학적으로 수립함

## 제4장 대안의 제시

### □ 효과적인 실행을 위한 가이드라인

- 자신의 공연에 대하여 객관적으로 분석 평가할 수 있는 환경과 자세 필요
- 시장성 강화 요소를 제대로 발굴하고 선택하기 위한 다양한 벤치마킹 소재 필요
- 시장성 강화 요소의 발굴과 실전적응에 시간 및 비용 부담이 적어야 함
- 새로운 모험적 시도에 대한 보상 필요

### □ 자가 실행 vs. 외부 지원

- 외부 지원이 요구됨
- 이유
  - 자원 풀(Pool) 구성에 큰 재원 필요
  - 공연단체 별 여건과 Needs에 맞게 폭넓은 외부 자원을 연계시켜 주는 코디네이터 역할 필요
  - 본질적으로 외부의 관점과 폭넓은 정보가 필요함

## 3. 공연예술단체의 적극적 수익창출

### □ 개요

#### 적극적 수익창출

- 공연단체의 수입원이 다양해 지고 수입원 사이에 시너지 효과가 있음

### □ 상세 목표

- 공연예술단체가 공공지원금 및 이를 사용한 공연으로부터 발생하는 입장수입과 같이 비(非)지속적인 수입-지출 구조에 머물지 않고 수입 다변화를 이룸
- 공연예술단체가 공연예술 체험과 교습 같은 부가 사업을 통해 수입을 증대

#### 제4장 대안의 제시

- 공연관객과 부가사업 고객이 서로 강화·확대 선순환 관계를 가짐
- 적극적인 활동으로 기업 협찬(Sponsorship)과 후원을 유치함
- 공연예술단체가 매력적인 협찬 및 후원 대상임을 기업에게 어필할 수 있음으로써 기업협찬과 후원이 지속성 있는 수입원이 됨

#### □ 효과적인 실행을 위한 가이드라인

- 교습 및 체험제공 프로그램 소재의 다양성과 적합성 필요
- 교습 및 체험제공 프로그램 개발 능력 요구
- 교습 및 체험제공 대상 불특정 다수 고객과의 원활한 연결 필요
- 기업에게 협찬과 후원이 제공하는 실익을 매력적으로 제시할 수 있어야 함
- 다양한 기업의 선전 테마로서 쓰일 다양한 레퍼토리 필요

#### □ 자가 실행 vs. 외부 지원

- 외부 지원이 요구됨
- 이유
  - 네트워킹 허브의 기능이 필요
  - 프로그램 개발에 많은 정보와 시간이 필요

### 4. 공연 선전효과 개선과 공연단 브랜드파워 조성

#### □ 개요

##### 선전과 브랜딩

- 공연의 매력을 수요자에게 더 잘 표현할 수 있게 됨
- 공연단 및 소속 공연인과 레퍼토리의 개성과 특성이 소비자에게 어필함

## 제4장 대안의 제시

### □ 상세 목표

- 공연예술 작품에 대해서도 영화처럼 일반인 관객이 관람 욕구를 불러 일으킬 만한 세련되고 매력적인 선전 콘텐츠를 운영함 (인터넷에 수록되는 공연 정보, 언론을 통해 소개되는 내용, 포스터 등)
- 인터넷 매체에 공연작품과 공연단의 정보가 빈약하거나 조잡하게 표현되지 않음
- 인터넷에서 공연과 공연단에 관한 완성된 정보가 쉽게 검색됨
- 넓은 관객층에게 공연예술단체와 공연레퍼토리의 개성(Brand Identity)을 뚜렷이 각인시킴
- 관객 또는 가망 관객층에게 강렬하게 각인된 개성에 의해 고정관객(팬)이 형성됨

### □ 효과적인 실행을 위한 가이드라인

- 공연단 외부인의 관심, 관점(일반인 눈높이)에 대한 이해 요구
- 시장에서 검증된 선전(표현) 기술 요구
- 정보 수요자가 쉽고 편하게 접근할 수 있는 공연 정보이어야 함
- 시장 3 요소인 자기-고객-경쟁자를 관통하는 브랜딩 안목 요구

### □ 자가 실행 vs. 외부 지원

- 외부 지원이 요구됨
- 이유
  - 공연단 내부 홍보(제작) 인력의 취약
  - 넓은 안목과 창의력 필요

## 제4장 대안의 제시

## 5. 공연예술단체의 운영(비용) 효율성 강화

## □ 개요

## 운영 효율성

- 지금보다 낮은 비용구조로 공연을 할 수 있도록 외부자원을 폭넓게 이용할 수 있게 됨
- 필요 시 군소 공연단체가 제휴/연합/합병을 통해서 비용 효율성을 높일 수 있음
- 공연단체가 외부 자원으로 저비용/고품질 공연을 할 수 있음

## □ 상세 목표

- 공연예술단체가 외부의 자원 풀(Pool)에서 무상 또는 저가로 필요한 유·무형의 자원을 렌탈하여 고정비에 대한 부담 없이 높은 자유도를 가지고 고품질의 공연을 수행함
- 군소 공연단체도 풍부한 유·무형의 자원에 접근이 가능하게 됨에 따라 소재와 표현에 있어서 한계를 넘어섬으로써 관객에게 인상적인 볼거리를 제공하고 관객 흡인력이 높아짐
- 필요시, 전략과 기획이 요구하는 조건에 따라 공연단의 제휴 및 합병에 의해 인력 풀을 최적화하여 평상시 공연단 조직 운영 고정비의 부담 없이 소재와 표현의 높은 자유도를 가지고 고품질의 공연을 함

## □ 효과적인 실행을 위한 가이드라인

- 양질의 폭넓은 자원 풀이 구성되어 있어야 함
- 공연단체가 관습을 깨고 과감히 자원 외부화(아웃소싱)에 나설 수 있도록 촉진하여야 함
- 적시에 공연단의 제휴, 연합, 합병이 가능할 수 있도록 이 프로그램에 지원하는 공연단이 많아야 함
- 제휴, 연합, 합병 과정 중에 공연단 간에 잡음과 불화가 발생하지 말아야 함

## 제4장 대안의 제시

### □ 자가 실행 vs. 외부 지원

- 외부 지원이 요구됨
- 이유
  - 자원풀 구성에 큰 재원 필요
  - 공연단체별 니즈에 맞게 렌탈 자원을 연결시켜주는 코디네이터 역할 필요
  - 상호 니즈에 의거해 최적의 상대방을 연결하여 팀을 구성해 주는 연결 및 조정 센터 역할 필요

## 제 4 절 공연단체 비재정적 지원 방안

### 1. 개요

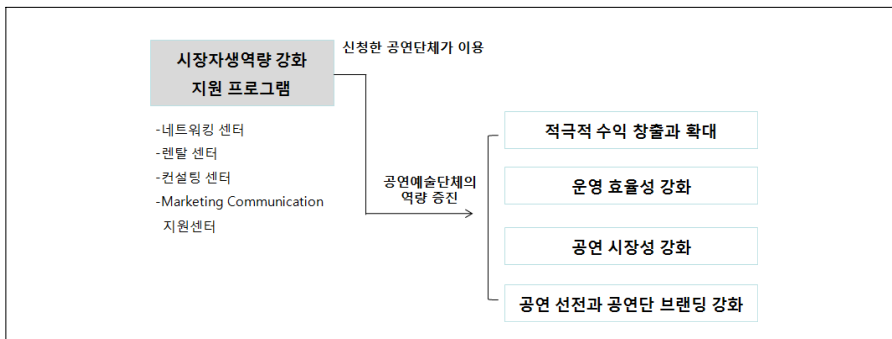
#### □ 목표

- 공연예술단체가 간접적·비재정적 지원방안으로서 제공되는 프로그램을 적극적으로 이용하여 다음의 영역에서 시장 자생 역량을 증진 시킴
  - 적극적인 수익 창출과 확대
  - 운영효율성 강화
  - 공연의 시장성 강화
  - 공연 선전과 공연단 브랜딩 강화
- 시장자생역량이 증진된 공연예술단체가 공연예술시장의 활성화(수요-공급의 확대 선순환)에 공헌하며 또한 공연예술계에서 성공사례(Role-model) 역할을 함

## 제4장 대안의 제시

- 이 프로그램들은 ‘센터’ 형태를 통하여 운영됨
  - 네트워킹 센터
  - 렌탈 센터
  - 컨설팅 센터
  - Marketing Communication 지원센터
- 센터의 운영은 한국문화예술위원회가 직접 운영하거나 외부 기관·기업을 통해 위탁 운영함
- 기존의 공공지원 프로그램 중 비(非)현금성 지원 프로그램의 한계 극복을 위한 지향점
  - 개방성 지향 : 공연예술단체의 현재 위상이나 명성, ‘수완’에 관계없이 적극적으로 이용하고자 하는 어느 공연예술단체든지 의지만 있으면 프로그램의 이용 효용성이 높음
  - 시장지향 및 탁월성 지향 : 공연예술단체가 기본적인 공연활동을 수행하면서 존립할 수 있도록, 즉 기본 생존을 돕기 위하여 지원하는 것이 아니고 시장 자생능력 개발의 성공사례가 되기 위한 지원
- 위에 설명된 개요를 도식화하면 다음과 같음

[그림 4-4] 공연예술단체 시장자생역량 강화를 위한 비(非)재정적 지원 프로그램 구도





## 제4장 대안의 제시

## 2. 공연예술단체 비재정적 지원 프로그램

## (1) 네트워킹 센터

## □ 벤치마킹 인사이트

- 경영환경이 협소한 공연예술단체에게 새로운 자원 확보와 시장 개척을 가능하게 해 주는 중개자, 알선자 역할은 효과적인 지원방법임 (키워드 - 네트워킹)
- 김주홍과 노름마치 사례
  - 소규모 공연단체가 공연예술지원센터의 정보제공 및 알선을 이용하여 시장 개발 후 브랜드파워 육성
  - 김주홍과 노름마치 : 5인조 전통 타악 공연단
  - 예술경영지원센터의 해외전략거점진출지원 사업을 통하여 북미 APAP 쇼케이스에 진출
    - ▶ 행사 참석 대상 공연단체 발굴
    - ▶ 공연 컨설팅
    - ▶ 현지 홍보부스 운영
  - APAP 참석 후 해외시장 및 국내시장이 확대됨

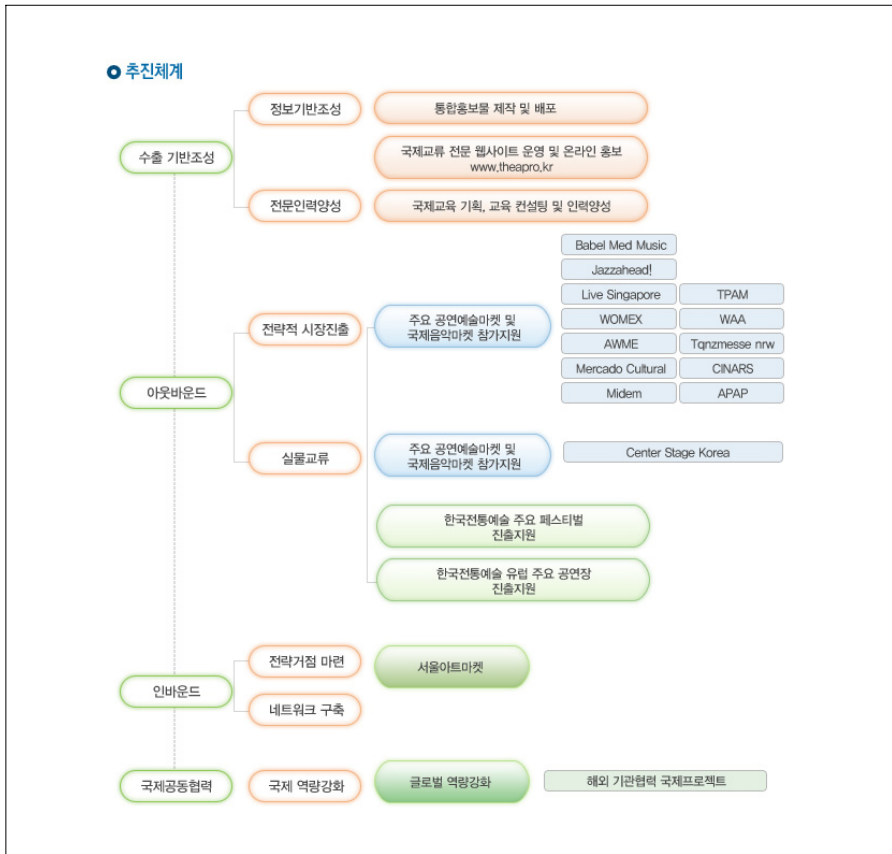
## □ 네트워킹센터 역할을 통한 공연예술 공공지원 프로그램의 기존 사례

- 한국메세나협회의 예술단체-기업 연결 프로그램
  - 메세나 후원은 본질적으로 공연이 기업의 Marketing Communication을 위한 미디어 역할을 하는 것을 전제로 하는, 즉 공여자에게 비즈니스적인 실익을 제공하는 것을 전제로 한 협찬(Sponsorship)이 아니기 때문에 시장의 후원 공급 상황이 유연할 수 없음
  - 본질적으로 유연하지 않은 공급의 성격 때문에 많은 공연예술단체가 다양한 상황에서 혜택을 보기 어려움
- 예술경영지원센터의 국제사업 프로그램

## 제4장 대안의 제시

- 국내와 해외의 공연예술 교류를 위한 인바운드, 아웃바운드 창구 역할을 함
- 목적자체에 의거하여 공연단체를 위한 네트워킹 영역은 해외 시장 진출에 집중됨

[그림 4-5] 예술경영지원센터의 국제사업 프로그램 추진체제



자료: 예술경영지원센터

## 제4장 대안의 제시

## □ ‘한국문화예술위원회 네트워킹 센터’ (가제) 프로그램 제안

## - 공연예술 교습 및 응용 워크숍 매칭 프로그램

<b>프로그램 개요</b>	<p>공연단이 기업(단체) 또는 개인에게</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-예술적 소양증진을 위한 공연예술(무용, 연주, 연기 등) 교습을 제공하거나</li> <li>-공연예술 기법을 응용한 비즈니스 기본기 훈련 프로그램을 제공함에 있어서 수요-공급의 원활한 매칭이 될 수 있도록 양자 간의 중개 센터 역할을 함</li> </ul>
<b>공연예술단체 자생력 강화 목표 영역</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-적극적 수익창출과 확대</li> </ul>
<b>공연예술단체의 네트워킹 상대방</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-개인 및 단체(기업, 관공서 등)</li> </ul>
<b>프로그램 이용 공연예술단체의 효익</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-교습 및 응용 워크숍 프로그램을 통하여 부가 수입원 확보</li> <li>-일반인과 개인을 가르치면서 공연 수요자의 눈높이를 이해함으로써 공연 시장성 개발에 도움</li> <li>-단원의 가동률이 높아짐으로써 조직 운영 효율성과 소속감이 높아짐</li> </ul>
<b>프로그램 실행 가이드라인</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-대다수의 공연예술단체가 무엇을 가르칠 지에 관하여 기획력이 부족할 것이므로 공급자(공연예술단체)의 기획을 도울 수 있는 컨설팅 및 코디네이션 기반의 매칭 프로그램이어야 함 (운영 주체의 연구 필요)</li> <li>-기존에 교습 또는 워크숍 프로그램을 운영해 온 공연단체가 본 프로그램의 혜택을 독식해서는 안 되나 초기에는 이들의 경험과 노하우가 이용되어야 함</li> <li>-많은 공급자와 수요자를 유인할 수 있는 홍보력과 성공사례를 확보해야 함</li> <li>-이 프로그램은 뒤에서 제시할 수용자 향수능력 강화 방안의 일환이기도 함</li> </ul>

## 제4장 대안의 제시

## - 공연단체 간 연합, 제휴, 합병 매칭 프로그램

<b>프로그램 개요</b>	<p>-독자적으로는 공연의 규모, 형태, 마케팅에 자유도가 떨어지는 군소 공연예술단체가 필요시 적합한 연합, 제휴, 합병 파트너를 장르 내외에서 원활히 찾을 수 있도록 공연예술단체 또는 공연장 등 관련 단체 간의 중개 센터 역할을 함</p>
<b>공연예술단체 자생력 강화 목표 영역</b>	<p>-운영효율성 강화</p>
<b>공연예술단체의 네트워킹 상대방 (당사자)</b>	<p>-공연예술단체 또는 관련 단체 다자간 매칭</p>
<b>프로그램 이용 공연예술단체의 효익</b>	<p>-상황에 따라 확장 또는 맞춤화 된 조직을 쉽게 구성함으로써 공연의 자유도를 높이고 비용 효율성을 기할 수 있음</p> <p>-다른 공연단체와의 파트너십을 통하여 새로운 노하우와 기술을 습득할 수 있음</p>
<b>프로그램 실행 가이드라인</b>	<p>-대다수의 공연예술단체가 무엇을 위하여 어떤 상대방과 제휴할 지에 관한 전략적 안목이 부족할 것이므로 공연단의 니즈를 일깨울 수 있는 컨설팅 및 코디네이션 기반의 매칭 프로그램이어야 함 (운영 주체의 연구 필요)</p> <p>-충분한 매칭 적합성이 있는 경우에만 조직 간의 제휴와 합병이 이루어져야 하므로 보다 많은 공연단이 이 프로그램의 풀(Pool)에 신청해야 함</p> <p>-당사자들의 Needs를 고취하기 위하여 성공사례를 확보하고 효과적으로 제시할 수 있어야 함</p>

## 제4장 대안의 제시

## - 기업협찬(Sponsorship) 매칭 프로그램

<b>프로그램 개요</b>	-공연예술단체가 기업 Sponsorship을 보다 원활히 유치할 수 있도록 공연예술단체와 기업 양자 간에 중개 센터 역할을 함
<b>공연예술단체 자생력 강화 목표 영역</b>	-적극적 수익 창출과 확대
<b>공연예술단체의 네트워킹 상대방 (당사자)</b>	-기업 (군소 공연예술단체도 Sponsorship 대상으로 무방한 기업)
<b>프로그램 이용 공연예술단체의 효익</b>	-유명한 공연단체가 아니더라도 스폰서십을 유치할 기회가 커짐 -메세나 등 보다 크고 안정적인 기업 후원을 유치할 수 있는 노하우를 습득함
<b>프로그램 실행 가이드라인</b>	-대다수의 기업이 공연을 마케팅커뮤니케이션의 수단으로 이용한다는 것에 대하여 이해력이 떨어질 것이므로 기업의 니즈를 기반으로 한 스폰서십 기본 기획이 선행되어야 함 (운영 주체의 선제 기획 필요) -이 프로그램에 지원하는 공연단의 공연이 가지고 있는 기본적인 메시지가 파악된 후, 이것을 기업용 마케팅 메시지 일반 유형과 연계시킨 DB를 구축해야 함 -당사자들의 Needs를 고취하기 위하여 성공사례를 확보하고 효과적으로 제시할 수 있어야 함

## 제4장 대안의 제시

## (2) 렌탈 센터

□ 공연예술의 중요 요소인 무대의 고도화를 통해 공연예술상품 수준향상을 지원하는 공공지원 프로그램의 기존 사례

– 아르코예술인력개발원의 무대예술 아카데미

- 공연예술작품의 무대 수준 제고를 위하여 무대예술 교육 프로그램을 운영 중임
- 무대 미술, 무대 조명, 무대 음향에 특화된 교육을 제공함
- 한편, 아르코예술인력개발원에 자리 잡고 있는 실험무대는 교육뿐만 아니라 음향녹음실, 작화실, 소품제작실 등에서 제공되는 장비와 설비를 통하여 공연의 완성도와 상품성 제고를 실험할 수 있는 무대 제작소로 발전될 수 있음
- 이러한 실험무대는 최근 공연계에서 시도되고 있는 ‘무대화(化) 인큐베이션’의 일환으로 활용될 수 있음. 다음의 사례는 ‘무대화 인큐베이션’의 외부 사례임
- 한국공연예술센터는 ‘봄작가, 겨울무대’라는 지원 프로그램으로, 신춘문에 당선작가에게 신작을 의뢰한 후 완성된 희곡을 독회공연을 거쳐 제작에 이르기까지 무대화의 모든 과정을 지원함
- 두산아트센터는 ‘두산아트랩’이라는 지원 프로그램으로, 완성된 작품이 아닌 초기 제작 단계의 작품을 공연형태로 발표할 수 있도록 지원함. 신진 예술가의 실험적 작품에 공간 및 장비를 제공하며 워크숍 형태로 작품제작의 비용을 지원함

□ 무대예술아카데미 프로그램은 공연예술단체가 무대 품질의 필수 수준을 갖출 수 있도록 교육하고 있으나, 공연예술단체가 작품을 시장 무대에 올림에 있어서 필요한 하드웨어를 직접 제공하는 것은 아님

– 또한 ‘인큐베이션’ 수준의 실전형 교육과 실험의 지원을 위해서는 아르코인력 개발원의 실험무대 등의 공간에서 더욱 다양하고 실험적인 하드웨어가 구비되어 있어야 함

## 제4장 대안의 제시

## □ 공연장비 고도화와 관련한 공연예술단체의 니즈와 환경

- 공연예술단체는 공연상품의 고도화를 위하여, 그리고 공연상품의 시장성 제고를 위하여 연기, 연주, 스토리 등 사람에 의하여 표현되는 요소뿐만 아니라 5감을 통하여 관객에게 새로운 감동을 줄 요소의 보강을 추구하고 있음. 이에 관하여 새로운 공연장비와 무대장치에 대한 니즈가 발생하고 있음
- 공연예술단체는 새로운 기획욕구를 무대에서 현실화시킬 수 있는 공연 장비를 자급자족하여야 하는 현실에 부딪치고 있음. 재정적 여유가 없는 대부분의 공연예술단체로서는 다양한 장비 구입에 동반되는 고정비 부담을 안아야 함
- 공연예술단체의 대안은 렌탈이 될 수 있으며 일부 렌탈회사들이 공연을 위한 하드웨어를 취급하고는 있으나, 렌탈회사가 구비하고 있는 또는 구비할 수 있는 하드웨어들은 자주 렌탈될 수 있는 품목, 즉 ‘범용성’ 이 있는 아이템에 한정되는 한계가 있음. 렌탈회사 입장에서 ‘범용성’ 이 있는 아이템은 공연예술의 다양한 실험성을 지원하는 성격의 아이템은 아님

## □ 공연예술단체의 다양한 시도를 위하여 다양한 공연장비를 재정부담 없이 공연에 투입할 수 있도록 지원하는 공공지원 프로그램의 필요성이 대두되나, 공연예술지원 기관의 입장에서도 수많은 하드웨어를 일거에 구비하여 다양한 렌탈 Needs에 일거에 대응하는 것은 큰 부담이 될 것임

## 제4장 대안의 제시

- 따라서 현행 아르코예술인력개발원의 실험무대에서 제공하는 장비의 구성을 좀 더 다양화하고 좀 더 실험적으로 운영하는 데에서 향후에 본격적으로 운영될 수 있는 ‘공연장비 렌탈센터’의 시작점을 가질 수 있음. 여기서 실전 유용성과 렌탈 효율성이 검증된 장비를 본격적인 ‘공연장비 렌탈센터’의 초기 구비 메뉴로 가져갈 수 있음

## [그림 4-6] 아르코무대예술아카데미 교육 프로그램 소개

	<p>◆ <b>무대미술</b> 무대미술 및 기술과목간의 상호 긴밀한 관계를 바탕으로 통합적인 교육을 실시, 무대 공간 및 시각적 감각을 개발하는 데 주력하여 종합예술 공간으로서의 독창적, 실험적인 무대를 창조할 수 있는 전문가로 성장할 수 있도록 한다.</p>
	<p>◆ <b>무대조명</b> 다양한 시각 요소들의 통합적인 접근을 통하여 창의적, 실험적인 무대를 형상화 할 수 있는 조명디자인 감각을 습득하고, 실제 공연장 무대조명 시스템을 이용한 실무·실습 중심으로 교육을 편성 및 진행하여 최고의 조명예술전문가로 성장할 수 있도록 한다.</p>
	<p>◆ <b>무대음향</b> 전문적인 음향녹음스튜디오 및 실제공연 극장 시스템을 이용한 실무 실습 통합적인 교육을 실시. 창의적인 음향창조를 위한 감각을 개발 하는데 주력하여 국제적인 경쟁력을 갖춘 오디오엔지니어 및 사운드디자이너로 성장할 수 있도록 한다.</p>

자료: 아르코예술인력개발원(<http://edu.arko.or.kr>)



## 제4장 대안의 제시

## □ ‘한국문화예술위원회 공연장비 렌탈 센터’ (가제) 프로그램 제안

<b>프로그램 개요</b>	-공연예술단체가 공연에 필요한 다양한 장비를 무상 또는 저가로 렌탈할 수 있도록 문예위가 렌탈센터를 구축하여 운영
<b>공연예술단체 자생력 강화 목표 영역</b>	-공연예술단체의 운영(비용) 효율성 강화 -공연의 시장성 강화
<b>프로그램 이용 공연예술단체 의 효익</b>	-다양한 장비를 자유롭게 공연에 선택적으로 적용시킴으로서 작품기획에 자유도가 높아지며 공연의 시장성 요소를 배가할 수 있음 -고정자산으로서 장비 구입에 따른 비용 부담이 줄어들
<b>프로그램 실행 가이드라인</b>	<p>-공연예술단체가 필요로 하는 장비가 매우 다양하므로 우선순위(우선 지원 장르 등)를 정하여 렌탈 풀(Pool)의 초기 구성을 마쳐야 함</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•렌탈 풀의 초기 구성은 아르코예술인력개발원의 실험무대에서 유용성이 검증된 장비들로 구성됨</li> <li>•따라서, 아르코 예술인력개발원의 실험무대, 그리고 향후에 확대될 인큐베이션 프로그램은 공연장비렌탈센터와 상호 의존 관계를 가짐</li> </ul> <p>-공연예술단체가 창의적으로 장비활용을 할 수 있도록 컨설팅 기반의 렌탈 프로그램이 운영되어야 함</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•여기에 필요한 컨설팅 노하우 또한 아르코예술인력개발원의 실험무대, 그리고 향후에 확대될 인큐베이션 프로그램을 통해서 축적됨</li> </ul> <p>-공연장비렌탈 센터가 본격적으로 확대 가동되는 시점에서는, 렌탈 센터에서 구비한 장비가 높은 가동율(프로그램 운영 효과성)을 유지할 수 있도록 공연예술단체를 대상으로 하여 널리 프로그램을 홍보해야 함</p>

## 제4장 대안의 제시

## (3) 컨설팅 센터

- 한국문화예술위원회에서 이미 아르코지원컨설팅센터를 운영하고 있는 바, 컨설팅 센터를 새로 개설하는 것이 아니고, 아르코지원컨설팅센터에 추가할 컨설팅 프로그램을 제안함
- 컨설팅 센터 역할을 통한 공연예술 공공지원 프로그램의 기존 사례
  - 현재 한국문화예술위원회는 아르코지원컨설팅 센터를 운영하고 있으며 인터넷을 통해 지원금, 시상, 레지던스, 창작 및 공연 공간에 관한 정보를 업데이트하고 있으며 저작권에 관한 상세 지식과 정보를 제공하고 있음
  - 현재 예술경영지원센터는 온라인 컨설팅, 부스형 컨설팅, 기관 연계형 컨설팅을 통하여 공연예술단체를 설립하고 운영하는데 필수적이면서도 기본적인 정보를 제공하고 있음. 특색있는 영역은 해외진출(국제교류)과 기부금 모집 전략임

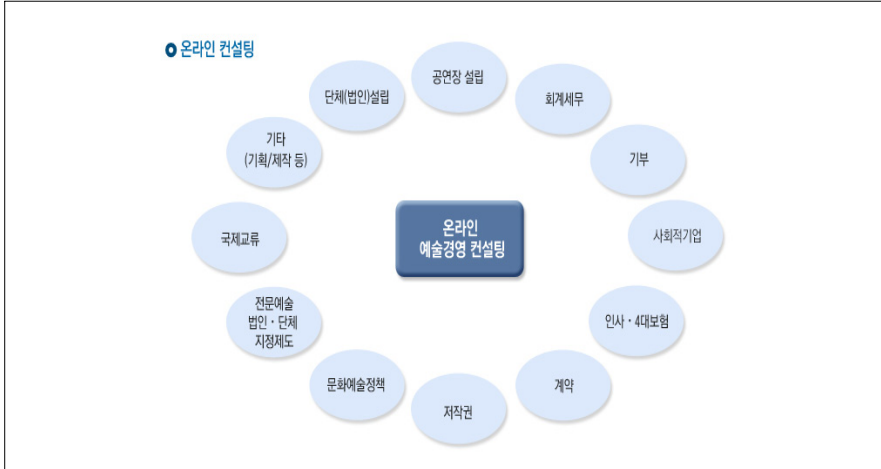
[그림 4-7] 현재 아르코지원컨설팅센터의 컨설팅 프로그램 소개 내용



자료: 아르코지원컨설팅센터(<http://online.arko.or.kr>)

## 제4장 대안의 제시

[그림 4-8] 예술경영지원센터의 컨설팅 프로그램 소개 내용



자료: 예술경영지원센터([www.gokams.or.kr](http://www.gokams.or.kr))

## □ 아르코지원컨설팅센터에 추가할 컨설팅 프로그램 제안

	브랜드 컨설팅	시장성 강화 컨설팅
<b>공연예술단체 자생력 강화 목표 영역</b>	공연단 브랜딩 강화	공연의 시장성 강화
<b>프로그램 이용 공연예술단체 의 효익</b>	공연단 각자의 상황에 맞게 공연단과 레퍼토리의 개성을 넓은 관객층에게 효과적으로 각인시킴으로써 고정관객을 형성하고 관객층을 확대할 전략을 수립하게 됨	외부의 폭넓은 성공 사례와 외부 시각, 즉 시장의 시각을 통하여 자신의 공연 라인업 또는 개별 공연이 시장성을 보강할 수 있는 기획을 하게 됨
<b>프로그램 실행 가이드라인</b>	브랜드 개념이 취약한 공연단에게 Needs를 일깨워야 함	데이터베이스센터 프로그램과 연동되어야 함 (데이터베이스를 활용)

## 제4장 대안의 제시

## (4) Marketing Communication 지원 센터

## □ 공연예술단체와의 인터뷰에서의 인사이트

- 공연예술단체는 공연 이외의 부분에서 완성도 높은 외부의 기술을 필요로 함
- “지원금 외에 공연단체에 대한 경영지원이 공연예술시장 활성화에 오히려 더 신선한 도움을 줄 수 있음. 현재의 지원금 정책보다도 금액을 적게 소요하며 효과적인 결과를 낼 수 있는 방안이 매우 많을 것임. 예를 들면 수준 높은 포스터 제작이나 기록사업을 위한 지원·컨설팅 센터 운영 같은 것임. 공연예술 단체와 긴밀한 협조나 의견 교류를 통해서 디테일한 면을 지원해 주기를 제안함”
- “공연단체로서 원하는 지원제도는 ‘단체가 공연예술에 집중하게 하고, 미미한 부분에 대해서 공적으로 지원해주는 방식’ 임. 그렇다면 좋은 작품이 시장 불활성화로 관객과 만나지 못하는 현실을 타개하기 위하여 지원금 정책 외의 다른 방식, 즉 인프라 구축, 통합 마케팅, 고급 기획인력 양성 등을 통해 극복할 수 있게 하는 것이 새로운 지원 패러다임이어야 할 것으로 생각함”

## □ ‘한국문화예술위원회 Marketing Communication 지원 센터’ 프로그램 제안

<b>프로그램 개요</b>	인터넷의 공연정보(티켓사이트 등), 포스터, 리플렛, 언론 Press kit 등의 고(高)품질화를 위해 문예위에서 선전물 제작 지원 센터를 운영
<b>공연예술단체 자생력 강화 목표 영역</b>	공연 선전효과 강화 (선전의 관객 흡인력 강화)
<b>프로그램 실행 가이드라인</b>	-외부 위탁운영을 하는 것이 효율적임 -필요 시 타 지원기관과 협조로 프로그램 운영

## 제4장 대안의 제시

## 제5절 공연예술단체 재정적 지원 방안 및 수요자 지원 방안

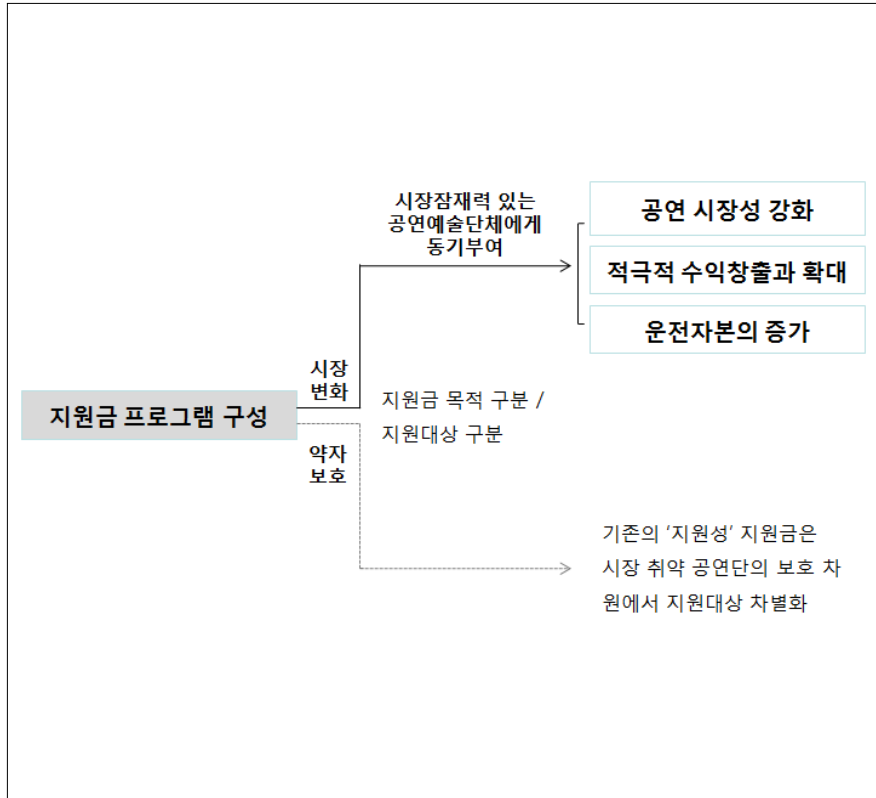
## 1. 개요

- 본 절에서는 문제해결의 한 축으로서 문예진흥기금 지원금 프로그램의 보강 조정 방안을 제안함
- 목표
  - 문예진흥기금 지원금 프로그램 구성에 변화를 가함으로써 공연예술 단체 스스로의 공연활동과 시장 활동에 변화를 유도함
  - 공연활동과 시장 활동에서의 변화에 의하여 공연예술단체는 다음 측면에서 시장 자생역량이 증진됨
    - 공연 품질과 마케팅 개선을 위한 자원(운전자본)의 증가
    - 공연의 시장성 강화
    - 적극적인 수익창출과 확대
- 기존 문예진흥기금 프로그램의 한계 극복을 위한 지향점
  - 시장 목적성 보강 : 공연예술단체가 가시적인 수입 증대를 위해 스스로 관객과 시장을 지향하도록 유도
  - 수혜단체의 습관성 의존 배제

## 제4장 대안의 제시

□ 앞서 설명한 개요를 도식화하면 다음과 같음

[그림 4-9] 공연예술 시장활성화를 위한 지원금 프로그램 구조



□ 본 절에서는 추가로, 수요자 지원을 통한 공연예술시장 활성화 구도를 제시하는 동시에 재정적 공공지원 프로그램과 수요자 지원의 연계성을 제시함

## 제4장 대안의 제시

## 2. 공연예술단체 재정적 지원 프로그램

## □ 벤치마킹 인사이트

- 공연예술도 다른 관람 종목(ex. 영화)과 비교하여 경쟁력 있는 가격으로 제공되고 품질이 보장된 페스티벌로 포장되어 수요자에게 제공된다면 보다 많은 가망 수요자가 ‘활성화된 관객’으로 전환될 것임
- 이렇게 관객몰이가 되는 공연페스티벌에 출품하기 위하여 또 이 기회를 통하여 ‘눈에 보이는’ 공연수입을 올리기 위하여 공연예술단체는 스스로 공연에 시장성을 보강함
- 영국의 ‘Ten Pound Seat Season’ 페스티벌
  - 이 시즌 프로그램 하에서 공연되는 작품에 대해서 정가의 약 1/3 가격으로 소비자가 티켓을 구입하므로 공연장은 문전성시를 이룸
  - 티켓 정가와 티켓 구매가와의 차액이 보상되어(판매 보조금) 공연단체에게 지급되므로 공연단체는 가격 손해를 보지 않으면서 많은 관객을 유치함 (이를 위하여 수년간 한 기업이 협찬함)
  - ‘언제나 항상 싸게’가 아니라 ‘1년에 한번 돌아오는 축제’의 성격, 즉 가격 및 이벤트 프로모션의 기본이 지켜지기 때문에 ‘온 국민에 제 값에 공연을 보지 않게 하는’ 부작용 생기지 않음

## □ 문예진흥기금 공모사업

- 과거의 성격
  - 한국예술위원회의의 공모사업 프로그램은 공연예술단체의 기본 생존과 기초 공연활동의 기본적 지속을 위해 사전 심사를 통해 공연 비용의 일부를 지원하는 성격이 강했음
  - 지원금이 공연과 함께 소진되는 일회성, 비용성의 성격이 강하므로 공연단체의 역량을 뒷받침 해 줄 재원으로서 내부에 남아 있을 수 없는 기본 속성을 가지고 있음

## 제4장 대안의 제시

- 서류에 의한 사전심사가 주류를 이루고 있으므로 형평성의 논란을 배제하기 어려운 기본 속성을 가지고 있음
- 최근의 변화
  - 과거에 비해 목적성이 강해짐. 공연예술단체에게 공헌지향성, 성과지향성을 유도하고 있음
  - 공연예술계에 공헌을 할 수 있는 능력이 있는 공연단체를 선별적으로 지원하는 프로그램이 강화됨
    - ▶ 사후 심사를 통해서 공헌예술계 공헌 능력을 검증하므로 형평성 논란을 감소시킬 수 있음
    - ▶ 그 기준으로서 ‘탁월성’ 과 ‘유망성’ 이 강조되고 있는 가운데 ‘시장성’ 에 대한 기준은 아직 제시되어 있지 않음
  - 또한 안정적인 자원 기반 하에 공연예술단체가 공연활동을 지속적으로 개발할 수 있게 하는 지속성, 자산성 성격의 공공지원금 프로그램도 도입됨
  - 페스티벌과 같은 대규모 공연예술 행사의 경우에는 주관단체에게 지원금을 제공하는 수준에서 한국문화예술위원회의 지원이 이루어지고 있음. 즉 한국문화예술위원회가 기획을 한 행사를 통하여 이에 참가하는 공연예술단체가 직접 지원혜택을 보는 형식은 아님



## 제4장 대안의 제시

[그림 4-10] 2011 문예진흥기금 공모사업 안내 자료

## 공연예술창작기금 지원 공모사업상세안내

2

**사업목적** 실제공연에 대한 현장실사를 통해 우수 공연작품을 발표한 단체를 선정하고 그 단체의 차기 사업을 사후 집중지원함으로써 공연예술 단체의 지속가능한 발전을 유도하고 우수창작물 개발의 선순환 체계 마련

**지원신청자격**

- 공연예술단체(1개 단체 1개 작품만 지원 가능)
- 1, 2차 공모별 1개 단체 1개 작품만 지원신청 가능하며 1차 공모의 지원대상으로 선정된 단체는 2차 지원대상에서 제외함.
- 공연시간은 최소 60분 내외로 신청 단체의 독립공연으로 이루어져야 함.

**지원신청 분야 및 대상**

- 연극분야 : 공연시간 60분 내외의 창작 초연
- 국내 · 외의 초연작품을 지원대상으로 하여 뮤지컬은 제외
- 무용분야 : 공연시간 20분 내외의 국내 창작 초연
- 전체 공연에 20분 내외의 단일 창작품과 다른 작품이 함께 공연되어도 무방함
- 전체 출연 무용수 중 각급 학교 재학생(대학원생 제외)의 수가 30%를 초과할 수 없음
- 음악분야
- 오페라, 교향곡 : 공연시간 60분 내외의 국내 창작 공연(재공연 포함)
- 관현악, 실내악, 합창곡 : 15분 내외의 국내 창작 초연
- 실내악의 경우 2개 작품의 공연시간이 15분 이상이어도 가능
- 전체 공연에 15분 내외의 단일 창작품과 다른 작품이 함께 연주되어도 무방함
- 전통예술분야 : 국악 관현악, 국악 실내악, 창극(창작 창극 포함)
- 전통음악 공연물 : 공연시간 60분 내외의 국내 창작 공연(재공연 포함)
- 관현악, 실내악 : 15분 내외의 국내 창작 초연
- 실내악의 경우 3개 작품의 공연시간이 15분 이상이어도 가능
- 전체 공연에 15분 내외의 단일 창작품과 다른 작품이 함께 연주되어도 무방함

## 공연예술창작기금 지원 공모사업상세안내

2

**유의사항**

- 지원신청 제외대상
- 국립, 공립(도 · 시 · 구 · 군립) 및 방송국 소속의 공연단체
- 정부 지자체(한국방송광고공사 포함)로부터 국고 · 지방비를 정규예산으로 지원 받는 단체
- 학생(청소년 등)들로 구성된 동아리나 비전문 동호인 단체
- 학교나 종교단체 소속의 예술단체
- 문화예술진흥기금을 미납한 단체

**사업추진절차**

- 사업추진절차
- 공모 → 예심(서류심사) → 단체별 공연진행 및 실제공연 현장심사 → 최종심사(종합평가) → 지원대상 선정 · 발표 → 선정단체의 차기 창작활동계획서 접수 · 검토 → 창작기금 지원 → 차기 사업수행 및 성과평가
- 심사방법
- 예심(서류심사) : 책임심의위원회 심의를 통해 공연현장심사(모니터링) 대상 작품 선정
- 본심(종합심사)
- 실연심사 : 책임심의위원회 현장에서 공연된 작품 심사
- 최종심사 : 실연심사 결과 및 단체가 제출한 공연결과보고서 등을 바탕으로 종합 평가하여 창작기금 최종 지원대상 선정 및 지원액 결정

## 제4장 대안의 제시

## 공연예술전용공간 지원 공모사업상세안내

**사업목적** 연극, 무용, 음악, 전통예술 분야의 공연 창작, 발표 공간의 확보, 운영을 지원함으로써 예술활동 거점 확충 및 창작 여건을 개선함.

**지원신청자격**

- 연극 : 민간소극장을 소유하거나 임차하고 있는 문화예술단체, 개인
- 무용, 음악, 전통예술 : 무용, 음악, 전통예술 공연을 발표할 수 있는 공간(전용소극장, 복합공간, 무용스튜디오)을 소유하거나 임차하고 있는 문화예술단체, 개인
- ※ 단순 연습실, 대관 전용공간은 제외하며, 1개 단체에 1개 공간만 지원 가능

**지원신청대상**

- 연극 : 민간 연극 전용 소극장의 자체 기획공연 등 특성화 프로그램
- 무용, 음악, 전통예술 : 무용, 음악, 전통예술 전용공간의 자체 기획공연 등 특성화 프로그램

**유의사항**

- 공연예술전용공간임차보증금지원, 다원예술매개공간지원과 중복 지원하지 않음
- 필요시 인터뷰 심의를 할 수 있으며, 해당 단체에게 별도 공지함.

**지원규모**

- 연극 전용 소극장 : 5천만원 ~ 1억원
- 무용, 음악, 전통예술 전용공간 : 1천만원 ~ 6천만원

**지원방법**

- 2년 지원 약정
- 지원금 분할 지급 : 사업 시작 시점과 연도 중반에 분할 지급
- 분할 비율 : 개별 지원대상의 사업계획을 바탕으로 책정, 단년도 지원

## 공연예술전용공간 지원 공모사업상세안내

**지원항목**

- 자체 기획공연 등 특성화 프로그램 기획, 운영에 소요되는 직접 경비
- 공간운영 경상비(지원금액의 20% 이내)



### 지원심의기준

계획단계(P)	집행단계(O)	성과단계(S)
공간운영 계획의 충실성과 타당성 (40%)	공간운영 계획의 실행가능성 (30%)	해당분야 발전에의 기여도와 파급효과 (30%)

## 제4장 대안의 제시

공연예술행사 지원

공모사업상세안내

10

**사업목적**    특성화된 전략을 기반으로 하는 대규모 공연예술 축제 및 기획행사 지원을 통해 예술단체의 창작역량을 제고함과 동시에 국민의 예술향유 저변 확대를 도모함.

**지원신청자격**    • 전국단위 범주의 대규모 공연예술 행사를 주관하는 민간단체 (장르별 단위협회, 조직위원회, 재단 등)  
                           ※ **지원신청할 수 없는 대상**  
                           - 개인, 지방자치단체(광역시, 도, 시, 군 등 기초자치단체)  
                           - 국고(문화체육관광부), 관광진흥개발기금 보조를 받는 공연예술행사를 운영하는 단체

**지원신청대상**    • 공연예술분야(연극, 무용, 음악, 전통예술, 공연장르 복합) 전국규모행사로서 최소 3년  
                           - 이상 추진실적이 있는 행사(\* 신규행사는 제외함)  
                           - 지역을 거점으로 하는 공연예술 분야별 축제, 기획공연 프로젝트  
                           - 지역간 · 국제교류 공연예술 축제/행사  
                           - 특정한 기획의도를 갖는 대규모 공연예술행사  
                           ※ 2010년도까지 '공연예술행사지원' 및 '전국규모문화예술행사지원' 사업으로 지원받아 수행된 사업 중 사업추진 성과가 우수한 사업을 지원대상으로 우선 고려

자료: 한국문화예술위원회(www.arko.or.kr)

## 제4장 대안의 제시

□ 프로그램 제안 : 한국문화예술위원회가 주관하는 ‘ARKO Festival 2012’ (가제)

<p><b>프로그램 개요</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-한국문화예술위원회가 공연 페스티벌을 주관하여 개최함</li> <li>-문예위의 공모에 대해 공연단체별로 본 공연 페스티벌에 참가작 응모를 하고 심사를 받음</li> <li>-공모의 중요한 심사 기준은 시장성, 즉 공연예술의 기본에서 벗어나지 않으면서도 공연예술에 대한 전통적인 거부감(어렵고 재미없고 돈 아까움) 없이 많은 사람이 이해하고 즐길 수 있는가 임</li> <li>-심사를 통과한 공연작품에 대한 공연준비와 마케팅 기획이 이루어 짐 (공연단체에 의해 개별적으로 이루어지며, 필요시 앞서 제시된 렌탈 센터, 컨설팅 센터, Marketing Communication 센터의 지원을 받음)</li> <li>-본 행사에 참가하는 공연들은 공연기획에 대한 심사를 통과하고 문예위의 시장성 강화 지원 프로그램의 지원을 받았기 때문에 시장성이 높은 공연임</li> <li>-한 곳에서 단기간 동안 이루어지는 집체적 행사가 아니라 ARKO Festival 행사 타이틀 하에서 시간적 유연성과 공연별로 물리적 개별성을 갖고 진행되는 행사임 (공연 별로 ‘ARKO Festival 참가작’ 으로서 개별 공연장에서 각각 공연됨)</li> <li>-ARKO Festival 참가 공연에 대해서 소비자는 정가(공연 성격에 따라 보편적인 시장 가격)의 1/2 수준으로 티켓을 구매함</li> <li>-티켓 정가 대비 나머지 1/2에 해당하는 금액은 ARKO Festival 프로그램에 배정된 문예진흥기금이 각 공연단체에 판매보조금으로 정산해 줌으로써 각 공연단체는 티켓 가격 인하에 의한 입장수입 감소 효과를 보지 않음</li> <li>-확실한 가격 혜택과 더불어 행사의 레이블(브랜드) 효과 때문에 각 공연마다 평소보다 훨씬 많은 관람객이 유치됨</li> <li>-각 공연에 대한 티켓 판매는 행사 기간 동안 ARKO Festival의 온·오프라인 박스오피스를 통해서 판매되고 집계됨</li> </ul>
<p><b>공연예술단체 자생력 강화 목표 영역</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-공연 품질과 마케팅 개선을 위한 자원(운전자본)의 증가</li> <li>-공연의 시장성 강화</li> </ul>

## 제4장 대안의 제시

<p><b>프로그램 참가 공연예술 단체의 효익</b></p>	<p>-ARKO Festival에 참가한 공연예술단체는 티켓 가격 인하에 의한 입장수입 감소 효과 없이 입장객 증가 효과만 누림으로써 수입을 증대시킴</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•관객 증가 요인: 가격효과 + 대형 판매 창구 효과 +페스티벌 브랜드 효과 + 관객 추가유치를 위한 공연단의 적극적인 마케팅 노력 효과</li> </ul> <p>- ‘시장성 높은 공연페스티벌 참가 멤버’ 라는 label 효과 (공연단 브랜딩)</p> <p>-공연예술단체가 공연 기획과 마케팅 관련하여 본격적으로 ‘시장성 추구’ 를 경험하고 내재화 하는 계기 (문예위의 ‘센터’ 프로그램을 통한 학습과 경험)</p>
<p><b>프로그램 실행 가이드라 인</b></p>	<p>-심사의 중요 요소인 ‘시장성’ 에 대한 평가 기준 및 표준 확립</p> <p>-본 프로그램에 대한 (수혜)대상 단체는 내부적으로는 시장자생 동력을 얻지 못하고 있지만 시장성 추구에 대한 잠재력과 의욕이 있는 공연예술단체이어야 함. 따라서 상대적으로 보다 ‘시장성을 배제한 공연예술단체의 활동 지속을 위한 지원’ 에 목적성을 둔 다른 문예진흥기금 공모사업에 대한 수혜 대상 단체와 구분되어야 함</p> <p>-프로그램에 참가한 공연예술단체가 부정한 방법을 통해 판매보조금을 획득하는 것을 방지해야 함</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•공정한 판매보조금 획득 문화 정착을 위해 페스티벌 시행 초기에 철저한 관리             <ul style="list-style-type: none"> <li>▶(ex) 티켓판매량과 현장의 관객 수 대조 모니터링을 통해서 참가공연단의 티켓자기구매(판매 보조금 부정 획득을 위한 편법) 배제</li> <li>▶(ex) 공정한 판매보조금 획득 서약 및 부정 적발 시 모든 공공자원 수혜 자격 박탈</li> </ul> </li> </ul> <p>-관객증대 요소인 대형판매창구 효과와 페스티벌 브랜드 효과들 극대화하기 위하여 소비자를 대상으로 한 페스티벌 브랜드 캠페인과 개별 참가작에 대한 연합 홍보 지원 필요</p> <p>-시행초기에는 공연계(공연단체)와 소비자에게 페스티벌의 브랜드 신뢰성을 높이기 위하여 참가작을 엄선하고 철저하게 행사 관리 (행사 관리는 필요시 외부에 위탁 운영)</p> <p>- ‘언제나 항상 싸게’ 가 아니라 ‘1년에 한두 번 돌아오는 축제’ 의 성격, 즉 가격 및 이벤트 프로모션의 기본을 유지함으로써 ‘제 값에 공연을 보지 않게 하는’ 부작용이 생기지 않게 함</p> <p>-본 프로그램은 수요자를 위한 가격 지원 목표를 동시에 가지고 있음</p>

## 제4장 대안의 제시

## 3. 수요자 지원 방안

## □ 공연예술시장 활성화를 위한 수요자 지원의 목표

- 공연예술 수요자가 시장에서 부딪치는 가격, 정보에서의 장애가 완화되고 공연예술의 향수에 기본적으로 필요한 소양과 지식이 함양됨으로써 공연예술 시장의 수요가 증대되게 함
- 수요의 증대, 즉 시장의 ‘파이’ 확대를 통하여 공연예술단체가 수입을 증대할 기회를 높이고 공연예술단체가 보다 일반적인 수요자와의 만남을 확대함에 따라 수요자의 니즈에 대하여 보다 잘 이해하게 됨

## □ 수요자 지원의 방법

- 소비자 가격 지원
- 향수 능력 강화 지원
- 공연정보 접근의 용이화

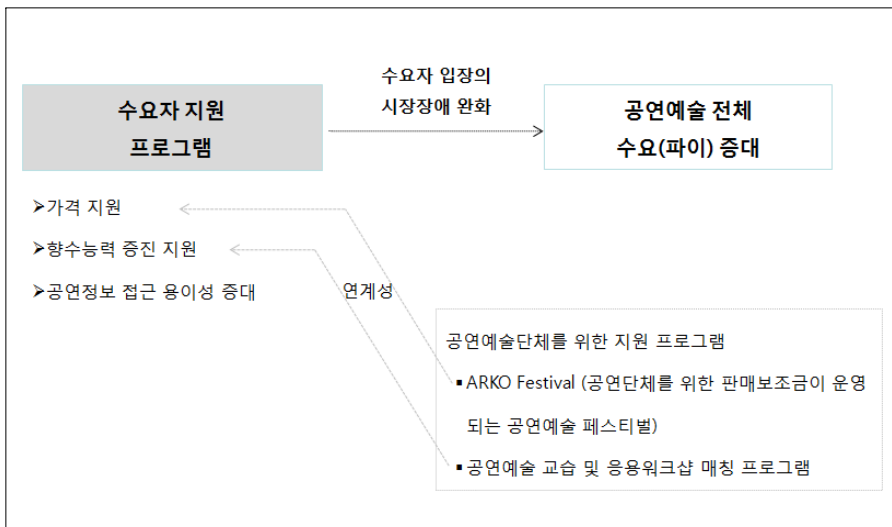
## □ 소비자 가격지원의 목표와 가이드라인

- 평상시에 누릴 수 없는 파격적인 티켓 가격에 고품질의 공연을 볼 기회가 생김에 따라, 가격 장애로 공연 관람을 실행에 옮기지 못해 온 불(不)활성화 관객이 활성화 관객으로 전환되는 기회가 됨
- 가이드라인
  - 공연가격 할인이 보편화됨으로써 소비자들이 제 값에는 공연을 보지 않는 부작용이 생기지 않게 함
  - 넓은 관객층의 취향에 맞으면서도 고품질의 공연에 가격 할인을 적용함으로써 가격 할인에 의한 관객 증대효과를 극대화함
  - 단순히 가격 할인이 아니라 문화와 예술의 향기가 넘치는 특별한 이벤트라는 느낌이 들어야 함

## 제4장 대안의 제시

- 소비자를 위한 가격지원 프로그램과 공연예술단체를 위한 판매 보조금 프로그램은 하나의 프로그램으로 연계될 수 있음
  - 앞에서 제시한 ARKO Festival은 소비자 가격지원 프로그램이자 공연예술단체를 위한 판매 보조금 프로그램의 역할을 할 수 있음
- 소비자 향수능력 강화 지원은 한국문화예술위원회가 운영하였던 예술강좌 같은 직접 교육 프로그램을 통하여 이루어 질 수 있으며, 앞서 공연예술단체를 위한 간접적·비재정적 공공지원 프로그램으로서 제시한 ‘네트워킹센터’ 프로그램 중 ‘공연예술 교습 및 응용 워크샵 매칭 프로그램’의 파급효과를 통해서 활성화 될 수 있음
- 공연정보 접근의 용이화는 공연정보를 전하고 공연티켓을 판매하는 인터넷 사이트의 통합화와 콘텐츠의 고급화를 통해서 가능하나, 한국공연예술위원회가 산재하여 있는 공연정보 및 티켓판매 사이트를 통합하여 관리하는 것은 자원과 효율성 면에서 어려움이 있음
- 위에서 설명한 내용을 도식화하면 다음과 같음

[그림 4-10] 수요자 지원방안 구도







## 참고문헌

## 참고문헌

1. 고정민(2003), 『산업화에 접어든 공연예술』, 삼성경제연구소.
2. 김만석(2006), 『공연예술경영』, 북코리아.
3. 김진주(2008), 『해외문예소식 198호』, 한국문화예술위원회.
4. 김찬동(2003), 『영국문화예술 지원정책과 제도의 단면』, 미술과 담론 제 16호.
5. 문화관광부, 예술경영지원센터(2007), 『공연예술실태조사』.
6. 문화관광부, 한국문화관광연구원(2005), 『공연예술실태조사』.
7. 문화관광부, 한국문화관광연구원(2007), 『문화예술통계』.
8. 문화관광부, 한국문화관광연구원(2006), 『문화예술인 실태조사』.
9. 문화관광부, 한국문화관광연구원(2004), 『문화향수실태조사』.
10. 문화관광부, 한국문화관광연구원(2006), 『문화향수실태조사』.
11. 문화체육관광부, 예술경영지원센터(2009), 『공연예술실태조사』.
12. 문화체육관광부, 예술경영지원센터(2008), 『연극·뮤지컬 관람객 보고서』.
13. 문화체육관광부, 한국문화관광연구원(2008), 『문화향수실태조사』.
14. 박광순(2007), 『문화의 경제학』, 유풍출판사.
15. 송희영(2006), 『공연예술경영 무엇을 어떻게 할까』, 민속원.
16. 영화진흥위원회, 영화정책센터(2009), 『영화소비자조사』.
17. 이용관(2005), 『공연예술경영의 과제와 학문적 접근』, 예술경영연구 제 8집.
18. 이재희(2009), 『공연예술경제학』, 삼영사.
19. 전병태(2005), 『예술지원의 원칙과 기준에 관한 연구』, 한국문화관광정책연구원.
20. 정성욱(2004), 『순수예술과 문화산업의 연계전략 개발』, 한국문화관광정책연구원.
21. 한국문화예술위원회(2000), 『경영실적보고서』.
22. 한국은행(2000), 『산업연관표』.
23. 한국은행(2005), 『산업연관표』.
24. Art Marketing Summit(2009), 『The ADVICE Project Report』.

## 참고문헌

---

25. 뉴스테이지, 홈페이지([www.newstage.co.kr](http://www.newstage.co.kr)).
26. 문화저널21, 홈페이지([www.mh21.com](http://www.mh21.com)).
27. 서울연극센터, 홈페이지([www.e-stc.or.kr](http://www.e-stc.or.kr)).
28. 아르코예술인력개발원, 홈페이지(<http://edu.arko.or.kr>).
29. 아르코지원컨설팅센터, 홈페이지(<http://online.arko.or.kr>).
30. 예술경영지원센터, 홈페이지([www.gokams.or.kr](http://www.gokams.or.kr)).
31. 한국메세나협의회, 홈페이지([www.mecenat.or.kr](http://www.mecenat.or.kr)).
32. 한국문화예술위원회, 홈페이지([www.arko.or.kr](http://www.arko.or.kr)).
33. 한국예술경영인협회, 홈페이지([www.artsmanagement.or.kr](http://www.artsmanagement.or.kr)).
  
34. 일본예술문화진흥회, 홈페이지([www.ntj.jac.go.jp](http://www.ntj.jac.go.jp)).
35. Australia Council for the Arts, 홈페이지([www.australiacouncil.gov.au](http://www.australiacouncil.gov.au)).
36. Arts Council England, 홈페이지([www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk)).
37. Asialink, 홈페이지([www.asialink.unimelb.edu.au](http://www.asialink.unimelb.edu.au)).
38. OzArts Online, 홈페이지 ([www.ozarts.com.au](http://www.ozarts.com.au)).
39. Performing Arts Japan, 홈페이지([www.performingarts.jp](http://www.performingarts.jp)).