

# 공연장 재무적 성과의 연구현황과 방향성 고찰 -공공극장을 중심으로-

서정환  
부산대학교 공공정책학과 박사과정

## Research Status and Direction of Financial Performance in Performance Venues -focusing on public theaters-

Jeong-Hwan Seo  
Dept. of Public Policy and Management, Pusan National University

**요약** 본 연구는 공연장의 재무적 성과와 관련한 연구현황을 살펴보고 향후 공연장 연구의 방향성을 고찰하는데 집중하였다. 국내에서 공연장 관련 연구는 역사, 문화, 기획, 마케팅, 관객개발 등의 분야에 집중되어 있다. 이에 비해 재무, 회계, 계약, 수입, 지출 등 공공극장의 재무적 성과와 관련한 연구는 매우 부족하다. 이에 본 연구는 국내 공연장의 연구현황을 분석하여 실태를 살펴보고, 이후 공공기관으로 그 범위를 확대하여 재무적 성과와 관련된 연구들의 동향을 분석하였다. 그 결과 공연장 연구에 비해 공공기관에서는 이에 관한 연구들이 비교적 활발하게 진행되고 있음을 확인하였다. 이후 논의를 통해 공공기관에서 선행된 연구들을 참조하여 공연장 연구에 적용할 수 있는 가능성을 모색하였다. 이제 공연장 연구는 특정 분야에 집중된 기존의 연구경향을 극복하고 보다 다양한 분야에서 논의가 확장되어야 한다. 본 연구는 공연장의 다양한 분야에서 재무적 접근에 대한 가능성을 강조하였다. 이에 향후 재무적 성과에 관한 연구도 더욱 세분화될 필요가 있다. 이러한 시도는 실무적인 접근 및 지산학연 간의 정책적 연계를 통해서 활성화될 수 있을 것이다.

**Abstract** This study analyzed the state of research on domestic performance venues and examined the situation. The scope was then expanded to public institutions to analyze the trends in research related to financial performance. Compared to performance venue research, active research is being conducted in public institutions. Subsequently, through discussions, this study explored the possibility of applying research conducted in public institutions to performance venue studies by referencing previous studies. Nevertheless, research on performance venues must overcome the existing trend of concentrating on specific areas and expand discussions to more diverse fields. This study highlights the potential for financial approaches in various aspects of performance venues. Hence, further refinement is needed in future research on financial performance. Such efforts could be facilitated through practical approaches and policy coordination between industry and academia.

**Keywords** : Theater Management, Art Management, Financial Accounting, Public Institution, Financial Performance

---

\*Corresponding Author : Jeong-Hwan Seo(Pusan National Univ.)

email: sibelius@daum.net

Received March 7, 2024

Accepted May 3, 2024

Revised April 2, 2024

Published May 31, 2024

## 1. 서론

극장 및 공연장 운영에서 재무성과 및 예산관리에 관한 분야는 간과할 수 없는 핵심업무로 볼 수 있다. 수입, 지출구조는 재정운영의 재무적 건진성에 영향을 미칠 뿐 아니라 공공극장의 재정자립도 측정과도 직결되기 때문에 이러한 분야는 더욱 심도깊게 다루어야 한다. 하지만 국내 공연장 연구 경향을 살펴보면 이러한 분야의 연구는 철저하게 외면받고 있다. 공연 및 공연장 관련 연구의 대부분이 역사, 문화, 기획, 마케팅 등의 분야에 집중되어 있고 예산, 결산, 수입구조 등 재무적 성과와 관련된 연구는 찾아보기 힘들다. 흥미로운 점은 공연장 관련 연구는 증가하는 경향을 보이고 있음에도 불구하고 이에 관한 논문은 찾아보기 어렵다는 것이다.

지난 코로나19 기간을 거치면서 공적인 영역의 재무관리분야는 극장운영 측면에서 더욱 주목받게 되었다. 당시 극단적인 사회적 상황 하에 문화기관들의 수입은 위축될 수밖에 없었고, 기관의 경영진들은 이러한 제한적 환경에서 지속 가능한 경영에 필요한 재정 상태 측정과 관리를 통해 향후 대처방안을 고민하게 되었다. 뿐만 아니라 신규 공연장 건립에 따른 환경변화도 대두되었다. 부산의 경우 최근 오페라하우스, 콘서트홀 등 공연장 건립으로 인한 경쟁이 예상된다. 이러한 상황 하에 지자체는 출연기관의 엄격한 관리를 통해 재정 운용 향상을 도모할 수밖에 없다. 중장기 재무관리계획의 필요성 역시 이러한 맥락에서 이해할 수 있을 것이다.

주지하다시피 공공극장의 경우 재무적 효율성과 공공성 향상을 위해 성과관리제도로 공공기관 경영평가를 받고 있기도 하다. 이에 극장의 재무적 관리, 분석은 공공기관 경영평가와도 연결된다는 측면에서도 더욱 주의하여 살펴볼 필요가 있다. 공연장의 주 수입원인 기획공연 등 문화사업 영역의 성과를 측정하고 개선하기 위한 과정에서도 관련 업무는 직접적으로 연결된다. 이에 재정, 예산 등의 재무회계를 비롯하여 재무적 성과와 관련된 업무는 공연장의 필수업무로, 사업 및 예산을 수반하는 실행부서들을 연결하는 교량과도 같은 역할을 하고 있다.

본 연구는 이렇듯 공공극장의 재무적 성과와 중요성을 제고하고 관련분야의 심도깊은 논의를 모색하기 위한 물음에서 출발하였다. 더불어 국내의 경우 관련분야에 대한 제한적인 연구경향을 극복하고 극장경영에서 재정, 예산, 결산, 구매, 계약, 세무, 회계, 자산관리 등 재무적 성과와 관련한 연구들을 도출하기 위한 선도적 목적도 지니고 있다. 본 연구는 이러한 논의를 위해 먼저 국내

공연장 연구현황을 살펴보고 문제점을 공유한 다음, 여타 공공기관에서의 연구경향분석을 통해 공연장 분야에서의 적용가능성을 검토해볼 것이다. 본 연구를 통해 무엇보다 최근 공공극장의 성과측정, 운영개선, 재정자립도 향상 등의 목표들을 달성하기 위한 하나의 수단으로 평가받을 수 있을 것으로 기대한다.

## 2. 논의배경

### 2.1 주요 개념과 논의 범위

본격적인 논의에 앞서 관련 용어들의 개념들을 정립하고 논의 범위를 규정할 필요가 있다. 먼저 본 연구를 진행하기 전에 극장과 공연장의 개념을 구분해야 한다. 국내에서는 극장과 공연장이 거의 같은 개념으로 사용되고 있는데 극장과 공연장의 어원을 살펴보면 모두 ‘보다’라는 의미를 지닌 라틴어 ‘Theatron’에서 파생되었다. 이 용어는 객석을 의미하며, 한편으로는 유럽 연극의 기원과도 무관하지 않다는 점에서 간과할 수 없다.

극장과 공연장은 모두 공연을 진행하는 장소로서의 의미는 유사하지만 엄밀하게 두 용어는 구분된다. 무엇보다 공연장은 법률적 용어로 이해될 수 있다. 공연장의 경우 공연법에 의거하여 연간 90일 또는 연속해서 30일 이상 공연을 진행했을 때 부여되는 법률적 용어이기 때문이다[1]. 따라서 공연장의 명칭을 부여받기 위해서는 공연법의 요건을 충족해야 한다. 이에 비해 용어로서의 극장은 국내에서 유연하게 활용되고 있다. 다양한 민간단체나 대학 등에서 공연을 진행하는 공간으로서의 극장은 법률적 규제에서 비교적 자유로운 편이다. 이에 공연장과 극장의 개념을 요약, 비교하면 극장은 역사적, 문화적 개념으로 사용되고 있으며 공연장은 법률적 개념으로 구분될 수 있다[2].

이렇듯 국내에서 극장과 공연장은 엄연하게 구분되는 개념이지만 본 연구에서는 이를 구분하는 것이 주요한 목표가 아니다. 이하 본문에서는 두 용어를 동일한 개념으로 놓고 논의를 이어가되 법률적·규제적인 의미를 반영할 경우 ‘공연장’이라는 표현을 사용할 것이며, 일반적인 사용에서는 ‘극장’의 표현을 적극적으로 활용할 것이다.

이상의 논의를 배경으로 공연장을 구분하면 공공 공연장과 민간 공연장으로 구분할 수 있다. 이러한 구분은 운영방식에 따른 구분과도 무관하지 않다. 공공 공연장은 국가나 지자체 등 공적인 재원에 의해 운영되며 다분히 공적인 성격을 지닌 곳으로, 수익추구보다는 문화향유를

비슷한 공익적 사업 목표를 중심으로 운영된다[3]. 이에 비해 민간 공연장은 민간 재원에 의해 설립되어 주로 수익을 목표로 운영되는 상업적 공간으로 설명된다. 공공 공연장과 민간 공연장은 운영목적 및 단위사업목표에서도 구분된다고 볼 수 있다.

상기의 설명을 참조하면 민간 극장에 비해 수익적 접근에 민감하지 않은 공공극장의 경우 본질적으로 재무적 성과 및 이에 대한 접근에 취약한 속성을 내재하고 있는 것으로도 해석할 수 있다. 공공극장의 경우 일반적으로 통용되는 수익개념을 기준으로 볼 때 사실상 수익을 남기지 않아도 되는 구조적인 특성을 지니고 있기 때문이다. 한편으로 공공극장은 상위기관에 세계(歲計)와 관련된 보고에 매진하는 조직특성을 지닌다. 이러한 특성은 재무적 수익에 매진하는 민간에 비해 경직된 회계 보고 체계를 지닐 수밖에 없다.

국회 및 지방의회는 이러한 경직성이 반영된 표상(表象)된 공간으로도 볼 수 있다. 이러한 감시기관의 전문성이 문화예술의 정책적 접근이 아닌 행정적인 부분에 머물러 있을 경우 공공극장의 경직성은 극대화될 우려가 있기 때문이다. 이하 논의에서는 이러한 공공극장의 특징을 염두에 두고 관련 사안들을 살펴볼 것이다. 더불어 본 연구에서의 논의는 민간 공연장이 아닌 공공 공연장을 대상으로 연구를 이어갈 것이다.

## 2.2 공연장의 재무적 성과와 관련 개념

공연장에서 재무적 성과 측정과 관련하여 가장 흔하게 언급되는 개념은 공연장 가동률, 대관률, 그리고 수익률로 볼 수 있다. 가동률은 실제 극장 가동일 수를 전체 일수로 나눈 것으로 일반적으로 가동률이 높을수록 극장의 수익은 정(+)의 효과를 도출할 가능성이 높다. 즉, 가동률의 산정은 대관, 자체기획공연프로그램, 기타사용에 의한 대관을 모두 포함하여 산출된다. 가동률 가운데 공연 프로그램 가동률은 공연장 가동일 수 중에서 공연 프로그램을 운영한 기간만을 계산한 것으로, 이송업에 의하면 민간 극장과 공공극장의 공연프로그램 가동률의 편차는 상당한 것으로 나타났다[4].

이에 비해 대관률은 극장 측의 자체 공연프로그램 가동일 수를 포함하지 않은 외부단체에 의한 사용률과 연결된다. 즉 대관에 의한 사용일 수를 전체일 수로 나눈 것으로 대관일 수가 높을수록 대관률은 증가하며, 무료 대관의 사례를 제외하면 일반적으로 극장 측의 수입 역시 증가하는 경향을 나타낸다.

수익률(ROI: Return on Investment)은 주지하다시피

투자액에 따른 이익 또는 자본에 대한 수익의 비율을 의미하며 일반적으로 기업의 수익성을 나타낸다. 즉 순자산의 유입액만이 이익으로 간주될 수 있고, 결과적으로 자본의 투자수익이 된다[5]. 수익률은 측정 목적에 따라 순현재가치, 내적 투자수익률, 비용과 수익의 비 등으로 표시된다. 수익의 발생기점을 기준으로 수익률을 기대수익률, 요구수익률, 실현수익률로 구분하기도 한다. 수익률에 대한 기본적인 수식을 나타내면 다음과 같다.

$$ROI(\%) = (\text{Net proceed} / \text{TIA}) \times 100$$

※ TIA : Total Investment Amount

즉, 수익률은 투자에 대한 이익의 비율을 나타내며 공연장의 경우 기획공연에 대한 순이익(net proceed) 분을 총투자금으로 나누었을 때 산출된다. 상기 수식에서 분자에 해당하는 수치가 총수익이 아닌 순이익이라는 점에 주의하자. 주지하다시피 수익률은 투자에 대한 효과를 측정하는데 유용하다. 공공극장의 경우 수익률은 재정자립도와도 긴밀하게 연결되어 있는 이유로 중요하게 다루어진다. 이후 서술하겠지만 재정자립도에 관한 연구들 역시 이러한 논의 배경 하에 진행되고 있다.

한편, 수익률과 관련한 현장에서의 표기방식은 엄밀하게 논의될 필요가 있다. 예를 들어 공공극장에서 수익률을 언급하는 경우 50%~70% 달성 등의 표현을 사용하며 자체 수익 달성을 내세우지만 이는 재무성과의 측정기준에서 볼 때 명백한 오류를 내포한다. 상기 ROI수식에서 확인할 수 있듯이 50%의 수익률은 순이익금이 투자 대비 150% 달성되어야 가능하다. 사실상 많은 공공극장들은 투자 대비 수익률이 적자임에도 불구하고 모호한 표기로 성과를 강조하고 있다.

그렇다면 공공의 영역에서 공연사업을 진행하는 주체가 이렇듯 성과의 착시를 유도할 수 있는 기술(記述)로 기관의 보고서를 서술하는 현상을 어떻게 해석해야 할까. 현장의 적지 않은 사례에서 공연장의 수익률은 상기 수식에서 순수익이 아닌 총수익을 적용하여 계상(計上)하거나 또는 예산서 상의 목표액 대비 달성률에 초점을 맞춘 표현을 사용하고 있는 듯 보인다. 이러한 점들을 살펴보면 현재 공연장 분야에서 통용되는 수익률과 관계된 어법은 일면 모순적인 관습적 표현으로 볼 수 있다.

## 2.3 공연장 관련 연구경향

여는 글에서 언급했듯이 공연장 연구에서 재무적 성과에 관한 접근은 매우 제한적이다. 선행연구에 의한 국내

공연장 연구경향을 살펴보면 공연장 연구의 범주는 경영, 기획, 마케팅, 무대, 시설, 역사/문화 등으로 구분 가능하다[6]. 상기연구는 2023년 기준으로 공연장 관련 박사학위 논문을 살펴본 자료로써 공연장 경영 분야 연구들의 비중은 총 85편, 26.9%로 확인되며, 그 범주를 살펴보면 대부분 인사, 조직, 경영일반 등의 내용을 포함하고 있고 재정, 예산과 직접적으로 관련된 연구는 찾아보기 힘들다.

상기 학위 논문과 관련된 사례 가운데 재정, 예산과 간접적으로 서술된 연구를 살펴보면, 정진이는 '공연분야 정책자금지원 선정평가도구 SEMPA 개발연구'를 통해 공연산업의 자원형태를 모색하였으며[7], 김영신은 '공연시설에 대한 민간투자사업개선에 관한 연구'를 통해 공연장 재원조성의 가능성을 살펴보았다[8]. 전자의 경우 경영정책과 연계한 재원조성에 집중하였고, 후자의 사례는 시설투자사업과 관련된 서술을 중심으로 논의되었다. 두 경우 모두 본 연구에서 집중하는 공공 공연장의 재무적 성과와는 다소 거리가 있는 논리라 할 수 있다. 상기사례를 통해 본 연구에서 강조하는 공연장의 재무적 성과와 관련한 연구가 극히 부족함을 재확인 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 2024년 1월 기준으로 국내 전문 학술지 검색을 통해 관련 연구들을 추가로 살펴보았다. 검색과정은 학술연구정보서비스인 RISS사이트에서 각각 '극장 경영'과 '공연장 경영'으로 검색한 다음, 분포를 조사하였다. 먼저 '극장 경영'으로 살펴본 결과, 총156편이 검색되었으며 경영의 범주에 포함되는 대상은 33편(21%)이 도출되었다. 이에 본 연구에서 경영의 세부 범주는 정책, 사업, 일반, 재무로 분류하였다. 먼저 정책 범주는 극장의 정책에 관련된 전략적 접근에 해당하는 연구를 대상으로 하였고, 사업 범주는 공연 프로그램과 관련한 사례들을 포함하였다. 일반적으로 표기된 범주는 기타 조직 운영에 관한 부분을 포함하였으며, 본 논문에서 집중하고 있는 재무적 성과에 관한 범주는 재무로 분류하였다.

조사결과 '재무'의 범주에 포함된 논문은 재정자립도를 언급한 연구 2편이 확인되었다. 바로 '한국 공연예술 시설의 재정자립도 기준에 따른 조직 운영 양태 분석'과 '재정자립도 문제를 포함한 한국 공공문화시설의 경영환경 이슈'를 다룬 연구이다. 두 경우 모두 재정자립도를 화두로 논의를 펼치고 있으나 언급된 연구 모두 주 서술 내용이 조직 운영에 대한 부분을 중심으로 논의하고 있기 때문에 앞서 학위논문에서의 사례와 유사하게 본 연구에서 지속적으로 언급하는 '재무적 성과'와 직접적으

로 연결된다고 판단하는 것은 무리가 있다.

다음 '공연장 경영'으로 검색한 결과, 총 106편이 검색되었고 경영의 범주에 포함되는 대상은 33편(31%)이 검색되었다. '극장 경영'에서와 마찬가지로 세부 범주는 정책, 사업, 일반, 재무로 분류하여 살펴보았다.

조사결과 33편의 표본 중 재무의 범주에 포함되는 논문은 1편으로 집계되었다. 대상은 송성완의 '공공 공연장 건립 과정의 부가가치세 환급 방안 연구'로 공연장의 재무적 성과와 직접적인 관련이 있는 것으로 판단되었다. 종합하면 총 262편의 학술지 논문 가운데 재무적 성과와 연관되는 연구는 3편(1.1%)이며, 본 연구에서 제시한 범위에 직접적으로 연결되는 논문은 1편(0.38%)으로 확인되었다. 이러한 결과는 서론에서 언급한대로 공연장 분야에서 재무적 성과와 관련한 연구가 부족한 상황이라는 본 연구의 가설을 지지하는 것으로 볼 수 있다.

### 3. 공공기관의 연구경향과 공연장 연구

#### 3.1 공공기관에서의 관련 연구현황

이렇듯 공연장 분야에서 재무적 성과와 관련된 연구는 극히 찾아보기 힘든 상황이다. 이에 본 연구에서는 여타 분야의 공공기관의 사례를 대상으로 범위를 확대하여 관련 연구들을 수집하였다. 검색과정은 마찬가지로 RISS사이트에서 '공공기관 경영'을 기반으로 '재무' 등의 검색 용어를 추가하여 살펴본 다음, 분포를 조사하였다. 범위는 국내학술논문으로 한정하였다.

조사결과 국내학술논문은 215편, 학위논문은 539편, 연구보고서 54편 등으로 나타났는데, 특이한 점은 단행본이 1,634로 높은 비중을 나타내었다. 이는 실무적인 부분에서 해당분야에 대한 관심을 반영하는 것으로 학생이나 취업예비생들을 대상으로 서술된 교재부터 실무자들을 대상으로 하는 전문서적까지 그 범위가 다양하게 나타났다. 이후 본 연구에서는 학술논문 215편을 재검토하여 최종 209편에 대한 분석을 진행하였다. 상기 표본에서 분류기준은 한국문화회관연합회(이하 한문연)에 등록된 공연장들의 조직도와 관련 부서의 업무분장을 분석하여 적용, 분류해 보았다. 이러한 기준을 바탕으로 경영 성과, 재무, 회계, 제도, 기타 등 5가지 범주로 구분하였다.

먼저 '경영성과'는 기관의 경영평가 및 실적, 성과 등에 관한 내용을 포함하는 경우의 연구들을 포함하였다. 다음 '재무'의 범위에는 연구제목 및 본문에 관련 내용이 기술되어 있는 논문들을 일차적으로 포함하였는데 주로

자산, 이익, 부채, 재무성과 등 예산에 대한 일반적 기술을 중심으로 서술된 사례가 많았다. ‘회계’의 범주는 회계기준, 회계성과, 회계처리 등 제목과 내용에 해당 내용을 중심으로 서술된 연구들을 분류하였다. ‘제도’의 범주는 법률제정, 법적검토, 조세부담, 제도도입 등 법률적 접근과 연계된 논문들이 해당된다. ‘기타’의 범위에는 그의 인사, 정책, 사업, 복지, 프로그램, ESG 등 경영의 다양한 분야들이 포함되었다. 이러한 분류를 바탕으로 관련된 연구들을 정리해보면 다음의 그림과 같이 나타낼 수 있다.

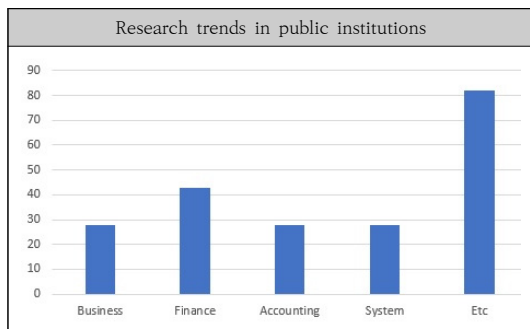


Fig. 1. Search results : Academic journal  
 ※ Classification criteria : Business results, Finance, Accounting, System, Etc

위의 Fig. 1 확인할 수 있듯이 공공기관의 경우 본 연구에서 강조하고 있는 재무적 성과에 관한 연구들이 공연장 분야에 비해 매우 활발하게 진행되고 있음을 확인할 수 있다. 특히 상기 분류기준인 경영성과, 재무, 회계, 제도 등의 범주에서 연구들이 고르게 분포되어 있었다. 언급했듯이 ‘제도’의 범주는 법률적 접근과 연계된 논문으로 상기 결과에서 나타난 세제, 제정관리제도, 판례, 기타 정책 등에 관한 법률적 검토의 논문들이 실무적인 관점에서 활발히 논의되고 있음을 확인할 수 있다.

상기 결과에서 ‘기타’의 범주에 속한 사례들이 가장 많은 수치를 나타내고 있으나 이는 그만큼 다양한 주제의 연구들이 도출되고 있음을 나타내는 방증이다. 성과 보상, ESG, 정책 분석, 보상, 인사, 복지, 해외사례와의 비교 등 관련 주제가 매우 다양하게 나타났다.

이후 연구 경향에 대한 시기별 추이를 살펴보기 위해 년도별로 발표된 논문 수를 산정해보았다. 1999년 이전의 사례는 합산하였고, 그 이후인 2000년부터 2023년까지 5년 단위로 구분하였으며 그 결과는 다음 Fig. 2에서 확인할 수 있다.

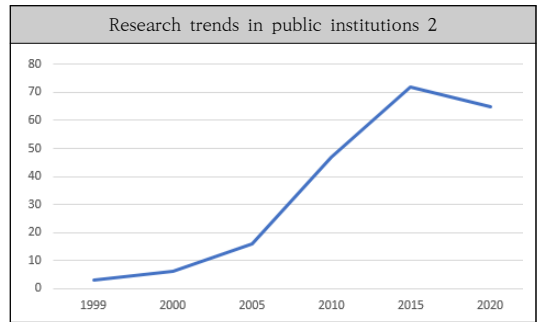


Fig. 2. Search results : Academic journal by period

상기 Fig. 2에서 가장 두드러지는 경향은 해마다 관련 연구가 증가하고 있다는 점이다. 단, 2020년 이후 연구가 줄어든 것으로 보일 수 있으나 이는 2024년의 사례가 배제된 것으로 5년 단위로 합산한 이전 시기와는 구별된다. 요약하면 공공기관에서 재무적 성과와 관련한 연구의 경향은 전반적으로 증가하는 추세를 나타내고 있으며 2000년 이전과는 확연하게 다른 양상을 보이고 있다.

### 3.2 공연장 연구의 방향성

본 논문에서는 공연장 연구에서 재무적 접근의 현황과 공연장 연구전반의 편향성에 관한 가설을 검증하기 위해 이상과 같이 공연장과 공공기관의 사례 분석이 선행되었다. 이에 선행연구를 참고하여 재정적 성과와 직간접적으로 관련된 연구들을 분류하고 연구의 실태를 진단하였다. 지금까지의 논의를 기반으로 향후 공연장 연구의 방향성을 제안하자면 다음과 같다.

우선 국내 공공극장의 발전을 위해 관련 연구의 균형 있는 접근이 중요하다. 공연장은 다양한 분야의 업무들이 복합적으로 운영되는 공간이다. 기존의 연구들은 역사, 문화, 기획, 관객개발, 마케팅 등의 분야에 집중되어 있는 반면 재무적 성과에 관한 논문은 거의 찾아보기 힘들었다. 이는 극장의 발전을 위해서도 바람직하지 않은 현상이다. 특히 재무적 성과와 관련한 논의는 극장운영에 있어서 필수적일 뿐 아니라 실무에서도 상당한 기여를 할 수 있다는 점에서 더욱 간과할 수 없다.

동일한 관점에서 불확실한 환경적 변화와 위기상황도 고려하지 않을 수 없다. 특히 코로나19 시기를 통해 문화예술계는 전무후무한 위기를 경험했다. 극장 운영 중단, 거리두기 좌석제 시행 등 팬데믹 기간동안 공연장의 경제적 활동은 사실상 중단되었다. 이에 극장의 경영성과에 직접적으로 기여할 수 있는 관련 연구의 필요성은 두 말할 나위 없을 것이다. 재무 분야의 접근은 대표적인 사

레다. 이러한 연구를 통해 관련 산업과 환경을 진단하고, 위기상황에 대응할 수 있는 예방적 태세를 마련하여 미래를 준비할 수도 있을 것이다. 이를 위해 보다 많은 데이터의 축적과 분석이 수반되어야 한다.

이에 본 연구에서 제시한 재무적 성과에 관한 연구도 더욱 세분화되어야 한다고 본다. 여는 글에서 언급했듯이 극장경영에서 재정, 예산, 결산, 구매, 계약, 세무, 회계, 자산관리 등 세부 분야의 범위도 상당하다. 본 연구에서 선행연구의 분석기준으로 제시했던 재무, 회계, 제도, 기타 등의 범주는 분류작업의 편의를 위해 제안한 것으로, 실제 연구들의 논의 범위는 훨씬 더 광범위하다고 볼 수 있다. 앞서 밝혔듯이 공공기관에서 재무적 성과에 관한 연구들은 매우 활발하게 진행되고 있음을 확인하였다. 실제로 재무, 회계와 관련된 연구들이 세분화되어 진행되고 있었다. 이에 공연장 연구에서도 이러한 경향들을 반영하여 세분화되어야 할 것으로 사료된다.

공공기관의 사례를 분석하면서 ‘제도’의 범주에 포함된 연구들은 좋은 예가 될 수 있다. 실제로 여타 공공기관 연구사례를 통해 법률적 논쟁에 관한 대안적 접근으로 실무적 관점에서 고려할 수 있는 다양한 연구들이 진행되고 있음을 확인할 수 있었다. 공공극장 역시 계약, 회계, 자산 등 법률적 논쟁의 여지가 발생하는 경우가 많기 때문에 여타 공공기관에서 선행된 연구들을 타산지석으로 삼을 수 있다. ‘기타’ 범주의 연구들 가운데에는 ESG 등 최근 화두가 되고있는 분야와 연계한 작업들이 상당하게 진행되고 있었다.

이러한 논의들을 실현하기 위해서 실무적인 협업의 중요성도 간과할 수 없다. 기존 공연장 논문들 가운데 적지 않은 연구들이 단편적인 현상을 소개하는 가벼운 논의에 그치고 있는 것은 이러한 이유와 무관하지 않다. 요컨대 공연장 연구의 심층적 접근과 실용적 목적을 달성하기 위해서 관련 연구들은 현장 이해관계자들과의 협업을 통해 전개될 필요가 있다. 이를 통해 이론적 접근에서 간과하기 쉬운 현장의 실질적인 문제들을 고찰하고 대안을 제시할 수 있는 연구 프로세스를 구축해야 할 것이다.

결국 공연장 연구의 방향성은 특정 분야에 매몰되는 현상을 경계하고 극장경영 전반에서 전사적으로 진행되어야 한다. 요컨대 재무, 예산 등의 분야뿐 아니라 그동안 언급되지 않았던 업무와 과제들에 대한 관심도 필요하다. 향후 이러한 잠재적 분야에 대한 논의를 활성화하고 전개시킬 필요가 있다. 본 연구는 이러한 제안을 통해 관련 논의에 대한 다양한 영역에서 관계자들의 참여와 환기를 유도하였다.

### 3.3 지역 공연장 연구의 과제

논의의 연장에서 지역의 공연장 상황에 대한 고민 역시 간과할 수 없을 것이다. 수도권외의 공연장들과는 달리 지역의 공공 공연장은 현실적으로 적지 않은 과제들을 내포하고 있기도 하다. 무엇보다 수도권에 비해 취약한 인프라, 관객구조, 수익률 등 과제는 산적하다. 지역 공연장은 동일한 공연프로그램이라도 수도권과는 차별되는 가격책정을 하는 경우도 적지 않다. 그동안 지역 공연장을 소재로 진행된 연구들은 수도권과 차별되는 지역의 환경을 소재로 작성된 사례가 많았다. 이에 지역 공연장 간의 고민들을 공유하고 정책을 제안할 수 있는 연구의 필요성도 간과할 수 없을 것이다.

그동안 지역 공연장에 관한 연구들 역시 재무적 성과를 탐구하는 영역은 소외받고 있었다. 이러한 가운데 일부 연구들의 성과와 의미는 주목받아 마땅하다. 예를 들어 부산지역 문예회관의 운영 현황 및 재정자립도 분석에 관한 연구[9] 등은 지역의 고민을 간과하지 않고 현안에 대해 고찰했다는 점에서 재평가되어야 한다. 상기 논문에서도 공연장에 대한 분석에서 좀 더 포괄적인 분야의 면밀한 검토가 강조되었다. 이러한 의견은 본 연구의 전반적인 논지와도 일치한다고 볼 수 있다.

본문에서 언급한 송승완의 연구는 본 논문의 주제와 관련하여 두드러진다. 그는 부산오페라하우스의 부가가치세 환급에 관한 내용을 중심으로 공연장의 재무적 성과에 관한 부분을 분석했다[10]. 실제 이 환급 건은 국내 극장 역사상 최초의 사례이기도 하다. 본질적으로 이 사건이 지니는 가치는 해당 실무의 영역에 연결되어 있다. 업무의 당사자들이 공사가 지연되는 등 현실과제를 직시하고 세금을 절감할 수 있는 방법들을 모색한 것이다. 상기 환급 건은 사실상 부산시와 담당 공무원들의 업적으로 볼 수 있을 것이다. 이런 점에서 송승완의 연구가치는 실제 부산시의 적극적인 행정적 시도의 가치로 자연스럽게 연결된다.

특히 부산은 최근 부산오페라하우스, 부산콘서트홀, 낙동강아트홀 등 신규 공연장 건립에 따른 과제들이 대두되고 있기도 하다[11]. 지역의 랜드마크로서의 기능, 공연장 간의 경쟁에 따른 우려, 전문인력문제, 경제적 효과 등 문화계의 고민은 적지 않다. 이러한 고민들은 본 논문에서 지속적으로 강조한 재무적 접근과도 직접적으로 연결될 수 있다.

공공극장이 민간의 영역이 아닌 공적인 재원을 바탕으로 운영되는 공공기관이라는 점을 상기해보자. 재단법인 형태로 운영되는 기관은 지자체 직영 방식의 대안으로

출범하는 경우가 흔하다. 하지만 현실에서 모든 재단법인 운영방식이 직영방식보다 우수한 평가는 받는 것은 아니다. 이는 법인의 운영방식이 직영방식 이상으로 전문성을 발휘하며 효율성을 제고할 때 가능하다. 그렇다면 이러한 성과는 공공 공연장의 직원들이 업무범위를 막론하고 자신의 전문분야에서 행정적인 능력을 적용할 수 있을 때 가능하지 않을까. 본 연구에서는 이와 관련하여 공연장의 다양한 분야에서 재무적 접근의 연계를 강조하였다.

이러한 연계 작업과 함께 지역 공연장 연구의 과제는 각 지역별로 구별되는 환경적 요인들을 고려하고 지역인들을 중심으로 하는 다양한 조사가 선행될 때 효력을 발휘할 수 있을 것으로 사료된다.

지역의 경우 전문인력에 대한 부분도 간과할 수 없다. 특히 지역 공연장에서 전문인력부족에 대한 논란은 끊이지 않는 편인데 경영진에 대한 채용도 마찬가지다. 각 지역마다 지역 출신의 경영인을 채용해야한다는 주장을 내세우지만 사실상 전문가를 찾기가 쉽지 않다. 국내의 경우 극장경영 역사가 길지 않고, 관련 교육기관도 많지 않은 이유로 공연장 전문인력 확보가 어렵기 때문이다. 이런 점에서 공연장전문인력, 영재아카데미, 공연연수생제도 등 선도적으로 전문인력을 양성하는 프로그램들이 주목받고 있다[12].

#### 4. 결론

지금까지 논의를 통해 공연장 연구에서 재정, 재무, 예산 등을 포괄하는 재무적 성과와 관련한 연구의 필요성을 확인할 수 있었다. 특히 여타 공공기관에 비해 공공 공연장의 경우 이에 대한 연구가 매우 부족하다는 사실도 확인하였다. 그동안 공연장의 연구들은 역사, 문화, 기획, 마케팅 등 일부 분야에만 초점이 맞춰져 있었다. 공연장 경영과 관련한 연구에서도 재정분야를 수반하는 연구들은 찾기 힘들었다. 주지하다시피 이에 대한 연구의 중요성은 향후 공공극장의 발전을 위해서도 반드시 비중있게 다루어져야 한다. 코로나19같은 환경적 변화를 대비하고 공연장 간의 경쟁으로 인한 수익예측과 재정건전성 확보를 위해서도 관련 연구의 의미는 중요하다.

공연장 수익분석에 대한 재정립도 필요하다고 사료된다. 공공극장의 경우 민간극장에 비해 이에 대한 분석이 소홀한 듯 보인다. 이는 수익률 산정에 대한 본문의 논의에서도 확인할 수 있었다. 수익률에 대한 산정은 엄연히

투입된 자본에 대한 산출의 비율로써, 사전/사후 수익률의 관계를 모두 살펴봐도 현재 공공극장에서 설명하는 수익률 산정의 방식과는 구분된다. 논의의 연장으로 공연장 운영의 관점에서 공공극장이 향후 수익사업을 지금과 같은 소극적인 방향으로 운영할 것인가에 대한 추가적인 논의도 필요하다. 시즌티켓 활성화 등 대안은 얼마든지 가능하다[13]. 문화향유라는 미명 아래 투자금액 대비 수익이 현저한 차이를 보이는 지금 상황은 조직운영의 관점에서 납득하기 힘들다.

본 연구에서 관련한 논의들을 전개하기 위해서 향후 재정, 재무 분야에 관한 연구들이 세분화되어야 할 것으로 사료된다. 관련 주제 내에서도 재정, 재무, 예산, 결산, 구매, 계약, 세무, 회계, 자산관리 등 그 범주를 세분화하여 접근할 필요가 있다. 이런 관점에서 최근 공공 공연장 건립 과정에서 부가가치세 환급에 관한 연구 등의 가치는 주목할 만하다. 기획사업과 관련한 분야에서도 이러한 방법론들은 얼마든지 적용될 수 있다. 예를 들어 신규공연프로그램 도입 시 예상가능한 기대수익률과 실현수익률의 비교를 통해 사업의 타당성 등을 평가할 수 있다. 포괄적인 관점에서 개별 사업의 범위를 넘어 특정 공연장의 전체사업으로 논의 범위를 확장할 수도 있다. 이러한 연구는 곧 극장의 수입예측으로 연결되어 극장경영에 기여할 수 있는 부분이 상당할 것으로 사료된다.

본문에서도 살펴보았듯이 국내의 경우 공연장과 관련한 담론들이 대부분 역사, 문화, 기획, 홍보, 관객개발 등의 분야에 집중되어 있는 듯 보인다. 국내대학의 유관학과에서 개설되어있는 교과목 역시 이러한 흐름과 무관하지 않다. 이런 상황 하에 공연장에서 자체적으로 운영하는 인력양성 프로그램 등의 과목 역시 유사한 경향을 보이고 있다. 국내에서 편중된 공연장 담론현상은 증장기적 관점에서도 극장 발전에 도움되지 않을 것이 자명하다. 공연장 안팎의 관계자들이 이러한 부분에 더욱 관심을 가지고 관련논의를 통해 대안을 도출해야 할 것으로 사료된다. 지산학연의 정책적 연계를 통해서도 방법을 논의할 수 있다. 공연장 재정 및 재무관리와 연계된 연구의 방향은 이러한 맥락에서 이해되어야 한다.

#### References

- [1] Ministry of Government Legislation, The Korean law information center, Public Performance Act, Korea, 2023.  
Available From: <https://www.moleg.go.kr/>

- [2] J. H. Seo, J. S. Lee, "An Empirical Study on Theater Free Membership Programs", *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, Vol.24, No3, pp.201-210, 2023.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5762/KAIS.2023.24.3.201>
- [3] S. Y. Lee, Theatre management and performance production, Seoul: History net, 2001, pp. 1-486. Available From: <https://www.aladin.co.kr/shop/wproduct.aspx?ItemId=293572>
- [4] S. Y. Lee, About theatre, Seoul: Mind building, 2020, pp. 1-368. Available From: <https://www.aladin.co.kr/shop/wproduct.aspx?ItemId=234737972>
- [5] J. K. Kim, Y. E. Cho, H. J. Ban, J. S. Lee, Intermediate accounting I K-IFRS, Seoul: CRbooks, 2020, pp. 1-368. Available From: <https://www.aladin.co.kr/shop/wproduct.aspx?ItemId=234737972>
- [6] J. H. Seo, *The Influence of Performance Attendance Factors on Perceived Value and Post-attendance Attitudes : Focusing on Fine Artistic Performances in Public Theaters*, Doctoral dissertation, Pukyong National University, Korea, pp.1-164, 2023. Available From: [https://academic.naver.com/article.naver?doc\\_id=964925681](https://academic.naver.com/article.naver?doc_id=964925681)
- [7] J. Y. Jung, *A study on the development of SEMPA as a selection tool of policy funding evaluation in performing arts - local economic revitalization and local brand-building*, Doctoral dissertation, Hanyang University, Korea, pp.1-164, 2021. Available From: <https://www.dbpia.co.kr/journal/detail?nodeId=T15750672>
- [8] Y. S. Kim, *A study on improvement of BTO PPP project for performing facilities : Focusing on the B hall*, Doctoral dissertation, Sungkyunkwan University, Korea, pp.1-137, 2018. Available From: <https://www.dbpia.co.kr/journal/detail?nodeId=T14911213>
- [9] N. Y. Choo, G. L. An, S. H. Cho, "An Analysis of the Operational Status and the Financial Self-Reliance Ratio of Cultural Art Centers in Busan", *The Korean Journal of Physical Education*, Vol.58, No2, pp.373-386, 2019.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.23949/kipe.2019.03.58.2.373>
- [10] S. W. Song, "A Study on VAT Refund of Performing Arts Centers under Construction : Focused on the Busan Opera House and Busan International Arts Center Case", *Korean Society of Arts and Cultural Management*, Vol.16, No3, pp.195-219, 2023.  
DOI: <https://doi.org/10.15333/ACM.2023.12.30.195>
- [11] J. H. Seo, J. S. Lee, "An Empirical Study on Theater Membership Programs", *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, Vol.23, No9, pp.107-116, 2022.  
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2022.23.9.107>
- [12] K. O. Kim, "A Study on Audience Development", *Journal of Korean Theatre Studies Association*, Vol.56, No56, pp.77-112, 2015.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.18396/ksa.2015.1.005>
- [13] D. Y. Jeong, "A Study on Developing the "Financial Independence" of Korean Public Theaters through Subscriptions", *Journal of Korean Theatre Studies Association*, Vol.36, No36, pp.77-103, 2008.  
DOI: <https://doi.org/10.18396/ksa.2008..36.003>

서 정 환(Jeong-Hwan Seo)

[정회원]



- 2013년 3월 ~ 2015년 2월 : 경주대학교 공연방송연예학과 조교수
- 2015년 3월 ~ 현재 : 동아대학교 석당학술원 특별연구원
- 2017년 8월 ~ 현재 : (재)부산문화회관 부장
- 2023년 8월 : 부경대학교 경영학박사
- 2024년 3월 ~ 현재 : 부산대학교 공공정책학과 박사과정

<관심분야>

극장경영, 예술경영, 재무회계, 공공기관, 재무성과