

# 방송드라마 제작방식으로서 문화산업전문회사에 대한 연구: KGCS문화산업전문회사를 중심으로

## Special Purpose Company and Drama Production: A Case Study of KGCS

유건식\*, 문상현\*\*

광운대학교\*, 광운대학교 미디어영상학부\*\*

Konshik Yu(konshik@gmail.com)\*, Sanghyun Moon(moon73sh@nate.com)\*\*

### 요약

본 연구는 문화산업전문회사제도가 지상파방송의 드라마제작에 미친 영향이 무엇인지를 검토하는데 주목적이 있다. 구체적인 연구 문제는 다음과 같다. 첫째, 지상파방송사가 드라마제작에 문전사제도를 적극적으로 도입하게 된 이유는 무엇인가? 둘째, 지상파방송사의 문전사 설립 및 운영 과정에서의 특징은 무엇인가? 셋째, 문전사제도가 지상파방송의 드라마제작시스템에 미친 영향은 무엇인가? 본 연구는 KBS가 문전사를 활용해 제작한 <학교2013>를 분석사례로 선정하였다. 연구 결과 첫째, 지상파방송사는 막대한 제작비를 조달하고 투명하고 효율적으로 관리하기 위해 새로운 문전사 제도를 적극 도입하였다. 둘째, 지상파방송사 문전사(KGCS문전사)의 특징은 모태펀드와 프로젝트 펀드로 나누어진 이중 구조로 설계되어 있다는 것이다. 셋째, 문전사가 지상파방송의 드라마제작에 미친 영향으로는 ①외부 투자 유치 활성화, ②제작비 운영의 투명성, ③자체 기획 활성화, ④콘텐츠의 안정적 확보, 그리고 ⑤수익 다각화 등이었다.

■ 중심어 : | 문전사 | 지상파 | 방송 | TV 드라마 |

### Abstract

The purpose of this study is to examine how the Munjeonsa(SPC) has influenced the way terrestrial broadcasting networks produce drama. The study has three research objectives. First, this study investigates why the networks use SPC for drama production. Second, the study examines the features in the process of the setup and operation of SPC. Third, the study identifies the impacts of SPC on networks' drama production. This study analyzes <School 2013> which was produced by KBS SPC. The results of this study are as follows. First, networks introduce SPC to procure an enormous production costs and to manage the production system transparently and efficiently. Second, the feature of networks' SPC(KGCS SPC) is that it has a unique dual structure with main and project SPC. Third, SPC influences drama production system in various ways; revitalization of external investment, accounting transparency, growing of network's planning dramas, securing intellectual properties and revenue diversification.

■ keyword : | SPC | Networks | Broadcasting | TV Drama |

\* 이 논문은 2009년도 광운대학교 교내학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

접수일자 : 2013년 12월 19일

수정일자 : 2014년 01월 06일

심사완료일 : 2014년 01월 06일

교신저자 : 문상현, e-mail : moon73sh@nate.com

## I. 들어가며

문화산업전문회사(이하 “문전사”) 제도가 도입되어 운영된 지 벌써 7년이 되었다. 문전사란 “회사의 자산을 문화산업의 특정 사업에 운용하고 그 수익을 투자자·사원·주주에게 배분하는 회사”이다[1]. 이 회사는 2006년 문화체육관광부가 콘텐츠 산업의 투자활성화를 유도할 목적으로 도입한 특수목적회사(Special Purpose Company)로서, “문화산업분야의 투자활성화에 걸림돌이었던 투자 자산 관리의 불투명성을 개선하고 투자 활성화의 기반을 조성할 목적”으로 만들어졌다[2].

문전사의 첫 사례는 2007년에 MBC에서 방송된 드라마 <태왕사신기>를 제작하기 위해 만들어진 “티에스지프로덕션문화산업전문회사”이다. 2013년 9월 현재 117개의 문전사가 설립되었고[3], 설립된 문전사의 장르를 보면 영화와 함께 드라마가 가장 많은 수를 차지하고 있다. 또한 이 중에서 지상파 방송사가 주도한 것이 16개로 절반 정도를 차지한다. 이는 그만큼 드라마를 제작하는데 있어 문전사가 갖는 매력의 상당한 것을 반증한다고 할 수 있다.

본 연구는 문전사제도가 지상파방송의 드라마제작에 미친 영향이 무엇인지를 검토하는데 주목적 있다. 이를 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다. 첫째, 지상파방송사가 드라마제작에 문전사제도를 적극적으로 도입하게 된 이유는 무엇인가? 둘째, 지상파방송사의 문전사 설립 및 운영 과정에서의 특징은 무엇인가? 셋째, 문전사제도가 지상파방송의 드라마제작시스템에 미친 영향은 무엇인가?

이상의 연구문제에 답하기 위해 본 연구는 지상파방송사 중 문전사제도를 가장 적극적으로 도입·운영해 온 KBS의 사례를 분석하고자 한다. 또한 분석사례인 문전사드라마로는 2012년 12월 3일부터 2013년 1월 28일까지 KBS 2TV에서 방송한 <학교2013>를 선정하였다. 방법론적으로 본 연구는 저자 중 한명이 <학교2013>의 제작자(문전사 대표)로 직접 제작과정에 참여하여 관찰한 연구이다. 즉, KGCS문전사를 설립한 내부 자료 검토, <학교2013>을 제작한 ‘학교문전사’ 참여관찰, 지상파 방송사 담당자와의 인터뷰 등을 통해 연구를 진행하

였다.

## II. 지상파 드라마와 문화산업전문회사제도

우리나라 최초의 텔레비전 드라마는 HLKZ-TV가 1957년 7월에 30분간 생방송한 단세니 원작, 최창봉 극본·연출의 <천국의 문>이다. 드라마는 텔레비전이 개국하면서 많은 인기를 얻었고, 현재도 방송사의 킬러 콘텐츠로 자리매김하고 있다. 그렇기 때문에 많은 제작비를 투입하여 드라마를 제작하고 이를 통해 광고 수입을 비롯한 해외 수출, VOD(Video On Demand), 케이블 판매, 협찬 등을 통해 수익을 얻고 있다[4].

국내 지상파 방송에서 드라마를 제작하는 곳은 KBS, MBC, SBS 등 세 곳이다. 방송사 모두 아침 일일 연속극, 저녁 일일 연속극, 10시대 월화드라마, 수목드라마, 주말 연속극 등을 거의 동 시간에 방송하고 있다. 이 중에서 가장 경쟁이 치열한 것은 월화드라마와 수목드라마이다. 프라임타임대의 높은 시청률을 통해 많은 광고 수익을 창출할 수 있으며, 해외 수출 가격이 높기 때문이다. 심지어 방송사의 명운이 걸린 전쟁처럼 여겨져 방송3사가 동시에 드라마를 시작할 때는 ‘수목드라마 대전’ 등의 표현까지 등장한다.

경쟁이 심해지면서 제작비가 기하급수적으로 증가한다. 2000년대 초반까지 1억 원이 채 되지 않았던 지상파 미니시리즈 회당 제작비는 10년 사이 3~5배로 뛰어 <신의>의 경우에는 5억5천만 원에 달했다[5]. 그리고 “프로젝트 회사를 별도로 설립하지 않음에 따라 프로젝트의 현금흐름이 제작사의 자금 흐름과 혼합되면서 현금흐름의 구분이 모호해질 가능성이 높았다[2].” 이에 따라 막대한 제작비를 조달하고 투명하고 효율적으로 관리하기 위해 방송사와 제작사는 새로운 제작 모델에 관심을 갖게 되었다. 외주사와의 공생을 추구하는 모델로 2007년 MBC의 <에어시티>가 있다. MBC와 HB엔터테인먼트, 에이스토리가 저작권, 판권 등을 공동소유하고 수익을 4:3:3의 비율로 분배했다. 다음으로 가장 활성화된 모델이 문전사 모델이다[6].

문전사는 2006년 문화체육관광부가 콘텐츠 산업의

투자를 활성화할 목적으로 도입한 특수목적회사(SPC)이다. 문화콘텐츠 산업에 있어서 투자나 회사 형태에 대한 논의는 정상철[2], 최종일[6], 이만제[7], 옥성수[8], 문수봉[9], 백승혁[10], 김종원[11] 등의 있으나 대부분 정책적 논의에 그치고 있는 실정이다.

2005년 우상호 의원이 대표 발의한 ‘문화산업진흥기본법 일부 개정 법률안’에 따라 문화산업분야의 특정사업 수행을 위한 ‘문화산업전문회사(SPC)’의 설립이 추진되었다. 이에 따라 문전사의 형태와 업무, 회계, 설립 및 해산 등 제반 사항에 관하여 규정한 문전사의 법적 근거가 마련되었다[9]. 구체적으로 문화산업진흥기본법상에서의 문전사 관련 조항이 2006년 4월 28일에 신설되어, 2006년 10월 29일부터 시행되었다.

문전사는 하나의 SPC 형태이지만, 투자금 유치를 주목적으로 하는 일반적인 SPC와 다른 특징을 갖는다. 첫째로 문전사는 문화사업만 할 수 있다. 일반적인 SPC가 그 사업의 종류에는 제한을 받지 않는 데 반해 문전사는 문화사업만 할 수 있어 영화, 드라마, 애니메이션, 음악, 공연, 전시, 현대회화 등의 장르가 있다. 둘째, 문전사는 사업관리자와 자산관리자를 두어야 한다. 그러나, 일반 SPC는 상법에 따라 회계관리를 하면 된다. 셋째, 문전사의 가장 큰 혜택은 법인세 면제이다. 문화산업진흥기본법에 따른 문전사는 법인세법 제51조의 2(유동화전문회사 등에 대한 소득공제)의 1항에 따라 “배당가능이익의 100분의 90 이상을 배당한 경우 그 금액은 해당 사업연도의 소득금액에서 공제” 하므로 법인세를 면제 받게 된다.

이러한 특징을 갖는 문화산업전문회사의 기대효과는 크게 세 가지가 있다. 첫째, 투자의 투명성 제고로 문화사업의 자금조달을 원활하게 하는 것이다. 둘째, 프로젝트의 독립성을 보장하고 프로젝트 자체만의 가치를 평가하여 자금을 조달 할 수 있는 여건을 조성하는 것이다. 셋째, SPC를 통한 해외시장 개척과 해외자본 유치를 통해 해외 공동 제작을 활성화하는 것이다[2].

문전사는 2007년 <태왕사신기>를 제작하기 위해 설립된 ‘티에스지프로덕션문화산업전문회사’가 1호로 등록된 이후로 2013년 9월 현재 117번째가 회사로 등록을 했고, 현재 81개가 운영 중에 있다. 이 중에서 드라마를

제작하기 위해 만든 문전사는 38개로 전체의 32.5%를 차지하고 있다. 지상파방송사가 드라마를 제작하기 위해 만든 문전사는 2013년 9월까지 총 16개인데 KBS 7개, MBC 4개, SBS 5개이다. KBS는 KGCS문화산업전문회사를 통해 2013년까지 <바람의 나라>, <추노>, <공주의 남자>, <각시탈>, <학교2013>, <갈과 꽃>, <비밀>을 제작하였고, MBC는 <아현동 마님>, <스포 트라이트>, <김수로>, <선덕여왕>을 제작하였으며, SBS는 <시크릿 가든>, <마이더스>, <49일>, <내게 거짓말을 해봐>, <보스를 지켜라>를 제작하였다.

### III. KGCS문전사의 설립 목적과 특징<sup>1)</sup>

지상파방송사가 추진한 문전사의 구조는 방송사별로 다르다. KBS는 드라마국이 직접 사업관리자가 되어 추진했다면 MBC나 SBS는 자회사에서 담당하였다. 또한 KBS의 문전사는 유일하게 메인 문전사와 프로젝트라는 이중구조를 가지고 있지만, 기타 문전사는 이러한 구조를 가지고 있다. 그리고 KBS는 지상파 방송사 중에서는 2008년부터 문전사 드라마를 가장 많이 제작하였고, 향후에도 지속적으로 문전사를 활용하겠다는 의지를 보이고 있다.<sup>2)</sup> 또한 KBS는 2008년 이후 지속적으로 문전사를 설립하여 드라마를 제작하나, 타사는 한정된 기간에만 주로 문전사를 제작하였다.

이에 KBS의 문전사 구조가 독특하고, 지속적으로 유지되기 때문에 KBS가 설립한 KGCS 문전사를 연구하는 것은 문전사 제도 연구에 많은 의미가 있을 것이다.

KBS는 2008년 4월 ‘KGCS문화산업전문회사’를 설립하였다. KGCS는 KBS Global Contents Syndication의 약자로 글로벌 경쟁력을 지닌 킬러 콘텐츠(드라마)의 안정적인 수급을 위해 KBS와 KBS의 자회사들이 공동으로 출자하여 운영하는 콘텐츠 투자기구이다. KGCS의 자본금은 100억원으로 구성되어 있고, 최초 지분 구성은 KBS 40%, KBS미디어 25%, KBSN 25%, KBS인

1 KBS 내부 자료를 요약 정리한 것이다.

2 방송3사에서 문전사를 진행한 경험을 갖고 있는 관계자를 인터뷰한 결과 KBS는 문전사 드라마를 지속적으로 추진할 의사가 있으나, MBC와 SBS는 방송사 직접 주도하는 문전사 드라마를 제작할 의사가 거의 없다.

터넷 10%였으나, 현재는 2011년 7월 KBS미디어가 KBS인터넷을 흡수 합병하여 KBS 40%, KBS미디어 35%, KBSN 25%로 구성 되어있다. 문화산업전문회사는 KGCS를 수행하기 위해 KBS가 선택한 특별목적회사(Special Purpose Company)이다.

KBS가 이를 도입한 목적은 ① 내부 재원의 한계상황에서 외부 투자 유치를 통해 킬러콘텐츠(드라마) 제작을 위한 안정적 재원 확보, ② KBS 내부의 기획, 제작, 유통 역량의 체계적인 육성을 통해 글로벌 경쟁 환경에서의 KBS 역량 극대화, ③ 방통융합, FTA 등의 환경에 대한 대응전략으로써 경쟁력 있는 콘텐츠의 안정적 확보, ④ 제작, 유통 수익을 넘어선 수익 다각화 가능성 타진, ⑤ 콘텐츠 제작업계에 투명한 제작비 집행의 모범을 제시해 자본시장의 신뢰를 회복함으로써 국내 콘텐츠 산업 전체에 지속적인 투자를 유도하여 국내 콘텐츠 산업의 지속적인 발전에 기여하는 것이다.

KGCS문화산업전문회사는 일종의 모태펀드 역할을 하고 있으며, 내부 PD나 계약 작가가 기획한 미니시리즈 드라마를 제작하거나, 경쟁력있는 외부기획 드라마를 공동제작할 경우에 KGCS문전사가 투자하여 드라마별로 프로젝트 문전사를 설립하여 드라마를 제작하고 있다.

KBS는 KGCS문화산업전문회사를 통해 2008년부터 2013년 하반기까지 7개의 드라마 제작을 위한 프로젝트 문화산업전문회사를 설립하였다. 2008년 <바람의 나라>, 2010년 <추노>, 2011년 <공주의 남자>, 2012년 <각시탈>과 <학교2013>, 2013년 <칼과 꽃>과 <비밀> 등이 바로 그것들인데 <칼과 꽃>을 제외하고는 모든 드라마가 시청률에서 좋은 성적을 거두었고, 수익 측면에서도 상당한 성과가 났다.

KGCS문화산업전문회사를 이용하여 드라마를 제작하는 전체적인 프로세스는 [그림 1]과 같다.

드라마 제작의 ① 첫 단계는 PD가 드라마 기획안을 제안하면서 시작된다. ② 기획안이 접수되면 기획회의 사전단계로 드라마비즈니스검토회의를 거치게 된다. 이것은 월화드라마, 수목드라마와 주말드라마의 중요성이 커지면서 광고와 사업 수익성에 대한 회사 내 관련부서의 의견을 수렴하는 절차이다. ③ 해당 기획안에

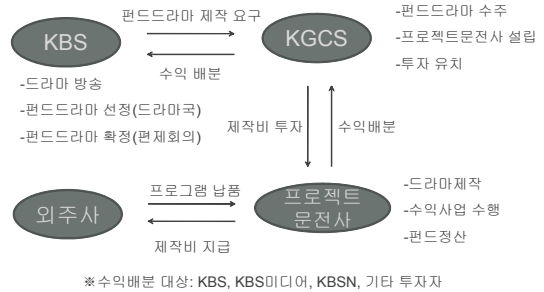


그림 1. 문전사 드라마 제작 프로세스

대해 드라마국장(위원장)이 되고, 드라마국 팀장(상간부)과 편성기획부장(2TV편성부장 등) 관련부서장 15명으로 구성된 기획회의에서 기획안의 추진여부를 결정한다. ④ 기획안의 추진이 결정되면 편성국장(구성된 편성제작실무회의)에서 기획안의 가편성여부를 확정한다. ⑤ 가편성여부가 통과되면 프로젝트 제안자는 KGCS문화산업전문회사에 드라마제작을 의뢰한다. ⑥ KGCS문화산업전문회사는 제작사를 공모를 통해 선정한다. 이 경우 제작사는 제작만 할 것인지, 투자를 할 것인지 의향을 제출한다. ⑦ KGCS문화산업전문회사는 운영위원회를 개최하여 해당 드라마에 대한 투자 금액, 대표, 운영위원 등을 정하여 프로젝트문전사의 설립을 추진한다. ⑧ KGCS문화산업전문회사는 프로젝트문전사의 설립과 문화체육관광부에 등록을 추진한다. ⑨ 프로젝트문화산업전문회사는 사업관리자와 자산관리자를 지정한다. ⑩ 프로젝트문전사는 KBS와 제작비와 저작권에 대한 계약을 체결하고 제작사를 관리하여 제작을 진행한다. ⑪ 프로젝트문전사는 해당 드라마를 KBS에 납품하고, 제작비를 지급받는다. ⑫ 프로젝트문전사는 제작과 병행하여 사업을 추진하여 수익을 창출한다. ⑬ 방송이 끝난 후 1년 정도 이후에 수익 발생이 거의 일어나지 않는 시점에서 발생한 수익을 투자자에 배분한 후 프로젝트문전사를 청산한다.

KGCS문화산업전문회사의 특징은 첫째, KBS 내부 기획 작품 위주로 문전사를 이용하여 제작한다. 자체 PD나 KBS와 계약 중인 작가들을 중심으로 내부 기획안에 대해 경쟁력이 있는 프로젝트로 규모를 키우고 사업 수익을 극대화하고 있다. 이를 통해 콘텐츠 생산의

경쟁력을 올리고 지나친 제작비의 상승을 억제하고 있다. 대표적인 예가 <학교2013>과 <비밀>이다. 일반 외주제작 드라마에 비해 신인 작가를 활용하고 유명 배우를 쓰지 않고도 큰 성과를 올린 사례를 만들어 냈다.

둘째, 문전사가 유일하게 이중구조로 되어있고, 단층으로 되어있는 다른 문전사보다 효율적으로 운영되고 있다. 모태 펀드(KGCS문전사)의 사업 운영 관리자와 프로젝트 단위의 사업 관리자들이 같은 의사결정 구조 안에 들어가 있기 때문에 서로 원활한 소통을 통해서 합리적인 신속한 의사결정을 할 수 있다는 것이 장점이다. 더불어 드라마가 흥행에 실패했을 때 해당 문전사는 적자를 보지만 다른 드라마를 통해 적자를 해소하는 장점이 있다. 일반적으로 야구에서도 3할이면 높은 타율이므로 드라마도 모든 작품이 성공하기는 불가능하다. 회계관리의 투명성 때문에 문전사는 하나의 프로젝트만 수행하고 청산하도록 되어있으나, KGCS 같은 경우처럼 이중구조도 허용하는 것도 좋은 방안이 될 수 있다.

셋째, KBS가 모든 프로젝트문전사의 사업관리자를 맡고 있다. 이는 MBC나 SBS에서 했던 대부분의 문전사가 제작사에서 주도권을 갖고 갔던 것과 달리 KBS가 기획의 주도권을 갖고 가기 때문이다. 그래서 다른 문전사보다 안정적인 프로젝트를 진행하고 있다고 볼 수 있다.

KGCS문화산업전문회사는 KBS의 기존 드라마 제작 시스템에 여러 가지 변화를 가져왔다. 첫째, 드라마 제작에 필요한 재원을 확보하고 사용하는 방식 뿐 아니라 전체 제작 프로세스에도 변화를 야기하였다. 문전사는 방송사 자체제작과 외주제작이라는 형태에서 이 두 가지를 결합한 제3의 형태가 창출되었다. 제작비가 부족한 KBS에서 계열사와 공동으로 별도의 펀드를 만들어 드라마를 제작했다는 것이 큰 의미를 갖는다. KGCS문화산업전문회사와 제작사가 각각 50%씩 투자해서 만든 <바람의 나라>, <추노>, <학교2013>, <비밀>는 투자지분대로 수익을 배분하기 때문에 방송사와 제작사가 윈-윈하는 모델을 만든 것으로 평가된다.

둘째, 내부 드라마PD는 문전사를 하기 전까지만 해도 외주제작을 선호했는데, 이제는 문전사를 활용하여

드라마를 제작하고 싶어 한다. 실제 드라마를 제작하는 KBS PD들이 문전사 제도의 도입 초기에는 문전사를 활용한 드라마 제작에 그렇게 적극적이지 않았는데, 이제는 안정적인 제작비 확보와 성공했을 때 추가로 프로듀서, 연출, 카메라 감독 등 10명 정도의 참여자가 문전사 청산시 순이익의 일정 비율을 인센티브를 받을 수 있기 때문에 긍정적인 인식을 갖게 되었다. 이것은 드라마 기획안을 제출할 경우에 '문전사를 희망'한다고 밝히고 있는 것에서도 알 수 있다.

셋째, 외주사, 특히 자금력이 부족한 신생 외주사는 KBS의 문전사 구조를 이용하여 드라마를 제작하기를 원하고 있다. 제작사는 100% 제작비를 받을 수 있어 제작의 리스크가 없고, 수익이 났을 경우에 투자비율에 따라 수익을 배분받기 때문이다.

#### IV. KGCS문전사 프로젝트 사례분석: '학교문 화산업전문회사'

<학교2013>은 2012년 7월 5일 KBS와 교육과학기술부(현 교육부)가 공동으로 “청소년의 바른 인성 함양과 학교 폭력 예방”을 내용으로 하는 드라마 제작을 위한 업무협약을 체결하면서 본격적으로 드라마 제작이 추진되었다. 협약의 주된 내용은 KBS가 “청소년과 가족들을 주된 시청자층으로 설정하며, 학생들의 고민과 인격의 성장을 다루는” 최소 10회의 드라마를 제작하여 2013년 2월 말까지 방송하고, 교육과학기술부는 드라마 제작에 소요되는 예산 및 행정적 지원을 하는 것이다.

교육과학기술부는 학교 폭력 예방을 위해 가장 효율적인 수단이 드라마라고 판단하고 정책 홍보성격의 드라마 제작을 지원하기로 결정한 것이다. 드라마 내용 구성을 위해 교육과학기술부의 학교폭력근절과에서 “학교폭력근절 종합대책” 등의 관련 자료집을 제공하였다. 또한 교육과학기술부는 교육현장의 현실을 잘 반영할 수 있도록 모든 드라마 대본에 대해 감수를 하였다. <학교 2013> 제작진의 교육 현장에 대한 철저한 파악과 더불어 교육과학기술부의 자료 덕분에 드라마가 학교 현실을 과장했다는 식의 논란은 별로 없었다.

KBS에서는 교육과학기술부의 지원금만으로 단순히 학교 폭력을 다루는 10부작의 드라마를 제작하여 1TV에 방송하자는 의견도 다수 있었다. 그러나 드라마의 과급효과를 크게 하기 위해서 KBS는 별도의 예산을 더 투자하여 양질의 드라마를 제작하여 미니시리즈 편성 시간대에 방송하기로 결정하였다. 1999년부터 2002년까지 <학교> 시리즈를 성공리에 방송한 경험을 통해 볼 때 <학교2013>도 충분히 가능성이 있다고 본 것이다. 게다가 전통적으로 겨울방학 때는 학원물(2009년 <꽃보다 남자>, 2010년 <공부의 신>, 2011년 <드림하이>, 2012년 <드림하이2> 등)이 강점을 보였기 때문에 충분히 승산이 있다고 판단하였다. 결과적으로 보면, MBC의 <마의>가 강세를 띠고 있는 상황에서 <마의>의 상승세를 억제하고 매우 높은 인기를 누렸기 때문에 초반의 전망이 정확한 것으로 드러났다.

KBS는 <학교2013> 기획안에 대하여 2012년 8월 14일 드라마 비즈니스 검토회의에서 사업성 검토를 하였다. 이 회의는 드라마국 BM(Business Manager)이 주도하고 편성국, 광고국, 콘텐츠사업국, 지식재산권부에서 참석한다. 회의 결과 사회이슈를 다루기 때문에 화제가 될 수 있으나, 광고와 사업성 측면에서는 좋지 않다는 평가가 나왔다. 이 회의 결과는 드라마 기획안의 추진을 결정하는 드라마 기획회의에서 보고를 하였다. 이어 8월 16일 드라마국의 국장, EP(Executive Producer) 3명, CP(Chief Producer) 8명을 비롯하여, 편성국 부장 2명, 콘텐츠사업부장 등이 참석하는 기획회의가 개최되었다. 기획회의는 <학교2013>을 문전사 프로젝트로 추진하기로 결정하였다.

문전사는 직원이 없는 페이퍼 컴퍼니(Paper Company)이기 때문에 직접 드라마를 제작할 수 없으므로 제한 공모로 제작사를 선정하기로 하였다. 8월 21일 드라마 국장, EP 3명, CP3명의 추천을 받아 몇 개의 제작사를 추천받아 제안을 받았다. 8월 29일 응모한 제작사 중에서 가장 높은 점수를 받은 콘텐츠K를 제작사로 선정하였다. 선정은 국장, EP 2명, CP 2명이 제작안 정성(30%), 제작경력(30%), 투자금액(20%), 제작조건(20%)에 대한 평가를 통해 실시하였다. 투자금액의 경우 프로젝트의 수익성을 보고 제작사가 투자를 정하게

된다. <학교 2013>의 경우에는 KGCS문화산업전문회사와 제작사 콘텐츠K가 반반씩 투자를 했다. 제작사는 이전에 <드림하이>와 <드림하이2>라는 학원물을 제작한 경험을 갖고 있었기 때문에 <학교2013>의 사업성에 높은 평가를 하고 있었다. 제작조건이라는 것은 제작사가 제작을 하게 될 경우 KBS에서 받는 외주 제작비와 권리요구 내역을 의미한다. 일반적으로 제작사는 해외수익·웹하드·케이블 초방권 수익의 50%를 배분받는다.

8월23일 34차 편성제작회의에서 <학교 2013>을 문전사 프로그램으로 제작하기로 확정하여 문전사 설립을 추진하였고, KBS와 <학교문화산업전문회사>간에 제작비와 권리관계 협상을 하였다. 그리고 11월 29일 48차 편성제작회의에서 외주제작비와 권리관계가 확정되었다.

편성제작회의에서 드라마 <학교 2013>을 추진하기로 결정된 다음, 9월에 KGCS문화산업전문회사와 콘텐츠K가 협의하여 각각 동일한 액수인 1천만 원을 자본금으로 투자하는 등의 드라마 투자계약을 체결하였다. 또한 학교문화산업전문회사 설립을 위해 9월 25일 설립 총회를 하고 정관을 승인하였다. 다음 날인 9월 26일 학교문전사를 법원 등기소에 신청하여 공식적으로 학교문전사가 설립되었다. 10월 5일에 사업자등록을 하였으며, 10월 12일에는 문화산업진흥법에 따른 혜택을 얻기 위해 한국콘텐츠진흥원에 문전사를 등록하였다. 이후 10월에 학교문전사는 <학교2013> 제작을 콘텐츠K에 위탁하는 프로그램 제작위탁 계약을 학교문전사와 체결하였다.

문전사에서 의무적으로 두어야 하는 것이 사업관리자와 자산관리자이다. 10월 1일에는 자산관리 위탁계약을 학교문전사와 오성회계법인이 체결함으로써, KGCS 문전사 자산관리업무를 수행해오던 오성회계법인이 회계업무를 시작하였다. 11월 16일에는 학교문전사와 KBS가 사업관리위탁 계약을 체결하여 KBS가 <학교 2013>의 사업관리자가 되었다.

한편 <학교2013> 드라마 제작과 사업을 추진하면서 체결된 계약이 상당수 있다. 먼저 11월 2일 드라마의 미술을 담당할 KBS아트비전과 미술제작 공급 및 지원에

대한 계약을 체결하여 드라마의 세트와 미술의 품질을 높이는 계약을 하였다. 교육과학기술부가 <학교2013>을 위해 지원하기로 한 금액은 10월 18일 인천광역시교육청과 프로그램 협찬계약을 체결하여 지원 받았다. 12월 11일에는 <학교2013>의 콘텐츠 사업을 위해 KBS 콘텐츠의 유통회사이자 KGCS문화산업전문회사의 투자사인 KBS미디어와 콘텐츠 사용사업 계약을 체결하였다. 또한 학교문전사는 KBSN과 무제한 KBSN 방송을 할 수 있는 구매계약을 체결하였다. OST 제작, 유통을 위해 12월 11일에는 어취브그룹디엔과 계약을 체결하였다.

이러한 모든 계약이 마무리되면서 12월 21일 제작사인 학교문전사와 콘텐츠K는 KBS와 프로그램 제작 계약을 체결하였다. 일부 드라마는 사전에 협의가 진행되고 방송을 하면서 계약을 체결하는 경우가 다소 발생한다. 왜냐하면 방송일정을 정해 놓고 제작을 진행하고 있기 때문에 계약이 안 된다고 방송을 하지 않을 수 없기 때문이다. <예쁘다 인순이>의 경우에는 방송 후 1년이 되는 시점에서 계약이 되었고, <적도의 남자>와 <전우치>의 경우에는 방송이 끝나고 협상이 되어 계약을 한 사례가 있다.

<학교2013>은 2012.12.3.부터 2013.1.28.까지 16회에 걸쳐 KBS 2TV를 통해 방송되었고, 평균 시청률 13.8%, 최고 시청률 17.3%(AGB닐슨 수도권 기준)을 기록하였다. 또한 당시 동시간대 최고시청률을 기록하던 MBC <마의>의 시청률 상승을 멈추게 할 정도로 높은 인기를 끌기도 했다[12]. 이 드라마는 학교폭력 근절 유공으로 교육과학기술부장관 표창, 서울시 교육청 감사패, 제17회 청년·청소년 부문 YWCA연합회 좋은 TV 프로그램 상 등을 수상하여 제작 목적인 “청소년의 바른 인성 함양과 학교 폭력 예방”을 충분히 달성하였다고 평가된다.

<학교2013>은 [표 2]에서 보는 바와 같이 기존의 학교시리즈에 이어 신인 발굴에도 많은 기여를 하였다. 기존의 방송사의 탤런트 공채가 없어진 상황에서 신인 발굴의 좋은 창구로 작용하였다. 이종석은 SBS 수목드라마 <너의 목소리가 들려>에 출연하여 더 인기가 높아졌고, 영화 <노브레싱>, <관상>에서도 좋은 연기를

보여주었다. 김우빈은 SBS 수목드라마 <왕관을 쓰려는 자, 그 무게를 견뎌라 - 상속자들>에서 높은 인기를 끌고 있고, 영화 <친구2>에서 열연을 펼쳤다는 호평을 받았다.. 박세 역시 이후 KBS 1TV 저녁일일연속극 <지성이면 감천>에서 주연을 맡아 많은 인기를 얻었다.

<학교2013>은 신인 작가를 길러냈다는 측면에서도 높은 평가를 받았다. 이현주와 고정원은 미니시리즈를 처음 쓴 작가이다. 이 드라마를 통해서 새로운 스타 작가의 출현을 알렸고 드라마가 끝나기 전부터 외주제작사들의 작가 영입 전쟁이 벌어지기도 했다. 이처럼 신인작가와 신인 배우를 쓰다 보니 상대적으로 적은 제작비로 좋은 성과를 올리게 되었다. KBS는 그 동안 문전사를 통해 주로 제작비가 많이 들어가는 사극 드라마를 제작했었는데, <학교2013>은 처음으로 문전사를 통해 제작한 현대극이었다. 가장 적은 제작비로 투자대비 가장 효율이 높은 프로젝트로 남을 수 있을 것 같다는 것이 내부 평가이다.

표 1. 학교 시리즈 출신 주요 배우

구분	기간	주요 배우
학교	1999.2.22. - 1999.4.13	장혁, 배두나, 안재모, 최강희, 양동근, 김민선, 도지원
학교2	1999.5.8. - 2000.2.27	하지원, 김래원, 김민희, 이요원, 이동욱
학교3	2000.3.5. - 2001.4.1	조인성, 박광현, 이인혜, 오유나
학교4	2001.4.8. - 2002.3.31	공유, 임수정, 이상인, 정인지
학교 2013	2012.12.3. - 2013.1.28	이종석, 김우빈, 박세영, 효영, 오정호

<학교2013>은 드라마가 공공 정책의 홍보를 위한 창구 역할을 했다는 점에서 또 다른 의미가 있다. 그 동안 정부에서는 학교 폭력 근절과 학교 교육의 정상화를 위해 많은 정책과 지원을 하였으나 효과적으로 작용하지 않았다. 따라서 드라마를 통해 학교의 실상을 사회 전체에 환기시키고 대책을 마련해야 한다는 의견이 제기되었다. 교육과학기술부는 <학교2013>에 출연한 배우를 활용하여 블루밴드 포스터를 제작하였고, 이를 전국 학교에 배포하였다. 블루밴드 캠페인이란 학생과 학부모가 직접 참여해 학교폭력 예방을 위한 실질을 서약하는 교육과학기술부의 캠페인 활동이다. <학교2013> 제

작진은 학생으로 참여하고 있는 모든 배우에게 초상권 동의를 받아 진행하였다. 이는 정부기관과 드라마를 제작한 방송사가 협력하여 효과적으로 공익활동을 수행한 우수 사례로 평가할 수 있다.

## V. 결론

KGCS문전사의 도입 목적은 ①외부 투자 유치 활성화, ②제작비 운영의 투명성, ③자체 기획 활성화, ④콘텐츠의 안정적 확보, ⑤수익 다각화의 다섯 가지로 요약할 수 있다.

본 연구 결과 KGCS문전사의 성과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 문전사를 통해 외부 투자 유치가 활성화되었다. 기본적으로 KGCS문전사는 KBS 계열사가 60%의 지분을 참여하는 형태로 외부 투자가 이루어졌으며, 2008년 이후 KGCS문전사가 추진한 프로젝트 7개 중 <각시탈>외에는 전부 제작사의 투자를 받았기 때문에 투자 유치가 활성화 되었다고 할 수 있다. 본 연구에서 살펴본 <학교2013>의 경우에도 KGCS문전사와 제작사인 콘텐츠K가 각각 50%씩 투자를 하였다.

둘째, KGCS문전사를 통해 제작비 운영의 투명성이 제고되었다. <학교2013>을 비롯하여 모든 프로젝트는 외부 회계법인을 자산관리자로 선정하여 관리하였으므로 제작비 운영 및 수익 관리의 투명성이 확실히 보장되었다고 볼 수 있다. 매년 콘텐츠진흥원에서 문전사 운영실태 조사에서도 아무 지적사항 없었다.

셋째, KGCS문전사를 통해 자체기획이 활성화되었다. 즉 내부 PD가 기획하거나 KBS가 계약한 작가의 기획안을 제작하는 것이다. <추노>, <학교 2013>, <공주의 남자>, <각시탈>은 내부 PD가 기획하였고, <비밀>은 미니시리즈 공모 당선작이었으므로 이 목적을 충실히 달성했다고 평가할 수 있다.

넷째, KGCS문전사를 통해 콘텐츠가 안정적으로 확보되었다. 문전사가 제작한 모든 드라마는 저작권을 문전사가 가졌고, 이후 문전사가 청산이 되면 KBS로 이관하였기 때문에 콘텐츠의 안정적인 확보가 가능하였다.

다섯째, KGCS문전사를 통해 수익이 다각화되었다.

<칼과 꽃>외에는 모든 문전사에서 수익이 발생하였기 때문에 다른 제작방식에 비해 수익성이 높다고 할 수 있다. 특히 BM(Business Manager)이 문전사를 운영하면서 드라마 제작 초기부터 수익의 기회를 창출하기 위해 노력하고 있다. 따라서 일반 외주제작 프로그램에 비해 프로젝트 문전사가 제작한 드라마는 수익극대화가 훨씬 용이하다고 할 수 있다.

이상에서 보듯이 새로운 방송드라마 제작방식으로서 문전사는 많은 장점이 있다. 하지만 개선되어야 할 부분도 역시 존재한다. 첫째, 수익금 배분이다. 지금까지 수익금은 청산 시 배분하였으나, 투자사에서는 청산 전이라도 수익금을 배분하기를 희망하고 있다. 투자사가 제작사인 경우 현금흐름을 위해 수용할 필요도 있다. 향후 문전사를 설립할 경우 투자계약서상에 이러한 내용을 추가할 수 있다.

둘째, 문전사의 최소 자본금이 낮다. 현재 최소 1천만 원으로 되어있으나, 드라마 프로젝트의 경우 제작비가 50억 정도가 소요된다고 했을 때 너무 적은 금액이다. 이를 해소하기 위해서는 자본금 규모를 늘리고 대신 등록세를 낮추는 방법을 고려해 볼 수 있다.

셋째, 문전사는 단 건의 프로젝트만 수용하도록 되어 있다. 프로젝트의 투명성을 위한 장치로서는 타당하다. 그러나 KGCS문전사처럼 모태펀드형식으로 운영될 수 있다면 훨씬 장점이 크다고 본다. 실제로 2006년 4월 문화산업진흥기금을 폐지하고 만든 모태펀드에서 유사 사례를 찾을 수 있다[11]. 하나의 프로젝트가 실패를 해도 모태펀드가 그 손실을 안고 다른 프로젝트를 통해 손실을 만회할 수 있기 때문이다. 그렇지 않으면 <신의>의 경우처럼 미지급 사태가 발생해도 해결 방법이 없게 된다. 출연자와 스태프 등을 보호하기 위해서 제도적 보완이 필요하다.

## 참고 문헌

- [1] 문화산업진흥법 제2조21항.
- [2] 정상철, 문화산업전문회사 운용실태 및 개선방안 연구, 한국문화관광연구원, 2009.



[3] [http://www.kocca.kr/knowledge/internal/insu/1815398\\_4393.html](http://www.kocca.kr/knowledge/internal/insu/1815398_4393.html)

[4] 유건식, *미드와 핸드 무엇이 다른가*, 한올아카데미, 2013.

[5] <http://news.donga.com/3/all/20130726/566910> 02/1

[6] 최종일, *문화콘텐츠산업 자금조달 시스템 연구*, 한국문화관광연구원, 2006.

[7] 이만제, *드라마 제작시스템 개선 방안 연구*, 방송위원회, 2007.

[8] 옥성수, *콘텐츠산업 투자지원정책 연계방안 연구*, 한국문화관광연구원, 2010.

[9] 문수봉, *영화산업에서 문화산업전문회사 제도 활성화 방안 연구*, 중앙대학교 석사학위논문, 2009.

[10] 백승혁, *한국과 일본의 콘텐츠 산업 금융투자 시스템 비교 분석*, 한국콘텐츠진흥원, 2011.

[11] 김종원, "문화예술창조에 대한 민간투자 확대 방안 연구", *문화예술경영학연구*, 제4권, 제2호, pp.3-22, 2011.

[12] 고재완, *스포츠조선*, 2013년 1월 9일자, 22면.

문 상 현(Sanghyun Moon)

정희원



- 1992년 2월 : 서울대학교 언론정보학과(학사)
  - 1994년 2월 : 서울대학교 언론정보학과(석사)
  - 2002년 12월 : 오하이오주립대학교 커뮤니케이션학과(언론학박사)
  - 2004년 3월 ~ 현재 : 광운대학교 미디어영상학부 교수
- <관심분야> : 미디어산업, 글로벌미디어, 방송

저 자 소 개

유 건 식(Konshik Yu)

정희원



- 1993년 2월 : 서울시립대학교 도시행정학과(행정학사)
- 1998년 2월 : 서울시립대학교 도시행정학과(행정학석사)
- 2014년 2월 : 광운대학교 신문방송학과 박사과정 수료

<관심분야> : TV드라마, 방송