

**공연예술 산업 생태계 육성을 위한 발전방안에 관한 연구 :
뮤지컬 산업을 중심으로 ***

권혁인(제1저자)

중앙대학교 경영학부

정순규(교신저자)

중앙대학교 대학원 문화예술경영학과

하누리(공동저자)

중앙대학교 대학원 문화예술경영학과

김현수(공동저자)

중앙대학교 대학원 문화예술경영학과

이혜림(공동저자)

중앙대학교 대학원 문화예술경영학과

**A Study on the Development Plan for the
Performing Arts industry ecosystem Fostering :
Focused on the Musical**

Kwon, Hyeog In(First Author)

College of Business Administration, Chung-Ang University

Jung, Soon Gyu(Corresponding Author)

Graduate School of Culture-Art Business Administration, Chung-Ang University

Ha, Nu Ree(Co Author)

Graduate School of Culture-Art Business Administration, Chung-Ang University

* 이 논문은 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임
(NRF-2014S1A5A2A01015886)

Kim, Hyun Su(Co Author)

Graduate School of Culture-Art Business Administration, Chung-Ang University

Lee, Hye Lim(Co Author)

Graduate School of Culture-Art Business Administration, Chung-Ang University

Abstract

The study aims to analyze the current musical industry's structure, characteristics, and priorities the problems it faces. To do this, Situation-Complication-Resolution (SCR) approach and service value network model are used in this study. Based on the results, the As-Is model of the current musical industry ecosystem and the To-Be ecosystem model were derived using the service value network model.

The results show that the expansion of financial investments and improvement of management transparency were the most urgent issue at hand. The most important issue is strengthening the basis for creative musical production. To solve such problems, structural changes are needed.

This study attempted to schematize the ecosystem of the Korean musical industry using the service value network model, academically analyzing the musical market as an industry. Moreover, the study prioritized major issues that the Korean musical industry faces and suggested respective solutions that can be easily applied to the industry.

Keywords: Musical industry, Ecosystem, Service value network model

(논문투고일: 2015.01.20 ; 논문수정일: 2015.02.10 ; 게재확정일: 2015.02.27)

I. 서론

공연예술은 과거 오랜 시간 동안 산업보다는 예술의 관점에서 인식되었다. 공연예술분야의 진흥을 위한 정책적 방향도 공연

을 통해서 경제적 이윤이 나지 않는다는 것을 전제하였다. 그러나 주 5일제 도입과 생활 수준의 성장으로 인해 미술품 경매에 투자자들이 몰리고 주말공연에 관객이 증가하는 현상은, 예술시장이 하나의 산업으로 자리잡아가고 있는 모습을 보여준다. 문화

체육관광부(2013)의 자료에 따르면, 국내 공연예술시장의 총 매출이 2012년 기준 약 7,000억 원에 달하며 지난 10년간 200%가 넘는 성장률을 나타내고 있다. 공연예술 시장이 확대되면서 정부지원금과 민간 후원금을 바탕으로 예술인들이 활동하던 시장에 새로운 자본 및 제작 주체들이 등장하며 새로운 산업질서가 형성되고 있다(Huh et al, 2006).

이 중에서 가장 빠른 성장세를 보여주고 타 장르에 비해 상업화 가능성이 높은 것은 뮤지컬이다. 한국 공연예술분야 중 뮤지컬은 약 3,000억 원의 시장 규모로 추정되며(Huh, 2013), 연간 2천여 편 이상의 작품이 제작되고 있는 가장 활성화된 장르이다(Song, 2014). 뮤지컬의 산업화는 통상적으로 2001년 ‘오페라의 유령’ 내한공연을 기점으로 보고 있는데, 이때 산업으로써의 가능성을 검증 받은 이후 성장을 거듭해 예술의 관점에서 벗어나 문화산업의 한 갈래로 간주되기 시작했다(You, 2010; Lee, 2010).

최근 창조경제의 논의와 함께 창조산업은 도시경제를 선도해 갈 수 있는 신 성장동력으로 부상하였고 공연예술분야는 창조산업의 대표적인 예로 자주 언급된다. 2013년 새롭게 들어선 박근혜 정부 또한 창조경제 실현을 위한 문화융성을 정책적 비전으로 내세웠고, 이를 위한 글로벌 5대 킬러 콘텐츠 육성 전략에 뮤지컬이 포함되었다.

그러나 미래의 새로운 성장 원동력으로 높은 가능성이 점쳐지는 뮤지컬 산업은 최

근 교착상태에 빠져있다. 뮤지컬 ‘스위니 도트’, ‘스틸 미’, ‘번지 점프를 하다’ 등을 제작한 중견 뮤지컬 제작사 <해븐>이 2014년 6월 법정 관리를 신청했다. 같은 해 8월 국립극장에서는 미지급금 때문에 배우들과 스태프들이 ‘두 도시 이야기’의 공연을 거부하여 현장에서 취소되는 초유의 사태가 벌어지기도 했다. 또한 계속되는 유명 스타들의 개런티 상승과 제작사 간의 치열한 경쟁으로 라이선스 로열티가 치솟고 이 과정 속에 제작비는 올라가고, 이를 타개하기 위해 비싼 티켓가격을 설정하거나 작품의 질이 낮아져 소비자가 떠나는 악순환이 되풀이 되고 있다.

따라서 본 연구는 뮤지컬분야의 전문가 인터뷰를 통해 현재의 뮤지컬 산업 생태계를 살펴보고 전략 및 해결방안을 제시하기 위해 SCR(Situation-Complication-Resolution) 방법론을 도입하였다. 이는 경영전략 및 컨설팅 영역에서 널리 사용되고 있는 논리적인 문제해결을 위한 접근법으로 현상, 문제도출, 해결방안 제시의 프로세스로 전개된다. 또한 이를 바탕으로 서비스 가치 네트워크를 모델을 이용하여 뮤지컬 생태계를 도식화 하여, 해결우선순위를 알아본 다음, 바람직한 뮤지컬 산업생태계의 To-Be 모델을 그리고자 한다.

본 연구는 뮤지컬 산업의 생태계분석을 처음 시도하는 연구이며 서비스 가치 네트워크를 통하여 뮤지컬 생태계를 비교적 정교하게 도식화했다는 점에서 뮤지컬 산업의 선순환 생태계 형성과 산업 육성 촉진에 기여하는 시사점을 지닌다. 또한 현재 뮤지

컬 산업 생태계의 구조 및 특성의 현상을 파악하여 문제점과 그에 따른 해결방안과 우선순위를 구체적으로 도출함으로써 뮤지컬 생태계 내의 이해관계자들에게 세부적인 시사점을 줄 것이라 사료된다.

II. 이론적 배경

2.1 문화산업의 개념 및 정의

원래 문화산업이라는 용어는 정부 차원의 정책적인 개념에서 등장한 것이 아니다. 산업적으로 대량 생산되는 문화예술의 대중화 또는 저급화를 염려하는 독일 프랑크푸르트 학파인 아도르노(Theodor. W. Adorno)와 호크하이머(Max Horkheimer)에 의해 처음 거론되었다(Lee, 2012). 그리고 유네스코(UNESCO)에 의해 그 개념이 개발되고 널리 보급되면서 주목을 받기 시작했다(Goo, 2005).

한국의 문화예술에 관한 기본법의 시초는 1972년 제정된 문화예술기본법으로 '문화예술의 창작물 또는 관련 산업상품을 기획, 제작, 공연, 전시 판매하는 것을 업으로 하는 것이다'라고 정의하고 있다. 문화예술 기본법을 제정한 이후에도 한동안 제조업을 중심으로 하는 경제성장에 치중해 왔으나, 1980년대 말에 형성되기 시작한 소비자본주의와 더불어 문화산업에 대한 가치를 다시금 주목하기 시작하였다(Choi, 2014). 이에 1994년에는 문화부 내 문화산업국을 신설하였으며, '국민의 정부'를

거치며 문화산업에 대한 중요성을 인식하고 1999년에 문화산업진흥기본법이 제정되었다.

문화산업진흥기본법은 '문화산업의 지원 및 육성에 필요한 사항을 정하여 문화산업 발전의 기반을 조성하고 경쟁력을 강화함으로써 국민의 문화적 삶의 질 향상과 국민경제의 발전에 이바지함'을 목적으로 한다고 정의되어 있다. 이는 정부차원에서도 문화예술을 경제적인 가치를 지닌 산업으로 보기 시작했다는 것을 의미한다.

문화산업진흥기본법의 정의에 따르면 "문화산업"이란 문화상품의 기획·개발·제작·생산·유통·소비 등과 이에 관련된 서비스를 하는 산업을 말한다. "문화상품"은 예술성·창의성·오락성·여가성·대중성이 체화(體化)되어 경제적 부가가치를 창출하는 유형·무형의 재화(문화콘텐츠, 디지털문화콘텐츠 및 멀티미디어 문화콘텐츠를 포함한다)와 그 서비스 및 이들의 복합체를 말한다(Choi, 2014)라고 정의하고 있다.

2.2 문화산업의 생태계 연구

생태계(ecosystem)는 1935년 A.G 랜슬리에 의해 만들어진 개념으로, 사회 여러 분야를 분석하는데 은유와 유추의 원천이 되고 있다(Yoo et al, 2010). 비즈니스 생태계는 비즈니스 환경에서 조직과 개인의 상호작용에 의해 지원되는 경제적 공동체를 의미하며, 고객에게 더 높은 가치를 제공하기 위해 다양한 이해관계자가 공동의 가치를 창출하는 개념이다(Moore, 1993).

생태계는 조직 생태학, 지식생태계, 기업생태계 등 많은 사회과학 영역에서 개념적으로 사용되고 있으며, 최근 들어 산업분석 수준에서 생태계 이론이 부상하고 있다. 이는 산업이 복잡해지면서 각각의 산업 구성요소들 간의 네트워크와 상호작용의 중요성이 과거보다 커졌고, IT환경의 급격한 변화로 인해 근본적으로 기업의 생존조건에 대한 인식변화의 필요성이 제기되었기 때문이다. 과거의 산업은 구조 별로 지정되어 있는 역할이 고정되어 그 경계가 분명하고 하나의 산업분야에만 집중하였으나, 최근 기업은 해당 산업의 전반에 참여하여 여러 산업과 산업 사이에서 비즈니스 생태계와 가치가 발생하고 있다(Cha et al, 2013).

아직까지 문화예술분야를 산업으로 간주하고 생태계를 분석한 연구는 일천하지만, 최근 들어 그 움직임이 가시화 되고 있다. 문화산업의 생태계 분석 선행연구에서 사용된 방법론은 시나리오 네트워크 맵핑, 생태계 맵핑 방법론, 시스템 다이내믹스, 서비스 가치네트워크 등이 있다. 이들은 생태계의 특성을 파악하는데 초점을 맞춘 모델들이다(Rhee, 2014). 이외에도 사회과학분야에서 산업생태계를 분석하기 위해 자주 사용되는 방법은 부가가치를 창출하는 가치사슬의 관점에서 바라보는 것이다.

가치사슬의 개념은 1980년대 마이클 포터의 저서 경쟁우위(Competitive Advantage)를 통해 이론적인 틀을 갖추고 광범위하게 사용되기 시작한다(Park et al, 2010). 포터는 가치사슬을 경쟁우위의 기호인 비용의 행태 및 차별화와 현재 또는 잠재적 원

천을 이해하기 위해서 기업을 전략적이고 주요활동으로 분해하는 것이 중요하며, 이러한 가치를 형성하는 활동에 이익을 합하여 전체가치라고 정의하였다(Lee, 2001). 가치사슬은 원래 기업의 활동을 제품의 설계, 생산, 마케팅, 유통 등의 개별적인 활동으로 나누어 놓은 것인데, 산업이 창출하는 경제활동을 단계별로 분석하는데도 널리 사용된다(Korea Development Institute, 2003).

Throsby(2008)에 의하면, 가치사슬은 문화콘텐츠 산업 분석에 효과적이며, 이는 인간의 머리 속에 있는 아이디어나 창의성이 생산물로 바뀌어 소비자에게 공급되는 일련의 과정들이 제조업과 서비스업의 연계된 특성을 가지고 있으며 일 방향적이 아니라 다면적 다층적인 가치사슬을 요구하는 분야이기 때문이다(Park et al, 2010).

2003년 삼성경제연구소의 보고서에 따르면 공연예술의 가치사슬은 기획 → 제작 → 공연 → 관객의 과정으로 이루어지며, 이는 공연예술산업의 구조를 고찰한 다른 연구에서도 비슷하게 설명하고 있다(Go, 2003; Koviuen & Kotro, 1998; Goo, 2005). 이외에도 문화콘텐츠산업의 가치사슬에 관한 연구들은 국내외에서 다양하게 이루어져 왔다(Goo, 2000; Kim et al, 2006; Jung, 2007; Korea Creative Content Agency, 2004; Hanzawa, 2005; Throsby, 2008; Park et al, 2010; Yoo et al, 2012). 이러한 연구들을 통해 일반적으로 창작(지적재산권의 창조) → 제작(생산) → 유통(배급) → 소비의 과정이 문화

산업의 가치 사슬의 특성으로 이루어져 있다는 것을 알 수 있다(Choi, 2008; Park et al, 2010).

한편 가치사슬 이론을 기반으로 하여 발전된 모델을 제시하려는 시도도 있다. 가치사슬은 산업 분석에 적용할 수 있는 일반적인 모델로는 인정받고 있지만 개별 산업에 따른 특성을 전부 설명해주지는 못한다는 한계점 때문이다(Allee, 2000; Kwon et al, 2014; Yoon, 2014). 따라서 산업 대내외적의 환경 변화에 따라 가치사슬보다 병렬적이고 쌍방향적 관계인 가치체계를 설명할 수 있는 가치네트워크라는 개념이 점차 대두되고 있다(Peppard & Rylander, 2006; Allee, 2000; Basole & Rouse, 2008; Lee, 2013; Yoon, 2014). 대부분의 선행연구에서 가치네트워크는 네트워크를 형성하는 주체들 간의 관계에 의해 가치가 생성되는 구조를 파악할 수 있으므로 산업 생태계 전체를 구조적으로 파악하는데 도움이 된다고 설명하고 있다. 뮤지컬 시장의 문제점과 발전방안을 도출하고 이를 통해 현재 산업 생태계와 바람직한 미래 생태계를 도식화하여 비교 분석하는 것은 산업육성을 위해 반드시 필요한 연구라고 볼 수 있다.

2.3 서비스 가치네트워크

서비스 가치네트워크는 2008년 Basole 과 Rouse에 의해 소개된 개념이다. 이들은 산업이 상품과 서비스가 따로 존재하는 것이 아니라, 묶음(bundle)으로 소비자에게

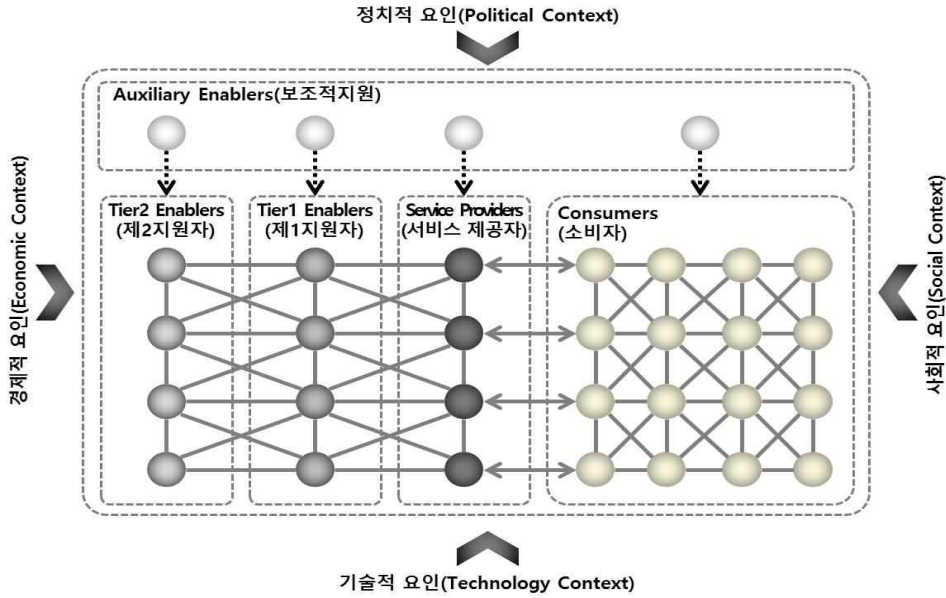
제공되는 방향으로 나아가고 있다는 사실을 지적하면서, 제품과 서비스를 분리할 수 없는 하나의 서비스로 간주하였다. 이는 기존의 가치사슬모델이 산업구조를 일방향적으로만 표현할 수 있었던 것에서 쌍방향적의 상호작용이 복잡하게 일어나고 있는 변화를 반영할 수 있는 모델이라고 할 수 있다.

서비스 가치네트워크는 다양한 서비스 경제주체인 소비자, 서비스 제공자, 공급자 등이 유기적으로 결합되어 있는 가치 창출 환경을 뜻한다(Kwon et al, 2014). 이 모델은 다섯 가지의 주체(actors)를 포함하는데, 그것은 고객(consumers), 서비스 제공자(service provider), tier 1(1단계), tier 2(2단계)와 보조적 지원자(Auxiliary Enablers)이다. 그리고 사회, 문화, 경제, 정치적인 상황적 요인들도 생태계에 중요한 영향을 미치는 요인들로 간주하고 있다. 이들이 제시한 개념적 모델에 따르면 서비스 제공자, 공급 주체들과 소비자들 사이에는 물론이고, 소비자 간에도 네트워크가 형성된다(Kwon et al, 2014). Basole과 Rouse는 이러한 개념을 바탕으로 하여 항공우주, 소매, 자동차, 헬스케어, 통신 등 다섯 개 산업 생태계를 서비스 가치 네트워크를 사용하여 도식화 시켰다.

Basole과 Rouse(2008)이 제시한 서비스 가치 네트워크의 개념적 모델은 아래 <그림 1>과 같으며, 각 주체별 역할 및 내용을 요약하면 아래 <표 1>과 같다.

국내에서 서비스 산업 네트워크를 적용한 선행연구는 현재 진행 중이며, 최근의

<그림 1> 서비스 가치네트워크 개념모델



출처: Basole et al, 2008; Kwon et al, 2014 인용

<표 1> 가치행위 주체별 역할 및 내용

구분		내용
소비자 (Consumer)		<ul style="list-style-type: none"> 서비스 제공자와 여러 지원자(Enablers)로부터 생산된 서비스가 소비자의 단계에서 가치로 발현됨 현대의 소비자는 고품질의 고객 맞춤형 서비스를 빠르게 제공받고자 하며 가치네트워크에서 능동적으로 활동 고객이 만족할 때만 서비스 제공자의 이익이 발생
서비스 제공자 (Serviceprovider)		<ul style="list-style-type: none"> 서비스 제공자는 다양한 조력자(Enablers)와 상호작용을 함 소비자와 상품 혹은 서비스를 연결하는 주요 지점 네트워크상에서 반드시 하나 이상의 주체가 존재함
지원자 (Enablers)	제1결합 (Tier1)	서비스 제공자(Service provider)에게 직접 상품과 서비스를 제공(예: 프로듀서, 제조업자, 또 다른 서비스 공급자)
	제2결합 (Tier2)	제 1결합 조력자(Tier 1 Enabler)에게 상품과 서비스를 제공(재료 공급업체, 부품 제조업체 등)
	보조 (Auxiliary)	특정 산업에 국한 되지 않고 생태계 전반적으로(Entire Ecosystem) 영향을 미치는 중요한 기능(정부기관, 금융기관, 인프라 제공업체 등)
상황적 영향 (Contextualinfluences)		<ul style="list-style-type: none"> 사회, 문화, 경제, 정치적인 상황은 산업 생태계 개별 주체들의 행동에 영향을 미치는 중요한 요인이며 서비스 가치 네트워크의 구조를 개념화 할 때 반드시 고려해야 함

출처: Basole & Rouse(2008) 참고, Kwon et al(2014) 인용하여 연구자 재구성.

연구에서는 서비스의 개념을 고객과 서비스 제공자가 함께 참여하여 공동으로 가치를 창출하는 서비스 시스템 또는 서비스 네트워크로 본다(Kim et al, 2008). 서비스 네트워크에 관한 선행연구는 개념적 연구와 분석 프레임워크에 관하여 다양하게 발표되고 있다. 그중 서비스 에코시스템의 관점에서 비즈니스 네트워크에 게임이론을 적용한 Tian & Ray(2008)가 있으며, 금융 서비스 네트워크를 중심으로 서비스 가치 네트워크에 영향을 주는 요인에 대한 연구를 한 Kim et al(2008)의 연구가 있다. 또한 문화예술분야에서는 서비스 네트워크로 문화 산업의 범용적 모델을 도출해 전시, 공연, 출판 산업의 생태계를 분석한 Kwon et al(2014)의 연구가 있다.

Kwon et al(2014)의 문화예술산업 서비스 가치네트워크 모델의 큰 특징은 문화 예술산업 소비를 향유시장(enjoyment, 관람)과 소유시장(possession, 구매)으로 양분화 하여, 소비자의 유형을 기준으로 단계별 주체를 정의하였다는 점이다. 그리고

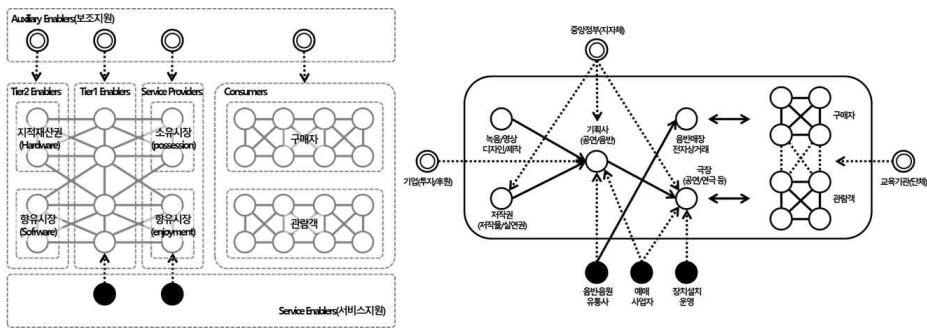
<그림 2>와 같이 공연산업의 특성상 예술 상품의 서비스를 소비자에게 제공하기 위해서는 다양한 종류의 서비스 지원자가 존재하며 그 역할이 매우 크다는 점을 지적하고 서비스 가치네트워크의 기본 모델에서 서비스 지원을 추가한 것이 특징이다.

Ⅲ. 연구 설계

본 연구는 뮤지컬분야의 전문가 인터뷰를 통해 현재의 뮤지컬 산업 생태계를 살펴보고 전략 및 해결방안을 도출하고자 한다. 또한 이를 바탕으로 서비스 가치네트워크 모델을 이용하여 뮤지컬 생태계를 도식화하고, 해결우선순위를 알아본 다음, 바람직한 뮤지컬 산업생태계의 To-Be 모델을 연구목적으로 한다. 본 연구의 목적을 수행하기 위한 구체적인 실행단계는 <그림 3>과 같다.

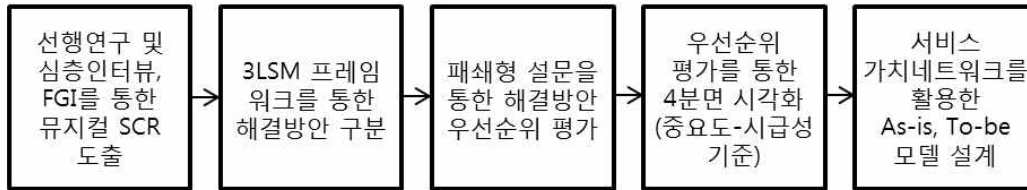
본 연구는 뮤지컬 산업의 현상과 문제점을 파악하기 위한 탐색적 연구가 요구되며

<그림 2> 문화예술산업 및 공연시장의 서비스 가치네트워크 모델



출처: Kwon et al, 2014 인용

<그림 3> 연구 프로세스



그에 따른 발전방안을 수립하고 우선순위를 도출하기 위해 SCR방법론을 도입하였다.

먼저 뮤지컬 산업의 현상과 문제점을 살펴보기 위해 2008년과 2011년도 뮤지컬 실태조사, 문화체육관광부에서 발간하는 공연예술실태조사 보고서 자료를 중심으로 선형연구를 실시하였고, 관련분야의 전문가이자 뮤지컬 업계의 핵심 주체인 총 13인의 심층인터뷰와 FGI(Focus Group Interview)를 병행하여 해당 요인을 도출하였다. 도출된 요인은 뮤지컬 서비스 가치네트워크의 생태계 구성 단계 및 기존 선형연구에 따라 창작(기획) → 제작 → 유통 → 소비의 순서로 구성하였으며 이를 현상(S), 문제점(C) 그리고 해결방안(R)의 흐름으로 분석하였다.

또한, 3LSM(3 Level Service Model)의 프레임 워크를 도입하여 해결방안을 구분하였다. 3LSM 이란 세 가지 수준의 단계별 서비스 모델을 일컫는 말로 가장 높은 수준은 국가차원의 산업간 융합을 통한 신산업 모델 혹은 정부차원의 새로운 혁신 모델이 위치하고 (NSM: National Level Service Model), 중간수준은 NSM 산하의 개별산업을 위한 신 사업모델(ISM: Industry

Level Service Model), 가장 낮은 수준으로 개별 기업 수준의 신 사업모델(CSM: Corporate Level Service Model)이 있다 (Kwon, 2010).

이 후 도출된 해결방안에 대하여 동일한 전문가 중 10인을 대상으로 폐쇄형 설문을 통한 정량적 평가 지표를 사용하여 전문가 평가를 실시하였다. 사용된 정량적 평가 지표는 산업 육성을 위한 정책 방향의 우선순위를 평가하기 위하여 미래 비즈니스 후보과제를 사전 검증하고 평가하는 방법인 BMO(Bruce Merrifield-One)평가방법론, 재정 사업 자율 평가, 예비 타당성 조사 제도, 신사업 체크리스트 등을 준용하였다 (Kwon et al, 2012). 최종적으로 전문가들의 의견을 반영하여 총 6개 항목인 중요도, 실행용이성, 시급성, 중복성, 과급도, 공공성으로 결정하였다.

또한 뮤지컬 시장의 문제점 해결방안에 대한 우선순위를 7점 척도로 평가를 실행하여 도출된 평균 점수를 바탕으로 중요도와 시급성을 기준으로 4분면에 측정값을 제시 하였다(Kwon et al, 2012). 본 연구의 수행을 위해 선정된 전문가 리스트는 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 전문가 리스트

구분	인원(명)		비고
	현상/문제도출(인터뷰/FGI)	해결방안(폐쇄형 설문)	
창작	5	3	연출 및 기술 감독, 디자이너 등
제작	5	4	프로듀서, 공연제작사 대표 등
유통	3	3	공연 기획사 과장급 이상 등
합계	13	10	-

마지막으로 연구결과를 바탕으로 서비스 가치네트워크를 활용하여 국내 뮤지컬 산업의 현상을 반영한 As-Is 생태계 모델과 앞으로 나아가야 할 바람직한 To-Be 생태계 모델을 도출하였다.

IV. 결과 분석

4.1 뮤지컬 시장의 SCR

뮤지컬 서비스 가치 네트워크의 생태계 구성 단계에 SCR 방법론을 적용하여 각 단계별 문제점과, 문제점의 원인규명 및 해결 방안을 제시하고자 한다. 구체적인 내용은 다음의 <표 3>과 같다.

4.2 뮤지컬 산업의 해결방안 및 우선순위 도출

4.2.1 해결 방안 도출

2008년, 2011년 뮤지컬 실태조사 자료와 공연예술관련 보고서 및 선행연구 고찰과 뮤지컬 시장의 전문가 13인의 심층인터뷰를 통하여 다음 <표 4>의 해결방안이

도출되었다. 도출된 요인은 뮤지컬 산업 가치사슬의 프로세스에 따라 구성하였으며, SCR방법론의 해결방안 영역에서 도출하였다. 각각의 해결 방안은 선행연구에서 진행하였던 것과 같이 국가 차원에서 지원하고 해결해야 할 분야(NSM: National Service Model)와 산업 차원에서 내부 구성원의 합의를 통해 해결해야 할 분야(ISM: Industry Service Model)로 구분하였다.

그 결과, 뮤지컬 시장의 산업화는 그 기간이 짧고 공연예술분야가 오랜 세월 이윤 창출 영역이 아니라 지원의 영역으로 간주되었기에 해결방안 중 많은 부분은 법제도의 개선과 산업 이해관계자들의 협력이 함께 필요한 것으로 나타났다. 이는 뮤지컬이 국내 공연예술장르 중에서는 가장 산업화가 되었으나, 아직까지 영리와 비영리의 개념을 넘나들고 있는 뮤지컬 산업의 특성을 보여주는 것이라 할 수 있다.

향후 바람직한 산업으로의 발전과 뮤지컬 시장 확대를 위해서는 산업관계자들이 협력하여 뮤지컬 공연 관련 학과와 각 제작사들이 연계하여 창작 작품 개발 시스템을 정착시키고, 잠재적 관객을 발굴하기 위한

<표 3> 뮤지컬 시장의 SCR

구분	창작/기획	제작	유통	소비
현상	1) 라이선스 작품과 창작 작품이 공존 2) 흥행에 성공하여 이윤이 나는 대극장 공연은 라이선스 작품이 대부분임	1) 제작사의 In-House 시스템에 의한 제작방식(이연자 외, 2010) 2) 홍보대행사, 장치설비 대여, 티켓 대행사, 라이선싱 에이전시 등 일부 서비스 지원 기능은 대부분 외주 3) 투자자의 영향력이 큼	1) 뮤지컬 전용극장이 생겼으나 오픈런 공연은 거의 없음 2) 온라인 티켓판매가 대부분(문화향수실태조사, 2012)	1) 관객의 연령대가 20~30대에 집중 2) 전체 관객의 80% 이상이 수도권의 거주 지역에 집중되어 있음(공연예술실태조사, 2013)
문제 도출	1) 창작콘텐츠 부족 2) 창작인력 부족 3) 라이선스 공연 과열 경쟁으로 인한 비싼 로열티 지급	1) 비체계적인 투자형태 2) 스타캐스팅에 대한 과도한 의존 3) 공연인력에 대한 불합리한 처우	1) 티켓대행사의 독과점 2) 오프라인 티켓 활성화 필요성 3) 장기공연의 부채로 작품의 브랜딩화가 어려움	1) 관객의 다양성 부족 2) 시장파악이 가능한 데이터 부족
해결 방안	1) 창작 작품 개발 시스템 구축 (관련학과 및 기업의 연계 등) 2) 창작인력과 스텝에 대한 정규교육 확충 및 강화 3) 창작 작품에 대한 정부의 지원 확충	1) 제작사 재정 투명성 확보 2) 표준계약서 제도의 현실화, 계약시 가이드라인 제시 3) 세제 혜택 등의 제공으로 투자활성화 유도 4) 업계 종사자들을 대상으로 한 재교육 필요 5) OSMU(One Source Multi Use)의 시장 개발(MD상품, OST등)	1) 전용 공연장 확충 및 장기대관 필요 2) 티켓 구매 정책 다양화 (극장 멤버십 확대, 시즌제 티켓구매 마케팅 등)	1) 관객 개발 프로그램의 도입 2) 외국인 예매 시스템의 활성화 및 도입 3) 통합전산망의 활성화를 통한 시장데이터 확보

관객 개발 프로그램을 제시할 필요가 있으며, 외국인 예매시스템을 보다 편리하게 확대하는 방안을 고민하고, 시장의 현황을 파악하기 위한 데이터를 구축하는데 노력이 필요하다는 결과가 나왔다.

4.2.2 우선 순위 평가 및 도출

4.2.2.1 측정 항목별 점수 평가

뮤지컬 산업의 문제점 해결 방안 13개 항목에 대하여 중요도, 실행용이성, 과급도, 시급성, 공공성, 중복성을 각각 7점 척

도로 점수평가를 실시하였다. 그 결과 우선 도입되어야 할 상위 다섯 가지 방안으로 ‘세제혜택 등의 제공으로 투자활성화 유도’, ‘제작사의 재정 투명성 확보’, ‘창작 작품에 대한 정부의 지원 확충’, ‘창작 작품개발 시스템 구축 방안’, ‘통합전산망의 활성화를 통한 시장 데이터 확보’가 선정되었다. 이것은 국내 창작 작품을 개발하여 자체 콘텐츠를 늘리고, 뮤지컬 시장을 산업적으로 파악할 수 있는 데이터를 확보하고, 투자를 활성화시켜 자본의 유입을 늘려 궁극적으로 바람직한 산업 생태계를 구축할

〈표 4〉 뮤지컬 시장의 문제점 해결방안 (문헌연구 및 전문가 심층 인터뷰, FGI)

구분	해결 방안	영역 ¹⁾
창작 / 기획	① 창작 작품 개발 시스템 구축 - 관련학과 및 제작사 연계로 산학개발 시스템 구축 - 기업문화재단의 후원 등으로 창작 작품 개발 지원 시스템 확충	ISM
	② 창작인력과 스텝에 대한 정규교육 확충 및 강화 - 무대인력에 대한 정규교육제도가 거의 없는 현실 - 뮤지컬 창작인력 양성 및 발굴 정규교육의 확충과 필요성	NSM+ISM
	③ 창작 작품에 대한 정부의 지원 확충	NSM
제작	④ 제작사의 재정 투명성 확보	NSM+ISM
	⑤ 표준계약서 제도의 현실화와 계약 시 가이드라인 제시	NSM+ISM
	⑥ 세제혜택 등의 제공으로 투자활성화 유도	NSM
	⑦ 업계 종사자들을 대상으로 한 재교육 필요	ISM
	⑧ OSMU(One Source Multi Use)의 시장 개발 - 머천다이징, OST 등 부가상품시장 확대 - 타 장르로의 확대 및 시장 개발	ISM
유통	⑨ 전용 공연장 확충 및 장기대관 필요	ISM
	⑩ 티켓 구매 정책 다양화 - 극장 멤버십 확대, 시즌제 티켓구매 마케팅 등	ISM
소비	⑪ 관객 개발 프로그램의 도입 - 잠재관객개발 차원에서 뮤지컬을 접할 기회 증진의 교육 프로그램 등	NSM+ISM
	⑫ 외국인 예매 시스템의 활성화 및 도입	ISM
	⑬ 통합전산망의 활성화를 통한 시장데이터 확보	NSM+ISM

수 있는 기반을 만들어야 한다는 결과가 반영된 것으로 보인다. 앞서 SCR방법론의 현상(Situation)부분에서 드러난 것과 같이 현재 한국 뮤지컬 산업을 견인하는 대부분의 흥행작품은 라이선스 작품으로 해외에 높은 로열티를 지불하고 수입해오는 상황이다. 이에 업계 전문가들은 창작 작품이 부재한 현실에서 소프트웨어적인 측면의 한국 창작 콘텐츠를 만들 수 있는 제반 여건 마련이 가장 필요한 부분이라고 인지하

고 있었다.

8위부터 13위까지의 항목은 대체로 유통, 소비분야에 몰려있는 것으로 나타났으며, 뮤지컬 산업의 하드웨어적인 인프라를 형성하는 요인들을 발전방안의 과제로 뽑았다. 특히 11~13위와 같이 소비자와 가치생성에 직접적으로 관련된 요인들은 상대적으로 순위가 낮았다. 이는 아직까지 관객 개발 프로그램 도입에 따른 효과에 대한 업계의 인지도가 낮고 소위 한류배우들

1) NSM(National Service Model)은 정부차원에서 해결해야 하는 과제로, ISM(Industry Service Model)은 산업차원에서 해결해야 할 과제를 지칭한다. 『서비스 사이언스』, 2006; Kwon et al, 2012 참조

이 출연하는 작품 이외에 외국인 관람객이 많지는 않기 때문이라는 견해가 있었다. 이와 같은 결과를 요약하자면 <표 5>와 같다.

6가지 측정항목 중에서 시급성이 가장 높은 평가를, 실행용이성이 가장 낮은 평가를 받은 데 주목할 필요가 있다. 이는 전문가들이 뮤지컬 시장의 발전을 위해서는 제시된 방안들을 시급히 해결해야 하는 과제라고 인식하고 있다. 그러나 그 동안의 관행이나 업계 내부의 합의를 모으는 등의 제도적 정비의 어려움 때문에 이 방안들을 실행에 옮기기는 쉽지 않을 것으로 사료된다.

따라서 산업의 발전을 위해 정부와 산업 이해관계자들이 함께 정기적으로 의견을 나누고 제도에 반영할 수 있는 공신력 있는 협의체 구성이 시급해 보인다. 전문가들은 현재 각 이해관계자별 협의체는 존재하나 실질적으로 유명무실하고 각 이해관계자들의 의견을 고루 반영하기 힘든 구조라는 어려움을 토로하였다.

<표 5> 측정항목별 점수평가 결과(2차 폐쇄형 설문, 전문가 1명)

항목	중요도			실행용이성			파급도			시급성			공공성			중복성			우선순위	
	평균	가중치	소계	평균	가중치	소계	평균	가중치	소계	평균	가중치	소계	평균	가중치	소계	평균	가중치	소계		
1	창작 작품 개발 시스템 구축	6.15	0.174	1.070	4.77	0.148	0.706	5.77	0.179	1.033	5.69	0.182	1.036	5.54	0.166	0.920	3.92	0.152	0.596	4
창작	창작인력과 스템에 대한 정규교육 확충 및 강화	5.62	0.174	0.978	4.69	0.148	0.694	5.46	0.179	0.977	5.46	0.182	0.994	5.31	0.166	0.881	4.31	0.152	0.655	7
	창작 작품에 대한 정부의 지원 확충	5.62	0.174	0.978	4.85	0.148	0.718	5.92	0.179	1.060	6.23	0.182	1.134	6.08	0.166	1.009	3.69	0.152	0.561	3
	제작사의 재정 투명성 확보	5.92	0.174	1.030	3.92	0.148	0.580	6.08	0.179	1.088	6.15	0.182	1.119	5.54	0.166	0.920	4.85	0.152	0.737	2
제작	표준계약서 제도의 현실화와 계약시 가이드라인 제시	5.69	0.174	0.990	4.31	0.148	0.638	5.08	0.179	0.909	5.62	0.182	1.023	5.38	0.166	0.893	5.00	0.152	0.760	6
	세제혜택등의 제공으로 투자활성화 유도	5.62	0.174	0.978	4.62	0.148	0.684	6.00	0.179	1.074	6.46	0.182	1.176	5.38	0.166	0.893	5.38	0.152	0.818	1
	업계종사자들을 대상으로 한 재교육 필요	4.77	0.174	0.830	3.77	0.148	0.558	4.92	0.179	0.881	4.92	0.182	0.895	4.62	0.166	0.767	5.08	0.152	0.772	10
	OSMU의 시장개발	4.08	0.174	0.710	4.54	0.148	0.672	4.92	0.179	0.881	4.23	0.182	0.770	3.77	0.166	0.626	4.15	0.152	0.631	12
유통	전용 공연장 확충 및 장기대관 필요	5.54	0.174	0.964	4.54	0.148	0.672	5.46	0.179	0.977	5.38	0.182	0.979	5.00	0.166	0.830	3.85	0.152	0.585	8
	티켓 마케팅정책 제고	4.31	0.174	0.750	4.92	0.148	0.728	5.08	0.179	0.909	5.15	0.182	0.937	4.85	0.166	0.805	4.31	0.152	0.655	9
소비	관객 개발 프로그램의 도입	4.31	0.174	0.750	3.92	0.148	0.580	4.69	0.179	0.840	5.08	0.182	0.925	4.38	0.166	0.727	4.38	0.152	0.666	11
	외국인 예매시스템의 활성화 및 도입	4.00	0.174	0.696	4.23	0.148	0.626	4.31	0.179	0.771	4.31	0.182	0.784	3.77	0.166	0.626	4.62	0.152	0.702	13
	통합전산망 활성화를 통한 시장데이터 확보	5.69	0.174	0.990	4.15	0.148	0.614	5.54	0.179	0.992	5.69	0.182	1.036	4.85	0.166	0.805	5.38	0.152	0.818	5
	평균	5.18		0.90	4.40		0.65	5.33		0.95	5.41		0.99	4.96		0.82	4.53		0.69	

4.2.2.2 해결방안 우선순위 도출

실행 단위에서 우선 도입해야 할 과제 측정을 위해 컨설팅 영역에서 주로 활용하는 2가지 축인 중요성과 시급성을 적용하여 <그림 4>와 같이 4분면의 축에 포트폴리오를 구성하였다.

전체 13개의 해결 과제 중 ‘제작사의 재정 투명성 확보’, ‘세제혜택제공 등 투자 활성화 유도’, ‘창작 작품에 대한 정부의 지원 확충’, ‘통합전산망 활성화 통한 시장데이터 확보’, ‘창작 작품 개발 시스템 구축(관련학과 및 기업의 연계 등)’, ‘표준계약서 현실화, 계약 시 가이드라인 제시’, ‘전용 공연장 확충 및 장기대관 필요’, ‘창작인력, 스텝에 대한 정규교육 확충 및 강화’ 의 총 8개가 3사분면에 위치하여 중요하면서 시급하게 해결해야 하는 과제로 나타났다.

앞서 총 6개의 평가기준(중요도, 실행용이성, 파급도, 시급성, 공공성, 중복성)으

로 항목별 우선순위의 결과와도 동일하게 창작작품에 관한 전략적 방안들이 상위에 위치하였다. 따라서 창작 작품 제작에 관한 지원 내용과 재정과 투자에 관련된 자본에 관련된 내용들이 뮤지컬 시장에 있어서 현재 중요하면서도 시급히 해결해야 하는 전략적 과제로 나타나는 것을 볼 수 있다. 특히 ‘세제혜택제공 등 투자 활성화 유도’는 시급성에서 ‘창작 작품 개발 시스템 구축’은 중요도에서 가장 높은 점수를 받았으며, ‘제작사 재정 투명도 확보’는 중요도와 시급성 모두 높은 점수를 받았다. 이는 아직까지도 주먹구구식으로 전개되는 뮤지컬 업계의 경영방식에서 벗어나 재정적 투명성을 통해 이해관계자 간의 신뢰관계를 확보해야 한다. 그리고 정부 차원에서 투자활성화를 유도하여 공연에 유입되는 산업자본을 늘려 창작작품 개발 및 시스템 구축을 해야 한다는 업계 관계자들의 인식을 확인

<그림 4> 뮤지컬 시장 문제점 해결 방안 우선순위 (중요도-시급성 기준)



할 수 있다. ‘업계종사자를 대상 재교육 필요’, ‘티켓 마케팅 정책 제고’, ‘관객 개발 프로그램의 도입’, ‘OSMU의 시장 개발’, ‘외국인 예매시스템의 활성화 및 도입’의 다섯 가지 항목은 여전히 하위에 머물러 있어 수요자 개발에 관한 정책은 상대적으로 그 중요도와 시급성이 낮은 것으로 나타났다.

V. 뮤지컬 생태계 To-Be 모델 도출

뮤지컬 서비스 가치 네트워크의 모델에 따라 각 가치 행위 주체별 역할 및 내용을 재 정의한 다음, SCR방법론에 따라 도출된 내용인 현상(Situation)에 맞춰 일차적으로 현 상황의 As-Is 생태계 모델을 그릴 것이다. 그리고 제시된 문제점 해결방안과, 그 해결방안의 우선순위에 맞추어 바람직한 To-Be 생태계 모델을 그릴 것이다. 이를 통해 현재의 뮤지컬 산업 생태계가 바람직한 방향으로 나아가기 위해 필요한 시사점을 제시하고자 한다.

5.1 뮤지컬 산업의 서비스 가치네트워크

선행연구를 기반으로 서비스 가치 네트워크 모델을 뮤지컬 시장에 적용해 보면, 뮤지컬은 음악공연산업에 속해있는 하나의 분야로써²⁾ 뮤지컬 공연 관람객이 소비

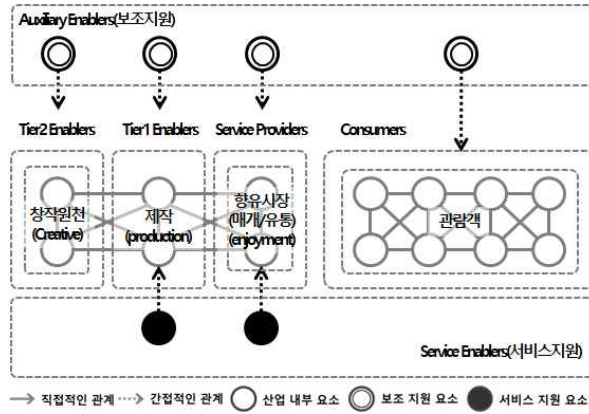
의 대부분을 차지하고 있는 것을 볼 수 있다. 뮤지컬 시장에서 구매자는 흔히 머천다이징 상품이나 뮤지컬 OST를 구매하는 행동으로 가치를 생산한다. 하지만 관람객과 구분되는 소비주체라기보다 뮤지컬을 관람한 소비자 중에 구매자가 포함되어 있는 것이 현실이다. 구매자와 관람객을 비교하기에는 아직 부가가치 상품의 시장이 매우 작은 규모이므로 선행연구처럼 구매자와 관람자를 양분화 시키는 것은 뮤지컬 산업에 적합하지 않은 것으로 보인다. 따라서 본 연구에서는 서비스 지원단과 관람객을 중심으로 하는 가치 네트워크 모델을 뮤지컬 산업에 적용시킬 것이다. 이것을 도식화하면 아래 <그림 5>와 같다.

5.2 뮤지컬 서비스 가치네트워크 As-Is 모델 도출

위에서 정의한 뮤지컬 산업의 가치네트워크의 단계별 구분과 가치행위주체들에 따라서 뮤지컬 산업의 서비스 가치네트워크 모델을 만들어 생태계를 도식화 할 것이다. 현재의 생태계를 보고, 도출된 발전방안을 반영하여 바람직한 뮤지컬 생태계의 To-Be 모델을 그린 후, 한국 뮤지컬이 바람직한 선순환 생태계를 구성하여 산업으로써 안착하기 위한 시사점을 제시할 것이다. 먼저 SCR방법론에서 나온 뮤지컬 산업의 현상을 반영한 As-Is 생태계 모델은 다음 <그림 6>과 같다.

2) 문화체육관광부의 문화콘텐츠산업분류의 분류표에 따른 범위 정의

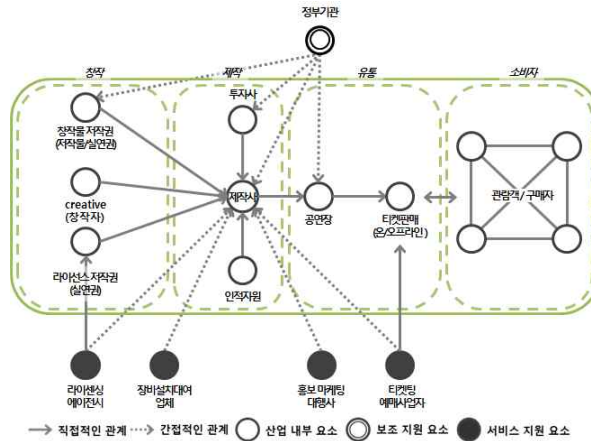
<그림 5> 뮤지컬 산업의 서비스 가치네트워크 개념적 모델



<표 6> 뮤지컬 산업의 가치행위 주체별 역할 및 내용 재정의

구분	내용	비고	
소비자 (Consumer)	<ul style="list-style-type: none"> [관람객] 공연이라는 무형의 재화를 향유함으로써 정신적 만족을 얻음 [구매자] 공연관람객 중 부가적인 상품을 소비하는 행위주체, 극장의 식음료·머천다이징(MD) 상품 등의 구매가 대표적임 	공연산업 속성반영	
서비스 제공자 (Service provider)	<ul style="list-style-type: none"> [공연장] 공연상품을 유통시키는 매개체로 공연 관람활동에 이용되는 시설 [공연장 부대시설] 공연관람활동을 보조하고 부가 가치를 생산하는 장소(예: 커피숍, 식당, MD판매대 등의 부대시설) 	공연산업 속성반영	
조력자 (Enablers)	제1결합 (Tier1)	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 제공자에게 직접 상품과 서비스를 제공 (예: 프로듀서, 제조업자, 또 다른 서비스 공급자) 	공연산업 속성반영
	제2결합 (Tier2)	<ul style="list-style-type: none"> 제1결합 조력자에게 상품과 서비스를 제공 (재료 공급업체, 부품 제조업체 등) 	공연산업속성/ 뮤지컬특성반영
	보조 (Auxiliary)	<ul style="list-style-type: none"> 특정 산업에 국한 되지 않고 생태계 전반적으로 (Entire Ecosystem) 영향을 미치는 중요한 기능 (정부기관, 금융기관, 인프라 제공업체 등) 	문화예술산업속 성/정부지원과 교육
	서비스 지원 (Service)	<ul style="list-style-type: none"> 프로젝트 단위로 공연 활동에 필요한 서비스 지원을 수행 하는 주체, 주로 비상시적인 계약고용의 형태 	공연산업속성/ 뮤지컬특성반영
상황적 영향 (Contextual influences)	<ul style="list-style-type: none"> 사회, 문화, 경제, 정치적인 상황은 산업 생태계 개별 주체들의 행동에 영향을 미치는 중요한 요인이며 서비스 가치네트워크의 구조를 개념화 할 때 반드시 고려해야 함. 	기존과 동일	

<그림 6> 한국 뮤지컬 서비스 가치 네트워크 (As-is 생태계 모델)



SCR방법론에서 제시되었던 현재의 한국 뮤지컬 시장을 가치사슬 단계로 살펴보면, 첫 번째로 창작단계의 경우 국내에서 상연되는 상업 뮤지컬의 개수는 창작 뮤지컬이 많지만, 매출의 순위나 인지도를 본다면 라이선스 공연이 압도적이라고 할 수 있을 정도로 시장 점유율이 높다. 따라서 창작의 단계에서는 음악, 대본, 가사 등을 쓰는 창작자(creative)가 주체로 있어야 하고, 국내 시장의 특수성에 따라 한국 오리지널 창작 작품의 저작권과, 라이선스 저작권(상연권)이 중요한 가치를 생산하는 주요 주체로 있어야 한다.

두 번째인 제작단계에서 한국 뮤지컬 시장의 특성은 제작사 안에 프로듀서와 제작 감독, 홍보마케팅, 행정 지원 팀 등 모든 기능을 내부에서 소화하는 In-house 시스템이라는 것이다. 또한 국내 제작사들은 정부 출연 모태펀드에서 투자를 받거나, 혹은 기업에게서 투자를 받는데, 이러한 투자금이

없으면 제작사 자체적으로 공연을 올리는 일은 불가능하다. 또한 투자사는 자금을 투자 한 이후에 작품제작에 관여하지 않는 구조로 되어있다. 이 제작단계에서는 창작자 이외의 모든 스태프, 배우, 오케스트라, 무대 감독, 크루 등 모든 필요한 인력과 계약을 하게 된다.

세 번째로 공연장은 상품을 유통시키는 매우 중요한 주체로 소비자가 공연을 처음 만나게 되는 매개 장소이기도 하다. 뮤지컬 산업에서 소비자는 완성된 작품을 보기 전에 티켓을 구매하고, 그리고 구매한 티켓으로 공연장에 입장하여 상품을 경험할 수 있는 권리를 획득한다. 따라서 공연장과 티켓 판매/예매는 소비자와 제작사 측을 매개시켜주는 중요한 접점이다.

마지막 네 번째로 뮤지컬 소비자는 앞서서 언급했던 것과 같이, 공연을 관람한 관람객들 중 일부가 머천다이즈 상품이나 OST 같은 부가가치 상품을 구매한다. 따라

서 뮤지컬 산업에서 소비자는 콘서트나 미술시장 같은 선행연구의 문화산업에서 나타난 것과는 다르게 관람객과 구매자를 동일한 위치에 있는 관계로 설정하였다.

5.3 뮤지컬 서비스 가치네트워크 To-Be 모델 도출

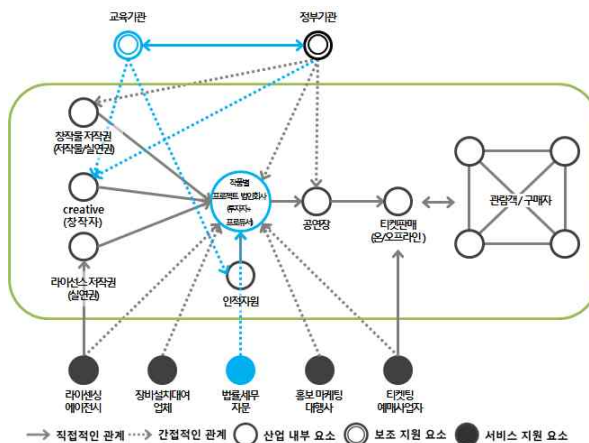
SCR방법론에서 나온 뮤지컬 산업의 문제점을 해결하기 위한 방안의 우선순위를 도출한 내용을 적용시켜 <그림 7>과 같은 To-Be 생태계 모델을 설계하였다.

우선, SCR방법론에서 도출된 해결방안 우선순위를 보면 창작 뮤지컬을 만들 수 있는 환경조성이 시급한 것으로 나타났다. 따라서 뮤지컬 학과가 있는 대학은 학생들이 실질적으로 작품을 창작할 수 있는 능력을 길러주고, 기업과 연계해 상업화 시킬 수 있는 시스템을 제도적으로 안착시키는 등의 노력이 필요하다. 또한 정부는 뮤지컬

산업에서 창작자들을 육성하고 지원해 줄 수 있는 방안을 고민해야 한다. 창작자 육성과 더불어 무대나 조명, 음향 등의 파트에서도 전문인력이 필요한 것으로 나타나 이러한 인력들을 육성하기 위한 교육기관이 요구되어 보조지원파트에 교육기관이 추가되었다. 또한 교육기관이 정부와 공조하여 시장데이터의 수집과 분석을 진행한다면 관계자들이 소비자의 성향을 파악하기에 용이할 뿐만 아니라 산업을 체계적으로 분석하여 전략수립에 도움이 되는 자료를 제공할 수 있을 것이다.

다음으로 전문가들이 언급한 가장 시급하고 중요한 과제 중 하나는 제작사의 재정 투명성이다. 이는 현재 각 뮤지컬 제작사의 자금 운영이 불투명하고 뮤지컬산업으로 유입되는 자본이 효율적으로 사용되고 있지 않다는 점을 나타낸다. 따라서 이러한 점을 해결하기 위해서는 이미 브로드웨이에서는 보편적으로 사용하고 있는 작품별

<그림 7> 한국 뮤지컬 서비스 가치 네트워크 (To-Be 생태계 모델)



SPC(특수목적회사)형태의 회사 운영을 고려할 필요가 있다. 전문가들은 국내 제작사의 자금운영이 불투명한 가장 큰 이유 중에 하나로 상연작품이 적자가 나서 당장 자금유동성문제로 곤란을 겪고 있을 경우, 그 다음 공연을 위해 투자 받은 자금으로 지난 공연의 임금을 지급하는 식의 악순환을 되풀이하기 때문이라고 하였다. 이러한 병폐를 없애기 위해서 브로드웨이에서 보편적으로 사용하고 있는 프로젝트 법인의 방식이 도입된다면, 공연을 위해 투자금을 온전히 해당공연에만 충실히 사용하게 되어 경영과 재정운영의 투명성이 보다 확보 될 수 있을 것이다.

마지막으로 이해관계자들의 협의체를 만들어 각 협의체의 결정이 실효성 있는 권한을 가져야 한다는 것이다. 이 중에 공연노동자들의 권리를 도모하는 것이 중요한 문제해결방안 중 하나로 지목되었다. 전문가들은 현재 ‘표준계약서 현실화, 계약시 가이드라인 제시’가 필요하지만 현재는 인맥과 구두로 이루어졌던 계약 등에 익숙해 있는 관행에 따라서 이루어지고 있지 않다고 하였다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서 각 제작사나 회사뿐 아니라, 뮤지컬 업계 전체적으로 계약을 진행하거나 정산을 하는 경우에는 반드시 전문적인 법률/세무 서비스를 받아야 한다는 인식의 전환이 필요하다.

또한 문체부 업무보고(2015)³⁾에 따르면, 올해 출범한 공연예술통합전산망은 아

직까지 법적 근거가 마련되지 않았으며, 이에 따라 공연입장권 판매집계정보에 대한 연계율 등의 참여율이 미미한 것이 가장 큰 문제점으로 나타났다. 통합전산망 활성화와 데이터 구축을 위해서는 산업의 이해관계자들의 의견을 종합하고 논의하는 자리가 있어야 하며 그 결정 역시 실질적인 효력을 발휘할 수 있는 협의체를 통해 모든 관계자를 납득시키고 추진해 나아갈 필요가 있다.

VI. 결 론

본 연구는 뮤지컬 산업의 선순환 생태계를 구성하고 산업의 발전을 촉진시키기 위한 기초연구로, 뮤지컬 산업의 구조와 특성을 분석하여 현 상황을 진단하고 바람직한 선순환 생태계 형성을 위한 시사점을 제시하고자 한다. 이를 위해 산업화의 단계에 들어선 뮤지컬 시장의 현상을 살펴보고, 문제점을 진단하여 해결방안과 그 방안에 대한 우선순위를 도출하였다. 그리고 도출한 내용을 바탕으로 현재의 뮤지컬 산업 생태계를 그리고, 해결방안을 반영한 바람직한 뮤지컬 산업 생태계를 그려 시사점을 도출하였다. 본 연구에서 도출한 차이점을 바탕으로 한국 뮤지컬 시장의 자생적 발전을 위한 다음의 결론을 도출하였다.

우선 한국시장의 자생적 발전을 위해서는 창작 작품의 개발이 중요하다는 것이다.

3)참고: 정책브리핑 <http://www.korea.kr/policy/pressReleaseView.do?newsId=156033860>

국내의 경우, 작품 인큐베이팅을 실행하는 곳이 극소수인 현실에서 정부의 작품개발을 위한 꾸준한 지원이 중요하며, 장기적으로는 각 제작사나 극장에서 뮤지컬의 개발을 위한 시스템을 구축해 나가는 것이 필요하다. 무엇보다 현실적인 실현가능성을 높이기 위해서 정규교육의 커리큘럼을 보다 내실 있게 만들고, 제작사들과 연계하여 창작 작품 개발 시스템을 정착시키는 것을 제안한다.

다음으로 표준계약서 제도의 현실화와 계약 시 가이드라인 제시가 시급한 해결 문제중 하나로 뽑힌 것에서 볼 수 있듯이 공연 노동자들에 대한 처우증진이 필요하다. 미국의 경우, 스탭과 배우, 극장의 청소조직에 대한 처우까지 노동조합과 고용자들의 협상으로 결정하고 있으며 이해당사자들 간의 정례화 된 논의 채널이 존재한다. 그러나 한국은 단체나 모임을 대표하는 공신력 있는 협의체가 전무하다. 따라서 억울한 대우를 받아도 이를 바로잡을 수 있는 통로가 없다.

본 연구는 뮤지컬관련 연구 분야에서 생태계의 관점으로 처음 접근한 시도로 한국의 뮤지컬 시장을 산업의 관점에서 보고, 이를 서비스 가치네트워크라는 모델을 사용하여 분석하였다. 따라서 서비스 산업의 특성을 살려 뮤지컬 생태계를 도식화하여 학문적인 의의를 지닌다. 또한 한국 뮤지컬의 문제점을 진단하고 해결방안을 도출하

여 그에 대한 우선순위를 평가했다는 점에서 업계에 실질적인 도움을 줄 수 있다고 판단된다. 그리고 시급히 해결해야 할 문제들과 상대적으로 덜 중요한 문제들을 구분하여 먼저 해결해야 할 과제에 집중할 수 있다는 점에서 본 연구의 실무적인 시사점을 찾을 수 있다.

하지만 연구 및 분석과정에서 다음과 같은 몇 가지 한계점을 안고 있다. 우선 한국 뮤지컬 산업을 파악할 수 있는 데이터 부족으로 산업파악에 필요한 정량적인 분석에 한계가 있었다는 점을 들 수 있다. 국내의 뮤지컬 제작사의 현황에 대한 세부적인 자료 등 구체적인 자료가 희박하여 보고서 등 기존문헌이나 산업 종사자와 전문가의 추정에 의해 연구를 진행할 수밖에 없는 것은 아쉬운 점이였다. 또한 뮤지컬 산업에 영향을 미치는 시대적, 환경적인 상황을 서비스 가치네트워크의 모델에 모두 적용시켜 나타내기 어렵다는 한계점이 있다. 마지막으로 서비스 가치 네트워크는 생태계 내부의 구성원과 산업의 관계망을 한눈에 볼 수 있는 장점이 있지만, 산업에서 해당 가치행위주체가 가지는 영향력 혹은 중요도의 크기 등이 표현되지 않는 한계점이 있다. 이러한 한계점들은 후속연구에서 보완하여 앞으로 더욱 다양한 관점에서 한국 뮤지컬의 바람직한 산업화와 발전을 위한 연구가 활발히 이루어졌으면 한다.

References

- CH Tian, BK Ray, J Lee, R Cao, and W Ding (2008), BEAM: A framework for business ecosystem analysis and modeling, *IBM Systems Journal*, 47(1), 101-114
- Cha, D. W. and You, J. Y. (2013), *The Concept of Creative Economy and Analysis Policies of Leading Countries*, Korea Institute of Science & Technology Evaluation and Planning, ISSUE PAPER, 2013-01
- Choi, K. T. (2008), Evaluation of Value Chain Models for Culture & Tourism, *Journal of Tourism Sciences*, 32(6), 125-144
- Choi, Y. H. (2014), Direction of Creative Economy Policy based on the Content Industry Policy, *GRI REVIEW*, 16(1), 393-414
- Go, J. M. (2003), *Entered the industrialization, Performing Arts*, Samsung Economics Research Institute(SERI)
- Goo, M. M. (2000), *Development Plan of Cultural Industry*, Eulyoo Publishing Co.
- Goo, M. M. (2005), Economic Contributions of Creative Industries and Some Policy Implications for Seoul Metropolitan Area, *Seoul Studies*, 6(3), 101-120
- Hanzawa, S. (2005), Characteristics of the Division of Labor and Geography in Japanese Home Video Game Industry, *Geographical review of Japan*, 78(10), 607-633.
- Huh, E. Y. (2013), *A Study on the Supporting Policy for Oversea Expansion of Performance: Focused on Musicals*, Korea Culture & Tourism Institute
- Huh, E. Y., Kim, S. G. and Choi, D. I. (2006), *Preliminary study on performing arts investment fund establishment*, Korea Culture & Tourism Institute
- Jung, B. S. (2007), *Development Strategy of the Cultural Contents Industrial Cluster in Seoul*, Seoul Development Institute
- Kim, D. J. and Park, J. H. (2006), Determination Factors of Competitiveness of Urban Cultural Industries: Focused upon the Relative Level of Importance by Analytical Hierarchy Process, *Korean Public Administration Quarterly*, 18(1), 311-333
- Kim, Y. J. and Jin, S. H. (2008), Study on Factors that effect on Service Value Network-Focused on Financial Service Network, *Korea Society Of Management Information Systems Autumn Conference*, 68-74
- Koivunen, H. and Kotro, T. (1998), Value chain in cultural sector, *Association for Cultural Economics International conference Barcelona*, 14-17
- Korea Arts Management Service (2008), 2008 Survey on The Muscial, Ministry of Culture, Sport and Tourism
- Korea Arts Management Service (2011), 2011 Survey on The Muscial, Ministry of Culture, Sport and Tourism

- Korea Arts Management Service (2008-2013), 2008-2013 Survey on The Performing Arts, Ministry of Culture, Sport and Tourism
- Korea Creative Content Agency (2004), The Economic Impacts of Cultural Contents Industry
- Korea Development Institute (2003), Comprehensive Study on Industrial Competitiveness of Korea
- Korean Research Institute for Human Settlements (2001), *Pioneers in spatial theories*, Hanul Academy
- Kwon, H. I. (2010), *Service Model*, HANKYUNGSA
- Kwon, H. I. and Lee, J. H. (2014), Establishment of Service Value Network Modeling for the Cultivation of the Culture and Art Industry and a Comparison of its Characteristics, *The Journal of cultural policy*, 28(1), 65-89
- Kwon, H. I., Yang, T. G., Joo, H. Y. and Lee, J. H. (2012), A Strategic Approach to Problem-Solving in the Market of Art Decorations for Buildings, *The Journal of cultural policy*, 26(1), 127-146
- Lee, C. W. (2001), The international competitiveness analysis of Michael E. Porter, *Korea Research Institute for Human Settlements*, 5(235), 60-65
- Lee, G. I. (2010), Globalization and Culture Industry: Broadway Musical, the Global Brand, *Journal of American studies*, 43(3), 133-169
- Lee, S. H. (2013), *An Empirical Study for the Value Chain network of the Korea Mobile Industry*, Doctoral dissertation, The Graduate School of Hankook University of Foreign Studies, Korea
- Lee, Y. W. (2012), Cultural/Creative Industries : Background and Meaning of Discourse Formation Process, *Humanities Contents*, 26, 9-31
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey : a new ecology of competition. *Harvard business review*, 71(3), 75-83
- Park, K. S. and Lee, C. W. (2010), The Impact of Value Chain Reorganization on Regional Economy: The Case of Daegu Cultural Contents Industry, *Journal of the Economic Geographical Society of Korea*, 13(4), 601-622
- Peppard, J. and Rylander, A. (2006), From value chain to value network: Insights for Mobile Operators, *European Management Journal*, 24(2), 1-22
- Porter, M. E. (2008), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Simon and Schuster
- R. C. Basole and W. B. Rouse (2008), Complexity of service value networks: Conceptualization and empirical investigation, *IBM Systems Journal*, 47(1), 63.
- Rhee, H. J. (2014), *Extended Methodology of System Dynamics Development and Application to the Industrial Ecosystem in the*

- Cinematic Content Industry*, Doctoral dissertation, The Graduate School of Chung-Ang University
- Song, J. H. (2014.07.31.), Irregular investment... Delayed payment of wage... Endemic problem of musical has recur, Seoul Economy
- Throsby, D. (2008), Modelling the cultural industries, *International Journal of Cultural Policy*, 14(3), 217-232.
- Verna Allee (2000), Reconfiguring the value network, *Journal of Business strategy*, 21(4), 1-6
- Yoo, G. S., Joo, H. Y., Kim, J. M., Jung, S. Y. and Kim, H. C. (2012), Industry Structure Analysis on Game Contents in the Perspective of Ecosystem, *Korean Society For Computer Game*, 25(4), 235-244
- Yoo, J. H. and Yoon, S. K. (2010), Ecosystem Configuration and its Structure of Cultural Contents, *The Journal of the Korea Contents Association*, 10(4), 328-339
- Yoon, Y. K. (2014), Analysis of Value Network of Character Industry According to the Change of Media Environment of Multimedia Multichannel, *Journal of Korea Entertainment Industry Association*, 8(1), 35-45
- You, I. K. (2010), The Growth Momentum and Issues of Musical Industrialization in Korea: Focused on the Hyundai Art Theater, The Lotte World Art Theater and The Samsung Visual Arts Foundation, *The Research of Performance Art and Culture*, 21, 403-447

*** 저자소개 ***

· **권혁인(hikwon@cau.ac.kr)**

프랑스 파리 6대학에서 공학 박사학위를 취득하였다. 현재 중앙대학교 경영학과 교수로 재직 중이며 주요 강의 및 연구 분야는 비즈니스모델, 문화예술 일반, 서비스사인언스 등이다.

· **정순규(sgjung818@hanmail.net)**

중앙대학교에서 경영학 석사를 취득하였으며 현재 중앙대학교 문화예술경영학과에서 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 공연 마케팅, 소비자분석, 비즈니스모델 등이다.

· **하누리(moomin0803@naver.com)**

이화여자대학교에서 경영학사를 취득하였으며 중앙대학교 문화예술경영학과에서 석사를 취득하였다. 주요 관심분야는 산업 생태계, 문화산업서비스 및 전략개발 등이다.

· **김현수(maggansalam@naver.com)**

단국대학교에서 경영학 석사를 취득하였으며 현재 중앙대학교 문화예술경영학과에서 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 공연마케팅, 소비자분석, 산업생태계 등이다.

· **이혜림(joryudokgam@naver.com)**

부산대학교에서 디자인학사를 취득하였으며 현재 중앙대학교 문화예술경영학과에서 석사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 관객 행동 분석, 관객 행동 심리, 공연 마케팅 등이다.