

Cost Volume Profit 분석법에 기반한 해외공연예술 수익모델연구

이 희 영*

| | |
|---------------|------------|
| I. 서론 | V. 결론 및 제언 |
| II. 선행연구 | 참고문헌 |
| III. 연구방법 | Abstract |
| IV. 연구결과 및 논의 | |

I. 서론

공연예술의 경영학적 접근방법은 예술을 재화로 간주하고 이론을 적용하는 것이다. 하지만 일반 재화와 달리 공연예술은 시간적·공간적인 제약으로 생산성의 발전이 어렵다. 영화나 애니메이션 혹은 시각예술이나 문학은 제작이나 편집의 과정을 거치거나 간접적인 교감¹⁾이 가능하나 공연예술은 공급자(공연자)와 수요자(관람객)가 무대(유통)를 통해 소비가 이루어지는 시·공간적 제약을 가지고 있고, 노동집약적인 특성으로 많은 인적자본을 필요로 한다. 공연예술의 생산성부문의 문제는 1960년대 Baumol & Bowen에 의해서 문제가 제기되었으며 생산량에 비해 높은 노동임금을 상쇄시킬 수 없기 때문에 생겨난 문제점에 대해 비용질병으로 인한 시장실패라 하고 이에 대한 공공지원의 타당성을 제기하였다.²⁾ 이러한 정책적인 제안은 유럽은 물론 미국의 경우도 공공지원에 대한 정책적 지원에 결정적 기여를 하였고, 공연예술단체를 비롯한 무용공연예술단체의 운영을 위해서는 정부·지자체 등의 지원 또는 후원금 등의 공공지원이 매우 중요한 요소로 인식되게 되었다.

지금까지 비영리 예술단체(무용공연단체를 비롯하여)는 그 목적과 가치를 작품의 예술성에 두기 때문에 손익을 따지는 것은 적합하지 않다는 의견이었다면 이제는 공연예술단체도 단체의 손익을 따져야 한다는 의견이 계속해서 제기되고 있다.³⁾⁴⁾ 이는 전 세계적인 경기성장의 둔화와 불황으로 정부지원 및 후원금이 축소될 수 있으며, 공연소비심리 또한 위축될 수 있기 때문이다. 국내에서도 내수경기의 침체

* 숙명여자대학교 무용과 강사, lee_hy@sookmyung.ac.kr

1) 시각예술이나 문학 등은 예술가(공급)와 관람객(수요자)이 서로 다른 시간과 장소에서 작품을 감상하고 교감할 수 있다.

2) 임상오(2002), 문화산업과 순수예술의 발달, 『정신문화연구』 25(4), p.3.

3) 정달영(2012), 비영리 공연단체의 손익산정에 관한 연구, 『예술경영 연구』 26, p.66.

4) 최동길, 전병준, 박찬희(2011), 국내 공연산업의 수익구조에 관한 연구, 『예술경영 연구』 5(34), p.6.

와 함께 김영란 법 시행⁵⁾의 영향으로 문화예술지원에 대한 기업의 지원이 감소추세에 있으며, 앞으로도 예술계 전반에 미치는 영향이 적지 않을 것으로 예상하고 있다.⁶⁾ 이러한 외부환경의 영향은 대중공연예술 영역보다 순수공연예술 영역일수록 더욱 민감하게 체감된다.

공연예술의 가장 큰 매력은 관객들과의 특별한 교감을 만들어 낼 수 있는 현장성이다. 이러한 뮤지컬, 연극 등은 현장성의 특성으로 회전문 관객⁷⁾이라는 신조어를 뮤지컬시장에 등장시켰다. 이러한 공연감을 반복적으로 행하는 회전문관객들은 뮤지컬이 대중성을 얻는데 커다란 기여를 하였다. 뮤지컬이나 연극은 이미 산업화 초기단계에 진입하였다. 따라서 공연예술의 재화적 특수성만으로 제한하여 공연예술 산업화의 한계를 설명하는 데에는 다소 무리가 있다.

공연예술의 범주 안에서 대중공연예술과 순수공연예술의 상업성에 대한 논의는 선부르면서 민감한 문제이다. 또한, 대중성과 예술성이라는 성격을 놓고 단체의 목적성을 무시한 채 직접적인 단순비교를 하는 것은 무의미하다. 그렇지만 열악한 환경 속에서 순수무용공연예술의 존립을 위해서는 공공지원의 타당성을 근거로 소극적인 행보를 지속할 것이 아니라 단체의 수익모델에 대한 다각적인 모색과 수용여부에 대한 탐색이 반드시 필요할 것이다. 공연예술에 대한 경제학적 접근은 소비자 행동연구 분석, 시장 결정요인 분석, 산업화 비즈니스 모델 등 다양하게 이루어지고 있다.⁸⁾⁹⁾¹⁰⁾¹¹⁾

따라서, 본 연구에서는 순수예술과 대중예술의 경계를 잠시 제한점으로 두고 공연예술이라는 집합 안에서 각각의 단체에 경제학적 수익모델을 적용할 것이다. 이에 공연예술의 대표성을 지니고 있는 미국 브로드웨이 뮤지컬과 영국 웨스트엔드 연극 그리고 미국 뉴욕시티발레단 발레의 수익구조에 대해 Cost Volume Profit 관점에서 분석하고 각 장르별 수익모델의 특성을 논의하고자 한다. 동일한 재화적 특성을 가지고도 왜 다른 수익모델을 가지게 되는지 그 근원을 논의함으로써 무용공연예술의 발전방향을 살펴보고 일부 무용공연에 대해서는 상업성을 염두에 둔 산업적 발전 방향이 가능한지를 제시하는데 본 논문의 목적이 있다

II. 선행연구

1. 공연예술 특성

인간이 표현할 수 있는 모든 행태로 관객과 공연자가 무대라는 특정한 공간을 통하여 실시간 교감이

-
- 5) 부정 청탁 및 금품수수 등의 금지에 관한 법률
 - 6) 김슬기, 김명환, 오신혜, 김연주(2016.12.23.), '메세나 돈줄' 확 말린 김영란 법... 내년 지출 줄일 것, 『연합뉴스』, <[http://news.mk.co.kr/newsRead.php?no=887445&year=2016\(2017, 10, 28\)](http://news.mk.co.kr/newsRead.php?no=887445&year=2016(2017, 10, 28))>.
 - 7) 회전문 관객은 하나의 공연을 여러 번 반복해서 관람하는 관객을 지칭하는 용어이다. 회전문 관객은 뮤지컬에서 가장 많이 보여지며, 빈도수는 낮으나 발레공연에서도 한 공연에서 캐스팅이 바뀔 때 마다 반복 관람하는 관객들이 나타나고 있다.
 - 8) 정중은(2017), '예술의 산업화'지원정책을 위한 비즈니스 모델 연구-예술 스타트업의 사례를 중심으로, 『예술경영 연구』 43, pp.175-177.
 - 9) 이희영, 박인자(2014), 경제적·사회적 요인에 의한 무용공연 시장 수요분석, 『무용예술학 연구』 50(5), pp.131-132.
 - 10) 이유재, 이준엽, 라선아(1999), 공연예술시장의 소비자 행동연구에 대한 고찰, 『서울대학교 경영대학원 경영연구소』 33(3), pp.331-335.
 - 11) 이희영, 박인자, 김세준(2016), 한국 무용공연 시장 결정요인 분석, 『예술경영 연구』 38, pp.198-207.

이루어지는 것을 공연예술이라 한다. 이인권(2009)은 무대라는 장소에서 관람객을 위해 이루어지는 예술적 행위라 하며, 무용, 발레, 오페라, 연극, 팬터마임, 서커스, 거리극 등을 포함하고 있다고 하였으며, 공연예술상품은 이익을 목적으로 창작 및 제작되는 모든 장르의 공연으로 시장과 소비자에게 소구되어야 하는 경제적 성격을 함께 포함하는 것을 의미한다 하였다.¹²⁾ 따라서, 공연자와 관객만이 아닌 공연콘텐츠와 예술가를 더욱 부각시켜 공연의 질적 만족도를 높이기 위해 다양한 분야의 전문가들이 참여하여 작품의 완성도를 높인다는 점에서 공연예술은 종합예술이라 있다. 공연예술은 경제학적 측면에서 재화적 특성을 가지고 있으며, 이와 함께 서비스적 속성도 지니고 있다.¹³⁾ 재화적 특성으로는 경험재, 비경합적, 사치재, 노동집약적 등의 특징을 지니고 있다. 먼저, 경험재적¹⁴⁾ 특성으로 공연예술상품은 일반 재화와 달리 재화를 구입하여 체험하기 전까지는 그 가치를 알 수 없다. 일반 재화는 제품을 구입하기 전 제품의 특성이나 장·단점 등을 미리 파악할 수 있고 여러 통로를 통하여 구매하고자 하는 제품의 품질을 짐작할 수 있는 탐색재이지만, 경험재인 공연예술 상품은 개인별 공연예술의 취향과 교육에 의한 체화된 학습을 통해 이루어지기 때문이다. 따라서 공연의 품질을 미리 알 수 없기 때문에 슐림현상(Tipping Effect)¹⁵⁾이나 밴드웨건(Bandwagon)¹⁶⁾과 같은 현상들이 나타나며 이러한 이유로 공연예술 상품에는 소비실패를 줄이려는 현상으로 스타성이 있는 출연자를 추종하기도 한다. 두 번째, 공연예술은 아무리 많은 사람들이 향유하더라도 소비의 양이 줄어들지 않으며, 타인의 소비를 감소시키지 않는 비경합적¹⁷⁾인 특성을 지니고 있다. 비경합성과 비배제성¹⁸⁾을 모두 갖춘 재화를 공공재라고 한다. 공공재는 재화의 공공성을 강조하며 정부의 지원에 대한 타당성 및 지원확대를 유지하는 기본적인 근거가 된다. 공연예술은 비경합성만 충족되기 때문에 공공지원에 대한 논란이 있다. 하지만 공연예술은 그것을 소비하는 개인과 함께 긍정적인 외부효과를 발생시키고 사회전반에 유익한 효과를 기대할 수 있으므로 적정수준의 예술이 공급될 수 있도록 공공지원의 필요성을 인식하여야 한다.

세 번째, 공연예술을 사치재적 특성을 지니고 있다.¹⁹⁾ 필수재인 경우 가격변동에 의한 수요량의 변화가 크지 않지만, 사치재의 경우 가격분소득이 늘어날수록 공연수요도 늘어나는 양상을 보인다. 또한, 이미 공연예술에 대한 개인의 기호가 형성되고 나면 소비자는 티켓가격에 둔감하게 반응한다. 예술에 대한 기호는 교육과 감상을 통해 오랜 기간 개인에게 지식과 경험을 통하여 축적된 암묵지(暗黙知)로 한번 형성된 기호는 쉽게 바뀌지 않으며, 지속적인 예술소비를 가능하게 한다. 또한, 공연예술은 반드시 소비를 해야 하는 필수재가 아니기 때문에 반복적인 소비가 이루어지기 어려우며 이러한 사치재는 수요의 불확실성을 가지고 있을 수밖에 없다. 마지막으로 공연예술은 노동집약적이다.²⁰⁾ 제품의 생산에 있어 노동이나 자본의 투입여부에 따라 노동집약적 제품과 자본집약적제품으로 나눈다. 공연예술은 예술가의 연

12) 최동길, 전병준, 박찬희(2011), 국내 공연산업의 수익구조에 관한 연구, 『예술경영연구』 18, p.7.

13) 이재희(2014), 『무대의 경제학』(서울: 삼영사), p.20.

14) 이희영, 박인자(2014), 경제작·사회적 요인에 의한 무용공연 시장 수요분석, 『무용예술학 연구』 50(5), p.135.

15) 주식시장에서 사용되어지며 군집행동(Herding Behavior)이라고도 한다. 의견이 한쪽으로 몰리는 것을 말하며, 의사결정자들이 자신의 정보나 지식이 아닌 다수의 군중에 의해 의견이 모아지는 것을 말한다.

16) 편승효과라고도 하며 상품에 대한 정보를 얻기 힘들거나 정보가 부족할 경우 다수의 판단에 따르는 행위를 일컫는다.

17) 이재희(2014), p.24.

18) 일단 생산이 되고 나면 다른 사람의 소비를 막을 수 없는 제품, 치안서비스나 국방서비스와 같은 것을 말한다.

19) 이희영(2015), 수요 및 공급관점의 무용공연시장 결정요인 분석, 숙명여자대학교대학원 박사학위 논문, p.36.

20) 최동길, 전병준, 박찬희(2011), 국내 공연산업의 수익구조에 관한 연구, 『예술경영연구』 18, p.10.

주나 움직임 등의 노동이 반드시 따라야하는 전통적인 노동집약적인 성격을 가지고 있다. 소비자의 소구력을 높이기 위해서는 예술가들뿐만 아니라 감독, 작곡가, 연출가 등이 공연에 참여함으로써 공연의 질이 높아지는 효과를 극대화시킬 수 있으며, 장기공연의 가능성을 높여준게 된다.

공연예술의 서비스적 속성²¹⁾을 살펴보면 서비스 상품은 구매하기 전까지는 만지거나 볼 수 없는 무형성이 있으며, 특정한 장소에 모여서 공연을 관람해야 하는 공간적 제약성과 함께 공연예술 상품을 미리 제작하여 보관하였다가 적절한 시기에 공연할 수 없는 시간적인 제약이 따르기 때문에 서비스의 제공자(공연자)와 소비자(관람객)가 분리될 수 없는 비분리성이 있다. 또한, 공연예술상품이 생산되는 그 시점에서 소비되어지지 않으면 사라져버리고 이것을 보관하였다가 다시 판매할 수 없는 소멸성을 가지며, 같은 공연을 일정기간 공연한다 하더라도 공연당일의 공연자의 숙련도와 캐스팅에 따라 공연의 질이 달라질 수 있고, 관객이 모인 정도에 따라 어떠한 군집행동으로 교감을 발생시킬지 모르기 때문에 공연 서비스의 내용과 품질이 달라질 수 있는 이질성을 가지고 있다.²²⁾

2. 공연예술 수익구조

공연예술의 수익구조에 대한 문제는 영리와 비영리영역의 구분 없이 재차(再次) 논의되고 있는 부분이다. 안정성 있는 수익창출이 이루어지지 않으면 공연예술단체를 유지할 수가 없고, 이러한 변화는 비영리 영역의 예술단체들에게도 수익성과 대중성에 대해 제고하여야 하는 부분이다. 서론에서도 밝혔듯이 단체의 존속과 예술성의 목적을 위해서라도 단체의 최소한의 재정자립은 이루어져야 한다.

Baumol & Bowen(1966)²³⁾은 노동력을 많이 필요로 하는 예술 산업은 생산성 향상을 통한 임금상승을 상쇄시키기 어렵기 때문에 제조업과 같은 생산적인 부문과 달리 수익성에 있어서 문제가 일어난다고 하였다. 공연예술은 공연자가 인적 자본의 핵심이기 때문에 기계화를 통하여 노동 자본을 대체하여 노동 생산성을 높이기 어렵다. 2002년 미국 오페라단은 총수입의 44%를 인건비로 지출하였으며, 무용단은 39%를 인건비로 지출하였다. 2002년 미국경제 전체 인건비 비중이 18%인데 비하여 같은 해 미국 공연예술 전체 총수입에 따른 인건비 비중은 30%를 차지하였다.²⁴⁾ 노동집약적이란 총지출에서 인건비가 차지하는 비중이 높은 것을 말한다. 그럼에도 공연예술에서 인건비 절감이 어려운 이유는 적절한 투입에 따라 공연의 질이 달라지기 때문에 대부분의 공연예술은 인건비의 높은 비용을 감수하게 되는 것이다. 그러나 장기공연으로 이어질 경우 추가적인 비용이 없이도 수익 창출이 가능하다는 긍정적인 측면도 지니고 있다.

최동길 외 2인(2011)은 공연예술단체의 수익에 대한 문제점으로 인건비 비중이 높아 일정한 공연기간이 확보되지 못할 경우 수익성 악화를 설명하였다. 높은 티켓비용, 공연장 제반시설부족, 규모의 영세성과 밀접한 관계가 있다고 지적하며, 수익성 개선 전략을 설명하고 있다. 장기공연이 가능한 구조, 관광상품으로서의 융합 및 공생의 마케팅, 합리적인 경영, 글로벌 콘텐츠의 발굴을 제안하였다.

정중은(2017)은 '예술에 대한 산업적 지원방식의 도입'으로 재이해시키며 예술스타트업의 '비즈니스

21) 이재희(2014), pp.20-21.

22) 이유재, 이준엽, 라선아(1999), 33(3), p.310.

23) William J. Baumol and William G. Bowen(1966), 『The Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance』, 임상오(역)(서울: 해남, 2011)공연예술의 경제적 딜레마.

24) 이재희(2014), p.22.

모델' 연구를 통하여 일반적인 비즈니스 전략모델이 예술의 산업화과정에 적용될 수 있다고 하였다. 목적에 따라 시장기반형, 가치기반형, 자원기반형, 재무기반형의 비즈니스 모델을 적용하면서 예술지원 정책이 예술애호가들의 시장이 아닌 일반 소비자 시장을 겨냥하는 모델구축 및 지원을 해야 한다고 강조하였다.

정달영(2013)은 근본적으로 비영리단체라 하더라도 흥행이 필요하다는 인식의 전환이 필요하며, 미국이나 한국 모두 손익산정에 있어서 '제작비대회수율'로 계산하지만, 한국은 개별공연 지출로 보기 어려운 고정비용 (Fixed Cost)을 제외하는 반면 미국은 고정비용 일부를 프로젝트 비용으로 추가하여 계산한다. 또한 주간운영비용(running)이상의 수입이 생겨서 연장이나 앵콜공연이 가능한지에 관심을 두고 있다. 경제 환경이 악화되는 상황에서는 단체의 손익과 재무의 건전성을 위한 노력이 반드시 수반되어야 한다고 하였다.

본 논문에서는 공연예술을 인건비 비중을 중심으로 하는 것이 아니라, 공연을 운영하기 위해 필요한 제작비용 (Production Cost)과 이를 운영하여 수익을 창출하는 수입 (Gross), 운영비용(Running Cost)관점에서 수익모델을 분석하고자 한다. 공연예술을 인건비, 무대비용, 홍보비 등 개별항목이 아닌 준비하는데 필요한 비용, 운영하는데 필요한 비용, BEP를 달성하기 위한 공헌이익과 BEP 기간 산출을 통해 뮤지컬, 연극, 무용 공연예술의 수익구조의 유사점과 차이점을 설명할 예정이다.

III. 연구방법

1. Cost Volume Profit (CVP) 분석 및 공헌이익

CVP 분석은 판매량이 변화할 때 원가가 어떻게 달라지는지 그리고 기업의 이익에 어떠한 영향을 주게 되는지를 분석하는 방법이다.²⁵⁾ 따라서 CVP 분석은 기업의 계획과 의사결정과정에서 매우 중요한 역할을 하는 분석의 틀이다. 기업은 손익분기점과 같은 하나의 중요한 기준을 설정하기 위해서 CVP분석을 사용한다. 손익분기점 (break-even point)이란 어떠한 기간에 총수익과 총비용이 같아지는 지점을 의미하며, 손익분기점에 대한 정보를 얻음으로써 최소한 얼마를 판매해야만 손해를 보지 않는가에 대한 판단을 내릴 수 있다. 또한 기업경영자들은 목표이익을 거두기 위한 판매량과 매출액에 대한 정보에 관심을 둘 수 있다. CVP 분석을 공연예술에 적용을 하면 Volume은 판매량이 아닌 공연 횟수 또는 관객 수 등으로 간주될 수 있다. 공연 수익을 얻기 위해서는 얼마만큼의 관객이 와야 하는지, 공연기간을 얼마까지 길게 가져가야 하는지에 대한 의사결정을 할 수 있다는 것이다.

재무제표용 손익계산서는 매출액, 매출원가, 매출총이익, 판매관리비, 영업이익으로 구분이 되며 재화를 만드는데 사용된 매출원가와 이를 판매 관리하는데 사용된 판매관리비로 비용을 구분하고 있다. 하지만 CVP 분석은 공헌이익 손익계산서를 사용하며 매출액, 변동비, 공헌이익, 고정비, 영업이익으로 구분된다. 판매량에 따라 변동하는 비용을 변동비라고 정의하며 이는 직접재료원가, 직접노무원가, 변동제조간접원가, 변동판매관리비 등으로 구분된다. 공연예술에서는 Running Cost(변동비) 개념으로

25) 최종원(2016), 『관리회계원리』(파주: 신영사), p.282.

공연을 지속할 때 발생하는 비용으로 간주할 수 있다. 고정비는 재화 판매량과 연동성이 낮은 것으로 고정제조간접원가, 고정판매관리비 등이 있다. 공연예술에서는 작품제작을 하는데 필요한 비용으로 Production Cost로 분리할 수 있다. 즉 첫 회 공연을 위해 필요한 리허설, 무대장치 등의 비용은 이후 공연이 지속이 되어도 추가비용이 발생하지 않기 때문에 고정비 성격이 강하다.

공헌이익 (Contribution Margin)은 매출에서 변동원가를 차감한 값을 의미한다. 단위당 공헌이익 (Unit Contribution Margin)은 판매가격에서 단위당 변동원가를 차감한 값이다. 총공헌이익이 총고정비와 같아지는 판매량이 손익분기점이 되는 것이다. 이러한 CVP 분석을 수행하기 위해서는 몇 가지 가정에 기초해야 한다. 기본적으로 기업의 생산 및 판매활동에 적용이 되는 것인데 이를 공연예술에 정하면 다음과 같다.

- 수익과 원가의 변동은 Volume (관객 수, 공연기간)의 변동에 의해서만 결정된다. 수익은 가격하락으로 변동할 수 있으나, 그런 다양한 변화 동인은 고려하지 않는다.
- 수익과 원가의 변동형태는 고정되고, 관련범위 내에서 Volume과 선형의 관계를 갖는다.
- 단일 공연기준이며, 몇 개 공연일 경우 매출비중이 일정하거나 평균값으로 적용한다.

2. 조사도구 및 분석모델

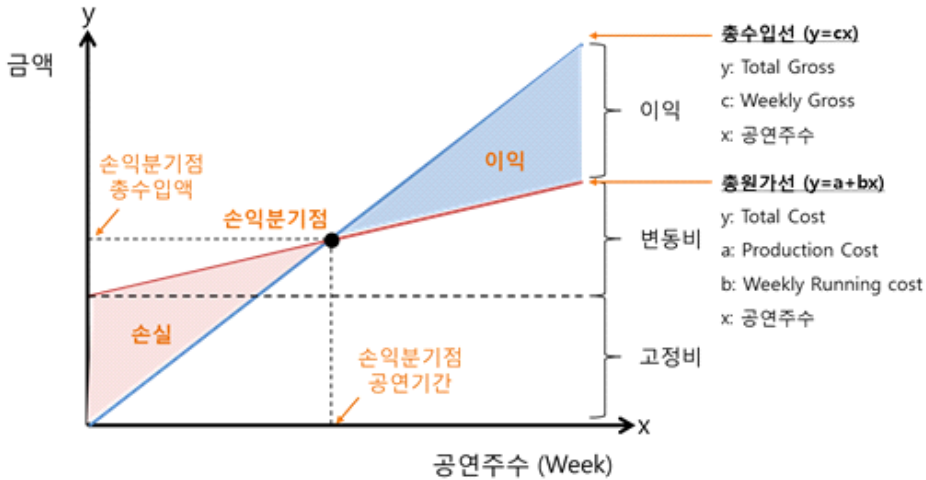
손익분기점 분석에서는 매출액이 고정비용 (Fixed Cost)와 변동비용 (Variable Cost)의 합계와 같아지는 지점을 의미한다. 일반적으로 고정비용은 매출액이나 생산량과는 상관없이 소요되는 비용으로 건물 임대료나 지대, 감가상각비, 임금 등이 이에 속하며, 변동비용은 생산량이나 매출액의 변화에 따라 변화하는 비용이다. 직접노무비, 연료비 등이 대표적인 변동비용이다. 일반재화와 달리 공연예술에서는 고정비용과 변동비용이 다르게 정의될 수 있다. 본 논문에서는 공연예술의 총수입, 총비용, 고정비용, 변동비용을 다음과 같이 정의하고자 한다.

- 총수입 = 티켓수입 + 공연관련 부대수입
- 총비용 = 고정비용 + 변동비용
- 고정비용 = 제작비용 (Production Cost: 공연 시연을 위해 초기에 필요한 비용)
- 변동비용 = 운영비용 (Running Cost: 공연을 주 또는 월 단위로 진행하기 위해 필요한 비용)

총수입과 총비용은 공연주수(Week)를 기반으로 하는 함수로 표현될 수 있으며, 일반재화는 재화수량에 따라 함수가 정의되나 공연예술은 공연 횟수, 공연기간 등에 따라 정의한다. 이를 바탕으로 공헌이익과 손익분기점 관계도 아래와 같이 정의된다.

- 총수입함수 (Total Gross, TG) = $f(\text{Week}) = G_0 \times \text{Week}$;
 G_0 : 주당수익(Weekly Gross)
- 총비용함수 (Total Cost, TC) = $P_0 + f(\text{Week}) = P_0 + R_0 \times \text{Week}$;
 P_0 : 제작비용 (Production Cost) R_0 : 주당운영비용 (Weekly Running Cost)
- 총공헌이익함수 (Contributed Margin, CM) = $f(\text{Week}) = (G_0 - R_0) \times \text{Week}$;
 손익분기점 (Break Even Point, BEP) Week = P_0 / CM

총수입함수, 총비용함수, 총공헌이익함수, 손익분기점 4가지 함수를 기반으로 뮤지컬, 연극, 무용 3가지 공연예술에 대한 수익모델 분석을 진행하고 Weekly Gross, Production Cost, Weekly Running Cost 규모를 비교하였다. 실제 총수입, 총비용, 총공헌이익 함수는 주(Week)별로 차이가 발생하나, 주별 공연수익, 비용에 대한 세부정보 취득에 한계가 존재하여 Week별 평균을 사용하였다. 따라서 그래프 분석을 할 경우 각 함수는 선형적 특성을 가지는 1차 함수로 표시된다. 이를 바탕으로 CVP 그래프를 그리면 <그림 1>과 같이 표현될 수 있다.



<그림 1> 공연예술의 Cost Volume Profit 그래프(재구성)

3. 자료출처 및 조사대상

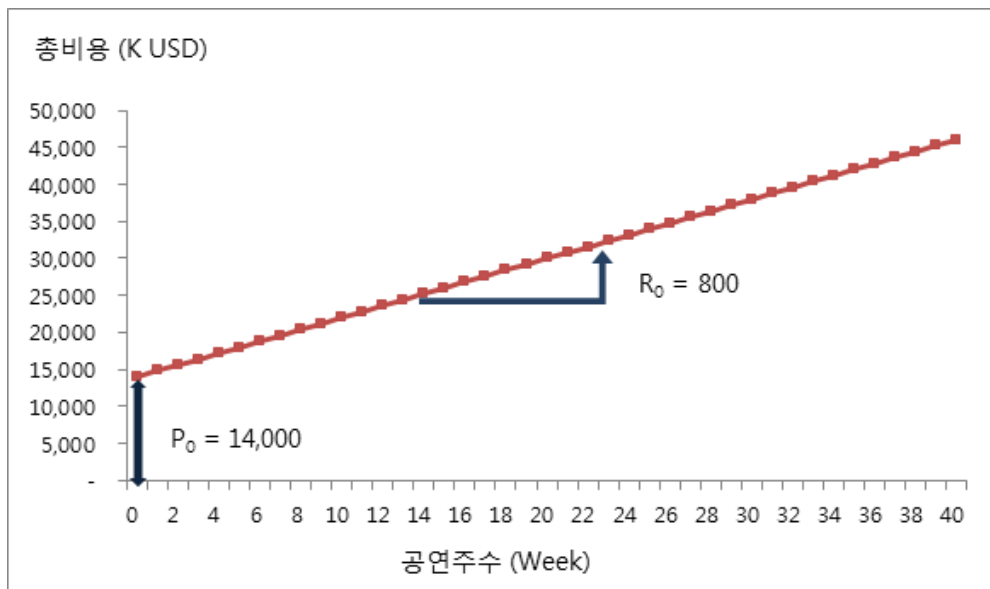
공연예술 수익모델을 분석하기 위한 The Broadway League 1984년-2016년 및 Musicalworkshop 2012년, New York City Ballet (NYCB) 연간 보고서 2005년-2009년 자료의 공연수입, 공연비용을 사용하였다. 공연예술 장르는 뮤지컬, 연극, 무용 3가지로 분류하였으며, 뮤지컬은 미국 브로드웨이 (Broadway) Wicked, 연극은 영국 웨스트엔드 (West End) Equus, 무용은 NYCB 발레공연을 선정하였다. Wicked, Equus는 Musicalworkshop에서 2012년에 분석한 The cost & returns of world theater business 자료를 활용하였고, NYCB는 연간보고서 및 홈페이지 자료를 활용하였다. Wicked, Equus, NYCB가 뮤지컬, 연극, 무용을 대표한다고 하기에는 제약이 존재한다. 수집된 자료를 기반으로 공연기가 규모 등을 고려해 선정한 것이기 때문에 대표성에는 본 자료의 제약성이 있다.

뮤지컬과 연극은 한 가지 공연을 프로젝트 성으로 몇 주, 몇 달, 몇 년을 진행하기 때문에 Production Cost, Running Cost가 명확하게 나누어지나, NYCB는 매년 20개 작품을 공연하기 때문에 개별 공연 비용구조 분석의 한계가 있어 연간 공연건수, 공연비용, 관리 비용을 기반으로 평균을 적용하였으며, 이를 2005년-2009년까지 5년간 평균을 적용하였다. 또한, 공연건수별 4-6회 공연을 진행하여, 평균기간을 1주로 가정하였다.

IV. 연구결과 및 논의

1. 브로드웨이 뮤지컬 Wicked 분석

미국 브로드웨이는 뮤지컬을 대표하는 명칭으로 사용되고 있다. 매년 13백만 관객이 방문을 하고, 총 공연주수는 1,500주에 이를 정도로 산업화가 가장 잘되어 있는 곳이라 하겠다. 지난 30년간 매년 40개 신규작품이 출품될 정도로 창작활동도 활발하다. 뮤지컬 수익모델 분석을 위해 선정한 Wicked는 2003년 10월30일 초연을 하였으며, 2017년 5월21일 기준 5,657회를 공연하여 브로드웨이 LONGEST RUNNING BROADWAY SHOWS (as of May 21, 2017)에서 9위에 있으며 현재도 공연 중인 작품이다.



〈그림 2〉 뮤지컬 Wicked 총비용 곡선

제작비용이 14,000 K USD였으며, 주당 운영비용은 800K USD로 운영비용이 제작비용의 5.7% 비중을 차지하고 있다. 총비용 곡선은 다음과 같이 표현될 수 있다.

$$\text{Total Cost (TC)} = 14,000 + 800 \times \text{Week (in K USD)}$$

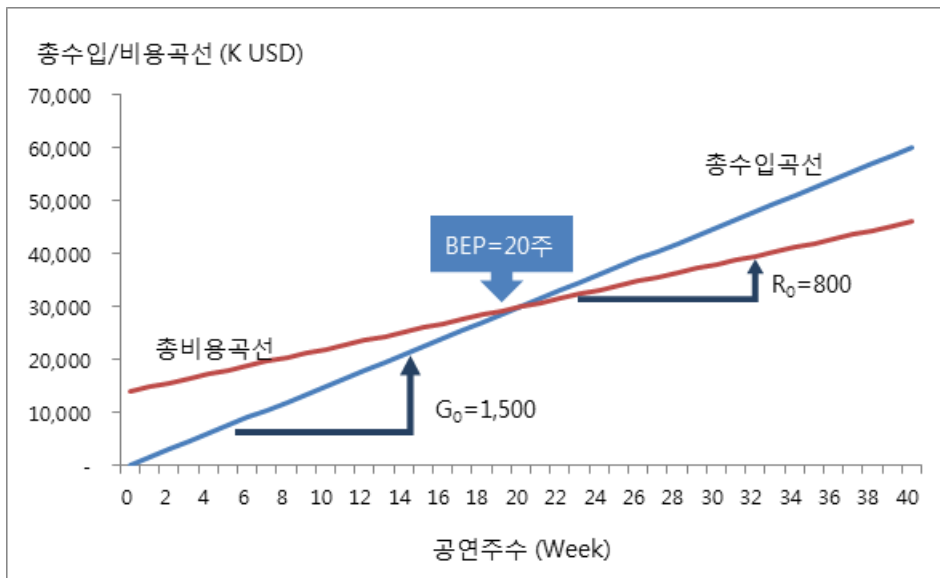
제작비용 구성요소는 홍보&마케팅, 보험&운송비, 배우급여, 제작재료, 디자인비용, 감독, 무대 매니저, 작가 등이 있으며 세부 항목은 <표 1>에 나타나 있다. 운영비용 구성요소는 제작비용과 유사하나 제작재료, 디자인비용 등은 상대적으로 낮음을 추정할 수 있다

〈표 1〉 뮤지컬 Wicked 제작비용 세부내역 및 비중

| 작품 | 비용내역 | 금액 (백만불) | 비중 (%) |
|------------------------|-----------------|----------|--------|
| Wicked (뮤지컬, 미국) | 홍보 & 마케팅 | 2.66 | 19% |
| | 보험 & 운송비 | 2.38 | 17% |
| | 배우 | 2.24 | 16% |
| | 제작재료 | 2.24 | 16% |
| | 디자인 비용 | 1.4 | 10% |
| | 감독, 무대매니저, 작가 등 | 1.12 | 8% |
| | 기타 | 1.96 | 14% |

주당수입은 입장권 수익과 공연관련 기타수입이며 주당 1,500K USD이므로 총 비용곡선은 다음과 같이 표시될 수 있다.

$$\text{Total Gross (TG)} = 1,500 \times \text{Week (in K USD)}$$



〈그림 3〉 뮤지컬 Wicked 총수입 및 비용곡선, CVP 분석

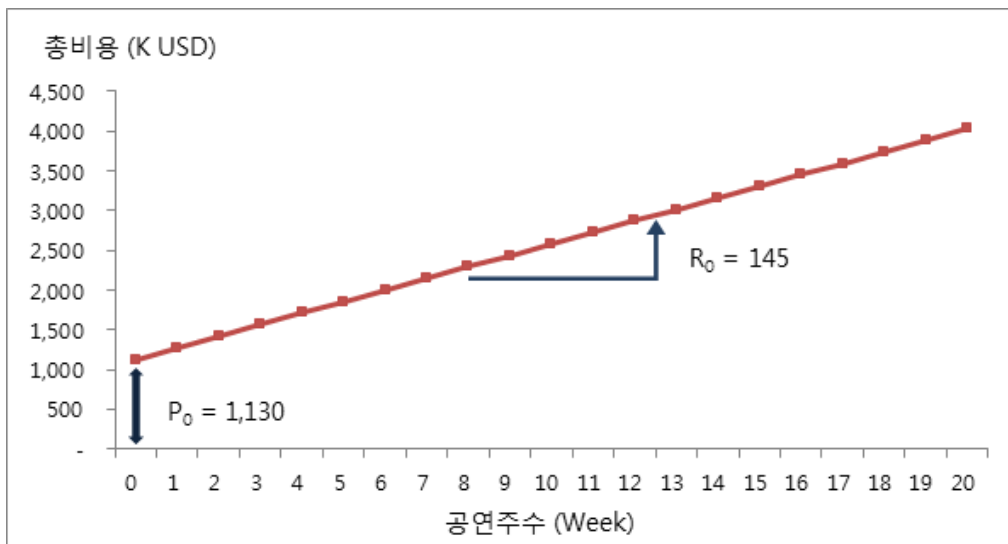
여기서 공헌이익은 수익에서 변동비용을 뺀 것으로 〈그림 3〉에 나타난 총비용함수와 총수입함수의 기울기 차이이며, 총공헌이익 = $G_0 \times \text{Week} - R_0 \times \text{Week} = 700 \times \text{Week}$ (in K USD)으로 표시된다. 〈그림 3〉에 보이듯이 손익분기점은 총비용곡선과 총수입곡선이 같게 되는 주이며 Wicked에서는 20주이다. 20주 이후의 공헌이익은 수익으로 인식되며 본 공연이 14년간 진행이 되고 있음을 감안하면 수익 규모가 매우 크다는 것을 짐작할 수 있다.

2. 영국 웨스트엔드 연극 Equus

영국 런던의 웨스트엔드는 브로드웨이 뮤지컬과 더불어 상업 연극의 가장 높은 단계로 인정되고 있다. Equus는 2007년 2월27일 런던 Gielgud Theater에서 30년 만에 리바이벌 된 것으로 Peter Shaffer가 1973년 7월 26일 영국 The National Theater에서 초연한 것이다. 총 19주 동안 상연이 되었으며 6월9일 최종공연으로 막을 내렸다. (영국 London Theater News 기사)

제작비용이 1,130 K USD였으며, 주당 운영비용이 145K USD로 운영비용이 제작비용의 12.8% 비중을 차지하고 있다. 제작비용Production Cost 구성요소는 뮤지컬과 비슷하나 항목구성에는 리허설, 제작재료, 홍보&마케팅, Creative 팀 비용이며, 각각 14%, 43%, 21.5%, 21.5% 비중을 차지하였다. <그림 4>에 나타난 총비용 곡선은 다음과 같이 표현될 수 있다.

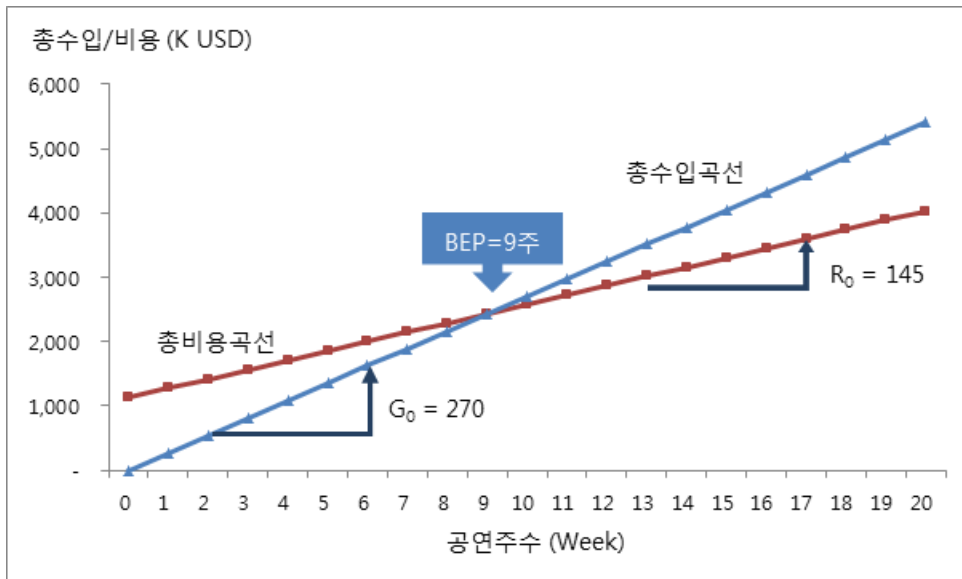
$$\text{Total Cost (TC)} = 1,130 + 145 \times \text{Week (in K USD)}$$



<그림 4> 연극 Equus 총비용 곡선

총수입곡선은 <그림 5>에 표시되어 있으며 Weekly Gross는 270K USD이다. 총수입곡선과 총비용곡선이 만나지 Week가 수익분기점으로 첫공연 이후 9주시점이다. 본 공연이 총 19주를 진행하였으며 19주 동안 총공연 이익은 Production Cost에 2배 수준으로 산출된다. 투자자 입장에서는 이자비용을 제외하고 2배 수익을 나타낸 것이다.

브로드웨이 뮤지컬과 비교를 해보면 제작비용은 8.1%, 주당 운영비용은 18.1%, 주당 수입은 18.0%, 공연기간은 3%이하로 Wicked 대비 낮은 수치이다. Wicked가 현재 계속 공연됨을 감안하면 공연기간은 더 많은 차이가 날것이다. 뮤지컬은 대규모 제작비용으로 공연기간을 길게 가져감으로써 BEP에 달성을 하고, 연극은 그보다 낮은 수준에서 BEP가 달성된다.



〈그림 5〉 연극 Equus 총수입 및 비용곡선, CVP 분석

3. 미국 뉴욕시티발레단

뉴욕시티발레단은 1948년 창립되었으나 시작은 1934년 School of American Ballet부터이며 미국 내 가장 오래되고 가장 많은 레파토리를 보유하고 있다. 연구방법에서도 언급하였듯이 발레단은 뮤지컬, 연극과 달리 한해 일정수의 공연을 진행하기 때문에 관객 또는 수입 수준과 상관없이 일정기간 공연 후 다음 작품을 준비한다. 따라서 연간 보고서에서 수입, 제작비용과 운영비용을 어떠한 방법으로 추정해야 하는지가 중요하다.

〈표 2〉를 보면 운영수입은 3가지 수입원이 있는데 본 논문 수입에 해당하는 부분은 공연티켓수입 & 투어로 가정하는 것이 합당할 것이다. 운영비용은 크게 프로그램 서비스와 지원 서비스로 되어 있다. 세부 내용을 보면 작품제작과 관련 있는 제작비용은 발레 제작비용과 공연장으로 가정하였다. 공연장의 경우 사전에 공연기간에 대한 대여를 하고 NYCB 경우 1주 이상 공연을 하지 않아 운영비용과는 다르다고 판단했다. 운영비용에 해당하는 부분은 공연관리 비용과 지원서비스의 administration 비용이다. Administration 비용은 일부 프로그램과 다를 수 있으나 발레단 운영에 지속적인 행정상의 관리가 필요하다. Public support 비용은 공연보다는 공익차원이 비용이라 제외하였다.

NYCB 연간보고서에 공연건수 (또는 작품수) 정보는 없어 2017-2018년 시즌을 검색결과 가을시즌 7개, 겨울시즌 7개, 봄 시즌 6개로 총 20개 작품을 하고 있었으며 1-3주 정도 진행을 하였다. 〈표 3〉에 있듯이 2005년~2009년까지 NYCB를 보면 평균 공연 횟수는 202회, 평균 관객 수는 39만 명이다. 작품당 현재 2주 정도가 진행되면 10회 진행이 가능하고, 이를 바탕으로 추정해 보면 2005년-2009년 기간에도 20개 작품을 연간 진행했을 것이라고 추정된다. 평균 공연기간은 2주로 가정하였다.

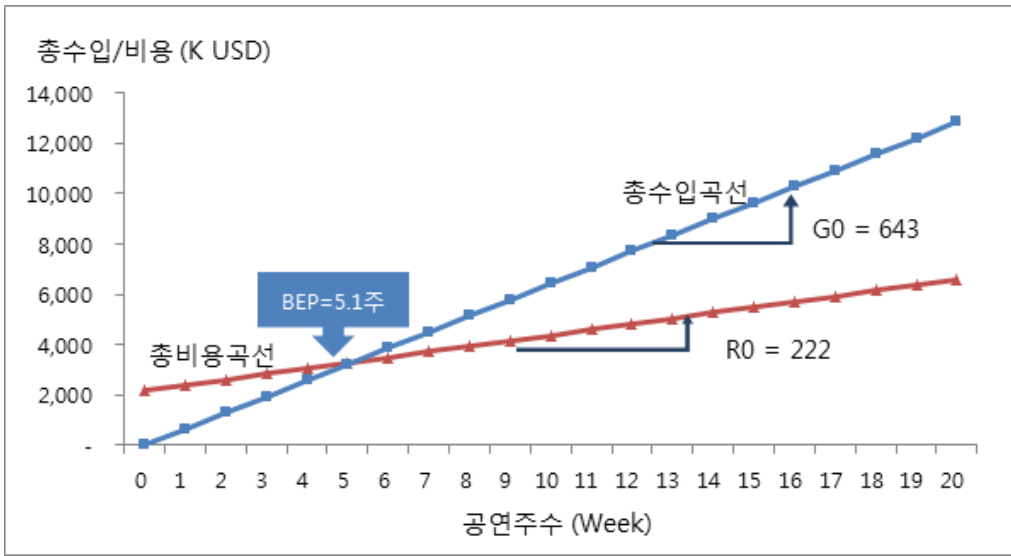
〈표 2〉 NYCB 연간보고서 2005-2009년

| Statement of Activities (K USD) | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 운영수입 | 33,358 | 32,368 | 36,160 | 37,584 | 35,856 |
| - 공연티켓 수입 & 투어 | 25,522 | 23,619 | 26,777 | 26,831 | 25,893 |
| - 투자수입 | 6,949 | 7,678 | 8,400 | 9,330 | 8,309 |
| - 기타 수입 | 887 | 1,071 | 983 | 1,423 | 1,654 |
| 운영비용 | 54,941 | 54,040 | 58,988 | 60,828 | 58,423 |
| 프로그램 서비스 | 44,333 | 43,682 | 48,938 | 51,449 | 48,132 |
| - 발레 제작비용 | 36,666 | 35,645 | 40,647 | 42,663 | 41,117 |
| - 공연장 | 4,201 | 4,275 | 4,260 | 4,738 | 2,719 |
| - 공연관리 비용 | 3,466 | 3,762 | 4,031 | 4,048 | 4,296 |
| 지원 서비스 | 10,608 | 10,358 | 10,050 | 9,379 | 10,291 |
| - Administration | 4,009 | 5,418 | 4,442 | 4,581 | 6,261 |
| - Public support 비용 | 4,845 | 4,940 | 5,608 | 4,798 | 4,030 |
| - 공연장 개선비용 | 1,754 | | | | |
| 운영손실 (지원금 제외시) | -21,583 | -21,672 | -22,828 | -23,244 | -22,567 |
| 지원금 (Public Support) | 19,504 | 19,344 | 21,848 | 22,088 | 19,857 |
| 운영 과부족 | -2,079 | -2,328 | -980 | -1,156 | -2,710 |

〈표 3〉 NYCB 연간 공연정보 및 수입, 비용

| 항목 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------|---------|---------|---------|--------|---------|
| 공연건수 (회) | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 |
| 공연횟수 (회) | - | 198 | 195 | 207 | 206 |
| 총관객 (명) | 346,653 | 393,720 | 393,720 | 96,531 | 389,329 |
| 총 수입 | 25,522 | 23,619 | 26,777 | 26,831 | 25,893 |
| 총 제작비용 | 40,867 | 39,920 | 44,907 | 47,401 | 43,836 |
| 총 주당운영비용 | 7,475 | 9,180 | 8,473 | 8,629 | 10,557 |
| 제작비용 | 2,043 | 1,996 | 2,245 | 2,370 | 2,192 |
| 주당운영비용 | 187 | 230 | 212 | 216 | 264 |
| 주당수입 | 638 | 590 | 669 | 671 | 647 |
| 주당공헌이익 | 451 | 361 | 458 | 455 | 383 |

평균 제작비용은 2,169 K USD, 주당 운영비용은 222 K USD, 주당 수입은 643 K USD이다. 〈그림 6〉을 보면 주당 공헌이익이 422K USD이기 때문에 5.1주 이상의 공연을 할 경우에는 BEP를 달성하는 것으로 추정된다.



〈그림 6〉 NYCB 작품별 평균 총수입 및 총비용, CVP 분석

4. 공연예술 수익모델

공연예술 3가지 장르에 대한 수익모델 분석결과가 <표 5>에 나타나 있다. 브로드웨이 뮤지컬은 대규모 제작비용을 통해 장기공연을 할 수 있는 구조로 작품이 제작된 후 몇 주가 아닌 몇 달 공연을 통해 BEP를 달성함을 알 수 있다. 반면 연극 Equus, NYCB는 Wicked 대비 10~15% 수준의 제작비용으로 작품을 준비하고 대신 BEP Week가 5~9주로 2~4배 짧음을 볼 수 있다. 뮤지컬과 연극/무용이 다른 수익모델 구조를 갖고 있는 것이다.

〈표 4〉 뮤지컬, 연극, 무용 장르의 수익모델 비교

| (K USD) | Wicked | Equus | NYCB |
|---------|--------|-------|-------|
| 제작비용 | 14,000 | 1,130 | 2,169 |
| 주당운영비용 | 800 | 145 | 222 |
| 주당수입 | 1,500 | 270 | 643 |
| 주당공헌이익 | 700 | 125 | 422 |
| BEP 주 | 20 | 9 | 5 |
| BEP 달 | 5 | 2 | 1 |

〈표 4〉에서 발견할 수 있는 또 다른 사항은 무용공연이 연극공연보다 더 짧은 BEP Week를 갖는다는 것이다. 무용공연에 대해서는 산업화 논의가 이루어 졌으나 수익모델 분석에 기반을 둔 연구는 제한적이었다. 하지만 본 연구를 통해 수익모델 자체로는 NYCB 무용공연이 웨스트엔드 연극공연보다 더 상업화에 용이한 것으로 분석되었다. NYCB 공연기간이 기본적으로 1~3주라서 웨스트엔드 연극과 단순비교는 사실 어렵고, NYCB 무용공연이 장기화 될 경우 주당 수입 유지가 될지도 불확실한 상황은 있으나, 수익모델 분석으로는 그 가능성이 입증되었다고 말할 수 있다.

수익모델 기반으로 결론을 도출하기 전 왜 NYBC나 다른 외국 무용공연단체는 2달 이상 장기공연을 하지 않는가에 대한 추가 논의가 필요하다. 브로드웨이 뮤지컬과 웨스트엔드 연극은 프로젝트 단위로 기획되어 상설공연으로 운영하지만, NYBC는 다양한 레퍼토리를 기반으로 정기공연 형태로 운영하고 있다. 정기공연은 다양한 레퍼토리로 관객을 확보하고, 또한 공공성 추구를 통해 지원금을 받는 구조이다. 연간 보고서를 보면 Public Support란 지원금이 포함되어 있다. 상업화하여 진행을 한다면 Public Support 항목자체가 없어야 할 것인데, NYCB에서는 매우 중요한 항목으로 다루어진다. 이러한 공공성으로 인해 NYCB는 후원금을 받고 있으며, NYCB 단체 목적도 단순히 이익 창출이 아닌 발레문화 전파, 인력육성 등의 공공성을 갖게 되는 것이다. 발레 콘텐츠로 장기공연을 할수 있다 없다 단정하기는 매우 어렵다. 하지만 최근 뮤지컬에서 발레를 소재로한 장기공연이 진행이 되고 있고, 주인공 또한 발레 전문무용수를 활용하고 있다. NYBC 수익구조는 장기공연을 할수 있는 형태임을 입증하였고, 최근 발레 콘텐츠의 대중화도 이루어지기 때문에 발레공연의 장기화도 충분히 가능성이 있다고 하겠다. 하지만, 단순히 상업화 추진보다는 목적성에 따라 공공성을 추진하는 단체, 수익을 목적으로 하는 단체로 나눌 필요가 있겠다.

V. 결론 및 제언

본 연구를 통해 공연예술 장르에서 상업화가 된 뮤지컬과 연극은 주당 공헌이익을 기반으로 장기간 공연을 통해 손익분기점을 넘어 수익을 창출하는 구조임이 확인되었다. 반면 무용공연의 예제로 살펴본 NYCB는 주당 공헌이익이 존재하며 5.1주에 손익분기점을 넘어서나, 공연단체 특성상 1-2주 이상의 공연은 하지 않음을 알 수 있었다. 공헌이익 관점의 뮤지컬, 연극, 무용의 수익모델은 차이가 없었으며, 제작규모 (Production Cost)의 차이는 있었으나, 이는 장기공연이 가능한 뮤지컬에서 규모가 크음을 확인하였다. 무용공연이 자체가 상업화 가능성이 낮은 것이 아니라 정기공연 단체의 목적에 좀 더 의미를 부여하고 있기 때문인 것으로 판단된다.

무용공연의 상업화 가능성은 단순히 수익모델 뿐만 아니라 콘텐츠 관점에서도 대중성을 입증하고 있다. 최근 브로드웨이 뮤지컬이 아이디어 고갈에 위기를 맞으면서 다양한 시도를 하고 있는데 2015년 뮤지컬 『파리의 미국인 (An American in Paris)』²⁶⁾에 발레를 도입하여 노래보다 발레가 무대에서 더 많은 비중을 차지하고 있고 주인공도 뉴욕시티발레 출신 로버트 페어차일드 (Robert Fairchild)와 영국 로열발레학교 출신 리니 코프(Leanne Cope)가 하고 있다. 파리의 미국인은 ‘발레뮤지컬’이라 부를 만큼 일반뮤지컬에서 처럼 대사나 노래가 작품을 전개시키지 않고 그 자리에 발레가 무대를 점령한다. 이 작품은 상업적 성공을 넘어서 2015년 토니상 (리바이벌부문이 아닌 신작에 노미네이트되어) 최우수 뮤지컬상 등 12개 부문 후보에 오르는 성과를 냈다.

수익모델, 콘텐츠 측면에서 공연예술인 뮤지컬, 연극, 무용은 상업화의 가능성이 입증되었다고 판단되고, 현재 산업화가 늦은 무용공연의 상업화 가능성에 대한 논의가 필요하다. 다른 공연예술과 달리

26) Park, Sukkie(2015.5.23). 토니상 12개 부문 후보 발레 뮤지컬 파리의 미국인, nyculturebeat, <http://www.nyculturebeat.com/?mid=TheaterDance&document_srl=3256023, 2017.10.9>.

예술성, 공연성에 목적을 두고 있기 때문에 이를 바꾸기 보다는 목적을 명확히 하여 정기무용공연단체와 상설무용공연단체의 개별 발전방향이 수립되어야 한다. 국공립무용단체는 현재와 같이 인재육성, 예술작품 보존 및 창작, 공공활동 등을 중심으로 운영하면서 공연수익과 정부보조금, 후원금으로 운영이 되며 좀 더 다양한 신규 레퍼토리를 확보해야 할 것이며, 상설무용공연단체는 기획공연 형태로 국공립무용단체의 다양한 레퍼토리에서 장기공연이 가능한 콘텐츠를 상업화하여 무용공연 단체의 생태계 구축을 할 수 있는 구조로 나아가야 할 것이다. 상설무용공연단체가 스스로 대중성을 확보하여 브로드웨이나 웨스트엔드와 같은 유수의 공연클러스터를 만든다는 것은 매우 어려운 일이다. 초기 대중성을 확보하기 위해서는 실험적인 공연기획이 다수 진행이 되어야 하는데 이를 직간접적으로 지원할 수 있는 시스템 도입이 필요하다. 정부와 지자체를 통한 기획공연 지원뿐만 아니라 정기무용공연단체에서도 레퍼토리 공유 또는 기획공연의 안무지원 등 무용계 지원 시스템이 있어야 시작이 가능할 것이라고 판단된다.

본 연구를 통해 해외공연예술의 수익모델과 무용공연의 대중화 가능성을 판단하였고, 무용공연 발전을 위해서 정기공연단체의 발전방향과 상설공연단체의 발전 및 지원 방향을 제시하였다. 이러한 발전 방향을 한국무용공연에 적용하기 위해서는 해외 및 국내의 민간무용단체의 기획공연의 특성, 수익모델에 대한 추가 연구뿐만 아니라 국내 국공립무용단체의 수익모델을 해외무용단체들과 비교 분석을 통해 한국무용단체의 장단점 분석, 그리고 해외시장과 국내시장에 특성에 대한 후속 연구가 필요할 것으로 사료된다.

■ 참고문헌

- 이재희(2014). 『무대의 경제학』. 서울: 삼영사.
- 이인권(2009). 『(21세기 문화 창의력의 시대)예술의 공연매니지먼트』. 서울: 어드북스.
- 최종원(2016). 『관리회계원리』. 파주: 신영사.
- William J. Baumol, William G. Bowen(1966). 『공연예술의 경제적 딜레마』. *The Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*. The twentieth Century Fund, Inc. 임상오(역). 서울: 해남.
- 이유재, 이준엽, 라선아(1999). 공연예술시장의 소비자 행동 연구에 대한 고찰. 『서울대학교 경영대학원 경영연구소』, 33(3): 308-340.
- 이희영, 박인자(2014). 경제적·사회적 요인에 의한 무용공연 시장 수요분석. 『무용예술학 연구』, 50(5): 115-135.
- 이희영, 박인자, 김세준(2016). 한국 무용공연 시장 결정요인 분석. 『예술경영 연구』, 38: 185-212.
- 임상오(2002). 문화산업과 순수예술의 발달. 『정신문화연구』, 25(4): 3-19.
- 정달영(2012). 비영리 공연단체의 손익산정에 관한 연구. 『예술경영 연구』, 26: 65-82.
- 정종은(2017). ‘예술의 산업화’ 지원정책을 위한 비즈니스 모델 연구-예술 스타트업의 사례를 중심으로. 『예술경영연구』, 43: 155-184.
- 최동길, 전병준, 박찬희(2011). 국내공연산업의 수익구조에 관한 연구. 『예술경영연구』, 18: 5-34.
- 김슬기, 김명환, 오신혜, 김연주(2016.12.23). 메세나 돈줄’ 확 말린 김영란 법… 내년 지출 줄일 것. 『연합뉴스』. <<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?no=887445&year=2016,2017,10,28>>.
- 뉴욕시티발레단 홈페이지. (New York City Ballet 연간리포트), <www.nycballet.com, 2017. 7. 4.>.
- 뮤지컬 워크샵 홈페이지. <www.musicalworkshop.org, 2017. 6. 16.>.
- 브로드웨이 리그 홈페이지. <www.broadwayleague.com, 2017. 4. 8.>.
- Park, Sukie(2015.5.23.). 토니상 12개 부문 후보 발레 뮤지컬 파리의 미국인, nyculturebeat, <http://www.nyculturebeat.com/?mid=TheaterDance&document_srl=3256023, 2017. 10. 9.>.

논문투고일 2017. 11. 12
 심사일 2017. 11. 29
 심사완료일 2017. 12. 20

A Profit Model Analysis of Abroad Performing Art based on Cost Volume Profit Approach

Lee, Heeyoung

Lecture Department of Dance Sookmyung University

The purpose of this study is to analyze the profit model of performing arts based on cost volume profit approach. The musical *Wicked* and the play *Equus* showed BEP (Break Even Point weeks 20 and 9 respectively based on weekly contribution margin 700K USD and 125K USD. The running weeks are much more than BEP weeks. NYCB's profit model showed a better result than *Equus* with BEP weeks 5 and 422K USD weekly contributed margin.

In conclusion, three types of performing art showed the profit model enough to be commercialized. However, NYCB has unique characteristics of public value. Hence, performing dance such as ballet should have two-tracks approaches - non profit organization and profit organization.

Keywords: Profit model (수익모델), Contribution margin (공헌이익), Performing art (공연예술), Break even point(손익분기점), Cost volume profit (원가 조업도 이익분석)